



2021年3月期第3四半期 決算説明資料

株式会社ユー・エス・エス
2021年2月

2021年3月期第3四半期 連結業績の概要

第3四半期 実績

- 売上高539億円（前年同期比92.7%）、営業利益257億円（前年同期比96.3%）
 - オートオークションは第1四半期で底打ちし、第2四半期以降は回復基調へ。
 - 中古車輸出台数は、新型コロナウイルス感染症の影響で減少。
 - 中古自動車等買取販売は、販売台数が減少するも、好調なオークション相場に支えられ大幅な増益。
 - リサイクル事業は、取扱量が減少し減収減益。

通期業績 予想

- 売上高712億円
 - 通期台数計画は、出品台数2,530千台、成約台数1,600千台、成約率63.2%
- 営業利益326億円

株主還元

- 配当予想：1株当たり55.5円 ※21期連続増配を目指す
 - 配当に関する基本方針：2020.3期より連結配当性向を55%以上に引き上げ

- 売上高539.6億円（前年同期比92.7%）、営業利益257.5億円（前年同期比96.3%）、親会社株主に帰属する四半期純利益177.1億円（前年同期比97.0%）。
- 新型コロナウイルス感染症の影響に伴い出品台数は減少するも、緊急事態宣言解除後は回復基調へ。

(単位：百万円)

	2018.12	2019.12	2020.12	前年同期比
売上高	58,339	58,184	53,964	92.7%
売上原価 (売上比)	22,818 (39.1%)	23,136 (39.8%)	20,567 (38.1%)	88.9%
売上総利益 (売上比)	35,520 (60.9%)	35,047 (60.2%)	33,397 (61.9%)	95.3%
販売費及び一般管理費 (売上比)	8,406 (14.4%)	8,298 (14.3%)	7,639 (14.2%)	92.0%
営業利益 (売上比)	27,114 (46.5%)	26,748 (46.0%)	25,758 (47.7%)	96.3%
経常利益 (売上比)	27,586 (47.3%)	27,233 (46.8%)	26,370 (48.9%)	96.8%
親会社株主に帰属する 四半期純利益 (売上比)	18,476 (31.7%)	18,270 (31.4%)	17,715 (32.8%)	97.0%

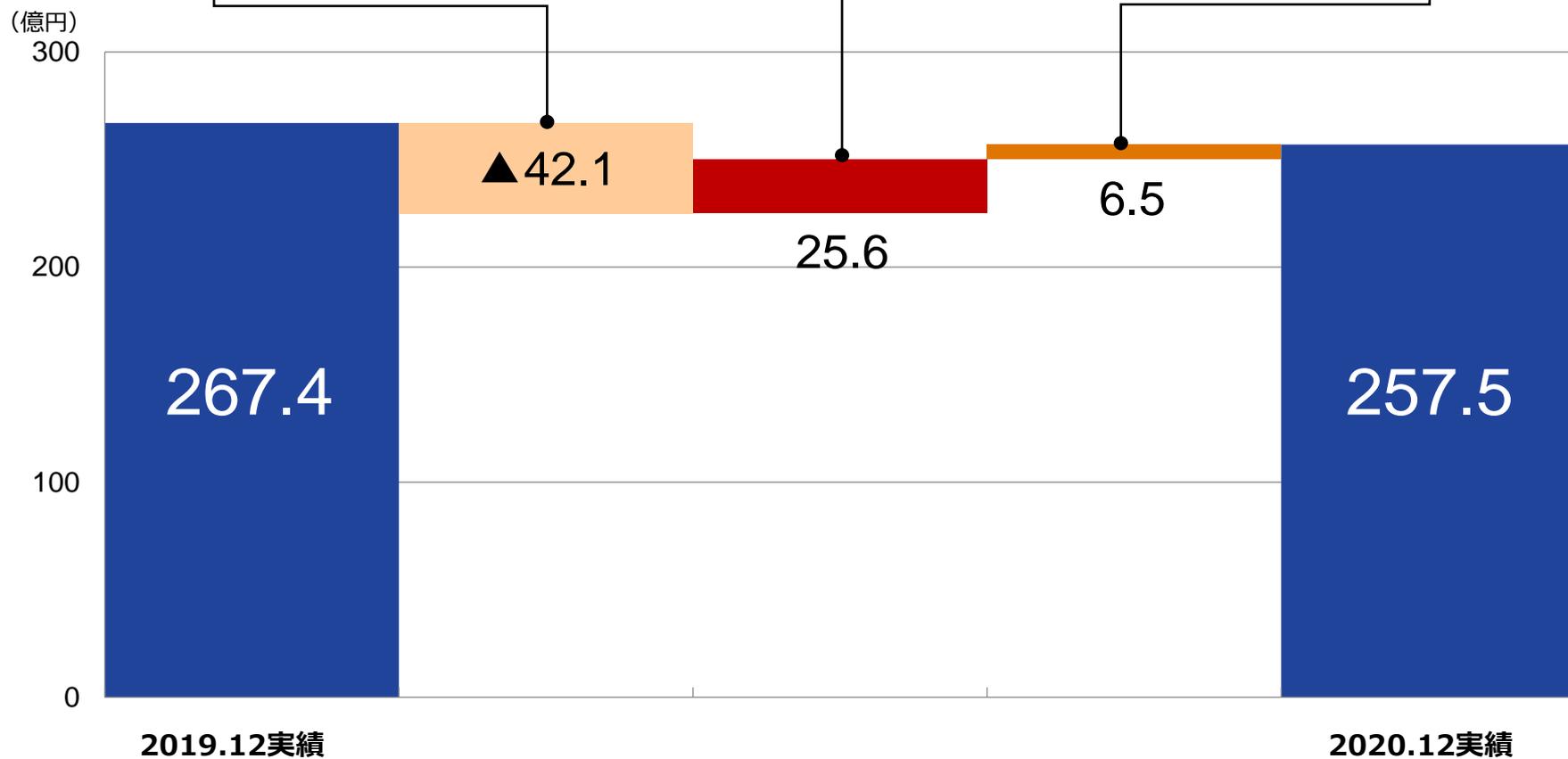
- 第3四半期（10～12月）では売上高、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する四半期純利益ともに過去最高。

（単位：百万円）

	2019.3 3Q	2020.3 3Q	2021.3 3Q	前年同期比
売上高	19,496	19,391	19,686	101.5%
売上原価 (売上比)	7,710 (39.5%)	7,799 (40.2%)	7,255 (36.9%)	93.0%
売上総利益 (売上比)	11,786 (60.5%)	11,592 (59.8%)	12,431 (63.1%)	107.2%
販売費及び一般管理費 (売上比)	2,799 (14.4%)	2,750 (14.2%)	2,574 (13.1%)	93.6%
営業利益 (売上比)	8,986 (46.1%)	8,841 (45.6%)	9,856 (50.1%)	111.5%
経常利益 (売上比)	9,171 (47.0%)	9,017 (46.5%)	10,056 (51.1%)	111.5%
親会社株主に帰属する 四半期純利益 (売上比)	6,142 (31.5%)	6,038 (31.1%)	6,770 (34.4%)	112.1%

2021年3月期第3四半期（4月～12月） 営業利益増減分析（実績）

売上高要因		売上原価要因		販管費要因	
手数料単価増	13.0億円	商品売上原価減	16.9億円	のれん償却額減	1.6億円
出品台数減	▲42.8億円	従業員給与・賞与減	2.1億円	従業員給与・賞与減	0.9億円
中古自動車等買取販売減	▲6.6億円	賃借料減	2.0億円	販売促進費減	0.8億円
リサイクル減	▲4.2億円	業務委託費減	1.0億円	広告宣伝費減	0.6億円
				運賃減	0.5億円



2021年3月期第3四半期（10月～12月）営業利益増減分析（実績）

売上高要因

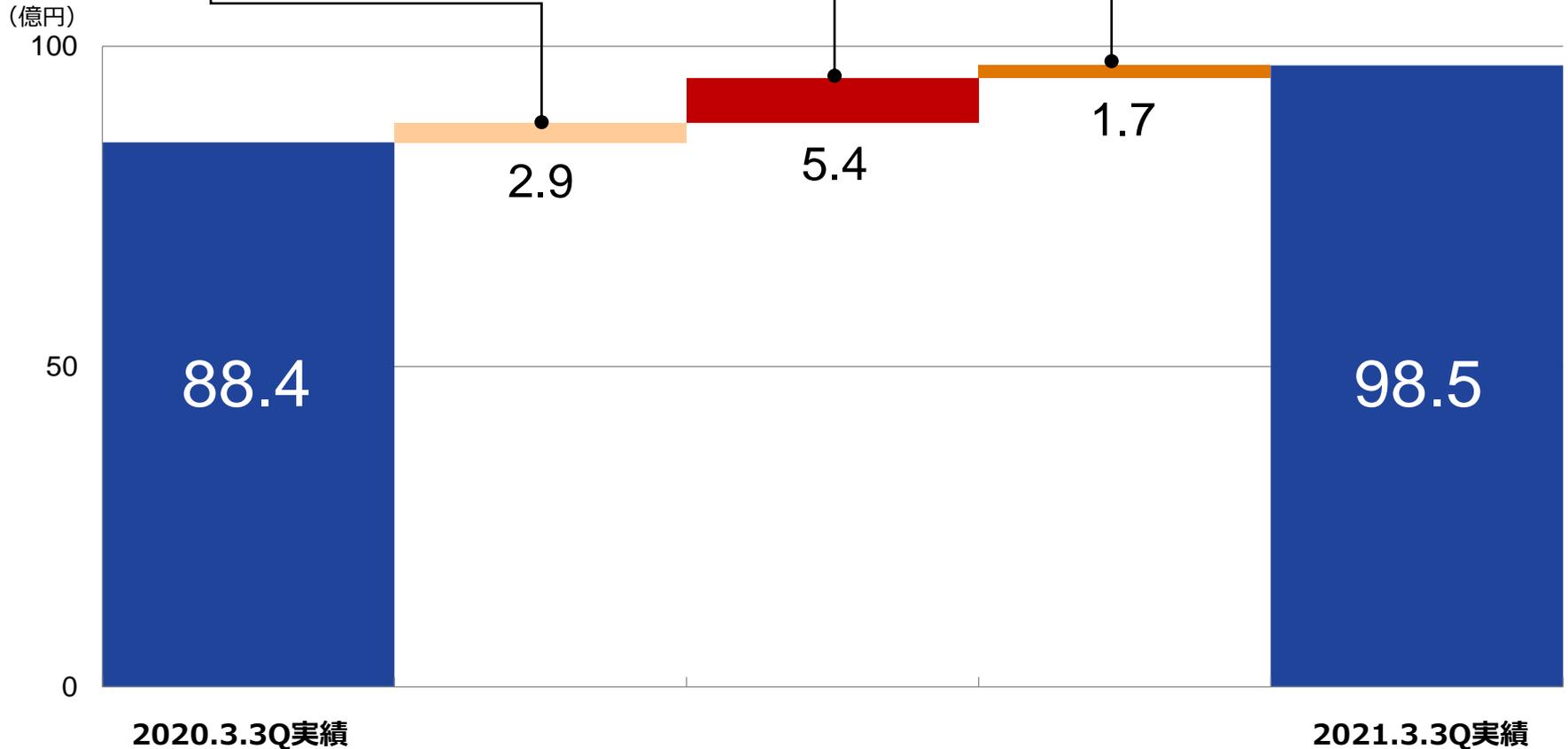
成約率増	5.9億円
手数料単価増	4.2億円
出品台数減	▲3.6億円
リサイクル減	▲2.5億円

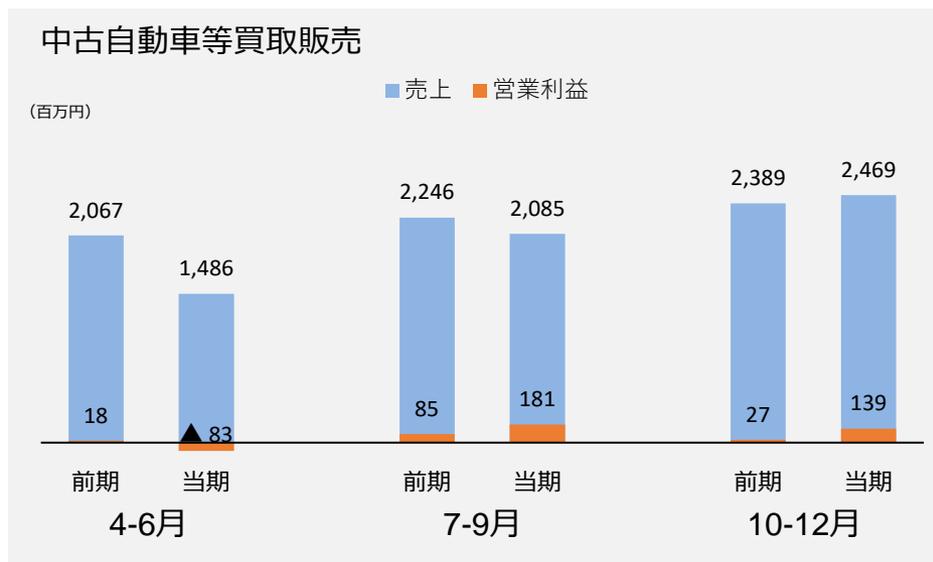
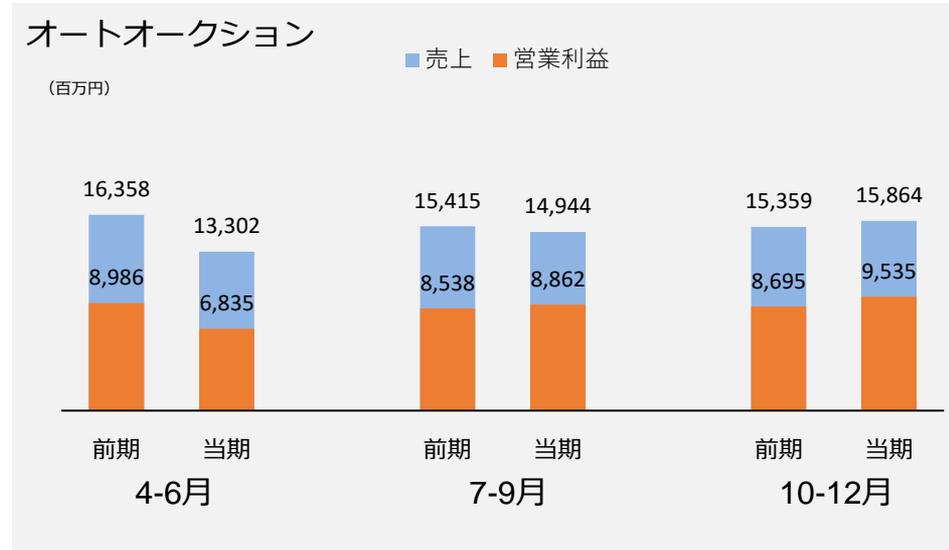
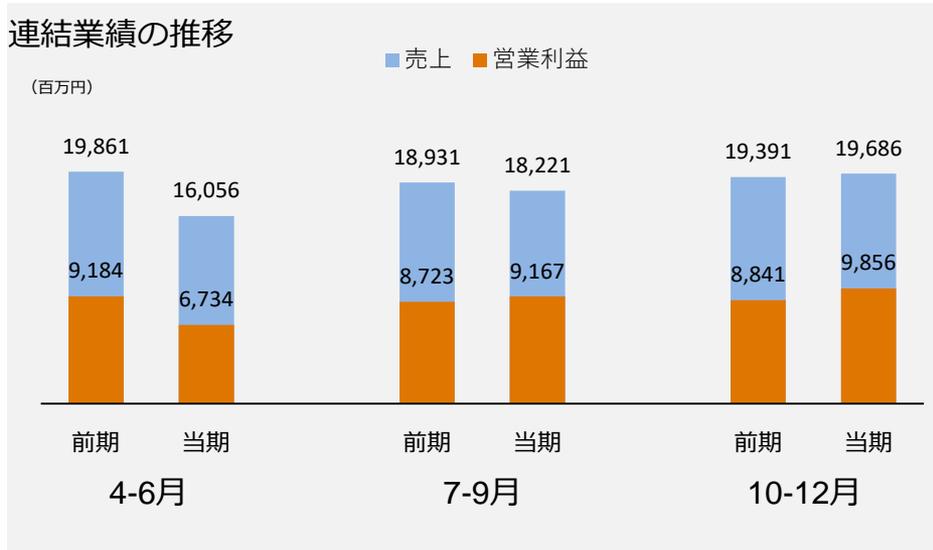
売上原価要因

仕入れ高減	2.1億円
商品売上原価減	2.1億円
従業員給与・賞与減	1.0億円

販管費要因

のれん償却額減	0.5億円
従業員給与・賞与減	0.4億円
広告宣伝費減	0.2億円





※売上高は外部顧客に対するもの、営業利益はセグメント利益を表しております。

- 投資活動によるキャッシュ・フローはR-名古屋会場の立体駐車場新築などにより支出が増加。
- 財務活動によるキャッシュ・フローは配当金の支払い。
- 自己資本比率は85.8%。

連結貸借対照表（要約）

（単位：百万円）

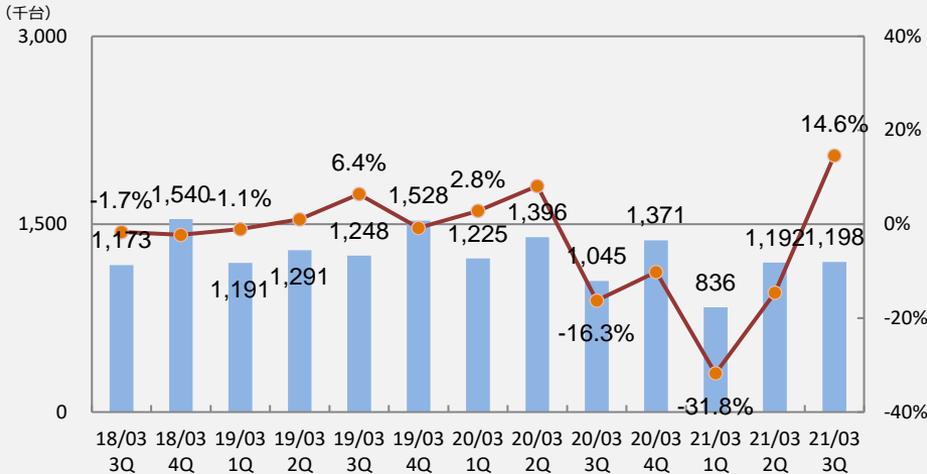
	2020.3	2020.12		2020.3	2020.12
流動資産	68,096	63,625	流動負債	24,497	17,292
現金及び預金	50,729	53,840	オークション借勘定	8,721	7,504
オークション貸勘定・他	17,367	9,784	その他	15,776	9,787
固定資産	151,037	151,844	固定負債	10,656	11,268
有形固定資産	106,747	106,219	負債合計	35,153	28,560
その他	44,289	45,625	純資産合計	183,980	186,909
資産合計	219,133	215,470	負債・純資産合計	219,133	215,470

連結キャッシュ・フロー計算書（要約）

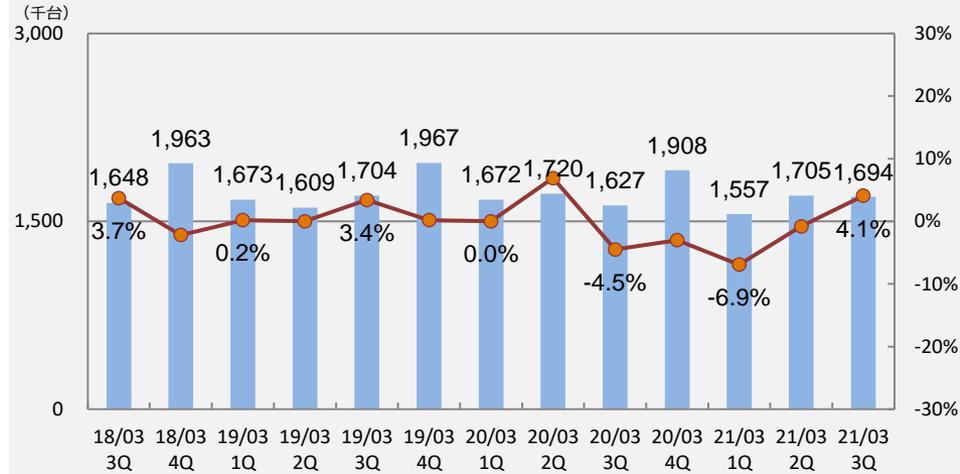
（単位：百万円）

	2018.12	2019.12	2020.12	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,836	12,223	23,054	10,831
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲924	▲3,711	▲8,367	▲4,655
フリーキャッシュ・フロー	14,911	8,511	14,686	6,175
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲12,819	▲16,602	▲14,575	2,027
設備投資（支出ベース）	1,518	3,471	8,410	4,939
減価償却費	3,984	3,605	3,886	281

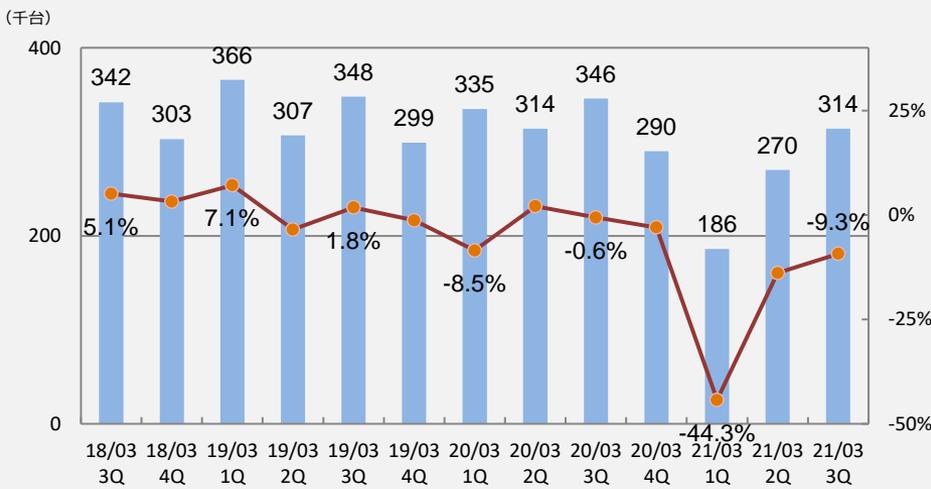
新車登録台数と前年同期比



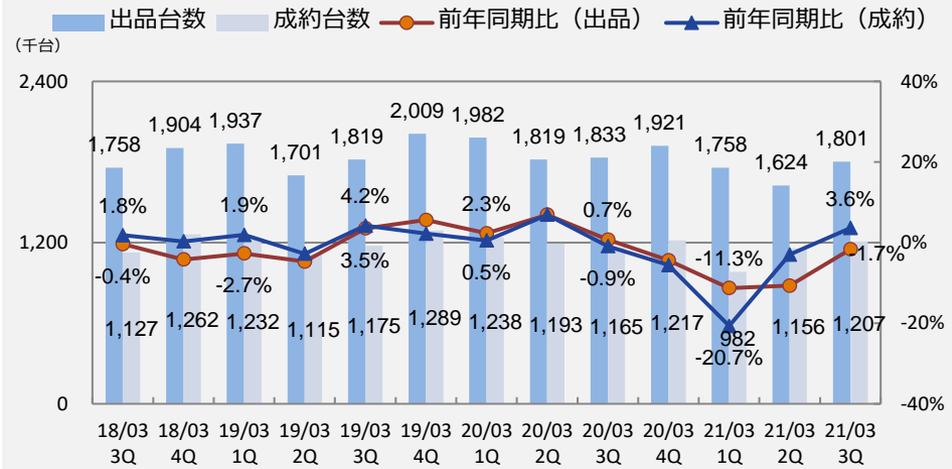
中古車登録台数と前年同期比



中古車輸出台数と前年同期比



AA市場 出品・成約台数と前年同期比



オートオークションのセグメント①

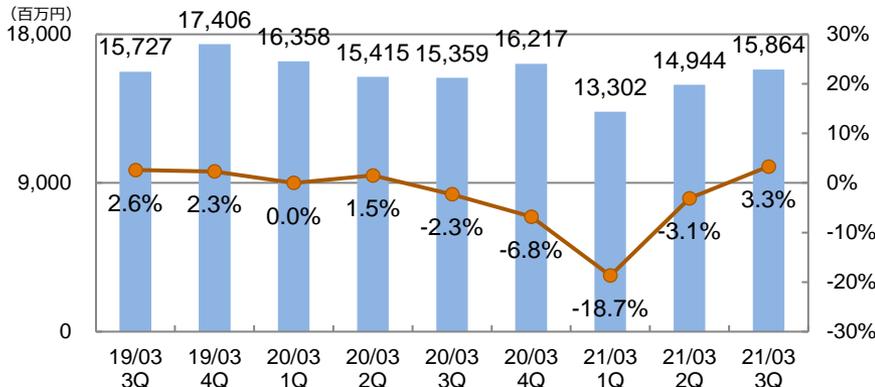
- 出品台数は192.3万台（前年同期比88.7%）、成約台数は120.4万台（前年同期比91.3%）、成約率は62.6%（前年同期実績60.9%）。
- 取扱台数の減少などによりオークション手数料が減少。

オートオークションのセグメント第3四半期業績（累計）

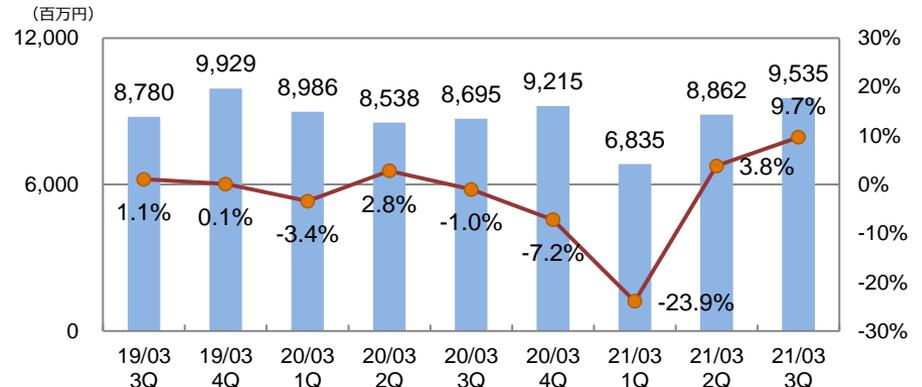
（単位：百万円）

	2018.12	2019.12	2020.12	前年同期比
売上高	47,277	47,133	44,111	93.6%
出品手数料	11,209	11,118	10,179	91.6%
成約手数料	10,879	10,751	10,072	93.7%
落札手数料	16,214	16,128	15,455	95.8%
その他	8,975	9,134	8,402	92.0%
営業利益	26,394	26,220	25,233	96.2%
営業利益率	55.4%	55.3%	56.8%	-

四半期売上高推移と前年同期増減率

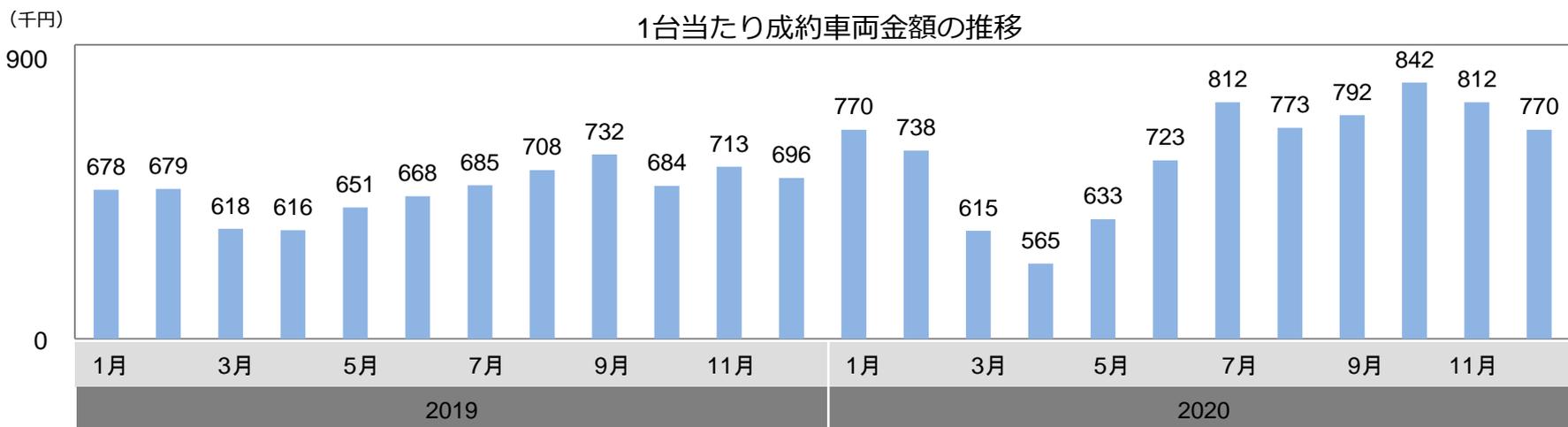
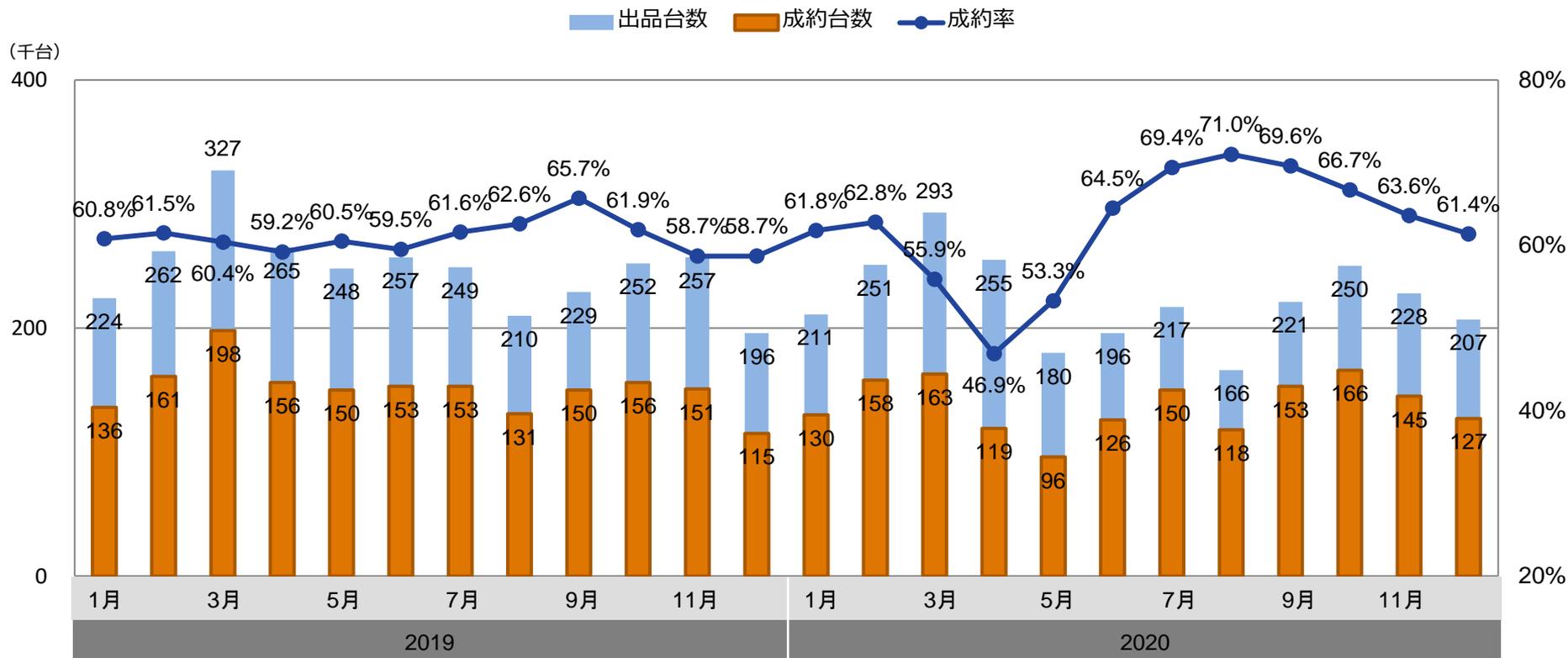


四半期営業利益推移と前年同期増減率

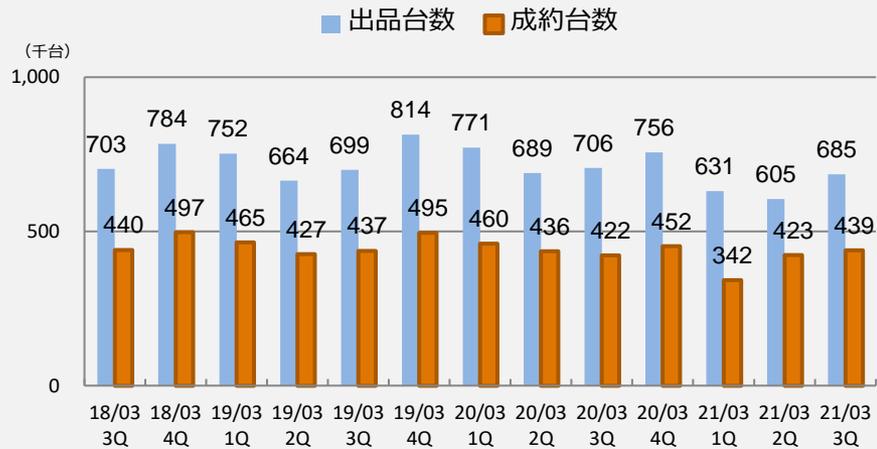


※売上高は外部顧客に対するもの、営業利益はセグメント利益を表し、営業利益率は「セグメント利益÷セグメント売上」で算出しております。

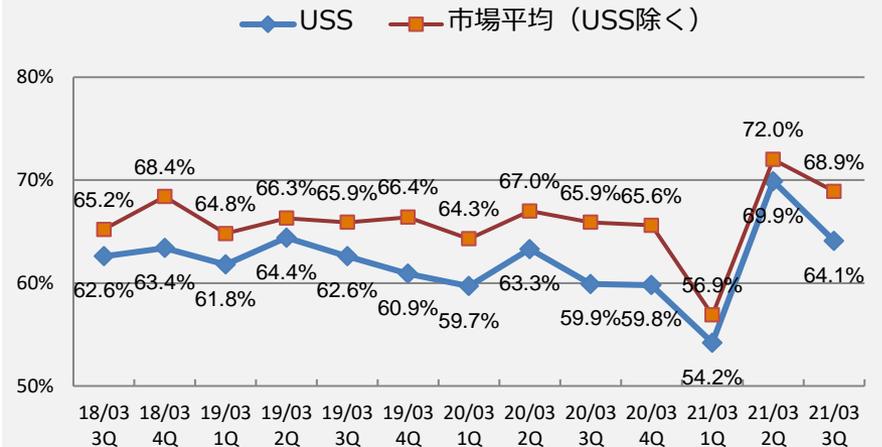
オートオークションのセグメント② 月次推移



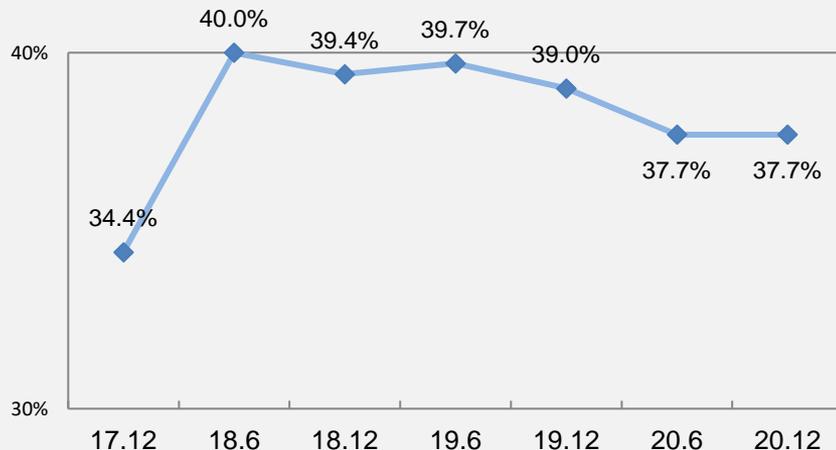
出品・成約台数の推移



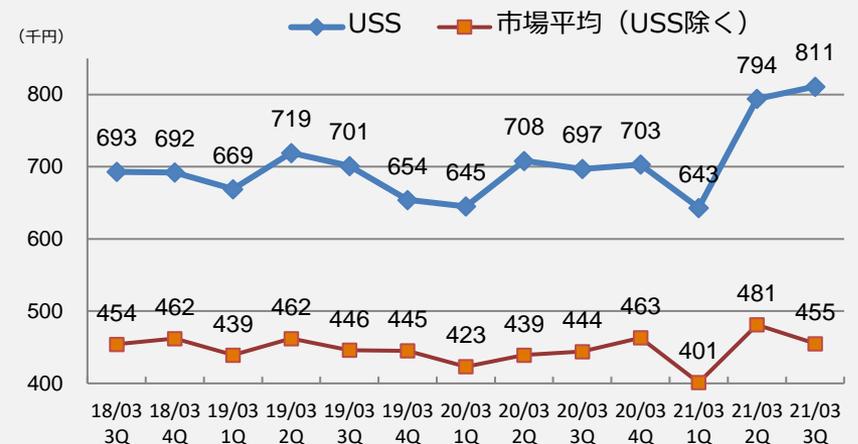
成約率の競合比較



出品台数市場シェアの推移

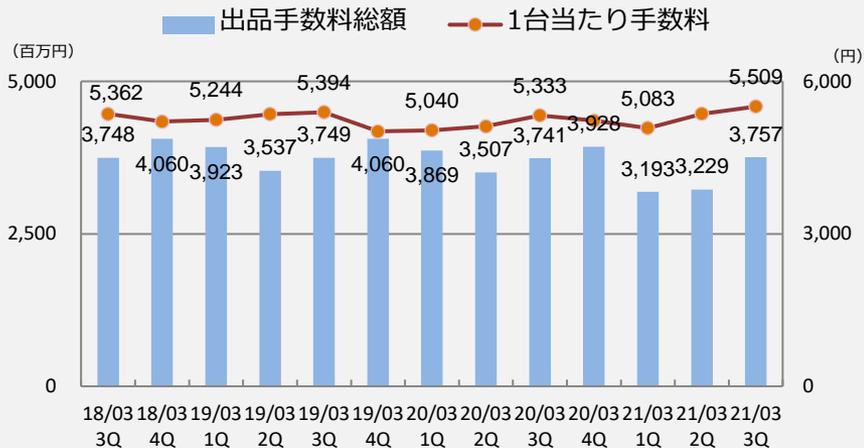


1台当たり成約車両金額の競合比較

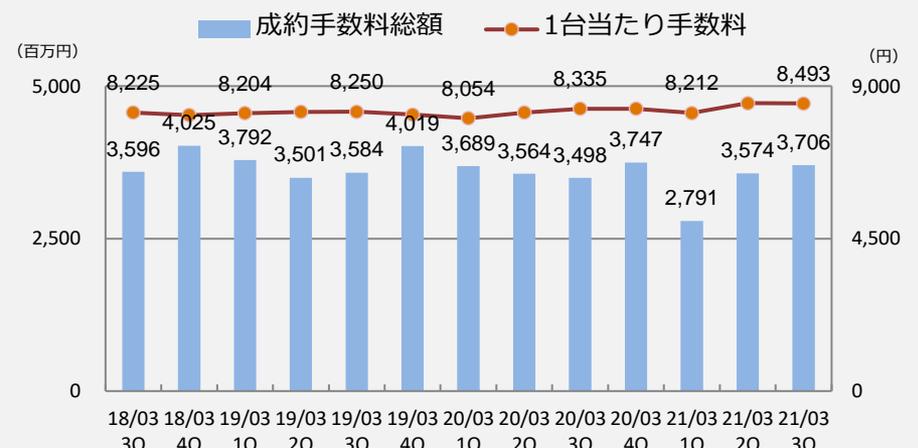


※12月期は暦年の、6月期は半年の数字を記載しております。
 ※2017年10月よりJAA、HAA神戸の実績を含めております。
 ※JBAの実績は含めておりません。

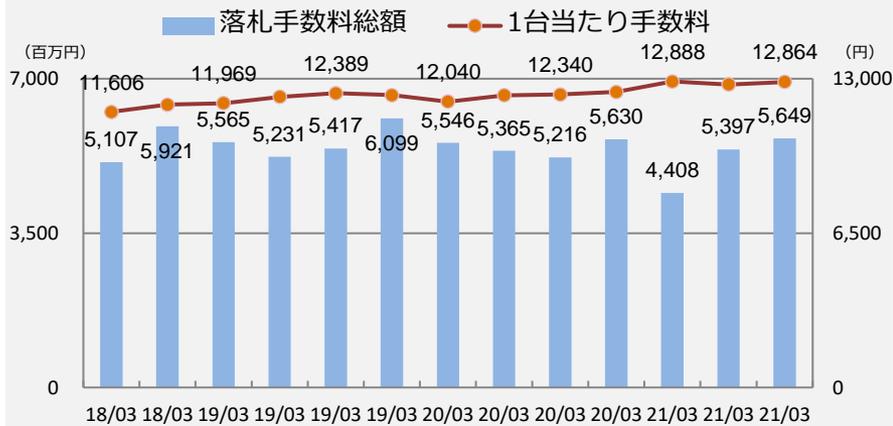
出品手数料総額と1台当たり手数料



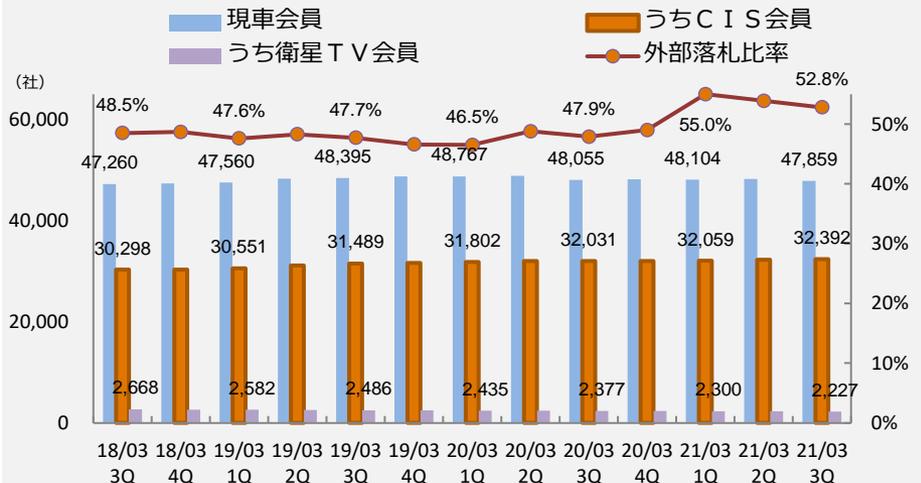
成約手数料総額と1台当たり手数料



落札手数料総額と1台当たり手数料



会員数と外部落札比率



※ 1台当たり手数料は、連結相殺前の数値をもとに算出しております。
 ※ 2017年10月よりJAA、HAA神戸の実績を含めております。
 ※ JBAの実績は含めておりません。

※ 2019年4月より外部落札比率の計算方法を見直しております。

オートオークションのセグメント⑤

2020年4月から12月までの9か月間

(単位：回、台)

	開催数		出品台数			成約台数			成約率	
	2020.12	2019.12	2020.12	2019.12	前年同期比	2020.12	2019.12	前年同期比	2020.12	2019.12
東京	37	37	443,965	487,485	91.1%	300,420	328,092	91.6%	67.7%	67.3%
名古屋	37	37	320,398	370,688	86.4%	181,647	195,281	93.0%	56.7%	52.7%
大阪	37	37	147,009	150,645	97.6%	79,342	78,827	100.7%	54.0%	52.3%
九州	37	36	133,070	137,534	96.8%	80,179	78,707	101.9%	60.3%	57.2%
横浜	36	37	125,088	143,429	87.2%	81,461	90,386	90.1%	65.1%	63.0%
札幌	37	37	99,183	110,605	89.7%	67,799	70,600	96.0%	68.4%	63.8%
R-名古屋	36	37	85,305	109,686	77.8%	69,255	89,550	77.3%	81.2%	81.6%
静岡	37	36	72,910	70,191	103.9%	44,792	45,374	98.7%	61.4%	64.6%
神戸	37	37	50,666	63,671	79.6%	29,422	37,254	79.0%	58.1%	58.5%
岡山	37	36	48,197	55,034	87.6%	34,345	36,266	94.7%	71.3%	65.9%
群馬	37	36	38,252	42,332	90.4%	25,366	27,367	92.7%	66.3%	64.6%
東北	37	37	36,146	42,539	85.0%	26,436	30,152	87.7%	73.1%	70.9%
新潟	37	37	34,970	32,754	106.8%	18,224	15,938	114.3%	52.1%	48.7%
埼玉	36	37	32,826	37,425	87.7%	18,250	21,938	83.2%	55.6%	58.6%
福岡	37	37	29,300	35,236	83.2%	18,257	22,845	79.9%	62.3%	64.8%
北陸	37	36	13,492	13,387	100.8%	9,251	8,955	103.3%	68.6%	66.9%
JAA	37	37	54,405	63,891	85.2%	29,875	35,161	85.0%	54.9%	55.0%
HAA神戸	37	36	157,868	200,984	78.5%	90,392	107,050	84.4%	57.3%	53.3%
合計	663	660	1,923,050	2,167,516	88.7%	1,204,713	1,319,743	91.3%	62.6%	60.9%

※四国会場の実績は2019年12月までは岡山会場、2020年1月以降はHAA神戸会場に含めております。

※埼玉会場は、落雷の影響により2020年8月のオークションを1開催休催しました。

※JBAの実績は含めておりません。

オートオークションのセグメント⑥

(単位：台、%)

		4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期	年度
出品台数	2019.03	266,046	232,114	254,075	224,212	206,245	234,019	1,416,711	234,741	257,451	207,046	224,051	262,464	327,663	1,513,416	2,930,127
	増減率	13.5	26.4	16.1	14.4	21.6	11.5	16.8	▲1.5	2.8	▲3.4	11.1	7.3	▲3.0	1.7	8.5
	2020.03	265,360	248,623	257,709	249,936	210,323	229,142	1,461,093	252,790	257,226	196,407	211,406	251,864	293,266	1,462,959	2,924,052
	増減率	▲0.3	7.1	1.4	11.5	2.0	▲2.1	3.1	7.7	▲0.1	▲5.1	▲5.6	▲4.0	▲10.5	▲3.3	▲0.2
	2021.03	255,293	180,384	196,014	217,449	166,982	221,001	1,237,123	250,352	228,129	207,446	207,691			893,618	2,130,741
	増減率	▲3.8	▲27.4	▲23.9	▲13.0	▲20.6	▲3.6	▲15.3	▲1.0	▲11.3	5.6	▲1.8			-	-
成約台数	2019.03	159,017	147,501	158,657	143,599	131,988	152,066	892,828	152,009	161,603	123,834	136,324	161,389	198,004	933,163	1,825,991
	増減率	14.9	26.7	14.2	12.7	17.4	9.3	15.5	▲0.1	2.9	▲5.3	5.3	2.6	▲5.9	▲0.4	6.8
	2020.03	156,986	150,529	153,217	153,889	131,750	150,541	896,912	156,496	151,044	115,291	130,627	158,104	163,969	875,531	1,772,443
	増減率	▲1.3	2.1	▲3.4	7.2	▲0.2	▲1.0	0.5	3.0	▲6.5	▲6.9	▲4.2	▲2.0	▲17.2	▲6.2	▲2.9
	2021.03	119,644	96,174	126,384	150,887	118,526	153,725	765,340	166,954	145,090	127,329	132,226			571,599	1,336,939
	増減率	▲23.8	▲36.1	▲17.5	▲2.0	▲10.0	2.1	▲14.7	6.7	▲3.9	10.4	1.2			-	-
成約率	2019.03	59.8	63.5	62.4	64.0	64.0	65.0	63.0	64.8	62.8	59.8	60.8	61.5	60.4	61.7	62.3
	2020.03	59.2	60.5	59.5	61.6	62.6	65.7	61.4	61.9	58.7	58.7	61.8	62.8	55.9	59.8	60.6
	2021.03	46.9	53.3	64.5	69.4	71.0	69.6	61.9	66.7	63.6	61.4	63.7			-	-

※JBAの実績は含めておりません。

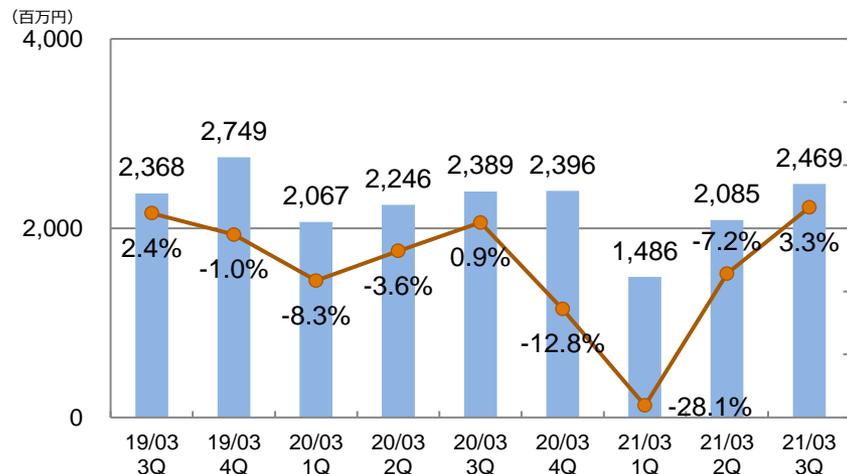
- 中古自動車買取専門店「ラビット」は、販売台数が減少するも、緊急事態宣言解除後、好調なオークション相場により台当たり粗利益が改善し減収増益。(売上高3,419百万円(前年同期比92.0%)、営業利益129百万円(前年同期比150.0%))
- 事故現状車買取販売事業は、販売台数が減少するも、緊急事態宣言解除後、台当たり粗利益が改善し減収増益。(売上高2,621百万円(前年同期比87.8%)、営業利益108百万円(前年同期比242.7%))

中古自動車等買取販売のセグメント第3四半期業績 (累計)

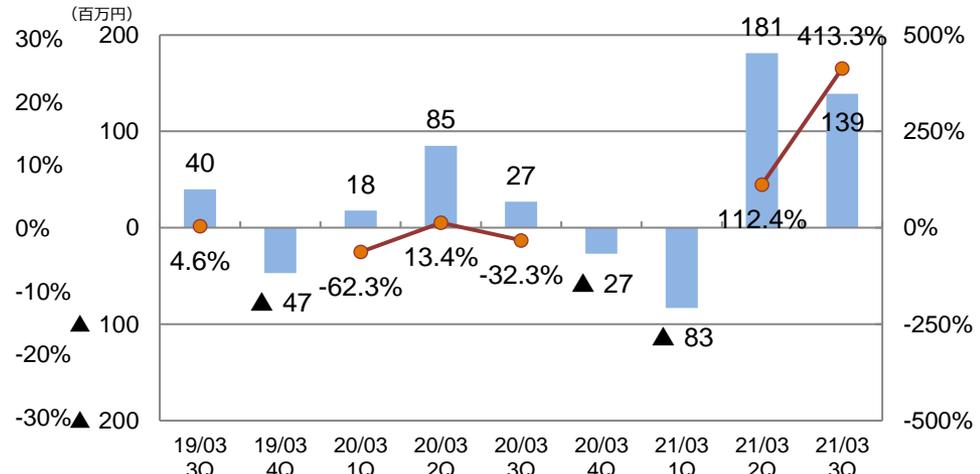
(単位：百万円)

	2018.12	2019.12	2020.12	前年同期比
売上高	6,951	6,703	6,040	90.1%
営業利益	164	131	237	181.6%
営業利益率	2.4%	2.0%	3.9%	-

四半期売上高推移と前年同期増減率



四半期営業利益推移と前年同期増減率



※売上高は外部顧客に対するもの、営業利益はセグメント利益を表し、営業利益率は「セグメント利益÷セグメント売上」で算出しております。

その他のセグメント

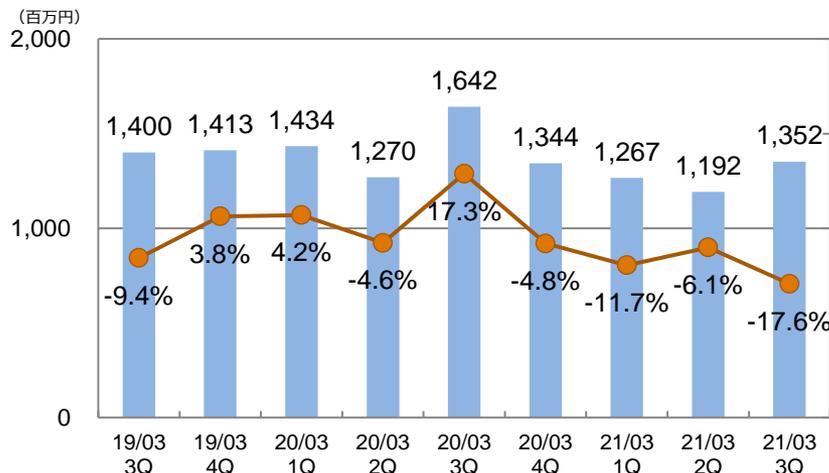
- リサイクル事業は、鉄スクラップ相場が回復基調にあるものの、取扱量の減少により減収減益。(売上高3,504百万円(前年同期比89.1%)、営業利益186百万円(前年同期比69.9%))
- 中古自動車輸出手続代行サービス事業は、中古車輸出台数の大幅な減少による受注台数の減少により営業損失。(売上高240百万円(前年同期比68.8%)、営業損失15百万円(前年同期実績：営業利益29百万円))

その他のセグメント第3四半期業績(累計)

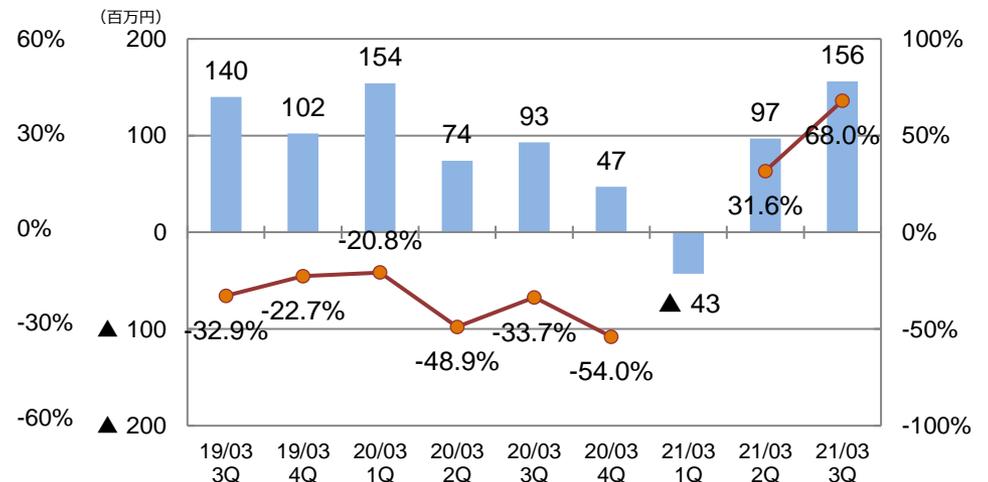
(単位：百万円)

	2018.12	2019.12	2020.12	前年同期比
売上高	4,109	4,347	3,812	87.7%
営業利益	481	322	211	65.7%
営業利益率	11.6%	7.3%	5.5%	-

四半期売上高推移と前年同期増減率



四半期営業利益推移と前年同期増減率



※売上高は外部顧客に対するもの、営業利益はセグメント利益を表し、営業利益率は「セグメント利益÷セグメント売上」で算出しております。

2021年3月期 通期連結業績予想

- 通期業績予想は、2020年11月9日発表から変更ありません。

(単位：百万円)

	2020.3 (実績)	2021.3当初計画 8/3発表	修正額	2021.3修正計画 11/9発表	修正計画/前期比
売上高	78,143	67,300	3,900	71,200	91.1%
売上総利益 (売上比)	47,188 (60.4%)	37,870 (56.3%)	5,019	42,889 (60.2%)	90.9%
営業利益 (売上比)	36,009 (46.1%)	27,200 (40.4%)	5,400	32,600 (45.8%)	90.5%
経常利益 (売上比)	36,710 (47.0%)	27,800 (41.3%)	5,500	33,300 (46.8%)	90.7%
親会社株主に帰属する当期純利益 (売上比)	20,634 (26.4%)	18,400 (27.3%)	3,700	22,100 (31.0%)	107.1%
1株当たり当期純利益 (円)	82.44	73.81	-	88.65	-
設備投資(支出ベース)	4,523	10,500	▲1,100	9,400	207.8%
減価償却費	5,037	5,576	▲192	5,383	106.9%

オートオークション事業(JBA除く)	2020.3 (実績)	2021.3当初計画 8/3発表	修正額	2021.3修正計画 11/9発表	修正計画/前期比
出品台数 (千台)	2,924	2,340	190	2,530	86.5%
成約台数 (千台)	1,772	1,420	180	1,600	90.3%
成約率	60.6%	60.7%	-	63.2%	-

2021年3月期下期 営業利益増減分析（予想）

売上高要因

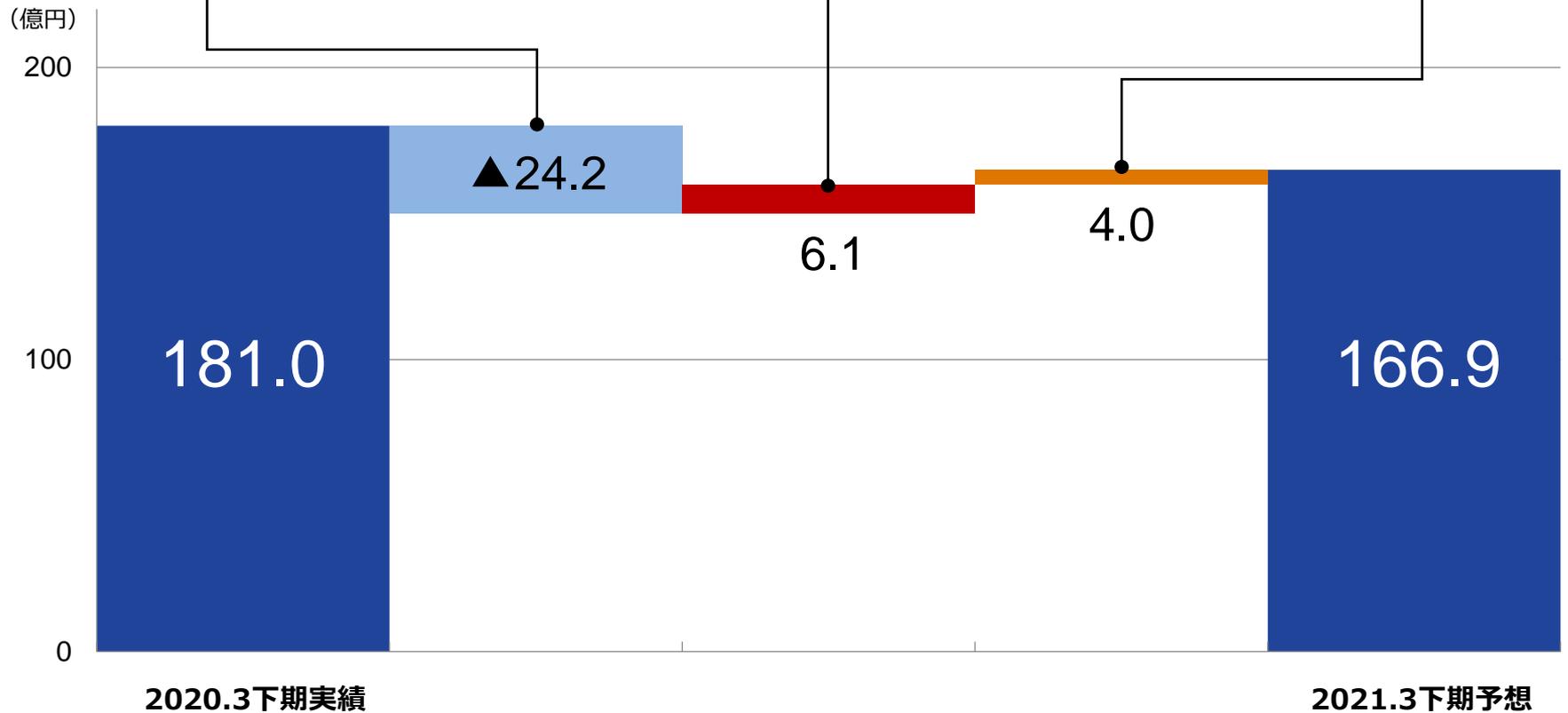
成約率増	12.5億円
出品台数減	▲29.9億円
中古自動車等買取販売減	▲4.6億円

売上原価要因

商品売上原価減	4.5億円
仕入れ高減	2.3億円

販管費要因

のれん償却額減	1.3億円
従業員給与・賞与減	0.7億円
広告宣伝費減	0.4億円
運賃減	0.4億円



2021年3月期 営業利益増減分析（予想）

売上高要因

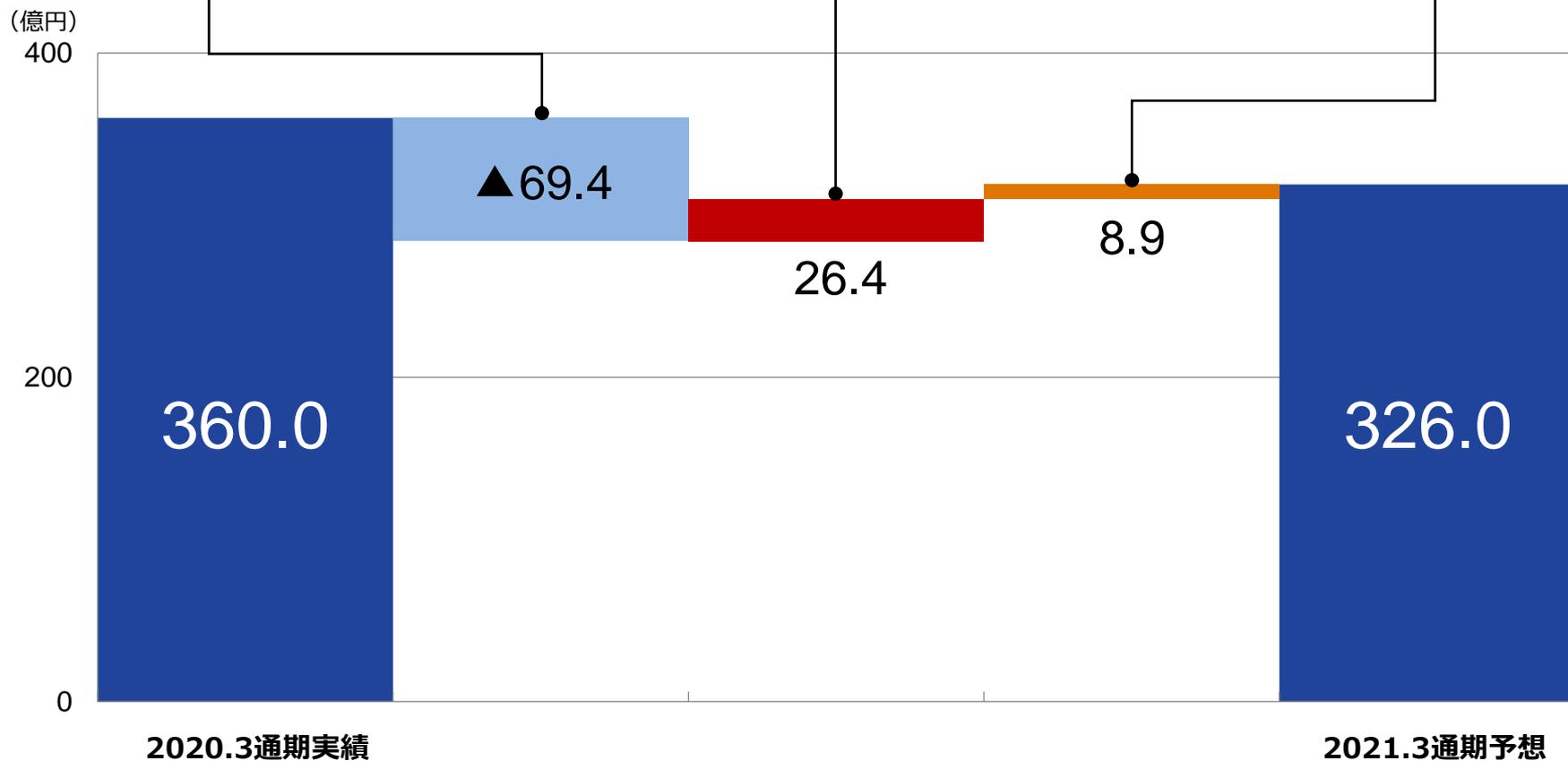
成約率増	13.5億円
出品台数減	▲69.1億円
中古自動車等買取販売減	▲12.0億円

売上原価要因

商品売上原価減	19.3億円
業務委託費減	2.9億円
従業員給与・賞与減	2.3億円

販管費要因

のれん償却額減	2.4億円
従業員給与・賞与減	1.2億円
広告宣伝費減	0.8億円
運賃減	0.7億円



(単位：百万円)

	2020.3 (実績)	2021.3当初計画 8/3発表	修正額	2021.3修正計画 11/9発表	修正計画／前期比
売上高					
オートオークション	63,350	54,020	4,097	58,117	91.7%
中古自動車等買取販売	9,099	7,821	70	7,892	86.7%
その他	5,692	5,457	▲267	5,190	91.2%
合計	78,143	67,300	3,900	71,200	91.1%
営業利益 (売上比)	36,009 (46.1%)	27,200 (40.4%)	5,400	32,600 (45.8%)	90.5%

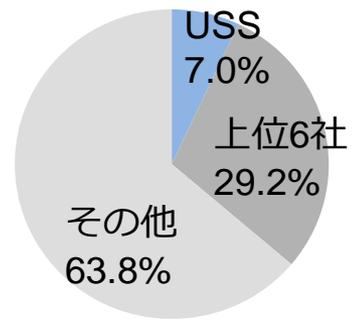
市場環境認識と 中期的な価値創造に向けた戦略

オートオークション市場とUSSのシェア

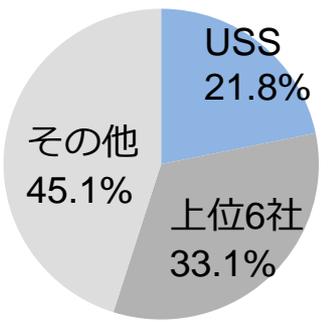
■ 金融危機(2008-2009年)以降、市場が伸び悩む中でも高シェアを維持しながら利益を拡大。

■ JAAの子会社化で、市場シェアが大きく上昇。

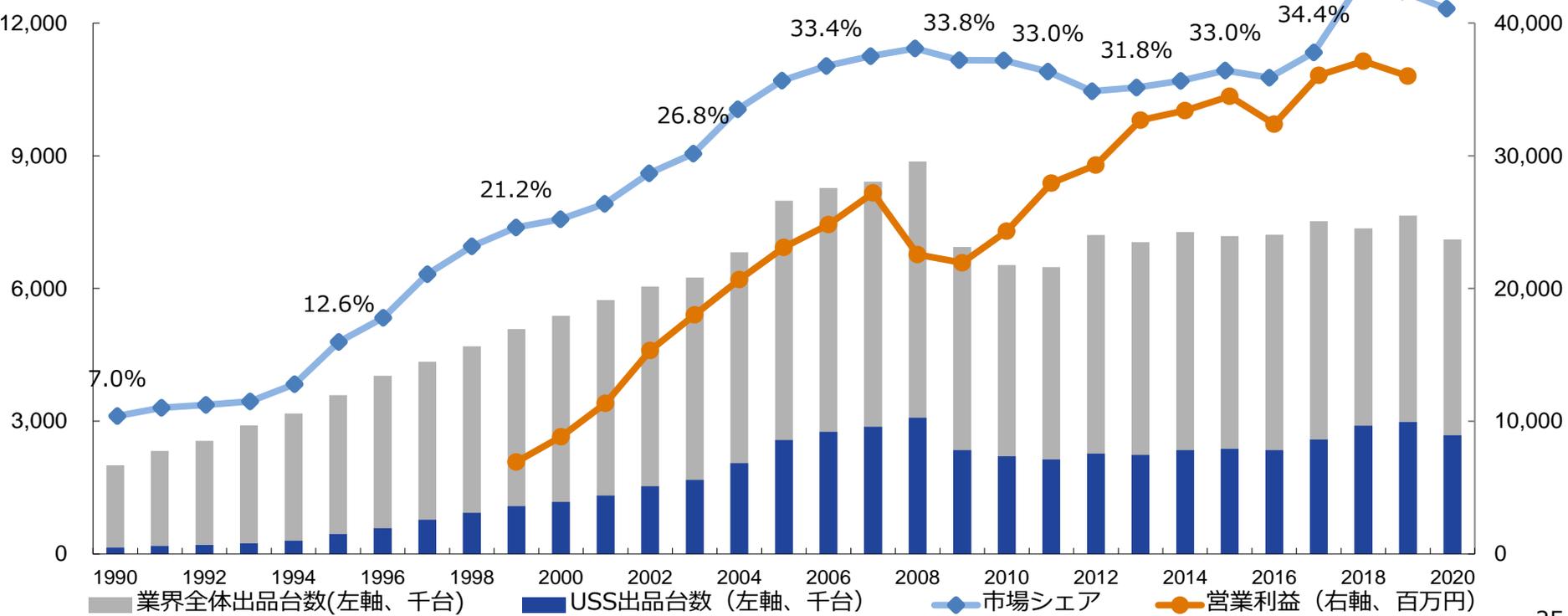
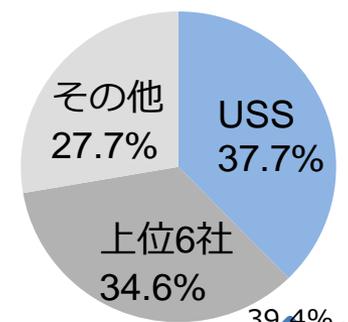
1990年(暦年)市場シェア



2000年(暦年)市場シェア

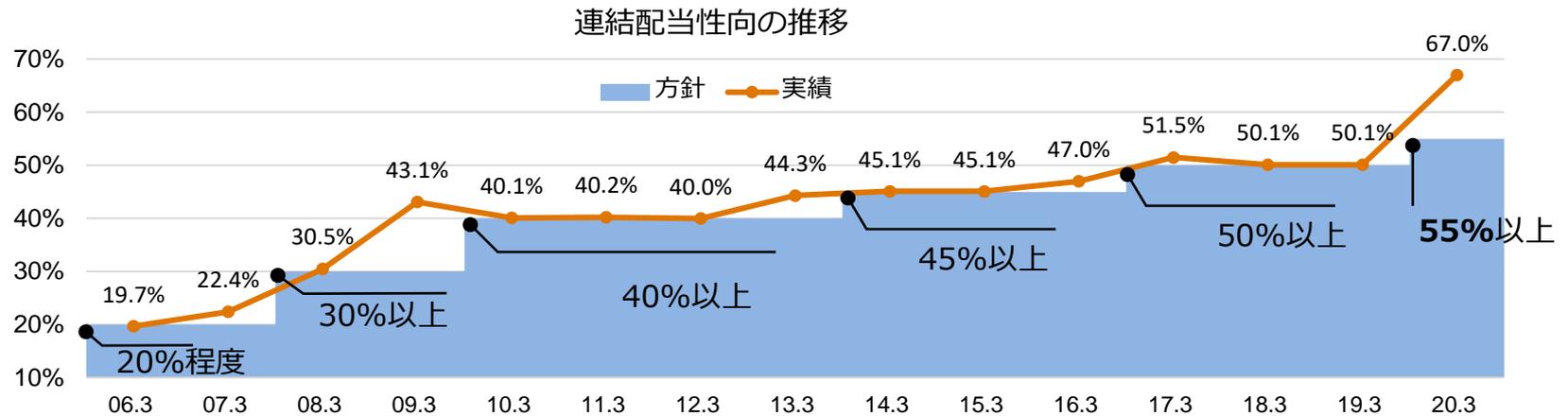


2020年(暦年)市場シェア



成長投資とともに株主還元の充実を継続

■連結配当性向：2020年3月期より**55%以上**に引き上げ。

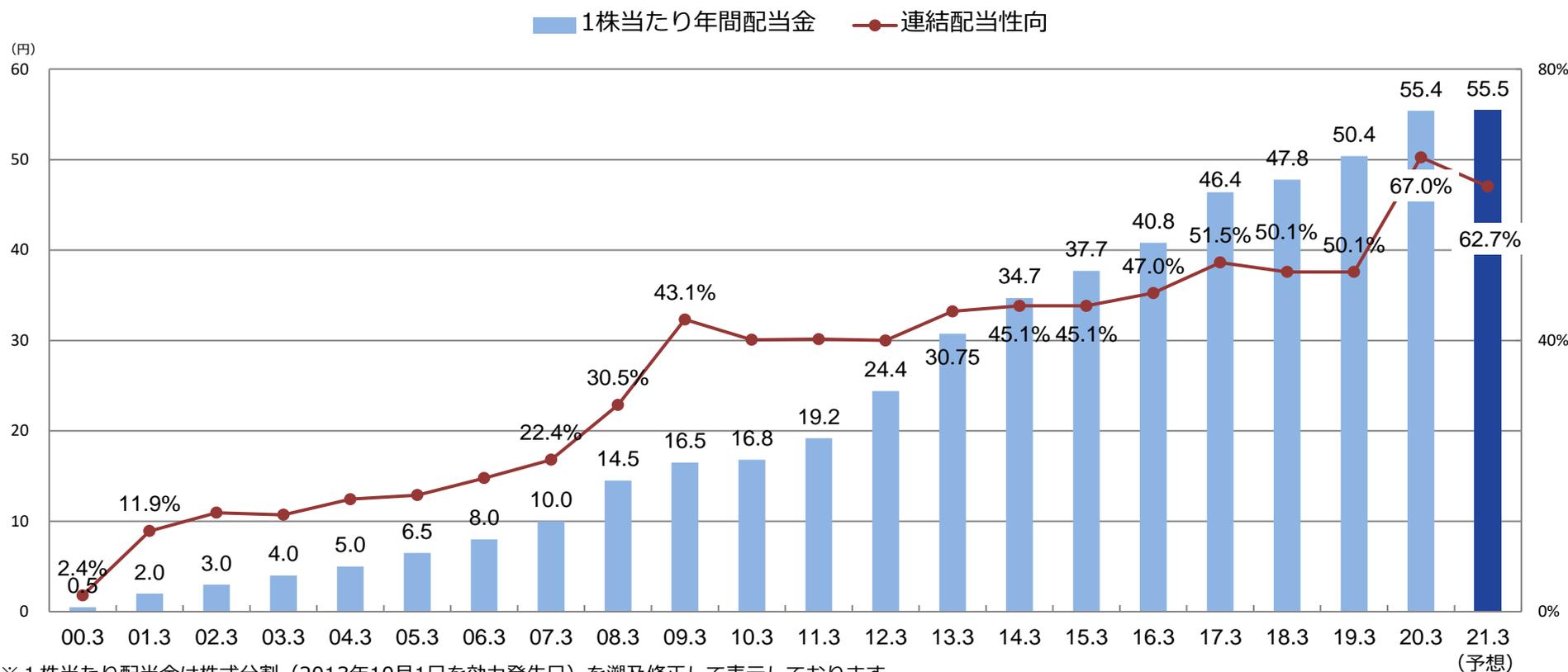


■自己株式取得：キャッシュ・フロー、設備投資計画、市場環境等を考慮のうえ、機動的に実施。

■株主資本利益率（ROE）：中期的に15%以上の水準を目指す。

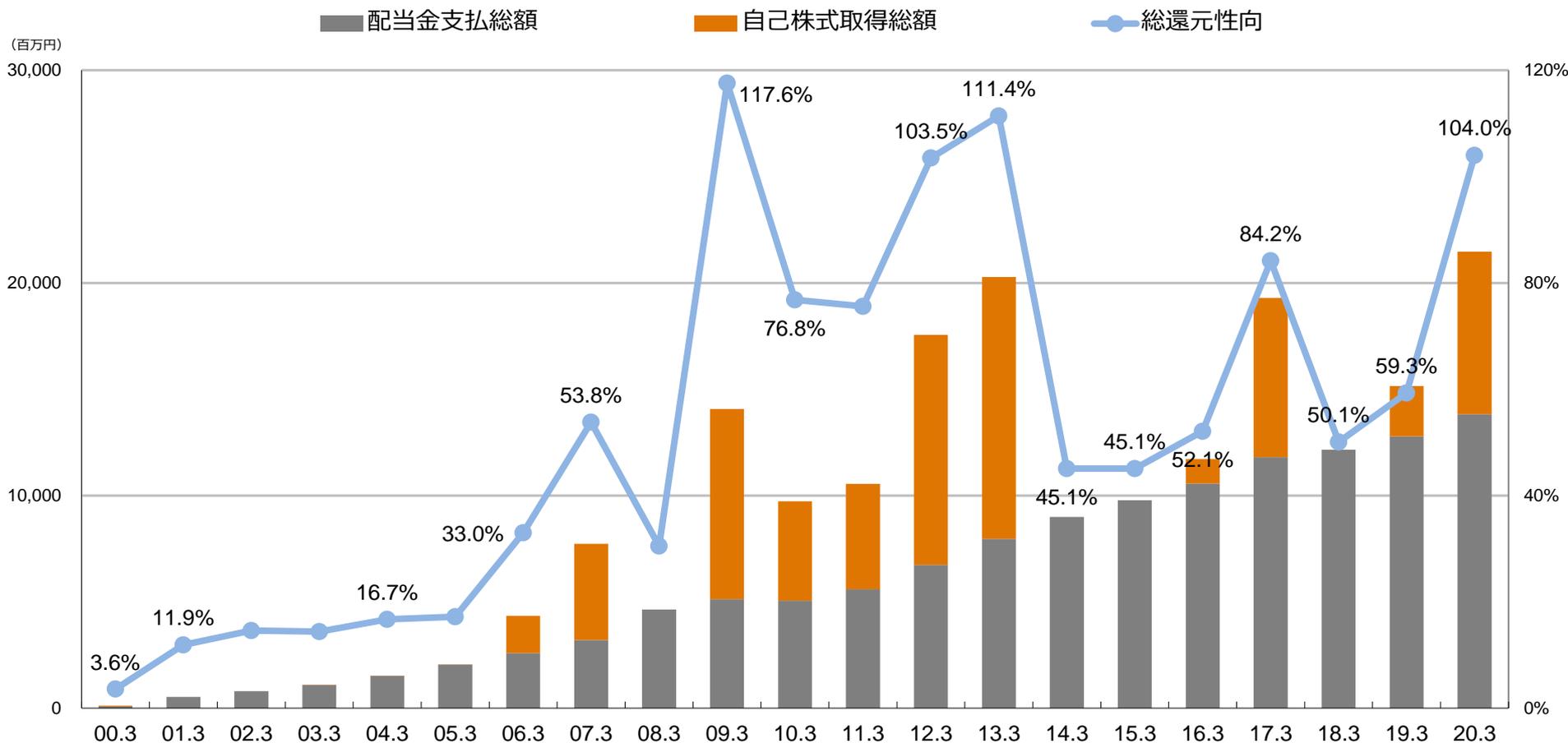
株主還元：配当政策

- 2020年3月期から連結配当性向を50%⇒55%へ引き上げ。
- 2021年3月期の1株当たり年間配当金：**55.5円**（前期比0.1円増）を予想。
- 株式上場以来**21期**連続増配予想。



※ 1株当たり配当金は株式分割（2013年10月1日を効力発生日）を遡及修正して表示しております。

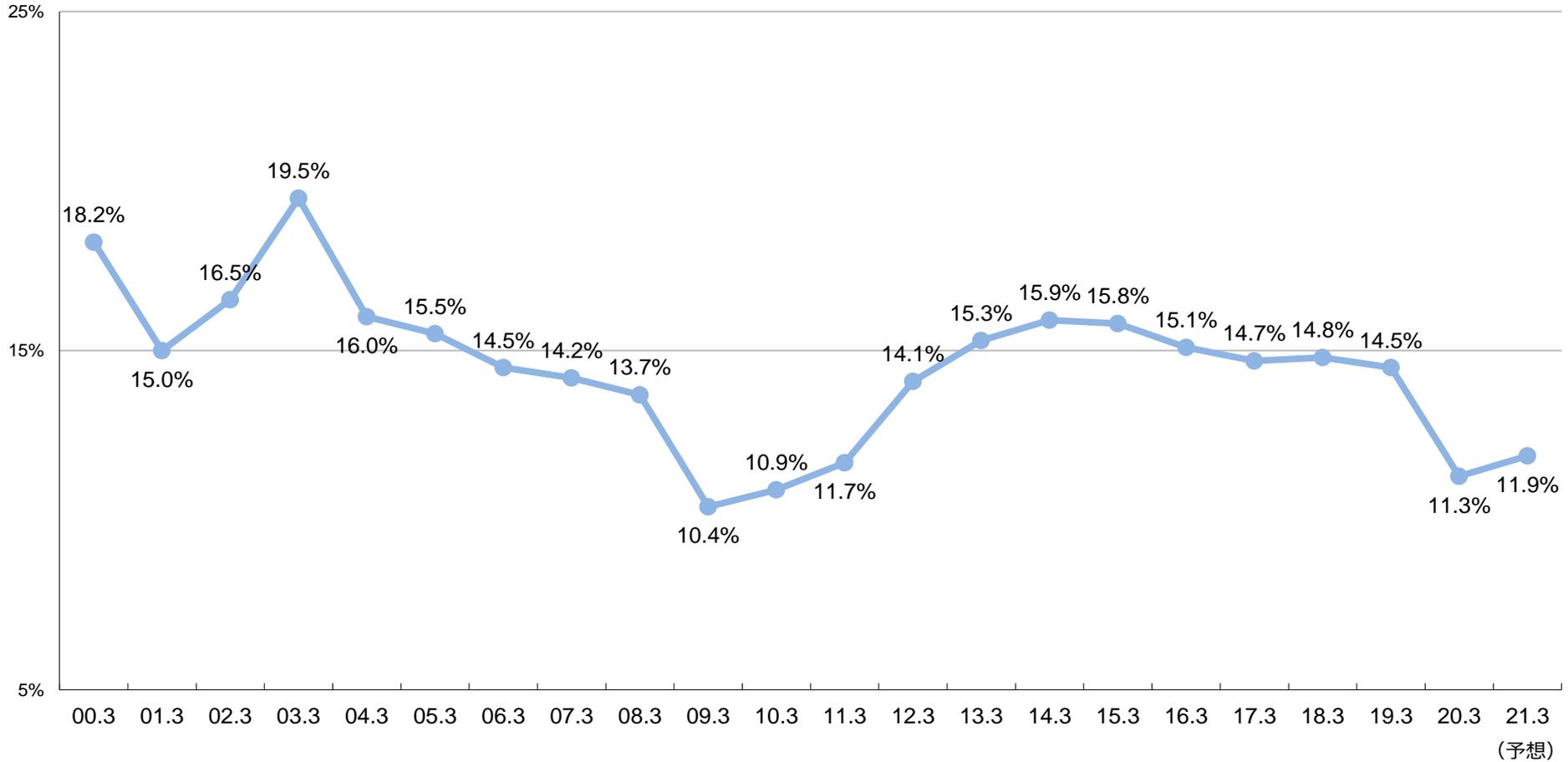
■安定的な配当とともに、機動的な自己株式取得を実施。



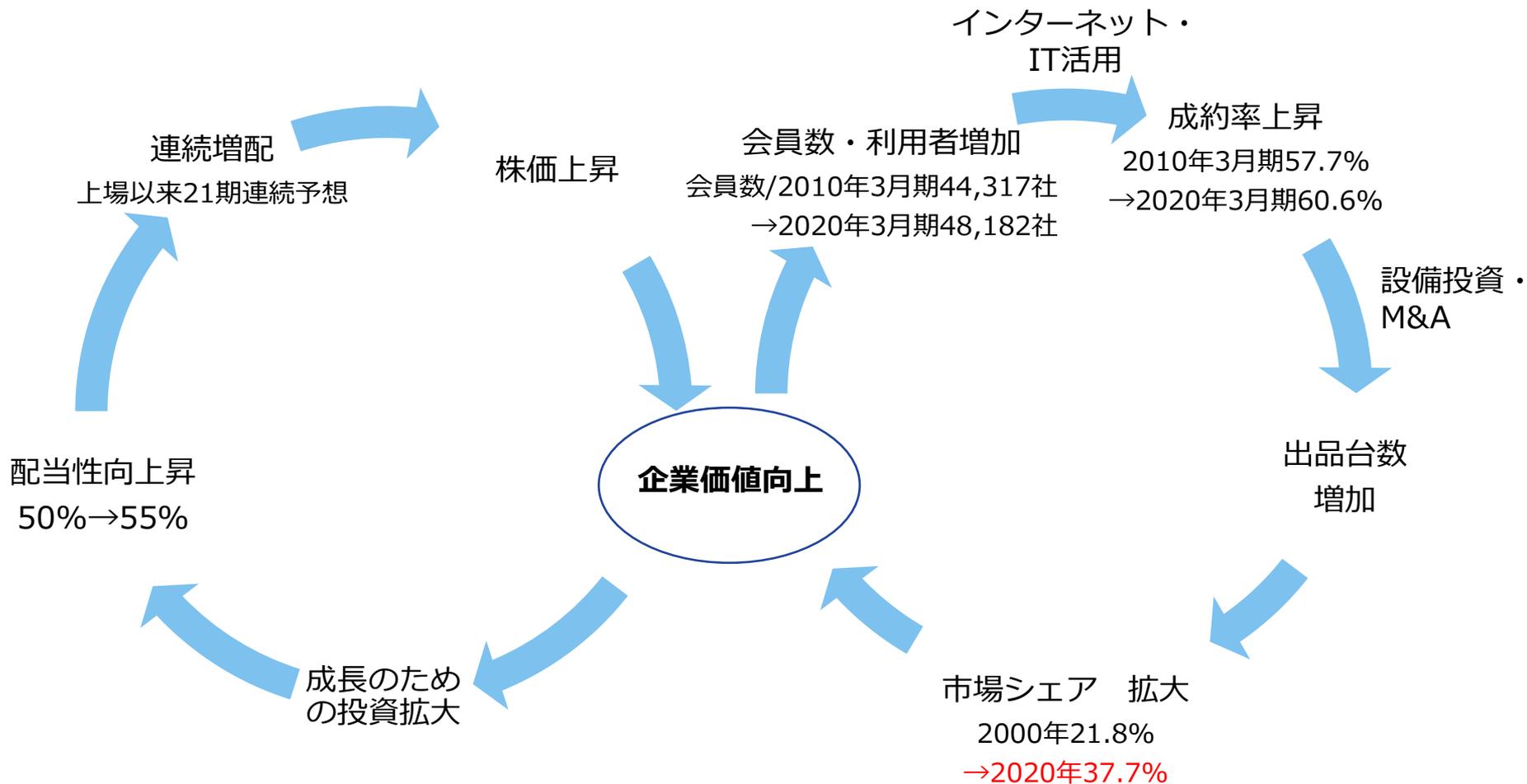
株主還元：株主資本利益率（ROE）

■中期的に15%以上の水準を目指す方針は不変。

ROEの推移



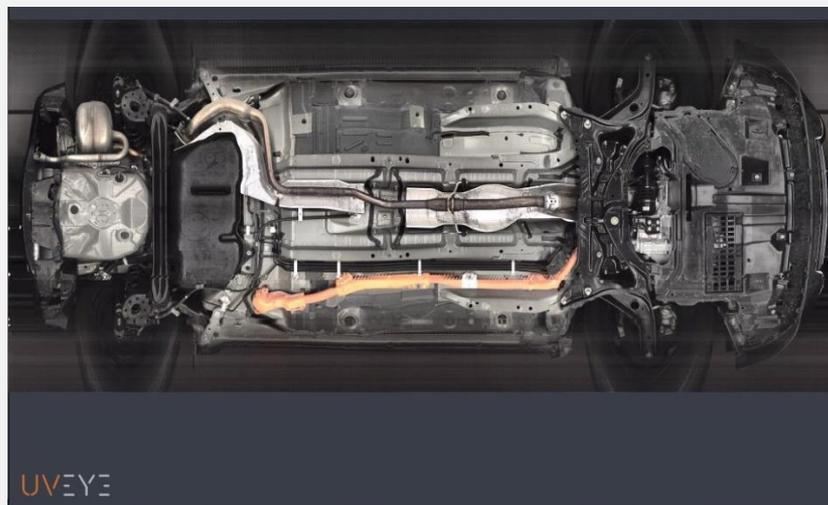
■成長投資と株主還元の両輪で株主価値の向上を目指す。



- 車両検査において、目に見えない瑕疵を見えるようにするため新たなシステムを導入。

下回り画像システム

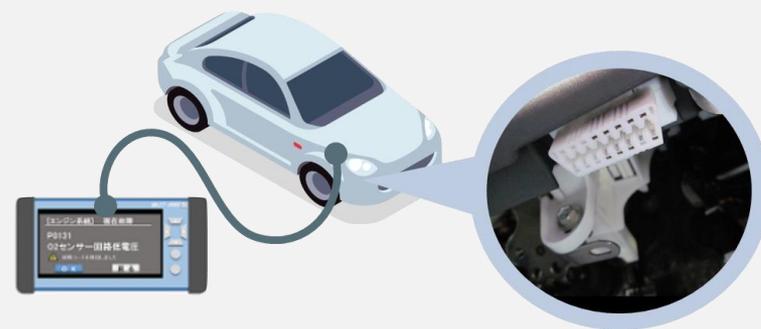
車両の下部とタイヤ・ホイールの撮影システムを導入。専用の撮影ユニットで画像を撮影。下見では確認できない車体下部や外観（タイヤ・ホイール側面）の傷やへこみなどを見ることができます。



下回り画像 ※インターネット会員のみ閲覧可能

OBD検査

業界初となる車載式故障診断装置(OBD:On-Board Diagnostics)を車両検査に導入。OBD機器でブレーキ、エンジンや安全装置などの機能をチェック、異常がなかった車両のみが専用コーナーへ出品されます。



イメージ/OBD機器による車のスキャン

- 出品票のデジタル化に向けた取り組みを開始。2022年3月期中の本格運用を目指し名古屋会場等でテスト運用を始めております。
デジタル化により会員の利便性向上やオークション業務の効率化に繋がります。
出品票のデジタル化による、今後の活用方法も多岐にわたることが想定されます。

現状

会員は紙の出品票に車両情報を記載し、USSに提出。

→USS検査員が車両を検査し、評価を出品票に手書きで記載。

デジタル出品票導入

出品会員が専用Webサイトより車検証のQRコードを読み込むと、その車両情報が簡単にデジタル化されます。

その車両情報はUSS検査員のもつ検査タブレットに反映され、検査員は検査結果をタブレットに入力※します。

※ キズや凹みの程度などを選択式で選ぶ形式を採用することで、検査結果の表現が統一される。



検査タブレット画面イメージ

IRに関するお問い合わせ

株式会社ユー・エス・エス
統括本部 総務部

電話 : 052-689-1129

E-mail : irinfo@ussnet.co.jp

<注意事項>

- 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本資料の発表日現在における将来の見通し、計画の基となる前提や予測を含んでおり、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。
- 本資料には、監査を受けていない参考数値が含まれます。
- 本資料の金額は、表示単位未満の端数を切捨てて表示しております。
- 本資料の百分率（%）は、小数点第2位を四捨五入して表示しております。

出所

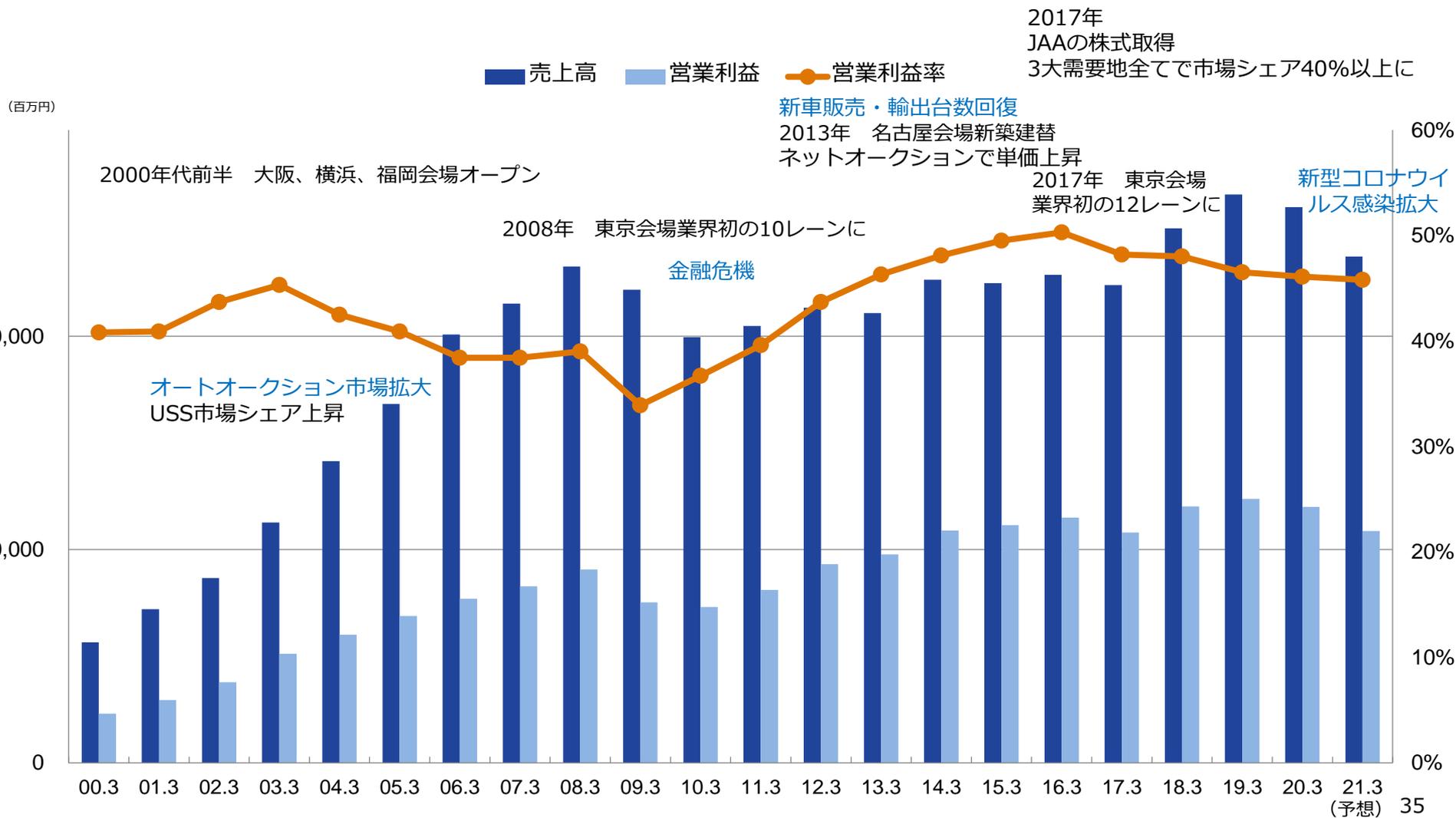
（一社）日本自動車販売協会連合会、（一社）全国軽自動車協会連合会、（株）ユーストカー、財務省貿易統計

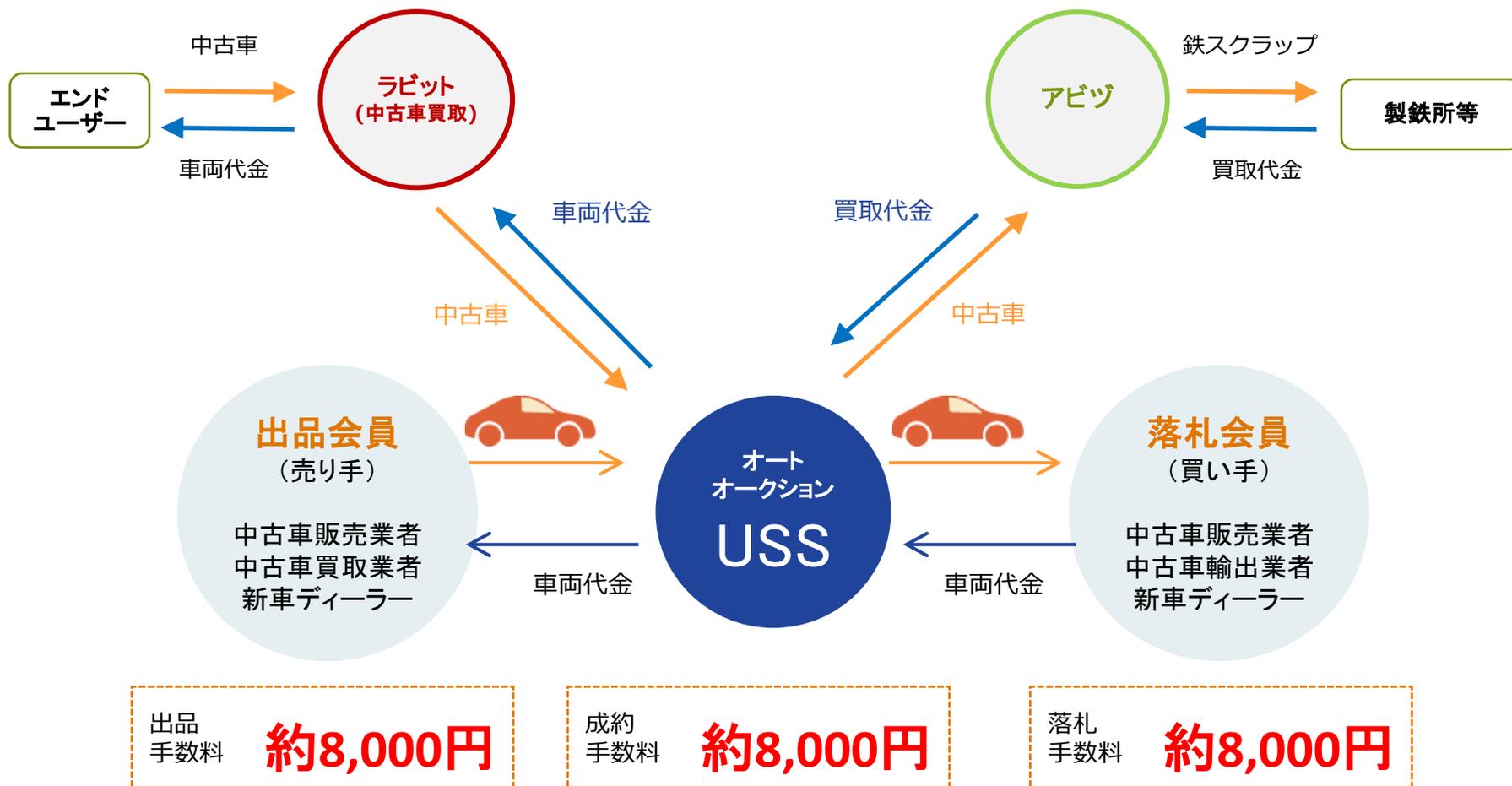
ご参考

USSの長期にわたる成長の歴史

2000年以前の歴史

- 1982年 出品台数255台で第1回オートオークション開催。
- 88年 名古屋会場拡張 日本最大570席に
- 90年代前半 九州 東京会場オープン
- 90年代後半 岡山、静岡、札幌、西東京（現：埼玉）会場オープン



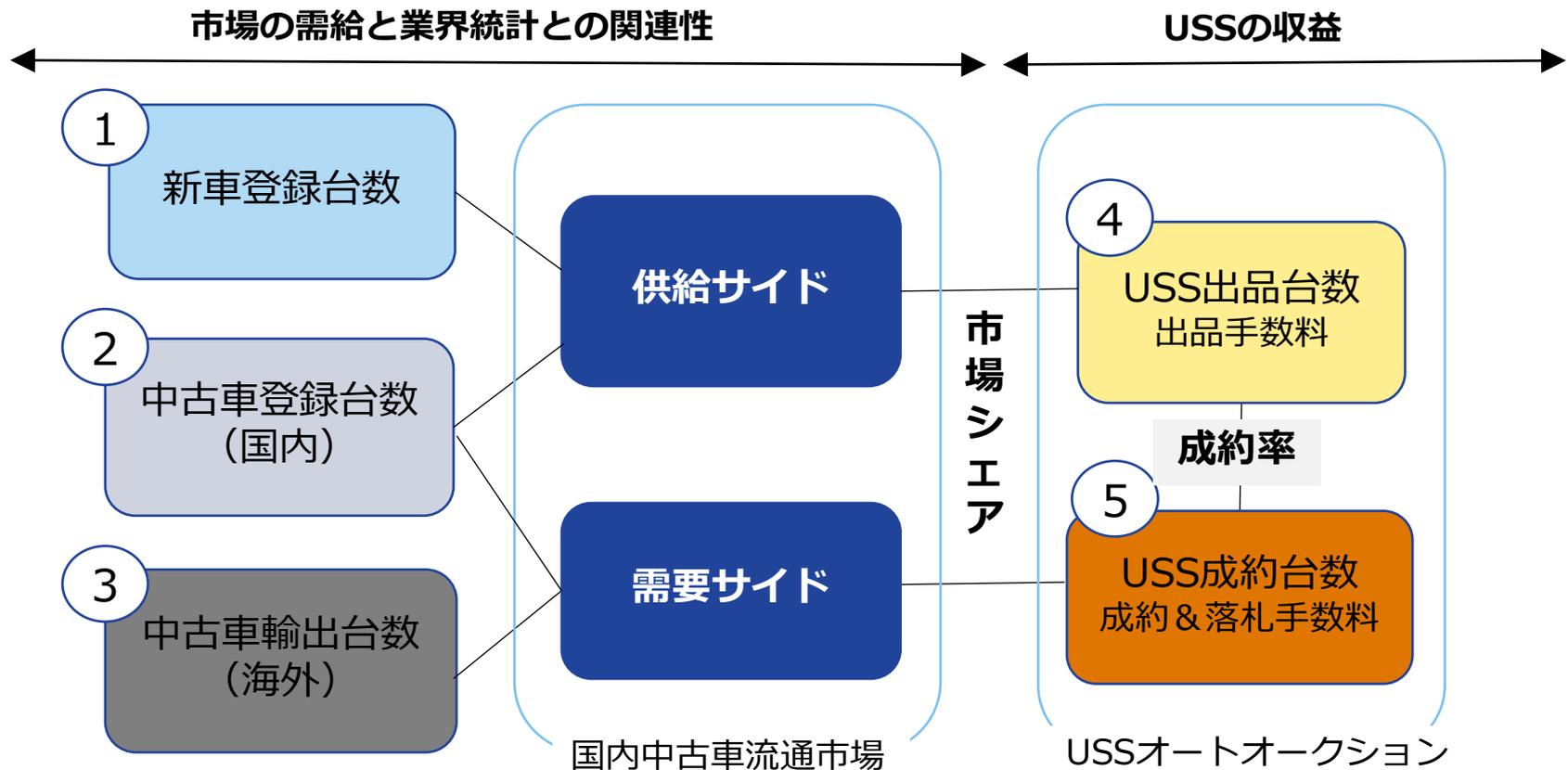


年間出品台数 **292万台**
(2020年3月期実績)

1台の成約につき
USSへの手数料 **約24,000円**

成約率 **60.6%**
(2020年3月期実績)

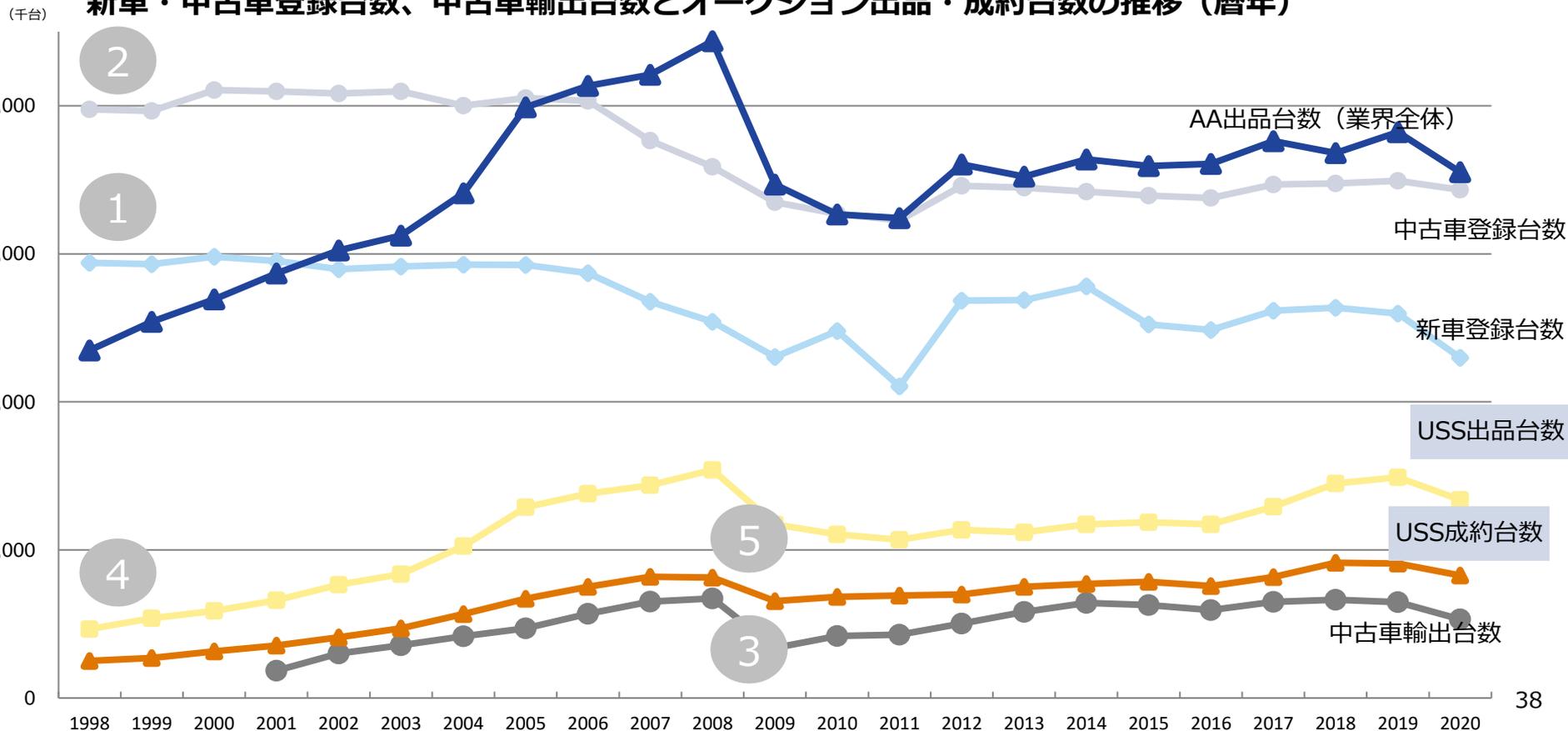
- オートオークション市場への中古車供給台数は、下取りを通して①新車登録台数と②中古車登録台数に連動。
- 需要サイドは国内外の中古車需要（②③）であり、近年は海外（輸出）が牽引。
- 上記市場要因に加え、オートオークション市場における市場シェア及び成約率が、USSオートオークションの収益変動要因となる。



新車・中古車登録台数とオートオークション市場の推移

- 2000年頃までは中古車流通におけるオークション利用率上昇により、オートオークション市場が拡大。
2000年代半ば以降は、低年式・多走行車などそれまで解体されていた車両がオートオークション会場へ流入し、オークション出品台数の増加が続いた。
- 金融危機（2008年後半）以降のオートオークション市場は新車登録台数（供給）と中古車輸出台数（需要）におおむね連動。

新車・中古車登録台数、中古車輸出台数とオークション出品・成約台数の推移（暦年）



- 継続的な事業拡大を通じて企業価値の向上を図ることを経営の目標に、ガバナンス体制の充実を図ってきた。
- 2006年度より社外取締役制度を導入
- 2012年度より執行役員制度の強化
- 2015年度より指名・報酬委員会（任意）設置
- 2018年度より取締役会構成メンバーの多様化による経営の透明性と機能の強化を目指し、社外取締役として公認会計士でM&Aアドバイザーの専門家である高木暢子氏を選任
- 2020年度より意思決定の向上と業務執行機能の強化を目的に取締役を10名から8名体制へ移行

年度	2004	2006	...	2012	...	2019	2020
取締役の数	12名	18名	→	12名	→	10名	8名
うち社外取締役		4名	→	4名	→	3名	3名

社外取締役制度導入

執行役員制度の強化

指名・報酬委員会（任意）設置

2021年2月
 取締役8名（うち独立社外取締役3名）
 監査役3名（うち独立社外監査役2名）
 執行役員2名