



慶應義塾大学ビジネス・スクール

オークネット —2002年—¹

オークネットは、1984年に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。2002年時点ではすでに18年目を迎え、中古車TVオークション業界での地位は確立していた。1998年に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。

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。

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²。しかし、オークネットを取り巻く環境は変化しつつあった。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

1 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、修士課程大橋雄一が國領二郎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。

2 附属資料6「会社沿革」、附属資料9「貸借対照表」、附属資料10「損益計算書」、附属資料11「業績の推移」を参照。

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。また近年、現車中古車オークション会社のTVオークション参入やメーカー系列中古車オークション会社のパソコンオークション開始などは業界での競争環境をより一層厳しいものにしつつあった。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ていた。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、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。しかし近年の大手現車オークション会社のTVオークション進出は、もはやTVオークションと現車オークションの垣根をなくし、中古車オークション市場の競争環境を激変させる要因となる可能性があった。第二に、オークネット会員である中古車販売店の経営支援に積極的に参画し、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。近年の買い取り専門店の台頭などで中小の中古車販売店も少なからず影響を受けてきた。オークネットとして資金負担が軽微な無在庫販売や情報提供を中心とした小売支援をすることでTVオークションをより活性化させる狙いもあった。しかし一方で経営支援にあたり中古車販売店の裁量権をどこまで認めるかを考える必要もあり、従来仲介役に徹してきたオークネットが裁量権の設定によっては中古車販売店の反発を買う危険性を含んでいた。

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

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³。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⁴。

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⁵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。

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⁶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。

1990年代に入り、日本の新車市場ではセダンからRV（リкреーショナル・ビークル）に人気シフトしていた。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

3 附属資料2「中古車市場と新車市場の比較」を参照。

4 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。

5 年式については、附属資料16「中古車の年式の区分」を参照。

6 修復車ともいう

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。

10 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⁷。新車ディーラー系列の中古車展示場には、同じ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。

15

第2節 中古車オークション

長い間、日本の中古車ディーラーは全国160ヶ所を超えともいわれる現車オークション⁸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ションがあり、これが近年急速に台頭してきていた⁹。

30

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。

9 附属資料3「オークション市場の推移」、附属資料4「オークション出品台数ベスト20」参照。

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、買手が見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¹⁰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るが、その車を自ら消費者に対して再販売するということは少なかった。彼らは、買い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。

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。

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。¹¹

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

15 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」

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¹²」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。

20 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。

25 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。

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

オークネットのTVオークション・システムは創業当初の第一世代から2002年の第四世代まで4つの世代を経てシステムが進化してきた¹³。

第一世代では映像媒体としてレーザーディスクを使用していた。創業当初の1985年では地上回線で映像を配信することは通信速度や採算からみて検討に値しなかった。しかし会員数増加に伴うレーザーディスクのプレス代金増大や配送にかかる1週間のリードタイムはオークネットにとって決して好ましいものではなかった。これらのデメリットを解消するため、第二世代では瞬時に大容量の映像配信を行うことが出来る衛星回線を利用することにした。

1989年に導入された第二世代のTVオークション・システムはアナログ方式の通信衛星を活用したシステムであった。衛星回線の利用に伴いオークネットの会員は専用端末機器を新たに導入する必要があったが、創業当初から専用端末機器はリース契約によって会員に提供された。

なお、セリ参加時の売り買いの信号は衛星回線を利用せずに地上回線（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。

1996年に導入された第三世代の通信衛星は第二世代のアナログ方式からデジタル方式へ移行された。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、出品台数が増えても対応できるようにした。

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。

13 附属資料13「TVオークションシステムの変遷」を参照。

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¹⁴。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。

第四世代のTVオークションシステムは2002年3月に導入された。第四世代のシステムは現車オークション会場との提携による相互出品などに対応するために高速・大容量の映像配信が可能となった¹⁵。

10 第2節 オークションのパターン

オークネットでは、TVオークションとライブオークションを実施している。TVオークションとはオークネットが運営する四輪車TVオークションのことであり、ライブオークションとは提携の現車オークション会場とネットワークでつないで会場の出品車を落札できる仕組みである。

TVオークションは金土日月の週4日開催していた¹⁶。1ヶ月の平均的な出品台数は24,000台前後であった。オークションが始まると、約20秒毎にセリが進行した¹⁷。一般に20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がサービス拡大のため積極的に行っていた。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円ずつを課していたが、それでもオークション後の電話売買はなかなか減らなかった。

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、2日後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るまで一週間以上かかる場合もあった。

14 詳細は、附属資料22「オークネットの利用方法について」を参照。

15 附属資料14「第四世代TVオークション・システム(AucNeo)の構成」を参照。

16 附属資料17「オークション開催曜日と扱い商品」を参照。

17 附属資料22「オークネットの利用方法について」を参照。

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。東京一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。

ライブオークションは提携している全国8会場の現車オークション会場¹⁸と中継でオークションに参加することが出来るオークションである。現車オークション会場は全国各地にあり、開催日程も違うためTVオークションの参加と合わせればほぼ毎日オークションに参加し、落札することが可能である。

ライブオークションの1ヶ月の平均的な中継台数は約50,000台で、成約率は10%程度であった。オークション参加端末の向上からライブオークションへの参加を促し、成約率は2001年と比べ倍近く上昇している。

ライブオークションは現車オークション出品車輛が、そのまま同時中継され、会場に足を運ばなくてもオークネットの専用端末からオークションに参加できるのであるが、現車オークションは低中質車の車が多く、TVオークションの良質車と事実上すみ分けが出来ていた。

ライブオークションに参加するためには会員店は月額5,000円を参加料金として支払い、何会場でも参加することができた。売買手数料は9,500円～12,000円でTVオークションの手数料7,000円よりも高めである。オークネット会員の35%程度がライブオークションを利用している。

また、オークネットは2002年3月からインターネットによる中古車落札代行サービスであるアイオークを始めた。

18 附属資料7「現車オークション（AA）会場との提携の歩み」

アイオークはオークネットの子会社であり、会員管理や落札代行を行う。

5 従来のTVオークションは月々のレンタル料金など小規模の中古車販売会社にとっては大きな負担となり、なかなか利用することが出来なかった。しかしアイオークのサービスを利用すると通常のパソコンでインターネットを使って落札を代行してもらうことが出来る。

10 落札の仕組みとしては、まずインターネットを使って専用サイトにアクセスし、車両や価格を指示に従って指定すれば、後はアイオークが落札を代行し、結果を連絡してくれる。アイオークの会員になるには利用料として月額6,800円を払い、一台につき落札料18,500円が必要となる。落札料自体は高いが月に2台程度しか落札しない中古車販売会社にとっては初期費用もかからず利用勝手がよい。

第3節 検査体制

15 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。

20 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¹⁹、検査報告書に細かく記載され、品質は最終的に250項目からなる内外装評価の十二段階²⁰に評価づけられた。認定検査員は全国に150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が義務づけられていた。認定検査員はオークネットの契約社員になる場合と出来高によって作業報酬を受け取る委託作業員になる場合とがあった。契約社員の収入は固定給十歩合であったが、委託作業員については会員店が支払う検査料の2500円がそっくりそのまま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

19 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。

20 附属資料19「オークネットの検査評価点」を参照。

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（A I S）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。

5

またA I SではTVオークション以外に中古車買い取り会社、オークション運営会社、新車ディーラー向けに車両査定業務を請け負っている。検査料収入の拡大と中古車業界にオークネット基準を浸透させようとしているためである。

10

更に2001年11月からは車両査定の研修事業を始めた。修復歴車などの基本知識を学ぶ「アドバイザーコース」から最高レベルの「スペシャリストコース」まで各レベルを用意している。オークネット基準が業界基準となるべく業界での人作りに力を入れている現れである。

15

第4節 決済リスクの負担

オークネットの会員数は6,510社（2002年1月現在）であった。全中古車ディーラーの約3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

20

25

30

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）]＝2万4000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60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。

- 5 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
- 10 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
- 15 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
- 20 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）

30 オークネットは、オークション開催のために集まる毎月5万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）²¹

の展開を開始した。

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。

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。

オークナビで検索出来る車はTVオークション出品車と共有在庫市場「オークナビネット」に登録されている会員店の展示車在庫情報（常時1万台）が検索可能であった。さらに共有在庫市場はオークションを待たずにワンプライスで相互に売買することが可能であった。

オークナビによる会員店同士の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。

なお、利用料金は入会金74,000円の他に月額レンタル料金39,500円が必要で、1台あたりの成約料15,000円が徴収される。

オークナビ端末導入店は全国で約1000店舗で、共有在庫の取引は月100台程度であった。²²

第2節 autoBank（オートバンク）

オークナビの他にオークネットでは、無在庫販売や店舗運営に関するノウハウをパッケージ化し、新たな業態店としてフランチャイズを展開している。

「autoBank（オートバンク）」²³と名づけられたその中古車ショップは「コンビニエンス

21 附属資料20「オークナビ」を参照。

22 株式会社オークネット 2001年決算説明会資料 p22

23 附属資料21「オートバンク」を参照。

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。

オートバンクの仕組みはこうだ。オートバンクではまず「BINGO」という専用端末を使って一般ユーザーが加盟会員店のスタッフと相談しながら希望車を検索する。ユーザーからオークションで落札してほしいとのオーダーを加盟会員店がいただければ、オークションで希望車を落札し、納車することができる。

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25万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。

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。だが、専用端末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。

オートバンクは2002年6月末で49店である。スタート当初は約1千万円の多額の初期費用がかかり、出店は伸び悩んできた。オークネットは2002年3月よりオートバンクの要件を緩和し、100万円程度で出店が出来るようにしている。2002年の出店計画は現状の3倍の150店を見込んでいる。

25 第3節 e-Carnet（イーカーネット）

1999年よりオークネットは見込み客の情報提供サービスであるイーカーネットを始めた。イーカーネットを、一般消費者にオートバンクというブランドをオークネット統一ブランドとして認知してもらうため、「イーカーネット powered by autoBank」というサイト名称でサービスを行っている。

「イーカーネット powered by autoBank」は消費者がインターネットを使ってオークネットの在庫情報の中から希望の車両を検索することができる。検索後、オークネットが会員

企業に見込み客として情報提供をする。消費者の利用料は無料であるが、会員は月額費用として40,000円が必要だ。在庫情報は中古車販売店の店頭在庫、オークション在庫、オークナビの共有在庫の3つで、月間情報量は約5万台にものぼる。

またユーザーは「イーカーネット powered by autoBank」でマイページを持つことが出来、車名、年式、色、上限価格などを登録しておくことで毎週自動的に出品車両の中から、該当する車両をピックアップしてくれる。

しかし「イーカーネット powered by autoBank」のサイト内では中古車の取引は行われない。

あくまでも情報提供のみにこだわり、販売店をサポートする仕組みに徹する。そうすることで中古車販売店との利害関係を気にせず、消費者に要望にあった車両を提供できると考えるからだ。

第4章 多角化と提携

第1節 多角化

オークネットはこれまで蓄積したノウハウや設備を生かして中古四輪車オークション以外にも多角化をしていた。1993年の二輪車オークションにはじまり、1997年には花き（生花）オークション事業、1998年アンティークオークション事業、1999年時計オークション事業をおこなっていた。

二輪車は流通形態が四輪車と似ているため業績は堅調に推移していた。2001年12月末では登録会員数1,430社で出品台数43,299台のうち成約台数19,057台と四輪車に比べて成約率が高かった。オークション収入も2億8000万円近くにのぼり、毎年30%程度伸びている。²⁴

しかし二輪車のように流通形態が四輪車と似ているケースは問題ないが、花きなど業界の特徴がよく分からない業界については事業化までは難しい。オークネットはまず事前にニーズをしっかりと掴むことから始めた。オークネットのオークションビジネスは会員を獲得し、取引が取引を呼ぶビジネスであるため、業界の啓蒙も含めて非常に時間がかかる。花きオークション事業は事実2001年に単年度黒字化するまでに4年かかった。

24 同社平成13年12月期有価証券報告書 p9

花きオークションの相対取引はまさにそのニーズから生まれた取引形態である。花きオークションは毎週火、木、日に実施される。生産者はセリ前日に FAX またはメールで出品情報をオークネットに送り、オークネットは出品情報をコンピュータに入力する。買参人はオークネットから送られてきた出品情報を基にセリに参加し、落札した生花はセリの翌日に配送されてくる。

しかし、生花は物日には急に大量の需要が発生することがある。大量需要に対応するため相対取引では出品される生花を買参人が相対取引画面で事前に先取りすることが出来る。先取りされた生花はセリを待たずに買参人に配送される。これによって買参人は余裕をもって生花を確保することが可能となる。オークネットではこのように業界のニーズとオークションのノウハウを上手く組み合わせることで取引の問題解決をはかっていた。²⁵

アンティークオークション事業はヘンリーズオークションというカタログオークションを仲介していた。ヘンリーズオークションはドイツ南西部にあるムッターシュタットという小さな村で実施されているアンティークオークションで、毎月ドイツを中心に約7万冊ものカタログがヨーロッパ中に送付される。オークネットはヘンリーズオークションのカタログ取り寄せ、入札を消費者に代わって代行する。落札手数料として落札金額に応じて12%から20%を徴収する仕組みである。²⁶

また時計オークション事業はインターネットとカタログを併用しながら実施しているが、既に時計オークションとしては国内最大規模となっていた。

オークネットの提供する時計オークションの特徴は出品商品の検査・鑑定システムである。オークションに出品される時計は、厳しい検査・鑑定の上、グレード評価点G3以上の商品には、落札後3ヶ月の品質保証が付けられている。この検査・鑑定システムが、落札者に信頼を生み続けていた。²⁷

いずれにせよ本格的な多角化は始まったばかりでオークネットに対する貢献は小さいが、業績は順調に推移しており、今後の大きな収入源に育つ可能性を秘めている。また業界特性や市場規模などを考慮し、FAX やカタログなどを柔軟に取り入れてオークションを開催している点はオートネットならではの運営ノウハウである。

25 同社ホームページ <http://iflower.aucnet.co.jp> 花きオークション (2002年8月1日)

26 同社ホームページ <http://www2.e-auc.ne.jp/antique> アンティークオークション (2002年8月1日)

27 同社ホームページ <http://www2.e-auc.ne.jp> 時計オークション (2002年8月1日)

第2節 国内提携

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国内各社と提携をすすめている。それはライブオークションの企業系現車オークション会社との提携だけにとどまらない。メーカー系列のオークション会社との提携もその一つである。もともとホンダとは二輪車オークションで提携関係にあり、トヨタに関してもトヨタの中古車オークション運営子会社トヨタヨーゼックからA I Sが車両検査を業務受託していた。しかし近年の新車伸び悩みが自動車メーカーを周辺ビジネス強化に本腰を入れさせた。最も力を入れているのはトヨタで2000年4月にスタートした中古車買い取りチェーン店「T-U P」は2001年末で600店を超え、ガリバーインターナショナルを凌ぐネットワークを築き上げた。T-U Pの運営母体は全国の系列ディーラー店で、今後トヨタのオークション運営会社トヨタヨーゼックの主催するパソコンオークションに積極出品してゆく予定である。²⁸

またオークネットはトヨタヨーゼックとオークション会員の相互乗り入れをすることを発表しており、2002年秋には実現する予定である。この相互乗り入れの提携効果でトヨタヨーゼックの会員2,700社がオークネットの会員として追加となるとともにテレビオークションの出品台数もおよそ30万台程度増えることとなる。

他にも2001年10月にはホンダ主催のオークションの車両検査をA I Sが受託しており、今後メーカー系オークションとの提携はますます進むこととなるであろう。

その一つとしてトヨタ自動車、日産自動車、ホンダの三社とオークネットは2003年春をめぐりに中古車の検査基準を統一することに決めた。これまでメーカーや販売会社ごとに基準がバラバラで、業者や消費者が商品を比較しにくいなどの課題があり、今後インターネット取引などで市場が拡大するには統一の基準が必要であると判断したためである。国内三大メーカーが参加することで、事実上の国内標準となる可能性が高くなっており、オークネット基準が今後中古車のスタンダードとなる日も近い。²⁹

メーカー系オークション会社との提携以外に大きな提携としては、中古車買い取りフランチャイズチェーンであるガリバーインターナショナルとの提携があげられる。オークネットではT Vオークションに週2回ガリバー専用チャンネルを設けている。ガリバー専用チャンネルは売買手数料が15,000円と他のチャンネルの倍以上にもかかわらず成約率が6割を超えるほど好評だ。ガリバーの出品車が人気なのは、いわゆるオークション車にありがちな業者間での転売車ではなく、一般ユーザーから確実に買い取った初回出品車である

28 日本経済新聞 2002年1月24日15面

29 日本経済新聞 2002年7月9日9面

からだ。ガリバーとしても積極的に在庫をさばくチャネルを持つことで、在庫回転率を上げられ、大きなメリットとなっている。

また2002年7月にはオートバックスセブンの提携で全国約200店のオートバックスにオークナビを設置することが決まっており、小売店との提携も活発化しそうである。

- 5 なお海外への進出は1994年にアメリカに進出にしたが、上手くゆかず、2001年からはニュージーランドに進出している³⁰。

第5章 今後の展開

10

オークネットは衛星を利用したオークションでは勝ち組といえる成果をだしてきた。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。

- 15 20 いずれにせよ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には変わりはない。またいかに良質車を多く獲得できるかがオークネットの優位性を左右するに違いがなかった。

しかし従来オークネットに良質車を提供してきた中古車買い取り店が自社のネットワークで良質車を販売する企業が増えてきている。自社販路で中古車を販売したほうが利益率がいいためだ。

- 25 30 例えば中古車買い取りフランチャイズチェーンのガリバーインターナショナルは1999年9月からインターネット上で中古車販売を始めた。消費者は自宅などからインターネット上のホームページ「e-Cars」にアクセスし、購入希望車種を絞り込むと複数の車が紹介され、近くの会員店で購入手続きが出来る。ガリバーは会員店に専用の販売用端末をリースし、買い取り店ガリバーで調達した車の大半を自社販路で販売出来る。現在のところは自社販路で在庫をさばけるまでには至っておらず、オークネットにガリバー専用チャネ

30 附属資料8「オークネットの海外戦略」参照。

ルを設け、むしろオークネットとの結びつきを強固にしている。しかし、今後自社販路が軌道にのればオークネットへの良質車提供は先細ることになるかもしれない。

また現車オークション会社の近年の動きもオークネットは無視することは出来ない。特に業界最大手のUSSは子会社のTVオークション会社USSジャパンのネットワークとUSSの持つ全国10カ所の現車オークション会場を結び、現車オークションの車両をTVオークションでも落札出来るようにした。TVオークションでのシェアはオークネットが80%程度持っているため、その地位は不動であるが、2000年の国内中古車オークション取扱シェアはUSSが23%で、オークネットの7%を大きく引き離していることを考えると大きな脅威である。³¹

しかしいずれにせよ最終的には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る。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あった。今後提携が増えれば増えるほど複雑化した専用端末はネットワーク拡大の足かせとなる可能性があった。

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。確かに車検や車庫証明など各種手続きが煩雑で、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

31 日経産業新聞 2001年6月13日 16面

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。

(参考資料)

- 5 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.
- 森田正隆「オークネット—1998年—」慶應義塾大学ビジネススクール, 1998.

10

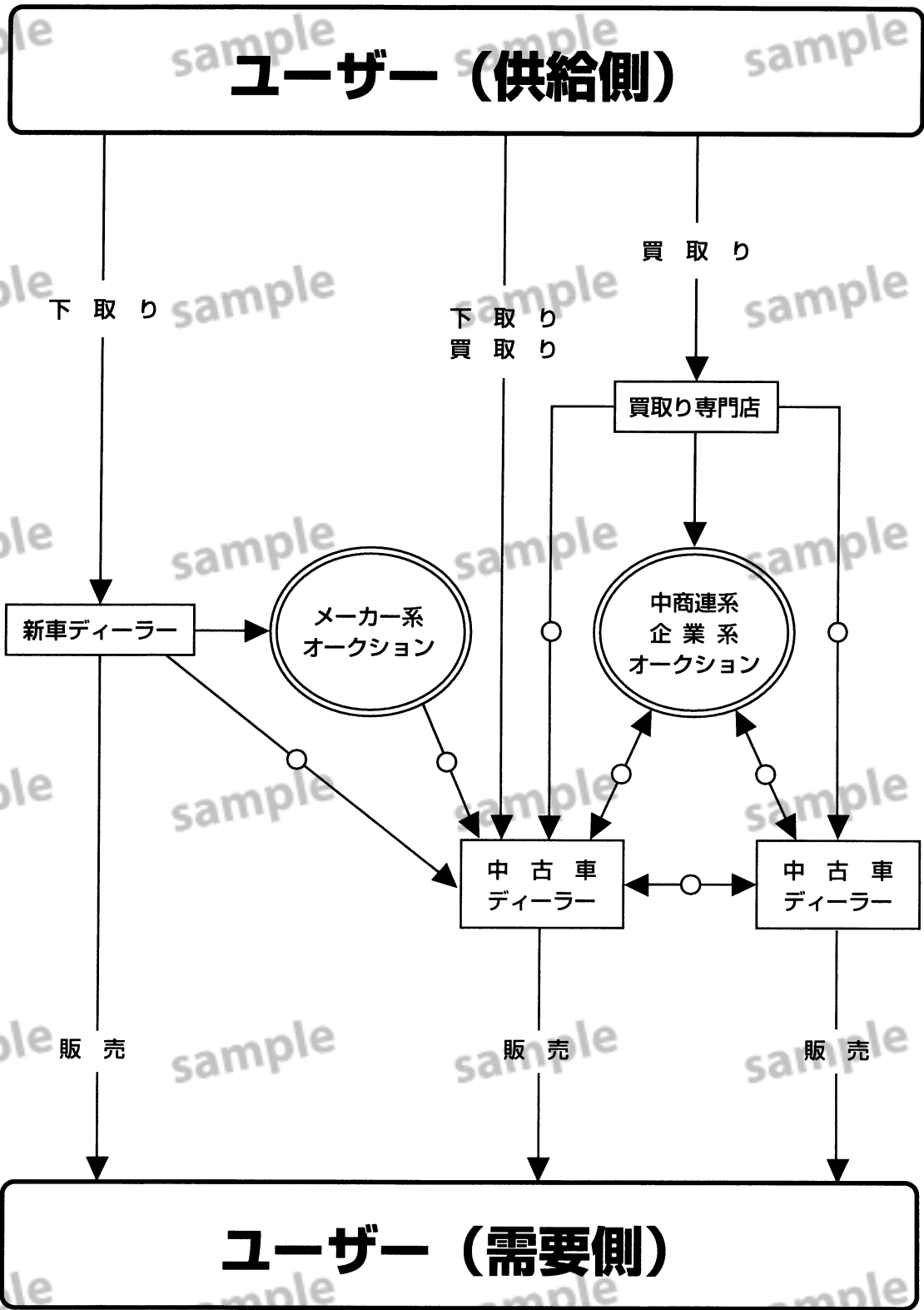
15

20

25

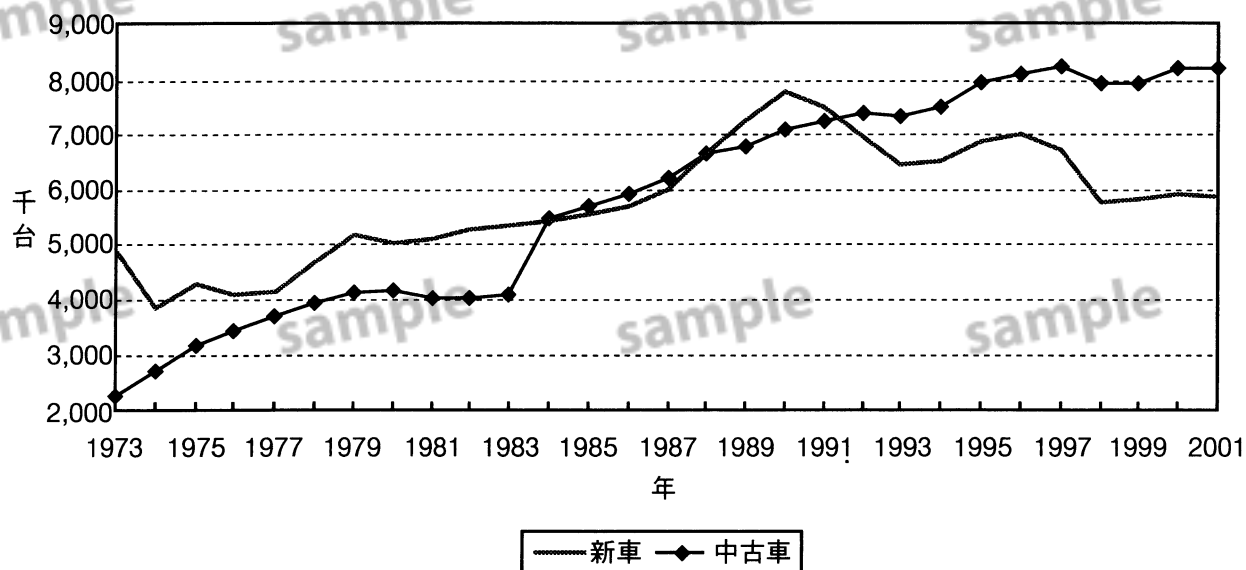
30

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³²



32 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：日本自動車販売協会連合会、全国軽自動車協会連合会調べ

附属資料3 オークション市場の推移³³

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
1991年	114,396 (4.9%) 1,018千円	1,085,921 (46.9%) 900千円	368,710 (15.9%) 618千円	745,081 (32.2%) 656千円	2,314,108 (100.0%) 785千円
1992年	128,530 (5.0%) 1,565千円	1,283,767 (50.4%) 863千円	379,872 (14.9%) 657千円	754,042 (29.6%) 678千円	2,546,211 (100.0%) 817千円
1993年	147,211 (5.1%) 1,511千円	1,485,254 (51.1%) 825千円	433,623 (14.9%) 642千円	839,739 (28.9%) 648千円	2,905,827 (100.0%) 781千円
1994年	164,519 (5.2%) 1,517千円	1,649,770 (52.0%) 818千円	446,860 (14.1%) 629千円	914,137 (28.8%) 654千円	3,175,286 (100.0%) 782千円
1995年	206,312 (5.7%) 1,494千円	1,893,698 (52.8%) 780千円	480,241 (13.4%) 595千円	1,008,627 (28.1%) 608千円	3,588,878 (100.0%) 751千円
1996年	249,677 (6.2%) 1,493千円	2,168,880 (53.8%) 748千円	508,881 (12.6%) 580千円	1,103,248 (27.4%) 565千円	4,030,686 (100.0%) 726千円
1997年	281,857 (6.5%) 1,469千円	2,407,213 (55.4%) 717千円	511,034 (11.8%) 574千円	1,148,853 (26.4%) 534千円	4,348,957 (100.0%) 703千円
1998年	305,586 (6.5%) 1,439千円	2,636,647 (56.2%) 716千円	548,192 (11.7%) 572千円	1,204,873 (25.7%) 506千円	4,695,298 (100.0%) 687千円
1999年	321,851 (6.3%) 1,464千円	1,893,698 (52.8%) 780千円	608,498 (12.0%) 551千円	1,247,962 (24.5%) 492千円	5,083,870 (100.0%) 673千円
2000年	391,342 (7.3%) 1,410千円	3,173,109 (58.9%) 655千円	641,029 (11.9%) 539千円	1,182,058 (21.9%) 470千円	5,387,538 (100.0%) 644千円
2001年	377,097 (6.6%) 1,460千円	3,453,833 (60.2%) 643千円	734,603 (12.8%) 533千円	1,170,985 (20.4%) 467千円	5,736,518 (100.0%) 632千円

33 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27巻2号, pp. 9-17, 1999.
月刊ユーストカー, 2月号第29巻2号, pp. 13-22, 2001

附属資料4 オークション出品台数ベスト20³⁴

	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年
1	オークネット 249,677	オークネット 281,857	オークネット 305,586	オークネット 321,851	オークネット 391,342	USS東京 390,368
2	USS東京 170,542	USS東京 227,779	USS東京 275,533	USS東京 304,409	USS東京 348,606	オークネット 377,097
3	USS九州G 146,936	USS名古屋 169,598	USS名古屋 205,975	USS名古屋 244,087	USS名古屋 253,840	USS名古屋 287,865
4	中部AA 142,552	JAA葛西 159,527	JAA葛西 171,616	JAA葛西 198,020	JAA葛西 201,190	HAA神戸 208,713
5	JAA 140,684	USS九州G 149,634	USS九州G 153,554	USS九州G 167,225	USS九州G 170,253	JAA葛西 208,507
6	ハナテンAA 137,508	中部AA 142,669	中部AA 150,667	中部AA 156,087	兵庫AA 147,313	中部AA 171,560
7	USS名古屋 136,152	ハナテンAA 138,572	ハナテンAA 133,157	ハナテンAA 132,408	中部AA 146,185	USS九州G 167,060
8	大阪南港AA 120,929	AAAI小山 117,275	AAAI小山 131,105	AAAI小山 132,125	AAAI小山 120,640	ベイオーク 117,972
9	岐阜商組 111,955	大阪南港AA 115,037	岐阜商組 106,109	大阪南港AA 114,097	ハナテンAA 120,007	RAA 113,139
10	AAAI小山 100,647	岐阜商組 107,016	大阪南港AA 103,660	埼玉岩槻商組 113,502	埼玉商組岩槻 117,537	AAAI小山 103,721
11	埼玉商組岩槻 93,389	愛知商組 88,483	大阪商組 96,905	岐阜商組 108,229	ベイオーク 108,666	ハナテンAA 97,049
12	愛知商組 87,888	埼玉商組岩槻 83,052	埼玉商組岩槻 94,808	大阪商組 93,589	岐阜商組 99,990	BCNAA 90,905
13	NASA 76,070	大阪商組 82,732	愛知商組 89,601	RAA 87,534	RAA 97,540	TAA関東 90,321
14	大阪商組 71,233	NASA 80,232	NASA 84,631	愛知商組 82,221	愛知商組 86,714	CAA東京 85,235
15	福岡商組 66,909	USS九州F 73,313	TAA関東 82,911	NASA 81,999	TAA関東 83,151	NASA 77,163
16	USS九州F 66,077	九州中央福岡 66,493	USS岡山 71,596	USS JAPAN 79,646	大阪商組 81,809	KCAA福岡 74,020
17	九州中央福岡 65,127	福岡商組 66,045	USS JAPAN 70,355	TAA関東 76,415	KCAA福岡 78,007	TAA近畿 68,389
18	AAAI福岡 63,446	JAANET 64,396	九州中央福岡 70,266	KCAA福岡 75,337	NASA 75,385	USS群馬 68,375
19	ヒーローAA 62,190	AAAI福岡 64,388	JAANET 69,291	USS岡山 74,961	CAA東京 74,229	LAA 66,334
20	サールAA東北 58,096	ヒーローAA 62,827	USS九州F 68,450	AAAI福岡 70,992	BCNAA 70,858	USS静岡 63,118

単位は台。太字は競合のTVオークション会社。

34 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27巻2号, pp. 9-17, 1999.
月刊ユーストカー, 2月号第29巻2号, pp. 13-22, 2001

附属資料5 大株主³⁵

株主名	持株数(万株)	持株比率
フレックス	151	12.6%
オリエントコーポレーション	131	10.9%
三菱信託信託口	61	5.0%
藤崎喜代子	60	5.0%
日本ビジネステレビジョン	38	3.2%
日本トラスティ信託口	34	2.9%

附属資料6 会社沿革³⁶

- 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。
- 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、株式を店頭売買銘柄として登録。同時に一般公募新株式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(A I S)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。
- 1998年4月 ヘンリーズ事業(アンティーク・カタログオークション)を開始
- 1999年4月 子会社株式会社イーカー・ネットを設立。国内時計カタログオークションを開始。
- 1999年10月 子会社株式会社アイリンクスを設立。子会社株式会社イー・オークを設立。
- 2000年3月 子会社株式会社ジャパン・ウォッチ・ラボ設立。
- 2000年5月 東京証券取引所市場第一部に株式を上場。一般公募新株式500千株を発行したことにより資本金30億7,240万円に増資(9月)。
- 2001年2月 現車会場との提携によるライブオークションを開始
- 2001年3月 本店所在地を東京都千代田区三番町8番1に移転。ニュージーランドのAuto Auction Network Limitedを買収し、同国における中古車オークション事業分野に進出。
- 2000年3月 子会社株式会社ジャパン・ウォッチ・ラボ設立。
- 2001年9月 株式会社アイ・エヌ・ジーコミュニケーションズと共同出資にて株式会社アイオーク設立。

35 『日経会社情報2002年』 p.1384, 日本経済新聞社, 2002.

36 同社資料を一部加筆、修正

附属資料7 現車オークション（A A）会場との提携の歩み³⁷

1999年10月	株式会社アイリンクスをA A会場3社ほかと出資
2000年4月	大阪南港A Aがアイリンクスに出資
2001年1月	中部A Aのライブオークション開始
2001年3月	C A A東京のライブオークション開始
2001年4月	ベイオーク（大阪南港A A）のライブオークション開始
2001年10月	J U群馬のライブオークション開始
2001年11月	アライA Aベイサイドのライブオークション開始
2001年12月	N A S Aのライブオークション開始
2002年5月	ジップのライブオークション開始
2002年7月	協同組合東京中古車流通センター（RAA）のライブオークション開始

附属資料8 オークネットの海外戦略

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年に開始したが、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³⁸が、その後も業績改善の見通しがたたず、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。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³⁹。

アメリカの失敗から5年、オークネットはニュージーランドに本格進出することに決めた。オークネットは2001年4月にニュージーランドの中古車オークション運営会社オークサットを買収した。オークサットは1998年に住商グループが設立し、オークネットが日本国内で運営するTVオークションに衛星ではなく公衆回線経由でリアルタイムで参加できるサービスを提供していた。会員は現地の中古車販売会社約280社で、取扱台数は年間約1,800台（01実績）ほどである。しかしニュージーランドは年間十万台以上の中古車を日本から輸入しており、年々市場は拡大していつている。オークネットはニュージーランドを足がかりに日本からの中古車輸入の多いアジア地域への進出をねらっている。⁴⁰海外進出の方針としては現地で中古車情報を新たに蓄積し、現地内で流通させるよりも、中古車を輸出する形で日本の中古車情報を最大限に発揮する方策を積極的にとる方が投資面からも適切であった。

37 同社資料を一部加筆、修正

38 日本経済新聞1997年7月7日45面

39 日経産業新聞1997年12月1日10面

40 日本経済新聞2001年4月21日11面

附属資料9 貸借対照表

(単位:千円)

科目	当期 (平成13年12月31日現在)		前期 (平成12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)		%		%	
I 流動資産					
1.現金及び預金	4,852,438		6,834,359		△ 1,981,921
2.売掛金	485,412		103,678		381,734
3.オークション貸勘定	3,506,379		3,631,895		△ 125,516
4.自己株式	—		3,624		△ 3,624
5.商品	312,376		65,920		246,456
6.貯蔵品	28,558		30,674		△ 2,116
7.前払費用	116,228		34,885		81,343
8.未収入金	7		26,225		△ 26,218
9.関係会社短期貸付金	496,530		30,000		466,530
10.未収入金	72,398		65,763		6,635
11.立替金	30,930		19,996		10,934
12.繰延税金資産	16,059		107,383		△ 91,324
13.その他	16,299		66,951		△ 50,652
14.貸倒引当金	△ 21,892		△ 65,363		43,471
流動資産合計	9,911,756	65.3	10,955,994	69.1	△ 1,044,238
II 固定資産					
1.有形固定資産					
(1)建物	383,961		197,856		186,105
(2)車両運搬具	4,183		7,538		△ 3,255
(3)器具・備品	1,819,454		2,241,229		△ 421,775
(4)土地	88,409		88,409		0
有形固定資産合計	2,296,007	15.1	2,535,104	16.0	△ 239,097
2.無形固定資産					
(1)営業権	33,400		66,800		△ 33,400
(2)ソフトウェア	553,191		454,808		98,383
(3)電話加入権	68,916		68,916		0
(4)その他	30,356		—		△ 33,356
無形固定資産合計	685,864	4.5	590,525	3.7	95,339
3.投資その他の資産					
(1)投資有価証券	394,956		181,300		213,656
(2)関係会社株式	894,402		300,400		594,002
(3)長期貸付金	23,118		768		22,350
(4)従業員長期貸付金	32,053		23,554		8,499
(5)破産更生債権等	29,932		23,836		6,096
(6)長期前払費用	22,808		20,913		1,895
(7)差入保証金	415,841		375,035		40,806
(8)投資不動産	422,614		422,614		0
(9)会員権	28,200		94,304		△ 66,104
(10)自己株式	—		339,368		
(11)繰延税金資産	30,882		14,354		16,528
(12)その他	10,000		—		
(13)貸倒引当金	△ 16,197		△ 23,836		7,639
投資その他の資産合計	2,288,606	15.1	1,772,612	11.2	515,994
固定資産合計	5,270,478	34.7	4,898,241	30.9	372,237
資産合計	15,182,234	100.0	15,845,236	100.0	△ 663,002

(単位:千円)

科目	当期 (平成13年12月31日現在)		前期 (平成12年12月31日現在)		対前期 比較増減
	金額	構成比	金額	構成比	
(負債の部)		%		%	
I 流動資産					
1.買掛金	303,075		285,625		17,450
2.オークション借勘定	1,123,090		966,155		156,935
3.1年以内返済長期借入金	25,000		442,900		△ 417,900
4.未払金	26,821		11,502		15,319
5.リース未払金	12,870		93,177		△ 80,307
6.未払法人税等	159,289		221,555		△ 62,266
7.未払事業税	274,400		876,600		△ 602,200
8.未払消費税	27,555		68,306		△ 40,751
9.預り金	36,530		20,755		15,775
10.前受収益	2,232		4,108		△ 1,876
11.その他	18,544		19,208		△ 664
流動負債合計	2,009,410	13.2	3,009,895	19.0	△ 1,000,485
II 固定負債					
1.長期借入金	—		25,000		△ 25,000
2.長期リース未払金	34,411		5,233		29,178
3.退職給与引当金	—		53,189		△ 53,189
4.退職給付引当金	97,488		—		97,488
5.その他	41,693		23,200		18,493
固定負債合計	173,593	1.2	106,623	0.7	66,970
負債合計	2,183,003	14.4	3,116,518	19.7	△ 933,515
(資本の部)					
I 資本金	3,072,400	20.2	3,072,400	19.4	0
II 資本準備金	3,139,900	20.7	3,139,900	19.8	0
III 利益準備金	168,080	1.1	130,083	0.8	37,997
IV その他の剰余金	—	—	—	—	0
当期未処分利益金	6,948,430	—	6,395,334	—	553,096
その他剰余金合計	6,948,430	46.8	6,395,334	40.3	553,096
V 自己株式	△ 329,581	△ 2.2	—	—	△ 329,581
資本合計	12,999,230	85.6	12,737,718	80.3	261,512
負債及び資本合計	15,182,234	100.0	15,854,236	100.0	△ 672,002

附属資料 10 損益計算書⁴¹

(単位:千円)

科目	当期 自平成13年1月1日 至平成13年12月31日		前期 自平成12年1月1日 至平成12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	13,695,806	100.0	12,815,091	100.0	880,715
II 売上原価	8,008,713	58.5	6,904,270	53.9	1,104,443
売上総利益	5,687,092	41.5	5,910,821	46.1	△ 223,729
III 販売費及び一般管理費	3,737,666	27.3	2,963,280	23.1	774,386
営業利益	1,949,426	14.2	2,947,541	23.0	△ 998,115
IV 営業外利益	(65,306)	0.5	(128,127)	1.0	62,821
受取利息及び配当金	31,046		53,267		△ 22,221
その他	34,260		74,860		△ 40,600
V 営業外費用	(13,893)	0.1	(47,332)	0.4	33,439
支払利息	6,776		20,812		△ 14,036
その他	7,117		26,520		△ 19,403
経常利益	2,000,839	14.6	3,028,335	23.6	△ 1,027,496
VI 特別利益	(29,376)		(616)		△ 28,760
固定資産売却益	342		616		△ 274
貸倒引当金戻入益	29,033		—		29,033
VII 特別損失	(155,684)	1.1	(228,262)	1.7	72,578
役員退職慰労金	—		30,330		△ 30,330
棚卸資産除却損	—		186,195		△ 186,195
固定資産除却損	68,422		11,766		56,656
会員権評価損	66,104		—		66,104
関係会社株式売却損	5,200		—		5,200
退職給付会計変更時差異費用	15,956		—		15,956
税引前当期純利益	1,874,531	13.7	2,800,689	21.9	△ 926,158
法人税及び住民税	903,561	6.6	1,259,956	9.9	△ 356,395
当期純損失	970,970	7.1	1,540,733	12.0	△ 569,763
前期繰越利益	6,108,334		4,774,067		1,334,267
過年度税効果調整額			205,750		△ 205,750
中間配当額	118,976		113,832		5,144
中間配当に伴う利益準備金積立額	11,897		11,383		514
当期末処分利益金	6,948,430		6,395,334		553,096

従業員数 270人

株主数 4,959人

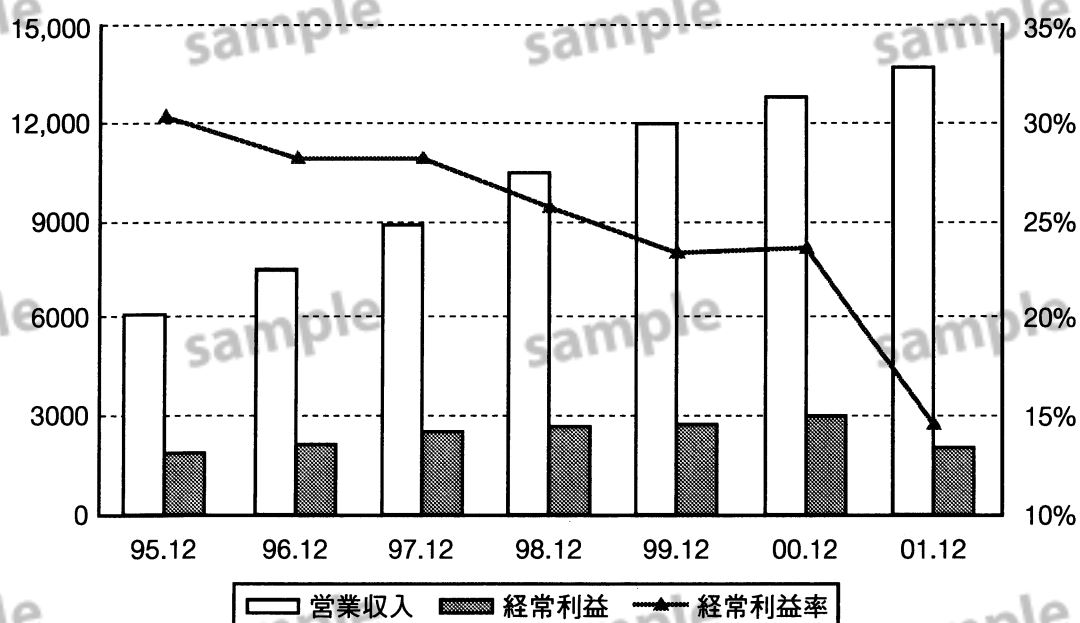
41 貸借対照表および損益計算書の出所は、同社平成13年12月期有価証券報告書p51-56。従業員数株主数は同社平成13年12月期有価証券報告書p6,15による。

附属資料11 業績の推移⁴²

(単位：百万円)

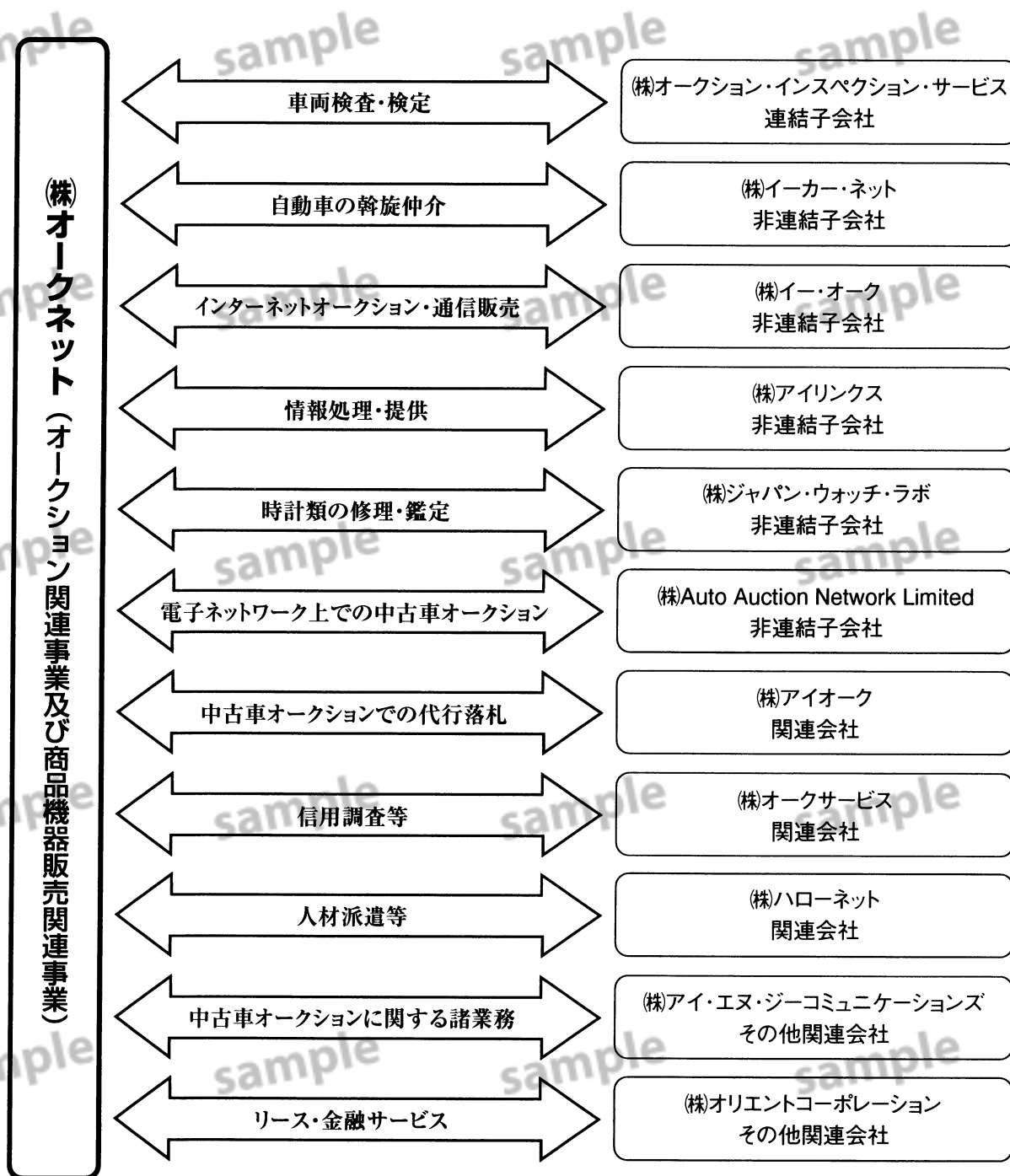
決算期	営業収入	営業収益	経常利益	利益
94.12	5,224	1,497	1,397	611
95.12	6,069	1,777	1,844	922
96.12	7,486	2,090	2,118	1,056
97.12	8,860	2,479	2,507	※▲443
98.12	10,505	2,627	2,700	77
99.12	11,960	2,856	2,800	1,896
00.12	12,815	2,947	3,028	1,540
01.12	13,695	1,949	2,000	970
01.12予想	14,800	—	2,500	1,150

※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。



42 『会社四季報 1995年第2集』 pp.1418, 東洋経済新報社, 1995.
 『会社四季報 1998年第3集』 pp.1624, 東洋経済新報社, 1998.
 『日経会社情報 2002年』 p.1384, 日本経済新聞社, 2002.

附属資料12 子会社の状況⁴³

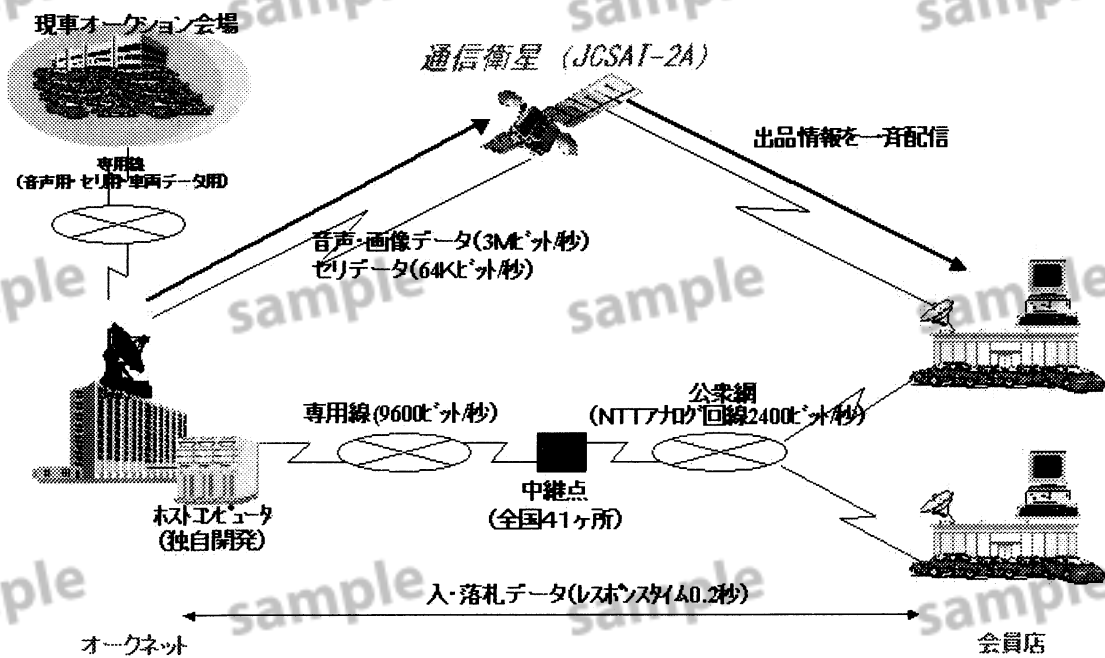


43 同社平成13年12月期有価証券報告書p5

附属資料13 TVオークション・システムの変遷⁴⁴

第一世代	1985.6	中古車TVオークション（レーザーディスク方式）を開始
第二世代	1989.8	衛星通信（JC-SAT）中古車TVオークション方式（衛星トラポンアナログ4分割方式）に変更
第三世代	1996.8	中古車TVオークションをデジタル方式（衛星対応デジタル圧縮映像システム）に移行
第四世代	1998.7	中古車TVオークションの2チャンネルサービスを開始
	2002.3	TVオークションシステムを新システムに移行

附属資料14 第四世代TVオークション・システム（AucNeo）の構成⁴⁵



44 同社資料を一部加筆修正。

45 同社資料を一部加筆修正。

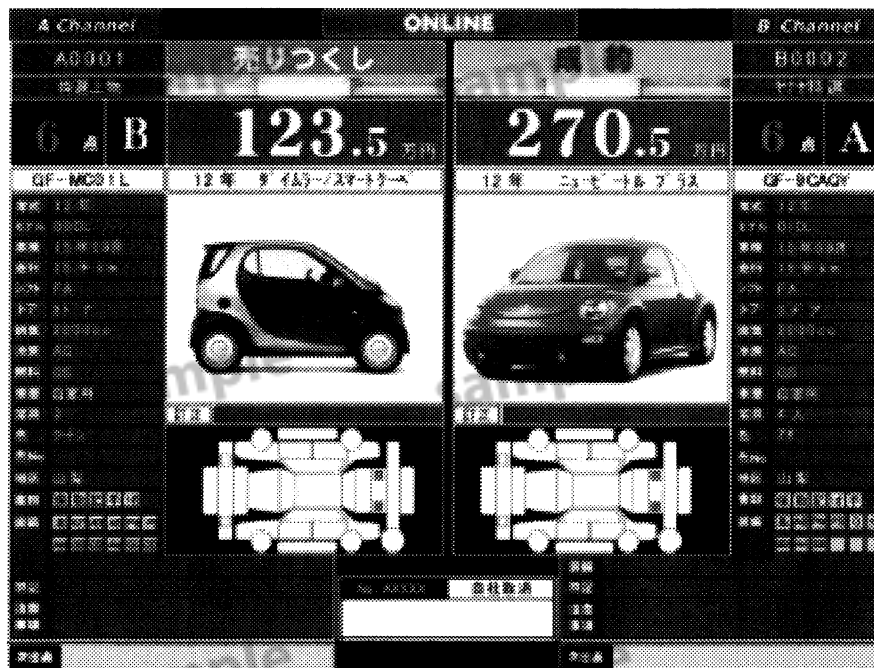
附属資料15 端末機のメニュー画面⁴⁶

メインメニュー画面



画面左のコンテンツを、マウスやキーボードで選択すれば画面が切り替わる。
メニュー画面上で、出品車リストの表紙を確認出来る上、プリントアウトも可能。

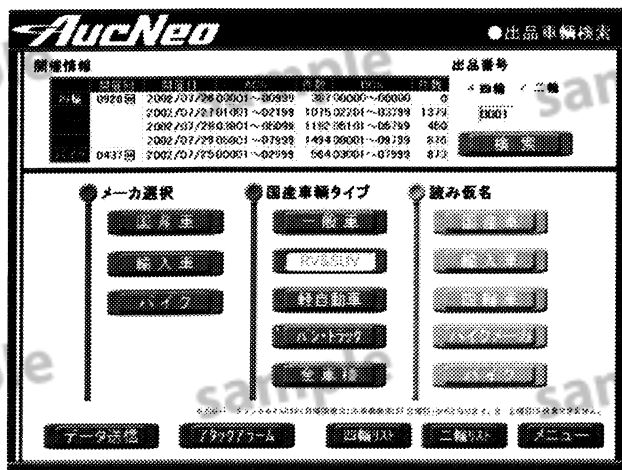
オークション画面 (2ch 画面)



第四世代のシステムの特長である「高画質化」によって2ch同時に画面表示が可能。

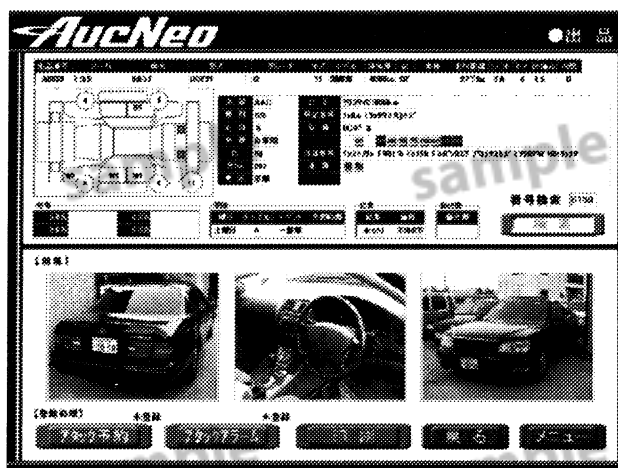
46 同社資料を一部加筆修正。

出品車輛検索画面



「メーカー選択」「国産車タイプ」「読み仮名」「出品車番号」から車輛検索が可能。

詳細画面ではセリの曜日、チャンネルや概算相場なども画面表示される。



情報サービス画面



「新規出品申込」、「自社出品一覧」、「落札情報」などを必要に応じて画面表示可能。

附属資料16 中古車の年式の区分⁴⁷

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17 オークション開催曜日と扱い商品

曜日	CH	取り扱い商品
金 土	A	ガリバーFC買い取り車両
	A	国産車一般
	B	軽自動車・バン・トラック
日	A	RV車
	B	SUV車
月	A	輸入車
	B	ガリバーFC買い取り車両

上記以外にも平日にはライブオークションを開催している。

附属資料18 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19 オークションの検査評価点⁴⁸

評価点	※状態の概要
9点	新車同等程度
8点	登録後3ヶ月以内の車両で走行1,000km以内
7点	登録後12ヶ月以内の車両で走行5,000km以内
6点	走行20,000km以内でダメージは軽微
5点	走行50,000km以内でダメージが軽微
4.5点	走行100,000km以内で補修跡が良好
4点	部分的に色替えがありダメージのある車両
3.5点	色替え車。ダメージの大きい車両
3点	ダメージが大きい車両で主要部品複数交換要
2点	ダメージがかなり大きい車両
1点	粗悪車（出品不可）
0点	修復歴車

※ そのほかに内装評価（S～E）も加味される

47 『トヨタの概況1998』pp.100, トヨタ自動車, 1998.

48 同社資料を一部加筆修正

附属資料20 オークナビ⁴⁹



附属資料21 オートバンク⁵⁰



49 同社ホームページ。http://www.aucnet.co.jp/jigyuu/3.html (2002年8月1日)
50 同社ホームページ。http://www.aucnet.co.jp/jigyuu/5.html (2002年8月1日)

附属資料22 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※2	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※3	—	—	15,000円	15,000円

※1：認定検査員による検査料金。

※2：国産軽自動車は6,000円。

※3：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⁵¹をデジカメで撮影する。

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。検査員は撮影された車両画像をペンベースコンピュータに取り込み、検査結果を入力する。また、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。画像データと検査結果は本社のホストコンピュータへデータ送信される。評価点検は0から9までの12段階で表示される。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⁵²。検査員が木曜日までに検査すると、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、金土日月の午前10時から始まる。会員店は金曜日と日曜日に出品車のリストを衛星配信で受け取る。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1台あたり、約20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、自動でセリ上げていく。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

51 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

52 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。

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。

売手は事前に希望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、希望売値にあと3万円程度まで近づくと画面に「あと少し」の表示が出る。そこから3万円前後上昇すると「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。売手はこのプロセスに介入して参加する。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3万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。

成約後のサービス

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輛を引き取りにくる。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、翌々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。落札した車輛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、買手は翌土曜日までに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CSチーム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。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

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

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.