

統合報告書

# Integrated Report 2025

2025年12月期

株式会社オークネット

---

# 編集方針

統合報告書2025は、投資家・従業員・学生の皆様、オークネットを初めて知る方からあらためて深く知りたい方まで、幅広い方とのコミュニケーションツールとして発行しています。そのため、読者の皆様のニーズに応じて、コンパクト版とフル版の2種類を制作しました。

## 統合報告書

コンパクト版	フル版
	
<p>コンパクト版では、オークネットが何をやっている会社なのか、何を大事にしている会社なのか、役員のメッセージをもとにお届けします。</p>	<p>フル版では、コンパクト版でお伝えしたことをより詳細に解説しています。</p>
<p><b>こんな方に オススメ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● オークネットのことを初めて知る方</li><li>● オークネットのことを「車のオークションの会社」だと思っている方</li></ul>	<p><b>こんな方に オススメ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 過去のオークネットの統合報告書を読んだことがある方</li><li>● コンパクト版を読んで「オークネットっておもしろい！」と思った方</li></ul>



より詳しく知りたい方は **こちら**

### 経営・戦略について

[中期経営計画](#)

[決算説明資料](#)

### 財務情報について

[有価証券報告書](#)

[決算短信](#)

### 非財務情報について

[サステナビリティサイト](#)

[コーポレート・ガバナンス報告書](#)

# Mission

Mission Statement

## マーケットデザインで 価値をつなげる。

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はなく、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、一度売られたあとも続く」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。



# 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。

Four Values

### 4つの行動方針

#### 01 顧客中心に考える

- 顧客のウォンツを徹底して掘り下げ、期待を超える
- 顧客のためにスピーディに判断し、行動する
- 顧客と社会に対して、ぶれずに持続的な価値を提供する

#### 02 イノベーションに絶えず挑戦する

- 高い視座と広い視野でビジネスを考える
- 失敗を恐れず挑戦し、経験を糧に何度でも挑戦する
- 付加価値の高い独自のビジネスを生み出す

#### 03 当事者意識を持ち、成果と成長にこだわる

- 現状に満足せず、自らチームや個人のゴールを高く設定する
- 自らの責任を強く意識し、手段を工夫しながら、やり抜く
- 継続的に学び、変化を楽しみながら成長する

#### 04 信頼を築き、共創する

- 文化・経験が異なる相手の考えを尊重し、深く対話する
- 常に高潔な信念を貫き、真摯に取り組む
- 利他の精神で協力関係を築き、互いを成功に導く

# Origin

自分で苦労して独力で作り上げたもののみが  
大きな成果につながる——  
楽し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。

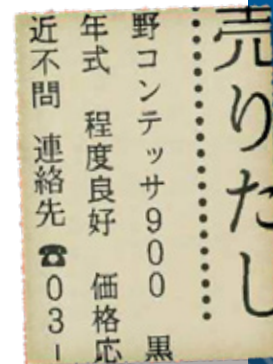


売却した「日野コンテッサ900」

## 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、試し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。



車売却の三行広告

# Strength

## 01

### 最適なシステム



- 商品ごとの特性に応じたオークション
- 多様な会員網に対応するシステム
- 付加価値を生み出す周辺サービスの提供

## 02

### 情報の信頼性



- 第三者目線による厳しい検査基準
- 徹底した検品・グレーディング
- 取扱商品拡大に伴う新たな評価基準の確立

## 03

### 運営ノウハウ



- 効率化された商品化オペレーション
- 改善を重ねてきたオークション運営体制
- 事業領域拡大に伴う運営ノウハウの進化

## 04

### 会員制ネットワーク



- グローバルに拡大するオークション参加会員
- 大企業から中小企業まで多様な会員網
- 事業間における会員網の共有によるシナジー

## オークネットのコアコンピタンスがあることで…

before

現物を見ないと  
正確な取引ができない



after

遠隔でも  
正しい情報が  
受け取れる

before

信頼できる  
商品かどうかわからない



after

徹底した検品・  
グレーディング  
が行われるため安心

before

出品前後、  
落札後のやりとりが不安



after

物流、決済など  
トータルサポートに  
より安心

before

価格の変動  
が大きい

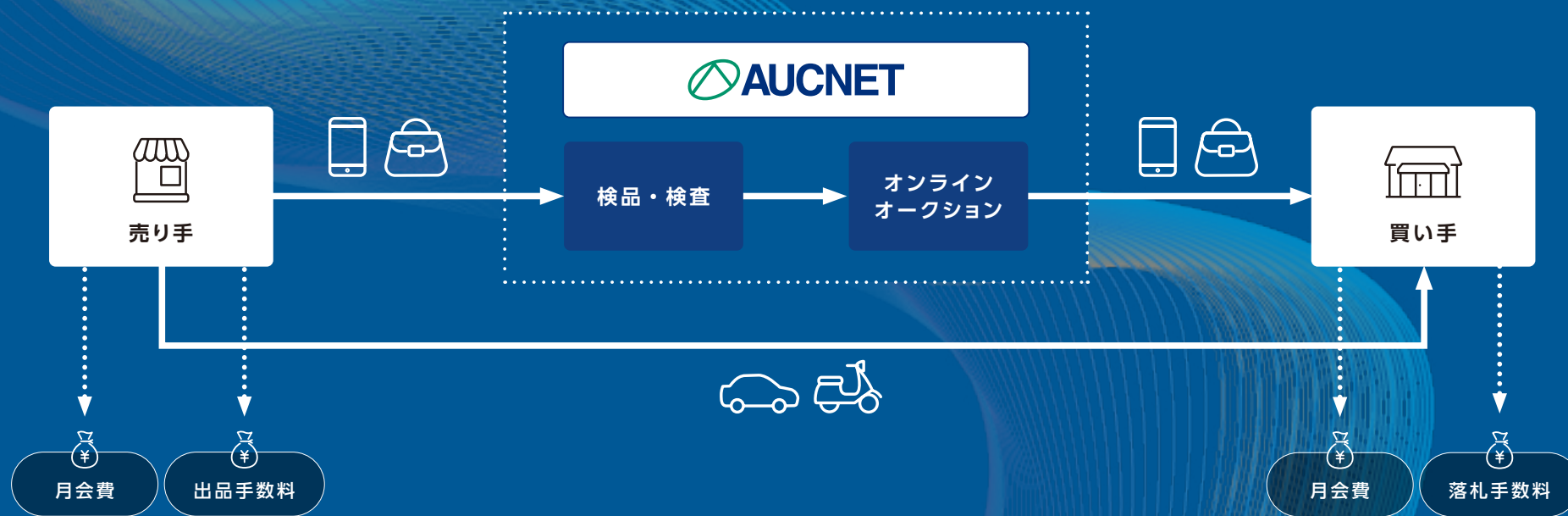


after

売り手・買い手  
双方にとって  
適正価格での取引の実現

# Business Model

より多くの会員様が当社のプラットフォームに参加できるよう、商品を見なくとも安心して取引できる検品・検査体制、商品やバイヤーの特性に応じたオークションシステムの導入、決済や輸送に関する付帯サービスの充実などに取り組み、強固なビジネスモデルを築き上げてきました。

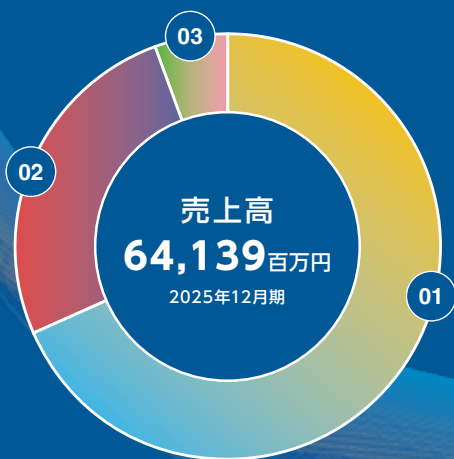


グローバル会員制ネットワーク

会員数 **41,686**社

展開国・地域数 **78**カ国・地域

# Business Overview



01 **ライフスタイルプロダクツ Lifestyle Products**

売上高 45,208百万円

02 **モビリティ&エネルギー Mobility & Energy**

売上高 16,122百万円

03 **その他 Other**

売上高 3,317百万円

**デジタルプロダクツ事業**

- 中古スマートフォン・中古PCなどのBtoBオンラインオークション

**オートモビル事業**

- 中古自動車のBtoBオンラインオークション
- 落札代行サービスおよび車両検査サービス

**アグリ事業**

- 花きのBtoBオンラインオークション
- 現物市場の運営
- 胡蝶蘭の生産・販売

**ファッションリセール事業**

- ブランド品のBtoBオンラインオークション
- 一般消費者向け買取販売サービス

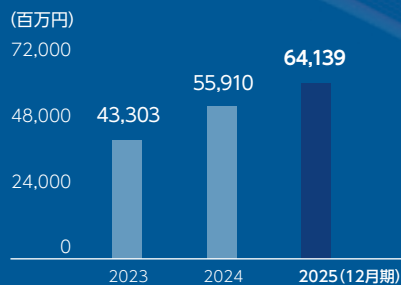
**モーターサイクル事業**

- 中古バイクのBtoBオンラインオークション
- 落札代行サービスおよび車両検査サービス

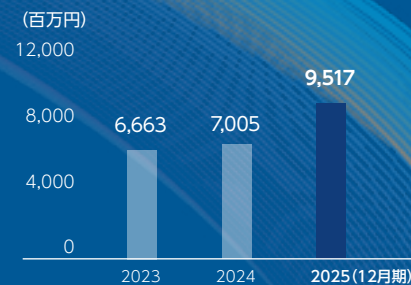
**サーキュラーコマース事業**

- 中古医療機器、コンサルティング・BPOサービス

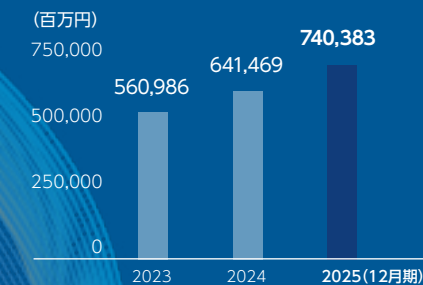
売上高



営業利益



取扱高



※売上高に調整額 (△509百万円) を含みます。

# Future

オークションシステムを軸としたテクノロジーや、二次流通領域のノウハウ、世界中のパートナーとのネットワークを掛け合わせ、モノの流れ全体をデザインすることで、サーキュラーエコノミーの実現に貢献する唯一無二の存在へと進化していきます。

## 循環型 流通事業の拡大

オンラインオークションなどの二次流通サービスを中心とした循環型流通事業を新たな商品・分野に拡大

モノを捨てずに循環させるサーキュラーエコノミーを追求します。

## グローバル 流通の実現

Global to Global流通の取り組みを加速させ、サステナブルな市場を拡大

70カ国・4万社を超えるパートナーと循環の最適化に挑戦します。

## 循環型＋共創型 事業の創造

メーカーや小売事業者が抱える課題を解決するため、二次流通サービスの構築から運営までを支援

パートナーと共創しながら、一次流通×二次流通領域における新たな事業を創造します。

# CEO MESSAGE

磨き上げたコアコンピタンスと本物主義が圧倒的な競争優位です。  
信頼のプラットフォームにさらなる付加価値をプラスし、  
循環の仕組みを革新し続けていきます。

なぜオンリーワンなのか、

どうしてオンリーワンであり続けられるのか

**オ**ークネットは、1985年に中古車のTVオークションを立ち上げたことを契機に、一つの大きなイノベーションによって生まれた会社です。競争優位となる技術力やノウハウを積み重ねながら、事業ポートフォリオを拡充してきましたが、その根底を支えてきたのは、「本物のサービスとは何か」を追求してきた「本物主義」です。

オークネットでは主に、高価格帯の商品をビジネス領域として、BtoBオンラインオークションを運営しています。安心してご利用いただくことが提供価値であり、厳正な検品やグレーディングによる情報の信頼性は一朝一夕で築けるものではなく、大きな参入障壁にもなっています。

当社のグローバル会員制ネットワークは、70カ国・会員数4万社を超え、リユース品を効率的に必要とする場所へ最適に届ける循環を実現しています。これからも、市場そのものをつくる「マーケットデザイン」によって、新たな資源循環の仕組みをパートナーの皆様と共創し、ビジネスモデルをさらなる高みへと進化させていきます。

代表取締役社長 CEO

藤崎 慎一郎

お客様の真のニーズを深掘りし、

期待を超えるサービスの創出によって競争優位を強化

**私**たちは、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の創造に向けて、お客様もまだ気づいていない真のニーズを探求していきます。

デジタルプロダクツ事業で導入した「マルチユニット・ハイブリッドオークション」は、時間や地域の制約を超える新たなオークション方式として好評を得ています。また、AIプライシングを活用した「さきどりオークション」では、法人向けカーリースのリースアップ時の売却をスムーズにし、大きな付加価値を創出しました。ほかにもパートナーとの共創による二次流通支援サービス「Selloop(セループ)」では、新たな循環型ビジネスとしてコンサルティングやPoC<sup>\*1</sup>支援を行うなど、従来の枠組みを超えた「循環」が生まれています。

サステナビリティポリシーでは、「価値あるモノを、地球規模で循環させる。~Circulation Engine.」を掲げていますが、これを単なるスローガンではなく、「つなぐ力」による成長戦略として位置づけています。2026年からは、マテリアリティを具体的な事業活動に落とし込み、社会実装していくフェーズだと認識しています。多様なリユースとリクイデーション<sup>\*2</sup>を実現し、モノのサステナビリティを進化させていきます。オークネットはこれからも「つなぐ力」を起点に、世界の価値がめぐる未来をつくり続けていきます。

\*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 リクイデーション:不要になった資産や企業在庫を現金化すること

# CFO Message

明らかにステージが変わった今、持続的な成長と資本効率向上の両立を追求します。さらに「筋肉質な事業体」への変革を推し進め、中長期的なTSR<sup>\*1</sup>の最大化を完遂させます。

## 中期経営計画「Blue Print 2027」

### 2年前倒し達成と上方修正の背景について

2025年12月期は、新基幹システム導入や創業40周年施策などの先行投資により、当初は減益予想からのスタートでした。しかしながら、ライフスタイルプロダクツ事業を中心に想定を上回る成長を実現し、中期経営計画で掲げたEBITDA100億円を2年前倒しで達成できました。

一方で、CFOとして強く意識しているのは、「成長率」以上に「成長の質」です。昨年よりPL経営からBS経営への転換を掲げていますが、これは単なるスローガンではありません。具体策として投資委員会を新設し、投資判断における規律を強化しました。また、各事業部へFP&A<sup>\*2</sup>機能を配置し、ROIC<sup>\*3</sup>を軸とした経営を文化として根づかせるための土台づくりに着手しています。

\*1 TSR (Total Shareholder Return): 株主総利回り

\*2 FP&A (Financial Planning & Analysis): 財務計画・分析

\*3 ROIC: 投下資本利益率

### グループガバナンスの強化について

近年の事業成長やM&Aにより、当社グループ従業員数は1,100名を超え、事業領域も国内外へ大きく広がっています。今後の企業価値向上で極めて重要なのが、グループ全体としてどう経営資源を配分するかという視点です。取締役会では、事業ポートフォリオ最適化について従来以上に踏み込んだ議論を重ね、グループ全体として最適な資本配分を行う体制づくりを進めています。

また、成長局面では守りの強化も不可欠です。2026年1月には「リスク管理部」を新設し、内部統制やグループリスクのモニタリング体制を強化しました。

### DX・人的資本関連投資について

DXと人的資本への投資は、一体で推進すべきものと捉え、中期的に70億円のキャッシュ・アロケーションを設定しています。DXでは、AIプライシングをはじめとするデータ活用やオークションプラットフォームの高度化を進め、他社にはまねできない当社独自のプラットフォームの競争優位性をさらに高めていきます。

人的資本への投資は、中長期的な企業価値向上の根幹です。2025年に刷新した行動方針を共通言語として、専門人材の採用と次世代リーダー育成を強化しています。

### 株主価値向上に向けた現在地と今後の方針

2025年12月期末時点で、ROE(自己資本利益率)は22%超、PBR(株価純資産倍率)は3倍台後半で推移し、資本収益性は市場から一定の評価をいただいていると認識しています。一方で、流通株式数や売買高の低さは、引き続き重要な経営課題です。この課題に対し、2025年4月に続き2026年4月にも2年連続で株式分割を実施しました。

利益成長を株主の皆様へより明確に還元するため、2026年12月期から連結配当性目標を50%以上へ引き上げました。成長投資の余地を十分に持ちながらも、高いキャッシュ創出力を有しており、成長投資と株主還元の両立が可能なフェーズに入っていると考えています。

私が資本市場との対話で重要視しているのは、「なぜオークネットが中長期的に高い資本収益性を維持できるのか」を継続的に説明していくことです。多くの投資家の皆様との接点を拡大し、成長性や独自の競争優位性を適切にご理解いただくことで、より適正な市場評価と流動性の向上につなげていきたいと考えています。

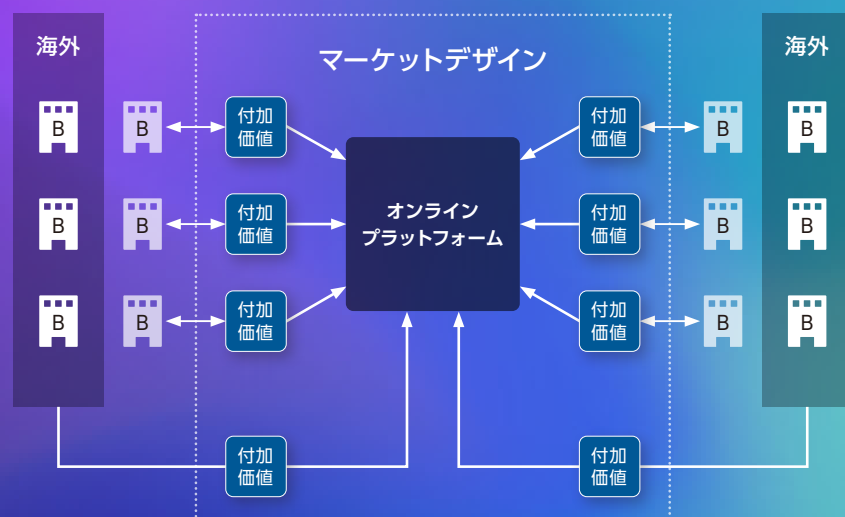
取締役専務執行役員 CFO

谷口 博樹



# マーケットデザインの 実践

オークネットは、米国のラグジュアリーリセール市場において、BtoBオークションとBtoC販売を横断的に統合したマーケットデザインを実践しています。事業者間ネットワークによる信頼性の高い流通基盤に、BtoCチャネルを通じた需要を把握して組み合わせることで、価格形成や品質評価のばらつきがある市場に対し、最適な流通の仕組みを構築しています。さらに、今後はバイヤーネットワークの拡大や供給源の多様化を進め、地域ごとの流通特性を踏まえた柔軟な市場構造の構築と、その知見のグローバル展開への活用を図っていきます。



AUCNET AMERICA, LLC.  
CEO

山崎 絢子  
Ayako Yamazaki

## 米国におけるオークネットの戦略と 事業推進体制

米国では、BtoBとBtoCを分けて運営するのではなく、同じ組織の中で連携しながら事業を推進していることが特徴です。営業や顧客対応はそれぞれ専門チームが担う一方で、顧客情報や市場動向を部門横断で共有し、販売チャネルの選択や流通設計に活用しています。さらに、両事業で得られた知見を相互に活かすことで、より精度の高い意思決定を可能にしています。取引特性の違いによる調整が必要な場面もありま

すが、小規模な組織ならではの機動力を活かし、迅速かつ柔軟な意思決定体制を確立しています。

## 市場での成果とオークネットの 競争優位性

長年にわたり事業者間取引で培ってきたグローバルネットワークの広さと深さが大きな強みであり、同業者からの紹介を通じた会員獲得など、高い信頼性が顧客基盤の拡大につながっています。また、BtoBとBtoCにそれぞれ専任チームを配置し、顧客ごとのニーズに応じたきめ細かな対応を行うことで、継続的で安定した取引関係の構築を実現しています。さらに、流通と需要の両面を捉えたデータ活用により、市場の非効率を補完し、他社にはない独自の競争優位性を確立しています。

## グローバルでも評価される オークネットの強み

- 01 事業者間取引を基盤とした、信頼性の高いグローバルネットワーク
- 02 BtoBとBtoCのデータを部門横断的に活用したマーケット設計力
- 03 顧客ニーズに応じた柔軟な対応を可能にする運営力

The logo for AUCNET GROUP features a circular icon on the left containing a stylized triangle. To the right of the icon, the words "AUCNET GROUP" are written in a bold, black, sans-serif font.

**AUCNET GROUP**

統合報告書 フル版

# Integrated Report 2025

2025年12月期

株式会社オークネット

---

# 目次

## Section

### 1 マーケットデザイン実現の価値創造戦略

#### POINT

価値を生み出し続ける理由について、価値創造への取り組み事例や独自の強みを軸に、ストーリーで解説しています。

At a Glance	02
オークネットを取り巻く市場環境	03
CEOメッセージ	04
マテリアリティの策定	07
価値創造プロセス	08
コアコンピタンス	09
ビジネスモデルとコアコンピタンスのつながり	10
価値を生み出し続ける資本循環	11
価値創造事例	12

## Section

### 2 成長戦略

#### POINT

中期経営計画や各事業の実績、戦略を整理し、オンラインオークションを軸とした当社の成長の道筋を具体的に示しています。

CFOメッセージ	13
中期経営計画「Blue Print 2027」の 一部変更（上方修正）	16
事業概況	18
ライフスタイルプロダクツセグメント	20
デジタルプロダクツ事業	
ファッションリセール事業	
モビリティ&エネルギーセグメント	21
オートモビル事業	
モーターサイクル事業	

## Section

### 3 ステークホルダーとの共創

#### POINT

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、事例や成果を踏まえて解説しています。

ステークホルダーとの共創に向けて	22
会員・パートナーとともに	23
従業員とともに	24
地域社会・環境とともに	28
株主・投資家とともに	31

## Section

### 4 価値創造を推進する仕組み

#### POINT

社外取締役座談会や取締役メッセージを中心に、価値創造を推進する仕組みと、信頼を支える強固なガバナンス体制を説明しています。

社外取締役座談会	33
取締役メッセージ	36
コーポレート・ガバナンス	38
コンプライアンス	44
リスクマネジメント	45

## Section

### 5 コーポレートデータ

#### POINT

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。

10カ年の財務・非財務サマリー	46
財務・非財務ハイライト	47
株主・投資家情報	48
会社情報	49

## 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。

## 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

## 報告対象範囲（2025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

## 報告対象期間

2025年1月1日～2025年12月31日  
（一部、対象期間外の情報も含まれます）

## 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>

## 発行

2026年6月

# At a Glance (2025年12月期)

時価総額\*1

**99,462**百万円↑ 前期比  
50.4%増

売上高

**64,139**百万円↑ 前期比  
14.7%増

営業利益

**9,517**百万円↑ 前期比  
35.9%増

連結従業員数

**1,119**名↑ 前期比  
5.6%増

## 重要経営指標

GCV\*2

**7,833**億円↑ 前期比  
14.7%増

EBITDA

**10,559**百万円↑ 前期比  
31.5%増

ROE

**22.7%**↑ 前期比  
4.0pt増

配当性向

**44.7%**↑ 前期比  
4.4pt増

## 流通規模

年間取扱高

**7,403**億円↑ 前期比  
15.4%増

環境貢献額

**429**億円↑ 前期比  
4.0%増年間オークション  
取扱台数・点数**592**万件\*3↑ 前期比  
18.2%増

会員数

**41,686**社↑ 前期比  
4.1%増

展開国・地域数

**78**カ国・地域↑ 前期比  
2.6%増\*1 2025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額的に示したオークネット独自の経営指標 <https://www.aucnet.co.jp/sustainability/GCV/>

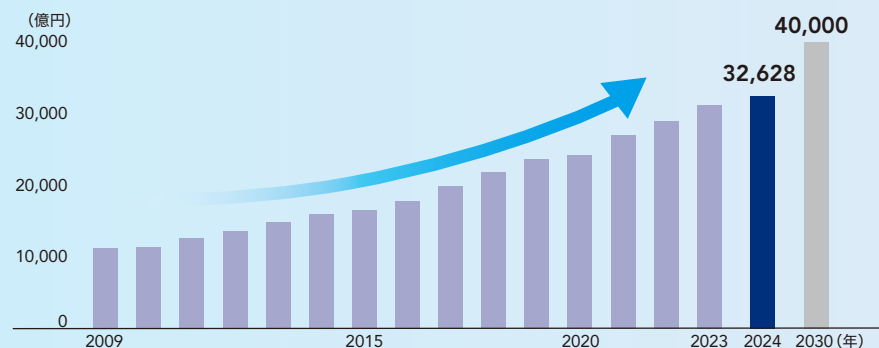
\*3 オートモビル事業およびモーターサイクル事業の共有在庫、ファッションリセラー事業のオーク・ブランド・モールを除く

# オークネットを取り巻く市場環境

## リユース市場の拡大

リユース業界の市場規模推計(リユース経済新聞)によれば、2024年のリユース市場規模は3.3兆円であり、15年連続で拡大しました。環境問題への意識の高まりや、インバウンド需要の増加、物価高により比較的割安なリユース品に集まる傾向などが継続しています。

### リユース市場規模の推移と予測



※出所:リユース経済新聞「リユース業界の市場規模推計2025(2024年版)」

## 海外輸出の拡大

日本で使用された製品は、モノを大切に扱う文化もあって状態が良いものが多く、“Used in Japan”と呼ばれるなど海外からの人気が非常に高いです。また、近年の円安傾向も追い風となり、当社のオークションにおいても、輸出事業者や海外バイヤーからの落札が活発になっています。

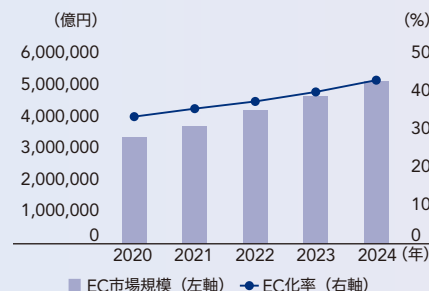


## オンライン取引の拡大

「令和6年度 電子商取引に関する市場調査 報告書」(経済産業省)によれば、2024年のBtoB-EC市場規模は、514.4兆円(前年比10.6%増)まで拡大しました。インバウンド需要や原料価格の高騰により市場全体を押し上げていることありますが、EC化率も全業界において伸長しており、EC取引の拡大が見られます。

※出所:経済産業省「令和6年度 電子商取引に関する市場調査 報告書」

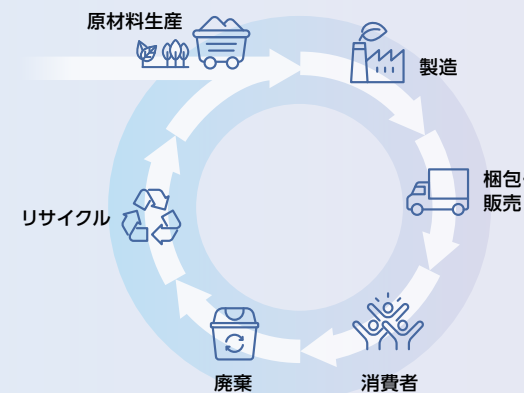
### BtoB-EC市場規模の推移



## サーキュラーエコノミーの拡大

「サーキュラーエコノミー」とは、資源や製品を循環させることで、消費や廃棄の最小化を目指す経済活動のことであり、当社の事業活動がまさに該当します。これとよく対比されるのが、生産から廃棄までで経済活動が途絶えてしまう「リニアエコノミー」であり、環境問題への意識の高まりから、政府・企業ともに、リニアエコノミーからサーキュラーエコノミーへの移行が必要となっています。

※出所: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





# CEO MESSAGE

**磨き上げたコアコンピタンスと本物主義が  
圧倒的な競争優位です。  
信頼のプラットフォームに  
さらなる付加価値をプラスし、  
循環の仕組みを革新し続けていきます。**

代表取締役社長 CEO  
藤崎 慎一郎

なぜオンリーワンなのか、  
どうしてオンリーワンであり続けられるのか

オークネットは、1985年に中古車のTVオークションを立ち上げたことを契機に、一つの大きなイノベーションによって生まれた会社です。競争優位となる技術力やノウハウを積み重ねながら、バイクやデジタルプロダクト、ブランド品などへ事業ポートフォリオを拡充してきました。その根底を支えてきたのは、「本物のサービスとは何か」を創業時から追求してきた「本物主義」という理念です。

一般的なオークションは、売り手が会場に現物を出品し、競り(せり)によって買い手が落札します。私たちが手がけるオンラインオークションは、会場はインターネット上にあり、世界のどこからでも参加できます。また、売り手・買い手ともに安心して取引できるように、私たちは4つのコアコンピタンス\*1を磨いてきました。フリマサイトなどのCtoC取引が単なる仲介である

## CEOメッセージ

のとは大きく異なり、私たちのビジネスモデルはBtoB、かつ、高額な商品に特化しています。そのため、物理的な制約を超えた高い信頼性が必要であり、オークネットが厳正な検品やグレーディングを徹底することで、安心・安全な取引を実現できています。また、厳正な検品やグレーディングによる情報の信頼性は、これまでの経験に基づいた独自の詳細な基準であり、一朝一夕に築けるものではなく、大きな参入障壁となっています。

現在、当社のグローバル会員制ネットワークは、世界70カ国以上に広がり、会員数も4万社を超えています。リユース品を効率的にマッチングできる高い付加価値によって、取扱商品も大きく広がりました。これからも、循環型の市場を構築するマーケットデザインによって、新たな資源循環の仕組みをパートナーの皆様と共創し、ビジネスモデルをさらなる高みへと進化させていきます。

### \*1 4つのコアコンピタンス P.9

- (1) 最適なシステム：時代と各商品の特徴に適応したオークションを軸としたプラットフォーム
- (2) 情報の信頼性：厳しい検査基準や各商品の徹底した検品・グレーディング
- (3) 運営ノウハウ：物流・決済などの様々なサービスと知見に基づく安心のトータルサポート
- (4) 会員制ネットワーク：適正価格での流通を実現するグローバルな会員基盤

## どんな付加価値が循環をスムーズにするのかを

### 徹底的に掘り下げ、潜在ニーズに伝えていく

前中期経営計画「Blue Print 2025」(以下、前中計)は、2024年12月期までの進捗状況などを踏まえて、1年前倒しで終了しました。前中計では、今後の成長戦略の遂行と事業での意思決定の迅速化や経営管理の効率化を図るため、セグメントの変更を行いました。さらに循環型流通を進化・加速させるため、リユースマッチングの川上と川下まで範囲を広げ、新たなビジネス機会の創出に取り組みました。また、前中計期間中は、コ

ロナ禍を経てオンラインオークションへの抵抗感が薄れたことや、サステナビリティへの関心によりリユース品に対する注目が高まり続けたことなど、市場環境が当社の事業に追い風となる側面もありました。そういった時代の追い風を背景に、各事業でコアコンピタンスを活かした循環支援サービスを提供するため、様々な施策を着実に実行しました。

これからも競争優位を強化・発揮していくためには、まず各商品におけるサーキュラーエコノミーの流れを的確に捉えることが重要です。そのうえで、循環の流れを妨げているペインポイントはどこなのか、どんな付加価値をつければ循環がスムーズになるのかを見極め、付加価値の概念をあらためて徹底的に掘り下げ強化することで、それをプロダクトにして社会に広めていくことが最善だと考えます。

ここ数年、地政学的リスクが不確実性をさらに増大させています。当社のお客様であるバイヤーの方々には70カ国以上、4万社を超える規模に拡大しており、オークションの魅力の高まりや事業規模の拡大に伴い、足元でも順調に増加しています。地政学的リスクの影響を最小限に抑えられるよう、今後もグローバルな会員制ネットワークをより強靱なものにしていく所存です。

## お客様の真のニーズを深掘りし、期待を超える

### サービスの創出によって競争優位を強化

現中期経営計画「Blue Print 2027」(以下、現中計)では、目指す姿である「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」の実現に向けて、お客様の事業にとってなくてはならない「本物のサービス」を追求していきます。ここで重要なのは、お客様もまだ気づいていない“隠れた・先読みした・深読みした”真のニーズの把握だと考え



ます。現中計3カ年では、これまで培ってきた4つのコアコンピタンスにビッグデータとAIを掛け合わせ、お客様の期待を超えるサービスと価値を創出し提供していきます。

“隠れた”顧客ニーズを満たすものは、画期的な効率化を実現するサービスです。例えば、デジタルプロダクツ事業で導入した「マルチユニット・ハイブリッドオークション」はその好例です。これは、東京大学エコノミックコンサルティング(株)(UTEcon)と共同開発した経済学的知見に基づいた新オークション方式です。スマートフォンやタブレット端末などのオークションには、アジアや中東、欧州、米国などの世界中のバイヤーが参加しますが、時差が大きな障害でした。そこで、入札期間の最後の数時間は価格が見えないようにする「封印入札」を取り入れました。ほかにも経済学のオークション理論に基づいて設計しており、この新たな仕組みによって世界中から公平にオークションに参加することが可能になりました。公平性、わかりやすさ、プライバシー、効率性、インセンティブの追求により、他社が追随できない領域まで進化しています。

“先読みした”顧客ニーズの端的な事例としてオートモビル事業の「さきどりオークション」があります。法人向けカーリースは、リースアップ時期があらかじめ決まっています。そこで本

## CEOメッセージ

サービスでは、AIプライシングを活用してリース終了前に売値を設定し、売却先を確定します。これによりリース会社は、リース終了と同時に売却できるため、入金までのタイムラグが解消され、売却まで留め置く場所も不要になりました。このように、早めに川上のニーズに手を打ち、Win-Winの関係でビジネスチャンスを拡大していくことは重要です。

“深読みした”顧客ニーズでは、中古車販売店向けに、店頭で小売をしながら業販(事業者間販売)も行うことができるオンラインプラットフォーム「共有在庫市場」を展開しています。これにより、店頭在庫を業販でのまとめ売りや条件付きで卸すなどの選択肢が会員様にとって選択可能となり、2025年12月末時点において約7.5万台の中古車を公開しています。ほかにもパートナーとの共創による二次流通支援サービス「Selloop(セループ)」では、新たな循環型ビジネスとしてコンサルティングやPoC<sup>\*2</sup>支援を行っています。

今後は、子会社のJOYLAB(株)で新たに酒類のオークションを展開するなど、二次流通領域における新たな商品・業

界にてビジネスを拡大させていくことに加え、「Selloop」において二次流通×一次流通領域におけるコンサルテーションを実現、リユース品だけでなく新品の余剰在庫やデッドストックのリクイデーション<sup>\*3</sup>機会の創出など、当社の競争優位性に軸足を置いた挑戦をし続けたいと考えています。

\*2 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

\*3 リクイデーション : 不要になった資産や企業在庫を現金化すること

## DNAをしっかりと継承しながら、誰もが自由に チャレンジとキャリア形成ができる組織に

当社は2025年10月に「行動方針」を刷新しました。直近の社会情勢や事業環境の変化もありますが、当社自身も、2020年以降、M&Aやキャリア採用の強化によって従業員数は1,119名へと増加し、カルチャーのアップデートが必要と感じたためです。

当社の理念「本物主義」は、創業者の藤崎眞孝が遺した言葉です。その人生観や仕事観は『正見録(しょうけんろく)』として書き留められており、新たな行動方針はそのエッセンスを取り入れ、組織の拡大に伴い基準が伝わりきっていない課題があったため、より具体的で実践しやすい内容に変更しました。現在でも、昔ながらの泥臭さを得意とする営業職やオペレーションー筋の人財がいる一方で、データサイエンティストやグレーディングのスペシャリストなど、多様な人財がいることが当社の特徴です。加えて、多様な人財がイノベーションに前向きであり、協働していることは組織としての強みであり、カルチャーの基盤と捉えています。40年間継承してきた「本物主義」という理念を共通言語として、会社と従業員自身が成長ストーリーをリンクさせ、自発的に挑戦する風土の醸成と、会社と従業員がともに育つ組織へのさらなる変革を進めています。

さらに、刷新した行動方針は、人事評価の軸としても採用しています。個人ごとの定量目標だけでなく、絶えずイノベーションを起こし続けてきたかを総合的に評価し、自由度の高いキャリア形成を支援できる環境を整えました。

また、DNAは明文化すれば浸透するというものではないと理解しています。毎年、グループ会社のマネージャー以上を対象に全5回の「経営塾」を開催していますが、その場でもDNAの継承に力点を置きながら、古い慣習に縛られることなく、新しいマーケットを自分たちで創出するカルチャーの醸成に取り組んでいます。

## 私たちの使命は“つなぐ力”によって、 価値あるモノを地球規模で循環させていくこと

サステナビリティポリシーでは、「価値あるモノを、地球規模で循環させる。～Circulation Engine.」を掲げています。これを単なるスローガンではなく、“つなぐ力”による成長戦略として位置づけています。2026年からは、マテリアリティを具体的な事業活動に落とし込み、社会実装するフェーズだと認識しています。多様なリユースとリクイデーションを実現し、モノのサステナビリティを進化させていきます。さらに、様々なパートナーとの連携・協働を一層加速させ、時流を捉えて当社のユニークネスを活用し、多様な循環につながるビジネスの創出に取り組んでいきます。

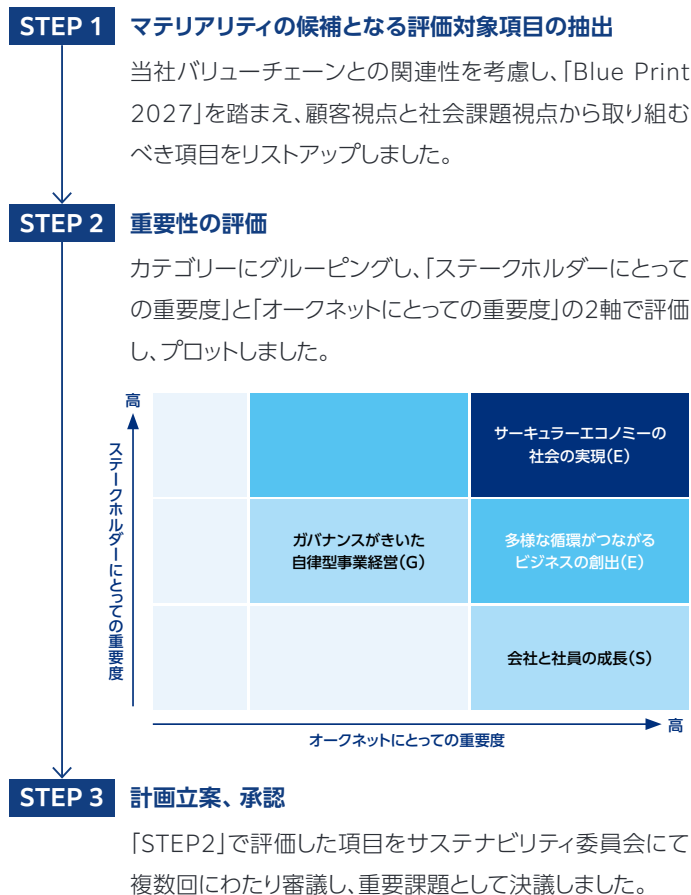
長期的視点を重視し、創業の精神と理念を貫きながら、ステークホルダーの皆様と持続可能な社会に不可欠な資源循環の仕組みづくりに邁進していきます。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



# 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、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。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います。マテリアリティ解決に向けた数ある取り組みの中でも、それらの基盤となる行動方針を具体的で実践しやすいものに刷新しました。多様な人財が絶えずイノベーションを起こし続けることで、持続的に成長し、サーキュラーエコノミー社会の実現に近づけたいと考えています。

## マテリアリティ特定プロセス



## マテリアリティテーマと施策

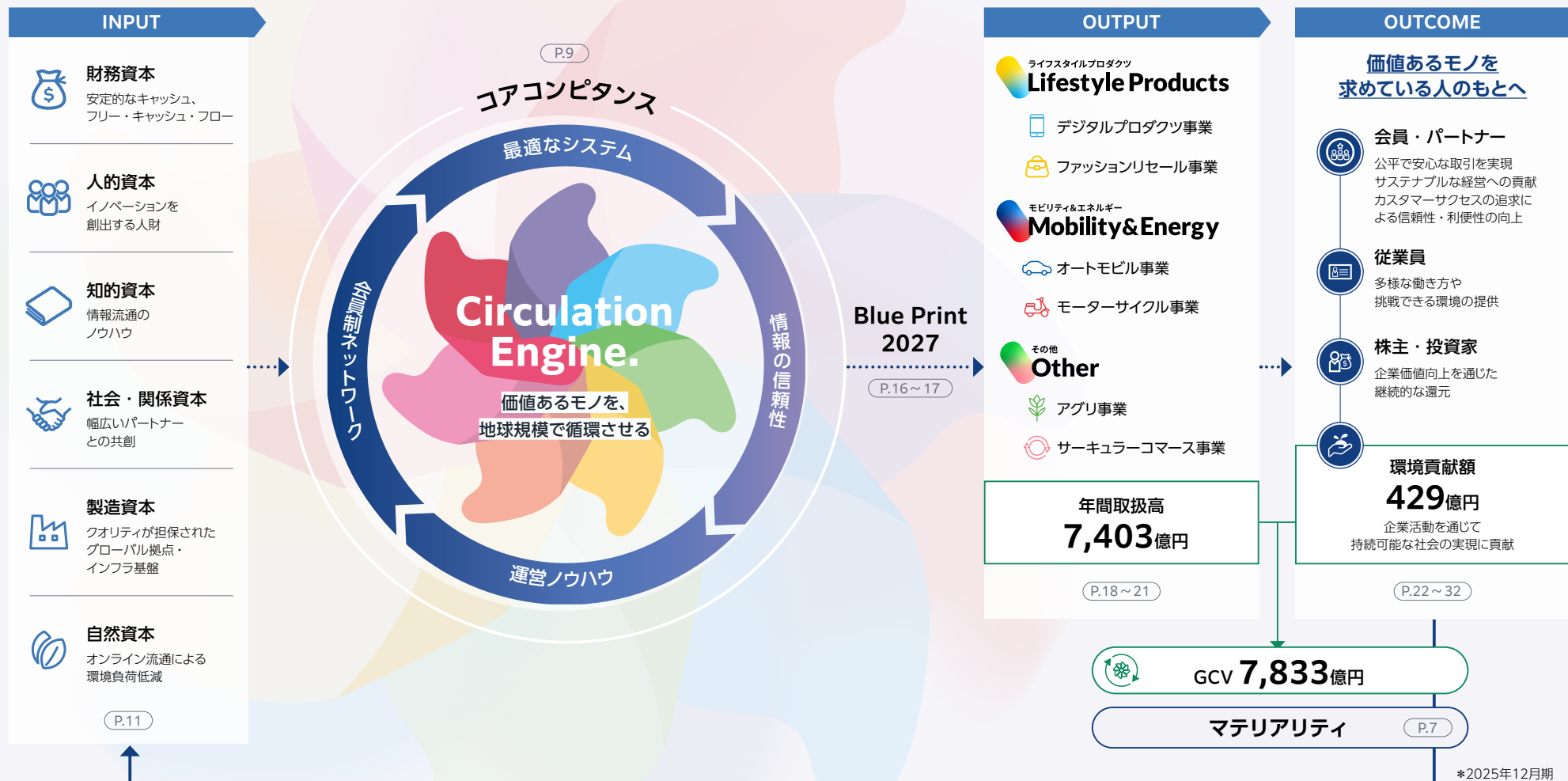
KGI : GCV1兆円

テーマ	経済価値	環境価値	具体的な施策
<b>E</b> サークュラーエコノミーの社会の実現	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環型ビジネスへのテクノロジーの積極活用</li> <li>GCVの進化</li> </ul>
<b>E</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>競争優位をストーリーでつなげ、顧客価値を創造する</li> </ul>
<b>S</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>理念を体現する行動の徹底</li> <li>マネジメントスキルの強化</li> <li>主体的な取り組みの称賛</li> </ul>
<b>G</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社員の経営マインドの醸成</li> <li>グループガバナンス体制の構築</li> </ul>

# 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**



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つのコアコンピタンス(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)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。



<p><b>01 最適なシステム</b></p> <p>時代を先駆けるシステム</p> <p>オークション取扱台数・点数</p> <p><b>592</b>万件* /年</p>	<p><b>02 情報の信頼性</b></p> <p>厳しい検査基準</p> <p>中古車両検査台数</p> <p><b>158</b>万台/年</p>	<p><b>03 運営ノウハウ</b></p> <p>安心のトータルサポート</p> <p>取扱高総額</p> <p><b>7,403</b>億円/年</p>	<p><b>04 会員制ネットワーク</b></p> <p>グローバルで多様な会員網</p> <p>世界78カ国・地域</p> <p><b>41,686</b>社の会員基盤</p>
--	--	---	--

## 他社との違い

時代と各商品の特徴に適応したオークション形式	各商品の徹底した検品・グレーディング	オークションのパイオニアとしての知見	適正価格での流通を実現する会員網
<p>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。</p>  <p>レーザーディスク (1985年)</p>	<p>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。</p>  <p>* (株) AISによる車両品質評価</p>	<p>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。</p> 	<p>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。</p> 

## さらなる進化に向けて

<ul style="list-style-type: none"> <li>蓄積された知見やデータの活用</li> <li>AIを活用したレコメンドや将来価格予想</li> <li>継続的なオークションシステムの進化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーションセンターの標準化やスマート化</li> <li>検査員の体制強化および検査技能・効率の向上</li> <li>EVバッテリーの評価基準の確立や標準化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>会員様のビジネスを総合的に支援するサービスの提供</li> <li>従業員の改善活動などによる効率化と強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>事業をまたいだシナジーの発揮</li> <li>一次流通事業者とのパートナーシップ</li> </ul>
--	---	--	--

\*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

# 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。



## 01 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。

## 02 情報の信頼性

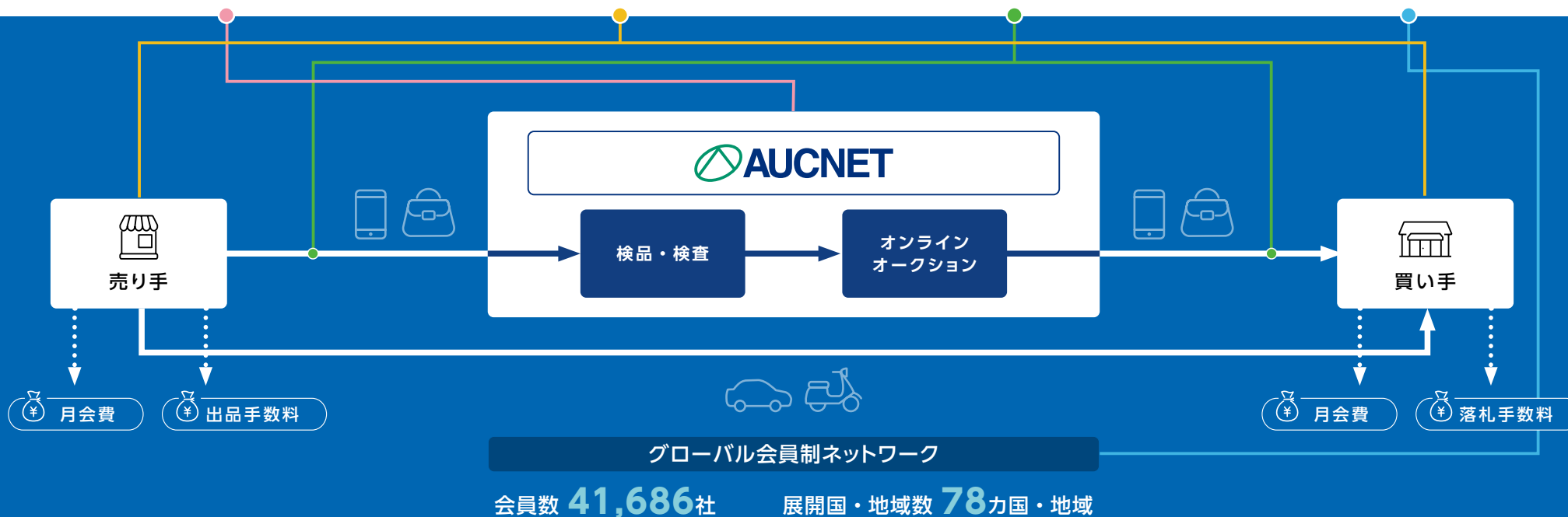
現物を見ないオンライン取引における安心・安全な取引のため、第三者視点による厳しい検査基準の確立や、徹底した検品・グレーディングに取り組んでいます。また、取扱商品の拡大に伴い、新たな評価基準の確立・標準化にも注力しています。

## 03 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。

## 04 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。



# 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： <b>127</b> 億円 ROE： <b>22.7</b> %	<ul style="list-style-type: none"> <li>潤沢な営業キャッシュ・フロー</li> <li>高水準なROE</li> <li>会員制ビジネスによる安定的な収益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フリー・キャッシュ・フローの有効活用</li> <li>資本構成や資本効率の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;AやDX・人的資本関連投資</li> <li>既存事業の成長による収益性の向上</li> <li>最適なキャッシュ・アロケーションの追求</li> </ul>
 人的資本	従業員： <b>1,119</b> 名 CENTAN応募件数： <b>10</b> 件 KAIZEN応募件数： <b>432</b> 件	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定的な事業運営と改革・改善を両立させる人財</li> <li>新たな事業価値を継続的に創出できる人財</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マネジメント・専門人財の強化</li> <li>当事者意識の範囲拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業創出活動「CENTAN」</li> <li>業務改善活動「KAIZEN」</li> <li>階層別研修の実施</li> </ul>
 知的資本	年間オークション取扱台数・点数： <b>592</b> 万件* 年間中古車両検査台数： <b>158</b> 万台	<ul style="list-style-type: none"> <li>オークションの運営ノウハウ</li> <li>検品・検査技術</li> <li>商品の特性に合わせたオークションシステム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費者向け事業のノウハウの蓄積</li> <li>検品・グレーディングのさらなる精度向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流拠点・検査センターのスマートオペレーション</li> <li>中古EV（電気自動車）バッテリーの検査技術の確立</li> <li>オークション理論を取り入れたオークションシステムの浸透</li> </ul>
 社会・関係資本	展開国・地域数： <b>78</b> カ国・地域 会員数： <b>41,686</b> 社	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルで多様な会員網</li> <li>「本物主義」に基づく信頼により培ってきた強固なネットワーク</li> <li>多岐にわたる共創パートナー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>さらなるM&amp;Aおよび提携</li> <li>ケイバビリティの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル会員網のさらなる拡大</li> <li>事業をまたいだ会員網の共有・シナジー発揮</li> <li>二次流通領域のビジネス構築支援を行う「Selloop」の展開 <a href="#">詳しくはこちら</a></li> </ul>
 製造資本	物流拠点・検査センター： <b>8</b> カ所 エリアオフィス： <b>8</b> カ所 VUC（中古車物流拠点）： <b>5</b> カ所	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国の物流拠点やエリアオフィス</li> <li>一貫した商品管理とオペレーション業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内におけるさらなる物流網の拡大</li> <li>グローバル展開のための物流基盤構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>流通量増加に対応するための倉庫キャパシティ強化</li> <li>AI・オートメーション化に伴うオペレーションの効率化</li> <li>ファッションリセール事業における倉庫の機能統合</li> </ul>
 自然資本	温室効果ガス排出量： <b>23,336</b> t-CO <sub>2</sub> e	<ul style="list-style-type: none"> <li>直接的な温室効果ガス排出を最小限に抑えたビジネスモデル</li> <li>徹底されたサステナビリティポリシー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス排出量のさらなる削減</li> <li>GCV（総循環型流通価値）のビジネス活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GCVの第三者保証取得 <a href="#">詳しくはこちら</a></li> <li>TCFD提言への賛同 <a href="#">詳しくはこちら</a></li> <li>SBTイニシアチブ（SBTi）の認定取得 <a href="#">詳しくはこちら</a></li> </ul>

\* 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

# 価値創造事例

オークネットグループのJOYLAB（株）（以下、JOYLAB）が、お酒専門のオンラインオークション「マイセラーオークション」を開始しました。定番酒から希少種までの全ジャンルのお酒を、適切な品質評価と公正・公平なオークションで取引できる環境を提供しています。オークネットグループの既存ネットワークを活かし、効率的な仕入れ・販売チャネルを提供することで、新たな流通を構築していきます。

## JOYLABとは



JOYLABは1985年に設立し、2024年4月より当社グループに参画しました。国内に10店舗を展開し、お酒の買取・販売を行っています。単にお酒を売買するだけでなく、スマートフォンで所有するお酒の価値がわかる資産管理アプリ「MyCellar(マイセラー)」の提供や、お酒専門のオンラインオークション「MyCellar Auction(マイセラーオークション)」を自社で運営。ITを駆使し、お酒を「資産」として大切に循環させています。

### JOYLAB の特徴

1. 酒類に特化したリユース事業
2. 高価買取と透明性の高い価格
3. 多様な買取方法

#### 2024年4月

オークネットグループにグループイン。

#### 2026年2月

オークネットグループとして、お酒専門のオンラインオークション「マイセラーオークション」を開催。

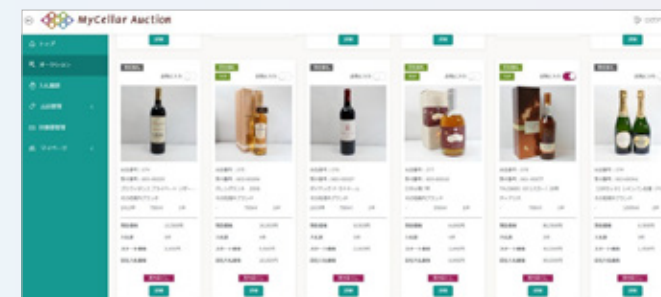
## グループイン後の新サービス —マイセラーオークション—

[詳しくはこちら](#)

JOYLABは、2026年2月にお酒専門のオンラインオークションを開始しました。未開封品のワインやウイスキー、日本酒、焼酎、ビールなど全酒類の流通に対応しており、幅広い価格帯、商品ラインアップを実現しています。

商品は、当社の商品センターにて検査や液面、ラベルの状態などの検品を行ったうえで出品されるため、安心して取引することが可能です。

当面は月1回の開催を予定していますが、将来的には月複数回開催も視野に入れながらオークション流通を拡大させていきます。



## グループインしたことによるシナジー

オークネットグループとしてのコアコンピタンスによる競争優位性を進化させています。

### 01 最適なシステム



JOYLABが持つ酒類の買取・在庫データを統合し、BtoBオークションプラットフォームに展開。場所を選ばない効率的な酒類流通を可能にし、二次流通市場を拡大。

### 02 情報の信頼性



ウイスキーやワインなどの状態の検品・検査に、JOYLABの高度な専門知見を導入。オークネットの厳格な検査基準と融合させ、現物を見なくても安心な取引を実現。

### 03 運営ノウハウ



酒類特有の免許制度や配送・保管の難しさを、JOYLABの実践経験で補完。当社の効率的なオークション運営技術と掛け合わせ、高品質な流通オペレーションを実現。

### 04 会員制ネットワーク



JOYLABが持つ買取・販売ネットワークと、酒類を取り扱う当社の既存会員様を含む会員制ネットワークを融合し、流通の最大化を実現。

# CFO MESSAGE

明らかにステージが変わった今、  
持続的な成長と資本効率の向上を両立します。  
さらに「筋肉質な事業体」への変革を推し進め、  
中長期的なTSR<sup>\*1</sup>の最大化を成し遂げます。

## 中期経営計画「Blue Print 2027」2年前倒し達成と上方修正の背景について

2025年12月期は、新基幹システム導入や創業40周年施策など、将来成長に向けた先行投資から始まり、当初は減益予想からのスタートでした。しかしながら、ライフスタイルプロダクツセグメントを中心に想定を上回る成長を実現でき、EBITDAは105億円を突破しました。この結果、中期経営計画「Blue Print 2027」で掲げたEBITDA100億円を2年前倒しで達成できました。一見すると単なる業績の上振れに見えるかもしれませんが、私はこの前倒し達成こそが、当社のビジネスモデルそのものの強さを示していると考えています。

特に、リユース市場拡大という外部環境を追い風としながらも、当社が長年培ってきた検査・グレーディング、会員制ネットワーク、データ蓄積、オークション運営ノウハウといった独自の強みが、競争優位として着実に機能し始めています。こうしたビジネスモデルの強さから2025年12月期末時点で、ROE(自己資本利益率)は22%超という高い資本効率を実現し、その結果、株式市場からもPBR(株価純資産倍率)3倍台後半という形で一定の評価をいただけるようになってきました。

一方で、CFOとして強く意識しているのは、「成長率」以上に「成長の質」です。好調な事業環境が続く局面ほど、将来に向けた規律ある経営が重要になります。当社は昨年より「PL経営<sup>\*2</sup>からBS経営<sup>\*3</sup>へ

\*1 TSR (Total Shareholder Return) : 株主総利回り

\*2 PL (Profit and Loss statement : 損益計算書) を重視した経営管理手法

\*3 BS (Balance Sheet : 貸借対照表) を重視した経営管理手法



取締役専務執行役員 CFO  
谷口 博樹

## CFOメッセージ

の転換]を掲げていますが、これは単なるスローガンではありません。限られた資本をどこへ投下し、どの事業が中長期的に資本コストを上回るリターンを生み出すのかを、全社で徹底的に意識する経営へ移行しているということです。その具体策として、投資委員会を新設し、投資判断における規律を強化しました。また、各事業部へFP&A\*1機能を配置し、ROIC\*2を軸とした経営を文化として根づかせるための土台づくりに着手しています。高成長を追うだけでなく、資本効率とキャッシュ創出力を伴った「筋肉質な事業体」へ進化することが、今後の企業価値向上において最も重要だと考えています。

なお、2026年2月には、こうした事業進捗や資本効率改善を踏まえ「Blue Print 2027」のリバイス版を発表。EBITDA目標は135億円へと上方修正しました。短期的な利益拡大だけではなく、サーキュラーエコノミー市場の成長を取り込みながら、持続的なEPS成長と資本効率向上を両立させていきます。

\*1 FP&A (Financial Planning & Analysis) : 財務計画・分析

\*2 ROIC : 投下資本利益率

### グループガバナンスの強化について

近年の事業成長やM&Aの推進により、当社グループの従業員数は1,100名を超え、事業領域も国内外へ大きく広がって

### 中期経営計画「Blue Print 2027」の変更ポイント(上方修正)

1

さらなる事業成長を目指し、  
EBITDA目標を

100億円 → **135億円** に変更

2

株主還元を強化するため、  
配当性向を

40%以上 → **50%以上** に変更

ます。現在のオークネットは、単一事業を運営する企業というよりも、多様な事業ポートフォリオを持つ企業グループとして新たなステージに入ったと認識しています。

その中で、今後の企業価値向上において極めて重要になるのが、「グループ全体としてどのように経営資源を配分するか」という視点です。投資家の皆様からも、「どの事業へ重点投資するのか」「どの領域が中長期的な成長ドライバーとなるのか」について、より明確な説明を求められるフェーズに入っていると感じています。

現在、取締役会では、事業ポートフォリオの最適化について従来以上に踏み込んだ議論を進めています。市場成長性だけではなく、資本収益性や競争優位性も踏まえながら、グループ全体として最適な資本配分を行う体制づくりを進めています。来年以降は、より明確なポートフォリオ戦略として、資本市場にもわかりやすくお示していきたいと考えています。

その布石として、2025年にはコンシューマー向けの事業子会社を統合して「株式会社サークラックス」を設立したほか、子会社4社をオークネット本体へ吸収合併しました。これは単なる組織再編ではなく、重複機能の整理や意思決定の迅速化を通じて、グループ全体の資産効率と収益性を高める取り組みです。

一方で、成長局面では「守り」の強化も不可欠です。2026年1月には「リスク管理部」を新設し、内部統制やグループリスクのモニタリング体制を強化しました。私は、持続的成長には「アクセル」「ブレーキ」「ハンドル」のバランスが重要だと考えています。現場の挑戦を止めない権限委譲(アクセル)、財務・リスク面での規律(ブレーキ)、そして取締役会による方向づけ(ハンドル)。この3つを高い次元で両立させることで、強靱な経営基盤を構築していきます。

### DX・人的資本関連投資について

DXおよび人的資本への投資については、中期的に合計70億円のキャッシュ・アロケーションを設定しています。当社は、テクノロジーだけでは競争優位は成立せず、それを現場で使いこなし、新しい価値へ転換できる「人」が不可欠だと考えています。そのため、DX投資と人的資本投資は、一体で推進すべきものだと捉えています。

DX分野においては、AIプライシングをはじめとするデータ活用や、オークションプラットフォームの高度化を進めています。当



## CFOメッセージ

社の強みは、単なるIT企業ではなく、40年にわたり蓄積してきたリアルな流通データと検査・グレーディングノウハウを持っている点にあります。これらをAIや最新テクノロジーと組み合わせることで、他社にはまねできない当社独自のプラットフォームの競争優位性をさらに高めていきます。

また、人的資本への投資は、中長期的な企業価値向上の根幹だと考えています。2025年に刷新した行動方針を共通言語として、専門人材の採用と次世代リーダー育成を強化しています。特に近年は、M&AやPMI\*、組織再編など、経営人材を実践的に育成できる機会が増えています。若手や次世代リーダーへ積極的に権限委譲を行い、「挑戦できる組織」への変革を進めています。

さらに、創業40周年施策として実施した従業員向け株式報酬制度は、従業員のオーナーシップ意識を高める重要な取り組みとなりました。従業員一人ひとりが株主様と同じ視点で企業価値向上を意識する文化は、結果として持続的なEPS成長や株主価値向上につながっていくと考えています。

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

### 株主価値向上に向けた現在地と今後の方針

2025年12月期末時点で、当社のROE(自己資本利益率)は22%超、PBR(株価純資産倍率)は3倍台後半で推移しており、資本収益性については市場から一定の評価をいただいていると認識しています。一方で、流通株式数や売買高の低さによる流動性ディスカウントは、引き続き重要な経営課題です。

この課題に対し、当社は継続的に具体的な施策を実行しています。2025年4月に続き、2026年4月にも2年連続で株式分割を実施しました。より多くの投資家の皆様に参加いただける環境を整備し、投資家層の拡大と市場流動性の向上を図っています。

また、利益成長を株主の皆様へより明確に還元するため、2026年12月期から連結配当性目標を50%以上へ引き上げました。当社は成長投資の余地を十分に持ちながらも、高いキャッシュ創出力を有しており、成長投資と株主還元の両立が可能なフェーズに入っていると考えています。

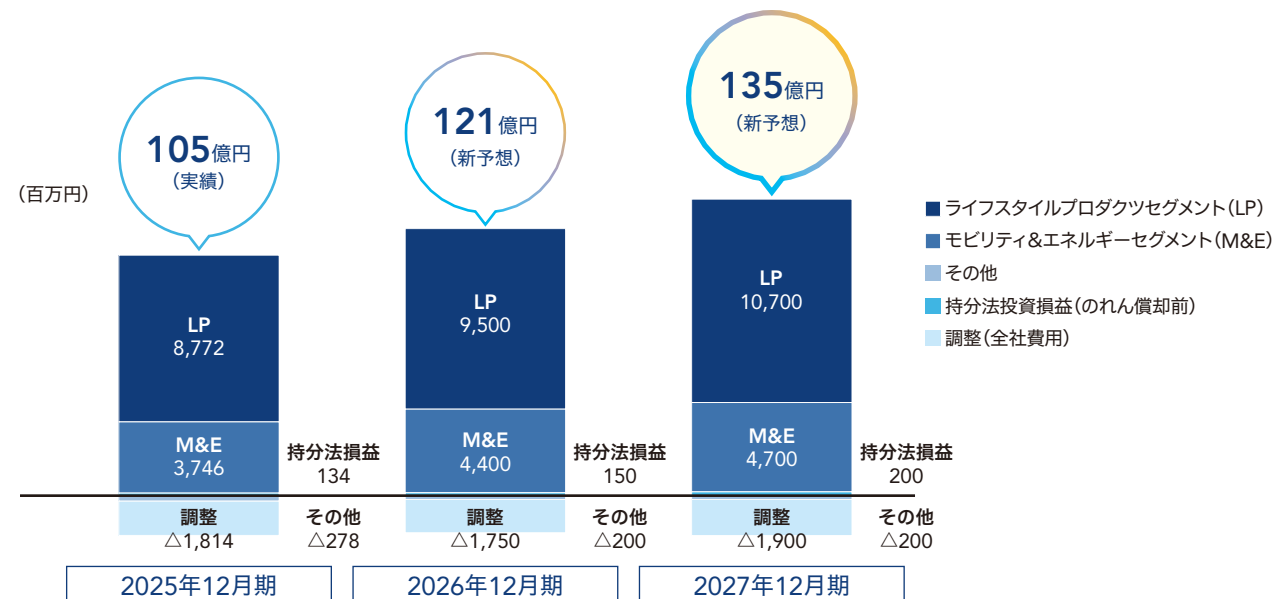
加えて、私が資本市場との対話において重要視しているのは、「なぜオークネットが中長期的に高い資本収益性を維持できるのか」を継続的に説明していくことです。当社は、サーキュラーエコノミー拡大という構造的な追い風の中で、リアルな検査・グレーディング機能、データ、会員制ネットワーク、オークション理論に基づく価格形成メカニズムを組み合わせた独自

のプラットフォームを構築しています。これは単純なマッチングビジネスではなく、参入障壁の高い循環型流通インフラであると考えています。

こうした取り組みを通じて多くの投資家の皆様との接点を拡大し、当社の成長性や独自の競争優位性を適切にご理解いただくことで、より適正な市場評価と流動性の向上につなげていきたいと考えています。今後とも資本効率を意識した経営を徹底しながら、成長投資・株主還元・財務健全性の最適バランスを追求し、中長期的なTSR(株主総利回り)の最大化を目指してまいります。

### 「Blue Print 2027」セグメント別EBITDA目標

2025年12月期の実績に鑑み、2027年12月期のEBITDA目標を135億円に設定



\*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)

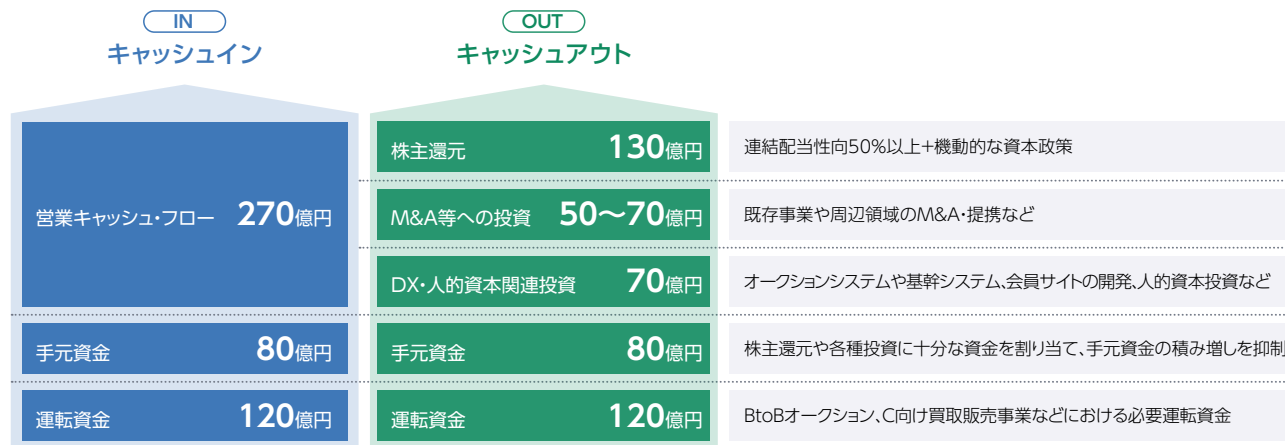


## 中期経営計画「Blue Print 2027」の一部変更（上方修正）

### キャッシュ・アロケーション

キャッシュ・アロケーションの基本的な方向性については従来の「Blue Print 2027」から変更ありませんが、2025年12月期において積み上がったキャッシュや、配当性向目標の40%以上から50%以上への引き上げ、DX投資の増加、事業規模拡大における運転資金の拡大などを総合的に勘案し、金額を見直しました。

引き続き、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、企業価値の持続的な向上を目指し、最適なキャッシュ・アロケーションを追求していきます。



### M&A戦略

投資方針や選定方針については、従来の「Blue Print 2027」から変更なく、引き続き投資予算を50~70億円に設定し、BtoB事業を軸とした事業拡大のため既存事業とのシナジーやその周辺領域をターゲットとしたM&A・提携などに取り組んでいます。

投資予算

M&A等に関する投資

**50~70**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

### 株主還元

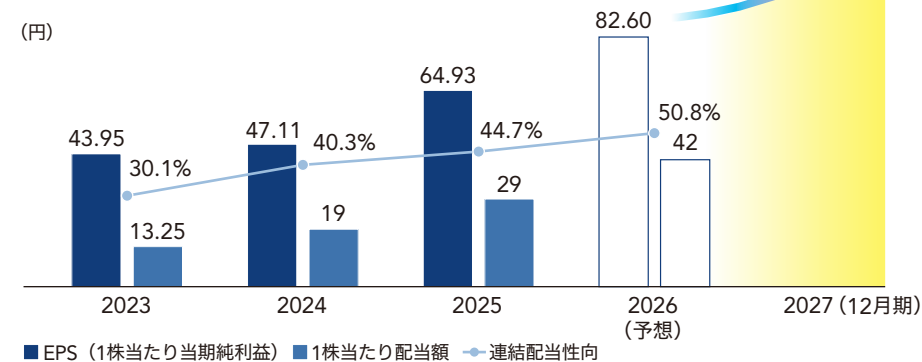
連結配当性向については、当社の業績が安定的に推移していることを踏まえ、さらなる株主還元の強化および資本効率の向上が可能であると判断し、2026年12月期以降の目標を「40%以上」から「50%以上」に変更しました。

既存事業の成長や配当性向の上昇により、配当金は2020年から増加基調を維持しています。

(注)当社は、2025年4月1日および2026年4月1日を効力発生日として、それぞれ普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しました。EPSおよび1株当たり配当額は、分割日以前についても当該株式分割調整後の数値を記載しています。2026年のEPS、1株当たり配当額、および連結配当性向については、2026年5月12日に公表した修正後の予想数値を記載しています。

#### 配当関連指標の推移

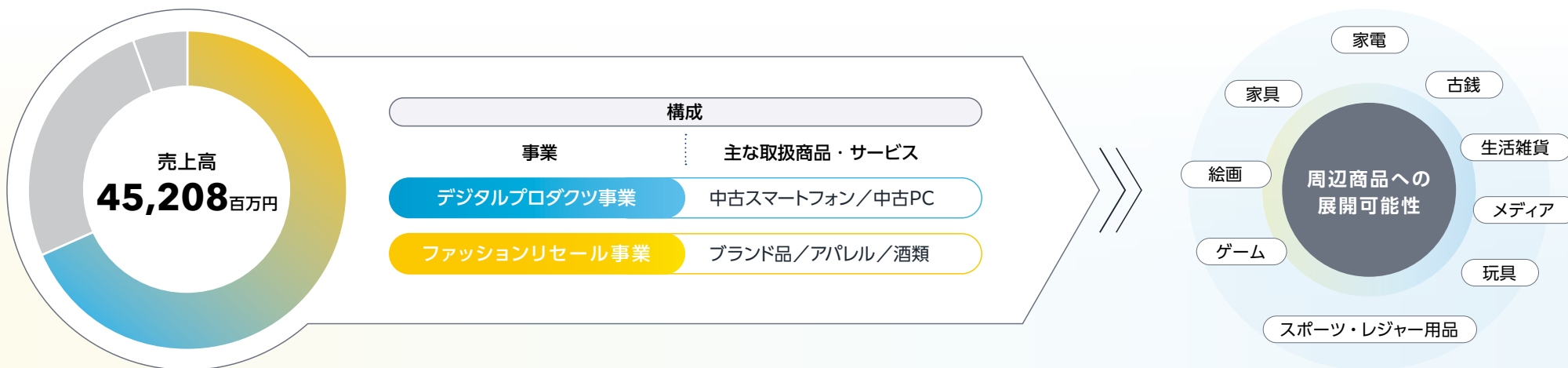
(円)



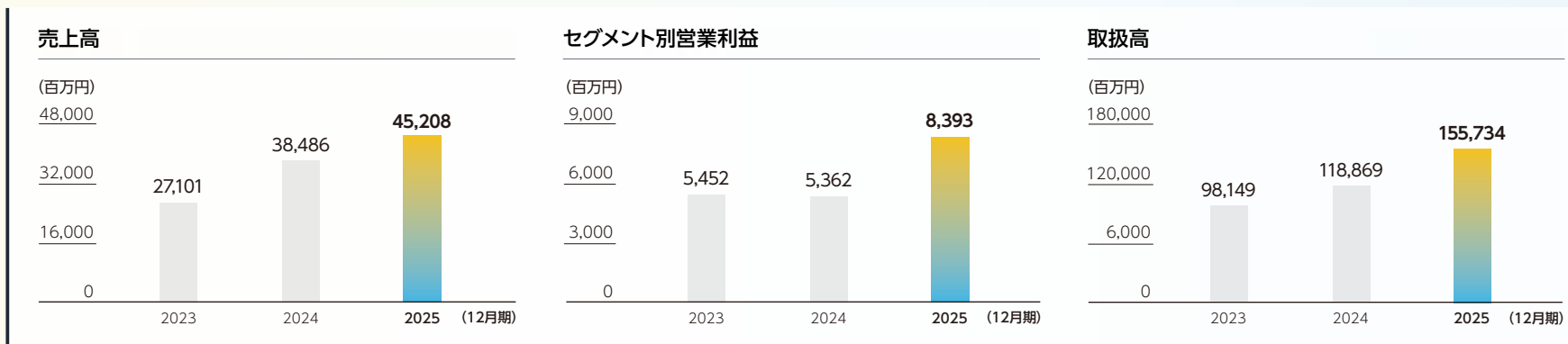
# 事業概況

当社は、リユース×BtoBのオンラインオークションを軸としたサーキュラーエコノミーの実現を目指しています。ここでは、各セグメントが現在展開している主な商品・サービスと、今後拡大が見込まれる周辺領域について記載しています。

## ライフスタイルプロダクツ Lifestyle Products

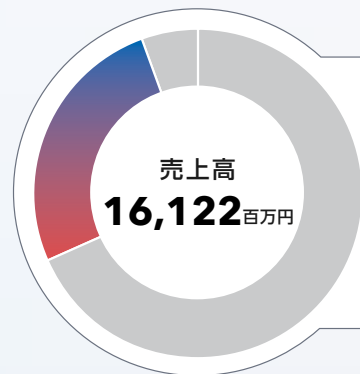


売上高/  
セグメント別  
営業利益/  
取扱高

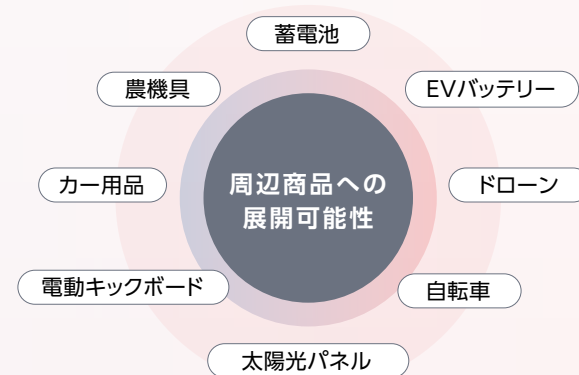


事業概況

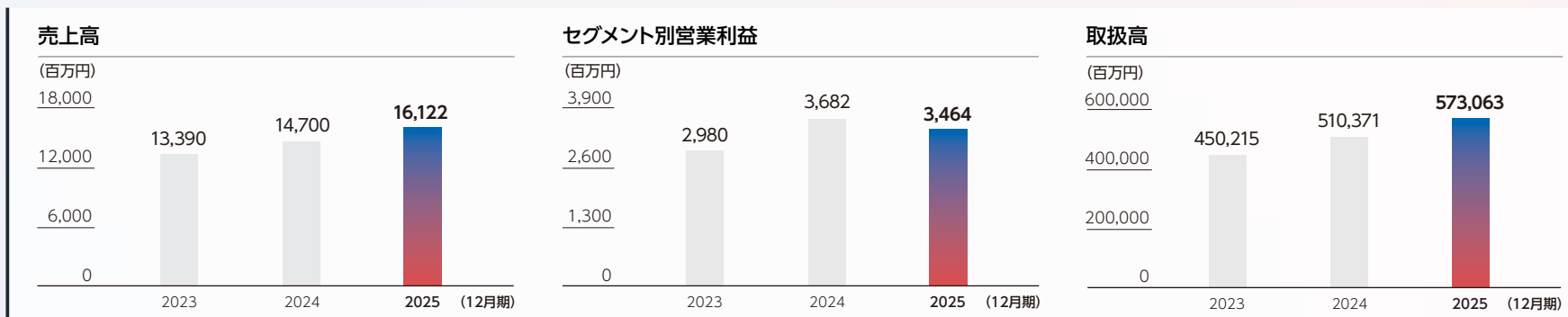
モビリティ&エネルギー  
**Mobility&Energy**



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



売上高/  
セグメント別  
営業利益/  
取扱高



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

## デジタルプロダクツ事業



取締役 専務執行役員  
デジタルプロダクツ  
事業本部 DM  
一井 克彦

## 振り返りと今後の方針

2025年12月期は、取扱高、流通台数ともに大きく成長することができました。継続した国内サプライヤーとの連携強化や、オークション理論に基づくオークションシステムの開発、グローバルバイヤー網の拡大によるバイイングパワーの強化といった施策が着実に成果を上げた一年となりました。

今後は、これまでの施策を継続、強化しつつ、本格化するGIGAスクール端末\*の入れ替え需要に対応することで、さらなる流通台数の増加を目指します。あわせてAI活用や自動化の推進により、オークションシステムの利便性向上や運営センターのキャパシティー拡大、オークション出品までの商品化体制効率化を実現することで、拡大する事業規模に対応したオペレーション体制を構築していきます。

## 市場環境認識

- ・スマートフォンの買い替えサイクル長期化が一巡
- ・携帯キャリア（通信事業者）による下取りプログラムの活性化
- ・GIGAスクール端末\*の入れ替えに伴う中古タブレット端末の流通増加
- ・海外における国内中古スマートフォン需要増加

\*文部科学省の「GIGAスクール構想」に基づき、全国の児童に提供されたPCやタブレットのこと

## 主要戦略

- ①流通台数の増加
  - ・GIGAスクール端末の入れ替え需要に伴い、各メーカーや代理店と連携を強化
  - ・トレードインシステムなどを活用した継続的なソーシング先の強化
- ②オペレーション体制の強化
  - ・AI活用や自動化の推進によりオークションに出品するまでの商品化体制を効率化
  - ・流通価格上昇のためのプラットフォーム改革やグローバルバイヤー網の強化

## 競争優位性

- ・国内外に分散された2,000社を超えるグローバルバイヤー網
- ・年間250万台を超える商流を支えるサプライヤー網
- ・商品価値を最大化する緻密なグレーディング
- ・経済学的知見を取り入れた独自のオークションシステム

## 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

## 振り返りと今後の方針

2025年12月期は、BtoB事業では、取扱高、出品・成約点数、会員数のすべてのKPIで前期を上回り着実に成長することができました。C向け事業では、米国関税政策の影響や一部店舗の閉鎖により取扱高は軟調に推移しましたが、グループシナジー強化を目的とした組織再編、商品化センターの統合を実施し、今後の成長に向けた準備を進めた一年となりました。

今後は、BtoB事業では、オペレーション体制の強化・効率化やオークションプラットフォーム改革などの施策を実行することで、着実な成長を目指すことに加え、C向け事業では、テレビCMなどのプロモーションを強化し認知度向上を目指すとともに、アプリケーションのリリースにより買取販売を強化していきます。

## 市場環境認識

- ・サステナビリティの潮流やインフレーションの影響により、中古ブランド品のリユース市場は拡大傾向
- ・日本国内で使用されたブランド品は“Used in Japan”と呼ばれ、品質の良い中古品として需要増加
- ・大手による買取販売店のM&Aなどにより寡占化が進行

## 主要戦略

- ①BtoBオークションの強化
  - ・営業体制やオペレーション体制の強化に加え、利便性が高く差別化できるオークションプラットフォームへの改革を実施
- ②C向け事業の統合
  - ・旧（株）ギャラリーレアおよび旧（株）デファクトスタンダードを統合した新会社（株）サークラックスにおいてプロモーションを強化
  - ・アプリケーションのリリースによる買取販売強化

## 競争優位性

- ・国内外に分散された6,500社を超える会員制ネットワーク
- ・年間150万点の出品を処理するオペレーション体制
- ・正確な検品・検査、グレーディングによる情報の信頼性
- ・BtoB事業とC向け事業のシナジー

# モビリティ&エネルギー Mobility&Energy

## オートモビル事業



専務執行役員  
オートモビル事業本部  
DM  
大畑 智

### 振り返りと今後の方針

2025年12月期における中古車オークション市場は、出品台数が前年比6.8%増の801万台\*、成約台数が同4.1%増の549万台\*となり、市場での中古車需要の高まりがうかがえました。当社においても総成約・落札台数、取扱高が前期を上回り、好調に推移したと言えます。また、車両検査サービスの需要も継続して高く、検査台数は150万台を超えました。

今後は、中古車オークション市場におけるシェア向上を目指し、新たにリリースした会員サイトによる会員接点の強化や、独自車両の取り込みなどによる優位性の創出を重点的にまいります。また、車両の検査需要が年々増加してきているため、車両検査サービスを展開する子会社の(株)AISにおいて、検査員の採用や教育に注力し、検査体制を強化していきます。

\*出所：(株)ユーストカードットコム「ユーストカー総合版+輸出相場版」(2025年)

## 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

### 振り返りと今後の方針

2025年12月期の二輪車の新車国内出荷は、前年比5.4%増の33万7,100台\*となりました。それに伴い当社では、国内の大手販売店による出品台数の増加、輸出事業者会員様による落札需要が高まったこともあり、総成約・落札台数、取扱高が前期比で大幅に増加しました。

今後は、中古バイクの流通シェア拡大のため、大手販売店を開拓するソリューション営業を行う部署を設置し、組織的アプローチを強化することで、競合他社との差別化を図ってまいります。また、利用会員様の拡大に向けて、新規会員様の獲得に注力するほか、既存会員様の声を反映する仕組みとオンボーディングのプロセスを構築し、アクティブ率向上を目指します。

\*出所：(株)二輪車新聞社調べ

### 市場環境認識

- ・半導体不足の影響、ロシア向け輸出規制、メーカーの認証不正問題などにおいて、一時的な需要の増減は見受けられるが、長期的には安定的に推移
- ・コロナ禍の影響で5年落ち車両が減少したことによる出品台数の減少、中古車価格の上昇

### 主要戦略

- ①中古車オークションシェアの向上
  - ・新たな会員サイトのリリースや当社オークションの独自車両の取り込みなどによる、カスタマーサクセスの推進
- ②車両検査体制の強化
  - ・増加する車両検査需要に伴い、検査員の増加や全国検査ネットワークの拡大などを実施

### 競争優位性

- ・国内外15,000社を超える会員制ネットワーク
- ・100を超える現車会場との連携
- ・(株)AISによる年間150万台を超える車両検査体制
- ・多様な流通チャネルの構築

### 市場環境認識

- ・新たな排出ガス規制により新車販売車種が新規格(50cc超~125cc以下)へ移行
- ・中古二輪市場の業界大手企業による寡占化が進行

### 主要戦略

- ①中古バイクオークションシェアの向上
  - ・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
  - ・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
- ②会員様のアクティブ率向上
  - ・新規会員様の獲得、既存会員様の声を反映する仕組みを構築

### 競争優位性

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

# ステークホルダーとの共創に向けて

	エンゲージメントの状況	期待・関心	今後の方針
 <b>会員・パートナー</b>	<p>当社オークションへの出品・落札や周辺サービスの利用、当社との事業提携などを通じてサーキュラーエコノミーの未来をともに築くため、プラットフォームの刷新や新サービスの開発により付加価値の高いサービスの提供に取り組んでいます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高品質なサービスの提供</li> <li>● 高付加価値な情報提供</li> <li>● 公正・公平で安心な取引</li> <li>● 法規制の遵守</li> <li>● 業界の枠を超えた共創・新規事業の創出</li> </ul>	<p>信頼ある取引基盤を核としつつ、デジタル技術を駆使した高付加価値な情報共有を強化します。業界の枠を超えた共創を加速し、会員・パートナーとともに付加価値の高い循環型市場をデザインすることで、社会価値の最大化に挑みます。</p>
 <b>従業員</b>	<p>研修や自己啓発支援で多様な人財の成長を促すとともに、リモートワークなどの柔軟な職場環境を整備しています。会社と個人がともに成長するビジョンを掲げ、従業員が主体的に挑戦し、活躍し続けられる文化を醸成しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様な個性が尊重され、最大限に活かされる環境</li> <li>● 自律的なキャリア形成と専門性の向上</li> <li>● 心身の健康と高いエンゲージメントの両立</li> <li>● 社内外の枠を超えた新たな挑戦・共創の機会</li> </ul>	<p>一人ひとりの専門性と多様性を尊重し、挑戦を後押しするキャリア支援を強化します。また、心身ともに満たされた状態で働ける環境を整え、従業員が主体的に新しい価値を創造し続けられる組織を目指します。</p>
 <b>地域社会・環境</b>	<p>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を通じ、環境貢献と収益化を両立しています。排出量を抑制しつつ、事業領域を世界に広げることで、地球規模でのサーキュラーエコノミーの実現を推進しています。</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、イニシアチブへの参画</li> <li>● 多様なステークホルダーとの共創による社会課題の解決</li> </ul>	<p>事業活動によるサーキュラーエコノミーの実現や、地域コミュニティやイニシアチブへの継続した参画、パートナーとの共創による社会課題の解決など、持続可能な未来をグローバルに牽引していきます。</p>
 <b>株主・投資家</b>	<p>株主様の利益最大化のため、持続的な事業成長に加え連結配当性向50%以上を目標とした継続的な配当を推進しています。また、公正・公平な情報開示や対話を継続し、中長期的な企業価値の向上と社会貢献の両立を目指しています。</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>● 公正・公平・タイムリーな情報開示</li> <li>● ESGへの積極的な取り組みと開示</li> <li>● コーポレート・ガバナンスの実施と開示</li> </ul>	<p>コーポレート・ガバナンスの実施により経営の透明性を高めることに加え、適時適切な情報開示や積極的なIR活動、株主様との建設的な対話を継続することで、持続的な企業価値の向上を目指します。</p>



## 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「顧客中心に考える」掲げる当社では、常にお客様の視点に立ち、新たな価値創造に邁進してきました。その結果として築き上げた、世界78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。

現在、世界的なリソース需要の拡大を受け、香港、UAE（アラブ首長国連邦）、英国、米国、デンマーク、シンガポールといった戦略的拠点での活動を深化させています。単なる販路拡大にとどまらず、現地バイヤーの開拓やカスタマーサポートの徹底、さらには現地流通の活性化を推進することで、グローバルに循環型プラットフォームを展開しています。加えて、長年培ってきた二次流通領域の専門的なリソースと知見を基盤に、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支援しています。

一次流通企業が戦略的かつ迅速に二次流通市場へ参入し、事業リスクを最小化しながら循環型ビジネスモデルを構築できるよう、二次流通支援サービス「Selloop（セLooper）」を展開しています。

資源を最大限に活用するサーキュラーコマースの確立を通じて、会員・パートナーとともに中長期的な企業価値の向上と持続可能な社会への貢献を両立していきます。

### 取組事例：北米拠点におけるネットワーク拡大

ファッションリセール事業における北米の事業拠点であるAUCNET AMERICA, LLC.では、当社のオークション

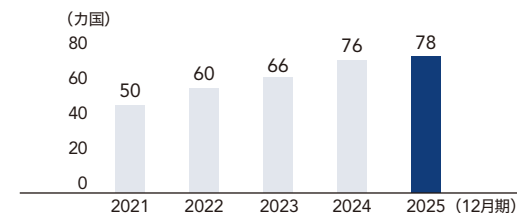
プラットフォームを軸とした会員制ネットワークを拡大させています。現在は米国の大手リセール企業との新規取引を拡大するとともに、既存会員様が抱える課題を解決することで、米国市場に適した流通の仕組みづくりに取り組んでいます。また、新ECサイト「BAGPHIC（バッグフィック）」を通じたライブセリング（ライブストリーミング配信を通じた商品の販売）を開始し、デジタル技術を駆使したBtoC領域の拡大に着手しました。

今後は現地バイヤーの拡充に加え、多様な供給源を取り込んだ独自の流通網を構築します。BtoBオークションとの連携を基盤としつつ、地域の特性に応じた柔軟で持続的な市場を設計することで、北米での知見を全社的なグローバル展開の加速へとつなげていきます。

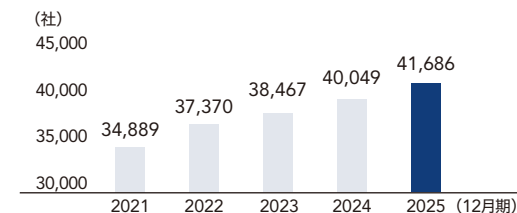
会員分布図



展開国・地域数



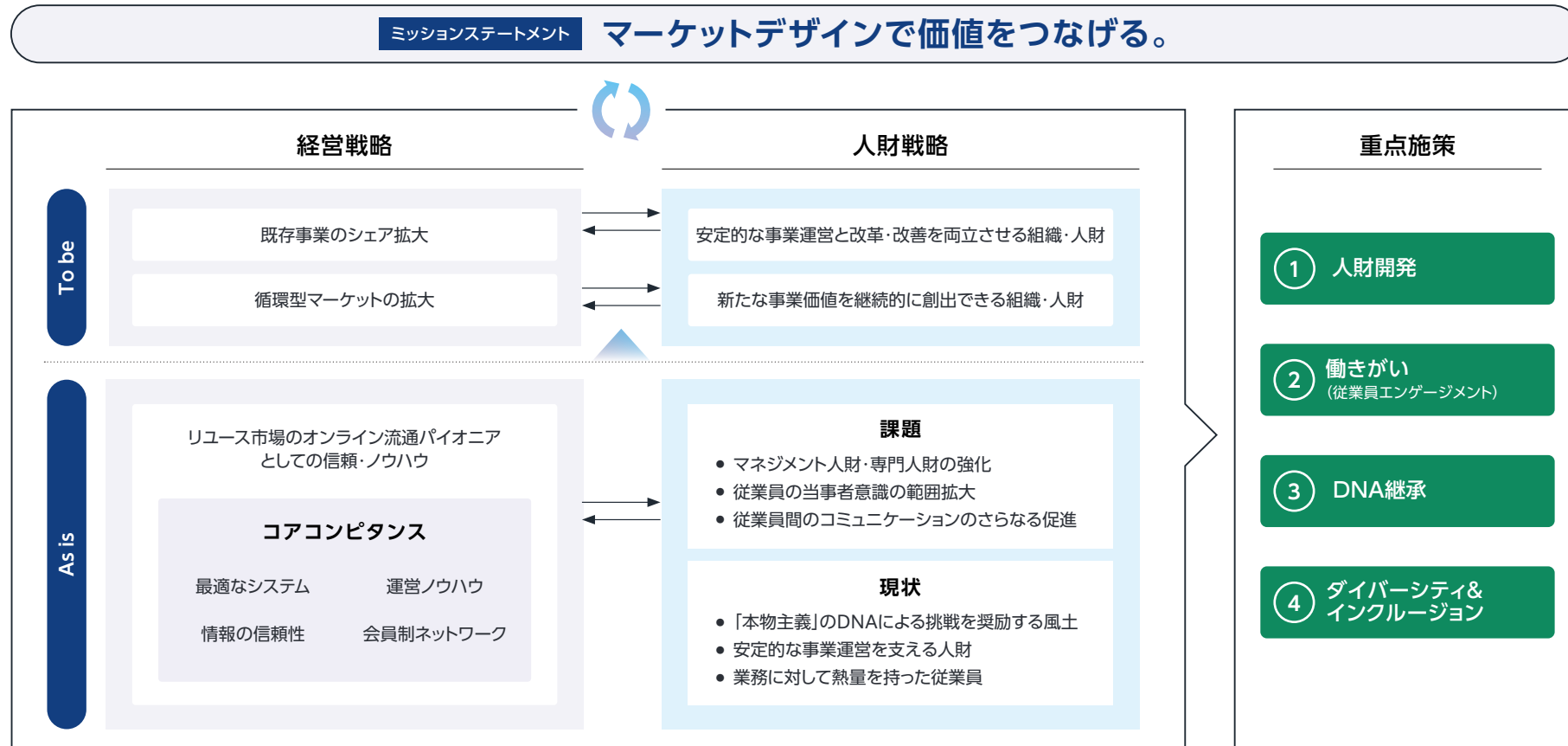
会員数





# 従業員とともに

## 人的資本経営 全体像



### As is 現状

安定的な事業運営を支える人財と、成長を牽引する戦略的な人財が相互に連携することで、現在の強固な事業基盤を形づくっています。創業者である藤崎眞孝が遺した『正見録』を礎とした理念が全従業員に深く浸透しており、熱量を持って挑戦する風土が根づいています。

### To be 目指す姿

戦略的な育成を通じて個の成長を最大化し、マネジメントと専門性の両方のキャリア形成を加速させ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ながら既存事業のサービスを進化させるとともに、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

当社は「人は最大の経営資本(=財産)」という考え方のもと、従業員を「人財」と位置づけています。この考え方に共感する多様な個性を迎え入れ、能力を最大限に引き出す教育研修や人事制度を拡充しています。企業と個人の持続的成長を目指し、価値創造の主体である社員一人ひとりの自律的なキャリア設計と行動を組織文化の核として尊重します。既成の枠組みを超え、自らの意志で道を切り拓くプロフェッショナルの挑戦を支援しています。

#### 研修制度

新入社員から管理職までの階層別研修に加え、最新トレンドやニーズに応じた「インテンシブ研修」、独自プログラム「CENTAN」など多彩な教育機会を提供。社員の意欲に基づいた自発的な学びを促しています。

#### 階層別研修

各階層で必要な知識・スキル・マインドを体系的に習得することで、業務遂行力やマネジメント力の向上を支援します。成長ステージに合わせた重層的な学びを通じて、自ら創意工夫を凝らし挑戦できる人財を目指します。人事制度とも連動し、社員が自律的にキャリアを切り拓く仕組みを構築しています。

#### リスクリソグ

リスクリソグを、激変する環境下で価値を創出し続けるための重要戦略と考え、eラーニングなどによる学習を積極的に推進しています。また、各部門が主導する勉強会を通じて部署横断的な学びの機会を創出し、社員の自律的なキャリア形成と業務成果の向上を多角的に支援しています。一人ひとりが常に最新の知見を備え、自律的に成長し続けることで、組織全体の競争力強化と持続的な企業価値向上へとつなげていきます。

[詳しくはこちら](#)

### 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「信頼を築き、共創する」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。

#### 組織サーベイによる現状把握と改善

より効果的な組織運営に向け、定期的に組織サーベイを実施しています。2025年12月期の結果では主要指標が前期比でプラスに転じ、組織風土はおおむね改善傾向にあります。一方で、2025年に刷新した「行動方針」の浸透度や、現在の人事制度に対する納得感には一部課題が見られました。そのため、今後に向けては行動方針の理解を深めるワークショップや、公平な評価・処遇に向けた評価者研修に重点的に取り組み、さらなるエンゲージメント向上と組織の活性化に努めています。

#### 組織サーベイのうち、全社平均(3.58)を下回った項目(2025年12月期)

会社には透明性が高く納得感のある報酬制度がある。	3.18
所属組織内には心理的安全性(上司や周囲に忖度せずに発言できる)が確保されている。	3.38
会社は顧客中心の考え方が徹底されている。	3.39
所属組織は顧客のためにスピーディに行動できている。	3.40
あなたは納得感のある(仕事に見合った)経済的報酬(賃金・給与など)を得ている。	3.40
会社の提供する福利厚生や老後の不安払拭につながる制度は充実している。	3.40
あなたは自律的にキャリアを構築できている。	3.41
あなたは将来のキャリアイメージを自律的に考え行動できている。	3.43

※5が最大値

#### 毎月のパルスサーベイの実施

従業員の心身の健康状態や職場環境を素早く把握し対応するため、毎月パルスサーベイを実施しています。当社は健康経営を実施し「健康優良法人」にも認定されていますが、今後も社員一人ひとりが自らの能力を最大限に発揮できる環境づくりに取り組んでいきます。



## 従業員とともに

### 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 <b>CENTAN</b>	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 <b>KAIZEN</b>	従業員が主体的に、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	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	432件*
<b>オークネット アワード</b>	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

\*2025年12月期



### KAIZENグランプリ受賞者の声

ライフスタイルプロダクツ部門 デジタルプロダクツ事業本部 DP海外事業推進部 **T.W.**

#### 受賞理由

スマートフォンなどの端末ロック問題に対し、メーカーのデータベースとのAPI\*連携を主導し、コストの大幅な削減、検品精度の劇的な向上を実現しました。入庫の増加が続いているGIGA案件を前に、在庫滞留や情報漏洩リスクを根絶する抜本的な仕組みを実現化したことが評価されました。

\*API (Application Programming Interface) : 異なるアプリケーションをつなぐインターフェース

#### 受賞者のコメント

数百万台規模のデバイスの取り扱いにおいて課題となっていた、再利用を妨げるロック解除や管理上のリスク解消が急務とされる中、本プロジェクトでは、国内外の関係各所と粘り強く交渉を重ねることで、取引先との直接的なシステム連携を実現しました。この仕組みの導入により、検品精度の向上と大幅なコスト削減を両立することができました。今後も技術を駆使した抜本的な改善を継続し、循環型社会に貢献する高付加価値なサービスの提供に努めていきます。

### 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。



### 最優秀社員賞受賞者の声

ライフスタイルプロダクツ部門 デジタルプロダクツ事業本部 DP海外事業推進部 **K.T.**

#### 受賞理由

ドバイ支店をゼロから立ち上げ、世界トップシェアの支店へと成長させました。現在はグローバル全体の海外営業を管轄し、データ活用による営業活動の可視化・最適化・標準化を推進。当事者意識を持ち、エリア単位にとどまらず、海外事業チーム全体へリーダーシップを発揮したその姿勢が高く評価されました。

#### 受賞者のコメント

入社以来、海外営業として邁進してきたことが評価され、大変光栄です。今回の受賞は、常に私を支えてくれたチームメンバーのおかげであり、心から感謝申し上げます。業務においては各エリアの連携を重視し、新規・既存を問わず能動的な営業活動を心がけてきました。常に目標数値を意識し、達成に向けたPDCAを回し続けた結果だと捉えています。今後はリーダーとして培った知見で全エリアの活動を牽引し、全社の業績向上に貢献していく所存です。



## 従業員とともに

### ③ DNA継承

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

#### 経営塾

当社のルーツ、理念・方針、創業者・藤崎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・中途社員に加え、新任管理職も参加しています。



正見録



講座の様子



#### 経営塾参加者の声

ライフスタイルプロダクツ部門 デジタルプロダクツ事業本部 DP商品化センター運営部 S.H.

創業から今日に至るオークネットの歩みを学び、経営理念の神髄に触れる貴重な機会となりました。1台の中古車から始まった当社のビジネスの原点を深く理解し、さらなる進化と発展に貢献できるよう、日々の業務に取り組んでいきます。

### 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ています。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](#)

#### 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](#)



## 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](#)



#### 環境担当者コメント

経営戦略部門 総合企画室 ESG担当 K.T.

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。2025年12月期では、マテリアリティの策定や気候移行計画の策定などを進めました。サステナビリティ委員会やその配下にある分科会による活動も積極的に継続しており、

その取り組みは社内外に広がっています。例えば2025年においては、当社の事業活動を題材にしたボードゲームを開発し、インターンシップや研修で活用されています。今後も事業活動のみならず、様々な視点からサステナビリティへの貢献を目指します。

### 気候関連リスク・機会の管理に用いる指標 GCV<sup>®</sup>\*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](#)

7,833 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

7,403 億円

事業活動により、  
経済を循環させた  
金銭価値\*3

429 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 2025年12月期末実績

\*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

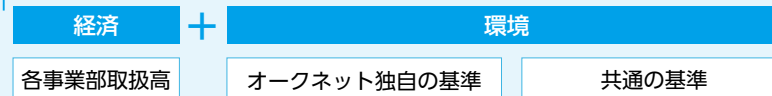
# FOCUS

～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。

### ① 第三者保証 | 算定手続きに関する評価および計算式や数字の保証



### ② GCVに関する報告書

専門家からの算定式の妥当性の検証およびリユースの可能性への示唆

### ③ SBT認定

2030年に向けた温室効果ガス排出削減目標に対する認定

### ① 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](#)

### ② 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](#)

### ③ 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イニシアチブ(SBTi)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](#)

## 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](#)



### 担当者コメント

オークネット循環型経済ラボ  
理事長

有村 祐二

(株)オークネットの企業内研究機関である「オークネット循環型経済ラボ」では、パートナーによる研究・解説や、独自リサーチをもとに調査・分析した情報の発信に取り組んでいます。2025年は特に物理学博士のダニエル・ウォルター氏によるレポートの公開を開始しました。今後も循環型経済の未来を皆様にお伝えするべく、活動を推進してまいります。

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:

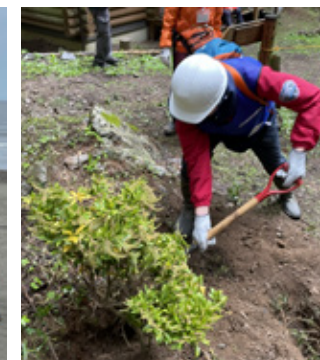
(株)オークネットの企業内研究機関として2011年に設立された「オークネット総合研究所」を前身として、発足しました。



## 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年からは、本社だけでなくグループ会社の従業員も参加するなど、活動の輪を広げています。また、まちの環境美化の一環として、東京都港区主催の「赤坂青山 美しいまち マナーのまち」キャンペーンに参加し、外苑前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。



2025年はオークネット創業40周年を記念して、植樹を実施しました。

### 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年以降継続して旧GXリーグ(現 GX フューチャー・コンソーシアム\*)およびサーキュラーパートナーズに参画し、「サーキュラーエコノミー情報流通プラットフォーム構築WG(ワーキンググループ)」に参加しています。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と「VDC Lab.(Value-Driven Circulation Lab.)」を立ち上げ、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取り組みを推進するなど、社外との連携も強化し、サーキュラーエコノミーの実現を目指しています。

\*2026年4月にTCFDコンソーシアムとGXリーグの一部機能統合し発足

[詳しくはこちら](#)

#### イニシアチブ参画一覧



Circular Partners



GX フューチャー・  
コンソーシアム



Japan Climate  
Initiative



Science  
Based Target  
initiative



国連グローバル・コンパクト・  
ネットワーク・ジャパン

#### 外部評価



健康経営優良法人2026  
(大規模法人部門)



えるぼし  
(2段階目)



くろみん



スポーツエール  
カンパニー 2026



## 株主・投資家とともに

株主・投資家との対話の実施状況について (2025年12月期)

株主・投資家との対話	主な対応者	回数
株主総会	取締役および執行役員	1回
機関投資家・証券アナリスト向け決算説明会	代表取締役社長CEO	2回
機関投資家・証券アナリストとの1on1ミーティング	代表取締役社長、 取締役専務執行役員CFO、 および経営管理部GM・MGR	57回

### 主な対話テーマ

1. ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各事業のサービス内容や収益体系について</li> <li>● 各事業の競争環境や今後の事業展開について</li> </ul>
2. 業績関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各セグメントの売上構成や利益率について</li> <li>● M&amp;A後の進捗について</li> </ul>
3. 中長期的な経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 今後の成長ドライバーについて</li> <li>● 中期経営計画の進捗について</li> </ul>
4. 株主還元・株価	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 配当性向や自己株式取得方針について</li> <li>● 今後の株主還元の方向性について</li> <li>● 株価に対する認識について</li> </ul>
5. その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業環境について</li> <li>● 人的資本への投資について</li> </ul>

### 経営陣へのフィードバック

	頻度	活動状況
決算説明会に関する報告	年に2回	決算説明資料の内容や、 決算説明会の質疑応答の内容を必要に応じて報告
株式関連情報の報告	月に1回	株価や出来高、株式指標、株主構成などについて報告
IR戦略や活動の報告	年に4回	資本戦略を含む中長期的なIR戦略や活動成果、 課題などに関して報告
その他	都度	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

当社に対する要望	成果
IR資料の充実化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 決算説明資料や統合報告書の内容をブラッシュアップ</li> <li>● 当社のビジネスモデルに対する理解促進のため、会社概要やサービス概要のページを参考資料として公開</li> <li>● 各種適時開示資料の英文同時開示</li> </ul>
社長との対話機会の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長が出席するIRミーティングの設定</li> </ul>
中長期の事業戦略の明示	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期経営計画「Blue Print 2027」の上方修正</li> </ul>
株主からの質問の機会の増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第16回定時株主総会から事前質問制度を導入し、以降においても継続して実施</li> <li>● IRフェアへの出展による個人投資家との対話機会の増加</li> </ul>
資本コストや株価に対する意識改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について当社ウェブサイトにて開示</li> <li>● 取締役会における議論回数の増加</li> </ul> <p><a href="#">詳しくはこちら</a> </p>



## 株主・投資家とともに

### 個人投資家向けIRの強化

施策	内容および成果
株式分割	2025年4月1日および2026年4月1日を効力発生日として、それぞれ普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施することで、投資単価を引き下げ投資しやすい環境を整備
株主優待制度変更	プレミアム優待倶楽部を導入し保有株式数に応じてポイントを付与することで、投資魅力を向上させるとともに株主構成の筋肉質化を実現
潜在株主アンケート	約2,000名の潜在株主にアンケートを実施することで、現状のIRに関する課題点を洗い出すとともに、当社の認知度が上昇
「日経・東証IRフェア」への出展	国内最大級のIRフェアに出展し、約200名の個人投資家と直接対話することで、当社の認知度の上昇や投資意欲を喚起
雑誌媒体への掲載強化	月刊投資情報誌をはじめとする様々な媒体にIR/PR双方の側面から記事広告を掲載することで、当社の認知度の上昇や投資意欲を喚起

### TOPICS 「日経・東証IRフェア 2025」に初出展

2025年9月26日・27日に東京ビッグサイトで開催された「日経・東証IRフェア」に初めて出展しました。

当日は多くの個人投資家が来場され、当社の会社説明会にご参加いただきました。株主様と直接対話することで、当社に寄せる期待を感じるとともに、株主様が抱える疑問点や当社に感じる課題点に関するご意見をいただき、今後のIR活動の精度を向上させるための貴重な機会となりました。



当社ブースの様子



### IR担当者コメント

コーポレート部門 経営管理本部 経営管理部 N.H.

2025年12月期の当社のROEは20%、PBRは3.5倍を超える水準で推移しており、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。好調な業績を追い風に、年間を通じて積極的なIR活動を展開した効果が表れた一年となりました。

2026年12月期は、配当性向50%以上への引き上げや株式分割など、株主還元を強化していくとともに、引き続きIR活動にも注力していきます。

## 社外取締役座談会



社外取締役(監査等委員)  
半田(佐々野\*) 未知

社外取締役  
梅野 晴一郎

社外取締役(監査等委員)  
永井 幹人

社外取締役  
塚本 恵

社外取締役  
牧 俊夫

\*本座談会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。

## 持続的成長と株主価値向上に向けて、 当社らしい成長戦略と人的資本、 ガバナンスの深化を社外取締役の視点から 議論しました。

### 中期定量目標の前倒し達成に対する所感

**Q** 中期経営計画「Blue Print 2027」(以下、中計)の中期定量目標を前倒しで達成しましたが、達成できた背景などをどう捉えていますか。

**梅野** 中計策定段階では、まだ株価が割安だった認識があります。その後、中計の計画に沿って株価向上に向けた施策を実行してきました。株式市場の状況が良かった点もありますが、目標達成のための努力を着実に積み重ねたことが、最も大きな要因だと感じています。中計によって、グループごとのミッションが明確になり、目標達成に向けたインセンティブが強まったのだらうと思います。

**佐々野** 前倒し達成は、これまで進めてきた事業に加え、M&Aが結実したためだと思います。その中で、過去の案件から得られた知見を組織的に蓄積し活用する体制が整ってきたことも大きいと考えています。M&Aは買収して終わりではなく、継続的なモニタリングや撤退基準の明確化が大切です。買収後の取締役会への報告も含め、長期的な取り組みが現在につながっていると思います。今後もさらなる成長が期待できる企業だと感じています。

**永井** この一年は、既存事業の深掘りに加え、PMI<sup>\*1</sup>にも相当なエネルギーを注ぎ込んだことを評価したいと思います。当社の社外取締役に就任してから1年経って感じたことは、事業への情熱とスピード感が非常に高い会社だということです。

**塚本** 中計初年度は一過性のコストを考慮し減益予想であり、PMI<sup>\*1</sup>にも注力するという前提でしたが、結果としては定量目標を前倒しで達成することができました。成功するまで考え抜き実行する姿勢の表れであり、非常に底力を感じました。また、取締役会では執行役員だけでなく、最近では部長職や現場担当者も参加し、熱意を持って説明してくれます。私たちも現場への権限委譲は大切だと認識しているので、議論中もその人に助け舟を出すなど、今後の学びとして良い経験になるように心がけています。

**牧** デジタルプロダクツ事業とファッションリセール事業の市場は、確実に伸びています。重要なのは、市場の伸びを上回るパフォーマンスを出せるかであり、その点でも当社はよく捉えていると思います。今後の課題は、市場の成長が鈍化した場合にどのような打ち手を出すかです。より早い段階で戦略のたたき台を提示して、議論を深める必要があります。

## 社外取締役座談会



**永井** この一年でもう一つ感じたことは、当社が想像以上に輸出企業であったことです。もちろん当社が直接輸出するわけではないですが、国内の輸出事業者や海外会員様からの落札が近年非常に伸びてきています。自動車やデジタル機器にしても“Used in Japan”として

海外で高く評価されています。国内市場と比較しても、海外市場は伸びています。円安耐性もあるので、個人投資家に対して、輸出関連企業としての強みをもっとアピールしてもよいと感じました。

**梅野** 一方で、中東やウクライナ情勢を踏まえると、足元の影響は極めて限定的ですが、今後、地政学的リスクも考慮すべきかもしれません。

\*1 PMI (Post Merger Integration) : M&A (合併・買収) 後の統合プロセス

### 取締役会の実効性向上とガバナンス深化に向けた取り組み

**Q** この一年で取締役会の実効性の向上やガバナンスの深化に向けた取り組みでの変化はいかがでしょうか。

**永井** 前期は投資委員会を設置して、M&Aなどの投資案件をいろいろな角度から議論し、過去の案件についてもフォローアップをしっかり行いました。個別案件のリスク管理についても、様々な形で議論を行うなど前進しました。リスク管理部が新設され、議論を深めているので、ガバナンス強化は着実に進化しました。

**佐々野** リスク管理部の新設により、リスクの可視化に向けた会社の意気込みを感じます。私たち社外取締役とCFOとの意見交換会

も定期的に行う予定で、取締役会とは違う場でより率直に話し合えるので、これもガバナンスの深化の一つだと感じます。

**塚本** 私も、CFOとの対話を通じて、どんな背景があるのかをより想像できるようになりました。よく話題に上がる執行側の役員合宿も、その場でどんな斬新なアイデアが出たのかななどを共有されることで、執行側の意向を踏まえた議論が加速できると思います。

**梅野** 権限委譲や執行と監督の役割分担の明確化などは、とてもバランスがとれていると思います。当社の場合、取締役会は各事業担当者からの詳細な説明を受け情報を得ているので、監視・監督機能は有効だと感じています。さらに、実効性を高めるため、例えば、もう少し早い段階で中計策定の議論に私たちが参加することや、経営陣や事業の現場で携わっている人たちがどんな問題意識を持っているのかを共有してもらいながら、事業に対しても助言・提言をすることができないかと考えています。



### 株式価値向上と資本市場との対話について

**Q** 継続的に企業価値が向上していますが、まだ成長の余地はあると感じている部分や株式価値の向上についてはいかがでしょうか。

**梅野** EBITDAの達成には、M&Aが最も効率的かつ合理的な手段です。今まで50億円超はありませんでしたが、もう少し大規模な案件も含めて検討していく必要があります。キャッシュ・アロケー

ションの観点からも、一定規模のシナジーのあるM&Aを実行しながら成長を促していくことは非常に重要です。ただし、M&Aは必ずしもうまくいく案件ばかりではなく、非常に難しいものです。PMI専門人材の補強は必要だと認識しています。

**永井** 当社は前期末時点でROE22.7%、PBR3.6倍、配当性向44.7%と相応に高い水準であり、当社の事業戦略や強みを理解して伴走してくださる株主様に対しては、毎期の増益・増配で応えていくことが基本だと考えます。そのためにも機関投資家に対しては、成長戦略の核となる事業戦略やM&A、競争力の基盤となるシステム投資などを含めたキャッシュ・アロケーションについて丁寧に説明し、理解を深めていただくことが重要です。個人投資家に対しては、海外市場で伸長していることと、海外で成長するためのスキルがあることをもっとPRし、期待を持っていただくことが大切です。

**牧** 経営陣には、オーナー企業からパブリック企業にしていきたいという強い意志を感じます。今後は、多様な少数株主様との向き合いと、大株主である創業家とどうバランスをとるかが重要です。株主数をもっと増やしてより多くの投資を受けて大企業へと成長していくのか、現在の安定性を維持するのか、まさに転換期にあると認識しています。

**佐々野** 当社の取締役会では毎回、株価や出来高、機関投資家とのやりとりなどの情報が共有されたうえで議論に入ります。機関投資家と対話を重ねて、実績を積み重ねることで信頼関係を築いてきたのだと思います。



## 社外取締役座談会

### 人的資本・企業文化と成長の源泉

#### Q 人的資本や企業文化について、それぞれの考えをお聞かせください。

**塚本** 人的資本に関しては、成果主義的な評価による新制度に刷新するとの報告を受けていますが、グループ全体でどう連動させていくかが課題だと思います。外部から人財を採用してから2年ほどでリーダー職にするかを判断したり、その過程でもRSU\*<sup>2</sup>を付与する

など、様々な取り組みが実行されています。今後はさらに事業部ごとのサステナブルな成長に向けたサクセッションプランの議論があると思います。

**永井** 当社は、創業時からの志がしっかりとDNAとして受け継がれていて、それが企業文化の背骨になっており、4つの行動方

針として社員にも浸透しています。M&Aや不足しているピースを外  
部人財で埋めていくことは必要ですが、その一方で継承してきたDNAを維持していくことは非常に難しいことです。『正見録』も非常に  
よくできていて、従業員向けの講座「経営塾」を通じて会長や社長が懸命に伝えていますが、これもぜひ続けてほしいと思います。

**佐々野** M&Aによって企業文化が異なる人財が加わることで、様々な課題も浮かび上がります。管理部門や内部監査の担当者が各拠点に足を運び、細かな課題を指摘して地道な改善活動に取り組んでいますが、これは過去の経験が活かされているのだと認識しています。

**牧** 年初に開催される経営計画発表会では、従業員表彰も行われます。ユニークなのが「新人賞」で、入社3年目までを対象に活

躍した従業員を称賛するのですが、若手が活躍でき、称賛できる風通しの良い企業文化だと感じます。

**永井** 私も経営計画発表会を見て、新卒も中途採用も非常に良い人財を獲得していると感じました。これからの長い時間軸で見ると、人事評価制度の適正な運用が重要になります。現在は、経営陣が細部まで見て評価していると思いますが、さらに規模の拡大や多様化が進むと評価と処遇の難易度は高まるはずで

**梅野** 当社のサーキュラーコマースやGCV(総循環型流通価値)といった概念は非常に優れている一方で、認知度がまだ低いと感じています。当社の価値をより広く認知していただければ、人財獲得においても長期的なインセンティブになると思います。サーキュラーエコノミーは社会から求められている概念でZ世代に響くので、PRIによって良い人財が集められるのではないのでしょうか。

\*2 RSU (Restricted Stock Units : 譲渡制限付株式ユニット) : 株式報酬の一つで、一定期間の継続勤務などを条件とし、その条件を達成した後に株式を受け取る権利を付与される制度

### 今後に向けて

#### ~社外取締役の役割と企業価値向上への貢献

#### Q あらためて社外取締役の役割や今後どのようなことを取り組んでいきたいかなどをお聞かせください。

**梅野** 社外取締役としては、企業価値最大化に向けた監督機能によって、会社の発展の後押しをする役割が期待されています。しかし、常に経営陣と一緒に攻めの姿勢で進んでしまうと抑制が利かなくなるので、望ましい姿ではありません。基本的には、経営陣に対するチェック機能を果たすことが重要であり、牽制すべきところは監督機能を果たしながら、事業成長に向けたアイデアを提言するといった両立が大切だと思います。

**牧** 社外取締役として意識していることは、会社全体として「どうお金を使って、どう成長させるか」の視点で自分の知見を活かすことです。また、当社の社長は若く、現時点ではサクセッションプランの検討はまだ早いかと思っています。しかし、何が起るかわからない時代において、投資家に対するガバナンスの観点からもサクセッションプランの整備は必要だと思います。

**塚本** 私は、モニタリングやチェックといった役割を果たす際に、提示された説明内容をあえて反対側から見るようにしています。他社やほかの国の事例も参考にしながら、新たな気づきやヒントを提供できるよう、まだまだではありますが、資料を丁寧に読み込むようにしています。直感的に理解できる事例を集めて、少しでも考え方が拡張できるように役立ちたいと考えています。

**佐々野** 私も自分のバックグラウンドを活かして、企業価値向上に貢献したいと考えています。会計やリスク管理、ガバナンスに関する知見を活かし、取締役会で建設的な議論に貢献していきたいと思っています。

**永井** 私は監査等委員でもあるので、まず取り組むべきは子会社を含めたリスク管理とコンプライアンス体制のもう一段の整備だと考えています。また逆に、当社の規模が大きくなるにつれ、リスクを過度に避ける風土や、セクショナリズムなど、いわゆる「大企業病」と呼ばれるような企業体質に陥らないよう、私自身がこれまで経験してきたことも踏まえ、注視していきたいと考えています。



# 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。

オークネットの競争優位性をさらに磨き上げるための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

当社は1985年、中古車のオンラインオークションから始まりました。当時は全国のオークション会場に向き、仕入れをしなければならなかったところ、会場に行かずボタン一つでオークションに参加できる革新的なシステムを導入し、新たな流通の形を生み出しました。創業時から当社に根づく「本物主義」という理念のもと、今後もBtoBオンラインオークションを軸に、革新的なサービスを生み出し続けたいと思っています。

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）



**藤崎 慎一郎**  
代表取締役社長  
CEO  
社長執行役員

当社の競争優位性の一つは、オンラインオークションにあります。オンラインの優位性を軸に、オークションに付加価値を生み出すサービスが、顧客に選ばれ続けてきました。市場や顧客にとってのペインポイントを見抜き、その解決策を考え実行することにより、さらに競争優位性が磨かれていくものと思います。そのために、現状と将来像を明確にし、「やるべきこと」にリソースを振り切る判断を下すことが私の役割です。

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 (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  
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



**一井 克彦**  
取締役  
専務執行役員

社会全体で事業環境が目まぐるしく変化する中、他社と一線を画す本物のサービスを追求することが当社の競争優位性をさらに強化していくものと思います。そのためには、顧客が求める新たなスキームやサービスの開発を進めるとともに、AIを活用した運営の効率化、グローバルの会員網の拡大など、やるべきことが多くありますので、これまでの知見を活かし、尽力します。

1997年 7月 コナミ(株)(現 コナミグループ(株))入社  
2002年 6月 (株)コナミコンピュータエンタテインメント東京取締役  
2004年 8月 (株)カプコン入社  
2005年 4月 同社執行役員  
2006年 4月 同社常務執行役員  
2011年 4月 同社専務執行役員  
2011年 6月 同社取締役・専務執行役員  
2015年 4月 CE・ヨーロッパLTD. CEO  
2017年 4月 当社入社  
常務執行役員  
2017年10月 AUCNET HK LIMITED 董事長（現任）  
2019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  
当社デジタルプロダクツ事業部門DM(現デジタルプロダクツ事業本部DM(現任))  
2023年 1月 当社専務執行役員（現任）  
2024年 1月 当社事業開発企画部門DM(現任)  
2026年 1月 当社ライフスタイルプロダクツ部門DM(現任)  
2026年 3月 当社取締役（現任）



**谷口 博樹**  
取締役  
専務執行役員  
CFO

他社にはないオークションの展開、それを支えるシステムや検査体制など、ビジネスモデルにも競争優位性がありますが、同時に、高利益率の収益構造や、高いROE、潤沢なフリー・キャッシュ・フローなど、財務的な強みも生み出しています。強固な財務基盤をもとに、M&AやDX、人的資本など、事業成長に向けた投資を継続しつつ、株主還元強化も含めた最適なキャッシュ・アロケーションを追求し、企業価値の持続的な向上を目指していきます。

1988年 4月 ユニバーサル証券(株)(現三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株))入社  
1994年 9月 (株)シャルレ入社  
2003年 4月 同社経理部部長  
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



社外取締役

梅野 晴一郎

当社は、取り扱っている商品を情報のみで取引可能にするために確立された検品・検査体制や、グローバルな会員網、システムの活用など、これまでに競争優位性を培ってきました。それらをより進化させるためには、AIを活用した成長戦略や、M&A、人的リソースへの投資などが不可欠だと思います。企業法務に関する知見を活かし、さらなる企業価値向上のため、取締役会において活発な議論を目指してまいります。

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 米田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) 社外監査役  
2016年3月 当社社外取締役(現任)  
2017年4月 法制審議会会社法制  
(企業統治等関係) 部会幹事  
2019年6月 スパース・グループ(株) 社外監査役



社外取締役

牧 俊夫

当社グループの競争優位性を進化させるためには、各事業をさらに深掘りし、既存のサービスの拡充や、子会社の戦略推進、新たな商品の二次流通の検討などをするべきであり、それらを実行するためには部署や人材の強化が不可欠だと考えています。人的資本を強化していくという視点も含め、新たな成長投資について取締役会の場において議論を重ね、中長期的な成長に資する取り組みを精査し、より一層の企業価値向上に貢献する所存です。

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) ジュビターテレコム(現 JCOM(株))  
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  
2021年12月 (株) カタリナ(現(株) Cotofure)  
社外取締役



社外取締役

塚本 恵

今後のさらなる成長に向けて、当社の競争優位の源泉であるオンラインオークションの強みを磨くことに加え、コーポレートファンクションの強化が基盤の一つとして不可欠と感じます。また、事業戦略の実現のために重要なキーとなる人材についても、経営戦略と人的資本戦略とのつながりを十分に意識して、取締役会においても議論を重ね、企業価値の向上に貢献したく存じます。

1985年4月 日本アイ・ピー・エム(株) 入社  
1997年7月 公益社団法人経済同友会出向  
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  
2022年3月 一般社団法人デジタルソサエティフォーラム  
代表理事(現任)  
国立大学法人新潟大学理事(現任)  
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)

取締役  
監査等委員

佐藤 俊司

当社の競争優位性をさらに強化するためには既存事業の拡充や新たなサービスの創出、M&Aの検討などが考えられますが、それと同時に、当社グループの規模が拡大することに伴い、グループ全体におけるガバナンスの強化も考えなければなりません。ガバナンスを効かせつつ企業成長を目指すという観点から、監査等委員としての責務を果たし、取締役会および監査等委員会において議論を重ねてまいります。

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)

社外取締役  
監査等委員

半田 未知\*(佐々野 未知)

当社は創業以来、サーキュラーエコノミーの理念を基盤にビジネスを展開してきました。この考え方は、近年社会的要請が高まる持続可能な成長とも本質的に重なっています。今後は新たな事業領域の開拓に加え、既存の顧客やパートナーとともに価値循環の仕組みをさらに広げ、競争優位性を高めていくことが重要です。私は取締役会や監査等委員会での建設的な議論を通じ、健全なガバナンスのもとで持続的な企業価値向上に貢献してまいります。

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)

社外取締役  
監査等委員

永井 幹人

BtoBのオンラインオークションというビジネスモデルの優位性を活かし、ROE20%以上、PBR3倍以上、配当性向も2026年12月期からは50%以上を目指すなど、投資指標の観点からは高い水準にあると考えています。一方、引き続きの企業価値向上のためには、よりグローバルな事業展開や人的強化の在り方などについての踏み込んだ検討や企業規模拡大に伴った一層のガバナンス強化も必要であり、取締役会において関連な議論を重ねつつ監督機能も果たしてまいります。

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  
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) ニッスイ) 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)

\*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



※2025年12月期の取締役会の活動状況

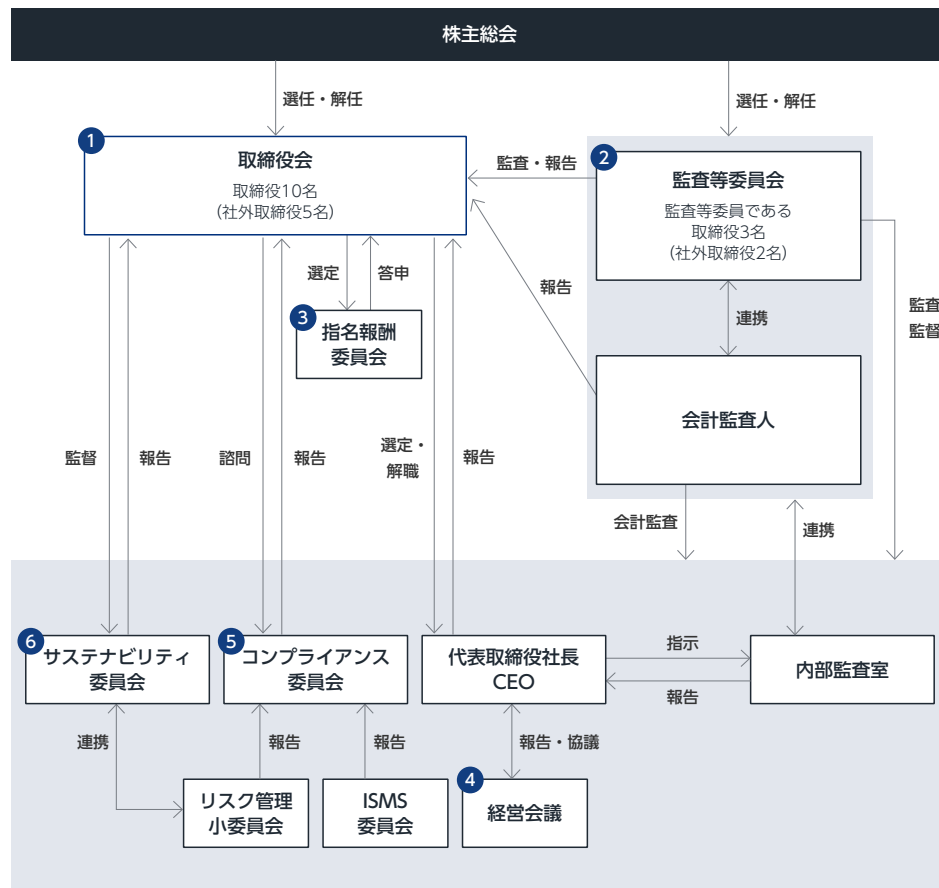
### コーポレート・ガバナンスの変遷



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。

2025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21回)	具体的な検討内容
代表取締役社長CEO	藤崎 慎一郎	21回/100%	
取締役会長	藤崎 清孝	21回/100%	
取締役	瀧川 正靖	21回/100%	●中期経営計画の進捗状況の報告
取締役	谷口 博樹	21回/100%	●事業の現状および今後の戦略
社外取締役	梅野 晴一郎	21回/100%	●サステナビリティに係る推進活動
社外取締役	牧 俊夫	21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	21回/100%	●取締役候補者の決定
取締役（監査等委員）	佐藤 俊司	21回/100%	●取締役会の実効性評価
社外取締役（監査等委員）	半田 未知 <sup>*1</sup> (佐々野 未知)	21回/100%	●政策保有株式の検証
社外取締役（監査等委員）	永井 幹人	16回/100% <sup>*2</sup>	●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

\*1 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。  
\*2 永井幹人氏の就任以降開催された取締役会は16回です。

## 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、臨時監査等委員会を開催することとしています。

#### 2025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	15回／100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査方針および監査計画</li> <li>● 内部統制システムの整備・運用</li> </ul>
社外取締役 (監査等委員)	半田 未知*1 (佐々野 未知)	15回／100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 会計監査人の監査の方法および結果の相当性</li> <li>● 監査報告の作成</li> </ul>
社外取締役 (監査等委員)	永井 幹人	10回／100%*2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 決算などに関する審議</li> </ul>

\*1 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。

\*2 永井幹人氏の就任以降開催された監査等委員会は10回です。

### 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を選任・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。

#### 2025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7回)	具体的な検討内容
代表取締役社長CEO	藤崎 慎一郎	7回／100%	
社外取締役 (監査等委員)	半田 未知*1 (佐々野 未知)	7回／100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役および執行役員を選任・解任に関する事項</li> <li>● 取締役および執行役員の報酬等の方針の策定</li> </ul>
社外取締役 (監査等委員)	永井 幹人	6回／100%*2	

\*1 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。

\*2 永井幹人氏の就任以降開催された指名報酬委員会は6回です。

### ④ 経営会議

経営会議は、会社の重要企画および業務について、報告・協議し、役員相互の理解を深め、円滑な業務運営に資することを目的とし、常勤役員および代表取締役社長CEOが必要と認める者で構成されており、原則週に1回開催しています。

### ⑤ 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3カ月に1回開催するほか、必要に応じて随時、臨時コンプライアンス委員会を開催することとしています。

### ⑥ サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、持続的に企業価値を向上させ持続可能な社会へ貢献することを目的として、代表取締役社長CEOを含む3名で構成されています。原則1年に1回以上開催しており、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。

## 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財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)
藤崎 清孝	○	○			○	○	
藤崎 慎一郎	○	○			○		○
一井 克彦	○	○	○		○	○	
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	○		○	○			

\*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。  
(注) 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。

[詳しくはこちら](#) 

## スキル・マトリックスの定義

スキル	定義
経営経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
新規事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
財務会計	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務会計、資本政策に関する知見</li> <li>業績、経営指標から経営状況を把握し課題提起する知見</li> <li>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</li> </ul>
法務・コンプライアンス・リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>法律、コンプライアンス、リスク管理の知見</li> <li>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</li> </ul>
グローバル経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>グローバルの視点で意思決定を行うための知見</li> </ul>
IT・DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
サステナビリティ (ESG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ (ESG) の観点で、オークネットグループとしてサー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</li> <li>サステナビリティ企業として、TCFD等への参画や、情報発信を直接推進牽引する知見</li> <li>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</li> </ul>

## 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：2025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

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

#### ② アンケートの主要な評価項目

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

### 政策保有株式の考え方

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

#### ① 政策保有に関する方針

当社は上場株式の政策保有を次の方針で行っています。

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

#### ② 政策保有株式の議決権行使に関する基準

当社は株主価値の毀損につながる提案があるか否かを確認のうえ、賛否を検討し、議決権行使を行います。

2025年12月期については、2025年5月開催の取締役会において上記の観点から検証を行い、保有する政策保有株式について、その保有による中長期的な当社グループの企業価値向上への貢献度合を議論しています。

評価結果	
全体評価	前期同様に、全項目の評価の平均評点が4点を超過しており、全般的に高い実効性が確保されていると評価
今後の取り組み	
課題①	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充実
課題②	事業戦略や投資実行後の進捗に関するモニタリングの強化
課題③	グループ全体におけるリスク管理体制やガバナンス体制の強化

### 社外取締役による現場視察

2025年11月に、オートモビル事業の車両検査サービスを展開する(株)AISの研修センターの現場視察を実施しました。

検査員の研修プログラムや実際の車両検査の様子について、現場の担当者から説明を受け、当社のコアコンピタンスである「情報の信頼性」がどのように構築され、進化してきたのかを理解することにより、事業内容に関する理解をより一層深めました。

今後も定期的な現場視察を実施することにより、取締役会の実効性向上につなげていきます。



## コーポレート・ガバナンス

## 取締役の報酬

## ① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針について、指名報酬委員会の審議を経たうえで、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-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。

ます。なお、種類別の報酬割合については、当社と同程度の事業規模や関連する業種・業態に属する企業をベンチマークとする報酬水準等を考慮しながら、指名報酬委員会の答申を踏まえ、取締役会で決定することとしており、報酬等の種類ごとの比率の標準的な目安は、基本報酬：業績連動報酬（賞与）：業績連動報酬（非金銭報酬等）=6：2：2程度としています。

## ② 取締役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

取締役（監査等委員を除く）の月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

## 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 <sup>*1</sup>	非金銭報酬 <sup>*2</sup>	
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	288,788 (20,550)	158,550 (20,550)	66,300 (-)	63,938 (-)	7 (3)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	31,058 (15,300)	29,700 (15,300)	- (-)	1,358 (-)	4 (3)
合計	319,846	188,250	66,300	65,296	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（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18,618千円、および譲渡制限付株式報酬46,678千円が含まれています。

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。

# 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ないしそれと疑わしい行為を発見した者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

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

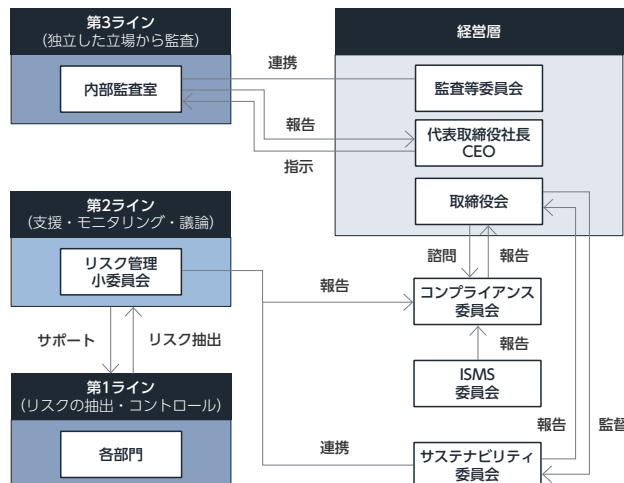
リスク管理体制の強化・充実を図り、リスクの発生防止および最小化、ならびにリスク発生による損失の低減を図ることにより、経営の健全性と収益の安定的増大を確保し、ステークホルダーからの信任を得るため、リスク管理対策の基本方針や、リスク発生時の対応などについて、リスク管理規程を定めています。また、当社のリスク管理に関する重要事項と方針の審議を行うリスク管理小委員会を設置しており、原則、半期に1回以上開催しています。

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・発現時期」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



## 全社重要リスク

大項目	リスク名称	発生頻度／ 発現時期	影響度
財務リスク	為替リスク	高／短期	高
	金利変動リスク	中／中期	低
	与信リスク	中／中期	高
	税務リスク	低／長期	中
災害リスク	自然災害リスク	中／中期	高
	感染症リスク	中／中期	中
IT・情報セキュリティリスク	システム障害リスク	高／短期	高
	情報漏洩に関するリスク	高／短期	高
人的資本リスク	人財不足・人財流出リスク	中／中期	高
	労働災害リスク	低／長期	中
政治・経済リスク	法規制リスク	低／長期	中
	景気変動リスク	低／長期	中
法務リスク	原材料価格高騰リスク	高／短期	高
	コンプライアンスリスク	中／中期	高
事業成長に関するリスク	知的財産権リスク	低／長期	低
	新規事業・M&Aリスク	高／短期	高
	設備投資リスク	中／中期	中
	競争参入リスク	高／短期	高
カントリーリスク	事業環境リスク	中／中期	高
	海外情勢リスク	高／短期	高
サステナビリティリスク	気候変動リスク	中／中期	中
	人権リスク	低／長期	中

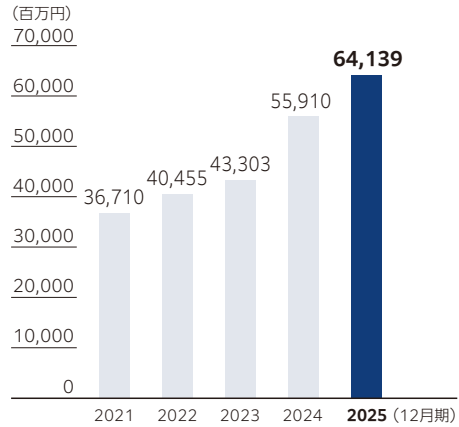
# 10カ年の財務・非財務サマリー

		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	2025年12月期
<b>経営成績</b>												
売上高		(百万円)	19,983	19,409	19,492	19,672	24,078	36,710	40,455	43,303	55,910	64,139
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	45,208
	モビリティ&エネルギー	(百万円)	—	—	—	—	—	—	—	13,390	14,700	16,122
	その他	(百万円)	—	—	—	—	—	—	—	3,120	3,055	3,317
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	9,517
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	8,393
	モビリティ&エネルギー	(百万円)	—	—	—	—	—	—	—	2,980	3,682	3,464
	その他	(百万円)	—	—	—	—	—	—	—	△364	△362	△371
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%	14.8%
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	9,521
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	5,921
<b>財務状況</b>												
総資産		(百万円)	25,446	27,644	27,257	29,324	33,280	36,822	37,348	37,664	44,040	50,781
純資産		(百万円)	12,139	16,759	17,413	18,333	19,637	22,701	22,911	22,310	26,166	26,622
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	26,346
自己資本比率		(%)	47.2%	60.0%	63.1%	61.6%	58.1%	60.6%	60.3%	58.8%	58.8%	51.9%
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%	20.1%
有利子負債		(百万円)	1,400	0	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	0.00
<b>キャッシュ・フロー</b>												
営業活動によるキャッシュ・フロー		(百万円)	5,771	2,087	2,848	1,426	4,119	4,249	4,523	5,116	4,853	12,745
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	△1,068
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	△5,557
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	11,676
<b>1株当たりの指標</b>												
1株当たり当期純利益		(円)	45.38	33.49	31.09	25.47	34.28	65.28	79.74	87.89	94.22	129.85
1株当たり純資産		(円)	249.41	302.17	312.65	326.98	348.61	401.19	431.12	468.41	542.04	580.82
1株当たり配当額		(円)	—	13	13	13	10.5	20	24	26.5	38	58
<b>その他経営指標</b>												
ROE (自己資本当期純利益率)		(%)	20.0%	12.4%	10.1%	8.0%	10.1%	17.4%	19.4%	19.6%	18.7%	22.7%
EBITDA		(百万円)	5,441	4,702	4,309	3,186	4,514	6,745	7,480	7,449	7,879	10,559
配当性向		(%)	—	38.8%	41.8%	51.0%	30.6%	30.6%	30.1%	30.1%	40.3%	44.7%
連結従業員数		(名)	578	590	677	664	821	858	860	878	1,060	1,119
GCV (総循環型流通価値)		(億円)	—	—	—	—	4,288	4,879	5,417	5,993	6,828	7,833

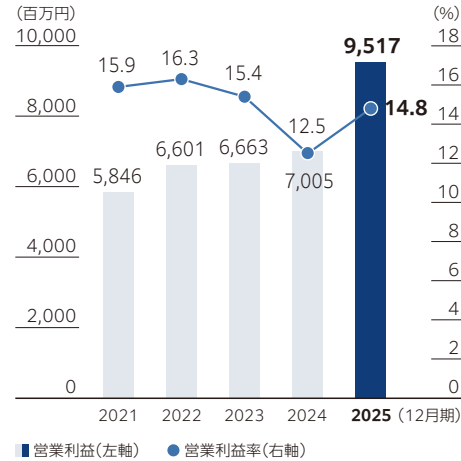
(注) 1. 2022年12月期より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しています。  
2. 2024年12月期第1四半期連結会計期間の期首より、当社の事業戦略に適したポートフォリオに組み替えることを目的としてセグメントを変更しています。従来の「デジタルプロダクツ事業」および「ファッションリセール事業(旧コンシューマープロダクツ事業)」を統合し「ライフスタイルプロダクツセグメント」としました。また、従来の「オートモビル事業」および「その他」に含まれていた「モーターサイクル事業」を統合し「モビリティ&エネルギーセグメント」としました。  
3. 2025年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しました。各指標については分割日以前についても当該株式分割調整後の数値を記載しています。

# 財務・非財務ハイライト

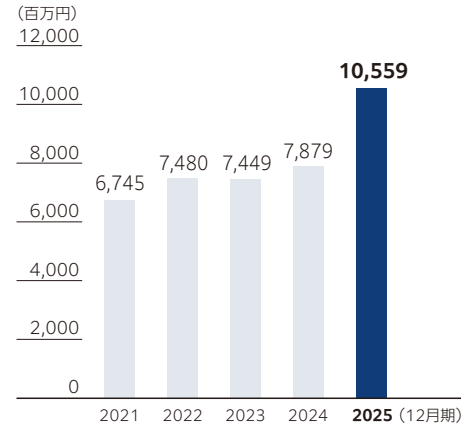
## 売上高



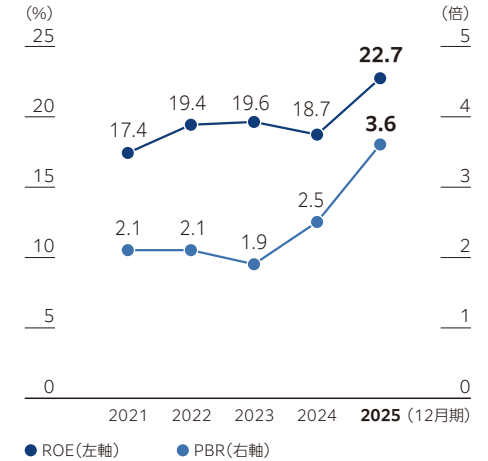
## 営業利益／営業利益率



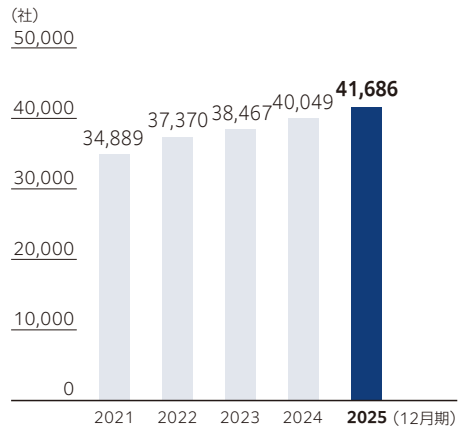
## EBITDA



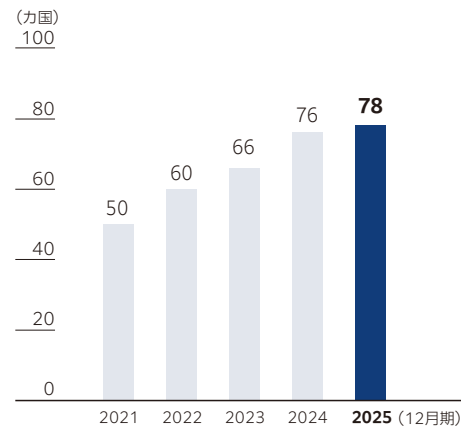
## ROE／PBR



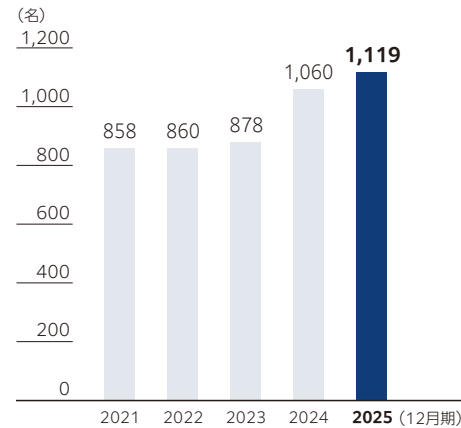
## 会員数



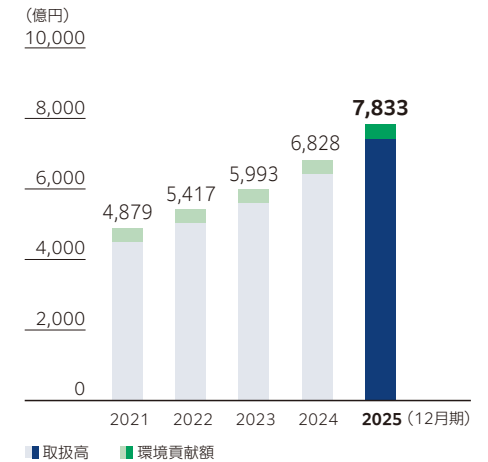
## 展開国・地域数



## 連結従業員数



## GCV



# 株主・投資家情報 (2025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)	18,709,860株	40.67%
(株) Blue Peak	4,842,940株	10.53%
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	2,623,100株	5.70%
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	1,747,800株	3.80%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE FIDELITY FUNDS	1,699,574株	3.69%
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	1,559,200株	3.39%
(株) ナマイ・アセットマネジメント	1,400,000株	3.04%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE NON TREATY CLIENTS ACCOUNT	972,186株	2.11%
(株) オリエントコーポレーション	832,800株	1.81%
オークネットグループ従業員持株会	697,810株	1.52%

- (注)
1. 当社は、自己株式2,020,121株を保有していますが、左記大株主から除いています。また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。
  2. 当社は株式給付信託(BBT-RS)を導入しており、(株)日本カストディ銀行(信託E口)が645,960株を所有していますが、上記自己株式には含めていません。
  3. フレックスコーポレーション(株)および(株)Blue Peakならびに(株)ナマイ・アセットマネジメントは、創業家の資産管理会社です。
  4. 2025年8月6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、(株)ヴァレックス・パートナーズの2025年7月30日現在の保有株式数合計が5,040,600株(持株比率10.18%)となっている旨が記載されていますが、当社として2025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、左記大株主には含めていません。

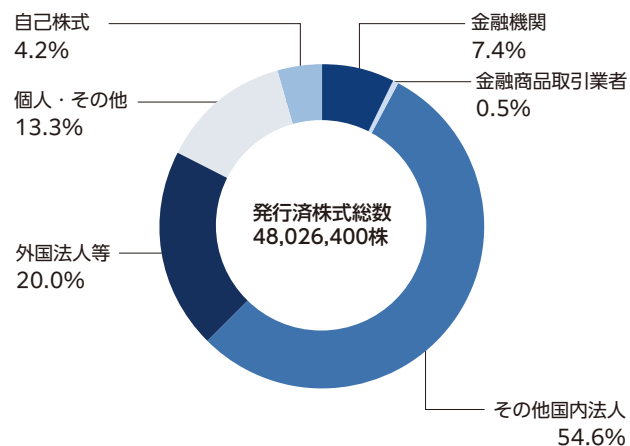
## TSR (株主総利回り)

	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
株主総利回り	124.3%	139.2%	142.4%	209.1%	324.0%
比較指標：配当込みTOPIX	112.7%	110.0%	141.1%	169.9%	213.2%

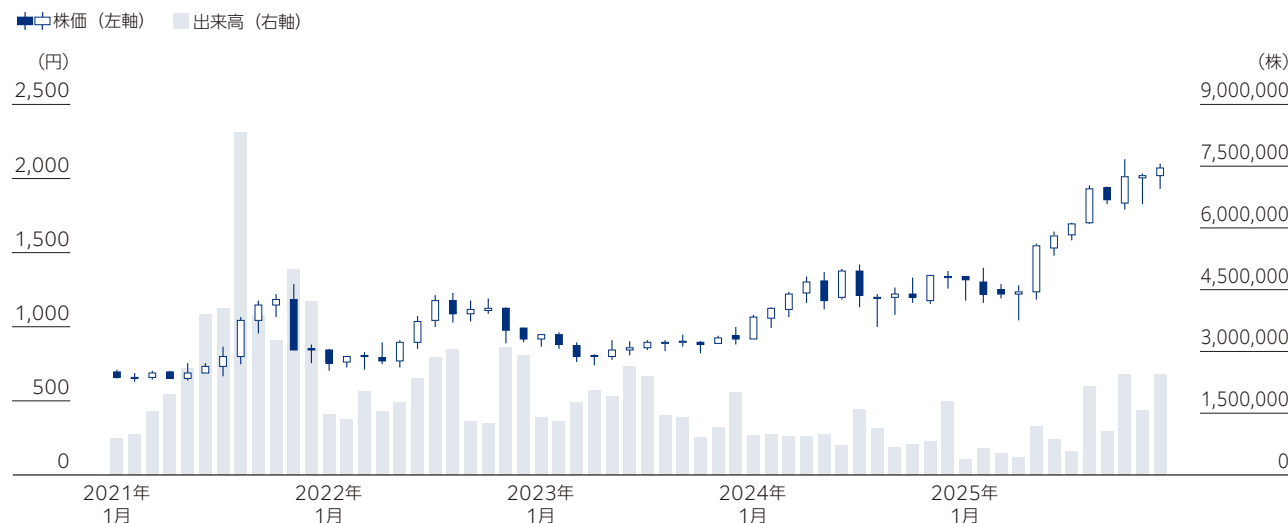
## 総還元性向

	2021年12月	2022年12月	2023年12月	2024年12月	2025年12月
総還元性向	30.8%	101.9%	110.0%	41.1%	104.7%

## 所有者別株式分布状況



## 株価・出来高の推移



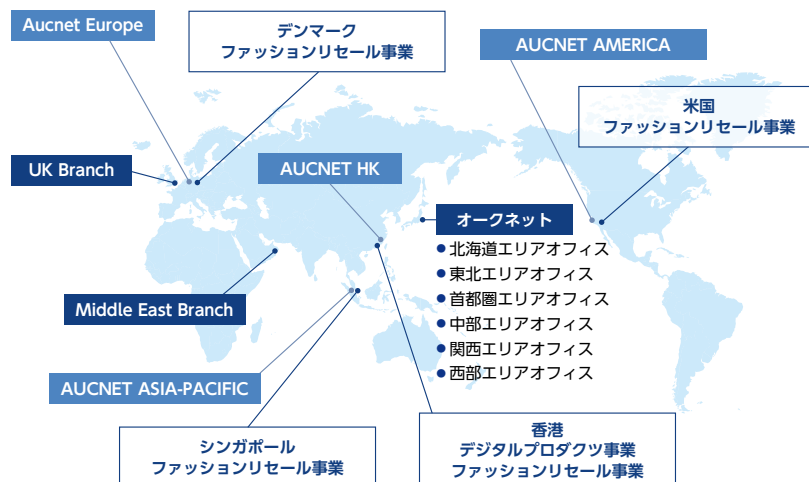
(注) 2025年4月1日を効力発生日として、普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施しました。各指標については分割日以前についても当該株式分割調整後の数値を記載しています。

# 会社情報 (2025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	1,119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	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	AUCNET AMERICA, LLC.	米国のファッションリセール事業の戦略的拠点
	Aucnet Europe ApS	欧州のファッションリセール事業の戦略的拠点
	AUCNET ASIA-PACIFIC PTE. LTD.	東南アジアのファッションリセール事業の戦略的拠点
	株式会社サークラックス	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
アグリ事業	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
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

The logo for AUCNET GROUP features a stylized circular icon on the left, composed of a circle with a diagonal line through it. To the right of this icon, the words "AUCNET GROUP" are written in a bold, black, sans-serif font.

**AUCNET GROUP**