



Challenge to Next Stage

USS統合報告書 2025

USSは中古車流通業界をリードする 総合企業に変わります。

編集方針

USSグループは、株主・投資家ならびにステークホルダーの皆様との建設的な対話の基盤となるものとして、統合報告書を発行しています。5年目となる今回の統合報告書は、当社グループの中長期的な企業価値向上に向けた考え方・取り組みをさらに深くご理解いただくことを目的に、以下の改善を実施しました。

- 今後の戦略についてご理解いただくための背景情報として、「オートオークション事業の競争優位性」を解説するページを設置。➡ P.7-8
- 「COOメッセージ」「戦略プロジェクト『シェア50』」のページで、中長期経営目標であるオートオークション市場でのシェア50%を実現するための戦略について詳細に説明。➡ P.19-24
- 「財務担当役員メッセージ」ページで、ROE目標など各種の財務目標の上方修正(15%→20%)や、その達成に向けた戦略、キャッシュアロケーションの方針を報告。➡ P.29-30
- 「パートナー戦略」「人材戦略」「環境戦略」「DX推進」のページを設け、特に重要な非財務資本について戦略を説明。➡ P.31-36

報告対象範囲

対象期間:2024年度
(2024年4月1日～ 2025年3月31日)
対象範囲:株式会社ユー・エス・エスおよび連結子会社
※ 一部当該期間以前、もしくは直近の活動内容も含んでいます。

参考にしたガイドライン

IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」

予測情報に関する注意事項

当報告書には、USSグループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想、見通しが含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向、市場需要、税制、法律、制度変更、天災などのリスクや不確実性を含んでいます。したがって実際の業績は当社の見込みと異なる可能性があります。

経営理念

公正な市場の創造

中古車流通市場を公正で透明性の高いものにするため、さまざまなソリューション(解決策)を提案、市場原理に立脚した新しい「商いの場」を提供し、業界全体の社会的地位の向上に努めてまいります。

会員との共生

オートオークション・システム運営の技術の向上に努め、会員企業にとってより一層利用価値の高い「商いの場」を提供してまいります。

消費者への奉仕

オートオークションはあくまでエンドユーザーのためにあるということを肝に銘じ、中古車の標準価格を確立し、消費者の信頼に応えてまいります。

株主への還元

適正な利益を確保してこれを株主に還元することを長期的視野で実施してまいります。

社員の尊重

社員を尊重し、その能力を最大限に発揮できるような環境づくりに努めてまいります。また、社員の積極性を高く評価し、その提案を経営に活かすべく、公平な評価・処遇制度を構築してまいります。

地域への貢献

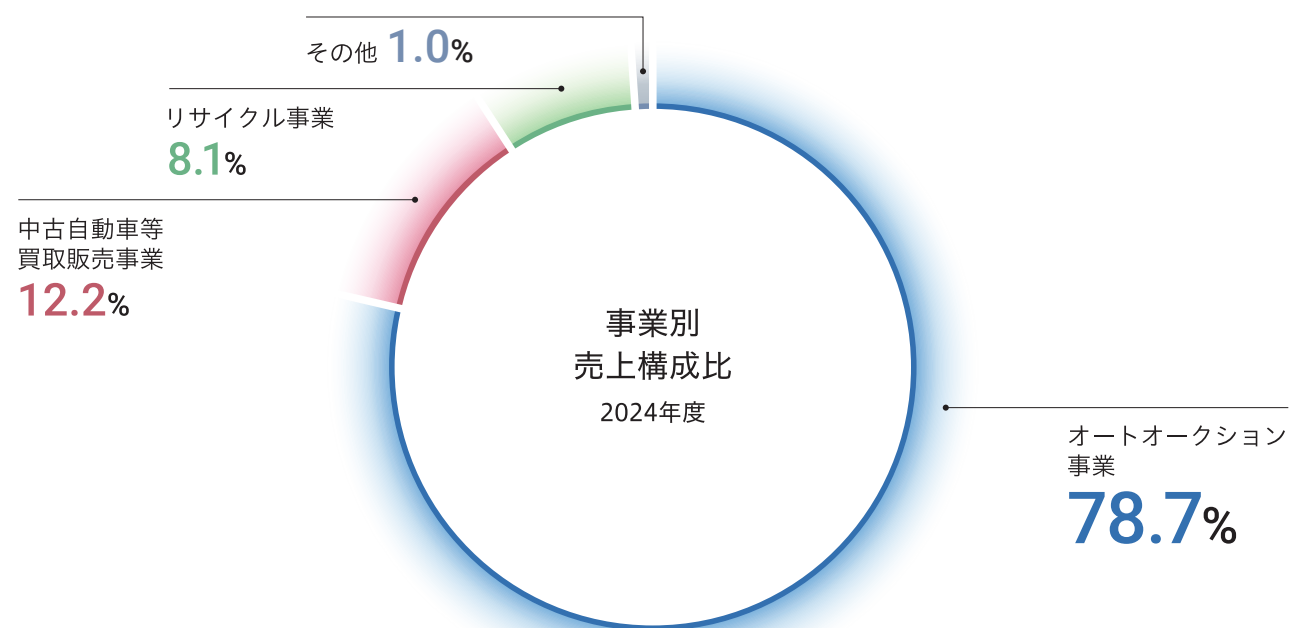
地域社会と積極的に関わり、良き企業市民として地域の振興・発展に貢献してまいります。

経営方針

1. 社会に貢献できる中古車流通総合企業を目指します
2. お客様や社会に信頼される企業を目指します
3. グループ総合力により変化に対応できる企業を目指します
4. 将来のUSSグループを担う自立した人材を育成します
5. 株主を重視した経営を行います

CONTENTS

1 経営理念・目次	戦略プロジェクト「シェア50」	36 DX推進	役員一覧
3 事業領域	25 価値創造ストーリー	37 事業戦略	社外取締役メッセージ
4 USSの強み(主な経営資源)	重要課題(マテリアリティ)	At a glance	55 社会
13 USSのあゆみ	重要課題KPI	オートオークション事業	60 環境
15 価値創造ストーリー	29 財務担当役員メッセージ	中古自動車等買取販売事業	67 財務・非財務ハイライト
価値創造プロセス	31 パートナー戦略	リサイクル事業	69 主要連結財務データ(11か年)
17 CEOメッセージ	33 人材戦略	45 ガバナンス	71 財務分析・市場動向
19 COOメッセージ	35 環境戦略	コーポレートガバナンス	



オートオークション事業

オートオークションの運営を通じ、中古車の円滑な流通を支えています。全国19か所で展開する現車オークション会場を柱に、専用端末とインターネットで外部応札にも対応しています。

詳細はこちら → P.39-40



中古自動車等買取販売事業

活気あるオートオークションを実現するために、中古自動車買取専門店「ラビット」を全国に展開し、エンドユーザーから中古車を買収しています。多くの車両がオークションに出品されますが、一部小売りも行っています。

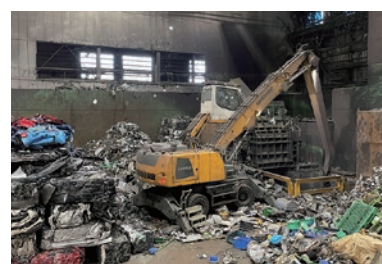
詳細はこちら → P.41-42



リサイクル事業

子会社である株式会社アビゾでは、廃車をはじめとして小型家電などさまざまな使用済み製品をリサイクルしています。また、株式会社SMARTでは、プラントの解体・リサイクルなどを手掛けています。

詳細はこちら → P.43-44



1 画期的なオークションシステム

詳細はこちら
→ P.5-8

USSは、公平・公正で利便性の高いオートオークション運営を実現するための規則や車両検査などの仕組みを確立しています。これらのシステム構築は容易ではなく、新規参入は難しくなっています。また、オークション事業は手数料ビジネスです。こうした背景から、60%を超える非常に高い営業利益率を有しています。

キーワード

参入障壁の高さ

シェア No.1:41.4%

高い利益率:60%超※

※ オートオークション事業

2 厳正な車両検査

詳細はこちら
→ P.9-10

当社のオートオークションは、厳正な車両検査により、お客様からの信頼を獲得しています。車両検査は、独自の検査員資格制度に基づいて必要な知識とスキルを習得した検査員が行います。この制度により、全国19会場で均質かつ精度の高い車両検査を実現しています。2023年からは、検査員の早期育成に取り組んでいます。

キーワード

信頼の獲得・維持

社内資格制度

車両検査員の早期育成化

3 資源循環システム

詳細はこちら
→ P.11-12

当社は、オートオークション事業と中古自動車等買取販売事業を通じて、自動車のリユースを促進しています。リサイクル事業においては、株式会社アビゾが独自のリサイクル技術を活かして廃自動車などの再資源化、株式会社SMARTがプラントや設備などのリユース・再資源化を行っています。これらの事業を通じて循環型社会の実現に貢献しています。

キーワード

循環型社会に貢献

独自のリサイクル技術

プラント解体

1 画期的なオークションシステム 公平・公正と利便性の追求により 競争優位性を確立



公平・公正と利便性を追求し 市場シェア拡大

オートオークションを公平・公正かつ円滑に運営するためには、厳格なルールづくりが不可欠です。USSは外部有識者とともに、営業担当者や車両検査員といった現場の意見を取り入れながらUSSオートオークション規則を策定し、時代の変化に合わせて改定も行っています。また、クレーム管理システムを構築し、全会場で情報を共有しています。クレームの内容や担当者の対応などをデータベース化することで、類似のクレームが発生した際に迅速な対応が可能となっているのはもちろんのこと、データ活用によって検査員のスキル向上にもつなげています。

さらに、お客様の利便性を向上させるためには、入札・応札システムの定期的な改修も欠かせません。現在、成約台数の約50%が外部落札システムの利用によるもので、お客様のニーズをもとに今後も機能を改善し続けていきます。

こうした規則や仕組み、システムは一朝一夕に構築できるものではなく、オートオークション業界に他社が参入することは容易ではありません。現在、当社の市場シェアは41.4%ですが、今後は市場シェア50%の達成を目指し、競争優位性を一層高めています。

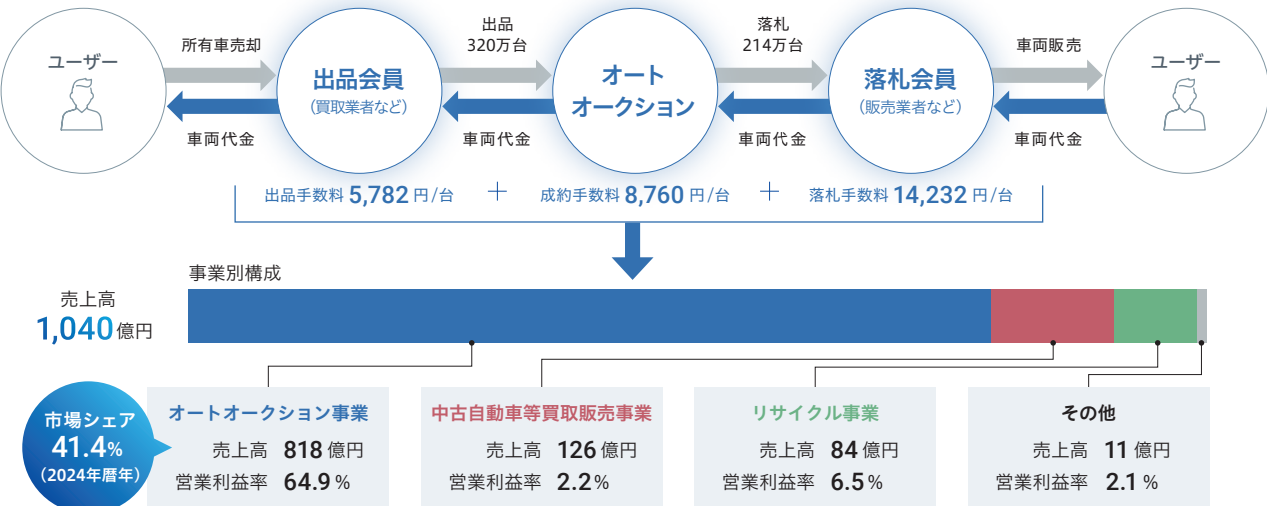


安定したビジネスモデルで 強固な収益基盤を構築

オートオークションは、お客様に商品を売買するプラットフォームを提供し、中古車の出品や売買の成約、落札の手数料によって稼ぐビジネスモデルです。運営にかかる費用は、人件費や設備の償却費が中心であるため、変動費率は低くなります。今後、出品台数が増加しても、手数料収入の伸びに比べ運営費は増えづらい仕組みであると言えます。

また、出品台数が多いオートオークション会場は、さらに多くの台数が集まってくるという好循環サイクルが存在します（詳細はP.8「安定成長を実現する好循環サイクル」）。この安定したビジネスモデルをベースとしながらサービス品質の向上、手数料改定、外部落札台数の増加に伴う収益機会の獲得に取り組んでいます。

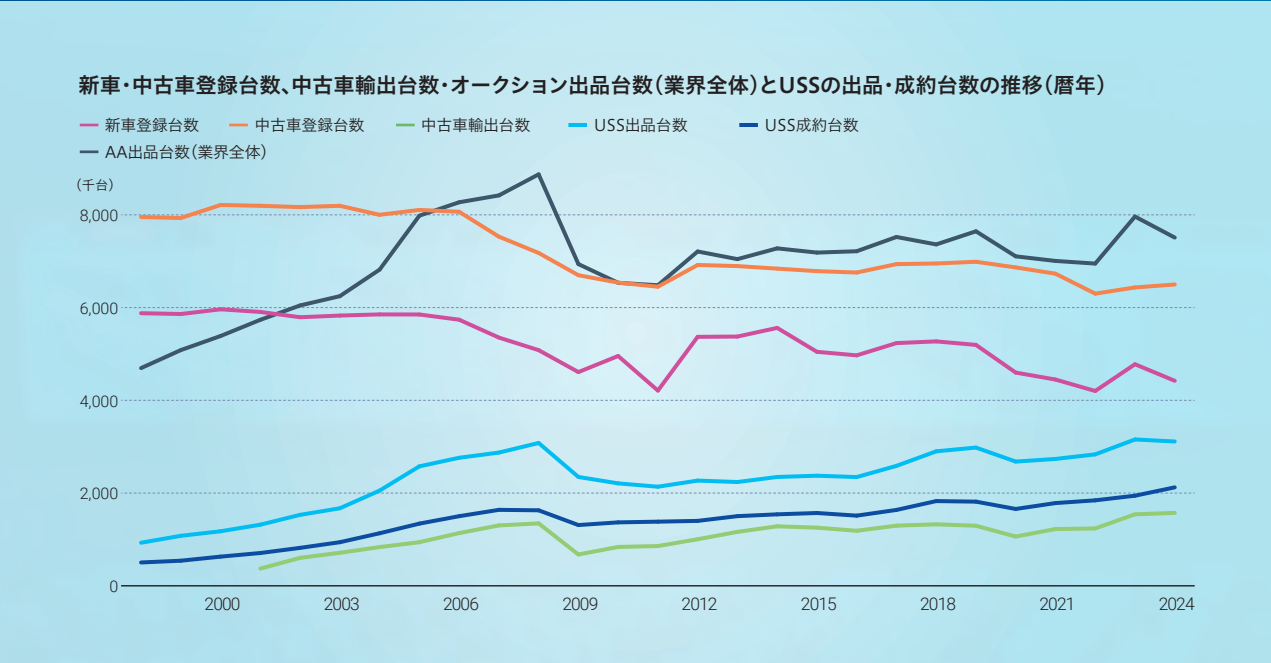
オートオークション事業のビジネスモデル



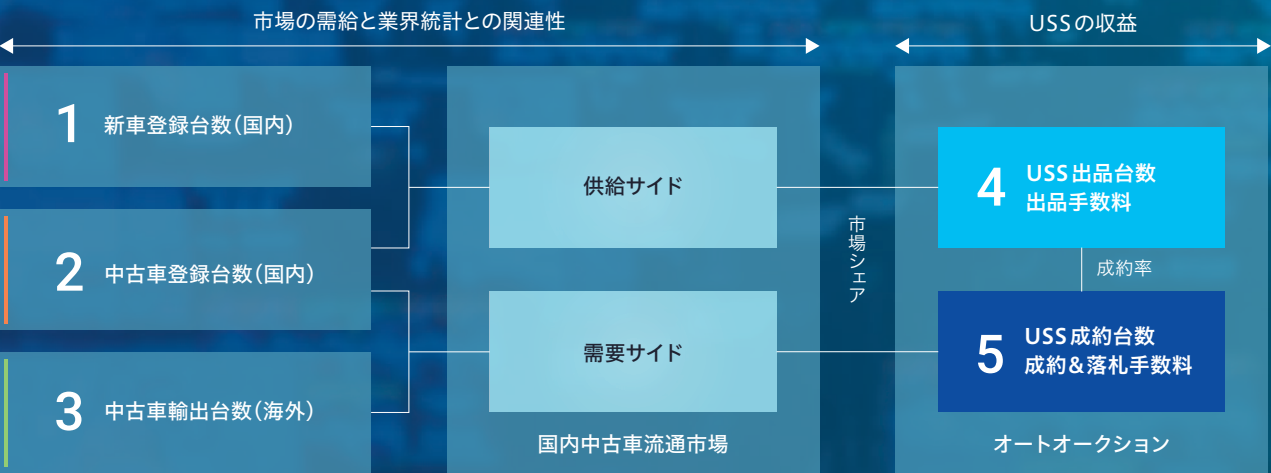
（注）数字は2024年度実績

オートオークション事業の競争優位性

市場環境



自動車市場とUSSの収益の関係



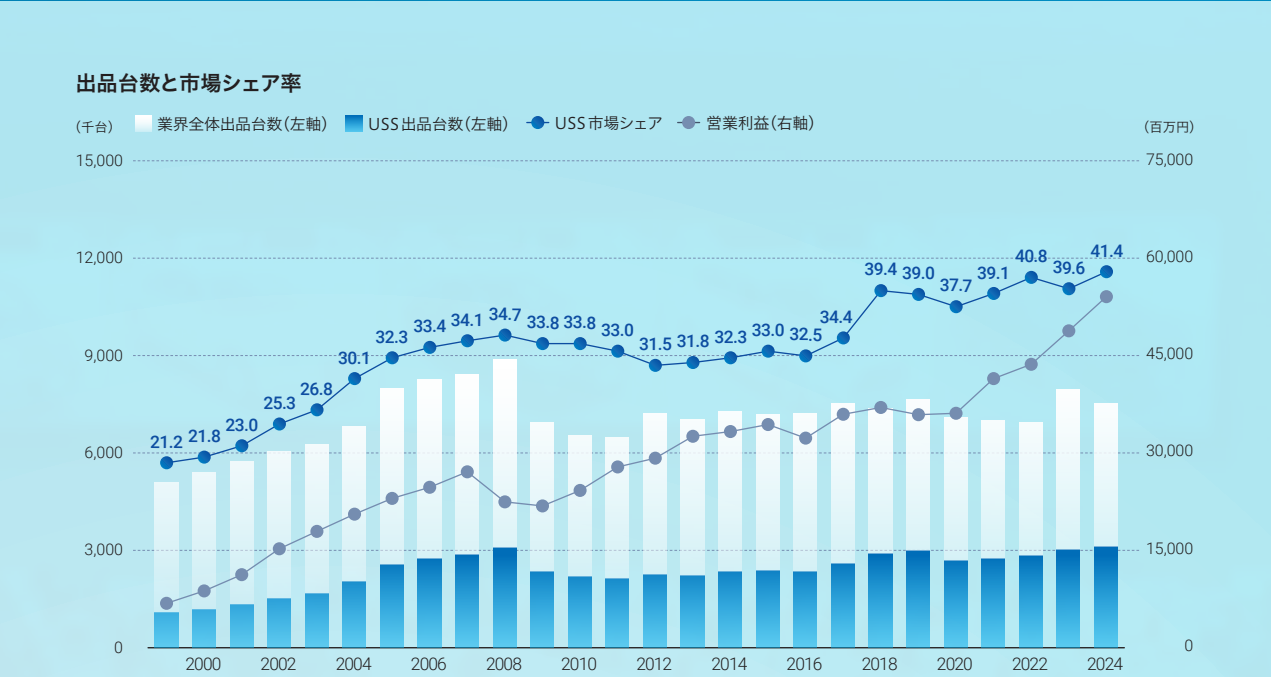
2024年度の市場環境

- 国内自動車メーカーの認証試験不正問題により続いていた一部車種の出荷停止解消などが要因となり、新車登録台数は前期比1.0%増の4,575千台となった。
- 新車の一部車種で納期の長期化が続いており、中古車への需要が引き続き堅調であったことから、中古車登録台数は前期比0.3%増の6,467千台となった。
- 出品台数は7,623千台(前期比1.9%減)、成約台数は5,301千台(前期比1.3%増)、成約率は69.5%(前期実績67.3%)。

2025年度の展望

- 2024年度に続き新車販売は回復基調と予測され、それにともないオートオークション市場における出品台数も増加すると見込まれる。
- 当社グループは横浜会場の建替えなど積極的な設備投資を行い、オートオークション業界におけるシェア向上を追求。
- 2025年度の出品台数は3,396千台(前期比6.1%増)、成約台数は2,196千台(前期比2.4%増)、成約率64.7%(前期実績67.0%)を見込む。

シェア拡大のあゆみ



※(株)ユーストカーの公表数値の修正により、2021年のUSS市場シェアを遡及修正しています。

- 金融危機(2008-2009)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。
- 中長期的に市場シェア50%を目指す。

日本各地にオークション会場を設置

当社は創業以来、日本全国にオートオークション会場を順次開設し、事業を拡大してきました。現在は全国19か所で会場を運営し、41.4%という圧倒的な市場シェアを誇ります。北海道から九州まで、主要エリアに広がる会場網により、多くのお客様にご利用いただいています。

設備の拡充・仕組みの改善

当社は、駐車場の増設をはじめとして既存会場のキャパシティ改善や利便性向上に取り組んできました。また、高画質な出品車両画像の提供により、遠隔からのスムーズなオークション参加も実現。こうした取り組みが支持を集め、市場シェアの拡大につながっています。

安定成長を実現する好循環サイクル

当社のオートオークションは、公平・公正と利便性を追求することでお客様からの信頼を獲得しています。それが出品台数の増加と良質な出品車が集まる状況を生み出し、成約車両単価と成約率の上昇につながっています。成約車両単価の高い会場にはさらに多くの出品が集まるため、当社の出品台数が増加し、市場シェアのさらなる拡大をもたらすという好循環サイクルが実現しています。



2 厳正な車両検査 独自の人材育成により 信頼を獲得

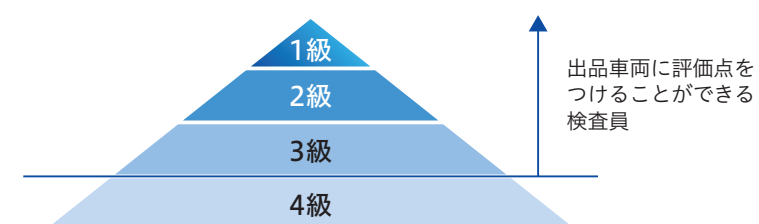
出品時の厳正な車両検査によって お客様の信頼を獲得

オートオークションにおいて、購入後に車のキズや凹みやメーター改ざん、事故修復歴車であることなどが発見された場合、車の価値は大きく損なわれ、お客様からの信頼を失うことになります。そのため、出品時に車の状況を正確に把握しておくことは、極めて重要です。USSでは、厳正な車両検査を行うことにより、オートオークション市場における高い信頼を獲得してきました。独自の検査基準で10段階の評価点をつけることにより、全国19会場で均質かつ精度の高い車両検査を実現しています。

新たな研修制度により 車両検査員の早期戦力化が実現

当社では、厳格な検査員資格制度を運用し、検査の精度維持を図っています。車両課に配属された従業員は、4級から始まり1級までの資格を取得することで、出品車両を正確に検査するための知識とスキルを身に付けています。

車両検査員の資格制度



車両検査員数（2025年3月31日時点）

291 名
（正社員の41.9%）

検査員養成研修講師メッセージ



株式会社ユー・エス・エス
九州会場 車両課
谷口 彬

個々に合わせた指導で
即戦力化へ

私はこれまで車両検査のインストラクターとして1級～4級の資格試験を運営するなど、人材育成に携わってきました。その経験から、検査員養成研修では一人ひとりの知識量や長所・短所といった特徴をしっかりと把握し、それぞれに合わせたスピードやレベル感で教育することを意識しています。今後もより良い教育環境を整え、受講生の即戦力化に貢献します。



株式会社ユー・エス・エス
オークション運営本部
加古 怜也

改善を重ね
人材育成のスピードアップ

私は検査員養成研修のプログラム作成を担っており、専門用語が多く受講生が戸惑いがちな車両検査の知識について、正確に理解してもらえるようなカリキュラムや資料をつくることを重視しています。研修内容を毎年アップデートすることで、学科テストや実技テストの平均点が上がってきており、人材育成のスピードを速めることができていると感じます。



なお、評価点をつけることができる車両検査員となるには3級以上の取得を必須としていますが、従来は入社してから3級取得までに約3年かかっていました。そこで、2023年から新たな研修制度をスタートさせ、8か月で3級取得が可能になるよう、入社後に集中して研修を行っています。2023年度は12名、2024年度は17名と、いずれも参加者全員が入社1年目で3級を取得することができました。車両検査員の早期戦力化に対して十分な成果が得られたことから、この研修制度は当社の人材育成の取り組みとして定着しています。

2025年度は7名の参加者を対象に、これまでより約1か月の研修期間短縮を図りながら、全員3級合格を目指しています。今後は人数に応じたコンパクトな研修によって、より短い期間で参加者一人ひとりが車両検査への理解を深め、スキルを向上できるよう努めます。そして、こうした取り組みによって検査員の人材不足を解消し、今後のさらなる出品台数増加に対応していきます。

3 資源循環システム 事業全体を通じて 循環型社会に貢献

循環型社会・サーキュラーエコノミーの 実現に向けて

環境問題が深刻化する昨今、限りある資源の効率的な活用やリサイクルを行う「循環型社会」の形成は、社会全体で取り組むべき課題の一つです。

このような中、企業は社会的責任として環境に配慮した経営を行うとともに、持続的な事業成長を実現しなければなりません。将来的には、多くの企業がリサイクルや再利用を前提とした製品・サービスを提供する「サーキュラーエコノミー（循環経済）」に移行していくと予想されます。

リユース・リサイクルの推進に寄与する多様な事業

USSがこれまで培ってきたオートオークションのシステム・ノウハウや、中古自動車の買取り・販売ネットワークは、こうした社会のニーズに応えていくための重要な資産となります。また、廃自動車やプラントなどの再資源化に貢献

するリサイクル事業においても、さまざまな強みを保有しています。

株式会社アビヅでは、廃自動車などから発生する金属・プラスチックを再資源化する事業を展開しています。この事業における強みは、特許を取得した独自のリサイクル技術や、幅広い廃材に対応できるプラントの設計技術です。また現在、アルミニウムの水平リサイクル[※]や太陽光パネルのリサイクル、情報セキュリティを含めたIT機器のリサイクルの事業化を進めています。これにより、将来的にニーズが高まるであろう分野でのリサイクル技術も提供できると考えています。

株式会社SMARTでは、プラントや風力発電設備などの解体を手掛けています。多様なプラント解体に対応するための専門的な技術・知識を持つ人材を保有し、必要なサービスをワンストップで提供できることが強みです。

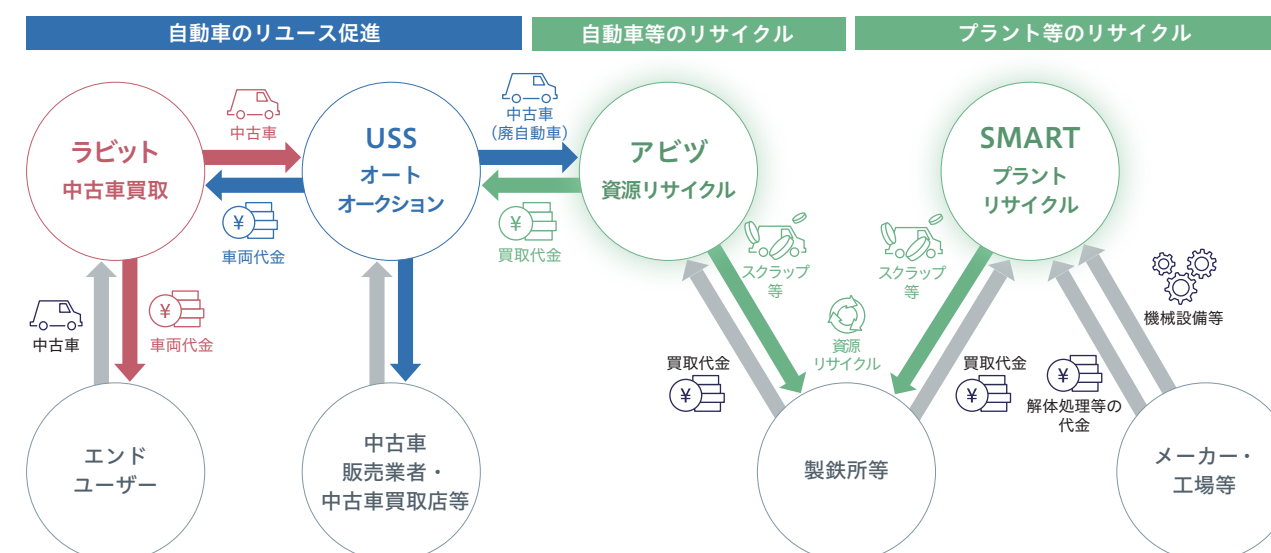
[※] 使用済み製品を原料として、同じ種類の製品を製造するリサイクル手法のこと



株式会社アビヅの資源リサイクル事業で破碎した金属マテリアル



循環型社会の実現に向けた取り組み





オートオークション 1982年8月

公平・公正を目指した
オークションの開始

オートオークション 1995年7月

衛星TVオートオークション
(現・専用端末オークション)を
開始



オートオークション 1999年11月

株式会社ユー・エス・エス・
カーバンクネットを設立



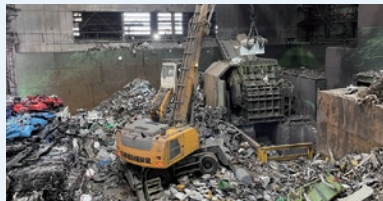
2000年12月

東京証券取引所市場
第1部(現・プライム市場)に上場



中古自動車等買取販売 2001年10月

中古自動車等買取販売
事業を開始



リサイクル 2003年12月

株式会社アビズを設立し
リサイクル事業開始



オートオークション 2005年10月

インターネットライブの
サービス開始



オートオークション 2018年3月

株式会社ジェイ・イー・イーを
完全子会社化



リサイクル 2019年4月

株式会社SMARTを設立し
プラントリサイクル事業開始



オートオークション 2021年10月

株式会社ジェイ・イー・イーおよび
株式会社HAA神戸を吸収合併



新規 2023年4月

Global Mobility Service
株式会社との提携により、
オートローンサービス開始

1980

出品台数
1,253台 オートオークション事業
(1981年度)

2001

中古自動車等買取販売事業

2003

リサイクル事業

出品台数
214万台
(2004年度)

出品台数
293万台
(2018年度)

2022

新規事業

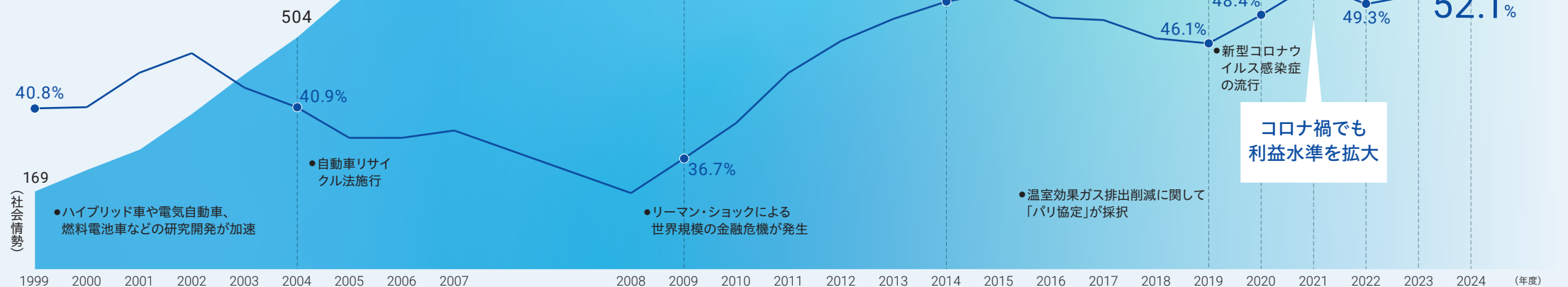
出品台数
320万台
(2024年度)

オートオークション事業を軸に 新たな事業の開発・育成を推進

USSは創業以来、検査体制の充実や、最新技術の積極的な導入によって、公平・公正かつ利便性の高いオートオークションの実現に取り組んできました。こうした姿勢が評価され、オートオークション市場において高い信頼を獲得し、着実にシェアを拡大してきました。また、中古自動車等買取販売事業やリサイクル事業など、循環型社会の構築に貢献するさまざまな事業を創出・育成してきました。こうした取り組みの成果として、今日に至るまで持続的な成長を実現しています。

売上高・営業利益率

売上高(億円)
営業利益率(%)



価値創造プロセス

USSが解決に貢献できる社会課題を「重要課題(マテリアリティ)」として特定しています。
3つの事業を通じてこれらを解決し、多様な社会的価値を提供することで経済的価値を高め続けています。

経営資源

人的資本

高い信頼を支える車両検査のプロフェッショナル

- 従業員数(単体) 695名 (2025年3月31日時点)
- 車両検査員数 291名

社会関係資本

- 年間1,000社以上が新たに入会し
日本全国に多数の会員を保有
- 現車会員数 48,160社
 - CIS(インターネット)会員数 35,148社
 - USS JAPAN(専用端末)会員数 1,964社
 - オークション会場 全国19拠点
 - 中古車買取専門店 141店舗(直営16店舗、FC125店舗) (2025年3月31日時点)

知的資本

先進技術を積極的に導入し
No.1のシェアを維持

- 膨大なデータをマッチング
- 強固なセキュリティ
- DXによる新検査技術の導入

財務資本(2024年度)

- 総資産 2,673億円
- 自己資本比率 76.2%

自然資本

- 長年使用されるクルマの元となる構成材や施設・物流で使用するエネルギー
- リサイクル原資としての資源



代表取締役会長 兼
最高経営責任者 (CEO)

安藤 之弘

Profile

中古車販売会社の経営者から、1980年5名の創業メンバーの一人として当社設立に参画。1982年取締役、1989年専務取締役、1995年取締役副社長を経て、2006年代表取締役社長、2019年代表取締役会長兼CEOに就任し、現在に至る。



「公平・公正なオートオークション市場」の 拡大により信頼を獲得し続け、 さらなる企業成長を実現していきます。

創業時からの強みである「公平・公正」の理念を貫き 高い競争力で市場シェアを拡大させていきます。

USSは創業以来、公平・公正な取引を提供すること、またすべてのお客様に対して平等にサービスを提供することを理念に掲げ、市場創造を進めてきました。この理念の実践を貫いてきたことがお客様からの高い信頼と評価につながり、当社におけるオートオークションの市場シェアと会員数は拡大を続けています。長年にわたり出品いただいているお客様からは、「出品台数の大小に関わらず平等かつ公正に取引できることが、USSを利用する最大の理由」との声をいただくことも多く、理念こそが当社の最大の強みだと改めて実感しています。

一方で中古車業界を見渡すと、昨年に続き複数の中古自動車買取・販売会社による不祥事が発覚し、業界全体への信頼が問われています。当社の事業は消費者の方々と直接取引するビジネスモデルではないものの、「公平・公正なオートオークション市場」を創造してきたリーディング

カンパニーとして非常に残念に感じています。透明性・信頼度の高い取引機会の提供を通じて業界への不信感を払拭し、安心して中古車を購入していただける環境づくりに尽力していきたいと考えています。

中長期の経営目標には、「オートオークション事業で市場シェア50%」を掲げています。その達成にはやはり、オートオークションの信頼性を一層高めることが重要だと考えています。今後もクリーンな取引システムを基盤に、これを時代の変化に応じて進化させることで信頼性と競争優位性をさらに高め、新規会員獲得の加速や企業としての成長につなげていきます。

市場への信頼性を高めるには、現場の従業員への理念浸透も重要です。年に数回、本社で実施している会場長会議では、「公平・公正」と「平等な対応」の意義について繰り返し伝達し、会場長を通じた現場従業員への意識醸成に努めてきました。私自身も各オークション会場に足を運び、自らの言葉で理念の重要性を説いています。こうした取り組みを通じてUSSマインドをすべての従業員に定着させ、次世代のマネジメント人材を育成し、持続可能な企業成長を目指していきます。私自身は、「公正な市場の創造」など理念実践の旗振り役として、また企業成長に向けた経営の指揮者として、「公平・公正なオートオークション市場」の拡大を牽引していく考えです。

また、上場企業の責務として株主価値の向上も重視しています。その取り組みの一環として、2025年度からの3か年は、総還元性向を昨年の「80%以上」から「100%以上」に引き上げるなど、積極的な還元を実施する方針です（詳細はP.29-30）。

企業規模の拡大に伴いガバナンス体制を強化し 経営の強靱化によって長期的な価値創造を目指します。

USSは、業界の規範となる企業であるために、ESG(環境・社会・ガバナンス)の取り組みを強化しています。環境面ではTCFDに沿った情報開示やSBT認証を取得し、社会面では人材育成を積極的に推進してきました。また2025年度からは、経営の強靱化を図るためガバナンス体制の強化にも注力しています。

当社は、連結売上高1,000億円を超える企業に成長しました。2027年度までに500億円規模の大型設備投資も予定している中、今後の事業戦略やそれに伴うリスク、各会場で発生している問題に対しては、経営層と各会場の従業員が丸となって迅速に対応する必要があります。そこで、経営陣や各会場、本社部門が情報共有し、事業戦略について議論する経営会議体を新設しました。

また、経営課題を明確化しスピード感を持って対応していくには経営陣と社外役員が一体となり議論を進める必要があります。これまでは社外取締役と社外監査役とは個別に意見交換を進めてきましたが、今後は全社外役員が集まり議論する場を定期的に設けていきます。さらに、社外取締役の最長任期を8年から4年に短縮することを決断しました。在任期間が長期に及ぶと経営監督機能にゆりみが生じるリスクがあるため、取締役構成を定期的に刷新し、より健全なガバナンス体制の構築を目指します。これにより、相互に緊張感を持って議論を展開できると考えています。

企業規模や事業環境の変化に伴って経営課題も変化します。この変化に応じて組織体制の変革を推し進め、長期的な企業価値の向上を目指していきます。

代表取締役会長 兼
最高経営責任者 (CEO)

安藤 之弘



代表取締役社長 兼
最高執行責任者 (COO)

瀬田 大

Profile
中古車販売会社の経営者から転身し、2004年6月に取締役、2006年6月代表取締役副社長兼オークション運営本部長に就任。ファイナンス事業を立ち上げ、リサイクル事業を手掛ける子会社・株式会社アビゾ代表取締役社長を兼務。2019年6月に代表取締役社長兼COOに就任。当社オートオークション事業のDXの推進役と同時に、リサイクル事業を育成した自動車流通のサーキュラーエコノミーの推進役。



オートオークション事業のシェア拡大を軸に 持続的な成長に向けた戦略を推進します。

過去最高の業績を達成し、25期連続の増配を実現。 2025年度も増収増益を見込んでいます。

2024年度は、オートオークション事業が極めて好調に推移しました。業績の伸長を牽引した要因は、出品台数の増加だけでなく、成約台数が大幅に増加したことです。東京会場では、夜遅くまでかかっていたセリ時間の短縮を目指してレーン数を16レーンに増強したところ、セリの終了時間を早められただけでなく、売れ行きの良い夕方の出品枠に空きができ、より多くの出品車を受け入れられるようになったことが好材料でした。また、人気車種や高級車など質の高い車の出品割合が高いことも業績に寄与しています。なにより、長年培ってきた公平・公正な取引というブランド評価があるからこそ、集中的に出品が増加したと感じています。

2024年度の業績については、売上高104,021百万円(前期比6.6%増)、営業利益54,206百万円(前期比10.8%増)、親会社株主に帰属する当期純利益37,636百万円(前期比14.4%増)と過去最高の業績となり、4期連続の増収増益を達成できました。ROE(自己資本当期純利益率)も18.9%となり、中期的な目標としている15%以上の水準を4期連続で達成できました。株主還元

については、好調な業績を踏まえて1株当たり年間配当金を株式分割後基準で43.4円(配当性向55.0%)とし、株式上場以来25期連続の増配を達成しました。

2025年度の業績は、売上高111,800百万円(前期比7.5%増)、営業利益56,500百万円(前期比4.2%増)、親会社株主に帰属する当期純利益38,850百万円(前期比3.2%増)を計画しています。1株当たり年間配当金については、50円40銭と予想し、26期連続増配を目指しています。

中古自動車等買取販売事業は、上期は堅調に推移したものの、下期は台当たり粗利益が減少し、通期では昨年と同水準での着地となりました(詳細はP.41-42)。

リサイクル事業については、プラントリサイクルの利益水準が2023年度、2024年度と比較して大きく低下しました(詳細はP.43-44)。

さて、2025年度第1四半期(4月～6月)の業績は、新車登録台数が引き続き回復傾向にあり、オートオークション事業においては、出品台数が907千台(前年同期比20.4%増)、成約台数が571千台(前年同期比7.8%増)、成約率は62.9%(前年同期実績70.3%)と好調に推移しました。その結果、連結業績は売上高27,389百万円(前年同期比6.8%増)、営業利益14,708百万円(前年同期比9.4%増)といずれも過去最高を更新し、通期の業績見通しおよび配当予想も上方修正しました※。

※ 業績見通しは2025年8月5日に修正した内容を反映しています。

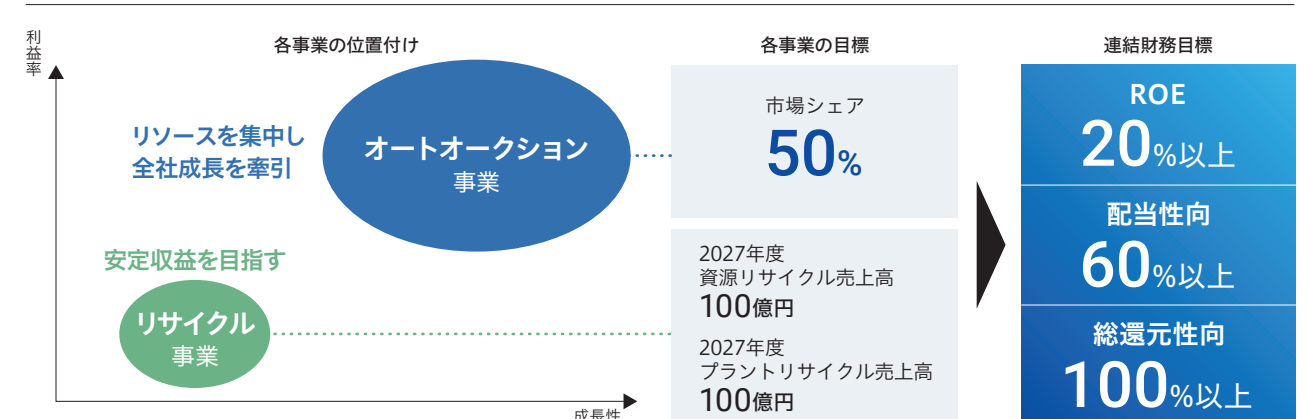
市場シェア50%に向けた戦略プロジェクトを通じて 会員・出品の拡大につながる施策を実行しています。

こうした状況のもと、USSは2025年度から中長期経営目標について、オートオークション事業にリソースを集中させ、後述する戦略プロジェクト「シェア50」の実現によって全社の成長を牽引する方針に転換しました。財務目標については、ROEを15%以上から20%以上へ、配当性向を55%以上から60%以上へ、総還元性向を2025年度から3か年で80%以上から100%以上へと引き上げます(詳細はP.29-30)。

この中長期経営目標の達成に向けて、2024年4月から、経営陣と幹部社員が中心となり、外部専門家の知見を取り入れながら、戦略プロジェクト「シェア50」を始動させました。

事業環境やマーケットの動向を調査・考慮したうえで、シェア50%獲得という最終目標の実現

中長期経営目標



に向けて、まずは今後数年間、市場シェア45%の獲得を計画。新たに策定した戦略ロードマップでは、オークション会場の設備などのハード面および情報提供・解析などのソフト面の両軸でのサービス品質向上を、目標達成に向けた重要要素として位置付けています(詳細はP.22)。

戦略プロジェクト「シェア50」の活動では、新規会員獲得や出品台数拡大などの課題に対して90日間の短期集中で成果を上げる「ブレイクスループロジェクト」を発足させ、複数の施策を実施しています(詳細はP.23)。

また営業施策だけでなく、若手従業員の活躍を促進する職場環境改善プロジェクトも推進しています。これは従業員自らが主体的に課題を認識し、改善策を考え自律的に行動に移すことを促す取り組みです。現場の従業員の主体性を尊重し、成果を追求しながら個々の人材力の向上を図り、人材基盤を強化していく考えです。

システム面の強化も、戦略プロジェクト「シェア50」の重点施策の一つです。オートオークションで収集・蓄積したビッグデータを活用し、出品情報や業務支援サービスを会員向けに提供する「USSデジタルプラットフォーム」の構築を進めています(詳細はP.24)。このプラットフォームは、当社の営業力強化や業務効率化にも寄与し、シェア拡大に向けた強力な推進力になると考えています。

長期的な事業環境の変化にも注視しながら、まずは3年後のオートオークション市場シェア45%達成に向けて全力で戦略プロジェクトを推進していきます。

リサイクル事業全体の収益安定化を基本方針に、既存事業の深化と新領域への事業拡大を進め、事業ポートフォリオの多角化を図ります。

リサイクル事業においては、安定収益の確保を基本方針としています。資源リサイクル事業を展開する株式会社アビゾ、プラントリサイクル事業を展開する株式会社SMARTでは、それぞれ売上高100億円を目指します。

資源リサイクル事業では、アルミニウムの水平リサイクルや太陽光パネルのリサイクルの事業化を加速させていきます。また、近年需要が増加傾向にあるIT関連機器のリサイクルにも事業を拡大していく計画です(詳細はP.43-44)。

プラントリサイクル事業では、収益性の回復を図るべく営業活動を強化するとともに、パートナーであるSMFLみらいパートナーズ(三井住友ファイナンス&リースの完全子会社)との連携を深めながら、SMBCグループの情報やノウハウを活用し、受注拡大を目指しています(詳細はP.44)。

2023年4月には、株式会社USSサポートサービスがオートローンの提供を開始し、2事業年度が経過しました。2025年3月末時点で加盟店数は約850社、オートローン実行実績は約8,000件となりました。

今後も、こうした循環型社会やサーキュラーエコノミーの実現に貢献する事業を含め、既存事業の強化と事業ポートフォリオの多角化を進めます。中核には「公平・公正なオートオークション」事業を据え、お客様や従業員をはじめすべてのステークホルダーの皆様から信用・信頼を得られ続ける存在を目指して企業価値を高めていきます。

代表取締役社長 兼
最高執行責任者(COO)

瀬田 大

FOCUS 戦略プロジェクト「シェア50」

オートオークション事業の長期目標である市場シェア50%を実現するために
営業・DX・人材側面から戦略・施策を立案しました。

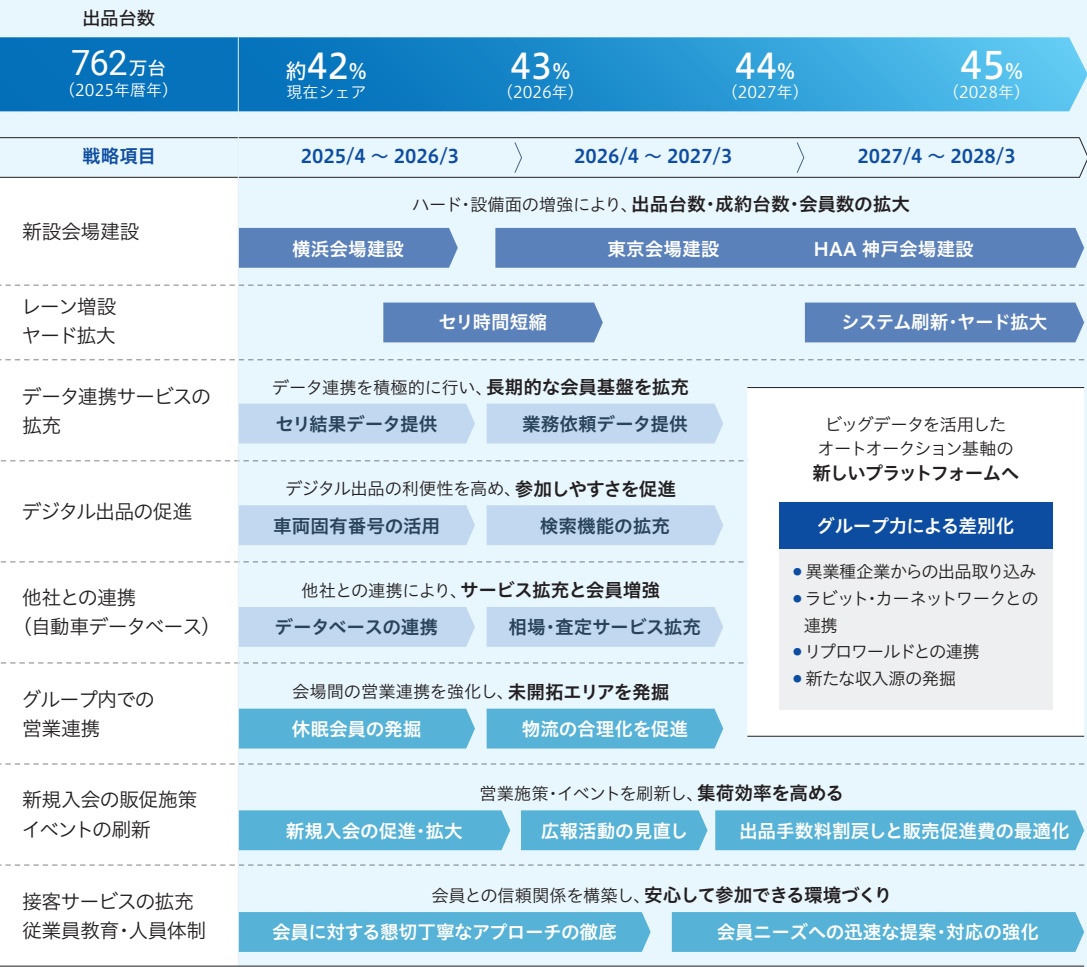
プロジェクトの目的と目指す姿

このプロジェクトは、USSオートオークションが市場シェア50%を達成するための実行策を経営陣や幹部社員が企画検討し、独自の成長戦略を描くことを目的としています。また、その過程でプロジェクトメンバーや現場リーダーなどの人材基盤を強化する狙いもあります。プロジェクトの進め方としては、当社を取り巻く外部・内部の環境分析を行い、シェア50%達成への成功要因と戦略実行アイデアを検討し続けます。そして、オートオークションのビジネスモデルのデジタル化に取り組み、中古車市場の活性化を目指します。

シェア50%達成に向けた戦略と目標

当社は、長期目標であるシェア50%達成を着実に進めるため、まずは3年後にシェア45%達成を目標に据え、戦略ロードマップを策定しました。この戦略では、新会場建設やレーン増設などハード・設備面の増強によるサービス向上を目標に掲げています。また、ユーザーから出品店・落札店・オートオークション市場をつなぐデジタルプラットフォームの構築、ビッグデータの活用によるDX推進、人材基盤の強化に取り組んでいきます。これらによって、効率的な会員獲得と出品増加を実現しシェア拡大を実現していきます。

シェア50%達成に向けた戦略ロードマップ概要



シェア
50%

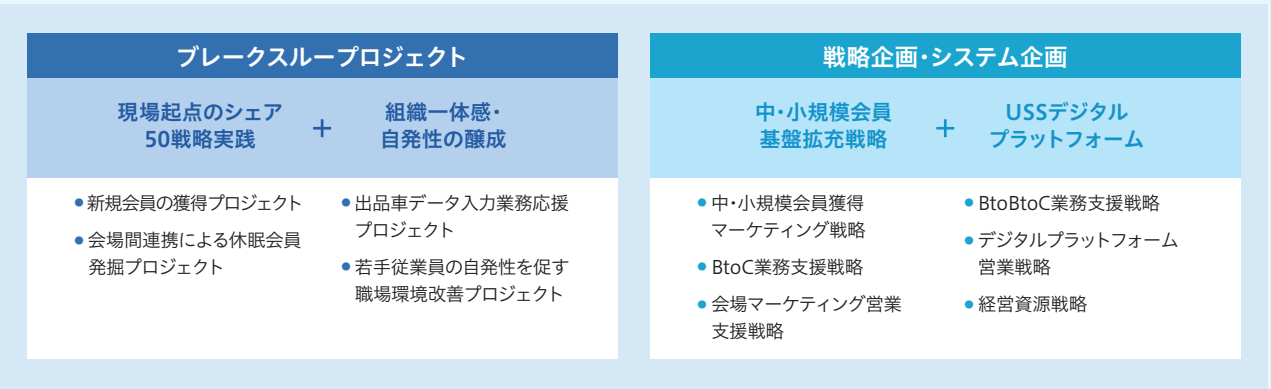


戦略プロジェクト「シェア50」

目標達成のための施策とアクション

「シェア50」では、ロードマップで示している戦略を遂行するために、現場起点で新規会員獲得を実践する「ブレイクスループロジェクト」を発足しました。このプロジェクトは、「シェア50」に向けて優先的に実施すべきテーマを設定し、会員獲得や業務効率向上の実現を目指すもので、各会場

が主体となって取り組んでいます。
また、「戦略企画・システム企画」の側面から、既存会員の業務を支援するための情報システム「USSデジタルプラットフォーム」の構築を推進します。中古車の下取り、買取り、オークション出品、中古車販売・輸出など、中古車流通の業務を一貫して支援する情報提供・利用サービスを目指して開発を進めています。



ブレイクスループロジェクト

現場起点の施策で新規会員獲得と業務効率化、人材基盤強化を推進します

「ブレイクスループロジェクト」では、優先的に実施すべき4つのプロジェクトを設定し、2024年秋頃から試験的に90日間の実施を試みました。①新規会員の獲得と魅力あるサービス企画プロジェクトでは、4会場での入会営業を集中的に実施。②会場間連携による休眠会員の発掘プロジェクトでは、各エリアの会場が連携して、6か月以上出品

がない休眠会員を浮上させ営業活動を実施。③出品車データ入力業務応援プロジェクトでは、会場間での負荷平準化による残業時間の軽減と緊急時の対応力強化を実現。④若手従業員の自発性を促す職場環境改善プロジェクトでは、他部署交流、従業員の健康促進、働きやすい職場について若手メンバーが改善提案を企画し、実行後にフィードバックを実施しました。その結果、各プロジェクトでは予想以上の成果をあげることができました(下表参照)。
2025年度以降も、複数のプロジェクトを継続的に実施していく計画です。

4つの優先実施プロジェクトとその成果

プロジェクト	実施体制	目標	成果
①新規会員の獲得と魅力あるサービス企画	4会場連携	4会場合計100社新規入会	新規入会合計120社
②会場間連携による休眠会員発掘	3エリアで隣接する会場間連携	関東エリア:45社 中国・四国エリア:35社 甲信越エリア:20社	関東エリア:95社 中国・四国エリア:154社 甲信越エリア:104社
③出品車データ入力業務応援	3エリアで隣接する会場間連携	エリア全体で出品車両10%の出品車データ業務を他会場が実施	関東エリア:1.9%(4週平均) 中国・四国エリア:17.7%(2週平均) 甲信越エリア:23.4%(4週平均)
④若手従業員の自発性を促す職場環境改善	本社管理部門と名古屋会場の若手メンバー	改善案企画(1テーマ)遂行	若手従業員が自発的に提案を遂行職場環境を変える第一歩に

戦略企画・システム企画

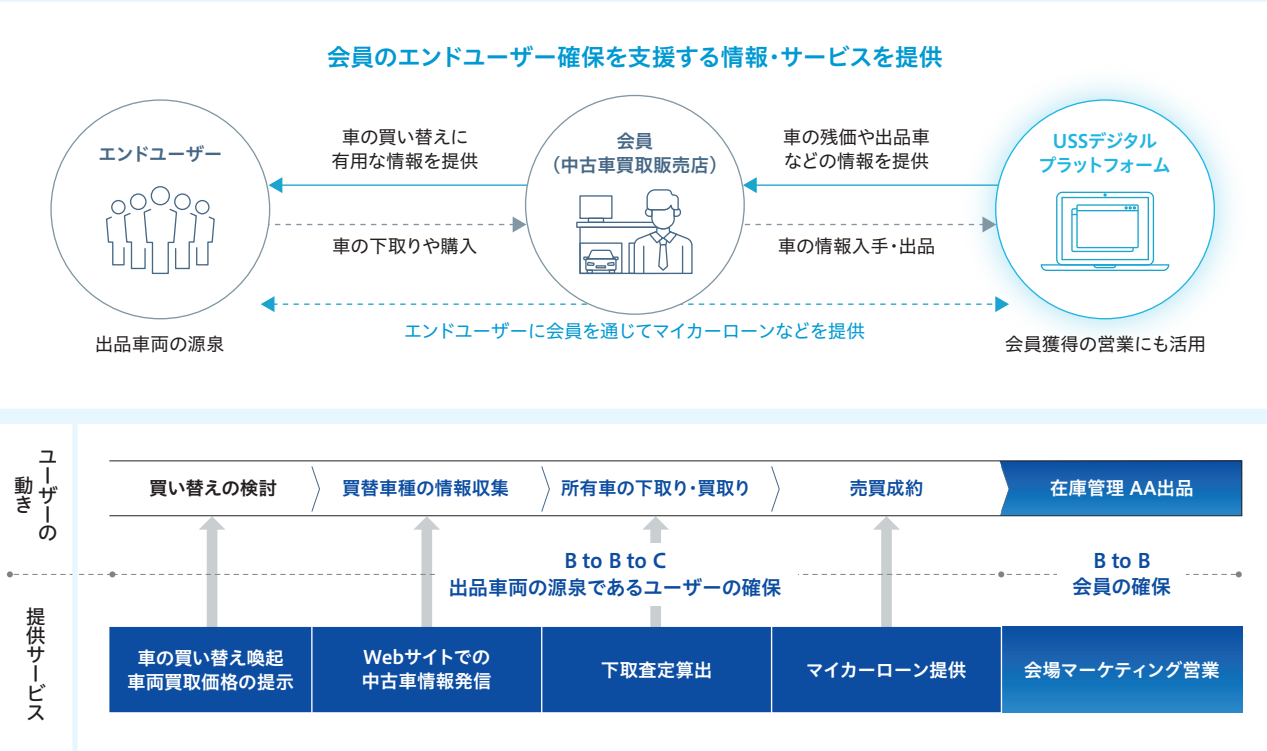
DX推進で会員の業務支援を強化し、営業促進にも有効に機能する戦略構築とシステム開発を加速させていきます

「USSデジタルプラットフォーム」の構築によるオークション会員への業務支援戦略

シェア45%およびシェア50%の実現には、出品車両の源泉であるエンドユーザーと、出品者となる会員の維持・拡大が非常に重要です。つまり「B to B to C」および「B to B」を通じて、「USSデジタルプラットフォーム」を構築することがシェア目標実現への必須条件と考えています。このプラットフォームを活用した会員への業務支援戦略の大きなポイントは、USSが直接エンドユーザーを確保するのではなく、会員がエンドユーザーを確保するためのサービスを当社が提供することです。
その取り組みの一つが、エンドユーザーが代替購入・情報収集している段階での情報提供サービスです。既存の当社の会員向けインターネットオークションシステム(CIS)に、エンドユーザーの所有車の残価がAIにより予測できる

システムを組み込み、会員のエンドユーザー確保を支援します。
もう一つの取り組みは、下取り・買取り査定時に代替購入車を検索できるオークションエージェントの改修です。オークションエージェントとは当社が運営する会員制のWebサイトで、全国19か所のオートオークション会場に出品される車をエンドユーザーが閲覧でき、会員へ注文できるというものです。このWebサイトのエンドユーザー向けに車両情報を充実させるなどのサービス向上を図ります。そして売買成約時には、整備、保険、マイカーローンなど自動車購入に必要なサービスについて、当社が会員を通じてエンドユーザーに提供できるようサービス開発を検討していきます。こうした取り組みによってオートオークションの状況を正確に把握し、確度の高い出品提案につなげていきます。
また、「USSデジタルプラットフォーム」を営業担当者や会場業務スタッフが活用することで、既存会員、休眠会員、潜在会員のそれぞれに対して、会場の特性とエリア市場特性を裏付けとしたより効率的な営業活動が可能になります。

「USSデジタルプラットフォーム」



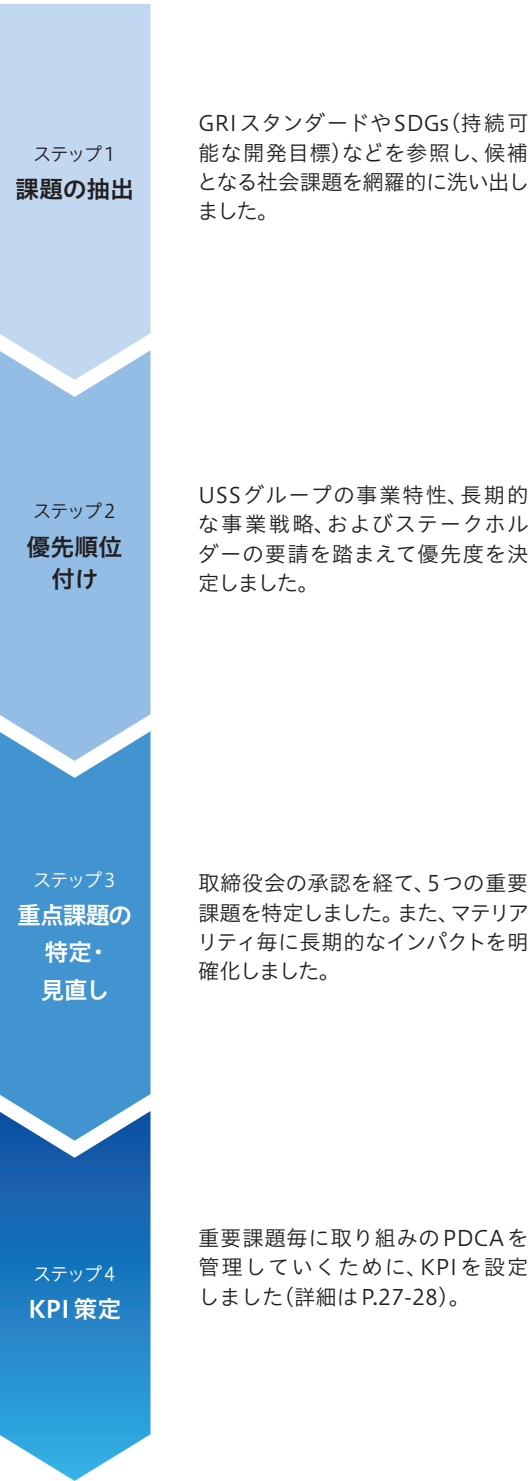
重要課題(マテリアリティ)

事業が経済・社会・環境に与えるインパクトとUSSが取り組むべき重要課題を特定しています。

2022年度には、長期的な財務インパクト(リスク・機会)も視野に入れて見直しを実施し、取締役会において承認・決定しました。

また、2023年度には、重要課題毎に管理指標(KPI:Key Performance Indicator)を策定しました。

特定プロセス



重要課題(マテリアリティ)		特定理由	長期的な財務インパクト (O :機会 R :リスク)
資源循環		社会全体でサーキュラーエコノミーの確立が求められる中で、 <ul style="list-style-type: none">オートオークション事業を通じて、自動車のリユース(再利用)に貢献できる。リサイクル事業を通じて、自動車や工場設備等のリサイクル(再資源化)に貢献できる。	O 中古車に対する安定的な需要(オートオークション事業) O 自動車や工場の解体・再資源化ニーズの拡大(リサイクル事業) R シェアリングエコノミーなどの価値観台頭による中古車市場の縮小
気候変動		社会全体でカーボンニュートラルが求められる中で、 <ul style="list-style-type: none">新車販売においてEV車が増加した場合、オートオークション事業に財務的インパクトが生じる可能性がある。自社およびバリューチェーン上での温室効果ガス削減取り組みが必要。	O EV車への買い替え需要による中古車市場の活性化 R 自社およびバリューチェーン上における温室効果ガス削減(ネットゼロ化)に関するコストの増大
人材マネジメント		国内の労働人口が減少する中で、オートオークション事業における車両検査員をはじめデジタル人材など、長期的な成長を実現するための多様な人材を獲得する必要がある。	O 多様な能力を持つ人材の獲得 R 労働人口減少に伴う求職者の減少 R 人員年齢構成の偏りによる事業推進の停滞
情報管理		オートオークション事業において、会員の個人情報・機密情報を取り扱う。	O ビッグデータの多面的活用による事業拡大 R 個人情報・機密情報漏洩による評判低下・会員減少
公平・公正な取引		一部会員への優遇など不正が行われた場合、オークションの公平さ・公正さが毀損される。	O 公平さ・公正さの維持・訴求によるブランド価値向上 R 不正取引による評判低下・会員減少

重要課題KPI

重要課題 (マテリアリティ)	主な取り組み	指標 (KPI)	対象範囲	実績(年度)					目標	該当 ページ	対応する SDGs
				2020	2021	2022	2023	2024			
資源循環	<ul style="list-style-type: none">オートオークション事業：DXの活用による車両検査の効率化や会員の利便性向上リサイクル事業：株式会社 SMART のプラントリサイクル事業の推進	オートオークションにおけるデジタル出品率 (%)	株式会社ユー・エス・エス	0.0	0.2	2.0	7.6	29.3	デジタル出品率50%以上	P.43 -44	
		廃棄物率(発生量t/受入量t) (%)	株式会社アビゾ	13.1	8.3	6.0	3.6	3.4	受入量の15%以下		
		金属リサイクル率(金属出荷量t/受入量t) (%)		45.7	43.7	52.4	54.2	60.2	受入量の40%以上		
		自動車リサイクル率 (%)		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0%		
		R2認証		○	○	○	○	○	認証維持		
		リサイクル率(石綿含有物を除く) (%)	株式会社SMART	95.6	94.3	94.3	96.0	95.6	90%以上		
気候変動	<ul style="list-style-type: none">EV車の取り扱いに関する調査・研究温室効果ガス排出量の把握・削減 (Scope1・2・3 排出量の削減活動推進)事業所における省エネ活動、再生可能エネルギー・太陽光発電導入	CO ₂ 排出量 Scope1・2合計 (t-CO ₂)	USSグループ	16,838	16,735	15,703	14,076	13,866	2030年度42%削減 (2021年度比)	P.60 -66	 
		CO ₂ 排出量 Scope3 (t-CO ₂)		241,146	256,369	265,347	267,692	268,954	2030年度25%削減 (2021年度比)		
人材 マネジメント	<ul style="list-style-type: none">人権・多様性の尊重公正な評価・処遇教育・研修の充実労働安全衛生マネジメント	車両検査員資格3級以上 資格保有者数 (名)	株式会社ユー・エス・エス	258	261	255	272	291		P.33 -34 P.55 -59	 
		車両検査員資格3級取得にかかる平均期間 (月)		26か月	26か月	26か月	15か月	8か月	8か月		
		女性の役職者登用(副主任以上) (%)		5.9	6.8	7.6	8.9	9.4	社員全体の8%以上		
		管理職の女性比率 (%)		0	0	0	2.6 ※2	3.9	2025年度5%以上 2030年度10%以上		
		有給休暇取得率 (%)		50.6	64.4	63.3	69.6	61.4	60%以上を維持		
		障がい者雇用率 (%)		1.63	2.09	2.48	2.25	2.47	法定雇用率 (2.3%) 以上を維持		
		離職率 (%)		2.9	4.7	6.0	6.0	5.1	5%以下		
		労働災害件数 (件)	株式会社アビゾ	3	2	3	2	9	0件		
		休業災害度数率		9.47	6.53	9.33	6.27	27.28	6.0以下		
		休業災害強度率		1.55	0.99	0.05	0.00	0.08	0.5以下		
		外部研修受講率(正社員以上対象(出向者除く)) ※1 (%)		3.5	48.2	100.0	46.0	64.0	50%以上		
情報管理	<ul style="list-style-type: none">プライバシーポリシーの制定会員情報の適正管理プライバシーマークの取得	プライバシーマーク研修受講者率 (%)	株式会社ユー・エス・エス	－	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0%	P.55	
		ISO27001認証	株式会社アビゾ	○	○	○	○	○	認証維持		
公平・公正な取引	<ul style="list-style-type: none">経営理念に「公正な市場の創造」を掲げ、全社員に徹底独自の不正取引監視システムを運用「贈収賄防止に関する基本方針」などの策定およびWeb サイトでの発信	従業員の不正行為 (件)	株式会社ユー・エス・エス	0	0	0	0	0	0件	P.49 P.55	

※1 2023 年度より実施方法を集合研修からe ラーニングに変更し、対象者の受講促進に取り組んでいます。

※2 2024 年 4 月 1 日時点のデータ

取締役副社長 統括本部長
(財務担当役員)

山中 雅文

Profile
1978年株式会社三松、1988年株式会社トリイ(現・株式会社AOKIホールディングス)に入社、株式上場準備を担当し同社は1990年に名証2部上場。1995年当社入社。株式上場準備の責任者として、1999年9月に名証2部、2000年12月に東証1部への株式上場に貢献。その後、2004年に取締役財務部長、2006年6月には常務取締役としてコーポレート部門の責任者である統括本部長に就任、2012年に専務取締役、2016年に取締役副社長、一貫して統括本部長を務め、現在に至る。



中長期的な企業成長の実現に向け 適切な株主還元と成長投資を進めます。

**ROE20%以上、総還元性向100%以上を目標に
株主価値のさらなる向上を目指します。**

2025年5月に発表した中期経営目標では、ROE(自己資本当期純利益率)の目標値を「15%以上」から「20%以上」に引き上げました。直近の数年は増収増益を継続していることから、ROEも2023年度には17%へ、さらに2024年度には18%へと継続的に上昇しています。目標を据え置いたままでは、将来の成長性に対して株式市場からの懸念を招くことから、実現可能な財務目標としてROEを20%以上に引き上げました。

この目標を実現するには、利益成長が極めて重要であることはもちろん、自己株式取得や配当政策を通じた自己資本の圧縮も有効な手段となります。そこで、2024年度に「80%以上」と設定していた総還元性向を、2025年度から2027年度までの3か年にわたり「100%以上」へと引き上げ、毎年一定の自己株式取得を実施する方針としました。資本効率を最適化し、ROE20%以上を目指していきます。

USSは、現在1,000億円超の現預金を保有しており、非常に健全な財務基盤を維持しています。株主還元に充当予定の約300億円を差し引いた後も潤沢な手元資金を確保できることから、

財務面で問題が生じることはないと判断し、積極的な還元方針を採用することとしました。

同時に、オートオークション事業を中心に、2025年度から2027年度までの3か年累計で500億円の成長投資を計画しています。設備投資や人員強化、オークションシステム刷新によるDXなどを進め、この成長投資を基盤に事業拡大を実現し、着実に利益を拡大させていきます。

こうした取り組みによって、株価や将来成長への期待も向上させていく考えです。現在、企業の将来的な成長性を評価する指標の一つであるPER(株価収益率)は20倍にまで上昇しています。この水準をキープするべく、継続して利益成長に向けた事業戦略と資本政策を両輪で進め、株主価値のさらなる向上を目指します。

**強固な財務基盤で株主還元と成長投資をさらに拡充し
中長期的な企業成長へとつなげていきます。**

今後のキャッシュアロケーション方針としては、2025年度から2027年度の3か年累計で、営業キャッシュフロー1,400億円を想定し、「高い総還元性向を維持しつつ、中長期的な成長に必要な投資を実施」「2027年度までの3か年累計で、500億円以上の成長投資を実施」「M&Aや業務提携による出資などは別枠で検討」という3つを軸とします。

成長投資については、オートオークション事業に合計470億円程度を投資する予定です。このうち、横浜、東京、HAA神戸の3会場の新築建替えや立体駐車場の増設に420億円程度、現在進めているオートオークション基幹システムの刷新に50億円程度投資する計画です。これらの投資によってまずは市場シェア45%の実現を確実なものとしていきます。

リサイクル事業への投資については、今後需要の増加が期待されるアルミニウムや太陽光パネルをはじめとした資源リサイクル事業(株式会社アビヅ)に、約30億円の投資を予定しています。

株主還元については、引き上げた「連結配当性向60%以上」「総還元性向100%以上」に照らして3か年で1,200億円程度となる見込みです。

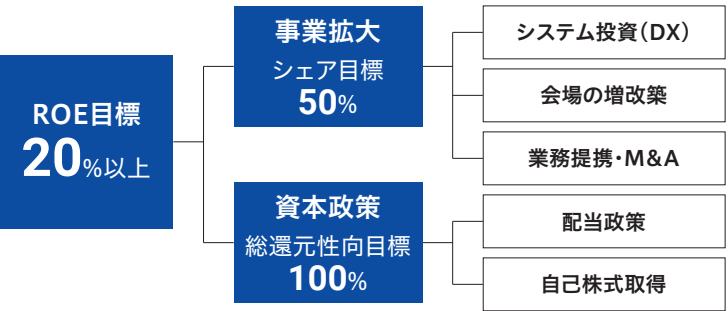


取締役副社長
統括本部長(財務担当役員)

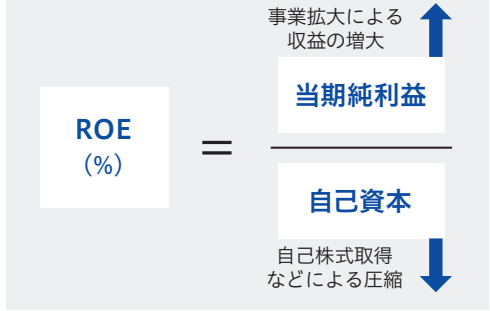
山中 雅文

ROE向上のための施策

ROE向上のKPIと施策



ROEの算定式/改善方針



常務取締役/
株式会社ユー・エス物流 代表取締役社長

池田 浩照

Profile
1984年の入社後、オークション会場の新規開設やシステム開発に携わる。2006年に常務取締役に就任後、システム本部長、会場長、オークション運営本部長を歴任。2024年に株式会社ユー・エス物流代表取締役社長に就任し、当社常務取締役と兼任で職務にあたる。



パートナー企業と良好な関係を構築し、安定したオークション運営をサポートしています。

オートオークションに欠かせない出品車の移動や撮影などの構内業務をパートナー企業とともに請け負っています。

USSのオークション運営は、多くのパートナー企業の協力によって支えられています。全国19会場で火曜から土曜にかけて開催されるオートオークションでは、出品車両の撮影や移動、オークション終了後の再配置といった構内業務が欠かせません。当社子会社である株式会社ユー・エス物流（以下、US物流）では、こうしたオークション会場におけるさまざまな構内業務を請け負っています。小規模会場ではUS物流が地元採用したスタッフが構内業務を担っていますが、大規模会場では1日あたり200名規模のスタッフが必要となる場合もあり、輸送・陸運業を中心としたパートナー企業の協力のもと人員を確保しています。

US物流は、パートナー企業と年間契約を結びながら、安定した協働体制を築いてきました。当社の創業期から継続して取り引きしているパートナー企業が多く、信頼関係に基づいて業務を進めています。構内業務では、限られたストックヤードにその都度異なる台数の出品車を効率的かつ安全に配置するために、豊富な経験とノウハウが必要となります。高い専門性が求められることから、実績あるパートナー企業への委託は業務の効率性・安全性に直結しています。

一方で、労働人口の減少という社会課題を踏まえ、US物流では新たな委託先の開拓にも積極的に取り組んでいます。既存パートナーとの強固な関係を基盤に、新たな協働先を加えることで、安定的で持続可能なオークション運営を支えています。

会員の利便性・経済性に寄与する輸送サービスを展開しサプライチェーンの強化を目指します。

オートオークションでは、出品車両の搬入や落札車両の搬出といった輸送業務も欠かせません。US物流は、オークション会員である中古車業者から依頼を受け、搬入・搬出を手配しています。輸送業務は全国展開する大手運送会社から地域密着型の運送会社まで30社以上に委託しており、構内業務と同様にコンプライアンスと安全を重視した年間契約を締結しています。さらに、四半期ごとにパートナー企業を訪問し、積載車の保有状況や運行体制、ドライバー数、輸送ルートの相談などを通じて事業の実態を把握しています。これらの情報に基づき、効率的かつ実現性の高い輸送計画を立案・実行しています。

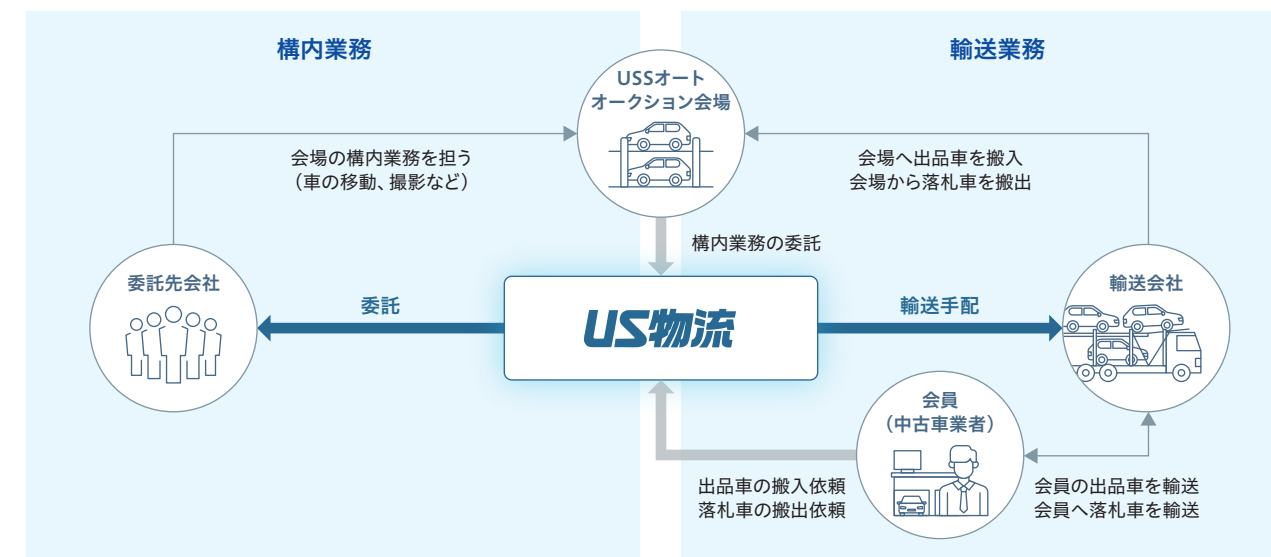
また、US物流ならではの特徴的な取り組みとして、各オークション会場を結ぶ「会場間輸送サービス」を提供しています。例えば、関東の会員が名古屋会場で車両を落札した場合、希望に応じて関東の最寄り会場まで落札車両を輸送し、そこで受け渡しをすることができます。US物流が輸送手配を一括で行っており、複数の車両を混載して輸送することで、会員にとっては輸送コスト削減や納期短縮を実現できるなど高い利便性を生み出しています。一方、パートナー企業にとっても効率的なルート運行や積載効率の向上につながり、稼働の安定化が実現するなどのメリットを生み出しています。こうした混載輸送の仕組みは環境負荷の低減にも寄与するものです。

US物流は会場間輸送の拡充を通じて、会員の利便性を高めるとともに、パートナー企業と協働しながら持続的な成長を目指しています。オートオークションを支える強固なサプライチェーンの確立こそが、安定した事業運営と業界の発展に直結すると考えています。

常務取締役/
株式会社ユー・エス物流 代表取締役社長

池田 浩照

US物流の業務とサプライチェーン



執行役員/九州会場長 兼 福岡会場長

新美 幸夫

Profile

1989年入社。名古屋会場の業務部電算課で出品票のデータ化業務に携わった後、R名古屋会場、静岡会場、九州会場、福岡会場で会場長を務める。地域に合わせた施策により、各会場の出品台数の増加に貢献する。2020年から九州会場長と福岡会場長を兼務し、2023年に執行役員就任。規模の異なる会場運営で培った経験を活かし、中長期戦略プロジェクトのメンバーとして人材育成計画に取り組んでいる。



「シェア50」の実現に向けて 人的資本の拡充に注力していきます。

「職場環境改善プロジェクト」によって魅力ある職場環境を実現し、 優秀な人材の採用・定着につなげていきます。

オートオークション事業の長期成長に向けた戦略プロジェクト「シェア50」を実行し目標を達成するためには、人的資本の拡充が重要な課題であると捉えています。そのため、課題を解消する施策の一つとして始動した「職場環境改善プロジェクト」では、従業員が主体となって会員の利便性向上、業務の効率化、職場環境の改善などに取り組み、プロジェクトを通じて人材育成の観点で成長機会の創出や能力活用によるやりがい創出を目指しています。人口減少により若年層の採用が難しい環境下で、USSの人材競争力を向上させることを大きな目的としています。今後、プロジェクト参加者から、従業員の成長や仕事のやりがいにつながる提案があがってくことに期待しています。参加者にとっては、課題について考えるとともに、新たな気付きを得る機会となっており、プロジェクトの運営を通じてマネジメント人材の育成にもつなげていきたいと考えています。

当社では新卒・中途採用によって毎年人材を確保していますが、離職者が一定程度出るため、労働環境の改善や人事制度の改革も優先して取り組むべき課題です。「シェア50」では、オートオークションの出品台数のシェア拡大を経営目標としており、出品台数が増加すると当然ながら検査台数も増加します。その結果、検査業務や出品車両のデータ入力業務が増え、時間外労働が増えるというジレンマが起こります。こうした状況を踏まえ、「ブレイクスループロジェクト」(詳

細はP.23)」や業務効率化のための「DX推進(詳細はP.36)」では、ITを活用した検査業務効率化などの施策により、時間外労働の短縮に取り組んでいきます。これによって魅力ある職場環境を実現し、優秀な人材の採用と離職率の低下につなげ、人的資本の拡充を目指していきます。

また、全国に19か所あるオートオークション会場の相互連携がとれていないことも、市場シェア50%の実現に向けて解消するべき課題となっていました。そのため、「ブレイクスループロジェクト」の中で、主要会場が連携して新規会員の獲得を目指すプロジェクトや、会場間連携によって出品車両のデータ入力業務における負荷を平準化するプロジェクトを策定・実施しました。これらのプロジェクトでは、会場長をはじめ部門の管理職層、現場従業員が一丸となって取り組むことで一定の成果が得られており、今後も継続して実施していく方針です。

成果を創出している検査員研修制度や、 女性活躍推進に引き続き取り組んでいます。

2023年度から導入した新たな検査員研修制度では、すでに一定の成果が得られています。2023年4月から開始した検査員研修制度は、入社後すぐに短期間で当社独自の検査員資格制度の3級取得を目指すものです。検査員資格制度は4級から1級までであり、3級以上を取得しなければ現場で出品車両の評価点をつけることができません。従来、3級を取得するには入社後約3年かかっていましたが、短期間で集中的に研修を実施することにより早期戦力化を図っています。2024年度は17名が研修に参加し、2024年4月から11月までの8か月間で全員3級を取得することができました。2025年度は参加者7名で研修がスタートしており、少人数であることから内容の濃い研修をコンパクトに実施することで、7か月での3級取得を目指して進めています。

女性活躍推進については女性管理職3名が誕生し、女性管理職比率は3.9%となりました。今後も積極的な登用を進めるとともに、さまざまな施策によって女性活躍を後押ししていく方針です。オートオークション会場で毎週実施している管理職ミーティングに女性管理職候補を参加させる育成施策や、「職場環境改善プロジェクト」での取り組みなどを通じて、女性管理職比率を5%、さらには10%へと引き上げていきます。

今後、私自身が人材戦略において果たすべき役割は、「職場環境改善プロジェクト」や「ブレイクスループロジェクト」の管理・推進役の一人として、人的資本の拡充に向けた施策の立案・実行に注力していくことと考えています。また、3つの会場を統括する会場長としての経験を積んできたからこそ、培ってきた会場運営のマネジメントノウハウを、他会場の会場長などに継承していくことにも注力していきます。

執行役員/
九州会場長 兼 福岡会場長

新美 幸夫

自動車のリユースと各種資源のリサイクルを連携させた資源循環型ビジネスモデルを構築

USSは、オートオークションを起点に、自動車のリユースと資源リサイクルを組み合わせた、資源循環型ビジネスモデルの高度化を進めています。公正な取引基盤と精度の高い車両検査を強みにリユース市場を拡大するとともに、EV流通の増加を見据えた検査体制の整備や出品票のデジタル化を進めています。

また、グループ会社のアビツ、SMARTを通じて、廃車やプラント設備の再資源化にも注力。アルミの水平リサイクル、太陽光パネルやIT機器のリサイクルなど、新たな循環ニーズへの対応も強化しています。こうした一連の取り組みにより、USSは競争力を高め、企業価値向上を目指しています。

パーパス

公平・公正な
オートオークション市場を維持し
利便性を高め続ける

長期ビジョン

「公平・公正な取引」と「資源循環」の
ためのスキームを創造し
持続的に企業価値を向上させる

事業を通じた環境課題解決への貢献

主な環境貢献		成果
オートオークション事業 中古自動車等買取販売事業	中古車のオークション・買取り・販売を通じたリユースの促進	太陽光設備をオークション会場に展開するなど事業拡大に伴う温室効果ガス排出の削減を追求（詳細はP.63-66）
リサイクル事業（アビツ・SMART）	廃自動車や小型家電、プラント設備などの再資源化	アルミの「水平リサイクル」や、太陽光パネル・IT機器のリサイクル分野にも事業展開し、貢献領域を拡大（詳細はP.43-44）

基盤となる体制・情報開示

体制	情報開示
<ul style="list-style-type: none">● 環境方針を策定し、環境負荷削減活動を推進（詳細はP.60）● 代表取締役社長が気候変動の統括責任を担い、四半期毎に取締役会へ報告（詳細はP.60-61）● マテリアリティとして環境関連の項目を特定し、KPIを設定（詳細はP.27-28）● 役員報酬にMSCI ESG Ratings、CDP格付けに連動した株式報酬を設定（詳細はP.47-49）	<ul style="list-style-type: none">● SBT認証を取得（詳細はP.62）● TCFD提言に沿った開示（シナリオ分析、温室効果ガス削減目標、リスク・機会、移行計画）（詳細はP.60-66）

開発の前段階で検証を実施することによりDX推進を加速させていきます。

DX推進の基本的な考え方

USSではDX推進を加速させるために、2024年度からさまざまなパートナー企業とともにシステム開発の前段階としてPoC（概念実証）を実施しています。従来のシステム開発では、計画を煮詰めて要件定義や全体の機能設計が決まった段階で開発に着手していたため、実装までに多くの時間を要することが課題でした。PoCを実施するようになってからは、新たなシステムのコンセプトが業務に適しているかどうか、何ができて何ができないのかを検証し、実現可能性を確認できたものから実装しています。これによって実装までの時間短縮、さらにはスピーディーなDX推進が実現できると考えています。

2024年度の取り組み状況・成果

デジタル出品に関しては、予定どおり2024年度に全会場への展開が完了しました。現在はデジタル出品の割合をより一層引き上げようと、会員の意見をもとにアップデートに取り組んでいます。

下回り画像システムに関しては、2024年度末で導入完了できた会場が全体の約半数に留まるなど難航しています。その要因として、システム導入にあたって既存の撮影スタジオの工事が必要となるものの、建物構造に起因する問題により進まないことが挙げられます。遅くとも2026年度中に全会場への展開が完了する見込みです。

車両のコーションプレート※を活用したサービス開発に関しては、PoCを実施し検証を進めています。当初、車両情報が載っているコーションプレートを画像解析し、そこから得られた情報と車検証情報をリンクさせることで、デジタル出品票の作成や名義変更管理ができるサービスの実現を目指していました。しかし、画像解析の技術開発が難航していることから、AI技術の活用など他のアプローチで車両情報の取得を検討し、2025年度中のサービスインを目指しています。

※ 車台番号など車両情報が記載された金属製のプレートのこと。

オークションシステムの刷新

オークションの基幹システムは大きく分けて2つあります。1つ目は、出品車データの入力、落札後の書類管理や経理処理など、従業員がオークションのバックオフィス業務に使用するシステム。2つ目は、会員が会場内のバイヤー席で出品車両の情報などを確認するために使用するG-AISシステムです。

このうちバックオフィス業務を担うシステムは、2028年度中に全面リニューアルする予定で開発を進めています。実装フェーズでの人手不足が予測されるため、キャリア採用などで人材を確保し進めていきます。G-AISシステムに関しても、2026年1月に新築オープンを予定している横浜会場に合わせて拡充を図ります。

一方、シェア50で掲げているデジタルプラットフォームはこれらの基幹システムとは別物で、ユーザーとの間のフロントエンドを補うシステムとして構築しています。将来的には会員の皆さんにも活用していただくことで、利便性向上につなげていきたいと考えています。

今後のDX推進計画

当社は長年にわたり、オートオークションにおいて膨大なデータを蓄積してきました。これを活用しながら、公平・公正で利便性の高いオークション運営ができるよう、今後もDX推進に取り組んでいきます。また、蓄積したデータを会員である中古車販売店にも活用いただける仕組みを構築し、より円滑な中古車流通に貢献していきます。これによって当社会場への出品が増加すれば、市場シェア拡大にもつながっていくと考えています。

At a glance



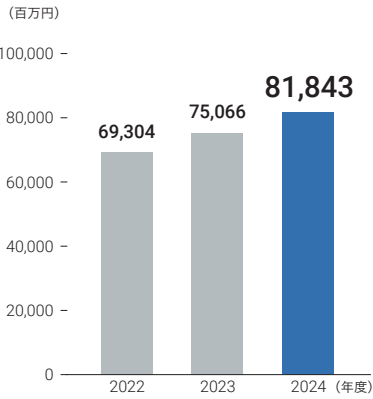
オートオークション事業

1982年のUSSナゴヤオートオークション開業以来、全国19か所に現車オークション会場を設置し、各地域で会員数を伸ばし「地域一番会場」となってきました。さらに、外部応札の仕組みとして専用端末オークションとインターネットオークションの2チャンネルを展開し、遠隔地からもオークションに参加できる環境を整えています。その結果、会場数、会員数、出品台数は業界トップの規模を誇るまでに成長しました。今後もオートオークションの運営を通じ、中古車の円滑な流通をサポートしていきます。

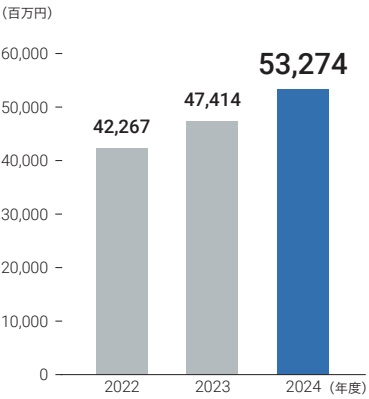
売上構成比率



売上高推移



営業利益推移



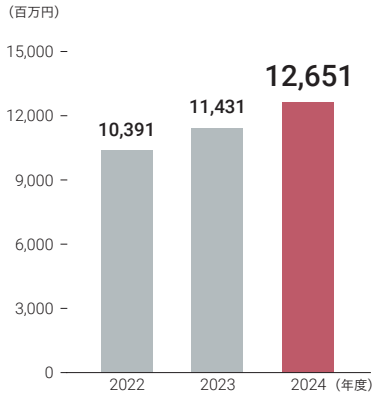
中古自動車等買取販売事業

オートオークションに必要な不可欠な良質な中古車の供給を担うのが、中古自動車買取専門店「ラビット」です。全国各地の店舗でエンドユーザーから直接買い取った中古車がUSSに出品され、それを求めて大勢のバイヤーが集まることで、出品台数や成約台数が増加する好循環が生まれます。「ラビット」は最新のオークション相場情報を分析して高価買取を実現しており、そうした姿勢が良質な出品車両の獲得につながるとともに、USSグループの市場シェア拡大に貢献しています。

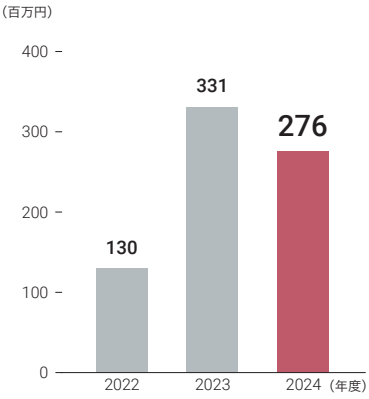
売上構成比率



売上高推移



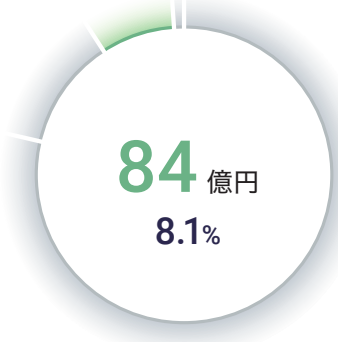
営業利益推移



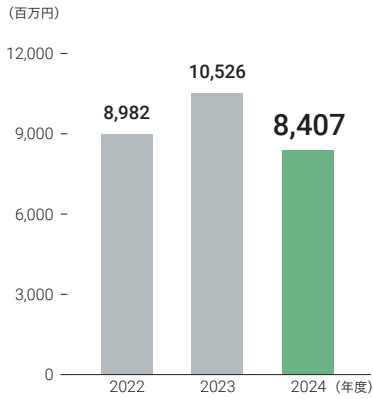
リサイクル事業

2003年度の株式会社アビツ設立以来、自動車、OA機器、電化製品などさまざまな廃棄物の解体・リサイクルに挑戦してきました。2019年度には、設備・プラント処分元請事業の株式会社SMARTを立ち上げ、プラントの解体工事や設備の撤去作業から、不要となった機械・設備の再販・再資源化までをワンストップで提供しています。処理が難しい金属とプラスチックなどの複合材のリサイクルを実現させ、機械・設備の再生利用を促進することで循環型社会の実現に貢献しています。

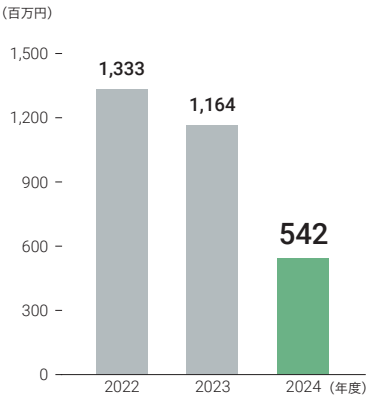
売上構成比率



売上高推移



営業利益推移



オートオークション事業

新規会員の獲得に注力し「シェア50」の目標を達成します。

株式会社ユー・エス・エス 執行役員／オークション運営本部長／東京会場長

三上 正裕

Profile

1994年入社。東京会場の営業部長を経て、2014年に本社オークション運営本部長に就任し、公平・公正なオークションを実現するためのオークションルールの策定、車両検査員の資格制度制定、クレーム管理システム構築に携わる。2016年から横浜会場長を務めた後、2019年に東京会場長、2023年に執行役員、2024年にオークション運営本部長就任。



当期の概況

USSの2024年度における概況は、新車の供給量が回復傾向に進んだことにより買い替えが増え、下取り額の高い良質な中古車が市場に多く出回り、オークション価格が上昇しました。また、東京会場ではセリレーンを12レーンから16レーンへ増設したことで、セリの終了時刻が2～3時間短縮され、その結果、出品台数のさらなる増加につながることができました。

昨今、オートオークションに参加している会員の方々にとって、業務時間の短縮が重要な課題となっています。より短い時間で取引を行うことは、会員のビジネスの効率化や働き方改革への対応にもつながり、非常にメリットを感じていただいています。こうした利便性向上の取り組みが評価され、出品台数の増加につながったと考えています。また、オークション時間短縮は、当社と従業員にとっても同様のメリットをもたらしています。

ほかにも、DXによるオートオークションの効率化や時間短縮を実施しています。その一例が、車検証二次元バーコードを読み込んで出品票を作成できるデジタル出品です。

デジタル出品の利用は主要会場で順調に増えており、直近では出品台数全体の50%以上を占めるようになっています。こうした設備やサービスの増強を含め、長年にわたり公平・公正なオートオークションを実践し信頼を醸成してきたことが、当社の強みであると考えています。

これらの結果、2024年度の当社オートオークションにおける出品台数は3,202千台（前期比3.8%増）、成約台数は2,145千台（前期比8.0%増）となりました。そして、オートオークションセグメントは外部顧客に対する売上高81,843百万円（前期比9.0%増）、営業利益53,274百万円（前期比12.4%増）の増収増益を達成しました。

業績に直結する出品台数のシェア拡大において、直近の課題と認識しているのは、人材の確保・育成です。特に、車両検査業務と書類のチェック業務を担う人材の補充が急務です。また、出品車両を格納するためのストックヤードの拡張にも取り組む必要があると考えています。今後、日本の人口や新車・中古車台数の推移などを予測しながら、ストックヤード拡張の構想を練っていく予定です。

今後の戦略

短中期的な戦略と実践

当社オートオークションのビジネスモデルでは、会員数の増加が出品台数の増加に直結し、これに比例して手数料収入が増加することで収益拡大につながります。そのため、今後1～2年は新規会員の獲得に重点を置き、会員数増加に向けた営業・サービス基盤構築を実施していきます。

新規会員の獲得に向け、新たな「入会制度」も導入しました。従来の制度では入会時に保証人を立てる必要がありますが、新たな制度では保証人を立てなくても入会することができ、全会場のオートオークションへの参加が可能です。なお、新たな制度を利用した場合、落札後、車を搬出する前に入金が必要となりますが、保証人を立てなく

ても入会できることにより、会員登録の間口が広がるのが期待できます。これによって新規会員の増加につなげ、オートオークションの機会を拡大していくことが狙いです。

また、オートオークション時間短縮の施策として、東京会場と同様、名古屋会場、大阪会場でもレーン増設を検討しています。その他、外部落札の利便性を高めるため、外装の360度画像の提供を名古屋会場でスタートさせており、東京会場やHAA神戸会場など大規模会場にも順次導入していく予定です。

人材の確保・育成については、2023年度に導入した車両検査員を早期育成する研修制度（詳細はP.9-10）によって、人材の成長スピードが格段に向上しています。2025年度もすでに新卒やキャリア人材を対象に研修がスタートしており、早期に即戦力人材を拡充するべく取り組んでいきます。

（詳細はP.22-24）の施策としても設定しています。2025年度以降もこのプロジェクトを遂行することで、着実に出品台数のシェア拡大を実現し、オートオークションの収益向上につなげていきます。また、プロジェクトの遂行や目標達成のためには、従業員が満足して働ける環境づくりも重要だと考えています。戦略プロジェクト「シェア50」では「職場環境改善プロジェクト」（詳細はP.23、33-34、59）を設定し、従業員自らがやりがい、成長、育成などについて考え実行していくという施策を進める予定です。

全社一丸となって進めるこの戦略プロジェクトを通じて、私たち経営陣も成長していく必要があります。今後2～3年が事業基盤を固める重要な期間と認識し、目標達成に向けた取り組みを進めていきます。

株式会社ユー・エス・エス 執行役員／
オークション運営本部長/東京会場長

三上 正裕

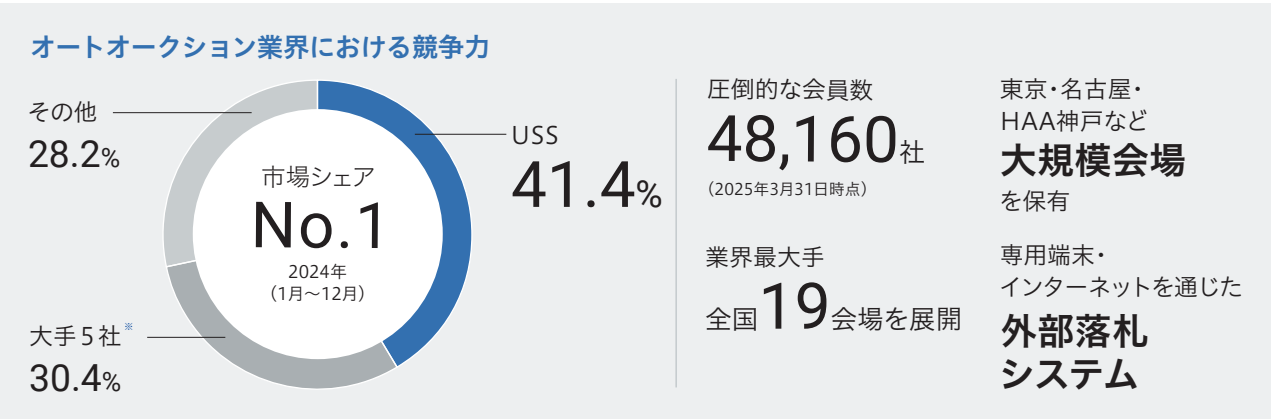
「シェア50」の目標達成に向けて

こうした取り組みは、戦略プロジェクト「シェア50」

SWOT分析

	内容	対応・対策
強み Strength	<ul style="list-style-type: none">業界内最大の会員数・出品台数高度な車両検査技術	<ul style="list-style-type: none">公平かつ公正な取引の維持・技術向上短期集中型の車両検査員研修制度の導入
弱み Weakness	<ul style="list-style-type: none">グループ連携の不足によりグループ会社から調達する出品台数が少ない車両検査員、書類チェック業務員などの人材不足	<ul style="list-style-type: none">戦略プロジェクト「シェア50」でのシステム開発、新サービスの導入によるグループ連携強化「職場環境改善プロジェクト」などによる職場環境の改善
機会 Opportunity	<ul style="list-style-type: none">国内新車供給量の増加に伴う買い替え需要AI技術の高度化・多様化	<ul style="list-style-type: none">保証人不要の新たな入会制度の導入車台番号連携による新サービスの導入、映像提供の強化による利便性の向上
脅威 Threat	<ul style="list-style-type: none">陸送におけるドライバー不足による出品の停滞メーカー系オートオークションによる囲い込み	<ul style="list-style-type: none">オートオークション会場運営の効率化、ストックヤードのデボ化などの検討中古車専門店に対する新サービスの提供

データ



中古自動車等買取販売事業

さらなるブランド強化に取り組み
来店数・査定数を拡大します。

株式会社ラビット・カーネットワーク 取締役事業本部長

木村 東吉

Profile

株式会社そごう(現・株式会社そごう・西武)、株式会社資生堂などで営業・マーケティング、新規事業の立ち上げに携わる。2022年に株式会社ラビット・カーネットワーク入社、2023年に取締役に就任。顧客開拓や人材育成に取り組む。



当期の概況

2024年度、中古自動車等買取販売のセグメントは、外部顧客に対する売上高12,651百万円(前期比10.7%増)、営業利益276百万円(前期比16.6%減)の増収減益となりました。その要因として、中古自動車買取専門店「ラビット」は増収増益となった一方、事故現状車買取販売事業は販売台数が増加するも、台当たり粗利益の減少により減益となったことが挙げられます。

市況としては、上期が昨年度から続く国内自動車メーカーの減産による新車供給不足の影響を受けるも、中古車需要が堅調であったことで、中古車の相場が上昇し台当たり粗利益も増加しました。一方、下期は新車の供給量が改善し、中古車流通台数が増加したことでオークション相場が下落しました。

こうした状況下、ラビットでは、ここ数年戦略的に取り組んでいる信頼度日本一の中古自動車買取企業を目指す

各種施策が実を結び始め、来店客数を着実に伸ばしてきました。相場に一喜一憂せず、安心を提供し信頼を獲得するお客様対応を徹底させ、査定機会や買取台数を増やす努力を継続してきたことで、安定的な成長を実現しています。

外部環境では、大手を含む複数の中古自動車買取販売企業で昨年と同様の不正が発覚しており、中古車業界のイメージ悪化が進みました。ラビットもこれら企業と同様に思われがちですが、ラビットのビジネスは基本的に直営店では買取りが90%以上を占め、整備工場も損害保険も直接の取り扱いはありません。しかしながらFC店舗の中には取り扱っている店舗もあり、同様の不正を発生させないよう、より徹底した指導を行っています。このような状況は「安心・信頼」を実践しているラビットにとって逆にチャンスでもあり、お客様から選ばれるブランドとして、さらなるブランド強化に努め差別化を図っていきます。

今後の戦略

信頼度と認知度向上を図る企業ブランディング戦略

認知度向上や来店数の拡大を図る施策の一つとして、当社オリジナルのキャラクター「ラビカー(うさぎ型の車)」を前面に押し出したブランド展開を進めています。店頭で査定いただいたお客様に「ラビカー」のぬいぐるみを配布したところ、大変ご好評をいただいています。このぬいぐるみに対して「欲しい」「購入したい」といった声も多く寄せられており、ラビカー関連グッズの公式オンラインショップおよびLINEスタンプを同時に立ち上げました。ラビカー

関連グッズはInstagramなどのSNSでも取り上げられるようになり、幅広い顧客層の認知度向上に大きく貢献しています。

信頼度向上を図る施策としては、2024年10月からFC店舗に査定システムの導入を開始しました。2025年5月現在で



は、FC店舗の約58%に導入が拡大しています。従来はFAXで査定対応していましたが、画像も含めたデータ査定により精度の高い査定や時間短縮が可能となっています。お客様にはより信頼性の高い査定を提供でき、業務効率化が実現できています。今後もFC店舗への導入100%を目標に取り組みを継続していきます。

また、店舗の改装も信頼度や認知度を向上させる重要な施策の一つです。2024年12月に改装を実施した横浜・江田駅前店では、内照式の看板や清潔感のある内装などに変更したことで、来客数が増加。特に、女性のお客様の来店が増加しました。今期も優先順位をつけ、年に1〜2店舗を同様の店舗ブランディングで展開していく予定です。

直営店舗の拡大とFC店舗の拡大への支援強化

収益拡大のために重要な事項となる店舗拡大について、直営店舗は2025年6月に札幌に1店舗、10月には大阪に1店舗を新規オープンする予定です。これによって直営店舗は18店舗となり、2029年度までに直営30店舗を達成する目標に向けて順調に進んでいます。

一方、FC店舗はこの1年で5店舗開店しましたが、閉店する店舗も3店舗発生しました。2025年度上期は4店舗の開店を予定していますが、同様に閉店する店舗の可能性も考慮すると、加盟店募集の強化が課題です。2029年度までにFC店舗170店舗の目標を掲げており、現状考えられるすべての手段を駆使し、目標達成につなげていきます。

FC店舗拡大の施策として、2025年5月から全国にあるUSS全オークション会場でFC店舗への加盟を促進する営業活動を開始しました。同時にオークション会場のモニターにラビットの加盟店募集の広告も掲載しています。また、USS会員向け情報サイト「CIS」にも初めてラビット加盟店募集の広告を掲載しています。こうしたグループ連携を強化することによって問い合わせ件数を増やし、加盟店数の増加促進に努め、目標達成を目指します。

株式会社ラビット・カーネットワーク
取締役事業本部長

木村 東吉

SWOT分析

	内容	対応・対策
強み Strength	<ul style="list-style-type: none">● USSオークションと連携したビジネスモデル● 買取業界における安心ブランドの認知	<ul style="list-style-type: none">● グループ連携をより活用したビジネス展開● 安心・信頼の企業ブランディング強化
弱み Weakness	<ul style="list-style-type: none">● WebシステムなどのDX推進の遅れ● 人材採用・育成・定着率	<ul style="list-style-type: none">● 査定システムの拡大とUSSで開発するシステムの活用● 採用予算・手段の拡充、働き方の改善・見直し
機会 Opportunity	<ul style="list-style-type: none">● 中古国産車の高い海外需要● 同業他社の不正によるイメージ悪化	<ul style="list-style-type: none">● ブランド戦略の推進によるメーカー系ディーラーからの新規顧客獲得● 安心・信頼のブランドによる差別化の強化
脅威 Threat	<ul style="list-style-type: none">● 中古自動車の相場変動、為替変動● FC店舗の閉店による店舗数の減少	<ul style="list-style-type: none">● 査定数を増加する店舗・ブランド戦略の推進● グループ連携の強化による加盟店の拡大

TOPICS

システム導入で査定における精度向上や時間短縮を実現

現在、全店舗への導入を進めている査定システムは、スマホ・タブレットの両方で利用可能で、車検証の二次元バーコードを読み込むだけで車両データを取得することができます。従来のFAX査定では難しかった画像データの確認ができるなど、営業担当者や査定金額の決裁者がより多くの車両情報を得られるようになります。すでに導入した店舗では、画像データで即時に車両のグレードやオプション装備を判断できることから、査定精度の向上はもちろん、1件当たりの査定時間を大幅に短縮することができています。また、そのままUSSオートオークションへのデジタル出品ができることも、店舗にとって大きなメリットとなっています。



査定システムのパソコン管理画面

リサイクル事業

事業ポートフォリオを拡充し
さらなる事業拡大を目指します。

株式会社アビヅ 取締役事業本部長 / 株式会社 SMART 代表取締役社長

佐野 拓也

Profile

航空自衛隊を経て、2004年に株式会社アビヅ入社。2013年に金属プラスチックリサイクル事業部部長、2019年に取締役事業本部長および同年設立の株式会社SMART代表取締役社長に就任。



当期の概況

2024年度、資源リサイクル事業を展開する株式会社アビヅは、廃棄自動車の減少やエネルギーコスト増加の影響を受けたものの、価格改定や営業努力により売上高微増、営業利益微減と前年度とほぼ変わらない業績となりました。一方、プラントリサイクル事業を展開する株式会社SMARTでは、建築費の高騰により工場や大型物件の新築・建替え工事が延期され、その影響で既存物件の解体工事も相次い

で延期となりました。その結果、解体工事の件数が減少し、価格競争が激化して他社との見積もり競合に敗れる案件が多発して、前年度から売上高半減、営業利益大幅減となりました。これらの結果、リサイクルのセグメントは、外部顧客に対する売上高8,407百万円(前期比20.1%減)、営業利益542百万円(前期比53.4%減)となりました。

今後の戦略

事業ポートフォリオの拡充

資源リサイクル事業では、2025年度の業績目標として売上高61億円、営業利益7億円を掲げています。目標達成の鍵を握るのは、アルミニウムの水平リサイクルと太陽光パネルのリサイクルです。そのため、これら2つの事業化スピードを加速させていきます。

アルミニウムの水平リサイクルについては、今後も需要が見込まれる自動車分野のアルミニウムリサイクル事業に注力していきます。自動車分野では展伸材から展伸材へと水平リサイクルされる事例がほとんどなく、多くの自動車用展伸材(冷延板材)は新地金100%で製造されています。しかし、回収されたアルミを合金種毎に選別できれば、二次合金製造工程を経ずに各種アルミ部品を製造原料へとダイレクトにリサイクルできるようになります。自動車部品として活用可能な「展伸材to展伸材」の水平リサイクル実現に向け、まずは展伸材のダイレクトリサイクルシステムの確立を目指します。現在、アルミニウムの需要家でも

ある株式会社UACJ、市場調査に優れた株式会社矢野経済研究所を共同事業者に迎え、実証事業を行いながら早期の事業化に邁進しています。

太陽光パネルのリサイクルについては、2024年度から住友商事および三井住友ファイナンス&リースグループ(SMFLグループ)との共同事業として実証実験を開始しています。この共同事業を通じて、2030年代に見込まれる年間80万トンの廃棄を見据え、収益を確保する事業スキームのうち、ガラス部分のリサイクル手法をすでに確立しつつあります。

また、事業ポートフォリオの拡充として、IT関連のサービス事業をもう一つの柱にしていきたいと考えています。これはパソコンやサーバー、ATMなど個人情報が入ったIT機器のデータを安全に消去して、再資源化やリユースを促進する事業です。株式会社アビヅでは数年前から一部事業を進めており、電気・電子機器のリサイクル事業に特化したリサイクルマネジメントシステムのガイドライン「R2

認証(Responsible Recycling:責任あるリサイクル)」を取得しています。R2認証は米国で普及していますが、日本ではまだ10数社しか取得しておらず、当社もその先進企業として電気・電子機器のリサイクル事業に取り組んでいます。今後、ATMやデータセンターのハードディスクの廃棄はもちろん、2025年から2026年にかけて小中学校で配布されているタブレットやパソコンの一斉廃棄が予定されています。アビヅでは、R2認証取得による信頼性と、パソコンやサーバーの周辺機器などを一括して廃棄処理できる総合力を強みとしながら、この需要を取り込みます。そしてサーキュラーエコノミーを実現し、事業拡大を目指していきます。

プラントリサイクル事業の営業体制強化

プラントリサイクル事業では、2025年度の業績目標として

売上高52億円、営業利益3億円を掲げています。現在、受注残高が約35億円積み上がっていますが、昨年度の業績不振を挽回するために営業体制の強化を図る必要があります。そこで、営業段階で顧客の上層部に直接アプローチする部隊として、SMFLグループと共同で営業推進部を立ち上げました。2025年4月からSMFLグループより営業人材の出向を受け入れ、社内の営業体制を強化した結果、SMARTのリサイクル能力が広く認知されはじめ、今後の受注拡大に向けた手応えを感じています。また、公共工事への参入や建物の解体についても事業領域を広げていこうと計画しています。

株式会社アビヅ 取締役事業本部長 /
株式会社 SMART 代表取締役社長

佐野 拓也

SWOT分析

	内容		対応・対策	
強み Strength	A	● 独自のリサイクル技術(特許取得) ● 幅広い廃材に対応できるプラントの設計技術	● 他社との共創を強化し技術の範囲を拡大	
	S	● 三井住友ファイナンス&リースグループと連携したコスト低減、提案など総合力	● さらなる連携の強化によるメリットの最大化	
弱み Weakness	A	● 国際資源循環ネットワークの不足	● トレーディングカンパニーとの協業推進 ● 北米、EU、東南アジア連携の推進	
	S	● 事業成長に伴う資格者の不足	● スキルアップ制度の底上げによる資格者増強	
機会 Opportunity	A	● 資源循環システムの構築 ● IT関連機器の需要増加	共通 ● 脱炭素化推進によるリサイクル事業見直し	● アルミニウムの水平リサイクルの実現 ● R2認証取得によるIT関連機器の安全な廃棄
	S	● 高度成長期の構造物老朽化 ● 製造・エネルギー産業の投資増		● プラント以外の公共工事や建物へ事業領域拡大
脅威 Threat	A	● 競合が乱立する市場環境 ● メーカーによる資源囲い込み	共通 ● 外国資本の参入	● 共同事業者とともにリサイクル事業の収益を確保するスキームを確立
	S	● 中堅ゼネコンの解体事業への参入		● 営業体制の見直しによる営業力の強化



株式会社UACJ
マーケティング・技術本部
R&Dセンター
板・鍛製品開発部長

浅野 峰生 氏

高度選別技術で実現する
アルミの水平リサイクル

合金種別に選別されたアルミスクラップを同じ合金種のアルミ製品へと再生する「水平リサイクル」の実現に向け、共同プロジェクトに参画しています。選別機の選別能力を見極めながら、当社が再利用可能な合金成分を明らかにする役割を担っています。今後は選別技術の高度化による再生塊化工程の省略を目指し、GHG排出量の削減と経済合理性の向上を図ります。



三井住友ファイナンス&
リース株式会社
専務執行役員

原田 浩次 氏

解体・再資源化の最前線を支える

当社は、SMARTの事業拡大を支援すべく、三井住友フィナンシャルグループおよび住友商事の顧客基盤を活用した解体工事件件の紹介を行っています。2025年度は営業体制の強化に向けて、部長級を含む4名の人材を新たに出向させました。今後は金属系リサイクルや太陽光パネルリユースといったさまざまなサーキュラーエコノミー関連の取り組みにおいても連携を深めていきます。



コーポレートガバナンス

基本的な考え方

USSグループは、オートオークション事業を中核とした中古自動車流通ビジネスという事業領域において、継続的な事業拡大を通じて「企業価値の増大」を図ることを経営の目標とします。

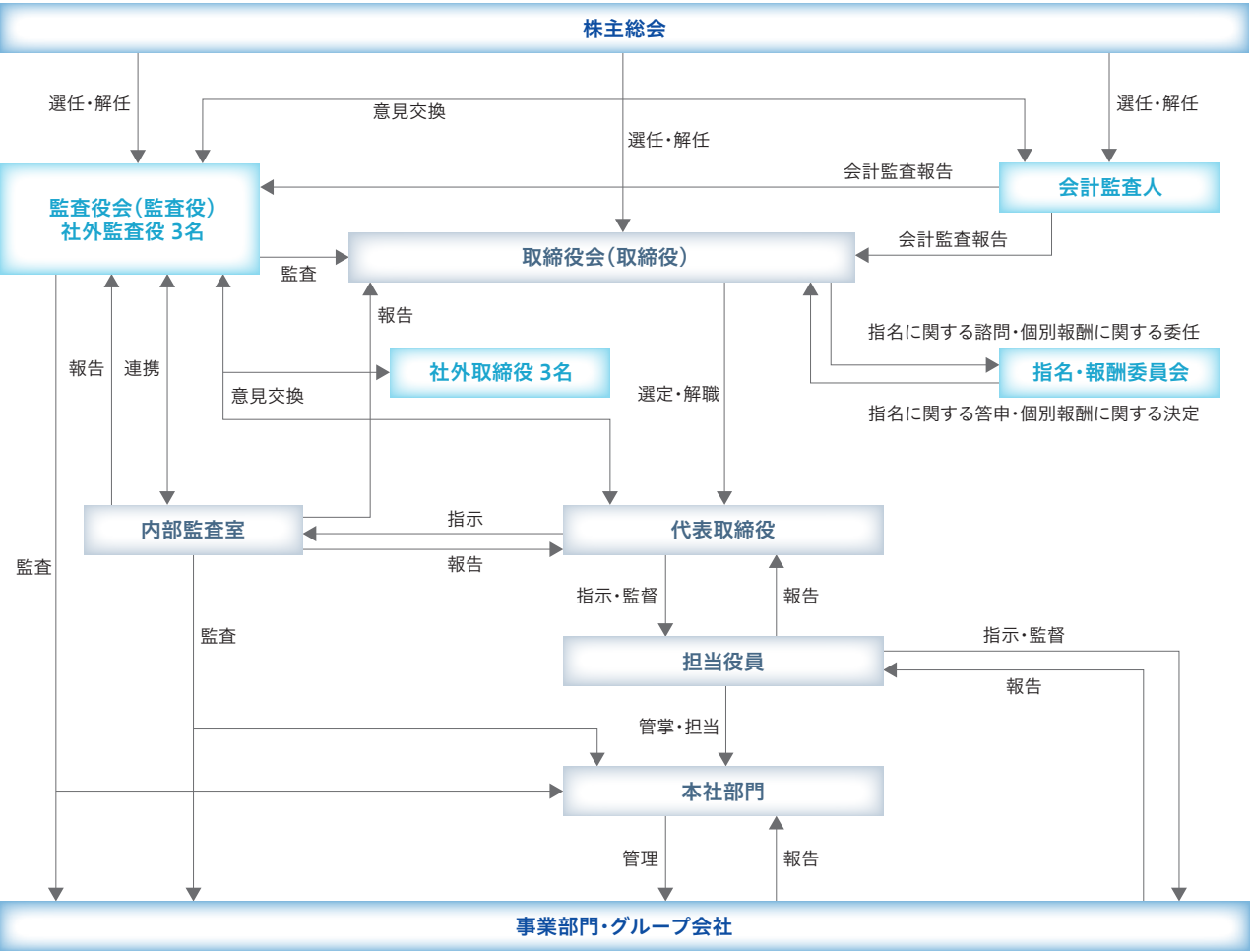
当社グループの各社は、株式会社である以上、株主価値の増大がその最重要課題であることは当然です。しかし、当社グループは、「公正な市場の創造」「会員との共生」「消費者への奉仕」「株主への還元」「社員の尊重」「地域への貢

献」という6つの経営理念を掲げているように、これらステークホルダー(利害関係者)に対する責任を果たした結果が「企業価値」であると考えています。そのため、「株主価値」は「企業価値」を通じて実現するものであるとの認識に基づき、その経営を行います。

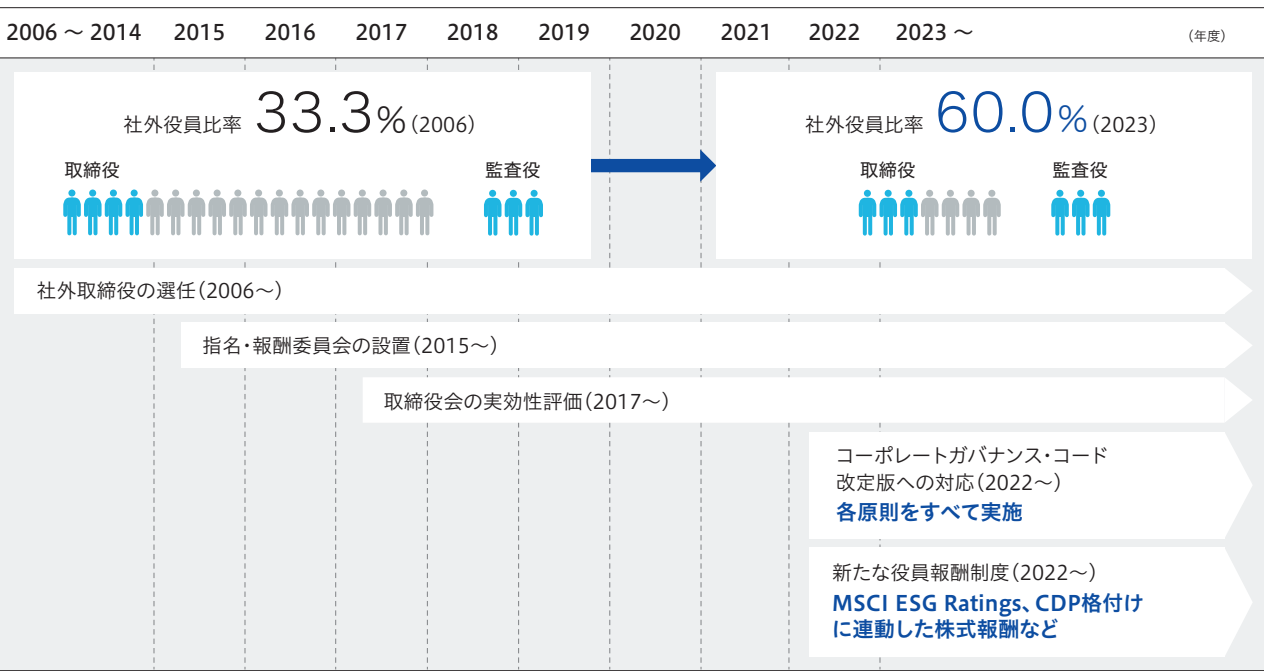
また、企業が社会の一員である以上、その事業活動において社会規範を遵守すべきことは当然であり、コーポレートガバナンスに関する基本方針およびコーポレートガバナンス・コードへの対応について、毎事業年度最終の定時取締役会にて評価し、次年度以降の改善計画を策定します。これによって、当社グループはアカウンタビリティ(説明責任)の履行と、透明性の高い経営を確保し、コーポレートガバナンスの向上に取り組みます。

体制

体制図(2025年6月)



体制などの変遷



構成比率(2025年6月)

取締役会	社外取締役比率	42.8%
取締役会	女性取締役比率	28.5%
監査役会	社外監査役比率	100.0%
指名・報酬委員会	社外取締役比率	60.0%

開催回数(2024年度)

取締役会	9回
監査役会	9回
指名・報酬委員会	1回

取締役会

取締役7名中3名が社外取締役です。経営計画などの重要事項を審議しています。社外取締役は、監査役および内部監査室と定期的に会議を開催して監査状況などの情報を得ています。また、リスク等が発生した際には統括本部から報告することとしています。

監査役会

監査役3名全員が社外監査役です。取締役会に出席するほか、取締役の職務の執行その他会社の業務および財産の状況について調査し、監査を行っています。その他、各部門・事業所(子会社を含む)の監査を行っている内部監査室と連携を図っています。

指名・報酬委員会

委員5名中3名が社外取締役、2名が社内取締役です。委員長は、代表取締役会長兼最高経営責任者(CEO)が務めています。取締役会の諮問機関として取締役会に上程する次の議案の内容の適切性について審議し、取締役会に答申を行います。

- (1) 取締役候補者の指名および執行役員の選任
 - (2) 取締役および執行役員の報酬に関する方針
 - (3) 代表取締役および役付取締役の選定ならびに解職
 - (4) 取締役および執行役員の解任
 - (5) 取締役のサクセッションプランの内容
- また、取締役および執行役員の個人別の報酬などの内容についての決定方針に基づき、取締役および執行役員の個人別の報酬などの内容を決定します。



取締役会の具体的な検討内容(2024年度)

テーマ	内容
株主還元	資本効率の重要性について改めて検討し、株主価値のさらなる向上を目指すうえで株主還元の一層の充実が必要であると判断したことから、以下2つの施策を策定。 <ul style="list-style-type: none">配当に関する基本方針である連結配当性向を60%以上へと引き上げ今後3か年(2025年度から2027年度まで)の株主還元方針として、総還元性向を100%以上へと引き上げ
株主優待制度	当社株式をより多くの方に中長期にわたり継続して保有いただく重要性について審議し、当社株式の投資魅力を高めるために、以下2つの施策を策定。 <ul style="list-style-type: none">株主優待制度の拡充長期保有に対する優待制度の導入
気候変動	SBT目標の達成に向け、以下2点を中心に審議・モニタリングを実施。 <ul style="list-style-type: none">排出量削減施策の進捗のモニタリング「再生エネルギー由来電力比率50%」という目標を新たに設定し、TCFD開示に内容を追加
人的資本	人的資本の強化に向け、以下3点を中心に議論。 <ul style="list-style-type: none">採用活動状況のモニタリング組織幹部を対象としたリーダーシップ研修、中堅社員研修、コンプライアンス研修、女性活躍推進セミナーなどの実施状況のモニタリング女性管理職比率などの目標に対する進捗のモニタリング

役員報酬

取締役の報酬等の決定プロセス

取締役の報酬等の内容の決定に関する方針および個人別の報酬等の内容は、当社取締役会の委任を受け、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会において客観的な審議を経て決定しています。

また、当社の指名・報酬委員会の審議においては、報酬制度に関する客観的視点、専門的な知見や情報の提供を目的として、必要に応じて外部専門機関に助言を求めます。

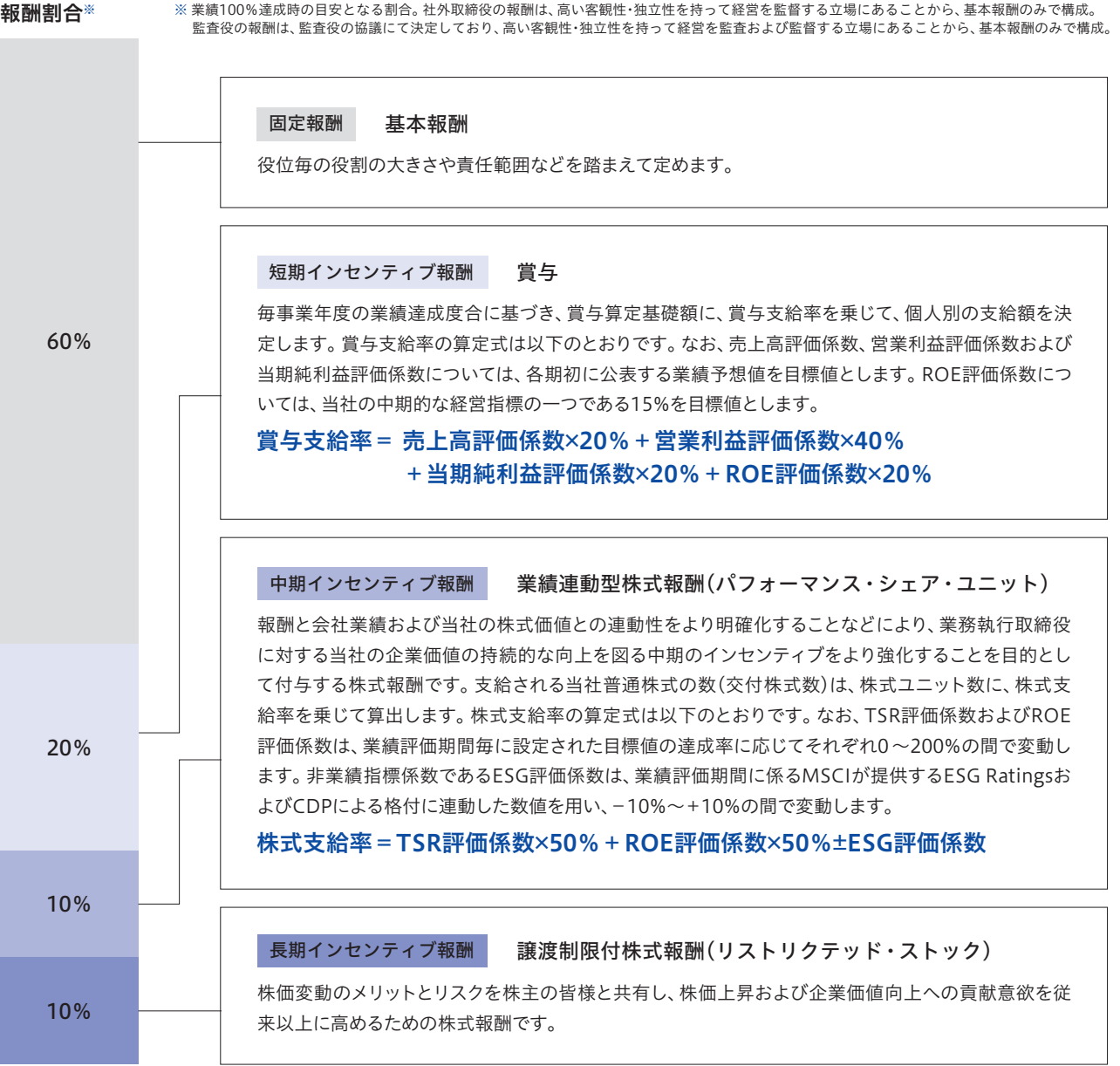
報酬の返還など(マルス・クローバック制度)

業務執行取締役に対して付与される業績連動型株式報

酬および譲渡制限付株式報酬について、報酬の返還制度(マルス・クローバック制度)を導入しています。業務執行取締役が法令または社内規程等に重要な点で違反したと当社取締役会が認めた場合および重大な不正会計や巨額損失等を含む当社取締役会が定める一定の事由が生じた場合、当該業務執行取締役に対し、当社普通株式を交付せず、または交付した当社普通株式の全部もしくは一部や交付した当社普通株式に代わる時価相当額の金銭について、返還請求等を行うものとします。返還請求等の決定およびその内容は、当社取締役会決議により決定されます。

報酬制度の概要

報酬割合※



賞与(業績連動型金銭報酬)2024年度実績

評価指標(KPI)	支給率変動幅	ウェイト	目標値	実績	達成率	賞与支給率
売上高	0%～200%	20%	101,900百万円	104,021百万円	102.0%	120.0%
営業利益		40%	51,500百万円	54,206百万円	105.2%	
当期純利益		20%	35,000百万円	37,636百万円	107.5%	
ROE		20%	15%	18.9%	126.0%	

上記評価指標(KPI)を選定した理由:売上高、営業利益および当期純利益は、各期初に業績予想値を公表しており、毎事業年度の業績達成との連動の観点からKPIとしています。ROEについては、当社の中期的な経営指標の一つとしてROEを掲げていることに鑑み、KPIとしています。



業績連動型株式報酬 (PSU) (2024年度)

評価指標 (KPI)	支給率 変動幅	ウェイト	目標値	実績	達成率	株式 支給率
TSR	0%～ 200%	50%	100%	当社TSR成長率 155.0%	108.0%	140.2%
				TOPIX成長率 143.5%		
ROE	0%～ 200%	50%	15%	18.9%	160.0%	
ESG	-10%～ +10%	－	－	MSCI ESG格付け「A」 CDP2024(気候変動)「A-」	+6.2%	

ESG達成率は、2025年3月末時点のMSCI ESG格付け評価およびCDP2024(気候変動)のスコア実績をもとに算定しています。

報酬等の総額 (2024年度)

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数(名)
		固定	変動			
		金銭		株式		
		基本報酬	賞与 (業績連動型)	業績連動型 株式報酬	譲渡制限付 株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	439 (17)	237 (17)	87 (-)	77 (-)	36 (-)	7 (3)
監査役 (うち社外監査役)	17 (17)	17 (17)	- (-)	- (-)	- (-)	3 (3)
合計 (うち社外役員)	456 (34)	254 (34)	87 (-)	77 (-)	36 (-)	10 (6)

従業員兼取締役はいません。

コンプライアンス

基本的な考え方・体制

当社では、コンプライアンスの基本原則を「USS行動・倫理規範」で定め、その実践を徹底するために「コンプライアンス・マニュアル」を制定しています。また、従業員が違法行為などのリスク情報を入手した場合の通報窓口として、内部通報制度「USSグループ内部通報制度窓口」を設置しています。当該窓口に相談・通報された重要なリスク情報は取締役会に報告されるほか、代表取締役が定期的に運用状況の確認を行っています。2024年度は、全従業員を対象にコンプライアンス研修を実施し、より一層の法令遵守の徹底に努めました。

内部通報制度の通報受付件数

2022年度	2023年度	2024年度
21	24	21

腐敗防止

当社は、会員や取引業者をはじめとするステークホルダーの皆様と健全な関係を維持するために、「贈収賄防止に関する基本方針」で腐敗防止について明記し、グループ全従業員に徹底しています。

取締役会の実効性評価 (2024年度)

取締役会の実効性評価のため、各取締役および各監査役に対するアンケートを実施し、結果を取締役に報告しています。

評価プロセス	評価項目
実施時期:2025年3月 回答者:全取締役および全監査役(社外役員を含む計10名) 評価方法:アンケートによる自己評価方式 (1) 全取締役および全監査役に対し、自己評価アンケートを実施 (2) 回答結果を取締役会事務局で集計・分析 (3) 取締役会において、評価結果および現状の課題について報告・審議	(1) 取締役会の役割・機能・構成 (2) 取締役会の運営・議論 (3) 指名・報酬委員会に対する評価 (4) 2024年度の目標に対する評価 (5) 投資家・株主との関係 (6) 自己評価
評価結果の概要	
前述の評価プロセスにより、アンケート項目全般について概ね適切であることを確認し、取締役会の実効性は確保できていると評価しました。一方で、以下の点については改善の余地があるとの意見があり、課題として認識しています。 <ul style="list-style-type: none">指名・報酬委員会については、社外取締役が過半数を占めているものの、さらなるガバナンス強化の観点から委員長を社外取締役とすることの検討が望ましい。実効性評価については、現行の社内アンケート方式も有効に機能しているが、インタビューを含む外部評価の導入を検討することが望ましい。本質的な議論を一層活性化させる観点から、取締役会議長を社外取締役とすることや、経営会議の設置、社外役員と代表取締役との意見交換の場の拡充を含めた見直しが望ましい。 また、前年度に抽出された課題(1)(2)については、以下の取り組みを行ったことを確認しました。 (1) 取締役会における中長期的な経営戦略に関する議論の充実 中長期的な経営戦略に関する議論をより深めるため、2024年4月に執行役員および幹部社員からなるプロジェクトチームを発足させました。同チームは、当社の強み・弱みなどを分析・共有しながら、中長期的な経営戦略の検討を進めています。 (2) 人材戦略、多様性の確保に向けた人材育成方針に関する議論の充実 2024年度は、人的資本の強化を目的として、従業員向け研修の拡充を図りました。具体的には、拠点長などの管理職を対象としたリーダーシップ研修、中堅社員向け研修、全従業員向けのコンプライアンス研修、女性従業員向けの女性活躍推進セミナーなどを実施しました。	
今後の取り組み	
2024年度の実効性評価結果を踏まえ、2024年4月に発足した執行役員および幹部社員からなるプロジェクトチームの活動を継続し、中長期的な経営戦略に関する議論のさらなる深化を図ります。また、ガバナンス体制の一層の強化に向け、経営会議の設置や、社外役員と代表取締役の意見交換の場を拡充するなど、会議体の在り方についても必要な見直しを進めていきます。	

リスクマネジメント

基本的な考え方・体制

法規制等のリスクについてはコンプライアンス体制のもとでその低減を図っています。その他のリスクについては各部門によって管理し、経営に影響を与えるリスクについては取締役会に報告される体制を整備しています。

BCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)

BCPの観点から、巨大自然災害に対応するマニュアルを策定し、大規模地震が発生した際の対応事項と平常時からの準備事項を当該マニュアルで規定しています。



代表取締役会長兼
最高経営責任者 (CEO)

安藤 之弘
(あんど うきひろ)



代表取締役社長兼
最高執行責任者 (COO)

瀬田 大
(せた だい)



社外取締役 **社外** **独立**

西島 悦子
(にしじま えつこ)



社外取締役 **社外** **独立**

高橋 尚男
(たかはし ひさお)



社外常勤監査役 **社外** **独立**

後藤 健一
(ごとう けんいち)



社外監査役 **社外** **独立**

三宅 恵司
(みやけ けいじ)



取締役副社長
統括本部長

山中 雅文
(やまなか まさふみ)



常務取締役

池田 浩照
(いけだ ひろみつ)



社外取締役 **社外** **独立**

曽和 信子
(そわ のぶこ)



社外監査役 **社外** **独立**

小川 淳
(おがわ じゅん)

		年齢	在籍年数	取締役会出席率	指名・報酬委員会 の委員		指名・報酬委員会 出席率	スキルマトリックス					
								企業経営	財務会計・ ファイナンス	事業戦略・ マーケティング	IT・DX推進	法務・リスク マネジメント	多様性・ ダイバーシティ推進
取締役	安藤 之弘	あんどう ゆきひろ	代表取締役会長兼 最高経営責任者 (CEO)	78	43	100%	○委員長	100%	◎		○		
	瀬田 大	せた だい	代表取締役社長兼 最高執行責任者 (COO)	58	21	100%	○	100%	◎		○		
	山中 雅文	やまなか まさふみ	取締役副社長 統括本部長	70	21	100%			◎			○	
	池田 浩照	いけだ ひろみつ	常務取締役	64	21	100%				◎	○		
	西島 悦子	にしじま えつこ	社外取締役 社外 独立	65	新任	—	○	—			●		●
	高橋 尚男	たかはし ひさお	社外取締役 社外 独立	64	新任	—	○	—	●		●		
	曽和 信子	そわ のぶこ	社外取締役 社外 独立	62	新任	—	○	—				●	●
監査役	後藤 健一	ごとう けんいち	社外監査役 社外 独立	65	4	100%				●		●	
	三宅 恵司	みやけ けいじ	社外監査役 社外 独立	70	4	100%				●		●	
	小川 淳	おがわ じゅん	社外監査役 社外 独立	64	4	100%						●	●

執行役員	菅田 幸康	すがた ゆきやす	執行役員
	新美 幸夫	にいみ ゆきお	執行役員／九州会場長 兼 福岡会場長
	三上 正裕	みかみ まさひろ	執行役員／オークション運営本部長 兼 東京会場長

取締役および監査役に当社が期待する分野の定義は以下のとおりです。なお、スキルマトリックスには各氏の経験などを踏まえて当社が特に期待する分野を2つまで記載しています。社内取締役については知見・経験を有する分野を○、特に貢献が期待される分野を◎としています。社外取締役および監査役については、特に貢献が期待される分野を●としています。

- 企業経営経験:経営トップとしての適切な経営判断および大企業の経営経験
- 財務会計・ファイナンス:財務戦略、資本市場対応、M&Aなどに関する知見
- 事業戦略・マーケティング:事業開発、マーケット分析・顧客戦略に関する知見
- IT・DX推進:デジタル技術を活用した業務改革・事業創出に関する知見
- 法務・リスクマネジメント:ガバナンス体制構築、コンプライアンス、リスク管理に関する知見
- 多様性・ダイバーシティ推進:多様な人材活躍、組織開発、人材育成に関する知見

社外取締役メッセージ



社外取締役
高橋 尚男 氏

社外取締役
西島 悦子 氏

社外取締役
曽和 信子 氏



Profile
東洋工業株式会社(現・マツダ株式会社)、株式会社本田技術研究所で自動車の開発に携わった後、本田技研工業株式会社で自動車開発の責任者および開発プロセス改革の推進役を担う。2024年からフルサト・マルカホールディングス株式会社、新田ゼラチン株式会社の社外取締役を務め、2025年6月に当社社外取締役就任。

自動車業界での経験を活かして持続的な成長に貢献していきます。

私は長年にわたり、自動車メーカーにおいて開発業務や開発プロセス改革に携わり、さまざまな課題の解決に取り組みました。こうした自動車業界での経験を通じて得た知見は、オートオークション業界に属するUSSにおいても十分活かせるものと考えています。昨今、自動車そのものが「知能化」や「電動化」といった技術革新によって大きく変化しつつあります。それによって将来的には自動車業界全体のサプライチェーンも大きく変化し、当社事業にも影響を与えることが予測されます。こうした外部環境の大きな変化の中で当社が確実に成長していくためには、既存事業の盤石化と新規事業の確立が重要です。

既存事業については、なによりもお客様の信頼を獲得し続けることが大切です。当社はこれまで、高い車両検査技術を持つ人材の育成、先進的なIT技術の導入、最新設備を持つ会場の設置など、「公平・公正で利便性の高いオートオークション」を実現するために真摯に取り組んできました。長年にわたる安定した業績は、こうした取り組みに対してお客様から高く評価されている証と言ってよいでしょう。今後、お客様価値の向上施策に加えて、それを支える従業員一人ひとりが働く喜びを感じられる職場づくりも支援していきたいと思っています。

新規事業に関しては、近年、循環型社会の実現に向けた取り組みが強く求められていることを踏まえ、当社が持つリサイクル関連の事業ノウハウの重要性がますます増していくと考えています。私自身も、長く自動車のリユースやリサイクルに関心を持ち、その動向を追いつけてきました。その知見を活かしてリサイクル事業の成長に貢献していきたいと思っています。

経営と現場の架け橋となり、組織文化の変革に寄与していきます。

私はこれまで、営業、事業推進、販売促進、ブランディング、PR、ダイバーシティといった多岐にわたる分野で経験を積んできました。そうした中で、戦略の構築と実行、そして組織全体の変革を実現するためのノウハウを培ってきたことは、私にとって貴重な資産となっています。これらの経験を活かし、USSのガバナンスの強化と長期的な成長戦略の策定、組織文化の変革に寄与していきたいと考えています。

まず、ガバナンスの面では、長期的な企業価値の向上に欠かせないリスク管理の徹底を重視しています。社外取締役として独立した立場から経営陣に対するチェック機能を果たし、意思決定プロセスの透明性を高めていきます。次に、長期的な成長戦略については、急速に変化する市場環境の中で、従来の枠にとらわれない新たな事業機会を創出し、オムニチャネルをはじめとする先進的な施策によって競争優位性の強化に向け支援したいと思います。

また、ダイバーシティ推進や企業風土改革に取り組んできた経験を活かし、多様なバックグラウンドを持つ従業員それぞれが存分に力を発揮できる環境づくりに寄与できるよう、お客様と会社、および経営と現場の架け橋として、多角的な視座を提供していきます。

当社の透明性と公平性を重視した経営理念に共感するとともに、私自身も独立した立場から公正かつ誠実なアドバイスを行い、取締役会の一員として企業価値の向上と持続的な成長の実現に尽力していきます。



Profile
三井不動産商業マネジメント株式会社に「三井ショッピングパークららぽーと」の事業推進、MDプランニング、営業、運営管理、販売促進を担う。2015年に同グループ最大規模の「ららぽーとTOKYO-BAY」所長、2019年に三井不動産グループ初の女性執行役員に就任。2025年6月に当社社外取締役就任。

最適なIT活用と人的資本経営を実現していきます。

私は40年にわたりIT業界に身を置き、システム構築・運用保守からDX推進支援まで、幅広い分野に携わってきました。現場でのプロジェクトマネージャー経験に加え、執行役員やグループ会社の代表取締役社長として経営にも関わってきたことで、人材の育成や組織づくりの深い知見を得ました。このたびUSSの社外取締役に就任し、特にIT活用と人的資本経営の観点から、さらなる成長に貢献できるよう尽力していきます。

最適なIT活用とDX推進は、いまやあらゆる事業において欠かせない要素です。当社のオートオークション事業においても、先進的なITシステムの導入により、お客様と従業員双方の利便性を向上し続けています。インターネットを活用した、全国どこからでもオークションに参加できるビジネスモデルの構築は革新的といえます。近年、当社ではシステムの入替えなどのDX推進に注力しており、私のこれまでの経験やスキルを活かし、その歩みに貢献していきたいと考えています。

一方で、テクノロジーが進化しても、それを活用するのは「人」です。持続的な成長を実現していくためには人的資本経営が重要です。女性をはじめすべての従業員の多様性が尊重され、生き生きと働くことができる企業風土づくりに取り組んでいきたいと考えています。その実現に向けて、まずは、オープンかつ積極的なコミュニケーションによって経営陣同士の相互理解を深めていきます。また、課題を明確に認識するために現場にも足を運び、解決策や今後の方針について提言していきたいと思っています。



Profile
日本アイ・ビー・エム株式会社に、金融業界向けのシステム構築に携わる。同社執行役員やグループ会社の社長を経て、DX推進の知見を活かし企業経営に関与。大阪大学ダイバーシティ&インクルージョンセンターの招へい教授として、女性活躍推進やダイバーシティ推進にも取り組む。2025年6月に当社社外取締役就任。



お客様とともに

公平・公正で信頼性の高い オートオークションの実現

出品車両データの適切な管理

車両検査にあたっては、独自の厳正な検査基準で10段階の評価点をつける方式を採用しています。各会場では、USS独自の資格を取得した車両検査員が検査を担当しています。検査結果はデータベース化され、リアルタイムで情報検索することが可能です。

なお、検査はすべて当社従業員が実施しています。



走行メーター管理システム

かつての中古車市場では、走行メーターを改ざんするといった不正が行われており、エンドユーザーの不安・不信につながっていました。当社では、創業当時からこうした不正を撲滅するという姿勢を貫いてきました。それが、2001年の一般社団法人日本オートオークション協議会の創設や、同協議会による「走行メーター管理システム」の運用へとつながっています。

「走行メーター管理システム」には、全国のオートオークション会場で出品された車両の車台番号と走行距離がデータベースとして蓄積されています。出品車両をデータベースと突き合わせることができるため、メーター改ざんの判定はもちろん、過去の冠水歴や修復歴の確認も可能です。

不正取引の防止

創業以来、常に「公平・公正」を理念としてオートオークションを運営してきました。不当に落札金額を吊り上げる行為を防止し、適正に取引が行われるよう、独自の監視システムなどを通じて厳重に管理しています。

会員情報の適正管理

当社のオートオークションは会員制であり、会員の多くは中古車販売業を営んでいます。会員情報には個人情報が含まれているため、個人情報保護方針に基づいて厳正に管理しています。また、当社は、2022年3月に一般財団法人日本情報経済社会推進協会より、「プライバシーマーク」使用の許諾事業者の認定を受けており、個人情報の取り扱いに関する留意事項について、全従業員に定期的な研修を実施しています。

さらに、株式会社アビズでは、2011年度に情報セキュリティマネジメントシステムに関する国際規格「ISO27001」を取得しました。その後、2024年度まで14年連続で認証を維持しています。

なお、2024年度において、不適切な個人情報の取り扱いはありませんでした。

オートオークションの利便性向上

オートオークションの運営体制

当社のオートオークションには、3つの参加方法があります。まず、全国19か所で開催される現車オークションに直接ご来場いただき、会場でセリに参加する方法があります。次に、現車オークションをリアルタイムで中継し、専用端末をレンタルしてセリに参加する「USS JAPAN」、会員制Webサイトからセリに参加する「CIS」があります。

会員とのコミュニケーション

オートオークション会場では会員向けにさまざまな情報を提供しています。会員のニーズに応じた情報を提供し、ビジネス上の悩みや困りごとを解決するきっかけとして、好評をいただいています。

魅力あるオートオークション会場

当社の各会場では、中古車をカテゴリーや価格帯で分類した「コーナー」を設定しています。例えば、エコカー専門の「ハイブリッド・EVコーナー」など、市場の変化に対応したコーナーを設けることで、会員の出品しやすさ・落札しやすさに貢献することができ、会場の独自性も際立つと考えています。

また、イベント開催時には、参加した会員向けに景品をお渡ししています。各地域の名物や、被災地の復興支援を目的とした景品を選び、会員の満足度向上に努めています。さらに、会員の要望に合わせて景品を発送することもあります。

ニーズに応えた設備・仕組み導入

落札時の名義変更に必要な各種書類等についても、当社が車検証・譲渡証明・印鑑証明等を受領したうえで確認するとともに、車両代金の入金確認を行うことで、取引がスムーズに行えるようにしています。

また、現在、古い会場の建替えやリニューアルを進めています。建物の整備だけでなく、オートオークションホールの机や椅子などの備品を、より使いやすく居心地の良いものへと入れ替えるなどの配慮も行っています。

当社の各会場に足を運ぶ会員は、オートオークションに参加することはもちろんですが、他の会員と情報交換を行いたいというニーズも持っています。そこで、各会場内にソファや喫茶室などを設け、コミュニケーションの場として活用いただいています。長い時間を会場で過ごす会員も多いことから、レストランでは無償で食事を提供しています。また、マッサージルームなどのリラクゼーション施設も設けています。

クレームへの対応

当社では、落札者からの異議申し立て（クレーム）を受け付け、斡旋仲裁を行う制度を設けています。

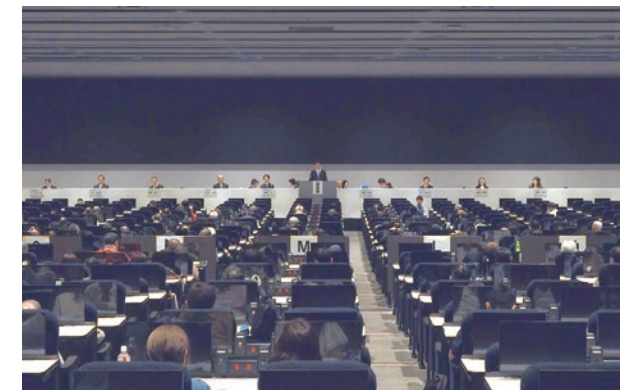
また、クレーム管理システムを構築し、当社全体での情報共有と対応の迅速化に努めています。発生したクレームの内容、担当者の対応、解決までに要した時間などをデータベース化することで、類似のクレームが発生した際にデータに基づいた対応が可能となります。このデータを活用して、検査員別にクレーム発生状況を分析し、検査員のスキル向上に役立てる取り組みも行っています。

株主投資家とともに

適切な情報開示とコミュニケーション

株主総会（2025年6月24日）

議決権行使比率 **84.4%**



株主総会の様子

機関投資家アナリストとの対話（2024年度実績）

個別ミーティング **97社 / 154名**
※ 投資家によっては複数回対応

カンファレンス **3回 / 31社**

施設見学会 **1回 / 8社（10名）**

個人投資家との対話

個人投資家向け説明会 **13回**

※ 13回中、1回は事前収録のWebセミナーを開催しました。



社員とともに

人権・多様性の尊重

人権の尊重

USSグループは、企業の構成員が互いに人種、民族、国籍、性別、宗教、信条、障がいの有無、性的指向・ジェンダーアイデンティティなどによって差別してはならないことを「USS行動・倫理規範」で明文化し、徹底を図っています。この行動・倫理規範のもと、日常の業務点検の中でチェックを行い、人権侵害や差別、児童労働・強制労働の未然防止に努めています。なお、当社グループの事業は日本国内でのオートオークション会場運営が中心であるため、児童労働・強制労働は起こりにくい環境にあり、現在のところ児童労働・強制労働の発生は確認されていません。

また、従業員が違反を発見した場合の内部通報制度「USSグループ内部通報制度窓口」を設置しています。2024年度は、グループ内で人権侵害・差別に関する重大な違反は発生していません。

内部通報制度の通報受付件数

2022年度	2023年度	2024年度
21	24	21

ハラスメントの防止

当社グループでは、「セクシュアルハラスメントの防止に関する規程」および「パワーハラスメントの防止に関する規程」を整備し、全従業員に周知徹底しています。また、ハラスメントに関する相談および苦情を「USSグループ内部通報制度窓口」で受け付けています。

2024年度は、全従業員を対象にコンプライアンス研修を実施し、より一層のハラスメント防止に努めました。

女性活躍推進に向けた研修(2024年度)

対象	参加者数	内容
女性従業員	56名	社内や他社で活躍する女性管理職の話聞き、女性従業員が自身のキャリアについて考える「女性活躍推進セミナー」の実施

女性活躍推進

当社グループでは、雇用機会や待遇において、性別に関わらない公平の実現に努めています。採用については、将来性のある人材を多数採用するとともに、中途・新卒に関わらず、優秀な人材を積極的に登用しています。また、当社の取締役のうち2名は女性の社外取締役で、取締役ににおける女性比率は28.5%となっています。

2022年より、女性活躍推進をテーマとした研修をスタートしており、継続的に管理職層や女性従業員に対し、組織づくりや働き方改革に関する研修を実施しています。このような取り組みにより、2025年3月31日時点の女性管理職は3名(管理職女性比率3.9%)となり、ロールモデルとなる女性管理職が誕生しています。引き続き、行動計画に掲げる目標(管理職の女性比率を2025年度中に5%以上、2030年度中に10%以上)の達成に向け、さまざまな施策を実施していきます。

労働安全衛生

社員の健康維持・増進

当社グループが持続的に発展するためには、従業員一人ひとりの健康・安全の確保が不可欠です。このため、全従業員を対象とした定期健康診断の実施に加え、45歳以上の従業員に対しては、付加検診の受診を義務付けています。

今後も積極的に従業員の健康維持・増進の支援に取り組むとともに、良好な職場環境の維持や、従業員の安全確保を実現していきます。

長時間労働対策

当社グループでは、繁忙期における長時間労働を削減するなど、働きやすい職場を目指して残業の管理を徹底してきました。長時間労働を防止・改善するために、業務の効率化やシフト制を導入するほか、会場および子会社毎の労働時間について取締役会等で報告を行い、必要に応じて対策を協議しています。

2024年度はオークション取扱台数が増加した影響で月間平均残業時間は30.0時間となりましたが、月間20.0時間以内を目標として、業務の効率化や先進技術の導入により、働きやすい職場環境づくりを進めています。

教育・研修の充実

車両検査員の教育・育成

オートオークションにおいて最も重要なのは、出品車両の検査を正確に行うことです。全国各地の会場で判断に差が出ないよう、一定の基準に則った高い精度の検査が求められます。

当社では、車両評価・検査技術の向上と均質化を目指し、独自の「検査員資格制度」を2006年に制定しました。検査員に対して年1回の学科試験と実技試験を実施し、1〜4級の資格を定めています。また、検査員の指導・育成と検査員資格制度の運営を担う人員として、全国の会場を巡回・指導するインストラクターと、各会場にトレーナーを1名ずつ配置し、車両検査レベルの均質化に努めています。2023年度には、今後の出品台数増加に備えて車両検査員を早期育成するべく、従来の研修制度を刷新しました。

新たに導入した「検査員養成研修制度」では、入社後すぐに大規模会場で集合研修を行い、約8か月でスキルを習得できるよう検査員育成に取り組んでいます。

管理職向け研修

2023年10月に人事制度を改定し、組織力強化を目指して新たに複数名を管理職に任命しました。また、新任管理職に対して、リーダーシップやマネジメント力強化のための新任管理職研修や、部下の評価・育成をテーマとした評価者研修を実施しました。これらの研修を継続的に実施することで、将来の会場長候補の育成に取り組んでいます。


入社後の社員教育・研修

入社時に、ビジネスマナーを中心とした新入社員研修を実施しています。研修終了後は、若手の先輩社員が担当(メンター)となり、日常業務の指導や、社会人生活の不安・悩みに対するサポートを行います。

また、キャリアに応じた研修も実施しており、2024年度は対象者に向けて幹部研修、中堅社員研修、女性活躍研修を実施しました。


VOICE

会場間で出品車のデータ入力業務を分担することで 繁忙期の業務平準化に貢献



株式会社ユー・エス・エス
新潟会場 業務課
結城 一真

効率化を図りながら
支援体制を構築



株式会社ユー・エス・エス
横浜会場 業務部電算課
本田 美緒

円滑に業務支援できる
環境の構築に向けて

私は新潟会場で出品車のデータ入力から書類チェック、入金・支払処理まで幅広い業務を担っており、そのノウハウを活かし、他会場と連携して名古屋会場のデータ入力業務を支援しています。プロジェクト開始時に名古屋会場のデータ入力業務の50%を支援する目標を掲げ、自会場の業務を進めながら効率よく支援できるよう、他会場のメンバーとともに試行錯誤を重ねました。その結果、徐々に支援にあてられる時間を増やすことができ、7週目で58%の入力支援を実現しました。今後も会場間で連携し、業務平準化に貢献していきたいです。

各会場でデータ入力のルールが異なるため、私は支援先である東京会場のルールをしっかりと理解し、お客様からの問い合わせ件数の低減やデータ修正の負担軽減を目指して業務に取り組みました。その中で感じたのは、支援する側・される側が円滑に業務を進められる環境づくりの重要性です。お互いに業務のやりづらさがあるなど、プロジェクト自体がまだ手探り状態のため、環境改善に向けて貢献していきたいです。また、プロジェクトを通してメンバーと入力業務の大変さが分かち合い、支え合えたことは貴重な経験となりました。

57

USS Integrated Report 2025

USS Integrated Report 2025

58



全社的な人材マネジメント

当社グループは、従業員エンゲージメントを向上させるには、社内コミュニケーションの促進が何よりも重要だと考えています。そのため、一人ひとりの意見や考えを尊重するとともに、すべての従業員が働きやすい職場となるよう環境整備に取り組んでいます。

2024年度から、オートオークション事業における市場シェア50%の達成に向けて人的資本を強化するべく、現場

起点の取り組みとして「職場環境改善プロジェクト」をスタートしました。このプロジェクトは、若手従業員が中心となって働きやすい職場づくりに向けた改善案を企画・実行するものです。現在、他部署交流を目的としたコミュニティ活動や従業員の健康促進を目的とした施策の推進、業務空間の見直し、働きやすい服装の導入などを進めています。プロジェクトを通じて若手従業員の自発性も育みながら、従業員エンゲージメントの向上につなげていきます。

主要データ

項目	内訳	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
社員の状況	従業員人数	名	681	684	677	695
	うち男性(比率)	名	502(74%)	508(74%)	493(73%)	512(74%)
	うち女性(比率)	名	179(26%)	176(26%)	184(27%)	183(26%)
	従業員平均年齢	歳	39.6	39.7	39.8	39.9
	うち男性	歳	41.7	41.6	41.8	41.7
	うち女性	歳	33.8	34.2	34.5	34.9
	従業員平均勤続年数	年	13.4	13.0	13.3	13.4
	うち男性	年	14.9	14.2	14.6	14.7
	うち女性	年	9.3	9.4	9.6	10.0
	新規採用者	名	18	44	41	52
	うち男性(比率)	名	11(61%)	31(70%)	22(54%)	35(67%)
	うち女性(比率)	名	7(39%)	13(30%)	19(46%)	17(33%)
管理職の構成	管理職人数	名	36	25	72	77
	うち男性(比率)	名	36(100%)	25(100%)	72(100%)	74(96%)
	うち女性(比率)	名	0(0%)	0(0%)	0(0%)	3(4%)
管理職候補の構成※	管理職候補人数	名	333	364	320	320
	うち男性(比率)	名	287(86%)	312(86%)	260(81%)	258(81%)
	うち女性(比率)	名	46(14%)	52(14%)	60(19%)	62(19%)
育児休業	育児休業取得者数	名	10	14	14	17
	うち男性(取得率)	名	4(31%)	6(55%)	5(28%)	5(29%)
	うち女性(取得率)	名	6(100%)	8(100%)	9(100%)	12(100%)
有給休暇	有給休暇取得率	%	64.4	63.3	69.6	61.4
残業時間	月間平均残業時間	時間	23.2	29.3	29.2	30.0
正社員離職率		%	4.7	6.0	6.0	5.1
障がい者雇用率		%	2.09	2.48	2.25	2.47

※ 2023年10月より、管理職候補は役職者（課長補佐、係長、主任、副主任）と定義しています。



環境マネジメント

基本的な考え方・体制

USSグループは、オートオークション市場のリーディングカンパニーの立場から中古車流通を促進することで、自動車のリユースに貢献しています。さらに、廃自動車やプラントを解体し、リユース・リサイクル可能な資源に分別するリサイクル事業にも力を入れ、循環型社会の構築への貢献を目指しています。

また、環境方針のもと、事業活動を通じて発生する環境負荷をできるだけ低減するために、省エネ化やオフィスの節電などに積極的に取り組んでいます。廃自動車リサイクルおよび各種リサイクル事業を行う株式会社アビツでは、独自の「環境・労働安全衛生統合方針」を策定。ISO14001の認証を取得し、CSR推進課が中心となって環境マネジメントシステムを運用しています。近年、改正が続いているリサイクル関連の法規制に関しても、行政と連携しながら適切に対応しています。

5つの環境方針

- 1

環境マネジメントの推進と法規制への対応と遵守
- 2

TCFD提言に基づいた気候変動への対応
- 3

中古車リサイクルなどを通じた資源循環への貢献
- 4

環境負荷削減目標に対する情報公開
- 5

全社員に対する教育と環境負荷削減活動の実行

環境法規制等への対応

当社グループでは、環境に関連する各種法令・条例に適切に対応しています。2024年度は、環境関連法令および条例への違反・係争事案はありませんでした。また、環境に関する重大な事故も発生していません。環境に対する苦情・相談はありませんでした。

TCFDフレームワークに基づく情報開示

基本的な考え方

USSグループは、地球温暖化を抑制して、自社グループの気候変動によるリスクの低減と、人やその他の生物が生きられる環境を守り持続可能な低炭素社会を形成していくため、エネルギー消費を抑え温室効果ガスの排出が少ないオークション運営をしていくことが、大きな社会的使命と考え、TCFD※のフレームワークに基づき、情報開示(ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標)を進めています。

※ 2015年に金融安定理事会(FSB)により設立された、気候変動が事業に与えるリスクと機会の財務的影響に関する情報開示を企業に推奨する国際的イニシアチブ



TCFD提言が推奨する情報開示項目

1. ガバナンス

■取締役会の監督体制

移行計画を含む当社グループの気候変動問題に関する重要決定事項(ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標に関連する内容)については、取締役会における決議事項としています。取締役会は、少なくとも四半期に1回以上、代表取締役社長より気候変動に関する課題への取り組みおよび設定した目標への進捗状況に関する報告を受け、モニタリング・監督するとともに、経営戦略、経営計画、年間予算、収益目標等の代表取締役社長が重要と判断した事



項について、必要に応じて気候変動のリスクと機会を検討したうえで意思決定を行っています。

■気候変動に関する統括者

気候変動に関する事項は、代表取締役社長が統括します。代表取締役社長は、定期的に各事業およびグループ会社の排出量の推移、SBT目標の達成に向けた排出量削減施策の進捗状況について報告を受けながら、モニタリングを行うとともに、次の事項に掲げた気候変動問題の実施責任を負い、当社グループの環境管理活動に対して指示を行います。

- (1) 気候変動問題が事業に与える影響の評価の実施(少なくとも年1回以上)
- (2) 特定したリスクの最小化と機会の獲得に向けた方針・戦略の策定、計画・予算・目標等への反映
- (3) 排出量の削減目標を柱とする移行計画の策定
- (4) 気候変動問題に関するKPIの設定、KPIの実績レビューなどの進捗状況の評価
- (5) 気候変動問題に関する重要事項を取締役会に報告

シナリオ群の定義

1.5℃シナリオ	現行推移シナリオ
<div>①政策・法規制の強化<ul style="list-style-type: none">カーボンニュートラルに向けた急速な排出量削減炭素税の導入本格化</div> <div>②世界的なEV化の拡大<p>EV販売比率(乗用車)の急激な上昇 18%(2023年)→95%(2035年)</p></div>	<div>①世界的なEV普及の遅れ<p>全世界のEV販売比率(乗用車) 18%(2023年)→55%(2035年)</p></div> <div>②気候変動の影響が顕在化<ul style="list-style-type: none">年平均気温:約4.5℃上昇大雨や短時間強雨の発生頻度:約2.3倍増加日本沿岸の平均海面水位:約0.71m上昇</div>

外部参照シナリオ

IEA NZE、IEA STEPS	IEA「World Energy Outlook 2024」 (https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024)
RCP1.9、SSP1-1.9、RCP8.5、SSP5-8.5	IPCC「AR5」「AR6」 (https://www.env.go.jp/earth/ipcc/5th/)(https://www.env.go.jp/earth/ipcc/6th)

2. 戦略

■気候関連のリスク・機会の特定と評価

当社は、気候関連のリスク・機会の重要性評価に向け、「移行リスク」「物理リスク」「機会」の区分でリスク・機会を特定し、複数のシナリオを設定して評価を実施しました。

■シナリオ分析

当社は、当社の事業およびステークホルダーにとって重要となる可能性のある気候変動リスク・機会を特定し、複数の気候変動に関するシナリオ群を参照しながら、当社の「1.5℃シナリオ」と「現行推移シナリオ」を策定しました。さらに、シナリオ群の根拠データ(パラメータ)と社内外の情報に基づき、気候変動リスク・機会による事業インパクトと財務的影響度を評価しています。

(注)対象範囲:オートオークション事業(サプライチェーン全体をカバー)
(注)対象期間:現在から2050年まで

リスク・機会一覧

リスク・機会のタイプ				顕在時期			発生可能性	財務的影響度	対応戦略
タイプ	シナリオ分析結果			短	中	長			
1.5℃シナリオ	移行リスク	政策・法規制	温室効果ガスの排出量実質ゼロ実現のため、欧州に準ずる形で日本でも炭素税(カーボンプライシング)が導入され、エネルギーコストが増加する	●	●		高	中	再生可能エネルギー(太陽光発電)導入の推進 CO ₂ フリー電気の購入、非化石証書の活用
			ガソリン車の販売を禁止する国が増え、日本からの中古ガソリン車の輸出需要が低下するため、当社のオークションの成約率が低下する	●	●		中	大	公平・公正な取引と資源循環のためのスキームを創造し続けるための事業ポートフォリオの拡充
			サーキュラーエコノミーの進展により、シェアリングサービスが普及し、EVを購入して保有する人が減る。また、EV製造メーカーが、自身のサプライチェーン内でEV流通の囲い込みを行う	●	●		中	大	●リサイクル事業の拡大(循環型社会への貢献) ●オークションデータ(ビッグデータ)の有効活用 ●オークション周辺事業の創出(オートローン)
	機会	評判	投資家による気候変動リスクを踏まえた投資行動や、投資先へSBT認定を求める動きが定着・拡大する	●	●		高	中	SBT認定の取得 (2023年10月にSBTイニシアチブによる認定取得)
			エネルギー源・市場	●	●		高	大	EVの出品台数拡大に向けた施策の推進 ●EV用充電設備の拡充 ●EVの評価基準や車両検査体制などの確立に向けた研究開発
			製品・サービス	●	●		中	中	オークション出品時の出品票のデジタル化の拡大をはじめとする業務の効率化推進
現行推移シナリオ	物理的リスク	急性	台風等によってオークション会場等への被害が発生し、営業停止などが起こる。また、設備復旧への追加コスト等が発生する。損害保険料も増加する		●	●	低	中	BCP(事業継続計画)の定期的な見直し ハザードマップ確認による浸水リスクの把握、避難訓練の拡充 災害に備えたデータ管理体制の確立
			海面上昇にともなって洪水や高潮が増加し、沿岸部にあるオークション会場が被害を受けることで、オークション会場の建替えや移転などの対応コストが発生する		●	●	低	大	
			平均気温が上昇し、従業員の熱中症リスクが増加する		●	●	高	小	

〈顕在時期〉短期:5年以内、中期:5年～10年、長期:10年～30年超
〈財務的影響度〉小:1億円以内、中:1～50億円、大:50億円超
〈発生可能性〉高:発生可能性が高い、中:50%程度、低:発生可能性が低い
〈重大な影響の定義〉発生可能性が「高」かつ、財務的影響度が中または大



■影響評価と対応戦略

1. 炭素税導入の影響評価【リスク】

1-1 炭素税導入による事業コストの増加

パリ協定の達成に向け、日本においても2030年度の温室効果ガス46％削減、2050年のカーボンニュートラル実現という国際公約を掲げ、これらの目標を達成するため「GX実現に向けた基本方針」が発表されました。この中で、炭素に対する賦課金の導入が発表されており、今後課税対象の拡大や負担水準の引き上げの可能性が考えられます。

1-2 財務上の影響額

炭素税の影響額を試算した結果、1.5℃シナリオでは2030年に3.5億円、2050年に6.2億円、現行推移シナリオでは、2030年に3.5億円、2050年に3.9億円に達することが予測され(表①)、これはそのまま運営コストの増加につながります。

① 重要なパラメータ(指標)：2030年・2050年時点の財務影響(年額)

	シナリオ	1.5℃シナリオ		現行推移シナリオ	
		2030	2050	2030	2050
CO ₂ 排出量を削減しなかった場合	炭素税額(億円)	3.5	6.2	3.5	3.9
目標どおりCO ₂ 排出量を削減した場合	炭素税額(億円)	2.0	3.6	2	2.3
差額	節税額(億円)	1.5	2.6	1.5	1.6
炭素税価格(\$・t-CO ₂ 当たり)		140	250	140	158

(前提条件)
●炭素税価格は、IEA WEO2024によるNZEのネットゼロ宣言国、およびSTEPSのEU設定価格で試算。
●計算式: 炭素税額 = 2022年3月期 Scope1,2排出量×炭素税価格×為替(1 \$ =150円換算)

1-3 対応戦略

再生可能エネルギー由来の電力の活用

炭素税の影響評価を実施した結果、当社が掲げる排出量削減目標を達成できるだけでなく、将来的に大きな節税効果を得ることができる再生可能エネルギー由来の電力の活用を推進しています。具体的には、オンサイトの再生可能エネルギー導入、CO₂フリー電気の購入、非化石証書の活用の3つの施策を実行しています。

②太陽光発電設備導入状況一覧

会場名	稼働開始
R名古屋	2023年1月
名古屋	2023年2月
静岡	2023年7月
JAA	2023年8月
岡山	2023年10月
埼玉	2024年1月
神戸	2024年3月

高効率な省エネ空調機器への更新

再生可能エネルギー由来の電力の活用に加え、消費エネルギーの削減のため、空調機器等について最新の省エネ機器への更新を進めています(表②)。

2. 世界的なEV化の拡大に関する影響評価

【リスク・機会】

2-1 EV化の拡大に対する当社の予測

サーキュラーエコノミーの進展により、シェアリングサービスが普及し、EVを購入して保有する人が減った場合、またはEV製造メーカーが、自身のサプライチェーン内でEV流通の囲い込みを行った場合、当社オークションへの出品台数が減少する可能性があります。しかしながら、「2035年までに、乗用車新車販売で電動車100%を実現する」という「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」の中で日本政府が掲げた目標に基づいてさまざまな施策が行われた場合、新車販売(車の買替え)台数が大きく伸びると、当社オークションへの出品台数も大きく増加することが予測され、当社の収益に大きなプラスの影響を与える可能性が高くなります。

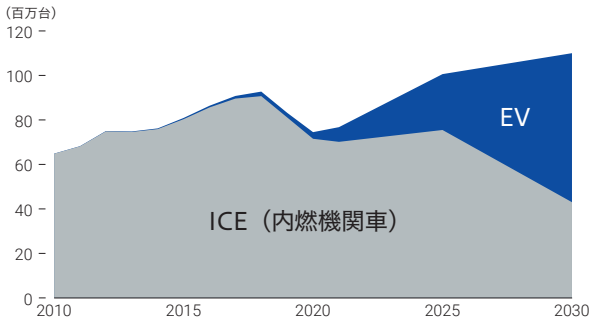
2-2 対応戦略

オークション出品におけるEVの取扱い体制の強化

今後、オークション出品車両におけるEVの取扱いが増えることを踏まえ、EVの評価基準や車両検査体制などの確立に向けた研究開発を積極的に進めていきます。

具体的には、脱炭素社会実現に向けて電池サプライチェーンの国際標準化や電池エコシステム構築等の活動をする「電池サプライチェーン協議会」に当社が会員として参加しており、EVのオークションを通じた流通に伴う、バッテリー診断等の課題に対して会員企業とともに積極的に取り組んでいます。

1.5℃シナリオにおける乗用車販売台数



(前提条件)
●参照データは以下のとおり。
IEA Global EV Outlook 2024 (<https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024>)、Global EV Data Explorer (<https://www.iea.org/articles/-/global-ev-data-explorer>)
●1.5℃シナリオについては、IEA STEPS(公表政策シナリオ)と販売台数合計が同じになるという前提のもと、IEA NZE(ネットゼロシナリオ)のEV販売シェアをもとに算出。
●2025年、2030年、2035年以外の将来数値については、均等に変動する前提で算出。

オークション出品時の出品票のデジタル化

USSオークションへの出品台数が大きく増加することを想定し、業務の効率化とデジタル化を推進しています。具体的には、オークションの出品車データを会員がシステム上で作成できる仕組みを構築したことで、入力業務が不要になるとともに、データの精度が向上し業務効率化が実現しました。

オークション会場への積極的な設備投資

オートオークション事業における市場シェア目標50%の達成に向けて、オークション会場への積極的な設備投資を実施していきます。具体的には、横浜会場の新築建替えを

はじめ、東京会場、HAA神戸会場において、オークション処理能力を拡張するため新築建替えを予定しています。

■気候変動に関する移行計画

当社グループは、気候変動を緩和するための移行計画(ロードマップ)を策定し、取締役会にて審議・決議して2023年6月より運用を開始いたしました。当社グループの移行計画の中核をなすロードマップについては、最新の社内外の環境変化を見直し、必要に応じて更新することで、計画の精度を高めていきます。また、移行計画に対する進捗状況を毎年取締役会に報告することで、取締役会より適切な監督を受ける体制としています。

■Scope1とScope2の排出量削減に向けた取り組み

1. 再生可能エネルギー由来の電力の活用

1-1 オンサイトの太陽光発電導入の推進

新たな再生可能エネルギー電源を世の中に追加し増やしていくことで、社会の脱炭素化に貢献するという観点から、オークション会場の屋根にオンサイトPPAの太陽光発電設備導入を推進しています。2025年3月末時点で、全19会場のうち7会場への導入が完了しました。

1-2 CO₂フリー電気の購入

オンサイトの太陽光発電で賄えない電力については、再生可能エネルギー由来の電力メニュー購入を進めています。2025年3月末時点で、全19会場のうち2会場で再生可能エネルギー由来の電力メニューを購入しました。

目標の達成に向けた移行計画(ロードマップ)

	2023年度までの取り組み	2024年度の進捗	2030年度に向けた取り組み
科学的根拠に基づく目標設定	SBT認定取得(2023年10月)	毎年の排出量・対策進捗の報告	SBTで定められた5年毎の目標見直し検討
検証付きのScope1・2・3排出量	Scope1・2・3の第三者検証実施(2022年度より)	Scope1・2・3の第三者検証継続	GHG排出量以外の第三者検証の実施検討
Scope1・2排出量の削減	CO ₂ フリー電気の購入開始(2会場) オンサイトの太陽光発電導入開始(7会場)	高効率な省エネ空調機器への更新(3会場) 非化石証書の購入開始	太陽光発電の導入推進 高効率な省エネ機器の導入 非化石証書の活用
Scope3排出量の削減	Scope3排出量全カテゴリの算定開始(2020年度より)	カテゴリ11における算定方法の精緻化	Scope3の具体的な削減施策の実施
情報開示の拡充	TCFD開示に移行計画を追加(2023年)	Scope3の具体的な削減施策開示	気候変動開示の更新・拡充
外部評価	2023 CDP 気候変動スコア「B」	2024 CDP 気候変動スコア「A-」	CDPへの回答継続



1-3 非化石証書の活用

オンサイトの太陽光発電、CO₂フリー電気に加え、2024年度の排出量より、FIT非化石証書の活用による排出量の間接的な削減を実施しています。

2. 高効率な省エネ設備機器への更新

空調機器などについて、最新の省エネ機器への更新により、消費エネルギーの削減を実施します。

■Scope3の排出量削減に向けた取り組み

1. カテゴリ11（販売した製品の使用）

Scope3のうち、カテゴリ11の排出量が最も多く、50%以上を占めています。なお、カテゴリ11は、販売した自動車の走行に伴う燃料消費が主要な排出源となります。日本政府は「2035年までに、乗用車新車販売で電動車100%を実現する」という目標を掲げており、今後5～10年間で電動車（EV、FCV、PHEV、HEV）の販売比率が大幅に増加すると見込まれます。これら自動車の排出量を正確に算定するため、2024年度の排出量より算定方法の精緻化を図っています。

2. カテゴリ2（資本財）

購入した設備などの資本財に関する排出であるカテゴリ2についても、以下に挙げた施策(1)(2)などを組み合わせて削減を行っていきます。

- (1) オンプレミス型ソフトウェアや自社サーバでの運用から、クラウド型への切り替え検討(自社保有ハードウェアの調達・償却・保守に伴う排出の削減)
- (2) オークション会場設備の修繕などによる継続使用の検討(固定資産に関するライフサイクル排出の抑制)

3. その他のカテゴリ

その他のカテゴリについては、請求書の電子化(カテゴリ1:通信費削減)、オンライン会議の活用促進(カテゴリ6:出張排出量削減)、デジタル出品の促進(カテゴリ5:廃棄物削減)などの施策を継続的に行うとともに、削減効果がある業務改善についても積極的に実施していきます。

3. リスク管理

■気候変動のリスクと機会を特定し評価する仕組み

気候変動に関する事項を統括する代表取締役社長は、

気候変動の影響について、社内の関係部署とグループ会社の協力を仰ぎながらリスクと機会の特定を主導し、状況の把握を行います。リスクの評価については、検討した対応方法とともに、少なくとも年1回以上、また必要に応じて取締役会に報告されます。取締役会は、リスク管理の状況と対応を含めた気候変動に関する事項について、代表取締役社長より報告を受け、課題への取り組みや設定した目標を監督します。

■気候変動のリスクを管理する仕組み

気候変動に関する事項を統括する代表取締役社長は、気候変動の影響を特定・評価するプロセス、特定した影響を管理する仕組み、組織全体のリスク管理の中に統合する仕組みを含め、気候変動に関する企画・立案、管理を行い、取締役会に報告・提言するとともに、全社的な気候変動への対応を推進します。また、特定した気候変動の影響と対応について、少なくとも年1回以上、また必要に応じて取締役会へ報告・提言を行うことで、気候変動の影響を全社リスクに統合する役割を担っています。

取締役会は、報告・提言された気候変動の影響と対応について審議を行い、評価します。さらに、特定したリスクの最小化に向けた方針・戦略の策定、計画・予算・目標等への反映など、全社的なリスク管理の観点から適切に適切していくための審議・調整を行います。

4. 指標と目標

当社グループでは、気候関連リスク・機会の管理に用いる目標として、SBT基準に基づくGHG排出量の削減目標を設定し、2023年10月にSBTイニシアチブによる認定を取得しました。この目標を達成するため再生可能エネルギー由来電力比率の目標を設定し、オンサイトの太陽光発電設備導入やCO₂フリー電気への切り替え、高効率な省エネ機器の導入等によるGHG排出量の削減に取り組んでいます。

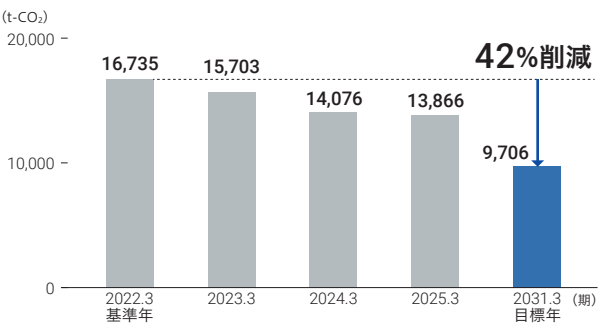
CO₂排出量削減目標

Scope1・2 合計排出	2030年度までに42%削減
Scope3 排出	2030年度までに25%削減
再生可能エネルギー 由来電力比率	2030年度までに50%達成

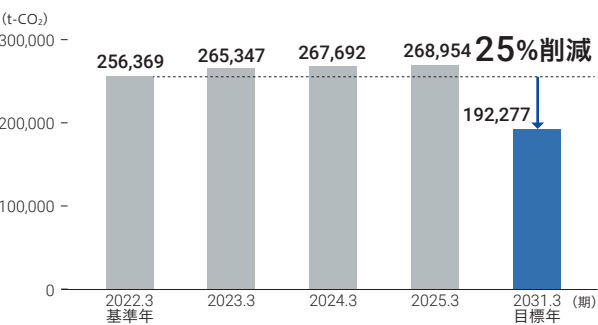
※ Scope1・2・3の基準年は、2021年度。

■温室効果ガス排出量

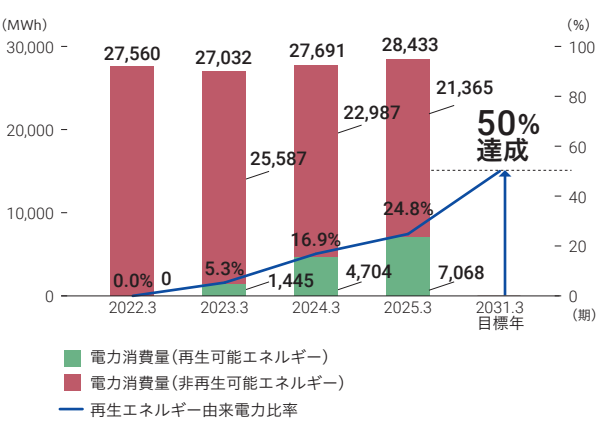
Scope1・2合計排出量



Scope3排出量



■電力消費量と再生可能エネルギー由来電力比率



資源循環

事業を通じた金属・プラスチックのリサイクル

株式会社アビヅでは、廃自動車、スクラップ、産業廃棄物等から発生する金属・プラスチックを高精度で分別・再資源化しています。2024年度における廃棄物率(発生量/

受入量)は3.4%、金属リサイクル率(金属出荷量/受入量)は60.2%、自動車リサイクル率は100.0%でした(経年の推移はP.66参照)。2019年度以降は、電気・電子機器のリサイクル事業に特化したガイドライン「R2」の認証を継続的に取得しています。また、株式会社SMARTでは、設備・プラント処分元請事業を展開し、機械設備のリユースや、金属くずの再資源化を実施しています。

自動車シュレッダーダストの有効利用

自動車リサイクルの工程では、エアバッグなどが回収された後にシュレッダーダスト(ASR)が発生します。ASRIは金属やガラス、セラミックス、合成ゴム、硬質プラスチック、軽量ダスト(発泡ウレタンや不織布など)の混合物です。株式会社アビヅでは、軽量ダストに鉄粉を混ぜて成形し、高炉製鉄所のフォーミング抑制剤を生成することに成功しました。また、アルミの製錬滓を混錬した電気炉製鋼用昇熱材(サーモリアクター)も開発しました。これによって年間で約4,626トンの軽量ダストの再資源化を実現しています。

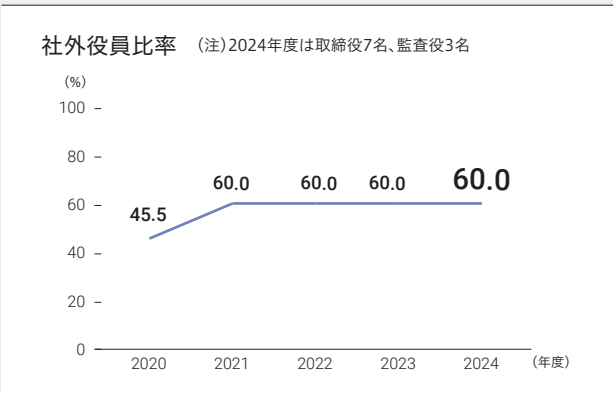
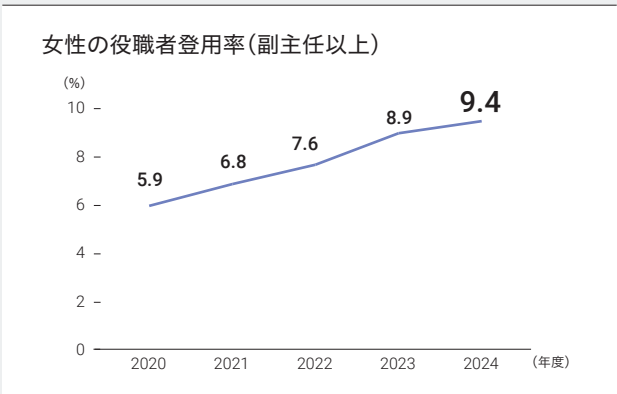
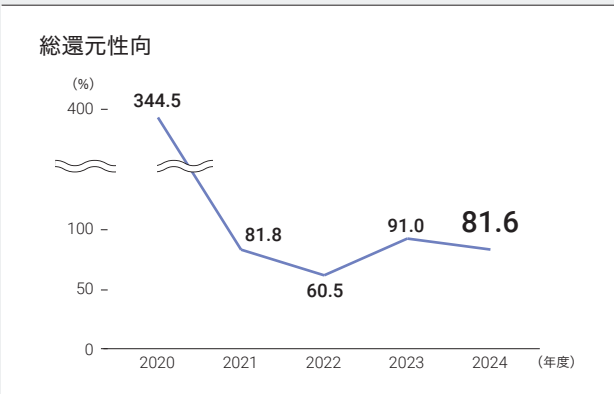
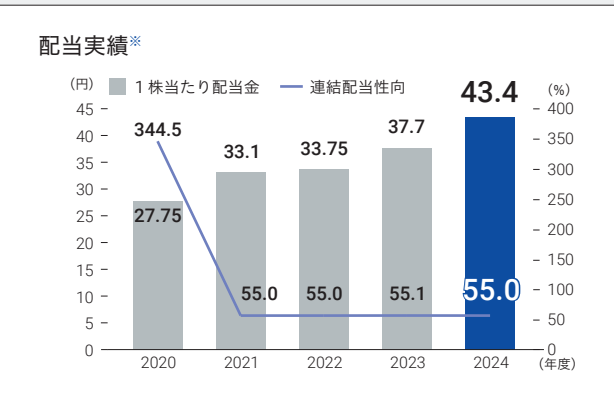
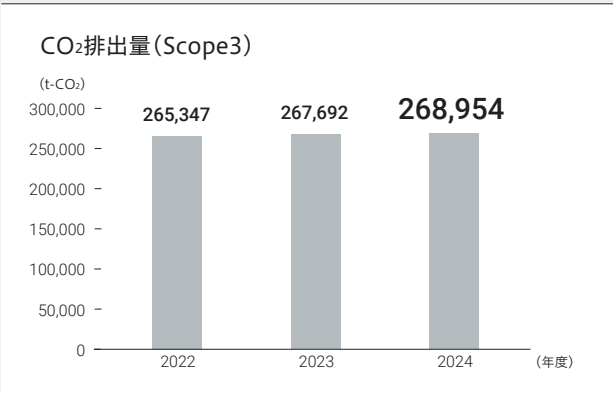
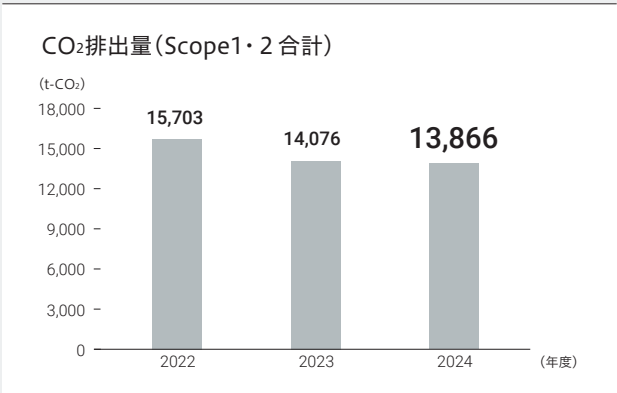
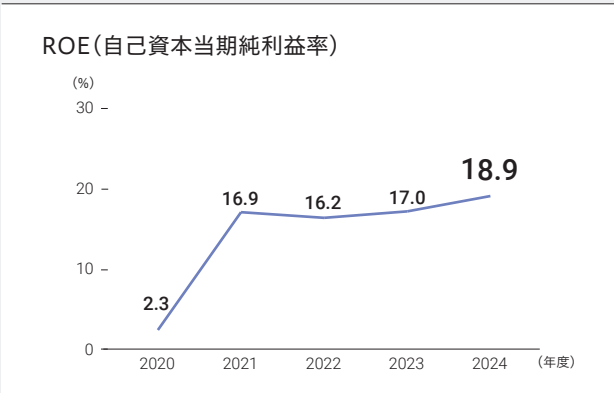
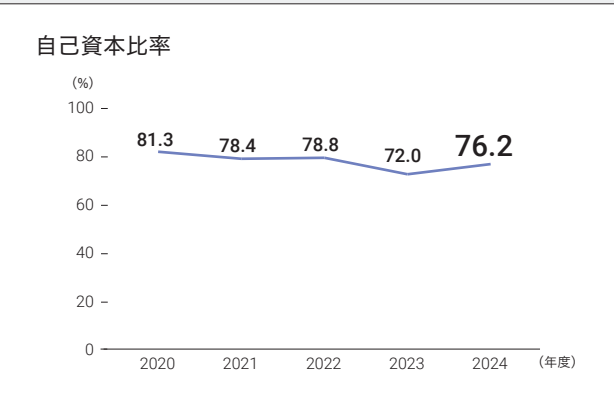
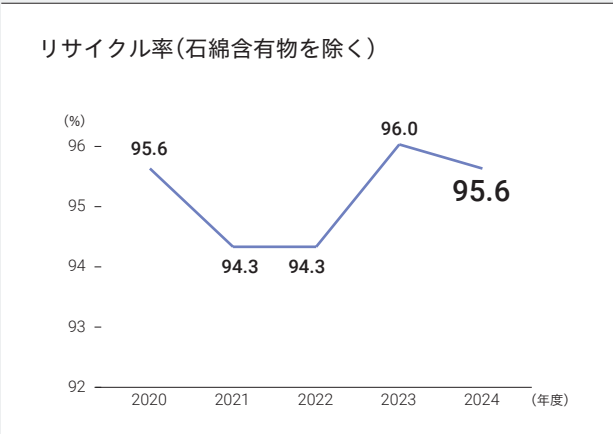
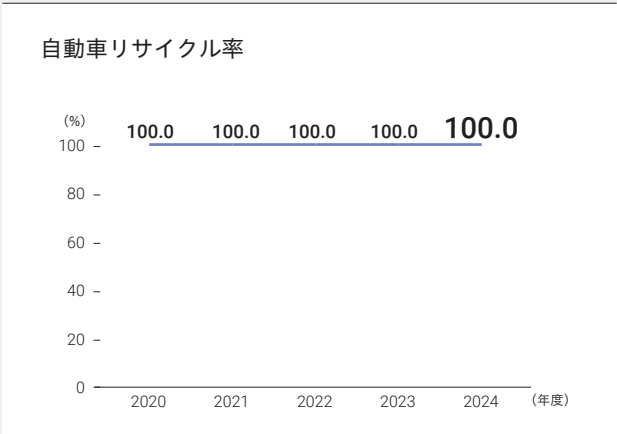
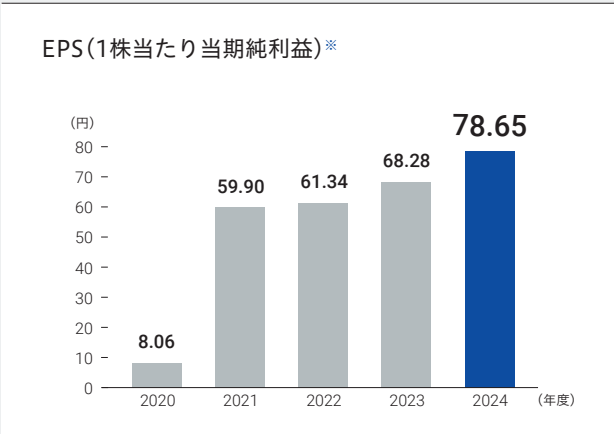
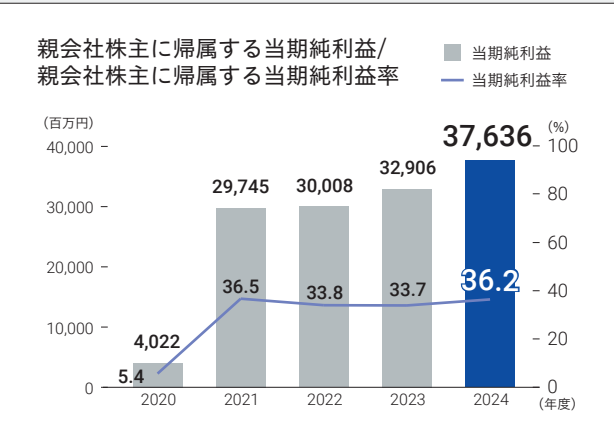
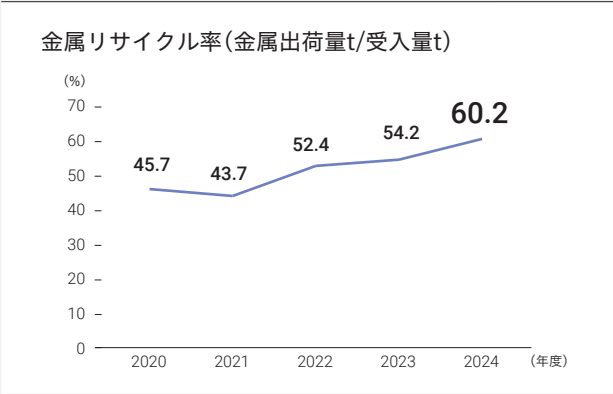
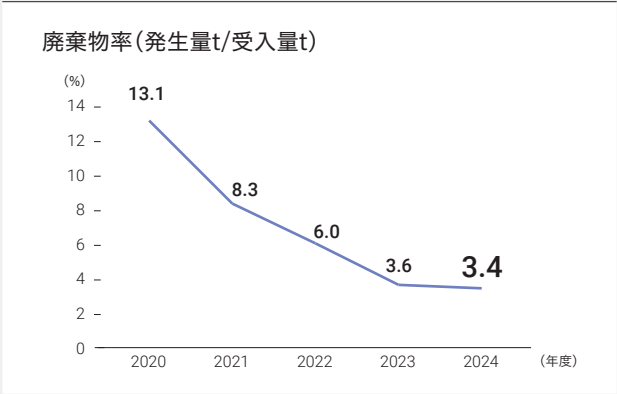
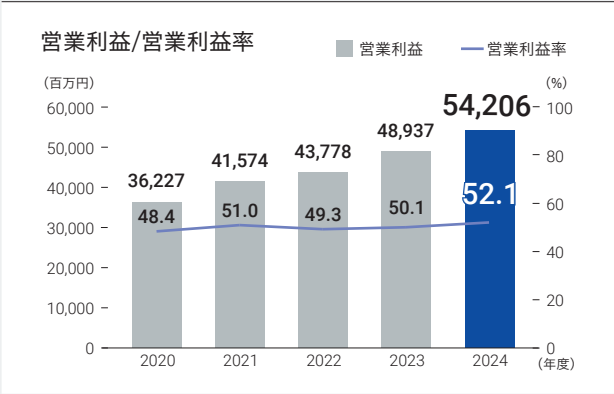
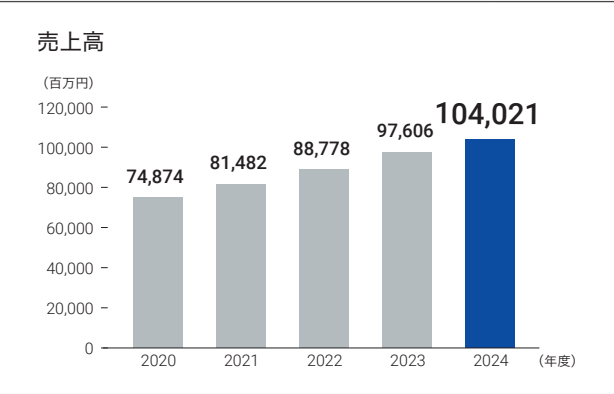
事業所から発生する廃棄物の処理

USSグループの事業所から発生する廃棄物は、各地域の条例などに基づき適切な分別を行っています。廃棄物処理を外部委託する場合には、厳正な審査を行って業者を選定し、マニフェストを適切に管理しています。

水資源の保全

当社グループの事業活動は大量の水を必要としませんが、水資源の重要性を認識し、各事業所で節水を励行しています。また、オートオークション会場では、排水による環境への影響を減らすために、法令に基づいて油水分離槽や浄化槽を設置し、排水を制御しています。

株式会社アビヅでは上水道のみを使用しており、リサイクル工程で使用した水は排水せず循環利用しています。場内を経由する雨水は、油水分離槽にて油分を回収後、放流しています。放流水の水質検査は、年4回実施しています。また、株式会社SMARTでは、工事現場の水まきに上水のみ使用しており、地下水の使用はありません。



※ 2024年4月1日付けで普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っており、1株当たりデータは、株式分割を遡及して修正表示しています。

(単位:百万円)

(項目)	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結経営成績											
売上高	67,466	68,607	67,179	75,153	79,908	78,143	74,874	81,482	88,778	97,606	104,021
営業利益	33,411	34,491	32,396	36,071	37,123	36,009	36,227	41,574	43,778	48,937	54,206
経常利益	34,027	35,218	32,999	36,676	38,039	36,710	36,996	42,374	44,491	49,654	54,883
親会社株主に帰属する当期純利益	21,661	22,477	22,909	24,285	25,543	20,634	4,022	29,745	30,008	32,906	37,636
包括利益	21,454	22,473	22,895	25,132	25,848	20,764	4,628	31,187	30,458	33,262	37,845

連結財政状態											
資産	174,106	186,831	197,374	222,292	232,703	219,133	210,699	229,354	242,352	271,557	267,348
現金及び預金	49,862	62,290	74,778	39,622	51,352	50,729	67,770	79,380	92,692	109,009	113,219
負債	30,067	31,647	38,176	50,102	49,168	35,153	37,175	46,880	48,198	72,535	59,993
有利子負債	360	255	4,092	3,569	3,112	3,060	3,174	2,828	2,420	2,665	2,246
純資産	144,039	155,183	159,197	172,190	183,535	183,980	173,524	182,473	194,154	199,021	207,354
自己資本	143,098	154,155	158,029	170,767	181,698	181,939	171,394	179,880	190,997	195,558	203,761

1株当たりデータ											
EPS(円)	41.89	43.46	45.01	47.79	50.27	41.22	8.06	59.90	61.34	68.28	78.65
配当金(円)	18.85	20.40	23.20	23.90	25.20	27.70	27.75	33.10	33.75	37.70	43.40

その他											
営業利益率(%)	49.5	50.3	48.2	48.0	46.5	46.1	48.4	51.0	49.3	50.1	52.1
ROE(%)	15.8	15.1	14.7	14.8	14.5	11.3	2.3	16.9	16.2	17.0	18.9
ROA(%)	20.1	19.5	17.2	17.5	16.7	16.2	17.2	19.3	18.9	19.3	20.4
配当性向(%)	45.1	47.0	51.5	50.1	50.1	67.0	344.5	55.0	55.0	55.1	55.0
自己資本比率(%)	82.2	82.5	80.1	76.8	78.1	83.0	81.3	78.4	78.8	72.0	76.2
発行済株式数(自己株式除く)(千株)	517,117	516,294	507,954	508,210	506,150	499,065	498,613	490,396	489,171	480,373	473,305
自己株式数(千株)	109,382	110,205	118,545	118,289	120,349	127,434	127,886	136,103	24,828	33,626	40,694
現車会員数(JBA除く)(社)	46,307	46,850	47,111	47,362	48,723	48,182	48,058	48,362	48,490	48,123	48,160
CIS(インターネット)会員数(社)	28,815	29,512	29,966	30,337	31,639	31,998	32,538	33,359	33,934	34,367	35,148
USS JAPAN(専用端末)会員数(社)	3,291	3,101	2,894	2,623	2,468	2,342	2,197	2,081	1,981	1,774	1,964
会場数(JBA除く)(会場)	17	17	17	19	19	19	19	19	19	19	19
従業員数(名)	1,325	1,252	1,220	1,369	1,295	1,260	1,268	1,263	1,282	1,320	1,370

注記

※ CIS(インターネット)会員およびUSS JAPAN(専用端末)会員への入会条件として現車会員であることが求められるため、CIS(インターネット)会員・USS JAPAN(専用端末)会員は必ず現車会員となります。

※ 自己株式数には、USS従業員持株会専用信託が所有する株式を含めています。

※ 1株当たりデータ、発行済株式数(自己株式除く)および自己株式数は、株式分割(2024年4月1日効力発生日)を遡及して修正表示しています。

※ 2014年度までの当期純利益は、親会社株主に帰属する当期純利益として表示しています。

※ 『『税効果会計に係る会計基準』の一部改正』(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を2018年度から適用しており、2017年度の資産、負債は遡及して修正表示しています。

(要約版)財務諸表

(単位:百万円)

連結貸借対照表	2023年度	2024年度
流動資産	148,371	144,641
現金及び預金	109,009	113,219
オークション貸勘定・他	39,361	31,421
固定資産	123,186	122,706
有形固定資産	98,996	98,333
その他	24,189	24,373
資産合計	271,557	267,348
流動負債	63,130	51,151
オークション借勘定	43,749	30,005
その他	19,380	21,145
固定負債	9,404	8,842
負債合計	72,535	59,993
純資産合計	199,021	207,354
負債・純資産合計	271,557	267,348

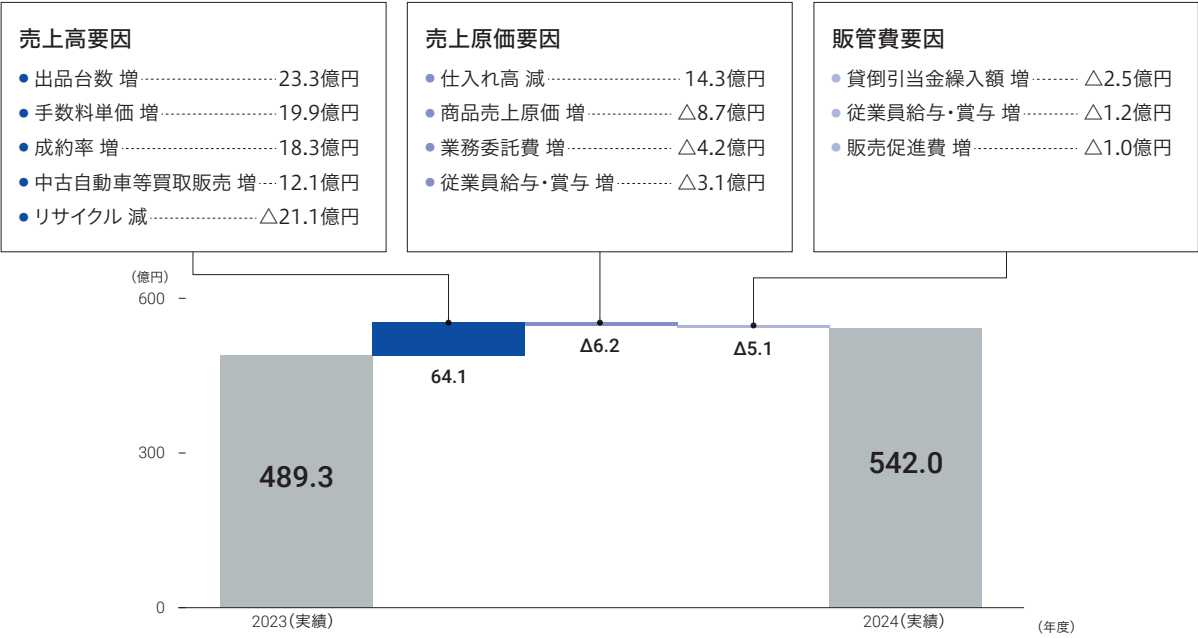
(単位:百万円)

連結キャッシュ・フロー計算書	2023年度	2024年度	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	47,150	38,157	△8,993
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,646	△5,995	△3,349
フリーキャッシュ・フロー	44,504	32,162	△12,342
財務活動によるキャッシュ・フロー	△28,187	△29,951	△1,764
設備投資(支出ベース)	2,666	4,270	1,604
減価償却費	4,600	4,637	36

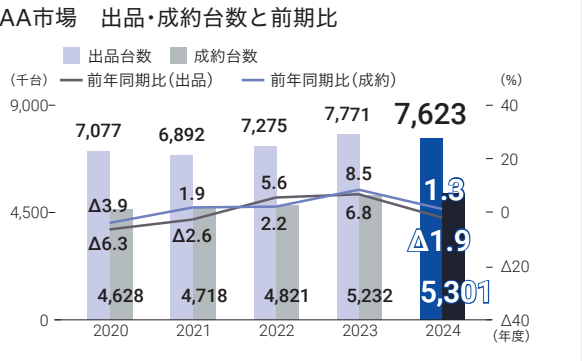
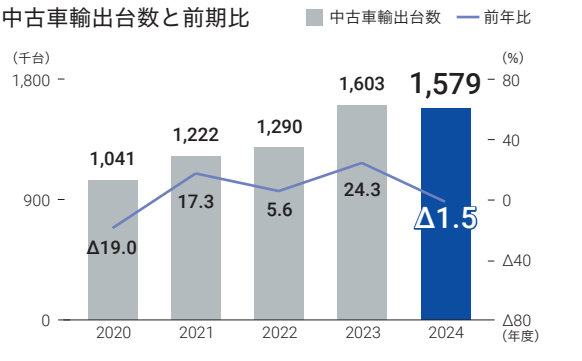
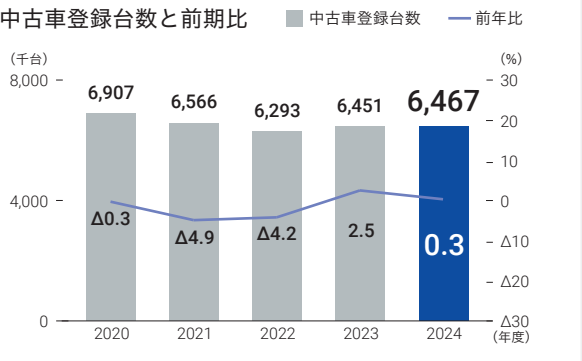
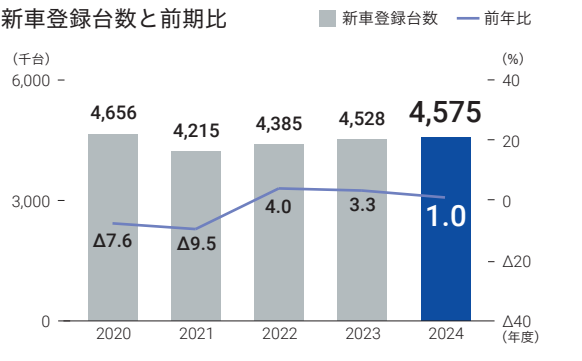
(単位:百万円)

連結損益計算書	2023年度	2024年度
売上高	97,606	104,021
売上原価	38,571	39,199
売上総利益	59,034	64,821
販売費及び一般管理費	10,097	10,615
営業利益	48,937	54,206
営業外収益	922	881
営業外費用	205	204
経常利益	49,654	54,883
特別利益	74	326
特別損失	1,071	254
税金等調整前当期純利益	48,658	54,955
法人税等	15,133	16,966
当期純利益	33,525	37,988
非支配株主に帰属する当期純利益	618	352
親会社株主に帰属する当期純利益	32,906	37,636

営業利益増減分析



市場動向



(注)株式会社コーストカーの公表数値の修正により、2021年度のAA市場の出品・成約台数を遡及修正しています。



株式会社ユー・エス・エス
〒476-0005 愛知県東海市新宝町507番地の20

<https://www.ussnet.co.jp>