



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# オークネット —1998年—

5

オークネットは、1984年に前社長の故藤崎眞孝氏によって創業された情報ネットワークを駆使した中古自動車の遠隔オークションシステムの会社であった。1998年時点ではすでに14年目を迎え、中古車TVオークション業界トップの地位は盤石なものとなりつつあった。前社長の実弟で現社長である藤崎清孝氏と同社運営部部長の星野好昭氏はケースライターを前にして、これからのオークネットが進むべき道のひとつである中古車販売店支援ビジネスについて次のように語った。

10

オークネットの本業は中古車販売店どうしの在庫取引を支援することです。決して彼らに取って代わろうとは思っていません。現在展開中の「オートバンク」では販売店を訪れた客が端末画面を通して多数の中古車情報の中から好みの車を選ぶことができます。効率的な無在庫販売を支援していくフランチャイズ・システムなのです。加盟店は全く同一の在庫データベースを使用するため、販売価格も本来同一になるはずですが。これまでは中古車の需要は地域差が大きく、手数料の表示方式など商売慣行の面での地域差とあいまって、必ずしも一物一価とはなっていませんでした。そこにオークネットが入りこんでいって、中古車情報の一元化を進めれば進めるほど、価格の透明性が上がっていくわけです。しかし、現段階では販売店が自由にマージンを設定できる仕組みにしています。なぜなら、中古車販売店の店長はあくまでも独立の経営者であって単なる雇われ店長ではないからです。オークネットは業界内流通の媒介に関心があるのであって、直接消費者と関係を持つことには興味がありません。消費者は水もので安定的な取引が見込めないからです。

15

20

25

日本の中古車市場で確固たる地位を確立し、時に新事業で特別損を出しながらも、オークネットは順調に収入と経常利益を伸ばしてきた<sup>1</sup>。しかし、オークネットを取り巻く環

30

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程森田正隆が國領二郎助教授の指導の下に公表資料およびインタビューに基づき作成したものである。クラス討議での使用を目的としたものであり、特定の経営管理上の適切あるいは不適切な状況を例示しようとするものではない。

1 附属資料7「会社沿革」、附属資料8「貸借対照表」、附属資料9「損益計算書」、附属資料10「業績の推移」を参照。

境は激変しつつあった。流通構造面では新車ディーラーの下取り車流通を中心とした体制が崩れつつあり、買い取り専門店の台頭や、メーカー系列から離れたオークションのシェア拡大などが起こっていた。技術面ではインターネットなどの有力な新しいネットワークが生まれつつあった。これらの変化はオークネットにとってチャンスでもあったが、一方で脅威でもあった。市場と技術の動向を正しくとらえ、21世紀に向けて適切なビジネス・モデルを構築する必要があった。

同社が中古車ビジネスの発展形として取りうる今後の経営戦略は大きく分けて二つあった。第一に、オークション開催業に徹し、TVオークションを武器に徹底的に業界内シェアを高めていくやり方である。その場合、現車オークションから客を奪うやり方と、それとは反対に彼らと提携しながら勢力を広げていくやり方が考えられた。第二に、積極的に中古車販売店の経営に参画し、中古車データベースを活用した無在庫販売システムをフランチャイズ方式で展開するやり方が考えられた。これは、オークネットが提供するシステムによって中古車販売店が再編されていくことを意味していた。ただし、この場合、小売段階におけるフランチャイズ加盟店と既存販売店の間の競合は避けられず、オークション会員でもある彼ら既存店との摩擦が本業に与える悪影響が懸念された。

また、インターネットを利用する新しいオークション・ビジネスの参入脅威も計算していかなければならなかった。インターネットを利用するシステムの場合、オークネットが利用しているような専用機器が不要となるので不特定多数の業者および消費者をオークションへと引き込むことが可能となり、爆発的に取引が増える可能性があった。その場合、手広く品目を取り扱う主催者のもとで売手買手の集積効果が増し、一気に既存の中古車などの単品オークションを飲み込んでいくことも考えられた。

いずれにせよ、ビジネスにおいてはすべてを同時に矛盾なくおこなうことは不可能であった。オークネットにはネットワーク以外の有形資産はほとんどなかった。オークション運営のノウハウと毎月3万台にもものぼる中古車情報が同社の競争優位の源泉であった。どの戦略に傾注するかによって同社の未来は大きく変わるはずであった。

# 第1章 日本の中古車市場

## 第1節 中古車市場の特徴

5

日本の中古車市場は長らく新車販売の日陰の存在であった。しかし、1990年代に入ると、販売台数において中古車が新車を定常的に上回るようになった<sup>2</sup>。中古車の市場は名義変更の数を基準に調査されているため、業者間転売による名義変更もその中にカウントされていた。そのため、実際の数字は全体の七掛け程度ともいわれていたが、中古車市場が新車市場よりも堅調に推移していることは疑いようがなかった<sup>3</sup>。

10

中古車には一台として同じクルマが存在しないといわれ、モデルや色はもちろん、年式や走行距離あるいはオプションやオーナーの手入れの程度など、商品进行评估する基準は多岐にわたった。そのため、消費者は現車を自分の目で確認してから購入するのが常であった。消費者の多くは試乗した上で購入の最終決断をしていた。見込み客に現車を見せることが最も重要な販促手段であるため、中古車販売店の業績は立地条件と展示車（タマ）の質と量に左右された。消費者が実際に購入するのは中年式<sup>4</sup>で手ごろな価格の車が多かったが、消費者を来店させるためには店頭で「華となる展示車」が必要であった。そのため、道路沿いの目立つところに新しい車や高級な外車、あるいは人気のあるRV車などを展示している店が多かった。

15

また、消費者は一度でも事故を起こした車を嫌うため、事故車<sup>5</sup>は取り扱うこと自体敬遠されるか、あるいは事故車であることを隠して販売された。消費者は展示車を一見したりあるいは短時間試乗したりするだけではそれが事故車かどうかを判断できなかった。そのため、消費者は中古車販売店を選ぶ際にその業者が信用できるかどうかということ判断の基準に置いていた。中古車販売店には大きく分けて新車ディーラー系と中古車専門系があったが、新車ディーラーが販売する中古車にはメーカーの名前を冠した品質保証がつけられており、保守的で危険を回避する傾向の強い年配の消費者はそちらを選ぶことが多かった。

20

25

1990年代に入り、日本の新車市場ではセダンからRV（リクリエショナル・ビークル）に

30

2 附属資料2「中古車市場と新車市場の比較」を参照。

3 中古車流通の構造は、附属資料1「中古車取引の流れ」を参照。

4 年式については、附属資料14「中古車の年式の区分」を参照。

5 修復車ともいう。

6 附属資料3「新車乗用車に占めるRVタイプの比率」を参照。

5 人気シフトしていた<sup>6</sup>。中古車は新車とは異なり、人気車種が即座に供給されるわけではなく、新車市場の変化から数年遅れでようやくタマが供給されるようになるという特徴があった。そのため、ワゴンや4WDなど供給量の少ない特定の中古車に人気集中した結果、それらの車種は高額で取引されるようになった。一方、人気のなくなったセダンは  
10 値落ちのスピードが増し、相対的に低い値段で取引されていた。また、新車市場の冷え込みの結果、試乗車やレンタル登録車あるいは新車ディーラーが成績を上げるために自社登録した車などが「新車同然」という宣伝文句で中古車市場に流入していた。新古車と呼ばれるその層は無視できない規模にまで大きくなっていった。また、消費者の人気集中して納車まで数ヶ月も待たなくてはならない新型車モデルになると、新車よりも高い値段で売  
15 られる中古車も現れた。待たなくてもすぐ乗れるということで、喜んでそのプレミアムを払う消費者がその割増し価格を支えていた。

ここ数年、ユーザの保有期間が長期化する中、販売するのに適した登録後3年から4年経過した中年式の中古車が減少していた。とくに新車ディーラーは構造的なタマ不足、あるいはタマの偏りの問題を抱えていた<sup>7</sup>。新車ディーラー系列の中古車展示場には、同じ  
20 ような顔をした自社系列車がずらっと並び、他社銘柄の車が売られることはほとんどなかった。

## 第2節 中古車オークション

20 長い間、日本の中古車ディーラーは全国140ヶ所ともいわれる現車オークション<sup>8</sup>会場を自分の足で回ることによって、商品である中古車の業者間取引をおこなってきた。一般に中古車のオークションは平日に開催された。そこでは売手、買手、そして出品車輛が一同に会してセリがおこなわれた。中古車ディーラーは不要な在庫車輛をオークション会場に持ち込んで現金化し、同時に自社店舗で販売するための車（タマ）をそこで仕入れるのであった。オークション売買には、業者間転売のみを手がけるブローカー業者も数多く参加していた。現車オークションはそのような業者どうしの卸売市場ともいえた。現車オークションの主催者は大きく三種類に分かれていた。メーカー・ディーラー系オークションは、新車ディーラーが下取り車をさばくために運営していることが多かった。中商連系  
25 オークションは中古車ディーラーが各県単位で組織する中古車販売商工組合が主催していた。そして、手数料ビジネスとしてオークションそのものを営利事業とする企業系オーク

7 『自動車販売』 Vol. 35, No.2, pp.15, 日本自動車販売協会連合会, 1997.

8 現物の車輛を会場に持ち込んで開催されるのでこう呼ばれる。

ションがあり、これが近年急速に台頭してきていた<sup>9</sup>。

現車オークションに参加するためには、店を空けて遠く郊外の会場まで出かけていく必要があった。中古車ディーラーの多くは家族経営が多く、オーナーの他にはせいぜいアルバイトを数名雇う程度が精一杯であった。タマの仕入れは販売店の経営にとって最重要の仕事であるので、オーナー自らが出かけて直接タマを見極めて即断即決する必要があった。店頭での商談が多い週末にはオーナーは店を離れることができないので、土日にオークションへ出かけることは事実上不可能であった。また、現車オークションでは出品車を会場まで持ち込む必要があるため車の輸送費がかさんだ。成約すればそれでもまだよかったが、買手がつかなければ帰路の輸送費もかかってしまい丸々損になった。さらに中商連が主催する各県単位のオークションでは出品車のバラエティも幅が狭く、地域事情による人気車種の偏り<sup>10</sup>もあって、思うような仕入れができないこともしばしばであった。

オークネットはいわゆる企業系オークションの一つであり、衛星回線と地上専用回線とを組み合わせた全国規模のネットワークで中古車TVオークションを開催することによって、現車オークションが持つ物理的な制約を劇的に緩和した。TVオークションによって会員はテレビを見る感覚で店にいながら気軽にセリに参加できるようになった。取引相手は一気に全国へと広がり、出品台数も増加し同時にバラエティも増えた。会場まででかける必要がないので、週末でもオークションに参加することができるようになった。出品段階では車輛を動かす必要がないので輸送費も節約できた。

全国的にオークションが盛んになることによって、オークションの存在を前提にして中古車の買い取りを専門的におこなう業者が増えてきていた。これらの業者は一般の消費者から直接保有車を買取りするが、その車を自ら消費者に対して再販売するという事は少なかった。彼らは、買取った自動車をオークションに出品したり、業者間転売をおこなうことによってマージンを稼ぐのであった。これらの買い取り専門ショップが増えるにつれて、買い取り市場は過当競争ともいえるような活況を呈するまでになっていた。中古車専門雑誌の相当ページを買い取り専門業者の広告が占有するほどであった。これらの買い取り専門店は、オークションでの落札価格などを参考にして、仕入れをおこなった。そのため、人気車種は高く買い取り、不人気車種は低い値段しかつけないかあるいは買い取り自体を拒否した。一方、新車ディーラーは新車を売るための下取りという固定観念が抜けず、「イエローブック」と呼ばれる査定ブックを片手に硬直的な査定価格しかつけていなかった。その結果、自動車に対する意識の高いユーザを中心にして、人気車種は買い取り

9 附属資料4「オークション市場の推移」、附属資料5「オークション出品台数ベスト20」参照。

10 たとえば寒冷地や積雪地では四輪駆動車の人気が高く落札価格も高い。西日本ではその反対である。

店に流れ、不人気車種は新車ディーラーが引き取らされるという構図ができあがりつつあった。

5 業界の動きに対応して、新車ディーラーも中古車部門の活性化を図ることを目的として、中古車オークションを通じてタマの仕入れをおこなう会社が増え始めていた。もちろん、新車ディーラーは大量に下取りした白のセダン（カローラやサニーなど）ばかりを何十台も抱えては商売にならないので、それらの処分にもオークションは活用された。主に新車ディーラーで組織する自販連はこのような状況を目の当たりにし、業界内での新車ディーラーの影響力が低下していくという危機感を募らせ、次のような報告をおこなった。<sup>11</sup>

10 「オートオークションによる中古車流通量は、中古車登録台数の60%以上に達するのではないかと思われ(中略)オートオークションに依存する割合は増すことはあっても減るとは考えられない。(中略)このまま推移するとますます企業系(オークション)に中古車流通の主導権が移行していくことになる。(中略)メーカー系・ディーラー系オートオークションを経由しないと市場へ流通しないといった極端かもしれないが、中古車流通の主導権を取る対策を検討する必要がある」

15 また、オークションは価格情報の形成といった役割も担っており、「(中古車は)オークションの価格情報が全国に行き渡り、中古車相場の形成に大きな役割をはたしている<sup>12</sup>」という評価が固まってきていた。一般に中古車の取引価格は新車ディーラーの下取り価格がもっとも低く、次に買い取り専門店の価格、そしてオークション価格、そして中古車販売店での店頭価格と続いていた。下取り価格とユーザーに再販売される時の価格差は25%程度であった。

25 従来、中古車の価格は地域差が大きく、さらにディーラーの種類によっても価格レベルは千差万別であった。価格の不透明さと最終購入者である消費者の手に渡るまでのマージンの大きさが業者間売買を手がけるブローカー業者の生存根拠となっていた。しかし、それもオークションでの落札価格が公開されることによって彼らがつけこむ幅は狭まりつつあった。一方、オークションは中古車ディーラーどうしの在庫融通の一形態であり、オークションに出品される車輛のデータベースはそのまま業界の生きた在庫情報とも言えた。この在庫情報を大量に手元に集めることのできるオークション業者は、このデータベースをそのまま他のビジネスに転用できないかどうかを検討し始めていた。

30

11 『自動車販売』 Vol. 36, No.1, pp.6, 日本自動車販売協会連合会, 1998.

12 『自動車販売』 Vol. 36, No.2, pp.18, 日本自動車販売協会連合会, 1998.

## 第2章 オークネットのビジネス

### 第1節 TVオークションのシステム

5

オークネットのTVオークション・システムは衛星回線を利用していた<sup>13</sup>。大容量の衛星回線は出品車の映像を全国のオークション会員に向けて配信するのに適していた。創業当初は映像媒体としてレーザーディスクを使用しており、オークション開催日までに全会員店に出品車の映像情報を記録したレーザーディスクの配布をおこなわなければならなかった。地上回線で映像を送ることは採算的に見て全く検討に値しなかった。しかし、会員が増えるにつれてレーザーディスクを使用する二つのデメリットが大きくなってきた。第一にディスクのプレス代金が会員数の増加に応じて増大していくことであった。変動費である以上これは避けようがなかった。第二にレーザーディスク作成と配送のためのリードタイムが1週間以上も必要なことであった。1989年、オークネットは衛星回線を利用することで、この問題を一気に解決した。衛星回線は一旦借りてしまえば固定費であり、会員数の増加はこと映像配信に関する限りもはや変動費の増加を意味しなかった。また、レーザーディスクのプレス工程と配送段階に要していた時間は一気にゼロになった。

10

15

衛星による映像配信を利用して、会員はオークションの前に出品車の映像や検査情報をじっくりと下見することができた。さらには、オークション中の下見も可能であった。下見のリクエストやセリ参加時の売り買いの信号は地上回線（専用回線）を通じてオークネットのホスト・コンピュータに送信された。上りと下りで容量を使い分けている点にシステムの特徴があった。

20

オークネットの会員はオークションに参加するためにオークネットの専用端末機器を導入する必要があった。創業当初、機器はリース契約であったが、1996年ころのデジタル方式への移行が契機となり新規契約はすべてレンタル契約に切り替えられた。リース契約であった機器も更新時にはレンタル契約への移行が進められた。リース契約のままでは、オークネットが全システムを一斉に更新しようとしてもスムーズに移行できないという懸念があり、会員が増えるにつれてその問題が複雑化するおそれが強かったからであった。事実、リース契約終了後も同じ機器を使いつづけようとする会員もいた。レンタル契約であれば、機器はすべてオークネットの資産であるので、古いシステムを強制的に新システ

25

30

---

13 附属資料12「衛星を利用したオークション・システム」を参照。

ムへと移行することができ、世代の異なるシステムを同時に稼働させる非効率性が避けられた。ただし、1998年の時点においてもすべてがレンタル契約へと完全に移行できていたわけではなく、リース契約の機器も残っていた。そのため、三つのパターンのシステムを並行で稼働させていた。

- 5 月額レンタル料金はオークション参加費と衛星の回線費等をすべて含んで月額で4万9500円であった<sup>14</sup>。6年レンタルの契約が適用され、契約満了後の次回契約においてはそれまでよりも1万円安い料金が適用された。レンタル料金の回収代行は大株主でもあるオリコグループが担当していた。しかし、回収リスクがオリコに移転するわけではなく、回収が焦げ付いた場合の負担はすべてオークネットが負わなければならなかった。

10

## 第2節 オークションのパターン

- 15 オークネットでは、土日月火の週4日四輪車オークションを開催していた<sup>15</sup>。4日間の平均的な出品台数は6,000台前後であり、過去最大の出品台数は8,448台（1998年3月）であった。1998年7月からはオークションのチャンネル数を2chに増やすことで、さらに出品台数が増えても対応できるようにした。2chに増やしたことによって、当面次の算式程度の規模までは出品台数を拡大できると見込まれていた。 $1700\text{台/日} \times 2\text{ch} \times 4\text{日} = 13,600\text{台}$ 。

- 20 オークションが始まると、約25秒毎にセリが進行した<sup>16</sup>。一般に25秒以内に約半分の車の売買が成立した。セリによる売買不成立の場合でも、電話によって事後の売買交渉を求める会員が多数いた。1開催あたり平均で1500件の電話問い合わせをオークネットは受けていた。電話による商談仲介は人手がかかるのでオークネットにとって好ましい取引形態ではなかった。電話による売買手数料は売手買手の双方に通常よりも倍以上の1万5000円

- 25 TVオークションへの出品は、オークネットに電話あるいは端末機経由で新規出品を申請することから始まった。その後、オークネットの認定検査員による検査を受けなければならなかった。検査後、検査報告書と車の写真がオークネットに転送された。次回オークションとのサイクルがうまく合えば、3日以内にセリに掛けられたが、該当車種のオークションが始まる直前に検査が完了した場合などはタイミングが悪く、オークションに掛か

30

14 詳細は、附属資料20「オークネットの利用方法について」を参照。

15 附属資料15「オークション開催曜日と扱い商品」を参照。

16 附属資料20「オークネットの利用について」を参照。



るまで一週間以上かかる場合もあった。

売買はオークション当日内であれば取り消すこともできた。その場合、落札者は5万円の違約金を支払えば、取引を取り消すことができ、違約金は売手となるはずであった者に支払われた。売手も10万円を支払うことによって同様の行動を取ることができた。

売手が名義変更書類をオークネットに送付すると確認後2日以内にオークネットから売手の銀行口座に入金された。買手は計算書が届いてから5日以内にオークネットの口座へ入金するよう義務付けられていた。

売買が成立した後、車は売手の元から買手の指定場所へ陸送された。陸送業者の指定はオークネットがおこなっていた。陸送を請け負っていたのはトヨタや日産などのメーカー系の運送業者がほとんどであった。陸送には近距離で3日、遠距離の場合は1週間かかることもあった。輸送料金は買手が支払う決まりであった。会員の手元にはオークネットが作成した標準的な料金表が配られており、大体の目安として使用されていた。実際の料金は作業後にならないと確定しなかったが、誤差はそれほど大きくはなかった。東京-名古屋間のような幹線では、1台の陸送料金は12,000円程度であった。

### 第3節 検査体制

TVオークションにも欠点はあった。TVオークションでは買手が現物を見ることができなかった。現車オークションの場合、出品された車はオークションが始まる前に下見をすることができた。目の利く業者であれば、お目当ての出品車を事前に点検しておくことによって、「くわせもの」をつかませられる危険を回避できた。ところが、TVオークションの場合、現車の確認はもっぱら静止映像によっておこなうしかなく、買手が個々の出品車の品質を見極めるのには不十分であった。

そのようなリスクを取り除くために、オークネットは創業当初から出品車の検査に力を入れ、自社の検査結果に対して信頼感が得られるように努力してきた。TVオークションに出品するためにはまず、オークネットの認定検査員による検査を受けなければならなかった。事故歴・板金アト・ヘコミ・サビ・キズなどは検査員によって厳しくチェックされ<sup>17</sup>、検査報告書に細かく記載され、品質は最終的に十段階<sup>18</sup>に評価づけられた。認定検査員は全国に100名以上が配置され、毎週6000台以上の中古車をチェックしていた。認定検査員になるためには約半年間の厳しい研修期間を経て、さらに認定試験に合格すること

17 エンジンやトランスミッションなどのメカニックに関する検査は実施されなかった。

18 附属資料17「オークネットの検査評価点」を参照。

が義務づけられていた。認定検査員のほとんどはオークネットの従業員にはならず、契約に基づいて出来高払いによる作業報酬を受け取っていた。会員店が支払う検査料の2500円がそっくりそのまま検査員の収入となる仕組みであった。ただし、地方によっては移動の効率が悪く、十分な検査回数をこなせないところもあり、事情を吟味して一部の費用を補填する場合もあった。

また、1997年には検査員の養成および検査基準の設定・技術の向上などを目的に掲げる(株)オークネット・インスペクション・サービスが設立され、検査の品質向上と能力拡大に取り組んでいた。オークネットでは、検査の甘さや会員店と検査員間の馴れ合いを防ぐために、年4回オークネット社員である検査指導員が同行し委託検査員をチェックしていた。また、クレーム率が高い検査員は強制的に辞めさせられた。そのような厳格な検査体制が認められ、「オークネットの4点は現車オークションの5点」という評価を受けていた。そして、オークネットのTVオークションでは、現車を見なくても売買ができるという評判を確立していた。

#### 第4節 決済リスクの負担

オークネットの会員数は5500社（1998年4月現在）であった。全中古車ディーラーの約4分の1がすでに入会していた。会員数は着実に増加していたが、無条件に拡大してきたわけではなかった。同社運営部部長の星野好昭氏は「オークネットが発展していくためには販売店（会員）の選別をおこなっていかねばならないし、事実、これまでも選別してきた」と語り、優良な販売店だけがオークネットに入会できるということを強調した。販売店の選別がカギを握る理由は同社の与信体制にあった。TVオークションでは、売手と買手が全国に散らばっており、代金決済が重要な課題であった。もしも、代金回収に不安があれば、一気に市場は縮小してしまうであろう。オークネットは売手と買手の双方に対して決済を代行し、同社が決済リスクを負うことによってこの不安を取り除いた。オークネットが事実上与信をおこなうことによって、売手は買手の支払能力を見極めなくても取引がおこなえ、その結果取引が活発になった。ただし、リスクはなくなるわけではなく、単にオークネットが背負いこむことになるので、同社にとってリスク管理は非常に重要であった。同社の場合、オークションに伴う収入源は附属資料16の料金設定表のとおりであった。通常1回の売買で、2500円（検査料）+ 7500円（出品料）+ [7000円（売手手数料）+ 7000円（買手手数料）] × 50%（成約率）= 1万7000円がオークネットの収入になる。取引される車の平均単価は140万円前後であるので、仮に1回でも回収不能になる

と約80回分のオークション取引収入が吹き飛んでしまう勘定になるという怖さがあった。オークネットはまた、資金力のない会員店にスキップ制度と呼ばれる支払猶予の仕組みを提供していた。最高1000万円、最長5週間まで、落札した車の代金支払を猶予する制度であった。厳密な金利計算はおこなわず、たとえば代金が50万円から100万円の間のスキップ手数料はいくらという大雑把な設定がとられていた。金利にすれば10数パーセント程度に相当したが、この制度を利用する販売店は多かった。この場合にも金融機関が間に入ることはなく、同社が直接信用を供与していた。スキップ制度を始めとする金融収入でオークネットは年間3億5000万円ほど稼いでいた。

中古車販売店は零細な業者が多く、淘汰や流動も激しかった。オークネットが信用供与面で負っているリスクは外部から見る限りは危険な感じがした。だが、オークネットには中古車販売店の経営状況を見抜くだけのノウハウがあった。たとえば、認定検査員は地元を常に巡回しており、販売店の経営に変化があればすぐにその情報をつかまえることができた。展示車の質が悪くなったり、台数が減って来たり、経営者に落ち着きがなくなってきたなどの情報は検査員を通じてオークネット本社に迅速に集められた。オークションでの直近の売買履歴もまた経営状況を敏感に反映する指標であった。オークションでの売買代金の支払サイトは5日と短いので、異変はすぐにつかまえることができた。さらに、スキップ制度では、代金の支払が完了しない限りは名義変更の書類を渡さないため、オークネットに無断で勝手に車を換金することができない仕組みにしてあった。同社ではこの仕組みを「書類担保方式」と呼んでいた。

## 第3章 販売店支援システム

### 第1節 AUCNAVI (オークナビ)

オークネットは、オークション開催のために集まる毎月3万台を超える中古車情報をデータベースとして保有していた。しかも、毎週約6,000台の情報が更新されるので、在庫情報の鮮度が高かった。オークネットはこれらの在庫情報を会員である中古車販売店の販売支援に活用するために、同社が「二番目の端末」と呼ぶAUCNAVI (オークナビ)<sup>19</sup>

19 附属資料18「オークナビ端末」を参照。

の展開を開始した。オークナビの月額レンタル料金は29,500円であった。1998年6月30日現在、同社ホームページに公開されていたオークナビ端末導入店は全国で65店<sup>20</sup>であった。同社によれば、98年度中に約100店に導入される見通しであり、当面の目標はここ2年のうちに500店へと普及させることであった。

5       オークナビは中古車の販売方法に大きな発想の転換を迫る道具でもあった。これまで、中古車の販売には「現車」が不可欠といわれ、展示車の在庫負担と展示場の賃貸料が中古車販売店の経営を圧迫していた。一般的な中古車販売店は50台程度の展示車を在庫として抱えていた。月に20台売れると損益分岐点に達し、25台程度売ればそこそこの利益が得られた。平均的には在庫の半分程度が一ヶ月で回転していた。販売店の経営が苦しくなると、経営者は在庫の削減から手をつけた。苦し紛れに展示車をオークションなどで現金化していくわけであった。ところが、展示車が減ると当然売り上げも減ることとなり、在庫の圧縮はたいていの場合、悪循環の始まりを意味していた。また、販売店の業績は立地条件に左右されるため、好条件の展示スペースを確保するための費用は決して安いものではなかった。

10       ところが、オークナビを使用して、店頭でお客様に端末画面を見せながら中古車を選んでもらうことができれば、無在庫での中古車販売が実現できることになるわけであった。在庫にともなうリスクと資金負担、さらには展示スペースの確保という悩みから販売店は解放され、より効率的な経営がおこなえる可能性が開けてくるわけであった。もちろん、「見ないで買う」ことに対する不安感は消費者にも共通であった。しかし、オークネットには「現車を見ずにタマが仕入れられるか」という中古車販売店の態度を変化させてきたこれまでの実績とノウハウがあった。そこで、オークナビ端末上でも在庫車の検査内容とランクを公開することで消費者の不信感を拭い去ろうとしていた。オークナビで紹介される車輛にはすべてオークネットが独自の「車輛検査認定書」を発行していた。これは販売後の保証を意味するものではなかったが、オークネットの厳正な検査を通ったということによる安心感を与えるという効果を狙っていた。

20       オークナビで検索できる車はあくまでもオークションに掛けられることが前提であって、即座に販売可能な在庫車ということではなかった。検索後、お目当ての車が見つかった客は販売店に予算の上限を告げ、オークションでの落札を依頼した。オークションで落札できずに商談が流れることもあったが、販売の目途がはっきりしているために販売店は強気の入札をおこなうことができたので、落札の確率は高かった。

---

20 附属資料19「オークナビ端末導入店の数」を参照。

さらに、オークナビには自社在庫を登録することもできた。多店舗展開している販売店であれば、オークナビ端末上で簡単にグループ内の在庫情報ネットワークを構築することができた。この場合は、顧客が希望すれば在庫車を即座に販売することができた。また、在庫登録する際にオークネットの車輛検査を受けていれば、そのままオークションへ出品することや他の会員からの引き合いに応じることも可能であった。オークネットは今後、会員店の在庫車をオークナビのデータベースに登録するよう積極的に勧誘していく予定であった。この場合、これまでのようにデータベース登録の条件としてオークネット検査員による事前の認定検査を義務づけてしまうと会員店の情報提供意欲がそがれるので、検査なしでの登録も認める方針であった。検査なし登録車に商談が発生した時点で買手側から検査の希望があれば買手による費用負担のもとオークネットが後付けで検査を実施する仕組みにしようと考えていた。在庫車登録をすすめることによって、在庫情報の共有化が進み、オークションを経由しなくても、会員間での直接在庫取引が可能になるはずであった。その場合、商談手数料として売手買手の双方から1件あたり1万5000円ずつを徴収する予定であった。

オークナビによる在庫データベース活用は、中古車販売店どうしの在庫を共有化し、機会損失を低減する試みであるともいえた。

## 第2節 autoBank（オートバンク）

オークナビが実現する無在庫販売の形態はこれまでの中古車販売店の販売方法とはまったく異なっており、単に端末を置くだけですべての販売店の経営がスムーズに変化していくとは考えにくかった。そこで、オークネットでは、無在庫販売や店舗運営に関するノウハウまでパッケージ化し、新たな業態店としてフランチャイズ展開していくことを決断した。

「autoBank（オートバンク）」と名づけられたその中古車ショップは「コンビニエンスストアと同様の身近さ」と「プロショップとしての専門性」を兼ね備えた「中古車メガコンビニ」を志向するものであるとオークネットはプロモートしていた。新規入会を勧誘するパンフレットには次のような説明がなされており、その特徴と魅力をアピールしていた。

オートバンクの店舗形態は、独立型・路面テナント型・インショップ型の3タイプ。展示スペースを必要としないため、従来型のカーショップでは出店がむずかしかった駅前やデパート内などのホットエリアへの出店も可能です。各店舗とも月平均100名のユーザーを集客。

イメージカラーのブルーとイエローで統一された店内。女性の来店者が多いことも従来のカーショップには見られない特長です。

綿密なマーケティングと徹底した事業シミュレーションで、リスクの少ないローコスト出店を実現します。

- 5 店舗運営、店舗マネジメントに必要なノウハウもパッケージでご提供。スーパーバイザーによる巡回指導や、通信ネットワークを活用した情報交換でオープン後の効率運営を力強くバックアップいたします。

- 10 オートバンクには販売目的の展示車は必要ではなかったが、実車がまったく不要というわけではなかった。オートバンクのショールームにはキズやヘコミなどのある実車（あるいは実車の一部分）が展示されることになっていた。その目的はオークネットの検査基準を来店客に目で見て実感してもらうことにあった。実車を前にして「このくらいのキズがあると3点に該当します」「これくらいの小さなヘコミは4点です」という説明を受けるとたいいてい客は実感がわいてきて、納得できたという様子であった。

- 15 一般的にフランチャイズ・システムでは加盟店の売上や粗利に対して一定比率のロイヤリティを本部が徴収することが多かったが、オートバンクはそのような形のロイヤリティ制は採用しない方針であった。1店あたり月間20万円程度の本部費用は徴収する予定であったが、あとは通常のオークション会員と同様に機器のレンタル料やオークション売買の手数料などを請求するのみであった。

- 20 オートバンクでは、中古車販売時のマージンを販売店が自由に設定することができた。オークネットは販売店の自主性を極力残していきたいと考えていた。販売店のオーナーは独立自営の経営者であって、雇われ店長のように扱われてしまうと彼らは息が詰まるからであった。だが、オークナビで検索できる情報はすべて同一のデータベースであり、オークションでの落札価格も会員すべてに公開されていた。オークネットが媒介すると業界情報の透明性は高まる一方であった。フランチャイズ・システム自体が標準化と規模の利益を狙ったものであり、個々の加盟店が好き勝手な商売をするとフランチャイズそのものの存立が危うくなる可能性が高かった。オートバンクの仕組みは一方で価格の透明性を高めながら、もう一方ではマージンを自由に決めることができるというブローカー的商売の余地をも残していた。

- 30 オートバンクはようやく実験段階を過ぎ、今後の大々的な展開を前にしていた。1998年6月現在、オートバンクは全4店であり、2店が直営、残りの2店がパートナーとの共同出店であった。オートバンクに関する新聞記事を目にしたガソリンスタンドなどの異業種の経営者からオートバンクに関する問い合わせが相次いでいた。しかし、オークネットは既存

の会員店からの衣更えを優先的に取り扱うことを基本方針に掲げ、異業種からの申し入れを時期尚早として断っていた。オークネットは1999年中にはオートバンクを数10店に増やし、2000年には一気に300店体制に持っていきたいと計画していた。

5

## 第4章 今後の展開

衛星回線という大容量の下り回線を有効に活用して、オークネットは中古車TVオークションで確固たる地位を築いていた。同社の星野部長は「ネットワーク・ビジネスは数が勝負です」と語り、いったん多くの会員を獲得すると会員が会員を呼び、取引が取引を呼ぶ雪だるま現象が起きることを示唆した。

10

また、オークネットは会員数と出品数を増加させる手段として、現車オークションとの提携も検討していた。その第一弾として、有力なオークション主催者のひとつである中部オートオークション(CAA)との提携が報じられた<sup>21</sup>。オークネットは、CAAの会場で流札したり、落札されたがすぐに転売したい車輛をその場で出品登録し、TVオークション内に専用コーナーを設けて取り扱う予定であった。この提携でオークネットは新たに毎週350台の出品増加を見込んでいた。また、CAA側も他の現車オークションにはないサービスを新たに提供することで同じく利用者の増加をねらっていた。

15

さらに、オークネットはオークションを媒介することによって得られた中古車情報のデータベースを活用し、オークナビやオートバンクという新たなビジネスの展開も開始していた。オークネット自身はインフラやシステムの提供に徹し、そのシステムの上で第三者どうしが経済取引を活発におこなうというこれまでのビジネスの仕組みにおいては、オークネットが果たすべき経済的役割は明確であった。ところが、オークナビやオートバンクになると、中古車販売店の生殺与奪までもシステムがにぎることになり、オークネットの顔がいよいよ表舞台に現れることを意味していた。そして、望むと望まざるとに関わらず、オークネットが提供する新しい仕組みでは中古車に関する価格や情報の透明性は上がっていくことになるはずであった。

20

25

オークネットが新事業として手がけた米国での中古車TVオークション事業は1994年の開始以降も思うように会員が集まらなかった。米国では既存のオークション業者の業界支配力が強く、新参者のオークネットが簡単に入り込めるほど甘くなかった。また、いきな

30

21 日本経済新聞 1998年8月25日17面

り広域での事業を開始したため投資がかさむ割に効率が上がらなかった。1997年には三井物産の資本参加と副社長の派遣を仰いだ<sup>22</sup>が、その後も業績改善の見通しがたらず、米国からの撤退が決断された。米国での事業失敗によってオークネットは巨額の損失計上を余儀なくされていた。しかし、米国に中古車ビジネスのチャンスがないわけではなかった。

5 ハイゼンガー率いるリパブリック社はレンタカー業者、新車販売ディーラーなどを次々と買収し、中核である中古車販売ビジネスへの安定的な商品供給源とするなど、これまでにない大規模な経営革新の動きを主導していた。リパブリックが展開する「オートネーションUSA」はサッカー場三つ分くらいの広大な敷地に850台余りの中古車を展示し、平日でも80～100人、休日には300人もの来場者を集めていた<sup>23</sup>。

10 オークネットはまた、これまでのノウハウや設備を生かして、花き（生花）のセリやその他の商品のオークションにも進出していた。しかし、これらが安定した利益源に育っていくにはまだまだ時間がかかりそうであった。

また、インターネットの普及に伴い、米国ではアウトレット品のオークションをインターネット上でおこなう会社が話題を集めていた。短期集中的なセリをおこなうには、インターネットは安定性や瞬時の処理スピードに欠けていて、まだまだ荷が重すぎたが、  
15 ゆっくりと時間を掛けて多数の参加者が入札していくような形式であればインターネットは十分実用に耐えた。米国のオンセール社はパソコン関連商品、家電商品、日用雑貨、スポーツ用品などのオークションをインターネット上で取り扱い、1998年第二四半期に前期比倍増の2450万ドルの売上を計上した。同社は同年5月、日本においてソフトバンク社と  
20 合併で会社を設立し、1999年初頭より日本での営業を開始すると発表した<sup>24</sup>。また、米国では同社に追随するかたちでTVショッピング大手傘下のインターネット・ショッピング・ネットワーク社が「ファースト・オークション」というサイト名での参入を表明した<sup>25</sup>。

かりに米国のように日本でもインターネットがオークションに活用できるとしたら、オークション開催業者の設備投資はサーバーとインターネット接続回線程度で良いことになり、オークネットのように専用の衛星回線を借りたり専用機器をレンタル提供したりする業者  
25 者に比べてはるかに身軽な経営ができることになると考えられた。特定業者どうしの取引を仲介するのであればこれまでオークネットが築き上げてきたような専用端末を提供するシステムも一つの選択肢であったが、不特定多数の中小業者や消費者までオークションに巻き込んでいこうと思えばインターネットを活用したシステムの方がより現実的で

30

22 日本経済新聞 1997年7月7日 45面

23 日経産業新聞 1997年12月1日 10面

24 ソフトバンク社発表資料より。http://www.softbank.co.jp/sadmin/news/980515.htm

25 http://iminet.ext.fujitsu.co.jp/mbi/select/text/97070903.htm



あった。

オークネットはこれからどのようなビジネスを展開していくべきだろうか。これまでのように徹底的に黒子に徹し、中古車販売店どうしの業界内在庫取引の媒介をおこなっていくべきだろうか。それとも消費者が直接オークションに参加できるような仕組みを整え、一気に取り扱い商品の拡大を図るべきだろうか。また、オートバンクのようにオークネットが提供するシステムを通じて中古車販売店の経営の根幹に積極的に関わっていくべきだろうか。その場合、フランチャイジーの裁量権はどこまで認めるべきだろうか。このフランチャイズ・ビジネスが成功することによって、オークション会員でもある既存販売店の反発を招き、本業であるTVオークションに深刻な悪影響をもたらす危険性はないだろうか。

また、インターネット・オークションの台頭を指をくわえて眺めているだけでよいのだろうか。彼らは中古車ビジネスには何の脅威ももたらさないかもしれないが、気づいた時には手後れとなってしまっている可能性がゼロとはいえなかった。無視するにせよ対抗するにせよ、冷静に彼我の分析をおこなう必要があった。

星野氏のいうとおり、ネットワーク・ビジネスでは数が力であることは間違いがなかった。最初に多数の参加者を獲得したシステム提供者が「ひとり勝ち」をおさめる可能性も高かった。オークネットは中古車TVオークションでは勝ち組に回った。しかし、ぐずぐずしていると、いつ競争から取り残されるかわからなかった。

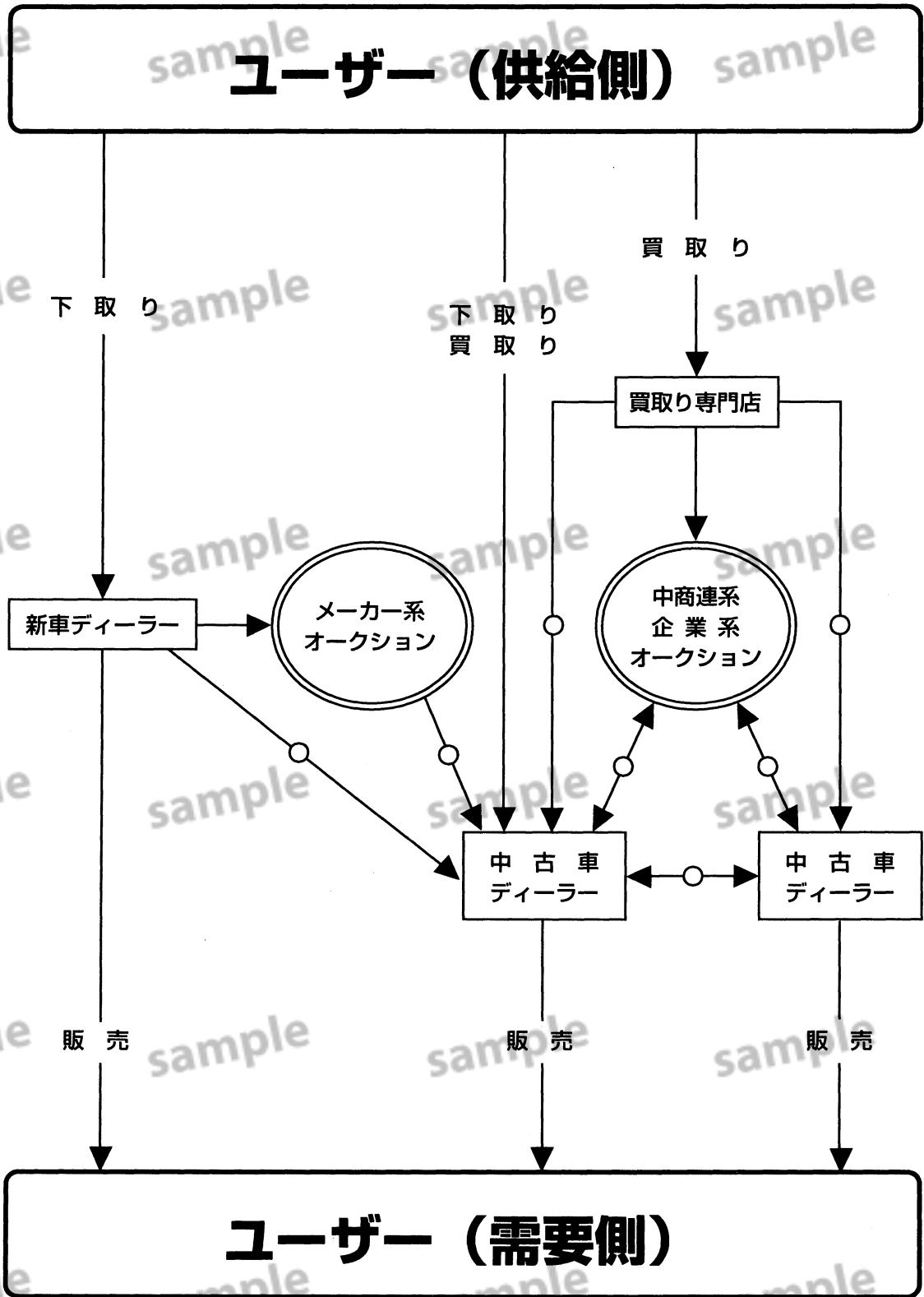
#### (参考資料)

Wanbelow, Art, Jiro Kokuryo, and Benn Konsynski, "AUCNET," Harvard Business School, 1989.

(邦訳:「オークネット—1989年—」慶應義塾大学ビジネススクール)

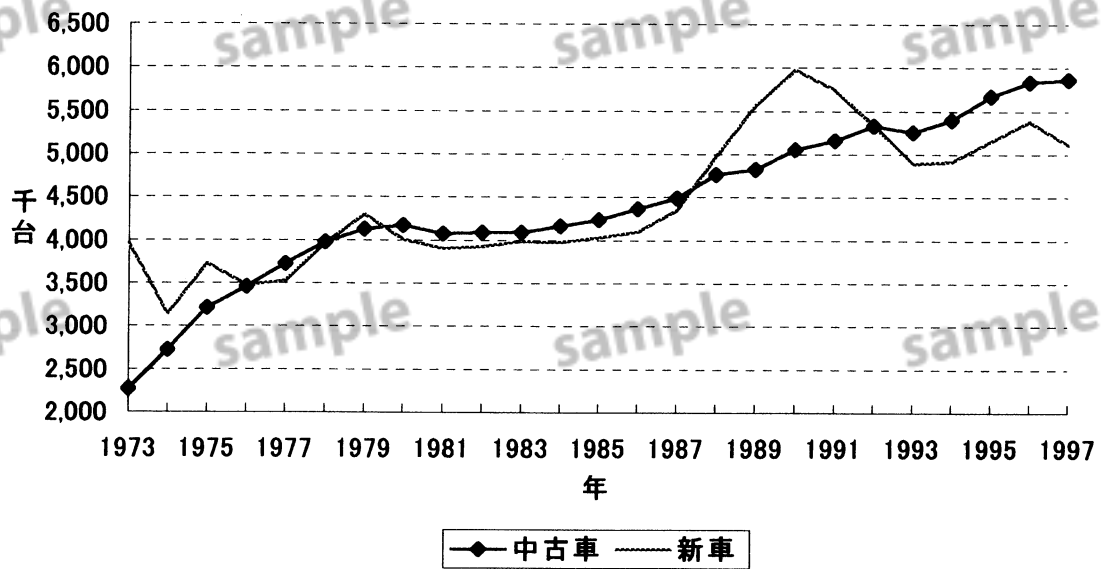
國領二郎「オークネット—1993年—」慶應義塾大学ビジネススクール, 1993.

附属資料1 中古車取引の流れ

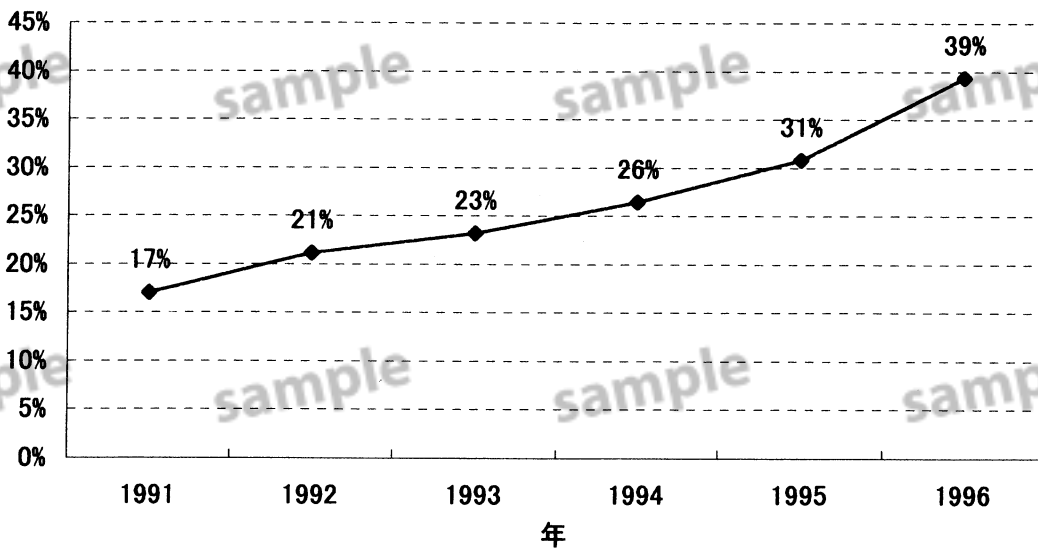


※○部分はブローカー業者が仲介する場合がある

附属資料2 中古車市場と新車市場の比較<sup>26</sup>



附属資料3 新車乗用車に占めるRVタイプの比率<sup>27</sup>



26 資料：日産自動車(株)調査部『自動車産業ハンドブック 1985年版』紀伊国屋書店，1985.

資料：『自動車産業ハンドブック 1998年版』日刊自動車新聞社，1997.

27 資料：『自動車産業ハンドブック 1998年版』日刊自動車新聞社，1997.

## 附属資料4 オークション市場の推移<sup>28</sup>

### 出品台数（カッコ内は構成比）と平均単価

(台、%、千円)

	オークネット	企業系 オークネット除く	メーカー系	中商連系	合計
1987年	44,111	437,391	221,511	524,222	1,227,235
	(3.6%)	(35.6%)	(18.0%)	(42.7%)	(100.0%)
	409千円	863千円	601千円	620千円	693千円
1988年	61,101	569,760	281,555	619,579	1,531,995
	(4.0%)	(37.2%)	(18.4%)	(40.4%)	(100.0%)
	530千円	913千円	634千円	647千円	739千円
1989年	71,849	689,488	296,905	662,511	1,720,753
	(4.2%)	(40.1%)	(17.3%)	(38.5%)	(100.0%)
	644千円	895千円	607千円	640千円	738千円
1990年	87,296	866,941	344,912	344,912	2,001,628
	(4.4%)	(43.3%)	(17.2%)	(17.2%)	(100.0%)
	769千円	915千円	638千円	638千円	775千円
1991年	114,396	1,085,921	368,710	745,081	2,314,108
	(4.9%)	(46.9%)	(15.9%)	(32.2%)	(100.0%)
	1,018千円	900千円	618千円	656千円	785千円
1992年	128,530	1,283,767	379,872	754,042	2,546,211
	(5.0%)	(50.4%)	(14.9%)	(29.6%)	(100.0%)
	1,565千円	863千円	657千円	678千円	817千円
1993年	147,211	1,485,254	433,623	839,739	2,905,827
	(5.1%)	(51.1%)	(14.9%)	(28.9%)	(100.0%)
	1,511千円	825千円	642千円	648千円	781千円
1994年	164,519	1,649,770	446,860	914,137	3,175,286
	(5.2%)	(52.0%)	(14.1%)	(28.8%)	(100.0%)
	1,517千円	818千円	629千円	654千円	782千円
1995年	206,312	1,893,698	480,241	1,008,627	3,588,878
	(5.7%)	(52.8%)	(13.4%)	(28.1%)	(100.0%)
	1,494千円	780千円	595千円	608千円	751千円
1996年	249,677	2,168,880	508,881	1,103,248	4,030,686
	(6.2%)	(53.8%)	(12.6%)	(27.4%)	(100.0%)
	1,493千円	748千円	580千円	565千円	726千円
1997年	281,857	2,407,213	511,034	1,148,853	4,348,957
	(6.5%)	(55.4%)	(11.8%)	(26.4%)	(100.0%)
	1,469千円	717千円	574千円	534千円	703千円

28 月刊ユーストカー別冊/増刊オークションレビュー, 第20巻13号通巻248号, pp. 11-27, 1992.  
月刊ユーストカー別冊/増刊オークションレビュー, 第25巻10号通巻307号, pp. 12-25, 1997.  
月刊ユーストカー, 2月号第25巻10号通巻312号, pp. 9-17, 1998.

附属資料5 オークション出品台数ベスト20<sup>29</sup>

	1992年	1993年	1994年	1995年	1996年	1997年
1	オークネット 128,530	オークネット 147,211	オークネット 164,519	オークネット 206,312	オークネット 249,677	オークネット 281,857
2	JAA 123,562	JAA 126,914	JAA 128,977	USS九州G 136,013	USS東京 170,542	USS東京 227,779
3	USS名古屋 104,650	USS九州 123,178	中部AA 127,509	中部AA 135,351	USS九州G 146,936	USS名古屋 169,598
4	ハナテンAA 97,941	USS名古屋 112,144	USS九州F 122,285	USS東京 130,531	中部AA 142,552	JAA葛西 159,527
5	中部AA 96,669	ハナテンAA 108,029	ハナテンAA 120,064	JAA 130,463	JAA 140,684	USS九州G 149,634
6	USS九州 95,899	USS九州 95,899	USS名古屋 110,804	ハナテンAA 129,790	ハナテンAA 137,508	中部AA 142,669
7	埼玉商組 92,771	埼玉商組岩槻 98,081	埼玉商組岩槻 99,223	USS名古屋 113,132	USS名古屋 136,152	ハナテンAA 138,572
8	大阪南港AA 84,561	大阪南港AA 95,447	大阪南港AA 98,142	大阪南港AA 104,229	大阪南港AA 120,929	AAAI小山 117,275
9	AAAI小山 84,561	AAAI小山 89,558	岐阜商組 92,835	岐阜商組 103,008	岐阜商組 111,955	大阪南港AA 115,037
10	NASA 65,573	岐阜商組 81,780	AAAI小山 90,694	埼玉商組岩槻 102,164	AAAI小山 100,647	岐阜商組 107,016
11	岐阜商組 65,554	NASA 73,787	NASA 66,917	AAAI小山 94,696	埼玉商組岩槻 93,389	愛知商組 88,483
12	愛知商組 57,406	AAAI福岡 62,314	AAAI福岡 64,338	愛知商組 74,373	愛知商組 87,888	埼玉商組岩槻 83,052
13	AAAI福岡 48,857	愛知商組 62,284	愛知商組 63,868	NASA 70,680	NASA 76,070	大阪商組 82,732
14	福岡商組 46,144	九州中央福岡 50,367	九州中央福岡 57,666	AAAI福岡 65,445	大阪商組 71,233	NASA 80,232
15	九州中央福岡 46,013	福岡商組 49,639	福岡商組 56,664	九州中央福岡 57,627	福岡商組 66,909	USS九州F 73,313
16	東日本AA 42,029	東日本AA 46,086	サールAA東北 50,502	福岡商組 57,383	USS九州F 66,077	九州中央福岡 66,493
17	サールAA東北 40,306	サールAA東北 45,076	USS東京 48,549	USS九州F 57,337	九州中央福岡 65,127	福岡商組 66,045
18	相模AA 37,090	相模AA 40,683	相模AA 43,125	サールAA東北 52,907	AAAI福岡 63,446	JAANET 64,396
19	OAA 34,107	群馬商組 38,475	AAAI湘南 42,389	大阪商組 50,143	ヒーローAA 62,190	AAAI福岡 64,388
20	群馬商組 33,171	浜松中央AA 37,264	群馬商組 41,204	相模AA 47,355	サールAA東北 58,096	ヒーローAA 62,827

単位は台。TVオークションはオークネットとJAANETのみ。

29 月刊ユーストカー別冊/増刊オークションレビュー, 第25巻10号通巻307号, pp. 12-25, 1997.  
月刊ユーストカー, 2月号第25巻10号通巻312号, pp. 9-17, 1998.

## 附属資料6 大株主<sup>30</sup>

株主名	持株数	持株比率
オリエントコーポ	2,351	22.5%
フレックス	1,387	13.3%
東洋信託銀行	877	8.4%
藤崎喜代子	541	5.1%
住友信託銀行	461	4.4%
日本ビジネステレビジョン	261	2.5%
三井信託銀行	229	2.1%
大和銀行東京	196	1.8%
フイジー	160	1.5%
三菱信託銀行	141	1.3%

## 附属資料7 会社沿革<sup>31</sup>

- 1984年3月 株式会社エフティーエフを東京都港区北青山3丁目3番3号に資本金100万円にて設立。
- 1984年9月 株式会社オークネットに商号変更。
- 1985年1月 有償株主割当及び有償第三者割当[割当先(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)]により資本金1億5,000万円に増資。
- 1985年6月 中古車テレビオークションを開始。参加会員560社 出品台数119台。
- 1986年5月 会員数が1,000社を突破。
- 1989年8月 衛星通信(JC-SAT)中古車テレビオークションを開始。
- 1991年9月 社団法人日本証券業協会に、株を店頭売買銘柄として登録。同時に一般公募新株500千株を発行し、資本金7億8,650万円に増資。
- 1992年8月 米国内に子会社AUCNET USA, INC. を設立。
- 1993年6月 二輪車部門の中古車テレビオークションを開始。参加会員271社 出品台数289台。
- 1994年3月 米国内に子会社AUCNET USA LEASING, INC. を設立。
- 1994年9月 米国内子会社AUCNET USA, INC. の中古車テレビオークションを開始。
- 1996年8月 中古車テレビオークションをデジタル方式に移行。
- 1996年9月 子会社株式会社オークネット・インスペクション・サービスを設立。
- 1997年4月 関連会社インターネットソリューションズ株式会社・株式会社ハローネット(6月)を設立。
- 1997年5月 花き事業およびオートバンク事業を開始。

30 『会社四季報1998年第3集』pp.1624, 東洋経済新報社, 1998.

31 同社資料による。

附属資料 8 貸借対照表

(単位:千円)

科目	当 期 (平成9年12月31日現在)		前 期 (平成8年12月31日現在)		対前期 比較増減
	金額	構成比	金額	構成比	
(資産の部)		%		%	
<b>I 流動資産</b>					
1.現金及び預金	2,016,155		2,015,205		950
2.受取手形	67,703		—		67,703
3.売掛金	74,872		38,324		36,547
4.オークション貸勘定	3,603,440		3,388,088		215,351
5.自己株式	18,996		23,279		△ 4,282
6.商品	26,456		20,502		5,954
7.貯蔵品	25,195		25,131		27
8.前払費用	39,966		31,602		8,363
9.前渡金	320,000		—		320,000
10.仮払金	8,411		6,671		1,740
11.未収入金	15,776		17,119		△ 1,342
12.関係会社短期貸付金	—		1,700,865		△ 1,700,865
13.その他の流動資産	17,368		808		16,560
14.貸倒引当金	△ 21,661		△ 31,257		9,595
<b>流動資産合計</b>	<b>6,212,646</b>	<b>54.2</b>	<b>7,236,342</b>	<b>62.4</b>	<b>△ 1,023,695</b>
<b>II 固定資産</b>					
1.有形固定資産					
(1)器具・備品	2,225,778		1,778,371		447,406
(2)リース資産	294,172		485,395		△ 191,222
(3)その他の有形固定資産	245,692		193,467	21.3	52,225
<b>有形固定資産合計</b>	<b>2,765,643</b>	<b>24.1</b>	<b>2,457,233</b>		<b>308,409</b>
2.無形固定資産					
(1)商標権	291		391		△ 250
(2)電話加入権	67,881		65,573		2,308
(3)その他の無形固定資産	229		479		△ 100
<b>無形固定資産合計</b>	<b>68,402</b>	<b>0.6</b>	<b>66,444</b>	<b>0.6</b>	<b>1,958</b>
3.投資その他の資産					
(1)投資有価証券	45,000		45,000		—
(2)関係会社株式	2,902,157		661,325		2,240,832
(3)関係会社社債	—		50,000		△ 50,000
(4)差入保証金	383,980		372,081		11,898
(5)長期前払費用	245,717		100,223		145,493
(6)投資不動産	422,614		422,614		—
(7)関係会社社債	59,438		57,742		1,695
(8)差入保証金	152,952		145,192		7,760
(9)長期前払費用	△ 1,727,537		—		1,727,537
(10)投資不動産	△ 59,438		△ 57,742		1,695
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>2,424,884</b>	<b>21.1</b>	<b>1,796,437</b>	<b>15.5</b>	<b>628,447</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>5,258,931</b>	<b>45.8</b>	<b>4,320,115</b>	<b>37.4</b>	<b>938,815</b>
<b>III 繰延資産</b>					
1.開発費	—		2,760		△ 2,760
<b>繰延資産合計</b>	<b>—</b>		<b>2,760</b>		<b>△ 2,760</b>
	<b>11,471,577</b>	<b>100.0</b>	<b>11,559,218</b>	<b>100.0</b>	<b>△ 87,640</b>

(単位:千円)

科目	当期 (平成9年12月31日現在)		前期 (平成8年12月31日現在)		対前期 比較増減
	金額	構成比	金額	構成比	
<b>(負債の部)</b>					
<b>I 流動資産</b>					
1.買掛金	165,648		77,283		88,365
2.オークション借勘定	1,011,800		658,486		353,314
3.短期借入金	100,275		886,180		△ 785,905
4.1年以内返済長期借入金	276,772		152,972		123,800
5.未払金	319,657		27,864		291,792
6.リース未払金	107,578		101,319		6,258
7.未払法人税等	685,000		563,500		121,500
8.未払事業税	191,000		158,000		33,000
9.未払消費税	95,832		40,021		55,811
10.未払費用	193,657		138,903		54,753
11.預り金	13,526		14,286		△ 759
12.前受収益	3,040		2,640		400
13.その他の流動負債	2,495		3,699		△ 1,204
<b>流動負債合計</b>	<b>3,166,283</b>	<b>27.6</b>	<b>2,825,157</b>	<b>24.4</b>	<b>341,125</b>
<b>II 固定負債</b>					
1.長期借入金	685,439		447,211		238,228
2.長期リース未払金	320,348		414,994		△ 94,646
3.退職給与引当金	30,577		25,012		5,564
4.その他の固定負債	24,000		12,000		12,000
<b>固定負債合計</b>	<b>1,060,364</b>	<b>9.2</b>	<b>899,217</b>	<b>7.8</b>	<b>161,146</b>
<b>負債合計</b>	<b>4,226,648</b>	<b>36.8</b>	<b>3,724,375</b>	<b>32.2</b>	<b>502,272</b>
<b>(資本の部)</b>					
<b>I 資本金</b>	<b>1,866,900</b>	<b>16.3</b>	<b>1,866,900</b>	<b>16.2</b>	<b>—</b>
<b>II 資本準備金</b>	<b>1,934,900</b>	<b>16.9</b>	<b>1,934,900</b>	<b>16.7</b>	<b>—</b>
<b>III 利益準備金</b>	<b>66,100</b>	<b>0.6</b>	<b>51,400</b>	<b>0.4</b>	<b>14,700</b>
<b>IV その他の余剰金</b>	<b>—</b>		<b>—</b>		<b>—</b>
<b>当期末処分利益金</b>	<b>3,377,029</b>		<b>3,981,642</b>		<b>△ 604,612</b>
<b>その他余剰金合計</b>	<b>3,377,029</b>	<b>29.4</b>	<b>3,981,642</b>	<b>34.4</b>	<b>△ 604,612</b>
<b>資本合計</b>	<b>7,244,929</b>	<b>63.2</b>	<b>7,834,842</b>	<b>67.8</b>	<b>△ 589,912</b>
<b>負債及び資本合計</b>	<b>11,471,577</b>	<b>100.0</b>	<b>11,559,218</b>	<b>100.0</b>	<b>△ 87,640</b>



附属資料 9 損益計算書<sup>32</sup>

(単位:千円)

科目	当期 自平成9年1月1日 至平成9年12月31日		前期 自平成8年1月1日 至平成8年12月31日		対前期 比較増減
	金額	構成比	金額	構成比	
I 売上高	8,860,811	100.0	7,486,444	100.0	1,374,367
II 売上原価	4,156,395	46.9	3,387,850	45.3	768,545
売上総利益	4,704,415	53.1	4,098,593	54.7	605,822
III 販売費及び一般管理費	2,225,308	25.1	2,007,683	26.8	217,625
営業利益	2,479,107	28.0	2,090,910	27.9	388,196
IV 営業外利益	(109,345)	1.2	(114,426)	1.5	(△5,080)
受取利息及び配当金	98,665		72,258		26,407
その他	10,679		42,168		△ 31,488
V 営業外費用	(81,373)	0.9	(87,006)	1.2	(△5,633)
支払利息	43,774		84,339		△ 40,564
その他	37,598		2,667		34,931
経常利益	2,507,079	28.3	2,118,330	28.3	388,749
VI 特別利益	—		(501)		(△501)
固定資産売却益	—		501		△ 501
VII 特別損失	(1,756,533)	19.8	(48,349)	0.6	(1,708,183)
役員退職慰労金	2,600		34,900		(△32,300)
固定資産除却売却損	26,395		13,449		12,946
投資損失引当金繰入額	1,727,537		—		1,727,537
税引前当期純利益	750,546	8.5	2,070,482	27.7	△ 1,319,935
法人税及び住民税	1,194,114	13.5	1,014,198	13.5	179,916
当期純損失	△ 443,568	△ 5.0	1,056,283	14.1	△ 1,499,852
前期繰越利益金	3,820,598		2,925,358		895,239
当期末処分利益金	3,377,029		3,981,642		△ 604,612

従来員数 159人

株主数 474人

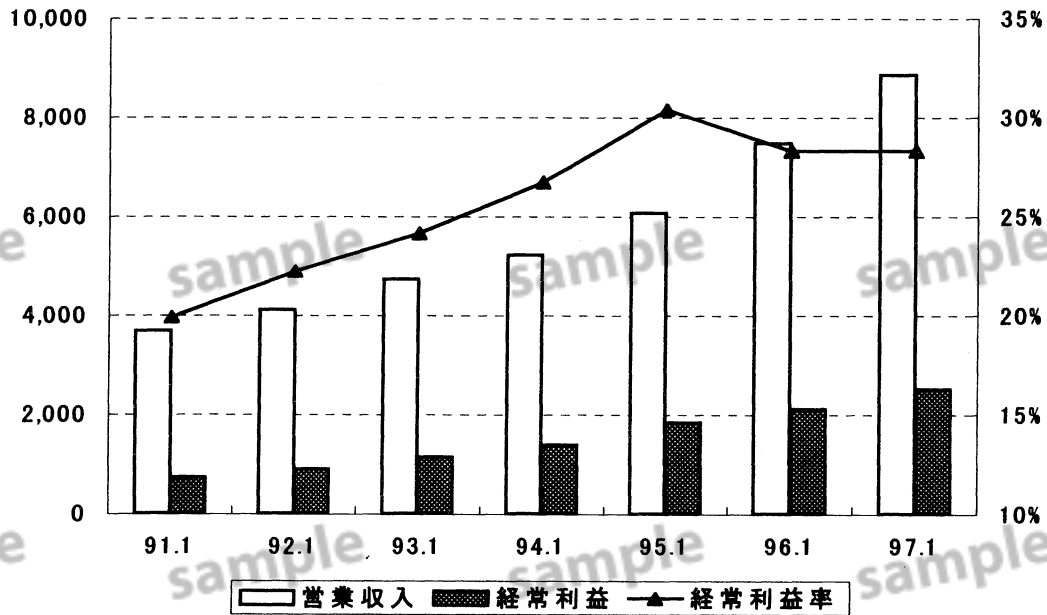
32 貸借対照表および損益計算書の出所は、同社平成9年12月期決算短信。従業員数株主数は同社資料による。

附属資料10 業績の推移<sup>33</sup>

(単位：百万円)

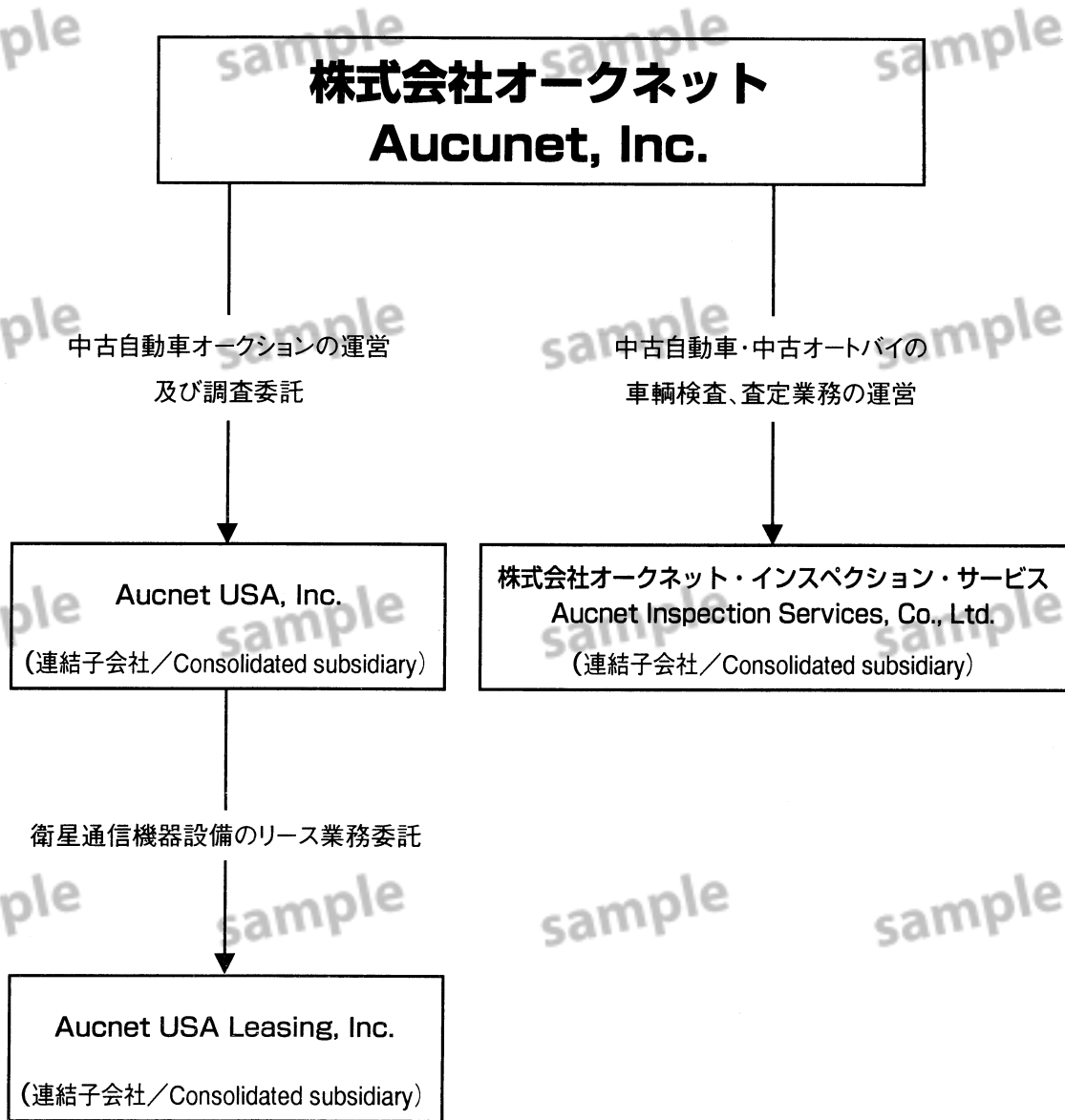
決算期	営業収入	営業収益	経常利益	利益
91.12	3,679	931	732	391
92.12	4,106	978	912	445
93.12	4,725	1,191	1,141	554
94.12	5,224	1,497	1,397	611
95.12	6,069	1,777	1,844	922
96.12	7,486	2,090	2,118	1,056
97.12	8,860	2,479	2,507	※▲443
98.12予想	9,700	2,750	2,750	1,350
99.12予想	10,500	3,000	3,000	1,500

※97年12月期は、子会社オークネットUSAに対する投資額2,867百万円に関わる損失に備え、投資損失引当金1,727百万円を計上したため純損失となった。



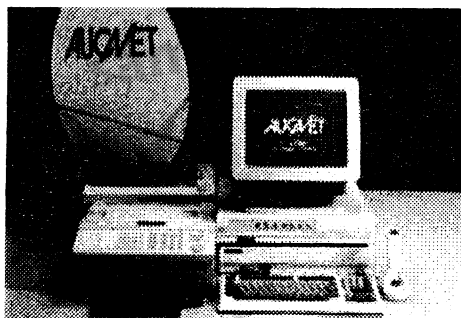
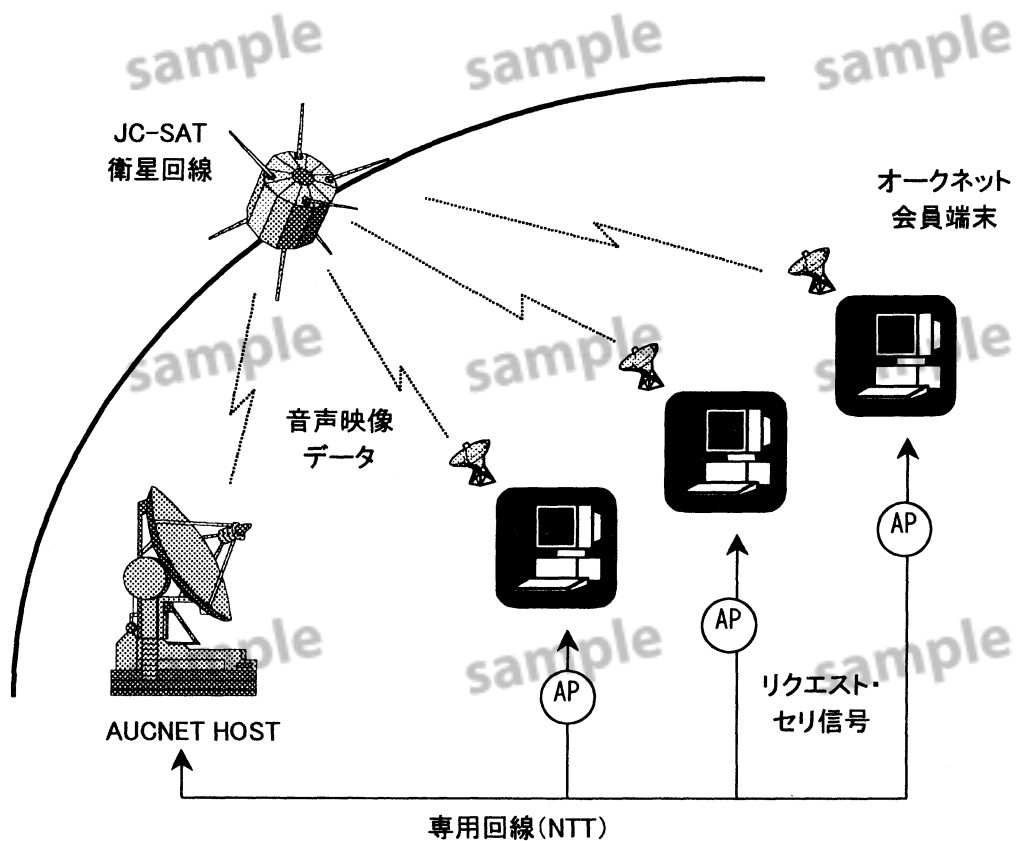
33 下記資料より抜粋。  
 『会社四季報 1995 年第 2 集』 p.1418, 東洋経済新報社, 1995。  
 『会社四季報 1998 年第 3 集』 p.1624, 東洋経済新報社, 1998。

附属資料11 子会社の状況<sup>34</sup>



34 同社資料による。

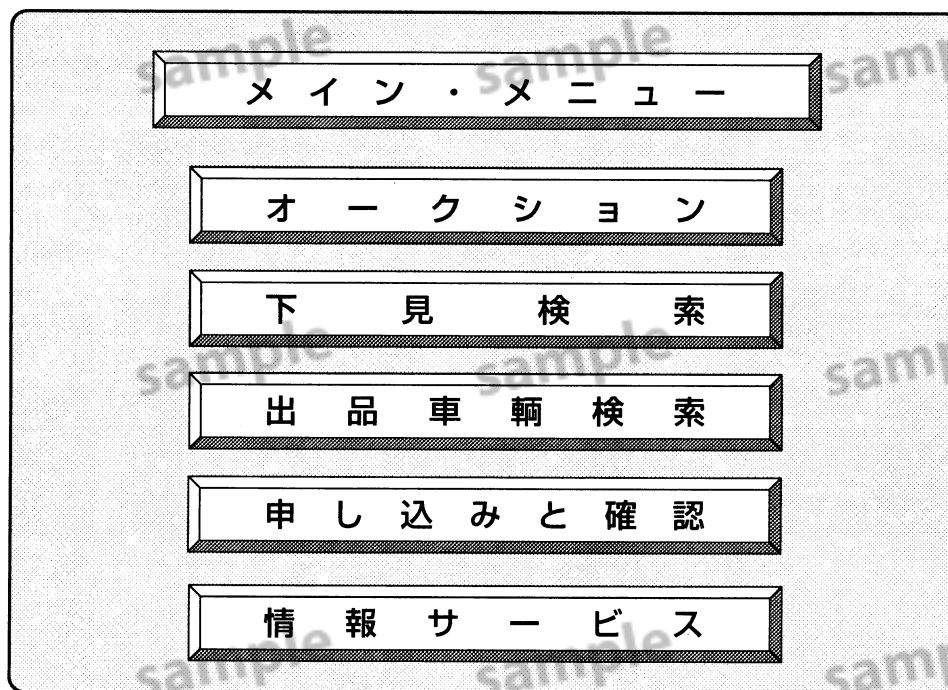
附属資料12 衛星を利用したオークション・システム<sup>35</sup>



- 全国に41ヵ所のアクセスポイントがあり、会員はそこまでの通信料金を負担する。
- 端末（会員）とアクセスポイント間は公衆回線で1200bps
- アクセスポイントとホスト間は専用回線で9600bps

35 同社資料による。

附属資料13 端末機のメニュー画面<sup>36</sup>



オークション	オークションへの参加。落札・出品操作が可能となる。
下見検索	出品リストをもとに画面で車輻情報と3枚の写真を見ることができる。
出品車輻検索	自分が出品した車輻の中から希望のものを選んで表示することができる。
申し込みと確認	出品の申し込みや落札・陸送等の確認ができる。
情報サービス	オークション計算書、名義変更確認、過去4週間の相場情報、在庫車輻情報などを表示することができる。

36 同社資料による。

### 附属資料14 中古車の年式の区分<sup>37</sup>

区分	該当年式	例
高年式	当年式、前1年式、前2年式	1998・97・96年式
中年式	前3年式、前4年式	1995・94年式
低年式	前5年式以前	1993年式以前

### 附属資料15 オークション開催曜日と扱い商品

曜日	取り扱い商品
土	3ナンバーの乗用車（セダン系）、バン・トラック
日	5ナンバーの乗用車、軽自動車
月	輸入車、軽自動車、特選車
火	RV（4WD、ワゴン、ミニバン等）

### 附属資料16 オークションの料金設定

項目	売手	買手
車輛検査料	2500円	—
出品料	※7500円	—
売買手数料	7000円	7000円

※輸入車、事故車は9500円

### 附属資料17 オークションの検査評価点<sup>38</sup>

評価点	評価程度
10点	新車
9～7点	走行距離が少なく新車と変わりがありません。
6～5点	中古車の中では、内装・外装ともに言うことありません。
4点	小さなキズ・ヘコミなどはありますが、全体的にはとてもきれいなクルマです。
3点	多少のキズ・ヘコミなど気にしないという人におすすめ。
2～1点	キズ・ヘコミなどあり。修理するのに多少お金がかかります。
0点	骨格部位（フレーム）に修復歴のあるクルマです。

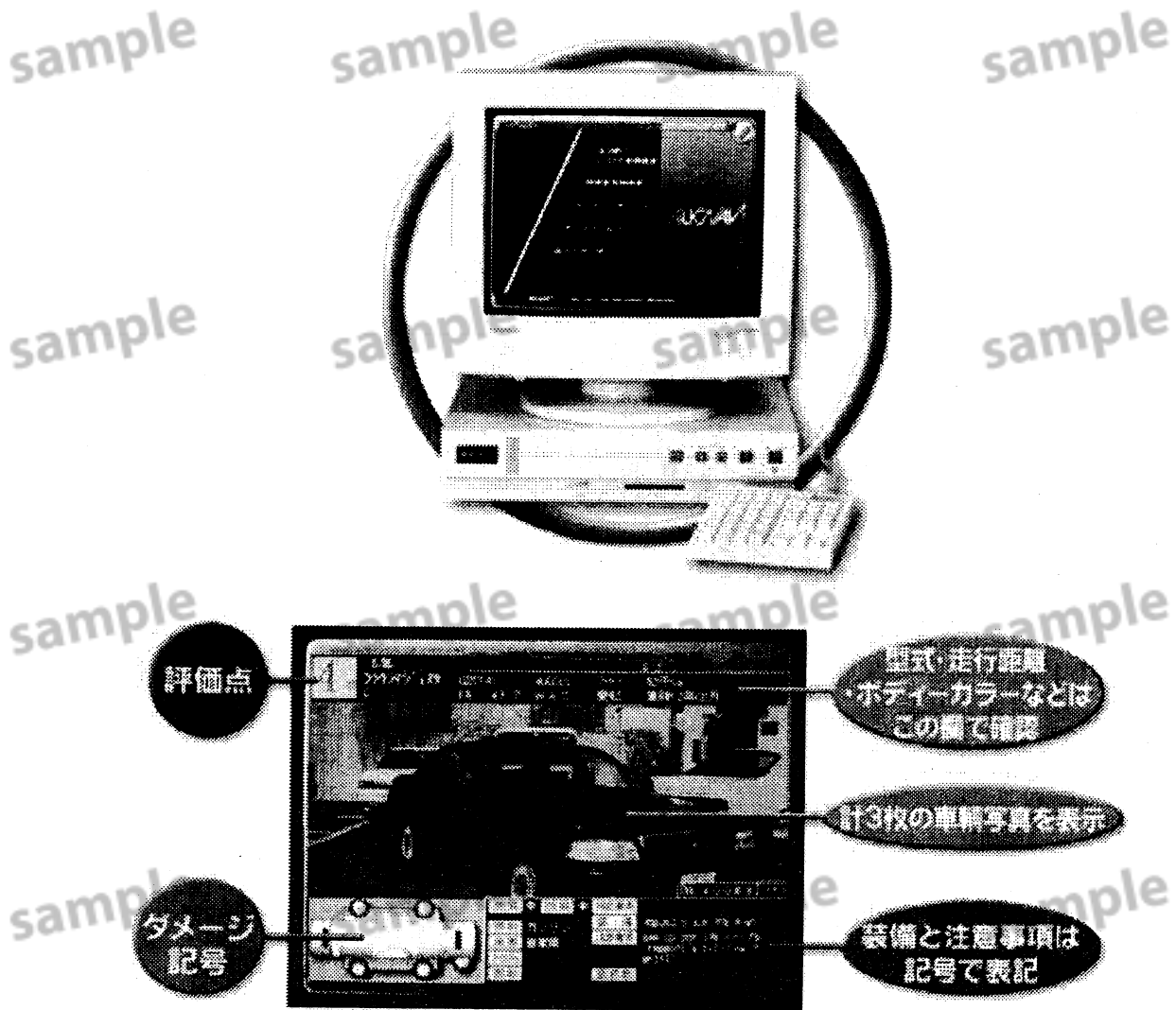
※1点以下のクルマはオークネットでは原則的に取り扱わない。

37 『トヨタの概況1998』p.100, トヨタ自動車, 1998.

38 同社ホームページ。

<http://www.aucnet.co.jp/html/aucnavi/page3/index.html> (1998年6月30日)

附属資料19 オークナビ端末<sup>39</sup>



附属資料18 オークナビ端末導入店の数<sup>40</sup>

地区	導入店の数
北海道・東北	8
関東	7
北陸・甲信越	4
東海	13
近畿	16
中国・四国	12
九州・沖縄	5
合計	65

39 同社ホームページ。http://www.aucnet.co.jp/html/aucnavi/page1/index.html (1998年6月30日)

40 同社ホームページ。http://www.aucnet.co.jp/html/kaiin/index.html (1998年6月30日)

## 附属資料20 オークネットの利用方法について

### 四輪オークション会員経費

初回経費	50,000円	入会時のみ。
月額経費	月額 49,500円	6年契約のレンタル料金。通信費含む。 アクセスポイントまでの電話料金は含まず。

### オークション手数料

	出張手数料※1	出品料	成約料	落札料
国産車	2,500円	7,500円	7,000円	7,000円
輸入車	2,500円	9,500円	7,000円	7,000円
商談※2	—	—	15,000円	15,000円

※1：認定検査員による検査料金。

※2：オークション終了後の電話による商談仲介など。

### 出品

オークションへの参加は出品依頼を端末機あるいは電話でオークネットに申し込むことから始まる。出品を希望する車の台数と所在地を連絡した後、売手はまず出品車カードを記入し、出品車1台につき3カットの写真<sup>41</sup>を撮影する。

オークネットの認定検査員が到着すると、売手の立会いのもと検査がおこなわれる。出品車カードの記載事項と現状をチェックし、相違点がある場合には加筆修正が施される。検査結果は0から9までのランクで表示される。最高点である9点は登録後1ヶ月以内で走行距離500km以内のものに与えられる。原則として最低2点の評価が得られないとオークネットに出品することはできない<sup>42</sup>。検査員が水曜日までに検査報告と未現像フィルムをオークネットの本社に宅急便で送り届けると、土曜日のオークションへの出品が間に合う。

### オークションのパターン

オークションは、土日月火の午前10時に始まる。会員店は金曜日に出品車の全リストを衛星FAXで受け取る。会員店はリストを事前にチェックし、お目当ての車があれば端末機を操作して、下見をおこなうことができる。下見では、出品車の画像やくわしい検査情報、オプション・装備などを確認することができる。下見はオークション進行中にもおこなうこともできる。

オークションは25秒間隔で進行する。買手が操縦桿にも似た操作レバーの一番上のボタンを押すごとに、応札価格が3000円ずつ上昇していく。最高値をつけている買手からの追加的なセリ上げは受け付けられない。セリが始まって最初のうちは、オークネットのオペレーターが自らダミー信号を入力してセリ上げていく。オペレーターはタイミングを判断しながら、セリの盛上げを演出する。セリが佳境に入ったことは応札信号の量でも判断できる。何人がセリに参加しているかはマトリックス表示で確認できる。

41 外装2カット（斜め1枚と正面・後方・側面のうちいずれか1枚）＋内装1カット

42 ただし近年、会員店の要望が強くなってきたため、点数が0点の修復車を「リペアード・カー」コーナーと銘打ちオークションに組み入れるようになった。



売手は事前に最低売値を定めているが、これは応札者には公表されない。しかし、最低売値にあと4万円程度まで近づくと画面に「あと少し」の表示が出る。そして、3万円前後になると今度は「売りつくし」の表示に切り替わり、落札が近いことをアピールし、入札者の心理を煽る。入札の間隔から落札のタイミングをオペレーターが判断し、最終落札者が決まる。

売手もまたこのプロセスに介入して参加することができる。かりに最低価格に遠い状態でも、売手はボタンを押すことで「売りつくし」表示を出すことができる。売手の90%がオンラインで参加しており、介入を効果的に使用している。オークネットのオペレーターもまた、最低売値を2万円引き下げる権限をもっており、落札の確率を高めることができる。売手はオペレーターと会話をすることもでき、オペレーターの助言を受けて希望価格を調整することもできる。

### 販売後のサービス

落札後のキャンセルはオークション当日に限り認められている。買手は5万円、売手は10万円の違約金をそれぞれ相手に支払うことでキャンセルできる。ただし、落札価格が500万円を超える車については違約金が2倍になる。4日間の開催でキャンセルは5台から10台程度である。キャンセルのほとんどは買手からの申し入れである。うっかりミスで装備を見間違えたなどというものが多い。

オークションで落札できなかった車に対して、交渉を継続してみたい買手がオークネットに電話をすると売手との商談を仲介してくれる。4日間の開催で平均1500件もの電話問い合わせがある。

オークション終了後、成約した売手には成約明細書がFAXで通知される。そして、オークネット指定の陸送業者が成約車両を引き取りにくる。オークション計算書がFAXにてオークネットから売手に通知され、売手は名義変更書類一式をオークネットに送付する。書類確認後、2日以内に代金が売手の銀行口座に入金される。

落札した買手に対しても落札車明細書がFAXで通知される。買手はオークネット指定の業者に陸送手配を依頼する。オークション計算書がオークネットから買手にFAXにて通知されるので、それから5日以内に買手はオークネットの銀行口座に代金を入金しなければならない。入金確認後、名義変更書類一式がオークネットから送られてくる。落札した車両は所定期間内に名義変更し、名変完了通知書に新ナンバーを記入し、車検証のコピーを添付の上、オークネットに返送しなければならない。

資金に余裕がない買手には「スキップ制度」と呼ばれる支払猶予の手段が用意されている。手数料を支払えば、最大で1000万円まで、最長で5週間まで支払を猶予する仕組みである。受け取った車の状態に異議がある場合、買手は5日以内であればオークネットに苦情を申し出ることができる。たいていはエアコンの調子がわるいとか、装備が違っている等の苦情である。オークネットの渉外課は買手と売手の言い分を確かめ、必要であれば第三者の現車査定を取り、仲裁をおこなう。売手は買手にコストを支払うことになる。渉外課の手に余る場合は営業課、営業課の手に余る場合は法務課へと処理が移される。オークネットの決定にあくまで不服な場合は、同業組合の審査委員会に申し立てることになるが、そこまでの紛争に至ることはまずない。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

---

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

Contents Works Inc.