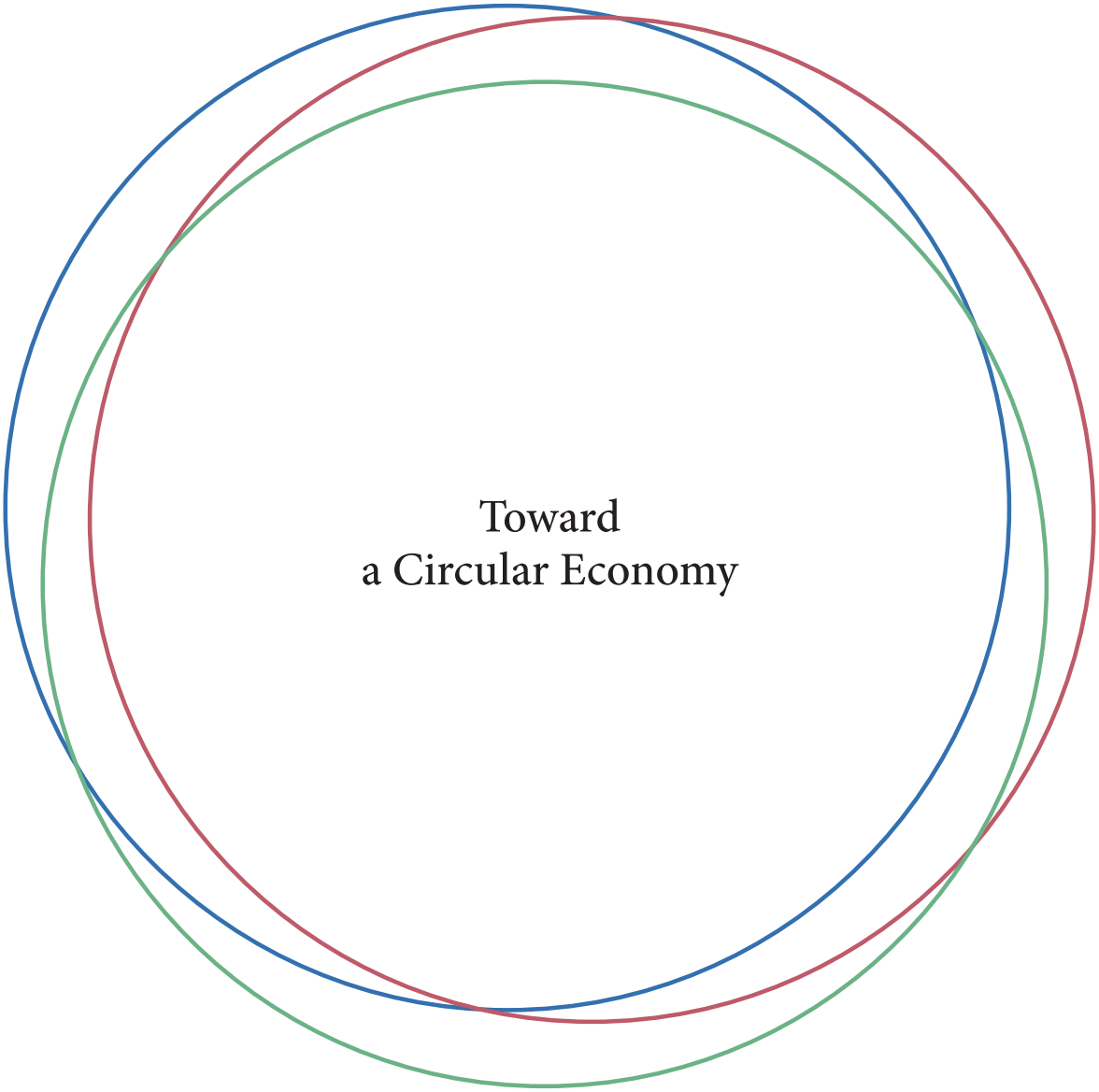
USS
Used car System Solutions



USS統合報告書
2024

Toward a Circular Economy

オートオークション市場のリーディングカンパニーとして

CONTENTS

1 目次・経営理念
3 事業領域
4 USS の強み（主な経営資源）
11 USS のあゆみ
13 価値創造ストーリー
価値創造プロセス
15 CEO メッセージ
17 COO メッセージ
21 中長期のビジョン・戦略
23 価値創造ストーリー
重要課題（マテリアリティ）
重要課題 KPI
27 財務担当役員メッセージ
30 DX の推進
31 人材戦略
33 事業戦略
At a glance
オートオークション事業
中古自動車等買取販売事業
リサイクル事業
41 ガバナンス
47 役員一覧
49 社外取締役座談会
53 社会
58 環境
65 財務・非財務ハイライト
67 主要連結財務データ
69 財務分析・市場動向

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

■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。

【2024年版の主なポイント】

- 「COOメッセージ」「財務担当役員メッセージ」「中長期のビジョン・戦略」において、成長戦略を説明。
- 「重要課題」ページの「特定理由」および「重要課題KPI」のページで社会へのインパクトを開示。
- 「財務担当役員メッセージ」でキャッシュアロケーションの方針を新たに開示。
- 「DXの推進」ページを新設し、デジタルトランスフォーメーションの取り組みとロードマップを報告。
- 「人材戦略」ページを新設し、人的資本に関する中長期の課題と施策を報告。
- 「ガバナンス」パートにおいて、取締役会の具体的な検討内容を開示。また、社外取締役座談会を掲載し、社外取締役が取締役会などで議論・提言した内容を説明。
- 「社会」パートに、女性管理職の声を掲載。
- 「環境」パートにおいて、気候変動に関する移行計画の開示を拡充。

■報告対象範囲

対象期間：
2023年度
（2023年4月1日～2024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

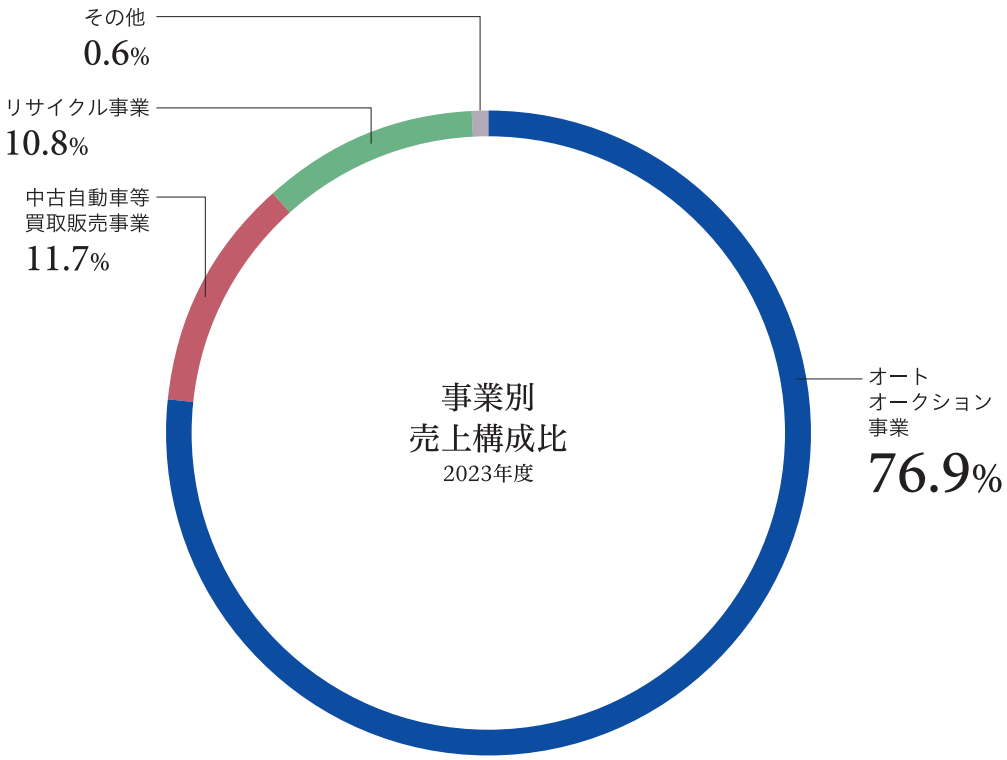
※ 一部当該期間以前、もしくは直近の活動内容も含んでいます。

■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

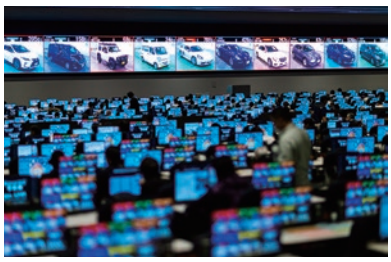
当報告書には、USSグループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想、見通しが含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向、市場需要、税制、法律、制度変更、天災などのリスクや不確実性を含んでいます。したがって実際の業績は当社の見込みと異なる可能性があります。



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、専用端末オークションとインターネットオークションで外部応札にも対応しています。

詳細はこちら → P.35-36



中古自動車等買取販売事業

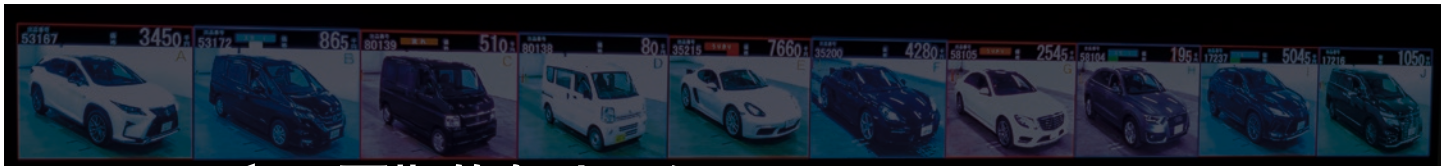
活気あるオートオークションを実現するために、中古自動車買取専門店「ラビット」を全国に展開し、エンドユーザーから中古車を買い取っています。多くの車両がオークションに出品されますが、一部小売りも行っています。

詳細はこちら → P.37-38

リサイクル事業

子会社である株式会社アビヅでは、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.39-40



1 画期的なオークションシステム

詳細はこちら
→ P.5-6

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。

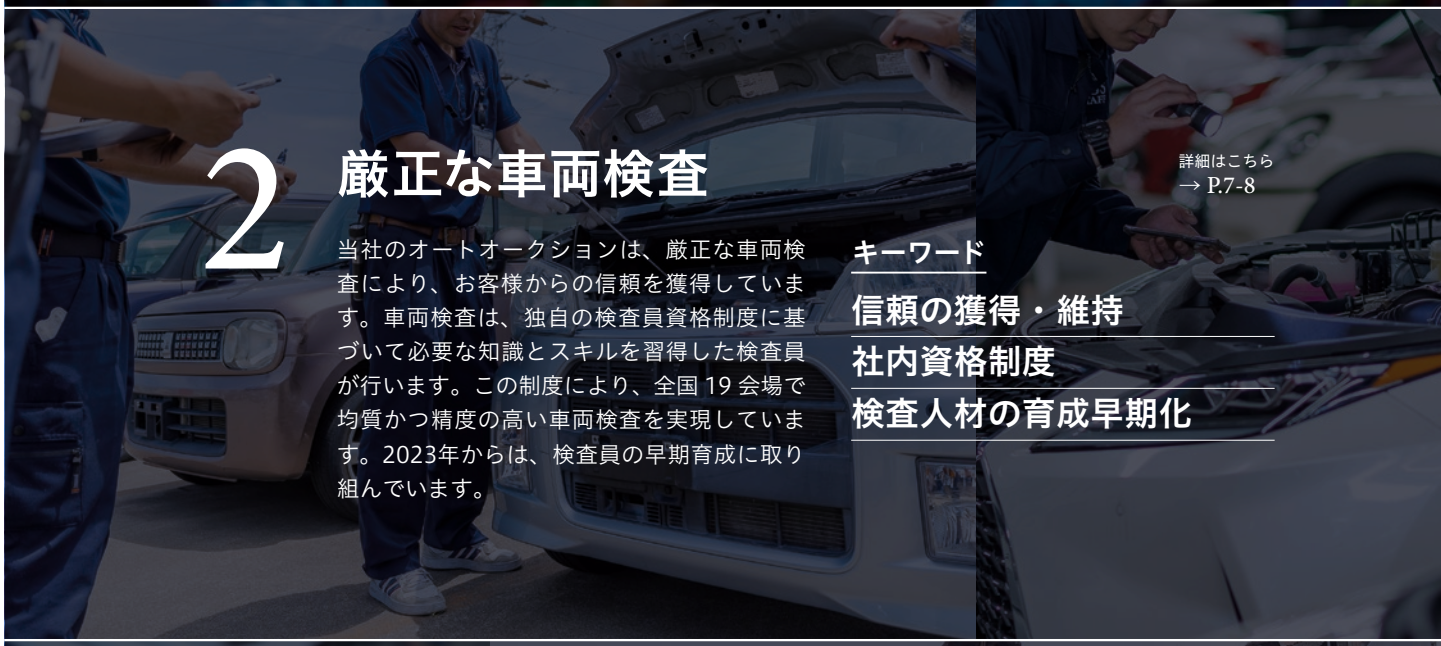
キーワード

参入障壁の高さ

シェア No.1：約40%

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.7-8

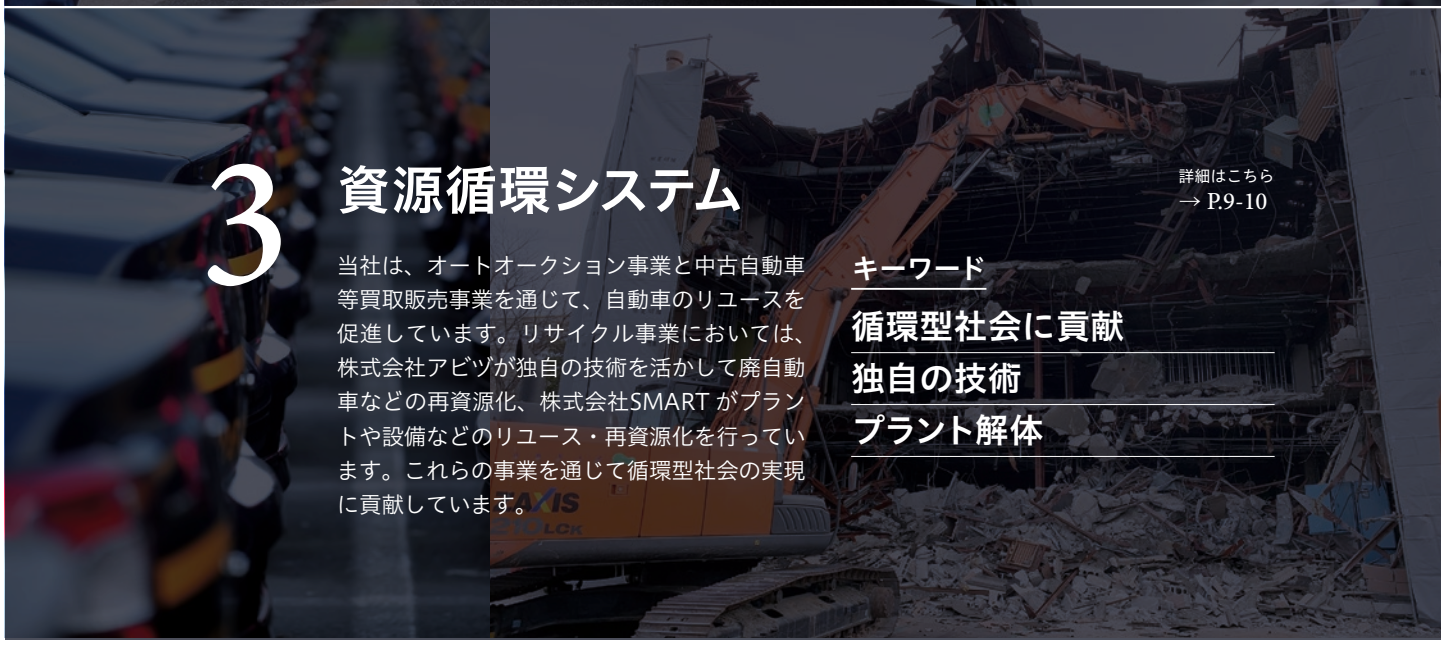
当社のオートオークションは、厳正な車両検査により、お客様からの信頼を獲得しています。車両検査は、独自の検査員資格制度に基づいて必要な知識とスキルを習得した検査員が行います。この制度により、全国 19 会場で均質かつ精度の高い車両検査を実現しています。2023年からは、検査員の早期育成に取り組んでいます。

キーワード

信頼の獲得・維持

社内資格制度

検査人材の育成早期化



3 資源循環システム

詳細はこちら
→ P.9-10

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、株式会社アビヅが独自の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

独自の技術

プラント解体

知的資本　社会関係資本

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

オークションを公平・公正に行うための規則・仕組みを構築し、市場シェアを拡大

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。そのため、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吸い上げながらオークション規程を策定し、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、USS全体での情報共有をしています。クレームの内容、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データに基づいた迅速な対応が可能となっています。このデータを活用し、検査員のスキル向上にも取り組んでいます。

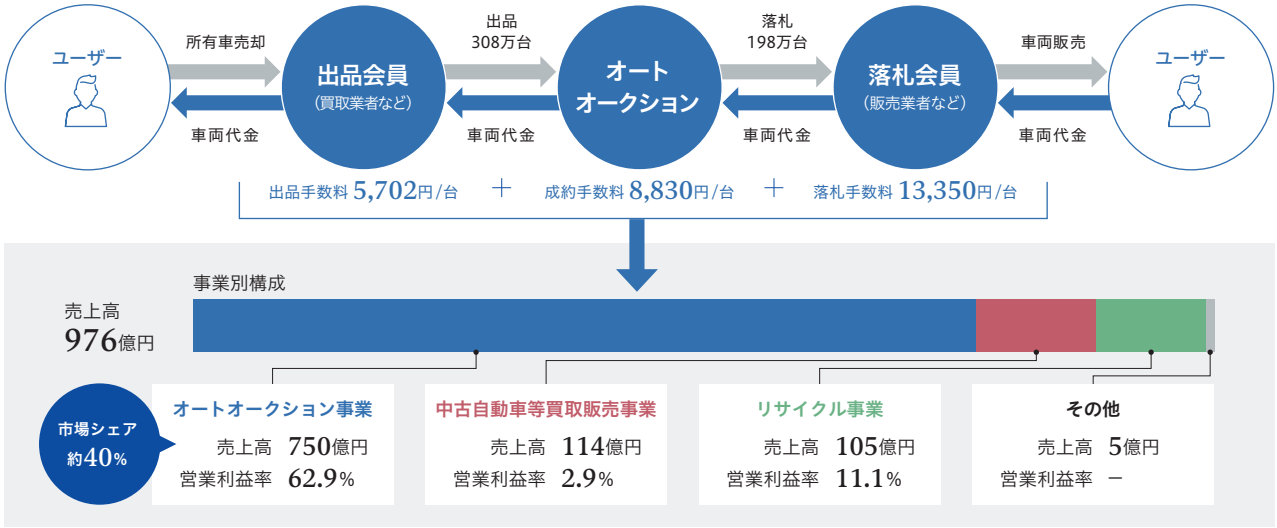
これらの規則や仕組みは一朝一夕に構築できるものではなく、オートオークション業界に他社が参入することは容易ではありません。すでに当社の市場シェアは約40%ですが、今後は市場シェア50%の達成を目指し、競争優位性をいっそう高めていきます。

オークション特有のビジネスモデルで高い営業利益率を実現

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。

これにより、営業利益率60%以上という高水準を実現しています。また、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。

オートオークション事業のビジネスモデル



(注)数字は2023年度実績

2

厳正な車両検査
高い信頼を集め、ブランド価値を維持

出品時の厳正な車両検査によって お客様の信頼を獲得

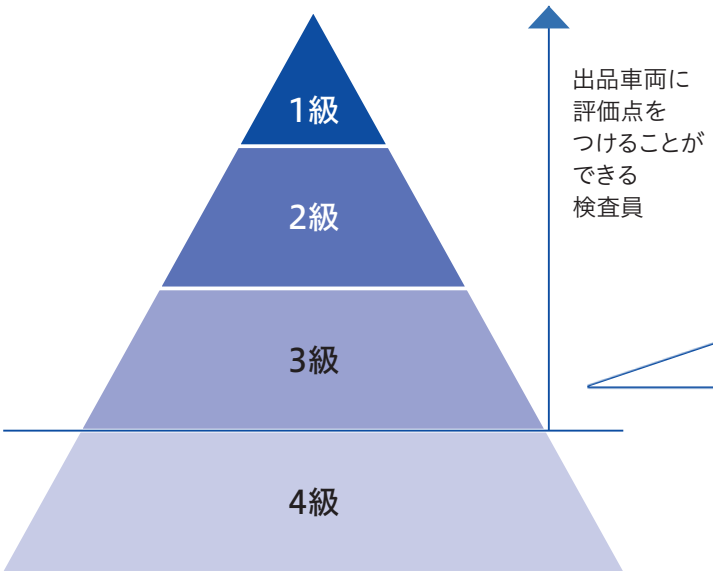
オートオークションにおいて、購入後に車の傷やメーターの改ざん、事故修復歴車であることなどが発見された場合、車の価値は大きく損なわれ、お客様からの信頼を失うことになります。そのため、出品時に車の状況を正確に把握しておくことは、極めて重要です。当社では、厳正な車両検査を行うことにより、オートオークション市場における高い信頼を獲得してきました。独自の検査基準で10段階の評価点をつけることにより、全国19会場で均質かつ精度の高い車両検査を実現しています。

出品台数増に対応するために 検査員育成を早期化

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。

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年からは、新たな研修制度をスタートさせ、約1年で3級取得が可能になるよう、入社後に集中して研修を行うこととしました。この制度により、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。

車両検査員の資格制度



車両検査員数（2024年3月31日時点）

240名（正社員の35.4%）

新たな研修制度で
検査員資格3級取得にかかる期間を
約**3分の1**に
することを目指す

3 資源循環システム 時代のニーズ「循環型社会」への貢献

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。

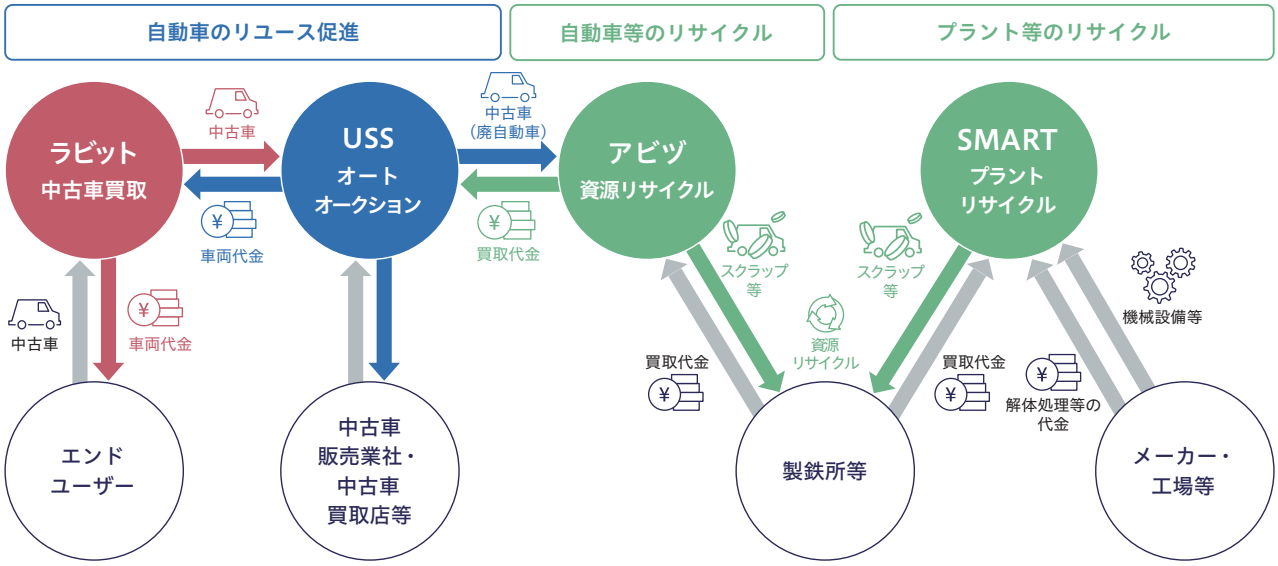
リユース・リサイクルの推進に寄与する多様な事業

当社がこれまでに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・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。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などを保有しています。

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。

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

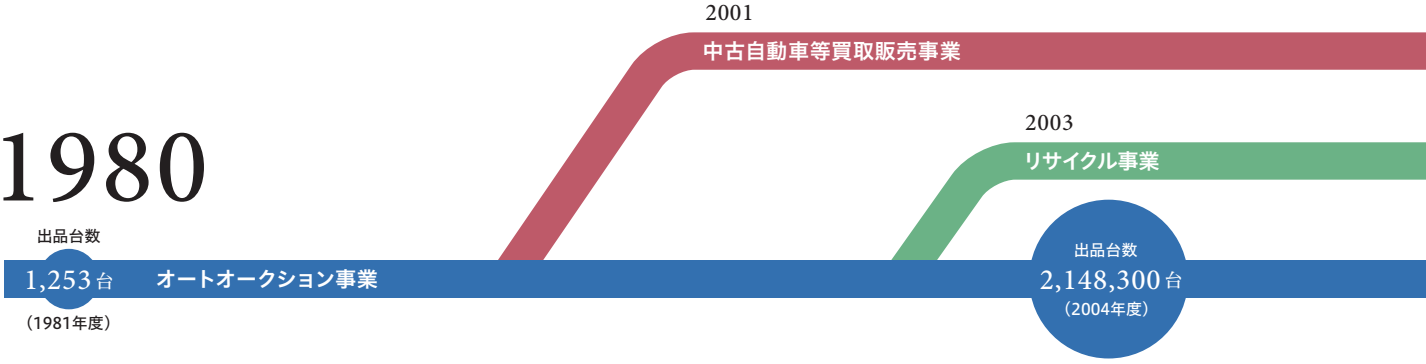
東京証券取引所市場
第1部（現・プライム市場）に上場

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

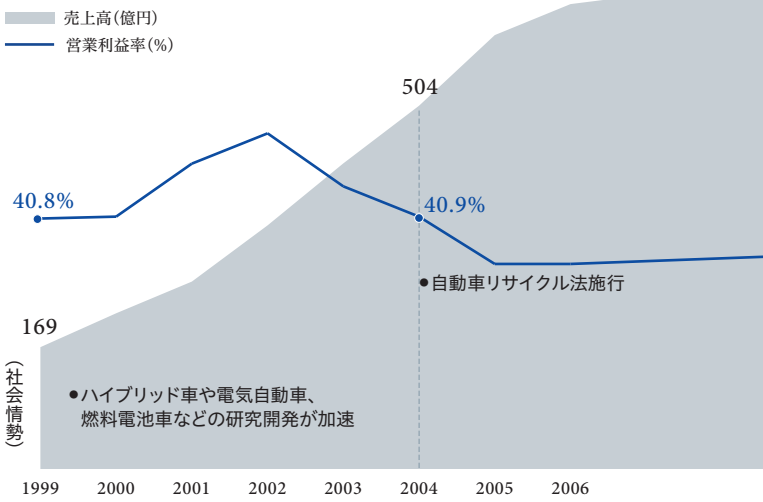
株式会社アビヅを設立し
リサイクル事業開始



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

当社は創業以来、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



オートオークション　2018年3月

株式会社ジェイ・エー・エーを
完全子会社化

オートオークション　2021年10月

株式会社ジェイ・エー・エーおよび
株式会社HAA神戸を吸収合併

オートオークション　2005年10月

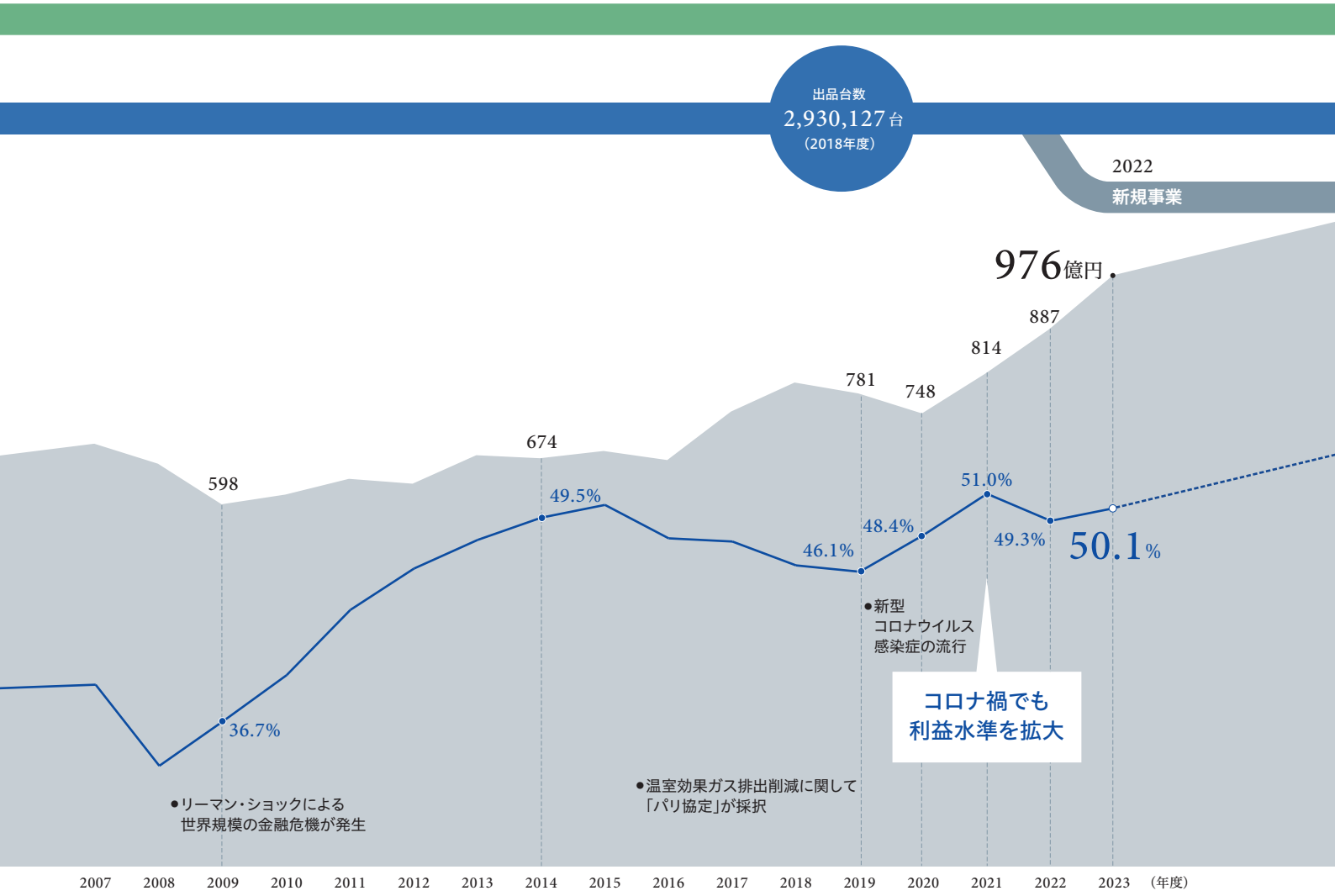
インターネットライブの
サービス開始

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

新規　2023年4月

Global Mobility Service
株式会社と提携し、
新たなオートローンサービス開始



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）
  677名
  （2024年3月31日時点）
- 車両検査員数
  240名

社会関係資本

**年間1,000社が新たに入会し
日本全国に多数の会員を保有**

- 現車会員数
  48,123社
- CIS（インターネット）会員数
  34,367社
- USS JAPAN（専用端末）会員数
  1,774社
- オークション会場
  全国19拠点
- 中古車買取専門店
  138店舗（直営15店舗、FC123店舗）

（2024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**

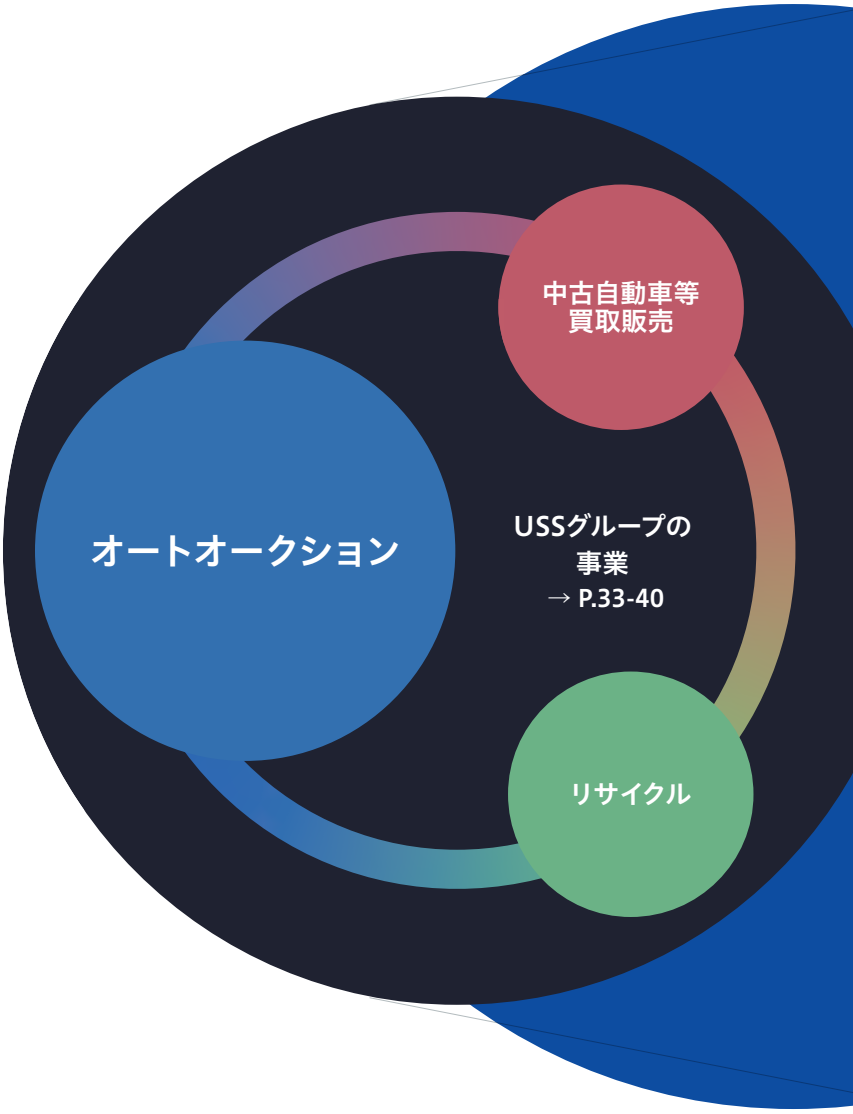
- 膨大なデータをマッチング
- 強固なセキュリティ
- DXによる新検査技術の導入

財務資本（2023年度）

- 総資産
  2,715億円
- 自己資本比率
  72.0%

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



重要課題
（マテリアリティ）の解決
→ P.23-26

価値の提供

社会的価値

- 会員が安心して利用できる公平・公正なオークションの提供
- 安価で品質の良い自動車の入手可能性の向上
- 自動車を活用する仕事への就業機会獲得を支援
- 従業員の成長支援・多様性尊重

循環型社会への貢献

経済的価値

- 売上高
  976億円
- 営業利益
  489億円
- ROE（自己資本当期純利益率）
  17.0%

2023年度実績

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。

CEO Message

中古車業界の規範となる企業として業界全体の信頼獲得を先導していきます。

「公平・公正なオートオークション市場」をさらに成熟させ、業界全体の信頼回復と企業の存在価値や株主価値の向上を追求していきます。

2023年は、中古車業界全体への信頼が大きく揺らいだ年となりました。中古車の買取・販売事業を展開する特定の企業で、修理に持ち込まれた車両を故意に傷つけ、保険金を水増し請求していたという不正が発覚しました。これにより、中古車業界に対する消費者の不信感が醸成されてしまったと考えています。USSグループも中古車業界の一員ではありますが、オートオークション事業は消費者と直接取引するビジネスではありません。端的に言えば、出品会員（売り手）と落札会員（買い手）の取引がクリーンに行えるシステムを提供する役割を担うBtoB（企業間取引）を行っており、不正を起こした特定の企業とはビジネスモデルが異なります。

しかし、私たちは中古車業界の一員でもあり、設立当初から「公平・公正なオートオークション

市場」をつくってきたリーディングカンパニーとして、業界への不信感を払拭し、消費者の方々に安心して中古車を購入いただけるよう尽力していく必要があると考えています。

私たちは、設立からこれまで、不公正な条件でのセリ進行や、出品車両のメーター改ざんなどが横行していた状況を変革してきました。不公正な取引を改善するためにコンピュータを導入したオークションシステムの開発や、メーター改ざんについても車体ナンバーのコンピュータへの登録システムをつくり上げ、今やメーター改ざんは皆無となっています。また、事故修復歴車や冠水車を正常車と偽って流通させない、あるいは事故車として正しく流通させる仕組みやルール、検査体制を整え、実行しています。公平・公正な取引のためこうした先駆的な取り組みを推進し、業界への情報発信に努めながら、オートオークション市場の信頼性向上をリードし続けています。

公平・公正な取引には、車両検査員の質も重要です。そのため、検査員の教育・トレーニングに注力し、厳しい検査規定や等級制度を設けて、検査の質を維持・向上しています。さらに、車両下部など見えにくい箇所の画像提供も実施しています。

今後も、クリーンな取引システムを拡大することで、オートオークション市場での信頼を勝ち取っていくとともに、業界全体の改革にも寄与していきたいと考えています。同時に、パーパス（詳細はP21）に掲げたとおり、インターネットオークションの充実や会場増設などの設備投資を通じて「利便性」を向上させながら、消費者の方々に安心して車両を届けられる「公平」で「公正」なオートオークション市場を維持していきます。そこから得られる“信頼”を基盤として、着実な事業成長を実現し、さらなる株主価値の向上を図っていきます。具体的には、今後3年間は、「配当性向55%以上」に加え、「総還元性向80%以上」の積極的な還元を行う予定です（詳細はP27-29）。

社会が求めるESGに率先して取り組み、企業と業界の社会的価値向上を目指していきます。

当社は、オートオークション市場において、約40%とトップシェアを誇る企業です。そのため、私たちのESG（環境・社会・ガバナンス）面に関する取り組みの強化が、自社はもとより業界全体の持続可能性にとっても好影響を与えると考えます。

環境面においては、2022年度からTCFDに沿った取り組みと開示を行っており、2023年度にはSBT認証を取得しました。社会面に関しては、2023年度からスタートした車両検査員の早期育成を目指す画期的な研修制度を導入し、人的資本の強化を図っています。

ガバナンス面に関しては、取締役会の実効性向上や報酬制度の改革を進めるとともに、指名・報酬委員会の委員長としてサクセッションプランの検討にも取り組んでいます。昨年新たに任命した2名の執行役員は、それぞれ事業戦略や人材戦略の立案に貢献してくれています。こうした経営人材の発掘・育成を今後もさらに推進し、長期的な成長と企業価値向上を盤石のものとしていきます。

また、環境保全はもちろん、事業を通じた信頼性向上の取り組みに邁進し、中古車業界全体の社会的評価向上にも貢献していきたいと考えています。

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・株式会社アビヅ代表取締役社長を兼務。2019年6月に代表取締役社長兼COO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。

COO Message

次世代の人材育成とプロジェクトを推進し持続的な成長を実現していきます。

旺盛な需要を背景として オートオークション事業の市場シェア50%を目指し 成長投資を実施していきます。

昨年、USSはステークホルダーの皆様にオートオークション事業の市場シェア50%を目指すことをお約束しました。その実現に向けて、中長期的な視点で成長投資を実施していきます。設備面では、2024年度から2025年度にかけて、横浜会場の建物・コンピュータを一新する予定です。さらに、HAA神戸会場、東京会場など既存の大型オークション会場には、今後数年かけて大きな設備投資を計画しています。デジタル面では、衛星TVオークション「USS JAPAN」を2024年1月にリニューアルし、契約数が増加しています。システムの利便性を向上させたことに加え、これまで5～6年のリース契約で運用していたものを、今回のリニューアルからレンタル方式の契約に変え

たことで契約のハードルが下がったことも、契約増加要因の一つと認識しています。2024年度中には、端末の数を2,000台に拡大する計画で営業活動を推進しています。

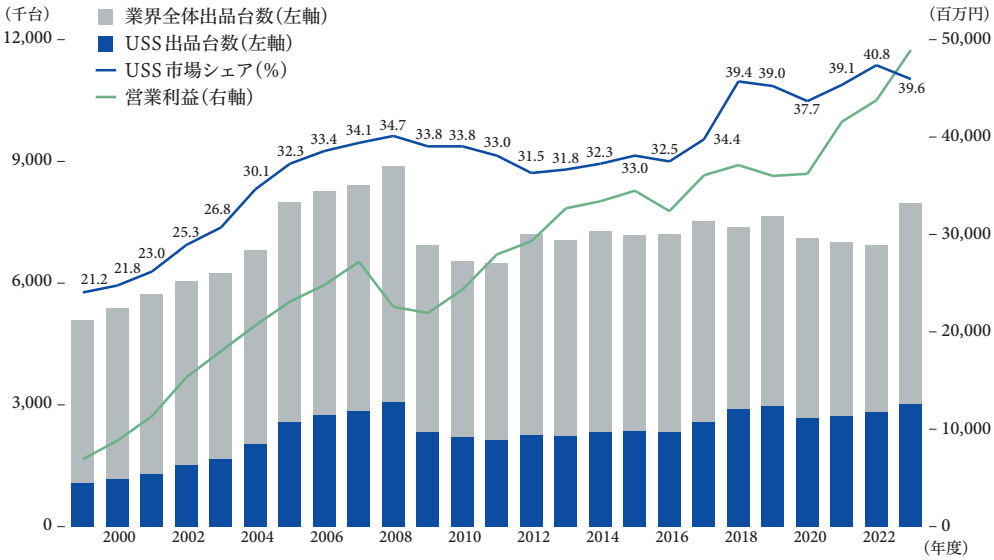
さらに2024年11月頃には、スマートフォンでのリアルタイムな応札が可能となる外部落札システムが稼働します。お客様の利便性を向上するサービスの一環として、トライアル的に実施する計画です。

オートオークション事業の外部環境を見ると、円安と物価上昇の影響が良い意味で大きくなっています。当社のオークションを利用する会員の中古車販売店が円安の影響で海外からの多くのオーダーを受けているようです。円安が続く限り、この傾向は継続していくでしょう。また、物価上昇の面では、新車価格も上昇しているため、中古車の国内需要も旺盛になってきています。この2つの強い需要により、売値、すなわち成約単価が上がっています。国内需要と海外需要が競争状態にあるといってもいいかもしれません。国内自動車メーカーの海外シフトの影響もあり、車種によっては国内の新車が減少しています。つまり、中古車の台数も少なくなりプレミア価格が付き、新車価格より高くオークションで取引されることさえあります。価格の高い良質な中古車は当社へ多く出品されており、こうした状況は当社にとって出品台数の増加と市場シェアの拡大につながることが期待できます。

むろん、外部環境に大きな変化が生じれば、ビジネスにも影響が出てくる可能性はあります。そうしたリスクも想定しながら市場シェアを着実に伸ばし、安定した収益を獲得できるロードマップを策定していきたいと考えています。

そのために2024年4月には、執行役員および幹部社員8名からなるプロジェクトチームを立ち上げました。このチームで、自社の強み、弱みなどを分析し共有しながら、事業の方向性や施策を検討していきます。その内容について、私を含めた経営陣で議論を重ね、目標設定や投資計画など、さまざまな経営判断をしていくのが、このプロジェクトの目的です。2024年の夏から秋頃には、第1回のプレゼンテーションが実施される予定で、非常に期待しています。次世代を担う人材の育成・サクセッションプランの一環としても、有効に機能させていきたいと考えています。

オートオークション市場とUSSのシェア



※ 株式会社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。

新たなアルミリサイクルをスタートさせるなど次の柱となりうるリサイクル事業の育成を進め、事業ポートフォリオの拡充を図っていきます。

オートオークションに続く次の柱となりうるリサイクル事業では、2023年度、資源リサイクル事業を展開する株式会社アビヅ、プラントリサイクル事業を展開する株式会社SMARTのそれぞれが、前年度を上回る売上高50億円以上を達成し、リサイクル事業合計では100億円を超える売上高となりました。今後、2027年度に資源リサイクル事業で売上高100億円、2026年度にプラントリサイクル事業で売上高100億円を目標に、事業拡大を目指していきます。

株式会社アビヅでは、新たな設備を欧州から購入し、2025年度以降にアルミニウムの高度なマテリアルリサイクルを事業化する予定です。従来のアルミニウムリサイクルは、より品質の劣った素材として再生する「カスケードリサイクル」が大半でした。しかし、新導入の設備によって、回収したアルミニウムの品質を精緻に判別できるようになるため、元の品質レベルと同等のアルミニウムとして再生する「水平リサイクル」が可能になります。これによって販売価格を高めることができます。プラントリサイクル事業では、2023年度の青森県での風力発電設備解体撤去工事の実績が評価され、茨城県の風力発電設備解体撤去工事を受注しました。安全性が重視される解体工事では、実績と経験が重要になります。今後も実績を積み重ね、事業を拡大していきます。

オートオークション周辺事業については、2023年4月にスタートした新たなオートローンが好調で、2024年3月までの1年間で加盟店は650社になりました。その多くはオートオークション会

自動車用アルミニウムリサイクルの市場性と課題

自動車用アルミ市場	市場性		● 自動車の軽量化にともない、今後も市場拡大が期待される
	問題点	サーキュラーエコノミー	● アルミスクラップのほとんどがダイカスト部品へのカスケードリサイクル ● ELV（End-of-Life Vehicles＝使用済自動車）由来のアルミニウムは、展伸材に採用されづらい
		カーボンニュートラル	● 展伸材のほとんどが新地金を原料としているため、製造時のCO_2排出量が多い ● リサイクル時は2回の溶解工程でCO_2排出
		その他	● 欧州委員会がELV管理における持続可能性に関する規則を施行後、35か月以内に、使用済みのアルミを再生資源化したPCR材の導入について、実現可能性調査が実施される予定
自動車用アルミの課題	水平リサイクルの確立 × CO_2排出量の抑制		
解決方法	アルミスクラップの合金種別選別技術の導入による展伸材 to 展伸材の水平リサイクル実現		

員の中古車販売店です。そして20,000件以上のオートローンの申し込みがあり、そのうち4,000件・57億円の契約を獲得できました。このローンをより多くの人々に車を販売するツールとして活用していただき、中古車販売が伸びると、当社のオートオークションの利用増にもつながります。加盟店をさらに拡大し、会員とのWIN-WINの関係を強化していきます。

サーキュラーエコノミーに寄与する企業グループとして
持続可能な社会の実現に貢献し、長期的な成長を目指します。

USSグループの事業は、循環型社会やサーキュラーエコノミーの構築に寄与するビジネスであると認識しています。オートオークションそのものが自動車流通の循環に貢献しており、取扱量が増えれば、それだけ循環型社会・サーキュラーエコノミーへの貢献度が増していくものだと考えています。また、リサイクル事業でも実益をともなった資源リサイクルに注力していくことで、同様の貢献ができるのではないかと考えています。先述したアルミニウムのリサイクルに加え、2030年代には年間80万トン（約4,000万枚分）の廃棄が見込まれている太陽光パネルのリユース・リサイクル事業にも参画する予定です。

こうした社会性と利益を両立した事業を展開していくことで、持続可能な社会の実現に貢献し、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

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**

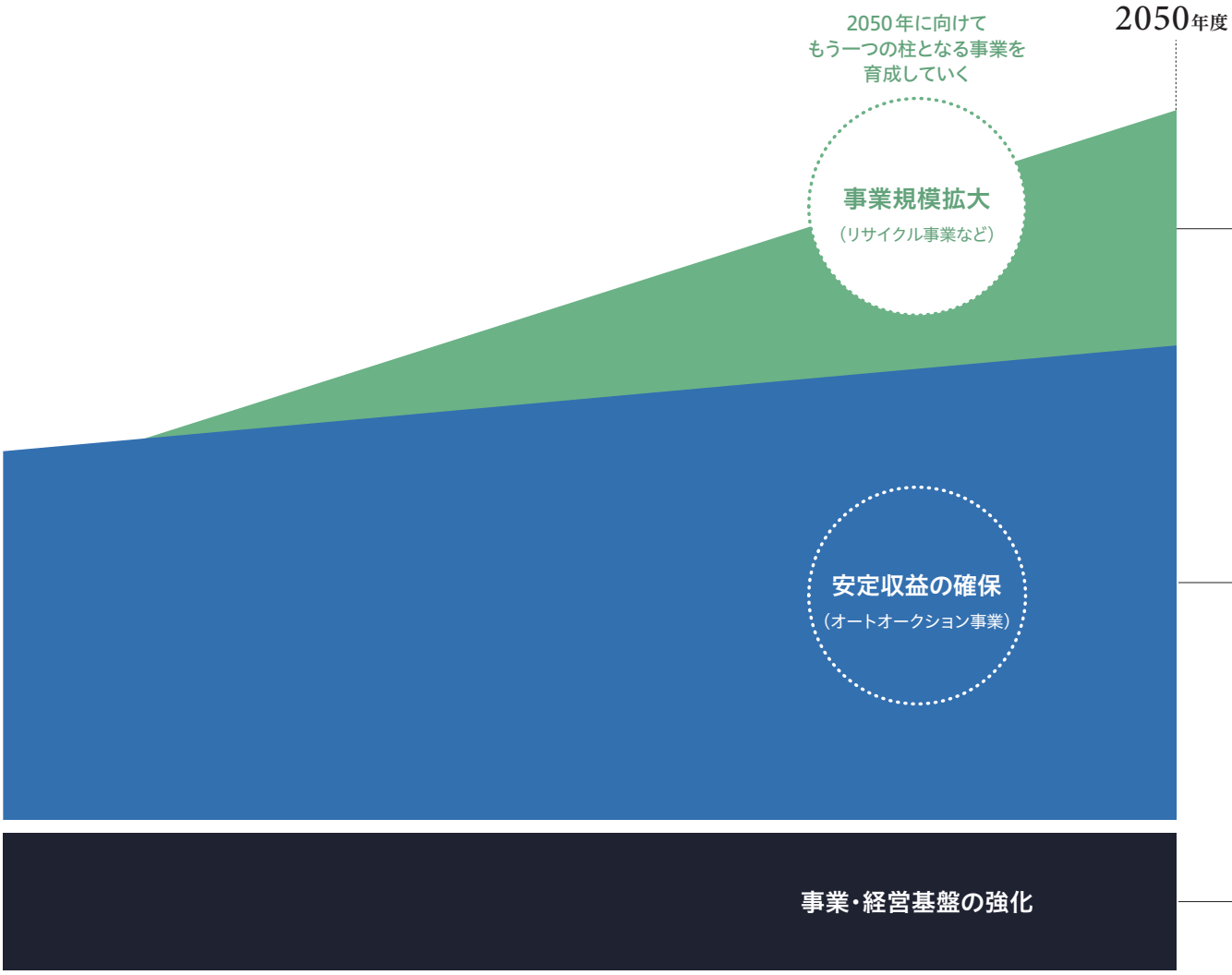
財務目標

ROE	連結配当性向	総還元性向
15%以上	55%以上	80%以上※

※ 2026年度までの3か年は、総還元性向80%以上とすることを株主還元方針としています。

成長イメージ

- 循環型社会・サーキュラーエコノミーへの貢献を高めながら、事業を拡大。
- オートオークション事業のシェア拡大によってさらなる収益拡大を目指す。
- 2050年度に向けて、もう一つの柱となる事業も確立。



目標・KPI	主な成長投資（2024年度～2026年度）	マテリアリティ
事業規模拡大 資源リサイクル事業売上目標 100億円（2027年度） プラントリサイクル事業売上目標 100億円（2026年度） → P.39-40	**❶アルミなどの新たな資源リサイクルの事業化** アルミニウムのダイレクトリサイクルをはじめとする、さまざまな資源リサイクルの事業化。 **❷太陽光パネルリサイクルの事業化** 大量発生が予想される太陽光パネルのリサイクルを事業化。 ❶❷合計で**約30億円**を想定。	資源循環

目標・KPI	主な成長投資（2024年度～2026年度）	マテリアリティ
安定収益の確保 オートオークション市場シェア目標 50% →P.35-36	**❶横浜会場の新築建替え**（2024年度～2025年度） 出品台数の増加が著しく、立体駐車場を併設したオークション会場に新築建替。**約80億円**を想定。 **❷HAA神戸会場の新築建替え**（2025年度以降） 西日本最大のオークション会場として、会場の新築建替えや立体駐車場を増設予定。**約100億円**を想定。 **❸東京会場の新築建替え**（2026年度以降） 国内最大の会場（平均出品台数：約15,000台）だが、築20年が経過。能力拡張のために新築建替えを予定。 **❹オークション基幹システム刷新**（2024年度～2026年度） 出品車両や落札に関する情報を管理するシステムを、2026年度までに刷新予定。**約50億円**を想定。	資源循環 情報管理

目標・KPI	主な取り組み（2024年度～2026年度）	マテリアリティ
基盤の強化 CO_2排出量削減目標（2021年度比） Scope1、2 合計 42%削減（2030年度） Scope3 25%削減（2030年度） などのマテリアリティKPI →P.25-26	**❶人材育成** 取扱台数拡大に向けた検査人材の早期育成　→P.31-32、P.56 **❷事業にともなう環境負荷の低減** ● 廃棄物のリサイクルの推進　→P.64 ● 温室効果ガス排出量の削減　→P.58-64 **❸ガバナンスの強化** ● ガバナンス・コードに対応した情報開示　→P.41-46 ● ESG指標を盛り込んだ役員報酬制度　→P.43-45	人材マネジメント 資源循環 気候変動 公平・公正な取引

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

STEP 1 課題の抽出

GRIスタンダードやSDGs（持続可能な開発目標）などを参照し、候補となる社会課題を網羅的に洗い出しました。

STEP 2 優先順位付け

当社グループの事業特性、長期的な事業戦略、およびステークホルダーの要請を踏まえて優先度を決定しました。

STEP 3 重要課題の特定・見直し

取締役会の承認を経て、5つの重要課題を特定しました。また、マテリアリティ毎に長期的なインパクトを明確化しました。

STEP 4 KPI 策定

重要課題毎に取り組みのPDCAを管理していくために、KPIを設定しました（P.25-26参照）。

重要課題（マテリアリティ）	
資源循環	
気候変動	
人材マネジメント	
情報管理	
公平・公正な取引	

特定理由	長期的な財務インパクト （O：機会 R：リスク）
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、 ● 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
社会全体でカーボンニュートラルが求められる中で、 ● 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
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 労働人口減少にともなう求職者の減少 R 人員年齢構成の偏りによる事業推進の停滞
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
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）	
資源循環	● 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	廃棄物率（発生量t/受入量t）	(%)
		金属リサイクル率（金属出荷量t/受入量t）	(%)
		自動車リサイクル率	(%)
		R2認証	
		リサイクル率（石綿含有物を除く）	(%)
		デジタル出品率	(%)
気候変動	● EV車の取扱いに関する調査・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)
		CO_2排出量 Scope3	(t-CO_2)
人材マネジメント	● 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)
		車両検査員資格3級取得にかかる平均期間	(月)
		女性の役職者登用（副主任以上）	(%)
		管理職の女性比率	(%)
		有給休暇取得率	(%)
		障がい者雇用率	(%)
		離職率	(%)
		労働災害件数	(件)
		休業災害度数率	
		休業災害強度率	
		外部研修受講率（正社員以上対象（出向者除く））※1	(%)
情報管理	● 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	(%)
		ISO27001認証	
公平・公正な取引	● 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)

※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。

	対象範囲	実績（年度）					目標	該当ページ	対応するSDGs
		2019	2020	2021	2022	2023			
	株式会社アビヅ	16.3	13.1	8.3	6.0	3.6	受入量の15%以下	P.39-40	
		50.2	45.7	43.7	52.4	54.2	受入量の40%以上		
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100%		
		○	○	○	○	○	認証維持		
	株式会社SMART	97.7	95.6	94.3	94.3	96.0	90%以上		
	株式会社ユー・エス・エス	0	0	10	20	30			
	USSグループ	–	16,838	16,735	15,703	14,076	2030年度42%削減（2021年度比）	P.58-64	
		–	241,146	256,369	265,347	267,692	2030年度25%削減（2021年度比）		
	株式会社ユー・エス・エス	250	258	261	255	272		P.31-32 P.53-57	
		26か月	26か月	26か月	26か月	15か月	8か月		
		5.4	5.9	6.8	7.6	8.8※2	社員全体の8%以上		
		0	0	0	0	2.6※2	2025年度5%以上 2030年度10%以上		
		50.0	50.6	64.4	63.3	69.6	60%以上を維持		
		1.57	1.63	2.09	2.48	2.25	法定雇用率（2.3%）以上を維持		
		4.6	2.9	4.7	6.0	6.0	5%以下		
	株式会社アビヅ	6	3	2	3	2	0件		
		16.03	9.47	6.53	9.33	6.27	6.0以下		
		0.37	1.55	0.99	0.05	0.00	0.5以下		
		0	3.5	48.2	100.0	46.0	50%以上		
	株式会社ユー・エス・エス	–	–	100.0	100.0	100.0	100%	P.53	
	株式会社アビヅ	○	○	○	○	○	認証維持		
	株式会社ユー・エス・エス	0	0	0	0	0	0件	P.45 P.53	

※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。

CFO Message

潤沢な資金を成長投資と株主還元に適正に配分し、企業価値向上を実現します。

3期連続の増収増益を達成し、24期連続の増配を実現しました。2024年度も増収増益を見込んでいます。

2023年度の業績については、売上高97,606百万円（前年度比9.9%増）、営業利益48,937百万円（前年度比11.8%増）、親会社株主に帰属する当期純利益32,906百万円（前年度比9.7%増）となり、3期連続の増収増益を達成できました。自己資本当期純利益率（ROE）も17.0%となり、経営指標としている15%以上の水準を達成できました。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37.7円（配当性向55.1%）とし、24期連続の増配としました。

2024年度の業績は、売上高102,600百万円（前年度比5.1％増）、営業利益52,500百万円（前年度比7.3％増）、親会社株主に帰属する当期純利益36,000百万円（前年度比9.4％増）を見込んでいます。1株当たり年間配当金については、41円20銭と予想しています。

新たに「総還元性向80%以上」を設定し、さらなる株主還元の充実を図ります。

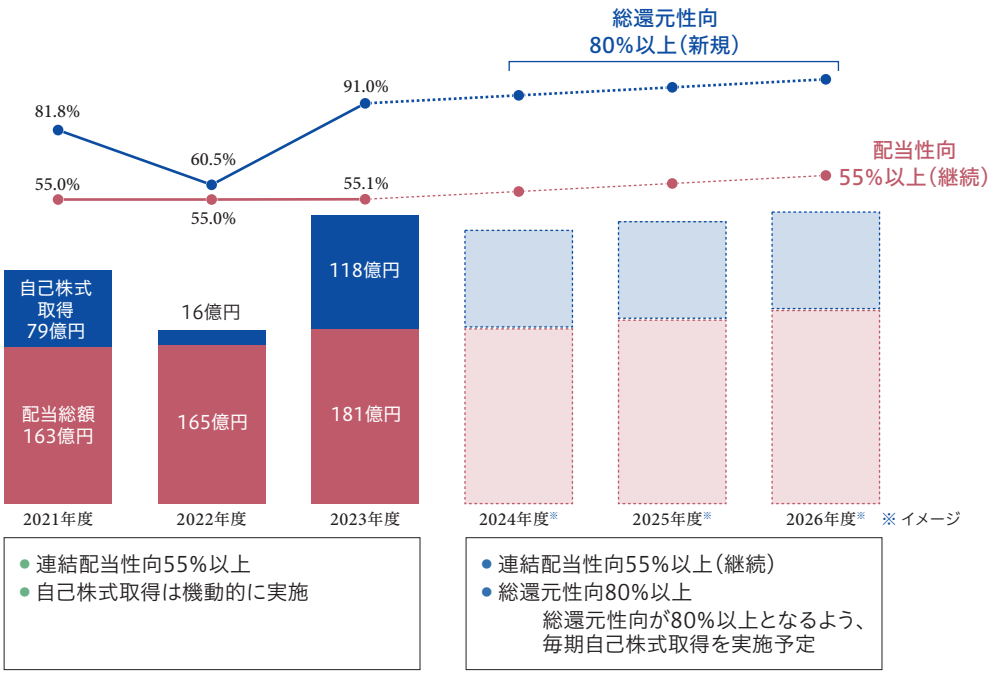
USSは、「持続的な成長を見据えた投資を着実に実施しながら、事業活動にともなうリスクを許容できる水準の株主資本を保持すること」を資本政策の基本方針としています。

株主還元方針として、これまでは「連結配当性向55%以上」を掲げており、自己株式の取得については、当社株式の市場環境、設備投資計画、キャッシュ・フローなどを鑑み機動的に実施することとしていました。しかしここ数年、増収増益を継続している中、資本効率の重要性についてもあらためて検討し、株主価値の向上を目指すうえで「総還元性向80%以上」（2024年度～2026年度）を目指すことを決定しました。「連結配当性向55%以上」も継続することから、毎年総還元性向において25%程度の自己株式の取得を計画していきます。取得の実施規模や時期などについては、決定次第、速やかに開示していきます。

また、総還元性向80%以上と設定したのは、株主還元の充実はもとより、資金使途を明確にすることが目的の一つです。私たちのビジネスでは、例えば当期純利益が350億円だとすると、80%を還元したとしても70億円がまだ残るわけです。その状態で、仮に100億円を投資したとしても、減価償却がありますから、現金は多少残ることになります。

つまり、計算上は現預金が今までよりも少し増えることになります。したがって、最低80%を還元したとしても、比較的大型の会場を新たに一つ建設する程度であれば、還元後の残った現預金でまかなえる範囲であり、現預金の総額としては大きな変化は生じない可能性が高いと想定しています。こうした検討の結果、総還元性向80%以上は確約できる数値として設定しました。

総還元性向／配当性向（３年間のイメージ）



新たなキャッシュアロケーション方針のもと、潤沢な資金を成長投資と株主還元に適正に配分し長期的な企業価値向上を実現していきます。

今後のキャッシュアロケーション方針としては、2024年度から2026年度の3か年累計で、営業キャッシュフロー1,200億円を想定し、「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」「2026年度までの3か年累計で、200億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230億円程度を投資する予定です。このうち、2024年度から2025年度にかけて、出品台数の増加が著しく、立体駐車場を併設したオークション会場に新築建て替えする横浜会場に80億円程度、2025年度は、西日本最大のオークション会場として、会場の新築建て替えや立体駐車場の増設を予定しているHAA神戸会場に100億円程度、2024年度から2026年度にかけて、オートオークション基幹システムに50億円程度投資する計画です。これら以外に、国内最大のオークション会場である東京会場では、2024年度にレーンを増設予定ですが、築20年が経過していることと、さらにオークション処理能力を拡張するため、2026年度以降に新築建て替えを予定しています。これらの投資によって市場シェア50%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、今後の需要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、30億円の投資を予定しています。

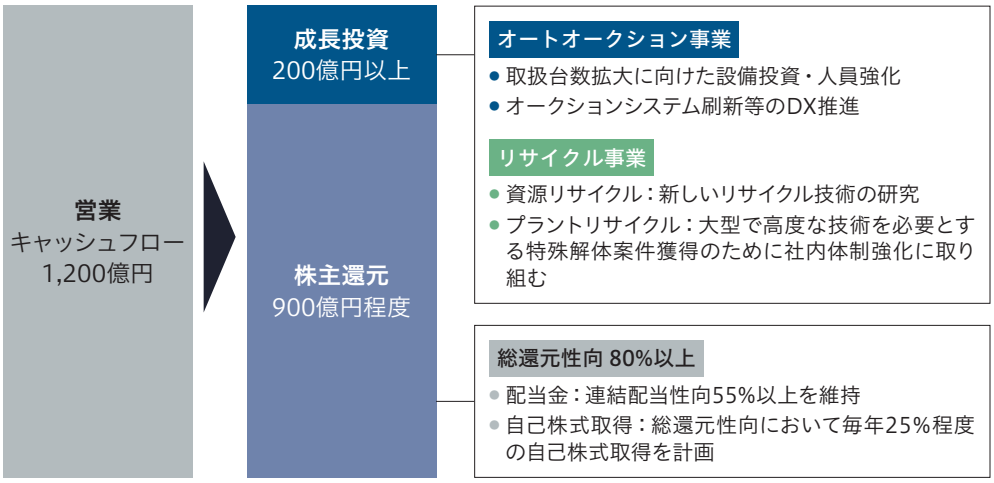
株主還元については、「連結配当性向55%以上」「総還元性向80%以上」に照らして3か年で900億円程度となる見込みです。また、今後、大型のM&A案件が発生した場合でも、積み上げてきた現預金で十分まかなえる想定です。

こうしたキャッシュアロケーション方針により、中長期的な企業成長と株主価値向上を実現していきます。

取締役副社長 統括本部長（財務担当役員）
山中 雅文

キャッシュアロケーション方針

2024年度-2026年度累計



デジタルトランスフォーメーションによる事業成長と業務効率化の追求

出品者・入札者の利便性向上

USSは、持続的な成長を実現するためにはオートオークションの利便性向上が不可欠であると考え、DXの取り組みを進めています。

例えば、お客様の事務手続きに関する手間をなくすために、2022年度より、紙の出品票に手書きで車両情報を記入する必要のない「デジタル出品」を開始しました（詳細はP.35-36）。また、「下回り画像システム」の導入により、車両下面のオイル漏れや錆を確認できるようにしています。いずれも名古屋をはじめ複数の会場に先行導入しており、2024年度末までに全国の会場への展開が完了する予定です。

また、2023年度には、コーションプレート（車両情報が記載された金属板）の画像解析による新たなサービス開発に着手しました（詳細はP.36）。

オークションシステムの刷新

2023年度には、出品車両や落札に関する情報を管理するための「オートオークション基幹システム」のリニューアルも決定しました。30年以上同じシステムを使い続けており、開発言語が古いため、より効率的にアップデートできるシステムにリニューアルします。2024年度中にシステム構築のパートナーを選定し、2026年度の完成を目指します。また、オークションにおいて入札などを行うための「セリシステム」の更新も検討しています。

社内業務の効率化

業務を効率化して生産性を高めるためのDXも進めています。2023年度には、従来、社内端末でしかできなかった出品票のデータ入力業務を、遠隔地からでもできるようにしました。在宅勤務者のみならず、別会場の従業員間で作業を分担することも可能になり、繁忙時の業務平準化にも貢献しています。また、今後、この作業を在宅で勤務する障がい者の雇用にもつなげていくことを検討しています。

ICTによる新規事業

オートオークション事業以外では、ICTを活かした新規事業開発にも取り組んでいます。2022年度にはフィンテック企業と提携し、新たなオートローン事業を開始しました。これにより、従来であればさまざまな理由でローンの審査が通らなかった人も、中古車を購入できるようになりました。中古車購入者層の裾野が拡がることで、オートオークション事業とのシナジーも期待できます。（詳細はP.20）。

オートオークション事業のDXロードマップ

株式会社ユー・エス・エス
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。

経営目標達成に向けた車両検査員の早期育成とマネジメント人材の拡充に注力しています。

オートオークションのシェア50%達成に向けた人材施策として検査員の早期育成・質の向上に注力しています。

車両検査員は、オートオークションに出品される車両の「評価点」をつける役割を担います。この検査業務の品質がオートオークションへの信頼につながることから、検査員は当社事業の根幹を支える存在と言えます。昨年掲げた経営目標であるオートオークションの市場シェア50%を目指すうえで、車両検査員を確保することは、重要な経営課題の一つです。

当社では、独自の検査員資格制度を設けており、4級から1級まであるうちの3級以上を取得しなければ、現場で車両の評価点をつけることができません。従来は3級を取得するまでに2～3年かかっていたため、2023年4月に車両検査員を早期育成するための新たな研修制度を開始しました。従来の上司・先輩から適宜指導を受けて学んでいくOJTとは異なり、新たな研修制度では、入社後すぐに大規模会場で8か月間の集合研修を受講します。この集合研修は、検査員に必要な技能を習得することに特化した内容で、3級の取得が8か月でできるプログラムとなっています。2023年度は、12名の3級資格取得者が誕生しました。

また、当社では1級資格を持つ検査員のうち、15名が全会場を巡回して検査員の評価基準の統一を図る「インストラクター」の役割を担っています。これにより、USS全19会場のどこに出品しても同じ検査ができる状況をつくっています。また、各会場に「トレーナー」という役割を担う検査員を配置し、トレーナーとインストラクターが密に連絡をとって情報交換をしながら、車両検査における品質の維持・向上に努めています。なお、検査員の労働環境については、1～4月頃の繁忙期に

検査台数が増えることから、時間外労働が増えるという課題があります。現状、新卒・中途採用数を一定以上確保し続けていくことが改善策であると考え、労働環境の改善による離職率低減や、採用計画の検討を進めています。

左）車両検査の様子、中央・右）2023年度からスタートした集合研修の様子

管理職のキャリアプラン強化や女性管理職の育成に取り組み、サクセッションプランにつなげていきます。

人材の能力を開発し、それらを発揮させることは重要です。特にオートオークションの会場長は、さまざまな経験やマネジメント能力が求められます。今後は、マネジメント能力の開発に必要となる研修や適切なトレーニング、現場だけではない管理部門での経験、規模の異なる会場での営業経験など幅広い経験を通じて、マネジメントを担う会場長を育成するキャリアプランが必要であると考えています。これまでは、出品台数を増やすための戦略立案を行ってきませんでしたが、市場シェア50%を目指すに当たり、そのようなやり方は通用しなくなると考えています。課題を明確にし、戦略を立てて実践していけるようなマネジメント人材を育てていく必要があります。今後、経営陣や幹部社員と議論を重ね、マネジメント人材の選定基準や制度開発を進めていきます。

2023年10月には、若手でも実力のある従業員を会場長や課長などに抜擢できる新しい人事制度をスタートさせました。意欲のある人材にさまざまな経験をしてもらうための取り組みであり、将来を担う幹部育成につながるものと期待しています。

また、女性活躍推進にも取り組んでいます。2024年4月には女性管理職2名が誕生し、女性管理職比率は2.6%となりました。今後も積極的な登用を進めるとともに、女性社外取締役による女性管理職面談の実施など活躍を後押しする施策により、2025年度に5%以上、2030年度には10%以上を目指しています。いくつかのオートオークション会場では、毎週行っている管理職ミーティングに、女性管理職候補が参加するなど育成を進めています。会場やイベント運営、どのように出品車を集荷するかという経営の議論に加わり、管理職に必要な知識や経営マインドなどを習得するための取り組みを進めています。

これらの取り組みを通じて、戦略性と多様性に富んだマネジメント人材を育成し、サクセッションプランにもつなげていきます。

At a glance

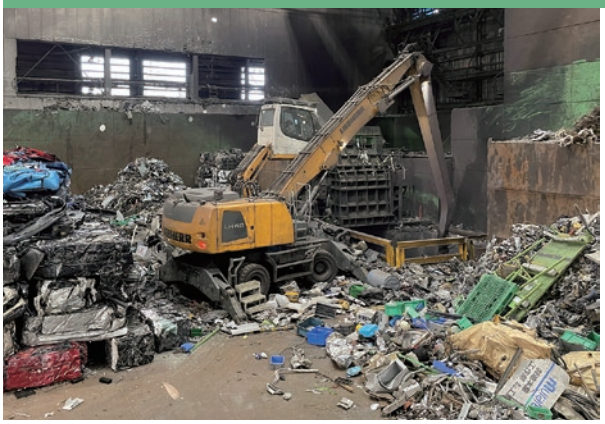
オートオークション事業

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。

中古自動車等買取販売事業

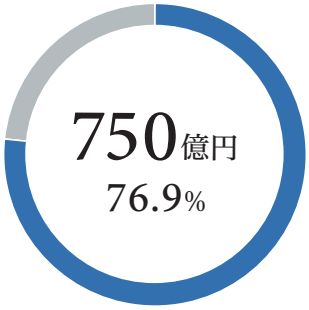
オートオークションに必要不可欠な良質な中古車の供給を担うのが、中古自動車買取専門店「ラビット」です。全国各地の店舗でエンドユーザーから直接買い取った中古車がUSSに出品され、それを求めて大勢のバイヤーが集まることで、出品台数や成約台数が増加する好循環が生まれます。「ラビット」は最新のオークション相場情報を分析して高価買取を実現しており、そうした姿勢が良質な出品車両の獲得につながるとともに、当社グループの市場シェア拡大に貢献しています。

リサイクル事業

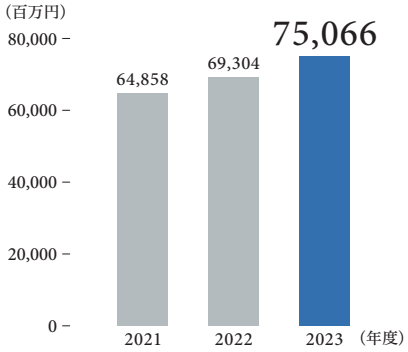


2003年度の株式会社アビヅ設立以来、自動車、OA機器、電化製品などさまざまな廃棄物の解体・リサイクルに挑戦してきました。2019年度には、設備・プラント処分元請事業の株式会社SMARTを立ち上げ、プラントの解体工事や設備の撤去作業から、不要となった機械・設備の再販・再資源化までをワンストップで提供しています。処理が難しい金属とプラスチックなどの複合材のリサイクルを実現させ、機械・設備の再生利用を促進することで循環型社会の実現に貢献しています。

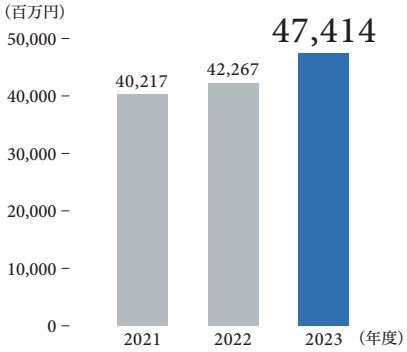
売上構成比率



売上高推移

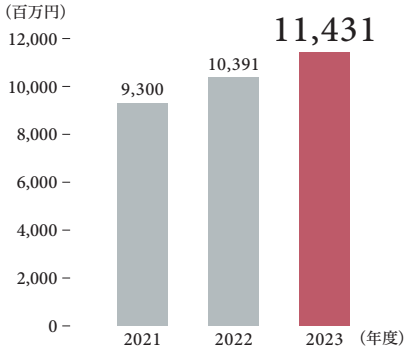


営業利益推移

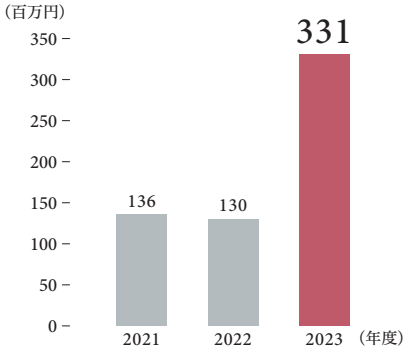


売上構成比率

売上高推移

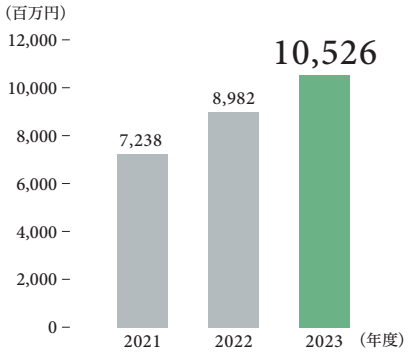


営業利益推移

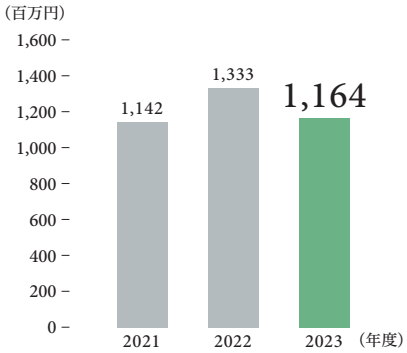


売上構成比率

売上高推移



営業利益推移



※ 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。

オートオークション事業

市場シェア50%の実現に向けて設備投資や人材確保に注力します。

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

2023年度は、オークション出品台数が業界全体で7,771千台（前年度比6.8%増）※となりました。上期には、新車販売台数が増加したことにともない、下取りにより発生する中古車も増加しました。これによって中古車の供給量が需要を上回り、価格が下落したことで、オークションへの出品台数が増加しました。その後、8月頃に大手中古自動車買取販売企業の不正が発覚しましたが、オートオークションへの深刻な影響は出ていません。それよりも、大きな影響を及ぼしたのは円安です。輸出向けの車両が非常に高い金額で取引されるようになり、過去最高値を記録しました。良質な車、すなわち高値で取引される高額車を当社に出品いただけたことが、好成績につながったといえます。

当社のオートオークションにおける出品台数は3,084千台（前年度比4.3%増）、成約台数は1,986千台（前年度比6.6%増）となりました。その結果、オートオークションのセグメントは、外部顧客に対する売上高75,066百万円（前年度比8.3%増）、営業利益47,414百万円（前年度比12.2%増）の増収増益となりました。

事業施策においては、手数料の値上げや、出品台数の伸びが好調な横浜会場を4レーン方式から6レーン方式に変更したことが、収益拡大につながりました。また、下回り画像システムを全会場で導入予定で、現在は名古屋、東京、HAA神戸に続き横浜、九州会場で提供を開始しています。この下回り画像の提供により、輸出向け車両において重要視されるオイル漏れや錆などを画像で確認することができるようになります。さらに、内装画像の提供の拡大や、名古屋、東京会場で導入していたデジタル出品を九州会場でスタートしました。デジタル出品は、車検証二次元バーコードを読み込むと出品票を作成できるシステムであり、今まで手書きだった事務手続きを効率化させることができます。特にご要望のあった会員については、会員側で独自のデータベースから出品票を作成できるインターフェースもつくりました。こうした施策によって利便性を高め、会員がより出品しやすい環境を整えました。

※ 出所：株式会社ユーストカー

今後の戦略

設備投資・体制強化

今後は、目標である「市場シェア50%」を実現するために、横浜会場のレーン増設に続き、建替えによる会場のリニューアルを実施します。平均出品台数約15,000台の東京会場も、現在の12レーンでの稼働から、16レーンに増設する予定です。さらに、これまでパソコンがなければできなかった外部応札をスマートフォンから可能にするシステムを導入します。これは利便性の向上だけでなく、会場のスマート化にもつながると考えています。また、オークションで売れなかった車が出た場合、従来は売り手と買い手を介した商談をしていましたが、かなりの時間がかかるため、こうしたケースでの取引をよりスピーディーに効率化するシステムの開発を進めています。

オークションを運営する人材の雇用・育成も不可欠です。そのため、2023年4月に車両検査員を早期育成する研修制度を開始するとともに、10月に新人事制度を導入しました（詳細はP31-32参照）。

拠点については、取扱台数の成長が見込める横浜、東京、

HAA神戸会場で立体駐車場を併設したオークション会場への新築建替えを予定しています。収容台数の増強と最新鋭のオークションシステムの導入などによって会員の利便性向上を図り、さらなる出品台数の増加を目指しています。また、中古車流通業界でも、物流の2024年問題の影響が出てくることが予想されます。当社では、子会社の株式会社ユー・エス物流と協力し、遠方のUSS会場で落札された車両をまとめて近隣のUSS会場まで輸送する会場間輸送を始めています。今後も効率的な中古車サプライチェーンの構築が必要であると考え、取り組んでいきます。

中長期的な課題と戦略

オークション会場毎に、車両代金の決済だけでなく、中古車の名義変更に必要な譲渡書類を出品店から預かり手続きに不備がない状態にしてから落札店に引き渡すという業務をしています。現在、オートオークション基幹システムの再構築に取り組んでおり、こうした業務へのDXやAIの導入を検討するなど、各会場における業務効率化の仕組みづくりを進めています。

また、公平・公正な取引と利便性向上のために、現在、車のコーションプレートを活用したサービス開発にも取り組んでいます。コーションプレートには車両情報が載っており、この画像を基に車両を解析することができます。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、車両諸元の事前開示、名義変更管理、過去のオークション出品時の車両状態を確認できるようになります。修理の際には、コーションプレートのデータから適正な部品を選択することもできます。

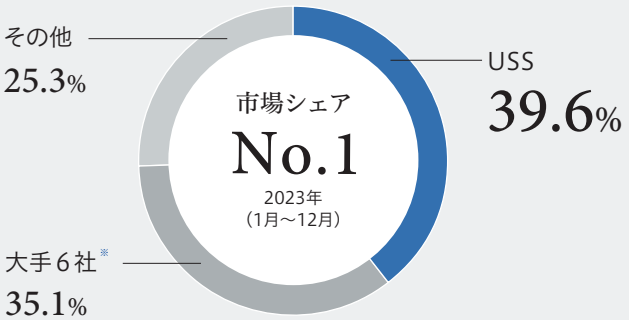
もう一つ、中長期的な課題としては、EV車のバッテリー診断が挙げられます。当社は2024年4月、大手自動車メーカーや電池メーカー、資源商社なども参画する「一般社団法人電池サプライチェーン協議会」に加入しました。この協議会では、電池のサプライチェーン（部材・素材）を持続可能な形で発展させることで、日本、そして世界の電池産業に貢献していくことを目指しています。当社は現在、蓄電池の性能検知をどのようにするか検討しています。蓄電池の劣化度診断については、さまざまな関連業者と意見交換していますが、正確性の高い診断ができるところがまだ出てきておらず、模索している状況です。今後も継続的に取り組み、サーキュラーエコノミーへの貢献を目指します。

SWOT分析

強み Strength	●業界内最大の会員数・出品台数 ●高水準な成約車両単価 ●公平かつ公正な取引技術 ●高度な車両検査技術 ●業界に先駆けたDXの取り組み
弱み Weakness	●新車供給の遅延による中古車発生量の鈍化 ●グループ会社から調達する出品台数が少ない ●管理職、車両検査員などの人材不足
機会 Opportunity	●EV車への買い替え需要の増加 ●新たなオートローンの普及による中古車購買層の拡大 ●海外での日本車ニーズの高まり
脅威 Threat	●MaaS（Mobility as a Service）による所有からサービスへの価値観の変化 ●コネクテッド技術を利用した自動車メーカーによる中古車流通の囲い込み

データ

オートオークション業界における競争力



圧倒的な会員数
48,123社
（2024年3月31日時点）

業界最大手
全国**19**会場を展開

東京・名古屋・
HAA神戸など
大規模会場
を保有

専用端末・
インターネットを通じた
外部落札システム

※ 大手6社：TAA（12.9%）、MIRIVE（5.4%）、アライ（5.3%）、CAA（5.3%）、JU岐阜（3.4%）、KCAA（2.9%）
出所：株式会社ユーストカー

中古自動車等買取販売事業

安心・信頼の ブランドイメージを醸成し 持続的な成長を実現します。

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年に取締役就任。顧客開拓や人材育成に取り組む。

当期の概況

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11,431百万円（前年度比10.0%増）、営業利益331百万円（前年度比154.9%増）と、大幅な増収増益を達成しました。

ラビット直営店は2023年度、初めて全店舗において経常利益の黒字化を達成することができました。さらに、一店舗当たりの査定数・買取数・成約率がいずれも過去最高となりました。その要因としては、一つ目に来店数が増加したこと、二つ目にホームページ等への直接のお問い合わせ数が増加したことが挙げられます。ラビットでは昨年の1月に同業他社との差別化を図るため、「安心・信頼のラビット」を掲げて「ラビット行動指針」を策定しました。これは、これまで長年にわたって業界に根づいてきた慣例・常識を抜本的に見直し、お客様目線での全く新しい価値観を基本とした行動指針です。全従業員と社内の意識・風土改革を重ねることで全店舗へ浸透させており、現場ではこの指針が徹底的に実践されています。外部環境では、新車ディーラーに比べて信頼性が低いイメージを持たれている中古車業界において、大手中古自動車買取販売企業の不正が発覚したことで一層のイメージ悪化が進みました。このような状況下でも取り組みを推進してきた結果、口コミなどを通じて評判となり、来店数やお問い合わせ数の増加につながったと考えています。

また、これまで小売に関しては注力していなかった状況を根本的に改善し、店舗スペースに合わせ5～10台は常時小売展示車を全店舗前面に並べました。これにより、盛況感の演出や、これまでなかった小売目的の新たな客層の来店につなげました。その結果、小売台数増加と同時に下取り需要の掘り起こしにも結びつきました。これも来店が増えた一つの要因になったと感じています。

こうした施策の積み重ねにより、複数の買取事業者に価格競争させる「一括査定」先の一つではなく、直接ラビットに買取査定のご依頼をいただく数が圧倒的に増加しました。昨年度から取り組んできた「お客様を追いかけるのではなく、お客様から選ばれる存在」を目指した取り組みが成果につながり始めていると考えています。

今後の戦略

「安心・信頼」を軸とした企業ブランディングを推進

私が今、最も重視しているのは、店舗の評判を継続的に向上させていくことです。お客様目線での全く新しい価値観を創出して、ラビットを安心・信頼される唯一無二の存在（ブランド）にすることを目指しています。「ラビットは、中古車業界では異質」だといわれるほど安心・信頼にこだわり、ブランド価値を上げていくことが、業績の維持・向上や中長期的な事業成長につながると確信しています。

また、こうしたブランドを醸成していくためには、ラビットの認知度を高めていくことも重要です。この認知度向上の施策として、SNS（X、Instagram、YouTubeなど）を活用した広告活動を積極的に推進しています。ラビットのキャラクターである「ラビカー（うさぎ型の車）」をすべてのメディアで展開し、「ラビカーといえばラビット」という認知度の定着も図っていきます。同時に、老朽化した既存店舗においては、改装を実施します。店舗認

知の向上を図るとともに、より多くのお客様の来店誘引を目指します。

2024年度は、当社にとって大きな転換期であると認識しており、こうした企業ブランディングに今後５年間かけて、積極的に成長投資を行っていきます。

いつまでも複数の買取事業者に価格競争させる一括査定による出張査定を追い続けていても、事業成長は見込めません。これまでとは異なる新たなお客様層を獲得していくことが、事業成長し続けるための重要な条件です。そして、これを実現するには、「安心・信頼のラビット」のブランド定着をさらに進める必要があります。今後も、成長のための企業ブランディングの施策を検討・推進していきます。

直営店舗の拡大とFC店舗への支援強化

収益拡大のもう一つの施策は、ブランド定着の進捗も見据えつつ店舗数を拡大することです。4月に千葉県の幕張に直営店舗として10年ぶりとなる新規店舗をオープンしました。その1店舗を加えると、直営店は現在16店舗です。今後、人材の確保・育成、立地条件なども勘案しながら、直営店を年2～3店舗新規オープンさせ、2029年度には倍増の30店舗まで拡大します。現在122店舗を展開するFC店舗も170店舗に拡大し、総数200店舗達成を目指しています。FC店舗については、店舗数の減少要因として価格競争などにより収益確保が困難となり、撤退されるケースがありました。こうした状況を改善するためにFC店舗への業務研修を強化し、収益確保や店舗数拡大を進めていきます。

また、課題であったDX推進については、直営店にすでに導入している「査定システム」をよりバージョンアップし、2024年8月からFC店舗への導入を開始しました。このシステムを通じて、業務の効率化はもちろん、共通サービスの提供による安心・信頼のブランド定着にもつなげていきます。

中古車業界はまだまだ改善の余地が残っており、その分ビジネスチャンスも大きく、企業や従業員が本気で変革することで成長できると考えています。現在のラビットは直営・FCの全店舗で138店舗という事業規模です。この規模感を活かし、ラビットの全スタッフが一丸となって本気で改革に取り組んでいけば、お客様に選ばれ、大きく成長していけると信じています。

お客様の笑顔と幸せのために、お客様目線での新たな価値の創造を通じ、業界で最も安心・信頼されるブランド＝「オンリーワン」となり、持続的成長を果たしていきます。

SWOT分析

強み Strength	●USSオークションと連携したビジネスモデル ●買取業界における高いブランド認知
弱み Weakness	●WebシステムなどのDX推進の遅れ ●人材採用・育成・定着率
機会 Opportunity	●中古国産車の高い海外需要 ●リース、サブスクリプションなどの新たな定額制サービスへの中古車在庫の活用
脅威 Threat	●カーシェア・カーリース・レンタカーなど、自動車の所有から共有への変化による新車販売台数の減少 ●自動車買い替えサイクルの長期化

TOPICS

評判・安心感・信頼度において日本一となるべく従業員の意識を改革する「ラビット行動指針」を策定

ラビットでは、①評判・安心感・信頼度において日本一の中古車買取販売店になること、②認知度を向上させ、店舗数の拡大につなげること、③中古車買取販売店のオリコン顧客満足度において第1位となること、という3つの目標を掲げています。これらを達成すべく、2023年度に「ラビット行動指針」を策定し、全店舗への浸透活動に取り組んでいます。この行動指針は、お客様のお出迎えからお帰りまでの基本的な接客姿勢や、査定時対応、アフターフォロー、クレームへの考え方を示したものです。これを全店舗で従業員の見えるところに掲示し、店長から従業員へと伝えていくことで、「安心・信頼のラビット」への意識を高めています。

リサイクル事業

新規事業の開拓に注力し さらなる事業成長を実現します。

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

2023年度、資源リサイクル事業を展開する株式会社アビヅは、廃自動車の取扱台数が増加したものの、減価償却費の増加などにより、増収減益となりました。また、プラントリサイクル事業を展開する株式会社SMARTは、大規模解体工事の受注・完工件数が増加したものの、外注費や人件費が増加したことなどにより増収減益となりました。両社ともに減益の主な要因は、中期経営計画の達成に向けた内部体制や施工体制の強化のために、技術者の採用や定着率向上のための待遇改善を実施したことによる固定費の増加です。

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10,526百万円（前年度比17.2%増）、営業利益1,164百万円（前年度比12.7%減）となりました。

今後の戦略

新たな資源リサイクル事業の開発

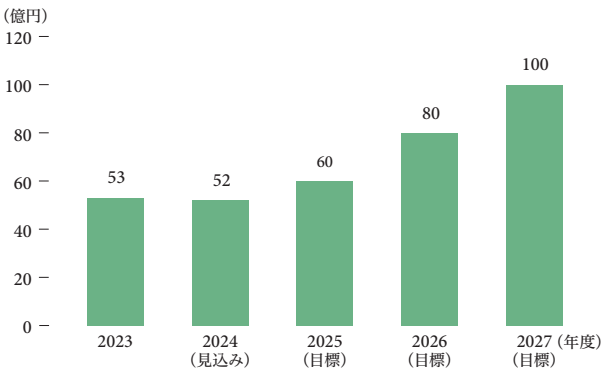
資源リサイクル事業では、2027年度に売上高100億円の達成を目標としており、新たにアルミニウムの水平リサイクルや太陽光パネルのリサイクルに取り組みます。

アルミニウムは大きく8種類に分けられ、そのうち1種類は特徴があり見た目で判別できますが、残りの7種類は見た目では判別できません。そのアルミニウムの発生元が判明している場合は、どのような材料を使っているか判別できますが、解体工事のスクラップや一般のスクラップ、輸入スクラップなどは発生元が不明なので判別できません。このような状態でリサイクルすると、多種の物質がミックスされたアルミニウムができます。こうしたリサイクルはアルミニウムの品質が「滝のように」低いものへと落ちることから、カスケードリサイクルと呼ばれます。そこで、元の価値を維持したままアルミニウムをリサイクルする「水平リサイクル」の事業化に取り組んでいます。この新たな事業によって、より高い利益を獲得できると見込んでいます。

アルミニウムの水平リサイクルを事業化するには、クリアしなければならない条件が2つあります。一つ目は、アルミニウムという合金スクラップの純度を上げるために、前処理として行う異物の除去です。二つ目は、合金種類毎の選別という工程です。そのため、前処理と合金種類の選別を行う装置を欧州から導入することを決めました。この装置の導入は、日本初です。これによりアルミの水平リサイクルが可能となります。現在実証実験の段階で、最終的には2025年頃から、国内外のメーカーに「グリーンアルミニウム」として販売し流通させていく予定です。

さらに、太陽光発電のパネルの廃棄が、昨今の社会課題となる中、リサイクル実証実験を2024年の秋頃から住友商

アビヅ（資源リサイクル事業）の売上計画



事および三井住友ファイナンス＆リースグループとの共同事業として開始します。一方で、廃自動車の取扱量に関しては、無理に量を追うことは考えていません。円安が続いている中、自動車が海外に輸出されるのが当たり前の状況なので、無理に集めることはせず、市況に応じた事業を展開していきます。

また、トラック輸送から海上輸送へのグリーン物流もビジネスチャンスのある分野です。情勢変化や社会課題に対応するようなビジネスチャンスは他にもあり、私たちだけではなくビジネスに応じた協業先と業務提携しながら展開していくことも検討しています。

なお、以前から検討してきた廃プラスチックのリサイクル事業については、私たちは中間製品である破砕・選別したフレークまでをつくり、大手の廃プラスチック専門の会社に販売するという方向で進めていくことにしました。その代わり、アルミニウムの水平リサイクルなど、他分野の新規事業に注力していきます。

プラントリサイクル事業の成長

プラントリサイクル事業では、2026年度に売上高100億円の達成を目指しています。2024年度は売上高52億円を目標としており、現在すでに複数の解体案件を受注していますが、達成に向けて引き続き三井住友ファイナンス＆リース株式会社、SMFLみらいパートナーズ株式会社とともに、案件発掘に注力します。また、解体工事を核とした新たなビジネス領域へもチャレンジしていきます。

解体工事では、実績を積み上げていくことが重要です。2023年度に続き、2024年度も茨城県で中型規模の風車の解体工事を受注しています。一方、発電所では石炭から天然ガスなどへの切り替えも進んでおり、ビジネスチャンスはあります。以前、実績がないことが大きな要因で発電所の解体工事を失注した悔しい経験があり、今後もチャレンジを続け実績をつくっていきたいと思います。

中長期の課題と対策

今後の課題としては、設備の老朽化が挙げられます。リプレースするにしても許認可が必要となり、新しく設置してから処分業の許可を取得して、その後、古い設備を撤去しなければなりません。その場合、現在の敷地だけで可能かどうかという課題もあります。アルミニウムの水平リサイクルが本格化してくると、現在の場所では足りないので、違う拠点を増やす必要も出てきます。こうした設備の増強、リプレース、新設などへの投資のタイミングも重要な検討事項です。状況を踏まえた積極的な価格転嫁も必要であると考えています。

また、若手技術者の確保・育成も重要な中長期的な課題と認識しています。現在ベテランと若手をセットで現場に配置し、技能継承を進めています。また、残業規制の適用により土曜日に動く現場の監督を交代制にしたり、重機の自動化を進めるなど、人材不足を補う施策を実施しています。技術者の確保という観点から、100％株式保有をしないM＆Aなども視野に入れ、持続的な成長を実現していきます。

SWOT分析

<table>
<tr><td rowspan="2">強み
Strength</td><td>株式会社アビヅ</td><td colspan="3">●独自のリサイクル技術（特許取得）
●中京圏最大面積のヤードとビジネス環境に適した立地
●幅広い廃材に対応できるプラントの設計技術</td></tr>
<tr><td>株式会社SMART</td><td colspan="3">●三井住友グループと連携した、コスト低減・情報ソース・リユース販路・提案力</td></tr>
<tr><td rowspan="2">弱み
Weakness</td><td>株式会社アビヅ</td><td colspan="3">●国際資源循環ネットワークの不足</td></tr>
<tr><td>株式会社SMART</td><td colspan="3">●事業成長にともなう資格者の不足</td></tr>
<tr><td rowspan="2">機会
Opportunity</td><td>株式会社アビヅ</td><td>●GX（グリーン物流）化に向けてのリサイクル業界の再編
●資源循環システムの構築</td><td rowspan="2">共通</td><td rowspan="2">●脱炭素化推進による
リサイクル事業見直し</td></tr>
<tr><td>株式会社SMART</td><td>●高度経済成長期の構築物の老朽化
●製造業、エネルギー産業への投資増加</td></tr>
<tr><td rowspan="2">脅威
Threat</td><td>株式会社アビヅ</td><td colspan="3">●競合が乱立する市場環境の中で差別化の図りにくさ
●異業種からの参入やメーカーによる資源の囲い込み</td></tr>
<tr><td>株式会社SMART</td><td colspan="3">●同様のビジネスモデルの出現</td></tr>
</table>

G

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

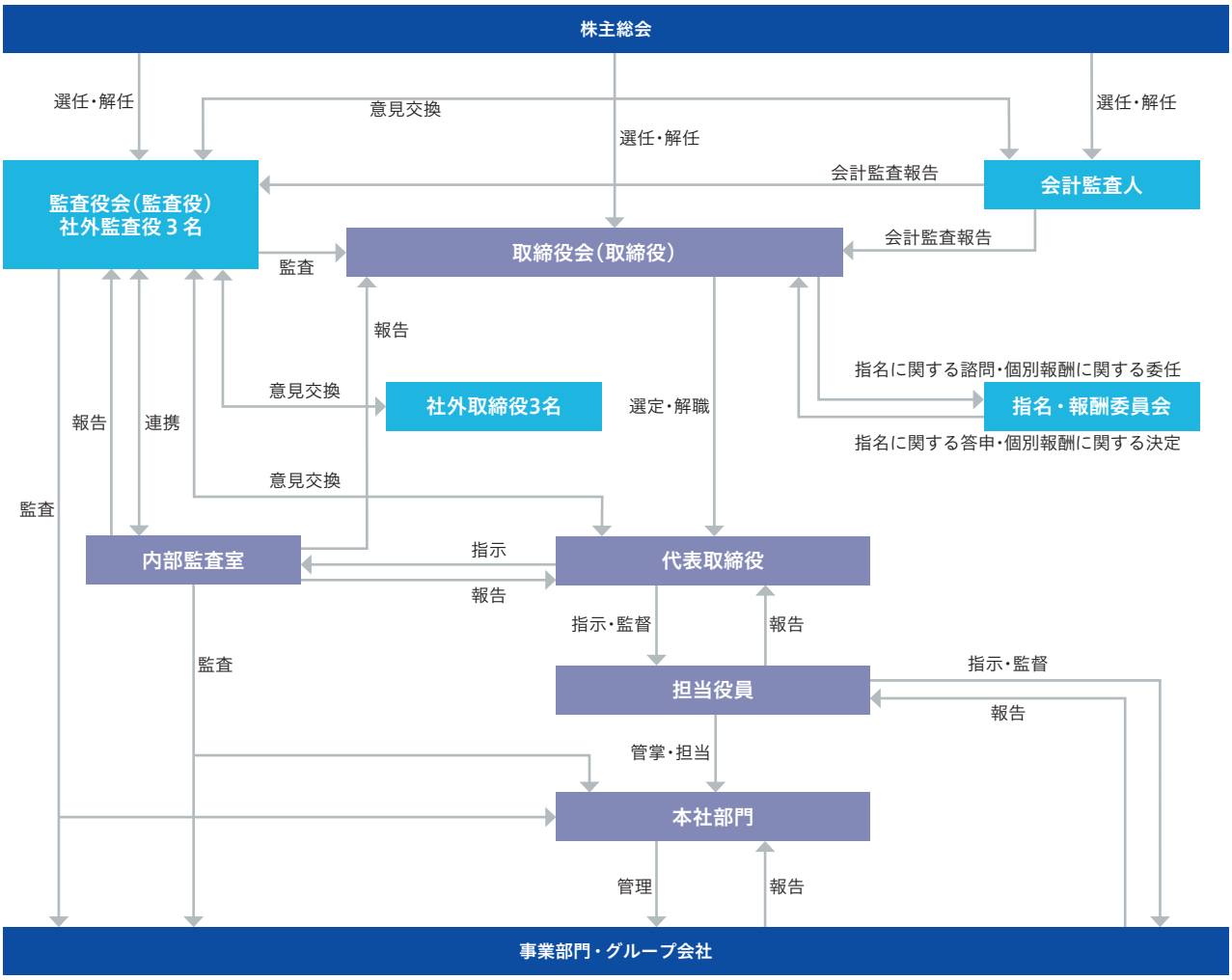
USSグループは、中古自動車のオークション事業を中核とした中古自動車流通ビジネスという事業領域において、継続的な事業拡大を通じて「企業価値の増大」を図ることを経営の目標とします。

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。

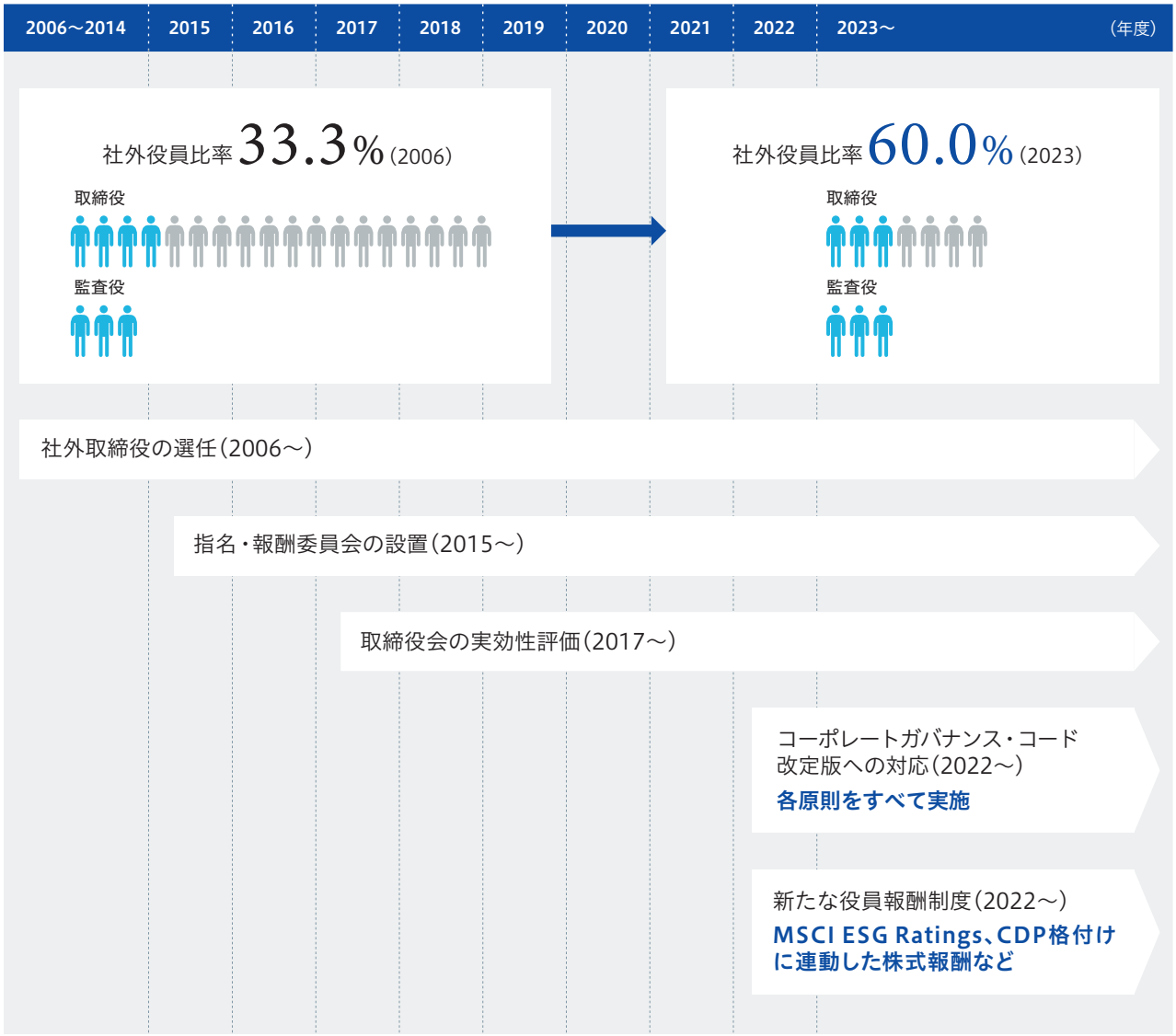
また、企業が社会の一員である以上、その事業活動において社会規範を遵守すべきことは当然であり、コーポレートガバナンスに関する基本方針およびコーポレートガバナンス・コードへの対応について、毎事業年度最終の定時取締役会にて評価し、次年度以降の改善計画を策定します。これによって、当社グループはアカウンタビリティ（説明責任）の履行と、透明性の高い経営を確保し、コーポレートガバナンスの向上に取り組みます。

体制

体制図（2024年6月）



体制などの変遷



構成比率（2024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（2023年度）

取締役会	9回
監査役会	9回
指名・報酬委員会	2回

G

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き調査し、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(2023年度)

テーマ	内容
気候変動	● 太陽光発電設備の導入をはじめとするSBT目標の達成に向けた温室効果ガス排出量削減施策の進捗状況のモニタリング ● 気候変動を緩和するための移行計画(ロードマップ)についての審議
人的資本	● 若手社員の抜擢登用の仕組みを取り入れた人事制度の改定についての審議 ● 女性従業員の育成・活躍のための施策実行に向けた進捗のモニタリング
中長期戦略	● 取締役会の実効性評価の結果を受けて、「中長期的な経営戦略に関する議論の充実」を今後の課題として設定 ● オートオークション市場シェア50%の達成に向けた社内プロジェクト立ち上げについての審議
株式・株価	● 資本効率の向上および株主還元の充実を目的とした、ファシリティ型自己株式取得についての審議 ● 投資家層の拡大を目的とした株式分割の実施についての審議

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。

報酬制度の概要

報酬割合※

※ 業績100％達成時の目安となる割合。社外取締役の報酬は、高い客観性・独立性を持って経営を監督する立場にあることから、基本報酬のみで構成。監査役の報酬は、監査役の協議にて決定しており、高い客観性・独立性を持って経営を監査および監督する立場にあることから、基本報酬のみで構成。

60％

20％

10％

10％

固定報酬　基本報酬

役位毎の役割の大きさや責任範囲などを踏まえて定めます。

短期インセンティブ報酬　賞与

毎事業年度の業績達成度合に基づき、賞与算定基礎額に、賞与支給率を乗じて、個人別の支給額を決定します。賞与支給率の算定式は以下のとおりです。なお、売上高評価係数、営業利益評価係数および当期純利益評価係数については、各期初に公表する業績予想値を目標値とします。ROE評価係数については、当社の中期的な経営指標の1つである15％を目標値とします。

賞与支給率＝売上高評価係数×20％＋営業利益評価係数×40％＋当期純利益評価係数×20％＋ROE評価係数×20％

中期インセンティブ報酬　業績連動型株式報酬（パフォーマンス・シェア・ユニット）

報酬と会社業績および当社の株式価値との連動性をより明確化することなどにより、業務執行取締役に対する当社の企業価値の持続的な向上を図る中期のインセンティブをより強化することを目的として付与する株式報酬です。支給される当社普通株式の数（交付株式数）は、株式ユニット数に、株式支給率を乗じて算出します。株式支給率の算定式は以下のとおりです。なお、TSR評価係数およびROE評価係数は、業績評価期間毎に設定された目標値の達成率に応じてそれぞれ0～200％の間で変動します。非業績指標係数であるESG評価係数は、業績評価期間に係るMSCIが提供するESG RatingsおよびCDPによる格付に連動した数値を用い、－10％～＋10％の間で変動します。

株式支給率＝TSR評価係数×50％＋ROE評価係数×50％±ESG評価係数

長期インセンティブ報酬　譲渡制限付株式報酬（リストリクテッド・ストック）

株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、株価上昇および企業価値向上への貢献意欲を従来以上に高めるための株式報酬です。

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。

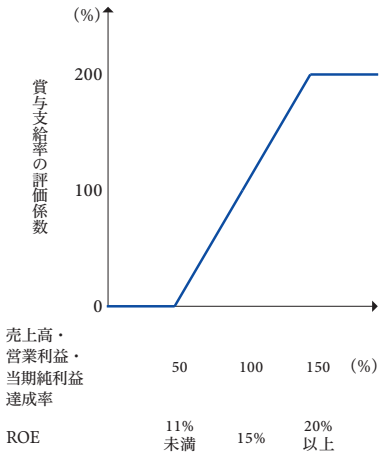
G

賞与（業績連動型金銭報酬）

評価指標（KPI）	支給率変動幅	ウエイト	目標値	実績	達成率	賞与支給率
売上高	0%～200%	20%	92,400百万円	97,606百万円	105.6%	119.4%
営業利益		40%	45,300百万円	48,937百万円	108.0%	
当期純利益		20%	30,800百万円	32,906百万円	106.8%	
ROE		20%	15%	17.0%	113.5%	

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1つとしてROE15%以上を掲げていることに鑑み、KPIとしています。

業績連動報酬フォーミュライメージ



報酬等の総額（2023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）	429（14）	252（14）	85（–）	54（–）	36（–）	7（3）
監査役（うち社外監査役）	15（15）	15（15）	–（–）	–（–）	–（–）	3（3）
合計（うち社外役員）	445（30）	268（30）	85（–）	54（–）	36（–）	10（6）

従業員兼務取締役はいません。

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。2023年度は、グループ内でコンプライアンス違反は発生していません。

内部通報制度の通報受付件数

2021年度	2022年度	2023年度
17	21	24

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（2023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、その結果を取締役会に報告しています。

評価プロセス

実施時期：2024年2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

評価項目

(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)2023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。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

統合報告書の中で、事業戦略に関する数値目標を打ち出せた点については、一定の評価がなされたものの、成長戦略ストーリーの策定に関する議論の充実という観点では改善の余地があるため、引き続き取り組むべき課題といたしました。

(2) サステナビリティ（特にカーボンニュートラルの実現と人的資本の充実）の取り組みに関する議論の充実

サステナビリティのうち、気候変動に関してはSBT認定の取得やGHG排出量（Scope1・2・3）の第三者保証の取得により、CDP等の外部評価の向上につながったことが評価できました。その一方で、人的資本の強化に関しては中長期のビジョン、戦略の立案などの議論を加速する必要があるため、引き続き取り組むべき課題としました。

今後の取り組み

(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

(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

2023年度の実効性評価の結果を受け、2024年度の取り組み課題を決定するとともに、具体的な取り組みを加速させるため、社内で中長期的な経営戦略を検討するプロジェクトチームを発足いたしました。2024年度は、当該プロジェクトチームの活動を中心に据え、取締役会でのさらなる議論の充実と実効性の向上に努めてまいります。

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。

取締役

① 代表取締役会長兼
最高経営責任者（CEO）
安藤 之弘
あんどう　ゆきひろ

② 代表取締役社長兼
最高執行責任者（COO）
瀬田 大
せた　だい

③ 取締役副社長
統括本部長
山中 雅文
やまなか　まさふみ

④ 常務取締役
池田 浩照
いけだ　ひろみつ

⑤ 社外取締役 社外 独立
髙木 暢子
たかぎ　のぶこ

⑥ 社外取締役 社外 独立
本田 信司
ほんだ　しんじ

⑦ 社外取締役 社外 独立
笹尾 佳子
ささお　よしこ

監査役

⑧ 常勤監査役（社外）
後藤 健一
ごとう　けんいち

⑨ 社外監査役
三宅 惠司
みやけ　けいじ

⑩ 社外監査役
小川 淳
おがわ　じゅん

執行役員

執行役員／札幌会場長
菅田 幸康
すがた　ゆきやす

執行役員／九州会場長 兼 福岡会場長
新美 幸夫
にいみ　ゆきお

執行役員／オークション運営本部長 兼 東京会場長
三上 正裕
みかみ　まさひろ

① 安藤 之弘	
② 瀬田 大	
③ 山中 雅文	
④ 池田 浩照	
⑤ 髙木 暢子	
⑥ 本田 信司	
⑦ 笹尾 佳子	
⑧ 後藤 健一	
⑨ 三宅 惠司	
⑩ 小川 淳	

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3つまで記載しています。有するすべての知見を表すものではありません。

- 企業経営：経営環境の変化を見定め、企業経営に関する経営トップとしての経験・知見をもとに、適切な経営判断を行う。
- 財務会計/ファイナンス：財務戦略、資本市場、会計・財務に関する知見をもとに、適切な財務活動を行い、財務健全性を確保する。
- 事業戦略/マーケティング：当社を取り巻く事業環境を的確に捉え、これに先んじた戦略を構築し、業界内での優位性を確保する。

年齢	在任年数	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	DX	法務／リスクマネジメント	人事／人材開発	ESG
77	42	100%	○ 委員長	100%	○		○				○
57	20	100%	○	100%	○		○				○
69	20	100%				○			○	○	
63	20	100%					○	○	○		
46	6	100%	○	100%		○	○				○
66	2	100%	○	100%	○		○				○
64	2	100%	○	100%	○					○	○
64	3	100%				○					○
69	3	100%				○					○
63	3	100%							○		○

- DX：事業のさらなる発展・成長に向けた新たなオークションシステムの導入の検討を行う。
- 法務/リスクマネジメント：企業法務、法規制等に関する専門的知見やコンプライアンスを踏まえたリスクマネジメントを強化し、持続的な成長の基盤を構築する。
- 人事/人材開発：持続的な成長のため、多様な人材の活用・活躍およびこれを支える組織開発を促進する。
- ESG：当社の安定的かつ長期的な成長のため、ESGの要素を考慮した経営を行う。

Nobuko Takagi
社外取締役
髙木 暢子 氏

Profile
公認会計士として監査法人での勤務を経て、M&Aアドバイザリー会社や事業会社においてM&Aの推進を担当、現在は新規事業開発や投資意思決定時のアドバイザリー業務に従事。財務および会計、M&A、新規事業開発に関する豊富な経験と専門的な知識を有している。

Yoshiko Sasao
社外取締役
笹尾 佳子 氏

Profile
株式会社リクルートでさまざまな新規事業の立ち上げに携わった後、東電パートナーズ株式会社で独自の人材育成制度による企業再建を手掛ける。ダイバーシティ推進、女性活躍推進、働き方改革、人財開発などの知見を有する。

Shinji Honda
社外取締役
本田 信司 氏

Profile
武田薬品工業株式会社でグループ経営・全社戦略・経営企画等の戦略系と海外事業を中心に担当し、グローバル企業へのトランスフォーメーションをリード。日清食品ホールディングス株式会社では、海外事業を統括するとともに、全社経営計画、中長期成長戦略・環境戦略をまとめる。

持続的な成長を後押しするサポートを行い企業価値の向上へとつなげていきます

USSは、社外取締役の意見を積極的に取り入れながら、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。これまで社外取締役3名は、取締役会などを通じてさまざまな提言を行ってきました。それらに対してどのような成果が得られたかを振り返りながら、今後の展望を語り合いました。

成長戦略に関する提言と成果

オートオークションの市場シェア「50%」の実現に向けた戦略について

髙木　2023年度には、オートオークションの市場シェア50%の達成に向けた成長戦略を明確にしました。3か年で200億円の成長投資を行っていくという方針を打ち出したことは大きな意義があると感じています（詳細はP21-22、27-29）。当社には潤沢な資金がありますが、大きな投資が必要なビジネスモデルではないこともあり、かねてからその活用方法を検討してきました。

今回、具体的な方針として打ち出すことができました。

また、こうした中長期戦略を開示する必要性について、これまで社外取締役から提言を行ってきたこともあり、一歩踏み出すことができたと言えます。すでに40%の市場シェアを有している当社がさらにシェアを拡大することは並大抵の取り組みでは難しく、買収などをせず実現を目指すとなればなおさらです。今後も、成長戦略の進捗をしっかりとモニタリングしていきたいと思います。

本田　今、あらゆる企業に後継者の問題が突きつけられています。強いリーダーシップを発揮していた経営者が退いた後、後継者がそのまま同じやり方で会社経営をし続けるのは難しいでしょう。当社においても後継者をどのように育成していくかが重要な課題の一つとなっています。そこで、中長期戦略に関する施策を検討するプロジェクト（詳細はP17-18）を次世代マネジメント層の育成機会と位置づけることとしました。プロジェクトメンバーに会場長や本社の部長クラスをアサインすることで、サクセッションプランにつなげていけるのではないかと考えています。

今後、メンバーからの中間報告を受けて私たちの考えを述べ、これを踏まえて具体的な施策が行われていきます。その進捗を確認し、社外の視点から適切な助言をし続けていきます。

笹尾　次世代マネジメント層の育成には、経営リテラシーの習得だけではなく、経営幹部が現場の次期リーダーたちと一緒になって経営課題解決のサイクルを回しながら経営者としての経験を積んでいくことが重要です。こうした取り組みが計画どおり進んでいけば、組織全体が変わっていくでしょう。2023年度には、社外取締役と経営幹部の個別面談を行ったのですが、その時点ですでに、いろいろと良い意見が出ており、楽しみです。

また、当社グループは従来、グループ各社の裁量に任せる領域が大きくなっていました。しかし最近では、リサイクル事業の株式会社アビヅ、株式会社SMARTの事業計画を取締役会で共有いただき、私たちがモニタリングするような体制ができつつあります。

リサイクル事業は市場の機会をうまく捉えてパートナーを見つけ、スピーディーに事業を立ち上げてきたこともあり、比較的どんどん新しいことに挑戦していく風潮があります。一方、オークション事業は安定的で、地道に日々のオークション業務を行っていくことが重視されてきました。しかし、今後、飛躍的な成長を実現していくためには、各事業の経営幹部候補たちのマインドチェンジも必要になっていくと考えています。

キャッシュアロケーションに関する提言と成果

市場の期待をしっかりと踏まえて、総還元性向80%を実現していく

髙木　当社は2024年度から2026年度の3か年における、新たなキャッシュアロケーションの方針を策定しました。これにより、3か年で200億円の成長投資を実施し、その余剰金を還元していくという方針が明確になりました。

株主還元に関する方針は、株主や機関投資家がどのような意見を持っているかきちんと把握したうえで、それを踏まえた内容にしなければなりません。そうした視点から原案を確認し、総還元性向80%という、市場の期待にしっかり応えていると言えるレベルの目標を策定できたと考えています。

ESG戦略への提言と成果

人的資本の強化と、多様な人材が活躍できる環境づくり

笹尾　ESGに関する取り組みとして当社が最も注力しているのは人的資本の強化です。私は社内の意識改革を図るべく、2023年度に会場長などの管理職層を中心として、ESG、DE&I※、女性活躍推進に関する研修を3回にわたり実施しました。研修後、会場長が管理職ミーティングに女性社員を参加させるなど、仕事の領域の拡大や難易度の高い仕事付与等、人材育成の面で必要なサポートをするようになった会場があるなどの成果がありました。

2024年4月には、意欲ある2名の女性社員が管理職になりました。女性管理職がいなかった状況から、少しずつですが変わりつつあると感じています。また、検査員の早期育成制度により、若手社員の育成に関する取り組みも始まっています。これらも含めて取り組んでいけば、会社全体の成長につながっていくのではないかと考えています。

髙木　DE&Iに関しては、多様な考え方を社内に取り入れるという面でも重要ですよね。既存事業で長年培ってきた知識やノウハウを有している企業では、経営者が意識しなければ、どうしても新しい考えを取り入れづらくなる傾向があります。だからこそ、女性社員や若手社員など多様な人材が活躍できる環境を整備していく必要があるのではないでしょうか。

※ ダイバーシティ：多様性、エクイティ：公平・公正性、インクルージョン：包摂性の略。性別や年齢、出身地や価値観などが異なる多様な人材を受け入れ、公平に処遇するだけでなく、一人ひとりが最大限に能力を発揮できる環境づくりにも取り組むこと。

気候変動関連への積極的な取り組みを提案

本田　気候変動関連の取り組みに関しても、この2年間で目に見えて前進したと評価しています。私は環境戦略を含む中長期成長戦略策定の経験があるので、取締役会で気候変動関連の取り組みの重要性を強調してきました。当社事務局は知識習得スピードが著しく、彼らと並走しながらTCFD提言への対応やSBT認証の取得など、一歩ずつ取り組みを前に進めてきました。

社会全体で地球の平均気温上昇を1.5℃に抑えることを目指し気候変動への対応を進めていく中で、当社も中長期的な視点で取り組みを進めることができたのは、非常に大きな意義があります。気候変動関連への取り組みにより社外からの評価ランキングも上がるなど、当社の世の中におけるレピュテーションと企業価値向上に貢献できたと考えています。

企業価値向上に向けたさらなる提言

各取り組みにおいて成果を出せるようサポートすることで、持続的な成長へとつなげる

本田　明快な中長期成長戦略を策定し、戦略ストーリーと施策の具体性が社外の目から見ても客観的に納得できることが重要であると考えています。そして戦略を着実に実行していくことにより、成果を挙げ、顧客・従業員・株主をはじめとするすべてのステークホルダーに貢献していかなければなりません。

これからも一つずつ具体的な成果を出せるように私たちがサポートすることを通じて、当社の企業価値向上と持続的な成長につなげていきたいと思っています。

笹尾　当社には、「会社を良くしたい」という思いを持つ従業員が多くいて、それが大きな強みとなっています。また、取締役会で提案し続けると確実に良い方向へと変わっていくと感じています。例えば、会場長会議の議事録をいつも回覧してもらっているのですが、そこで提起されている取り組みが半年後や1年後には形になり始めていることも多いです。

髙木　実際の現場で、さまざまなアイデアを持った人材をどのように活かしていくのか。経営視点を持った人材をどのようなキャリアプランで育成していくのか。これらは最も重要な経営課題の一つだと思います。独立役員のチームとしての推進力をさらに高めるべく、独立役員のまとめ役として、こうした課題への取り組みに関する提言・モニタリングをリードし、長期的な企業価値につなげていきたいと思います。

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

車両検査に当たっては、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、株式会社アビヅでは、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、2023年度まで13年連続で認証を維持しています。

なお、2023年度において、不適切な個人情報の取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

オークション会場づくり

当社のオートオークションは、全国19拠点の会場で開催される現車オートオークション「USSオートオークション」、専用端末機を使ってセリに参加する「USS JAPAN」、インターネット回線を介してセリに参加する「USSインターネットライブ」の3種類の参加方法があります。全国の現車オートオークション会場では週1回セリが行われ、会員が実際に出品車両を下見・確認できるようになっています。

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（2024年6月25日）

議決権行使比率	86.6%

株主総会の様子

機関投資家アナリストとの対話（2023年度実績）

個別ミーティング ※ 投資家によっては複数回対応	91社/185名
カンファレンス	2回/18社
施設見学会	2回/12社（12名）

個人投資家との対話

個人投資家向け説明会	17回

※ 17回中、2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。

また、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。

人権侵害や差別、児童労働・強制労働の事案を未然に防ぐために、日常の業務点検の中でチェックを行っています。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。2023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

2021年度	2022年度	2023年度
17	21	22

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は「USSグループ内部通報制度窓口」で受付けています。

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社員に対し、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、2024年4月1日時点の女性管理職は2名（管理職比率2.6%）となり、ロールモデルとなる女性管理職が誕生しました。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、社員一人ひとりの健康・安全の確保が不可欠です。このため、全社員を対象とした定期健康診断の実施に加え、45歳以上の社員に対しては、付加検診の受診を義務付けています。

今後も積極的に社員の健康維持・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、社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。

2023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29.2時間でした。今後も、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

女性活躍推進に向けた研修 2023年度

対象	参加人数	内容
会場長、会場長代行	16名	女性社外取締役を講師とした女性活躍推進に関するオンライン研修の実施
女性リーダー職	6名	女性社外取締役によるキャリア面談の実施

り、働きやすい職場環境づくりを進めていきます。

当社は自動車流通業界では就業時間を比較的短く設定していましたが、年間休日数は少なく、年間の所定労働時間では大きな違いがありませんでした。これを踏まえ、残業時間の抑制等を目的として年間休日数と就業時間の調整を実施し、2023年4月より年間休日数を増やしています。

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、入社後すぐに名古屋会場で集合研修を行い、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は、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。

新入社員教育

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。

VOICE

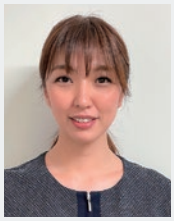
女性管理職の声

東京会場 業務部 書類2課 課長

今泉 晃子

培ってきたノウハウをもとに相談しやすい環境をつくります

私は2000年の入社以降、書類課業務に長く携わる中で、課内のチームワークを高めることと、ほかの課との信頼関係の構築を大切にしてきました。課長となった現在は、適材適所の人員配置や書類処理件数の管理はもちろん、課員からの相談に対して的確にアドバイスすることも私の役割です。これまでの経験を活かし、相談しやすい職場環境をつくっていきたいです。また、私が担ってきた業務をほかの課員に任せるなど、人材の育成にも取り組んでいきます。私自身、楽しみながら成長していきたいと考えており、その姿を見て管理職を目指す女性が増えるとうれしく思います。



神戸会場 書類課 課長

濱口 いづみ

サポート役に徹することで働きやすさを実現します

私は電算課で12年、書類課で7年の経験を積み、その間、二度にわたって産休・育休を取得しました。自身の経験をもとに働きやすい環境を整備していくことが、今後の私の役割だと考えています。そのため、男性上司と女性従業員の架け橋となれるよう、部署の垣根を越えたコミュニケーションを心がけています。特に、産休・育休からの復職後、社内の変化に対応するのが難しく悩みを抱える従業員は多くいます。そのような方たちが気軽に相談できる存在に、私自身がなれたらと思います。従業員を陰で支えることで管理職としての役割を果たし、次世代のロールモデルとなっていきたいです。

S

全社的な人材マネジメントに向けたアンケートの実施

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。

2023年度は、人材育成制度の改善に役立てることを目的として、社内公募制度や転勤をともなうジョブローテーション、職種や階層に応じた研修への意見を調査する従業員アンケートを実施しました。その結果、研修の参加に意欲的な従業員が多く、さらに転勤をともなうジョブローテーションを通じてキャリアアップを目指したいと考える従業員も一定数いることが明らかになりました。今後もアンケートを定期的に実施し、従業員エンゲージメントを向上していきます。

主要データ

項目	内訳	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
社員の状況	従業員人数	人	624	681	684	677
	うち男性(比率)	人	457(73%)	502(74%)	508(74%)	493(73%)
	うち女性(比率)	人	167(27%)	179(26%)	176(26%)	184(27%)
	従業員平均年齢	歳	38.9	39.6	39.7	39.8
	うち男性	歳	41.2	41.7	41.6	41.8
	うち女性	歳	32.6	33.8	34.2	34.5
	従業員平均勤続年数	年	13.1	13.4	13.0	13.3
	うち男性	年	14.7	14.9	14.2	14.6
	うち女性	年	8.8	9.3	9.4	9.6
	新規採用者	人	62	18	44	41
	うち男性(比率)	人	32(52%)	11(61%)	31(70%)	22(54%)
	うち女性(比率)	人	30(48%)	7(39%)	13(30%)	19(46%)
管理職の構成	管理職人数	人	31	36	25	76※2
	うち男性(比率)	人	31(100%)	36(100%)	25(100%)	74(94%)※2
	うち女性(比率)	人	0(0%)	0(0%)	0(0%)	2(3%)※2
管理職候補の構成※1	管理職候補人数	人	297	333	364	317※2
	うち男性(比率)	人	260(88%)	287(86%)	312(86%)	268(81%)※2
	うち女性(比率)	人	37(12%)	46(14%)	52(14%)	59(19%)※2
育児休業	育児休業取得者数	人	7	10	14	14
	うち男性(取得率)	人	2(11%)	4(31%)	6(55%)	5(28%)
	うち女性(取得率)	人	5(100%)	6(100%)	8(100%)	9(100%)
有給休暇	有給休暇取得率	%	50.6	64.4	63.3	69.6
残業時間	月間平均残業時間	時間	17.7	23.2	29.3	29.2
正社員離職率		%	2.9	4.7	6.0	6.0
障がい者雇用率		%	1.63	2.09	2.48	2.25

※1 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。
※2 2024年4月1日時点のデータです。

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、廃車両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ヅでは、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、環境安全事務局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。2023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・相談もありませんでした。

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息でき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 TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

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

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

シナリオ群の定義

1.5℃シナリオ	現行推移シナリオ
①政策・法規制の強化 ●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 **②世界的なEV化の拡大** EV販売比率(乗用車)の急激な上昇 25%(2025年)→61%(2030年)	**①世界的なEV普及の遅れ** 全世界のEV販売比率(乗用車) 23%(2025年)→36%(2030年) **②気候変動の影響が顕在化** ●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

外部参照シナリオ

IEA NZE、 IEA STEPS	IEA「World Energy Outlook 2023」 (https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023)
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)

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 ●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）
			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	
		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）
	機会	エネルギー源・市場	脱炭素化に向け、ガソリン車からEVへの買い替え需要が加速し、当社のオークションへの出品台数が増加する	●	●		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 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
		製品・サービス	EVに関する業界をリードする新検査技術やルールの開発により、当社のオークションへの出品台数が増加する	●	●		中	中	
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
		慢性	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高まる		●	●	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、財務影響度が中（1～50億円）または大（50億円超）

■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3.0億円、2050年に3.3億円に達することが予測され（表❶）、これはそのまま運営コストの増加につながります。

❶ 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	
	年	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	3.0	3.3
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	1.7	1.9
差額	節税額（億円）	1.5	2.6	1.3	1.4
炭素税価格（$・t-$CO_2$当たり）		140	250	90	135

（前提条件）
- 炭素税価格は、IEA WEO2023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

オンサイトの再生可能エネルギー（太陽光発電）導入の推進

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オンサイトの再生可能エネルギー導入を推進することを決定しております（表❷）。今後も、グループ全体で最も効果の高い施策を立案し、スピーディーに成果を生み出していきます。

❷ 太陽光発電設備導入状況一覧

	会場名	稼働開始
第1段階	R名古屋	2023年1月
	名古屋	2023年2月
第2段階	静岡	2023年7月
	JAA	2023年8月
	岡山	2023年10月
第3段階	埼玉	2024年1月
	神戸	2024年3月
第4段階	横浜	2025年度中
第5段階	HAA神戸	2025年度以降
	東京	2026年度以降

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ともな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。

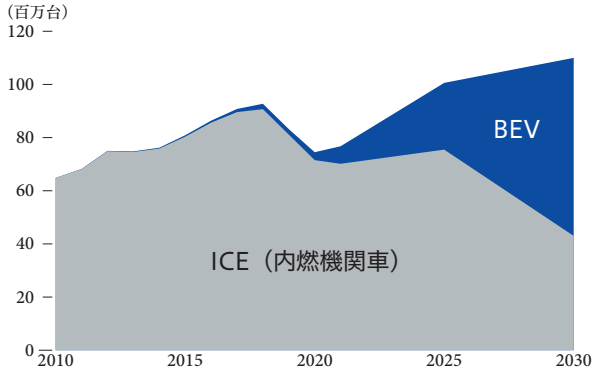
2-2 対応戦略

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ともなう、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きます。

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 2023（https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2023）、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年および2030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の拡大

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、従来、出品車両データ作成のために、出品者（会員）が手書きで作成した出品票をもとに、当社内でデータ入力を行っていましたが、入力工程に多くの人員が必要となっていました。これを出品者（会員）がシステム上で出品票を作成できる仕組みを構築し、入力業務の必要をなくすことで、データ精度の向上と、業務の効率化を実現しました。このデジタル出品は 2021年1月に名古屋会場で試験導入を開始し、2024年3月末時点で、名古屋会場、東京会場、HAA神戸の全コーナーに対象を拡大しています。

■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

目標の達成に向けた移行計画（ロードマップ）

	2022年度までの取り組み	2023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基準の目標設定とSBT認定の申請	SBTイニシアチブによる認定取得（2023年10月）	毎年の排出量・対策進捗の報告 目標の妥当性確認
検証付きのScope1、2、3排出量	第三者検証実施の検討	Scope1・2・3排出量の第三者検証による保証報告書取得	Scope1・2・3排出量の第三者検証の継続
排出量の削減	オンサイトの太陽光発電導入開始（名古屋、R名古屋会場） CO_2フリー電気購入	オンサイトの太陽光発電拡大（静岡、JAA、岡山、埼玉、神戸会場） CO_2フリー電気購入	太陽光発電の導入推進 高効率な省エネ機器の導入推進 非化石証書の活用
情報開示の拡充	TCFD開示の開始（2022年） 2022年のCDPスコア「C」獲得	TCFD開示に移行計画を追加 2023年のCDPスコア「B」獲得	気候変動情報開示を毎年更新・内容の拡充 CDPによる投資家向けの情報開示を毎年継続
ガバナンスの強化	役員報酬の評価指数の一つにESG外部評価機関の格付（CDP・MSCI）を採用 2022年のMSCI ESG レーティング「A」獲得	2023年のMSCI ESG レーティング「AA」獲得	役員報酬制度（役員報酬の算定方法と評価結果）の情報開示の拡充
脱炭素化にともなう成長機会の拡大	EVの出品台数拡大に向けた施策の推進 ● EVコーナー拡充 ● EV用充電設備の拡充	電気自動車の評価基準や車両検査体制の確立に向けた研究開発の推進	事業ポートフォリオの拡充 ● リサイクル事業の拡大 ● オークションデータの有効活用 ● オークション周辺事業の創出

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

当社グループが直接排出するGHG排出量の削減には、①省エネの推進、②再生可能エネルギーの活用の2つのアプローチを取ることが必要となります。省エネの推進については、空調機器等に高効率な省エネ機器の導入を推進します。再生可能エネルギーについては、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、オンサイトの太陽光発電導入を推進しています。具体的には、オークション会場の屋根にPPA方式の太陽光発電設備を設置する方式を採用しており、2024年3月時点で、全19会場のうち7会場で稼働を開始しております。今後、残りのオークション会場についても積極的に太陽光発電設備の導入を進めていきます。

Scope3の排出量削減

当社グループのバリューチェーンGHG排出量の約95%がScope3であり、削減には当社グループ外部の多くのステークホルダーの協力が必要となります。

当社グループのScope3では、「GHGプロトコル」で定めた15のカテゴリーのうち、販売した製品の使用にともなう排出であるカテゴリー11が最も多く50%以上を占めています。購入した製品、サービスにともなう排出であるカテゴリー1も30%近くを占めておりますので、これらのカテゴリーを重点的に削減していきます。

Scope3の削減は、当社グループだけではなく社会全体の課題でもあることから、顧客やサプライヤーとのエンゲージメントを重視します。一部のカテゴリーにて、サプライヤーからの排出量データの収集を開始しており、課題を共有しながら啓蒙活動やエンゲージメントキャンペーンの実施を進めていきます。

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応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CO_2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。

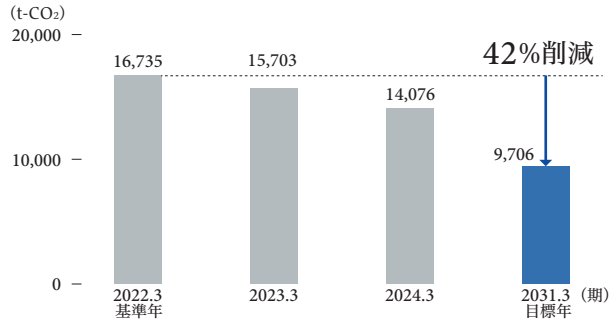
CO_2排出量削減目標

Scope1・2 合計排出量	2031年3月期までに42%削減
Scope3 排出量	2031年3月期までに25%削減
再生エネルギー由来 電力比率	2031年3月期までに50%達成

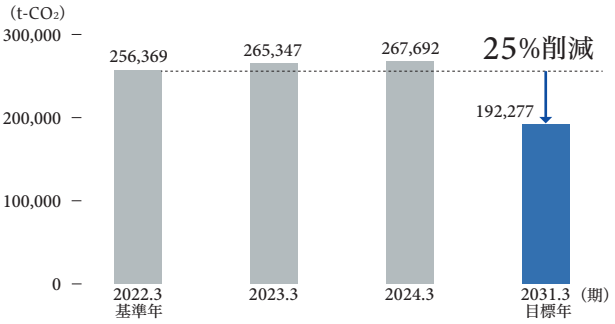
※ Scope1・2・3の基準年は、2022年3月期。

■温室効果ガス排出量

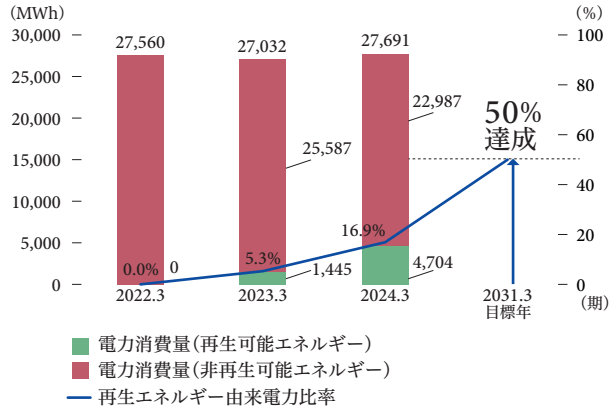
Scope1・2合計排出量



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。2023年度における廃棄物率(発生量/受入量)は3.6%、金属リサイクル率(金属出荷量/受入量)は54.2%、自動車リサイクル率は100%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。ASR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5,000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

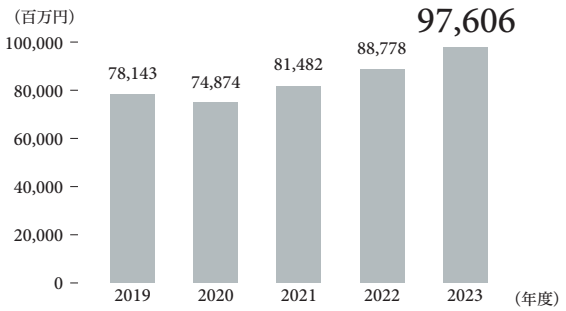
USSグループの事業所から発生する廃棄物は、各地域の条例などに基づき適切な分別を行っています。廃棄物処理を外部委託する場合には、厳正な審査を行って業者を選定し、マニフェストを適切に管理しています。

水資源の保全

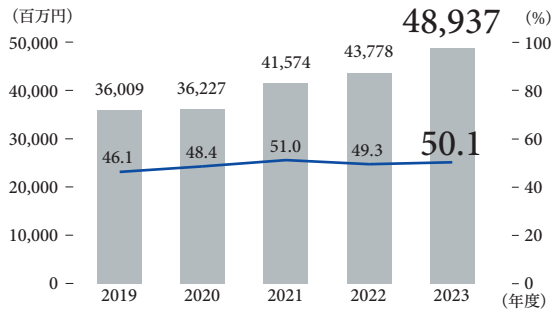
当社グループの事業活動は大量の水を必要としませんが、水資源の重要性を認識し、各事業所で節水を励行しています。また、オートオークション会場では、排水による環境への影響を減らすために、法令に基づいて油水分離槽や浄化槽を設置し、排水を制御しています。

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。

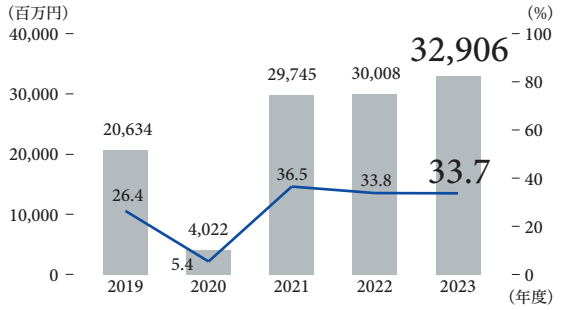
売上高



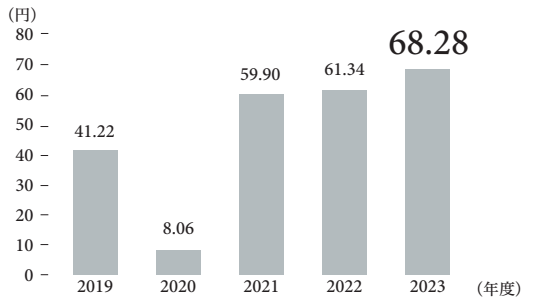
営業利益/営業利益率



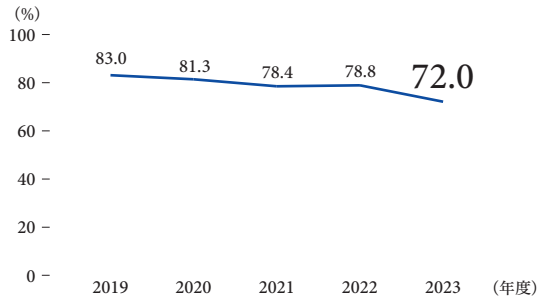
親会社株主に帰属する当期純利益/親会社株主に帰属する当期純利益率



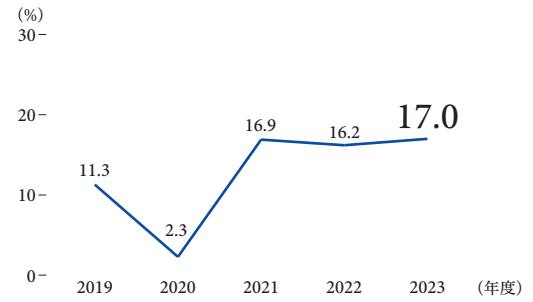
EPS(1株当たり当期純利益)※



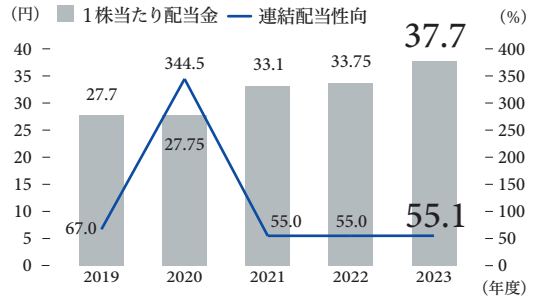
自己資本比率



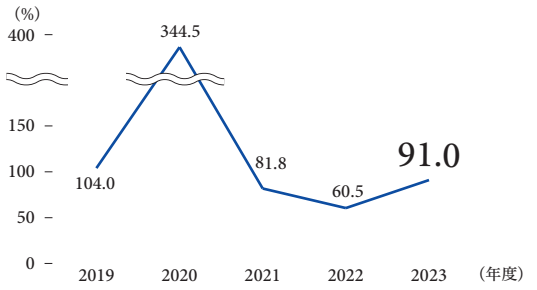
ROE(自己資本当期純利益率)



配当実績※

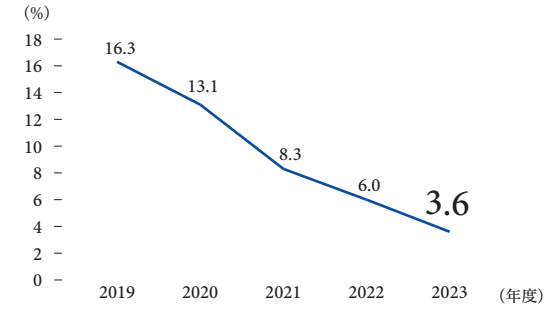


総還元性向

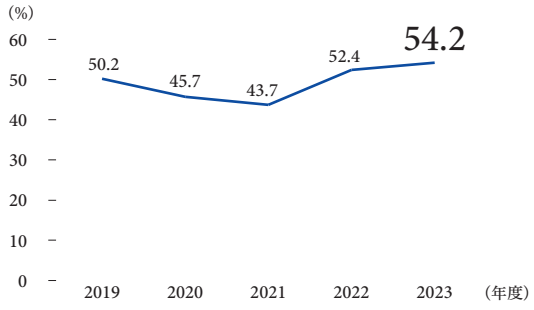


※ 2024年4月1日付けで普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っており、1株当たりデータは、株式分割を遡及して修正表示しています。

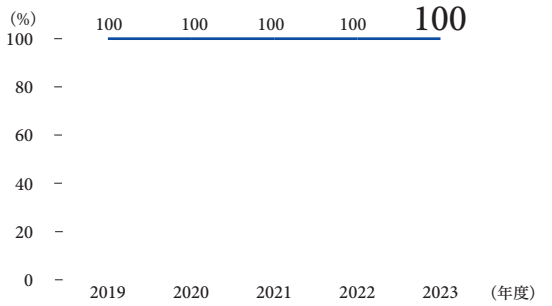
廃棄物率（発生量t/受入量t）



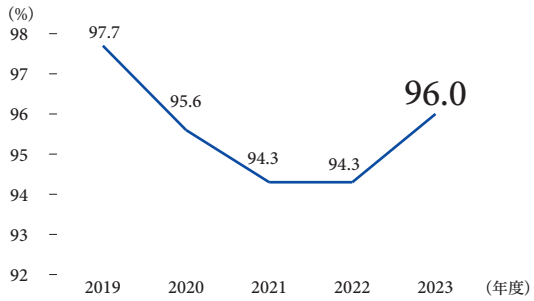
金属リサイクル率（金属出荷量t/受入量t）



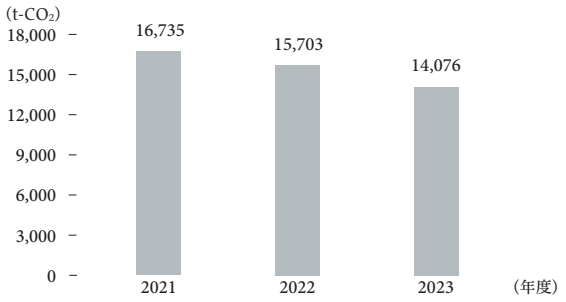
自動車リサイクル率



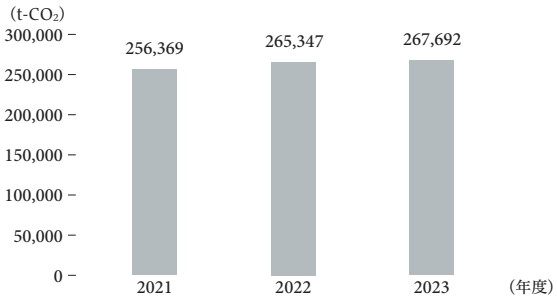
リサイクル率（石綿含有物を除く）



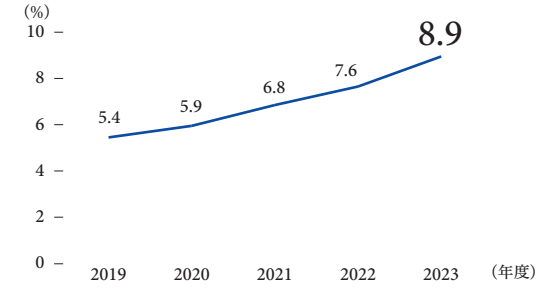
CO_2排出量（Scope1、2合計）



CO_2排出量（Scope3）

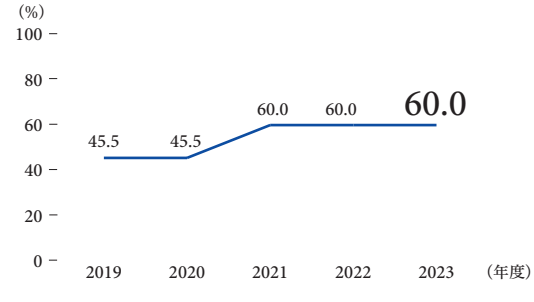


女性の役職者登用率（副主任以上）



社外役員比率

（注）2023年度は取締役7名、監査役3名



（項目）	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
連結経営成績				
売上高	67,949	67,466	68,607	67,179
営業利益	32,680	33,411	34,491	32,396
経常利益	33,275	34,027	35,218	32,999
親会社株主に帰属する当期純利益	19,966	21,661	22,477	22,909
包括利益	20,204	21,454	22,473	22,895
連結財政状態				
資産	164,182	174,106	186,831	197,374
現金及び預金	46,318	49,862	62,290	74,778
負債	32,080	30,067	31,647	38,176
有利子負債	670	360	255	4,092
純資産	132,102	144,039	155,183	159,197
自己資本	131,348	143,098	154,155	158,029
1株当たりデータ				
EPS（円）	38.64	41.89	43.46	45.01
配当金（円）	17.35	18.85	20.40	23.20
その他				
営業利益率（%）	48.1	49.5	50.3	48.2
ROE（%）	15.9	15.8	15.1	14.7
ROA（%）	20.9	20.1	19.5	17.2
配当性向（%）	45.1	45.1	47.0	51.5
自己資本比率（%）	80.0	82.2	82.5	80.1
発行済株式数（自己株式除く）（千株）	516,842	517,117	516,294	507,954
自己株式数（千株）	109,657	109,382	110,205	118,545
現車会員数（JBA除く）（社）	45,712	46,307	46,850	47,111
CIS（インターネット）会員数（社）	28,007	28,815	29,512	29,966
USS JAPAN（専用端末）会員数（社）	3,486	3,291	3,101	2,894
会場数（JBA除く）（会場）	17	17	17	17
従業員数（名）	1,348	1,325	1,252	1,220

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おります。
※ 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おります。
※ 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おります。
※ 「『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おります。

（単位：百万円）

2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	**2023年度**
75,153	79,908	78,143	74,874	81,482	88,778	**97,606**
36,071	37,123	36,009	36,227	41,574	43,778	**48,937**
36,676	38,039	36,710	36,996	42,374	44,491	**49,654**
24,285	25,543	20,634	4,022	29,745	30,008	**32,906**
25,132	25,848	20,764	4,628	31,187	30,458	**33,262**
222,292	232,703	219,133	210,699	229,354	242,352	**271,557**
39,622	51,352	50,729	67,770	79,380	92,692	**109,009**
50,102	49,168	35,153	37,175	46,880	48,198	**72,535**
3,569	3,112	3,060	3,174	2,828	2,420	**2,665**
172,190	183,535	183,980	173,524	182,473	194,154	**199,021**
170,767	181,698	181,939	171,394	179,880	190,997	**195,558**
47.79	50.27	41.22	8.06	59.90	61.34	**68.28**
23.90	25.20	27.70	27.75	33.10	33.75	**37.70**
48.0	46.5	46.1	48.4	51.0	49.3	**50.1**
14.8	14.5	11.3	2.3	16.9	16.2	**17.0**
17.5	16.7	16.2	17.2	19.3	18.9	**19.3**
50.1	50.1	67.0	344.5	55.0	55.0	**55.1**
76.8	78.1	83.0	81.3	78.4	78.8	**72.0**
508,210	506,150	499,065	498,613	490,396	489,171	**480,373**
118,289	120,349	127,434	127,886	136,103	24,828	**33,626**
47,362	48,723	48,182	48,058	48,362	48,490	**48,123**
30,337	31,639	31,998	32,538	33,359	33,934	**34,367**
2,623	2,468	2,342	2,197	2,081	1,981	**1,774**
19	19	19	19	19	19	**19**
1,369	1,295	1,260	1,268	1,263	1,282	**1,320**

（要約版）財務諸表

（単位：百万円）

連結貸借対照表	2022年度	2023年度
流動資産	116,057	148,371
現金及び預金	92,692	109,009
オークション貸勘定・他	23,365	39,361
固定資産	126,295	123,186
有形固定資産	100,604	98,996
その他	25,690	24,189
資産合計	242,352	271,557
流動負債	39,273	63,130
オークション借勘定	22,595	43,749
その他	16,678	19,380
固定負債	8,925	9,404
負債合計	48,198	72,535
純資産合計	194,154	199,021
負債・純資産合計	242,352	271,557

（単位：百万円）

連結キャッシュ・フロー計算書	2022年度	2023年度	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,907	47,150	10,242
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,074	△2,646	6,428
フリーキャッシュ・フロー	27,832	44,504	16,671
財務活動によるキャッシュ・フロー	△17,121	△28,187	△11,065
設備投資（支出ベース）	4,567	2,666	△1,901
減価償却費	4,626	4,600	△25

（単位：百万円）

連結損益計算書	2022年度	2023年度
売上高	88,778	97,606
売上原価	35,135	38,571
売上総利益	53,642	59,034
販売費及び一般管理費	9,864	10,097
営業利益	43,778	48,937
営業外収益	915	922
営業外費用	201	205
経常利益	44,491	49,654
特別利益	72	74
特別損失	62	1,071
税金等調整前当期純利益	44,501	48,658
法人税等	13,784	15,133
当期純利益	30,717	33,525
非支配株主に帰属する当期純利益	708	618
親会社株主に帰属する当期純利益	30,008	32,906

営業利益増減分析

売上高要因

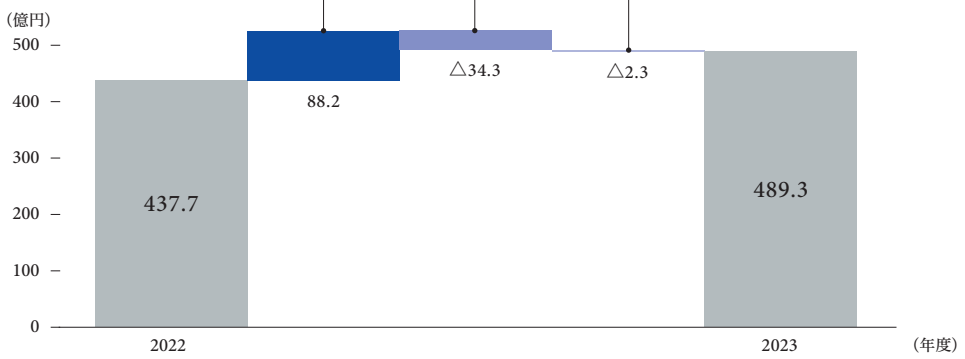
- 出品台数増……23.9億円
- 手数料単価増……18.4億円
- リサイクル増……15.4億円
- 中古自動車等買取販売増……10.4億円
- 成約率増……9.2億円

売上原価要因

- 仕入れ高増……△12.0億円
- 商品売上原価増……△8.7億円
- 業務委託費増……△3.3億円
- 消耗品費増……△2.4億円
- 従業員給与・賞与増……△2.2億円

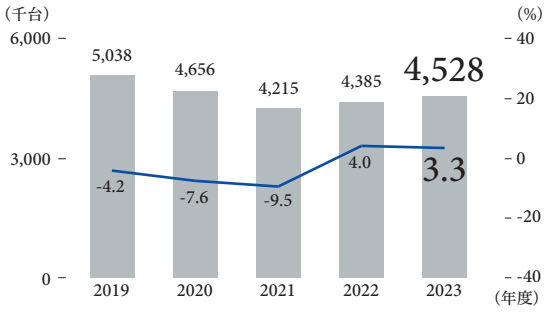
販管費要因

- 減価償却費増……△1.1億円
- 福利厚生費増……△1.0億円
- 貸倒引当金繰入額増……△0.6億円

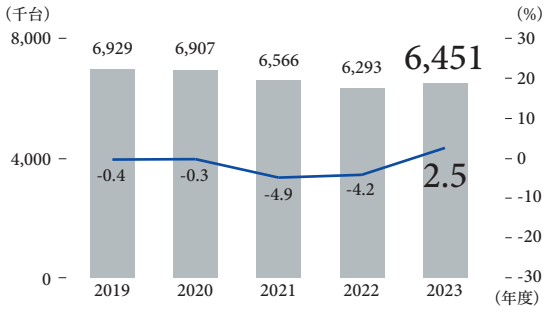


市場動向

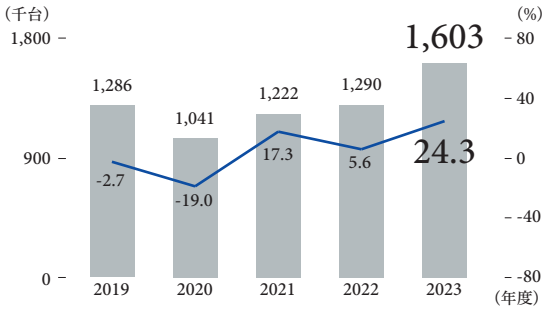
新車登録台数と前期比



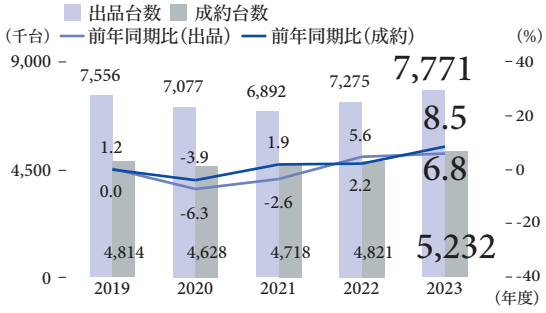
中古車登録台数と前期比



中古車輸出台数と前期比



AA市場　出品・成約台数と前期比



(注)株式会社ユ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