

Toward a Circular Economy

USS統合報告書  
2023

# 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	31 事業戦略
3 USSの強み(重要な経営資源)	At a glance
9 USSのあゆみ	オートオークション事業
11 USSの事業領域	中古自動車等買取販売事業
12 財務・非財務ハイライト	リサイクル事業
13 CEOメッセージ	特集 SMART事業
15 COOメッセージ	39 ガバナンス
19 中長期のビジョン・戦略	コーポレートガバナンス
21 新任執行役員インタビュー	役員一覧
23 財務担当役員メッセージ	社外取締役メッセージ
25 価値創造ストーリー	49 社会
価値創造プロセス	54 環境
重要課題(マテリアリティ)	61 財務分析
重要課題 KPI	63 主要連結財務データ



### 企業理念

#### 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。3年目となる今回の統合報告書は、USS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。

- 「USSの強み(重要な経営資源)」ページにおいて、今後の経営資源強化の取り組みを紹介
- 「重要課題(マテリアリティ)」ページにおいて、特定プロセスやKPI(定量的な目標・実績)を開示
- 「中長期のビジョン・戦略」ページを新設し、長期ビジョンや戦略、施策の概要を開示
- 「新任執行役員インタビュー」を掲載し、中長期の課題や方針に関して説明
- 「環境」パートにおいて、気候変動に対する移行計画を新たに開示するなど、情報をさらに拡充
- 「ガバナンス」パートにおいて、取締役会での審議事項を開示。また、賞与(業績連動型金銭報酬)指標の目標・実績など、役員報酬制度に関する開示も拡充

#### 報告対象範囲

対象期間：  
2022年度  
(2022年4月1日～2023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。



人的資本

関連するマテリアリティ  
人材マネジメント

## 高い信頼を支える 車両検査のプロフェッショナル

当社のオートオークションは、車両検査員が厳正な車両検査を行うことで、お客様の信頼を獲得しています。車両課に配属された社員は、当社独自の検査員資格制度に基づき1~4級の資格を取得することで、出品車両を正確に評価するための知識とスキルを身に付けていきます。こうした車のプロフェッショナルを育成する仕組みづくりにより、全国各地の会場において均質かつ高い精度の車両検査を行うことができ、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つながっています。

車両検査員数(2023年3月31日時点)

248名 (全従業員の36.3%)

資本強化施策 → P.52

### 次世代が早い段階で活躍できるよう 車両検査員の早期育成をスタート

当社では、出品台数のさらなる増加に対応していくために、車両検査員の早期育成に関する取り組みをスタートしました。2023年度から、新入社員向けに短時間で集中的な研修を行っています。車両検査員として評価点をつけることができる「3級」の取得には、従来であれば約3年かかっていましたが、入社1年目での取得を目指しています。



## 社会関係資本

関連するマテリアリティ  
公平・公正な取引

# 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

当社は全国19か所に現車オークション会場を展開し、積極的な設備投資を行っています。さらに、当社の19会場と提携の6会場を衛星TVで結ぶサービスや、インターネットによるオークションも展開し、全国どこからでもオートオークションに参加できる仕組みを構築してきました。このようにオートオークションの利便性を徹底的に高める姿勢がお客様に評価され、毎年約1,000社の新規加入を獲得しています。今後も継続的な設備投資を行い、利便性の向上を図ることで会員数を拡大していきます。

現車会員数(2023年3月31日時点)

# 48,490社

資本強化施策 → P.33-34

## 会員にとっての利便性をさらに高めるために レーンを増設しオークション開催時間を短縮

当社会場への出品台数は増加傾向にあり、最も出品台数が多い東京会場ではオークションの開催が午前9時から夜間までと長時間にわたることもあります。働き方改革が進む昨今の社会情勢を踏まえ、会場のレーンを増設することで開催時間の短縮を図っていきます。2023年5月には、九州会場を4レーンから6レーンに増設しました。その他の会場も、順次進めています。



知的資本

関連するマテリアリティ  
情報管理

## 先進技術を積極的に導入し No.1のシェアを維持

当社は、創業当初から先進技術を積極的に導入し、インターネットオークションの仕組みを早くから整えてきました。昨今ではDX(デジタルトランスフォーメーション)を加速させており、出品票のデジタル化をはじめとして、さまざまな取り組みを進めています。こうしたIT投資をはじめとする着実な設備投資によって、当社の業界におけるシェアは着実に向上し、40%を超えるまでになっています。

市場シェア(2022年1～12月、出所:株式会社ユーストカー)

# 40.8%

資本強化施策 → P.16

### DXのさらなる加速を目指して オークションの基幹システムを刷新

2026年末までに、全会場の業務を標準化したうえで、オートオークションの基幹システムを刷新します。現状は、オフィスコンピュータをベースにした古いシステムですが、オープンシステムへと入れ替える予定です。これにより、従来は複数のインターフェースを介さなければできなかった出品票のデジタル化をスムーズに進められるようになるなど、DXのさらなる加速が期待できます。





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  
株式会社と提携し、  
新たな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  
2,148,300台  
(2004年度)

出品台数  
2,930,127台  
(2018年度)

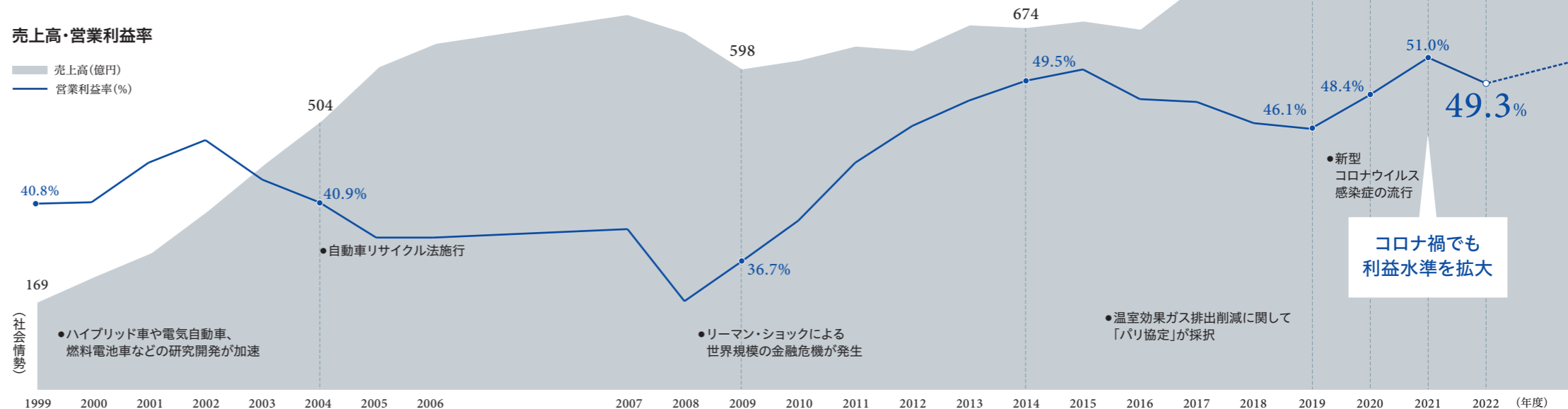
2022  
新規事業

## 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

売上高(億円)  
営業利益率(%)



コロナ禍でも  
利益水準を拡大



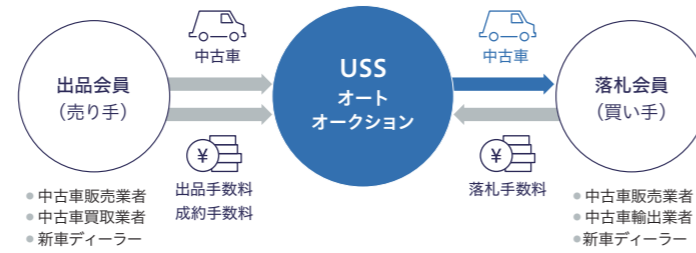
## オートオークション事業

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、衛星TVオークション「USS JAPAN」とインターネットオークション「CIS 情報サービス」で外部応札にも対応しています。

詳細はこちら →P.33-34

- 事業内容**
- 全国19か所の現車オークション会場
  - 衛星TVオークション「USS JAPAN」
  - インターネットオークション「CIS 情報サービス」

### ビジネスモデル



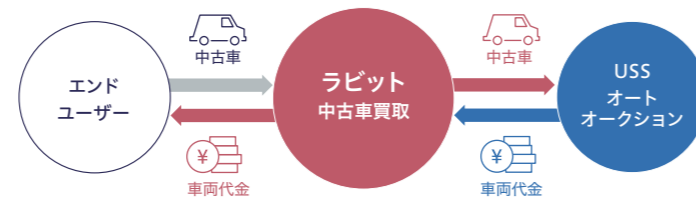
## 中古自動車等買取販売事業

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.35

- 事業内容**
- 株式会社ラビット・カーネットワーク
    - 中古車の買取販売
  - 株式会社リプロワールド
    - 事故現状車の買取販売

### ビジネスモデル



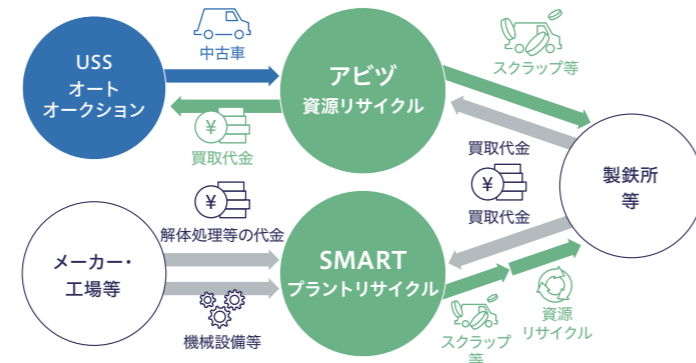
## リサイクル事業※

子会社である株式会社アビツが、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.36

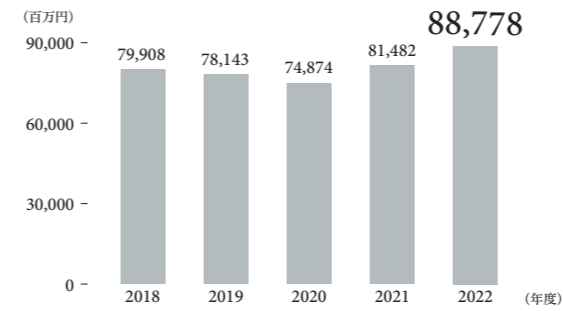
- 事業内容**
- 株式会社アビツ
    - 廃自動車等のリサイクル
  - 株式会社SMART
    - 設備・プラント処分元請事業

### ビジネスモデル

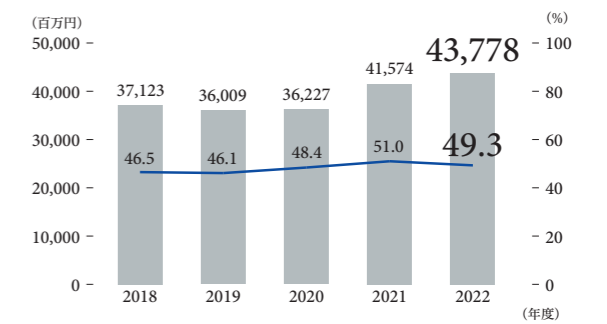


※ 2022年度より、「その他」に含まれていた「リサイクル」を報告セグメントといたしました。

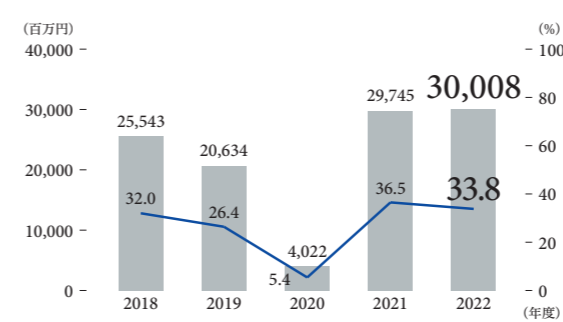
### 売上高



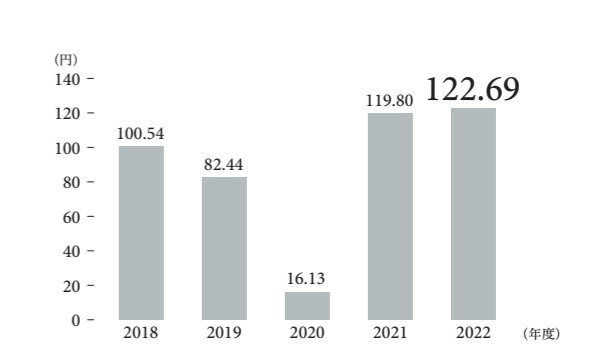
### 営業利益/営業利益率



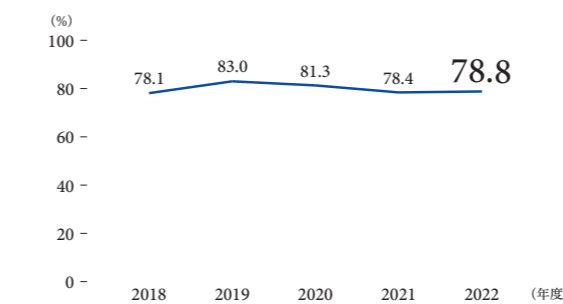
### 親会社株主に帰属する当期純利益/親会社株主に帰属する当期純利益率



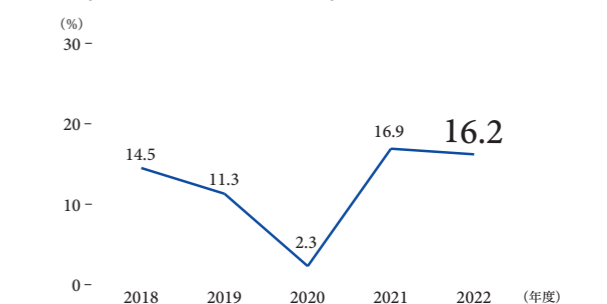
### EPS (1株当たり当期純利益)



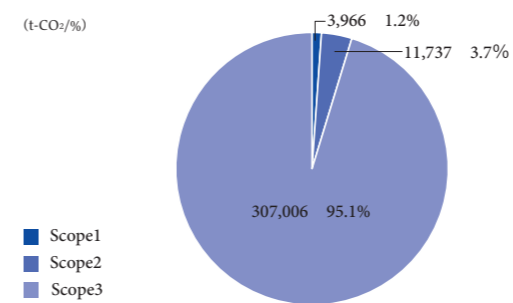
### 自己資本比率



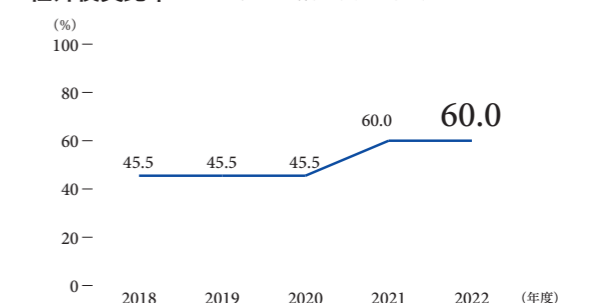
### ROE (自己資本当期純利益率)



### CO<sub>2</sub>排出量 2022年度



### 社外役員比率 ※ 2022年度は取締役7名、監査役3名







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・公正と利便性を追求し続け、次世代が活躍できる企業へ。

QUESTION 1: これまでの中長期の成長のあゆみについて振り返りをお願いします。

ANSWER 1: **公平・公正なオートオークション市場を実現し、利便性を高め続けることでお客様の信頼を獲得しながら、飛躍的な成長を実現してきました。**

今から50年程前、オートオークション市場では手ゼリ方式による不公平な取引や、出品車両のメーター改ざんといった不正な事象が横行していました。公平・公正で透明性の高い市場にしたい——。そのような志から創業した当社は、先進的な技術の導入や出品車両の正確な検査に取り組むことで公平・公正と利便性を実現し、お客様から信頼を獲得してきました。公平・公正なオートオークション市場を維持し、その利便性を高め続けること。それが当社の変わらぬパーパス(存在理由)であり、競争優位性をゆるぎないものにできた大きな要因です。

直近10年を振り返ってみると、オートオークション事業における営業利益は2012年度には28,365百万円でしたが、2022年度は42,267百万円と、1.5倍にまで伸びています。増益の主な要因は、手数料の引き上げによるものです。もちろん、手数料改定に向けては、しっかりと設備投

# CEO MESSAGE

資を進め、会員の皆様にとっての利便性やサービスの向上に努めてきました。例えば名古屋会場は2013年度に建て替え、2015年度には会場に隣接する大型の立体駐車場を新設しました。その結果、より多くの方にお集まりいただけるようになり、2012年度に371,853台だった出品台数は2016年度には501,512台へと飛躍的に増加しています。利便性やサービスを向上させることで会員の皆様にも手数料見直しについてご納得いただき、さらなる出品台数増・会員増につなげていく——。そうした戦略が功を奏し、大幅な利益拡大を実現できたと考えています。

また、以前から取り組んできたデジタル面の投資も、インターネットオークション「CIS情報サービス」の契約者数増加という形で実を結んでいます。2023年3月時点でインターネット会員数は3万3,934社となり、成約台数全体のうち、インターネットと衛星TVを通じた落札が5割以上を占めるようになりました。今後も着実な設備投資を通じて利便性の向上を追求していくことで、オートオークション事業の持続的な成長を目指します。

QUESTION 2: **長期的な成長に向けた方針をお聞かせください。**

ANSWER 2: **ESGの進捗をしっかりと監督しながら、将来を担う次世代が活躍できる環境を整備していきます。**

持続的な成長には、ESG(環境・社会・ガバナンス)側面の強化が欠かせません。環境の側面においては、そもそも当社事業そのものが自動車のリユースや廃自動車・工場設備等のリサイクルを実現するものであり、今後も事業拡大によって循環型社会の実現に貢献していきます。また、2022年度からはTCFD提言に沿った取り組みと開示をスタートし、気候変動問題の解決への貢献を目指しています。温室効果ガスの排出量削減目標については、国際認証であるSBTに相当する基準で設定し、現在、認証を申請中です。

社会の側面に関しては、特に人的資本の強化に取り組んでいます。2023年4月からは、車両検査員の早期育成を目指す研修制度を新たにスタートしました。従来であれば新入社員が車両検査員として一人前になるまで3~4年かかっていましたが、入社後すぐに集中して学べる仕組みを整えたことにより、早い段階でスキルを身に付けられるようになります。まだ始まったばかりの制度なので、進捗を確認しながら、多くの若手社員が現場で活躍する姿を見られるのを楽しみにしています。

ガバナンスに関しては、取締役会の実効性評価の実施など、取締役会の実効性の向上に努めるのはもちろん、報酬制度改革も進めてきました。また、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。2023年6月には、新たに2名を執行役員に任命しました。両名とも各地のオークション会場長やエリアを統括する立場を歴任し、着実に経営視点を養ってきた人材であり、将来は当社の経営を担える可能性もある人材です。今後も長期的な視点でESGの進捗をしっかりと監督しながら、次世代が活躍できる環境づくりに取り組んでいきます。

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のシェア向上を図りつつ 長期視点で新事業創出を推進していきます。

QUESTION 1: 今後の目標と戦略を教えてください。

ANSWER 1: **持続的な成長に向けて、積極的な設備投資を推進し、  
オートオークション事業の市場シェア50%を目指します。**

オートオークション業界における当社の市場シェアは、2022年1月～12月実績で40.8%※となり、通期で40%を超える大台に乗りました。これは、当社がオートオークションの公平・公正と利便性を追求し、設備投資とサービスの改善に努めることで、お客様の満足度を向上させてきた成果だと捉えています。国内市場で圧倒的な競争優位性を確立するに至りましたが、現状に甘んじることなく営業利益率50%を維持しつつ、長期的には市場シェア50%を目指していきます。

これまで以上にお客様からご支持いただけるよう、さらなる設備投資を進め、よりいっそうの利便性向上に努めていきます。中でも、既存会場のレーン増設に早急に取り組んでいきます。当社会場への出品台数は年々増加しており、オークションの終了時間が夜遅くまで及ぶこともあります。社会全体で働き方改革が進む昨今、お客様のニーズはもちろん当社従業員の働き方も踏まえ、開催

※ 出所：株式会社ユーストカー

# COO MESSAGE

時間を短縮できる設備へと更新しなければなりません。例えば、九州会場ではすでに4レーンから6レーンへと増設しました。これによって一度のセリにかけられる台数を200台程度増やすことができ、オークションの終了時間を1時間ほど短縮することができました。今後は東京や横浜、大阪などの各会場でレーンの増設を順次検討していきます。

また、デジタル面での投資も進めています。直近では、衛星TVオークション「USS JAPAN」のリニューアルや、スマートフォンでの応札が可能になる新たな外部札システムのリリースを予定しています。これらによって、全国どこからでもオートオークションによりアクセスしやすい環境づくりを推進していきます。さらに、中期的にはオートオークションの基幹システム自体の刷新も予定しています。現状のシステムは30年以上前に構築したものがベースとなっており、会場ごとに変更を加えてきたため構造が非常に複雑化しています。今後数年の間に全会場業務フローを統一し、全社共通のシステムに入れ替えていきます。これによって業務の効率化やお客様の利便性向上はもちろんのこと、保守・メンテナンスのコスト削減も期待できます。

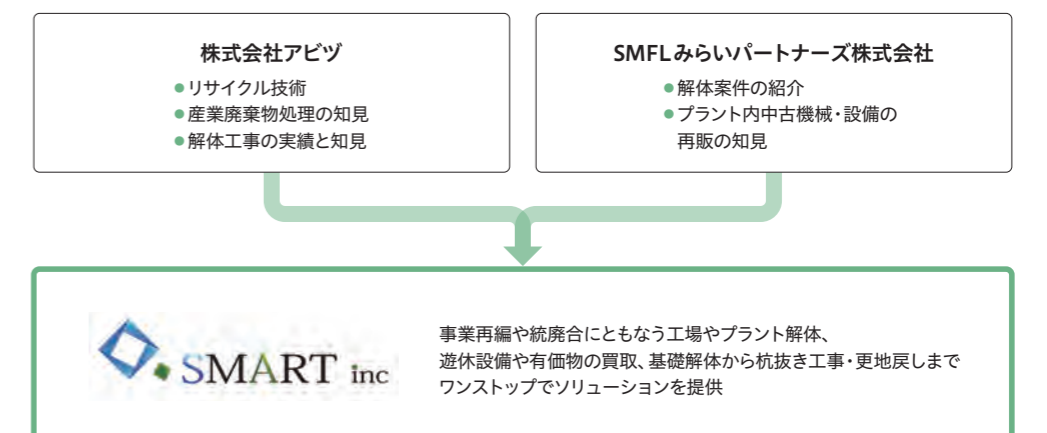
こうした施策を通じて、1社でも多くの中古車業者の皆様にご加入いただけるような魅力的なサービスを提供し続けることで、オートオークション事業において安定的な収益向上を目指します。

QUESTION 2: オートオークション以外の事業についてはいかがでしょうか？

ANSWER 2: **SMART事業の売上高100億円達成を目指します。  
また、オートオークションとのシナジーを生み出すことができる  
周辺事業の開発も進めます。**

オートオークションに続く次の柱となる事業を生み出すために、リサイクル事業の拡大やオートオークション周辺事業の開発に取り組み、長期的な視点で事業ポートフォリオの拡充を図っています。

リサイクル事業においては、設備・プラント解体事業を展開する株式会社SMARTが、2019年度の設立以降、計画を超える勢いで収益を伸ばしています。株式会社SMARTは、当社のグループ会社である株式会社アビゾが、三井住友ファイナンス&リース株式会社のグループ会社であるSMFLみらいパートナーズ株式会社と合併で設立した会社であり、SMBCグループからさまざまな案件をご紹介いただき受注へとつなげています。事業のメインとなるプラント解体では、高



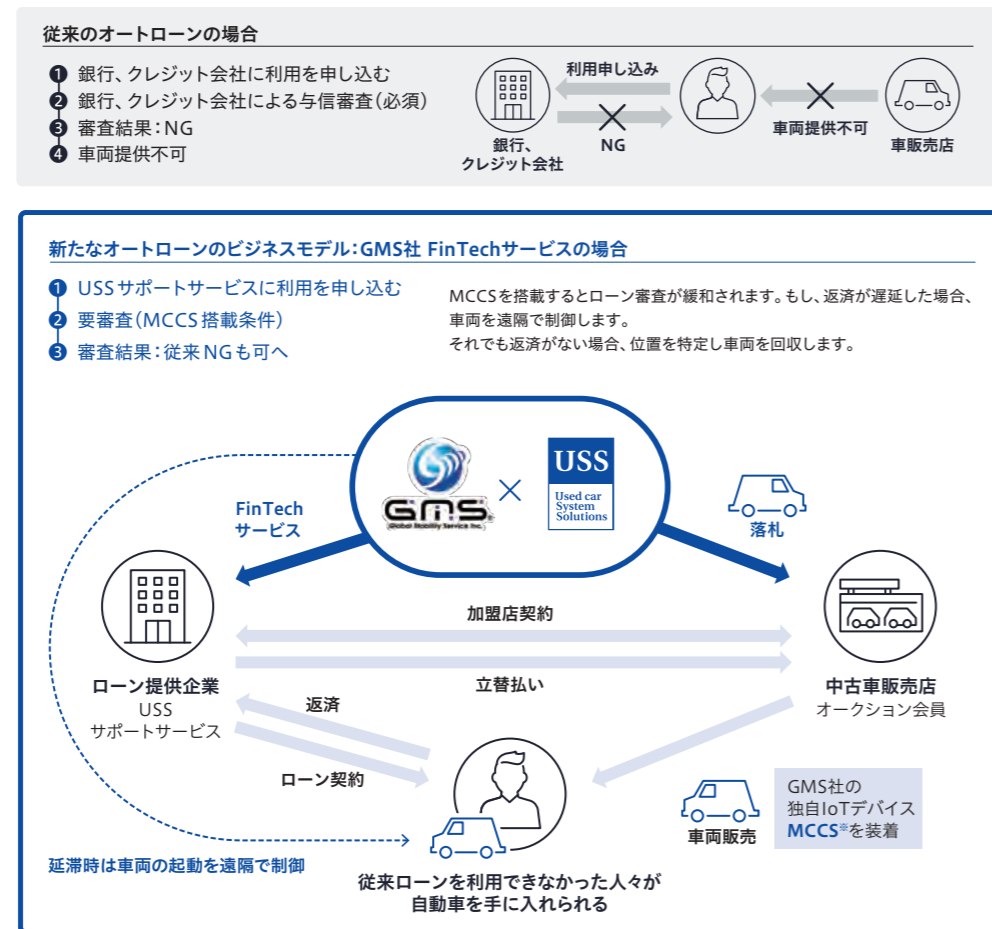
→ P.37-38 参照



度経済成長期に建設された工場の建て替えにともなう解体案件を多数受注しています。その他、2022年度はお台場の観覧車解体、2023年度は風力発電所の風車の建て替えにともなう解体案件を複数受注するなど、お客様のさまざまなニーズに応えています。業績好調の一方、人材不足が課題となっていました。定着率向上や研修制度の整備などに取り組んできたことにより改善傾向にあります。専門技術や資格を有する人材が活躍できる環境を整えていけば、この事業は飛躍的な成長を実現できるでしょう。2023年度の売上高は50億円(前年度比14.6%増)を見込んでいますが、2026年度には100億円まで伸ばしていきます。

オートオークション周辺事業においては新しい取り組みを進めており、ビッグデータの有効活用がその一つです。当社は国内19か所の会場で行われるオートオークションを通じて、膨大な車両データと落札データを有しています。これらのデータは、車の下取り・買い取りの査定時や、新車ディーラーで残価設定ローンを組み際に活用されており、当社のデータを活用することにより、売上・利益に貢献しています。ビッグデータを高収益事業とすることを旨として、今後も積極的に営業活動を行っていきます。

また、Global Mobility Service株式会社(GMS社)との資本業務提携により、2023年4月からFinTech(フィンテック)を活用した新たなオートローンの提供をスタートしました。この新たなオートローンは、同社独自の仕組みによってフリーランスやパート・アルバイトとして働く人、外国人など、さまざまな理由でこれまでのローンの審査が通らなかった方も中古車を購入できるように



※ GMS社が提供する車載用の独自のIoTデバイス。世界中でさまざまなモビリティとつながり、データ通信を行うことができます(特許取得済み)。

なります。そのため、オートオークション会員の中古車販売店がこのローンを取り扱う加盟店となれば、より多くの人々に車を販売できるようになる可能性があります。さらに、それによって中古車販売が伸びることで、当社オークションの利用増にもつながります。各地の中古車販売店と強いつながりを持つベテランが営業を率いることで、順調に加盟店拡大が進んでおり、2023年7月末時点ですでに加盟店は約360社となっています。

QUESTION 3: 長期的な展望を教えてください。

ANSWER 3: 持続的な企業価値向上を目指して、長期的なビジョンに基づいた経営に取り組んでいきます。

USSグループが長期的に目指すべきビジョンは、「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、持続的に企業価値を向上させる」ことであると言えます。

当社の中長期の方向性を考えるうえで核になるのは、「公平・公正」なマーケットの運営です。これはオークション事業の存在意義そのものであり、最も重要なテーマです。また、新たなオートローンの仕組みも、これまでローンを活用できなかった人々に機会を提供するという意味で「公平・公正」に寄与する事業といえるでしょう。

そして、オートオークションと中古自動車等買取販売事業は、そもそも自動車のリユースのためのインフラを提供するものです。また、リサイクル事業は文字どおり、自動車や工場・プラントなどの再資源化を行う事業です。こうした循環型社会の構築に寄与するビジネスは、今後、社会の期待も市場の需要もさらに高まっていくはずで

今後、こうしたビジョンやそれに付随するストーリーを、新任の執行役員も含む経営層でしっかりと議論していきます。そして、将来のありたい姿を明確にし、そのために取り組んでいくべき課題を設定することで、中期的な施策をブラッシュアップしていきます。どうぞこれからの当社グループにご期待ください。

代表取締役社長兼  
最高執行責任者(COO) 瀬田 大



左から、新任執行役員・新美、代表取締役会長・安藤、代表取締役社長・瀬田、新任執行役員・三上。

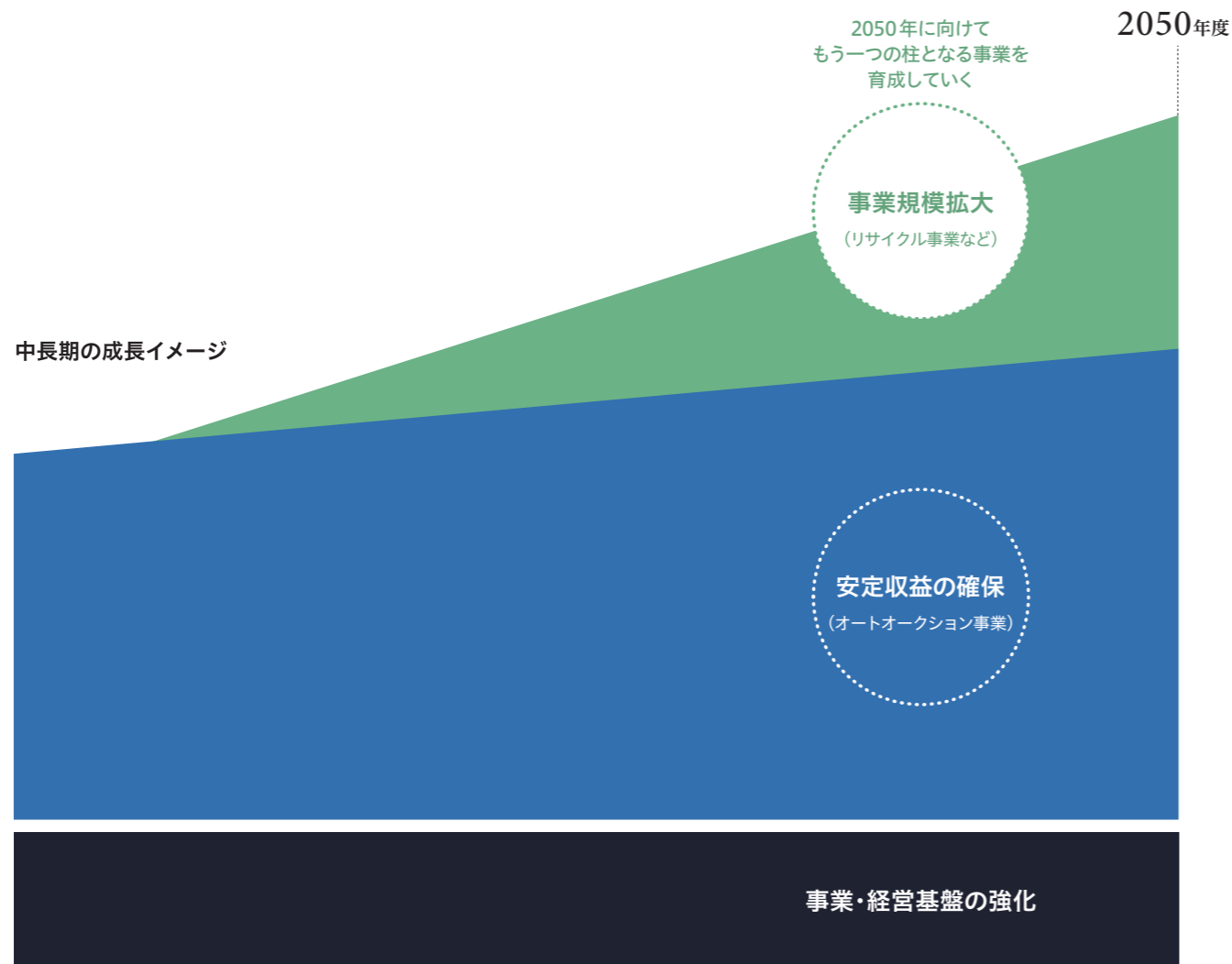


パーパス(存在理由)

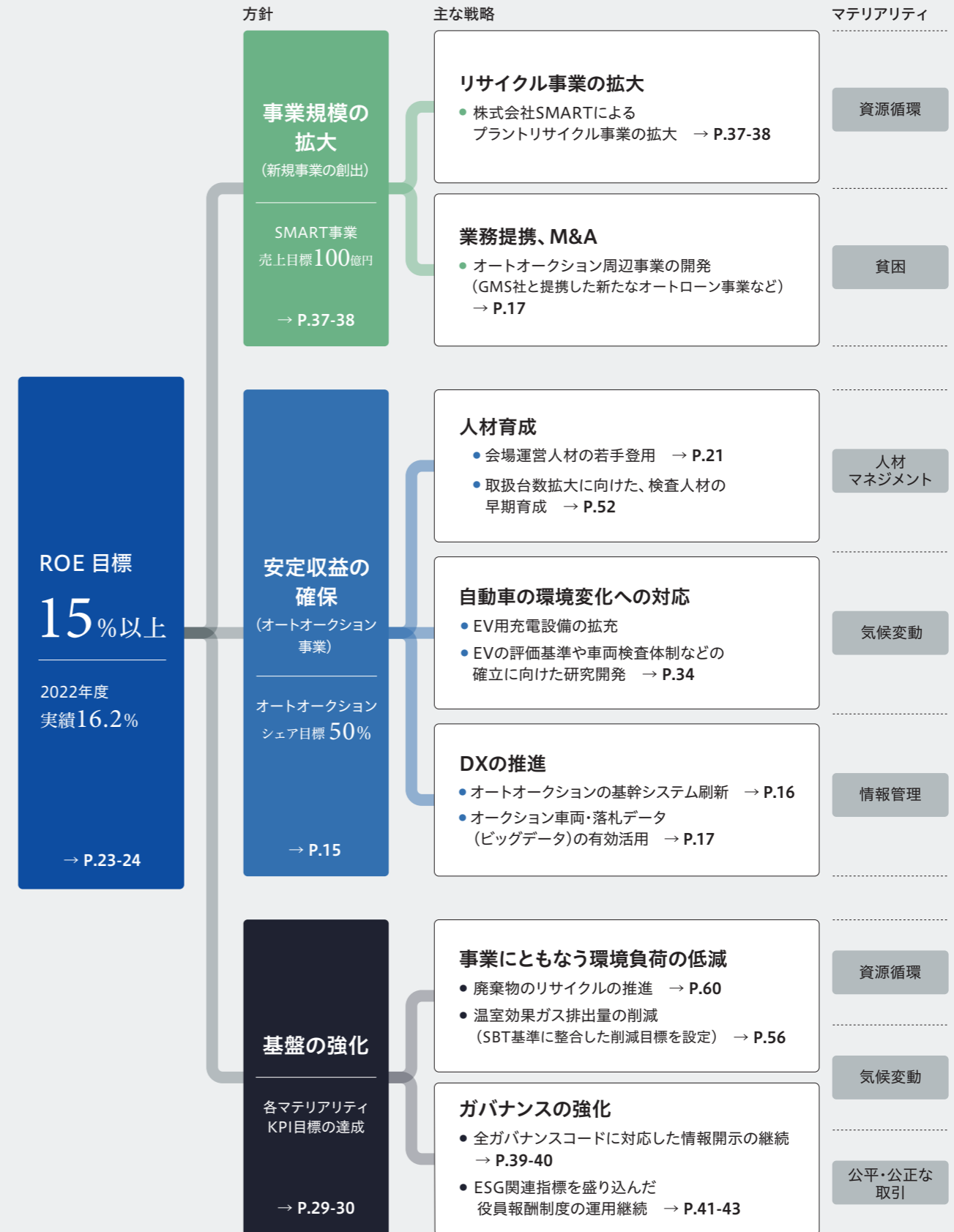
公平・公正なオートオークション市場を維持し  
利便性を高め続ける

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



方針・戦略





## 長期的な成長に向けて 次の時代を担う人材の育成に 注力していきます。

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6月に執行役員就任。



Q.これまでの経験を  
どのように活かしていこうとお考えですか？

### A. 社内外のコミュニケーション強化などの面で、 培った知見を全社に広めていきます。

私は名古屋の大規模会場で経験を積み、R名古屋や静岡、九州などの中・小規模会場で会場長を務め、オートオークション会場の運営ノウハウを学んできました。さまざまな会場の運営を通じてわかったことは、会場の規模や地域性に応じて出品台数や売上の伸ばし方が異なるということです。

大規模会場ではUSSのブランド力によって自然と出品台数が集まりますが、中・小規模会場はお客様との距離が近く、細やかなサービスを提供しなければ出品につながりません。例えば、出品いただいたお客様へのお礼の電話をかけた後、定期的に足を運ぶなど地道なコミュニケーションが大切になってきます。実際、静岡会場長に着任した際は、定期的な訪問営業を行って信頼関係を築くことで、伸び悩んでいた出品台数を増加させることができました。



こうした施策を実行していくうえでは、社員とのコミュニケーションが非常に重要です。社員を“その気”にさせるために、新たな会場に赴任した際には、こちらから積極的に話しかけるようにして信頼関係を築いてきました。

執行役員という立場を与えられた今、こうした経験を活かして、各会場の運営についてアドバイスをし、全社の成長に貢献していきたいと思っています。

Q.ご自身が考える中期的な課題と、  
改善のための方針を教えてください。

### A. 車両検査員も会場運営スタッフも 次世代の育成を進めることが重要です。

オートオークション会場の良し悪しは、出品車両の検査がいかに正確に行われているかで決まると言っても過言ではありません。そのため、検査員の採用・育成はとても重要です。また、会場を運営する人材に関しても次世代の育成に注力していくことが必要だと思います。

すでに会場長や次期会場長には若い社員が抜擢されることも増えており、良い傾向にあると思いますが、もっと広く若手社員に「機会を与える」「チャレンジを促す」ような仕組みがあってもよいのではないかと思います。例えば、現在、地方の中・小規模会場に在籍している社員が、名古屋などの大規模会場で仕事を学び、スキルアップできる制度を設けてはどうかと考えています。

人材戦略は長期的な成長にとって欠かせないファクターであり、継続的に取り組んでいく必要があります。新たな人材育成施策を通じて会社の成長の一翼を担っていききたいと思います。

## 公正公平で利便性の高い オークションの仕組みづくりに 貢献していきます。

株式会社ユー・エス・エス  
執行役員/東京会場長 **三上 正裕**

PROFILE:  
1994年入社。東京会場の営業部部長を経て、2014年に本社オークション運営本部部長に就任し、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6月に執行役員就任。



Q.これまでの経験を  
どのように活かしていこうとお考えですか？

### A. オークションの仕組みの改善と、 運用者の指導・教育に取り組んでいきます。

私はオークション運営本部に在籍し、オートオークションを公平・公正に行うための規則や仕組みづくりに長く携わってきました。また、車両検査員の資格制度やクレーム管理システムの構築にも携わるなど、幅広い視点から、公平・公正で利便性の高いオートオークションを提供するための仕組みづくりに努めてきました。

今後は、DX施策の柱の一つとして中期的に検討しているオートオークション基幹システムのリニューアルについても、これまでの経験を活かして取り組んでいきたいと考えています。また、規則や仕組みがきちんと運用されるよう現場の指導・教育にも取り組んでいきたいと考えています。

Q.ご自身が考える中期的な課題と、  
改善のための方針を教えてください。

### A. 出品台数増に向けた新たな施策を 検討していきたいと考えています。

現在会場長を務めている東京会場の出品台数は年間72万台で、これはUSS全体の出品台数の4分の1にあたります。業界シェアの10%を占める日本最大のオートオークション会場であり、東京会場の業績がUSS全体の業績に大きな影響があります。

一方、関東には埼玉や群馬にも小規模な会場もあります。執行役員への任命を機に、今後は各会場のコラボなど

数字を伸ばし合えるような施策を検討し、関東地区全体の活性化・業績向上も目指していきます。そのためにも、まずはいろいろな会場を自分の目で見て、社員と会話を重ねていきたいと思っています。来年には物流の2024年問題が顕在化するため、会員にとっても出品車をオークション会場まで輸送するためのコストが上がってしまうこととなります。こうした負担増が出品台数低下につながらないように、さまざまな施策を練っていきたく考えています。

また、オークションにおける映像の活用についても、その可能性を広げていきたいと考えています。現在は会場により相違がある映像品質の平準化と高画質化を行うことで、将来的には会場間の出品連携だけでなく、会場以外のヤードに車を集め、検査および撮影、配信を行いオークションにかけられる仕組みづくりも検討したいと考えています。そうした場所を各地に設置することで、オークション会場に車を運ぶ手間やコストが下がるため、出品台数向上につながるはずです。

こうした新たな仕組みを提案していくことで、長期的なシェア向上と業績拡大に貢献していきたいと思っています。







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年株式会社トリエ(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部への株式上場へ貢献。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。

## 充実した株主還元と長期視点での投資により、企業価値・時価総額を高めていきます。

QUESTION 1: 2022年度の財務状況と、2023年度の予想を教えてください。

ANSWER 1: **増収増益を維持することができました。今後も、成長投資を実施しながら高い株主還元を継続していきます。**

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。それが当社の資本政策の基本方針です。資本効率の高い経営を目指し、自己資本当期純利益率(ROE)を経営指標に捉え、15%以上の水準を維持することを目指しています。株主還元についても、連結配当性向55%以上という高い目標を設定しています。

2022年度の業績は、売上高88,778百万円(前年度比9.0%増)、営業利益43,778百万円(前年度比5.3%増)、親会社株主に帰属する当期純利益30,008百万円(前年度比0.9%増)となりました。自己資本当期純利益率(ROE)は、16.2%となりました。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67円50銭(配当性向55.0%)とし、23期連続の増配としました。一方で、「経営成績に相応しい株価水準・時価総額」を達成することを考えた場合、適切なタイ

ミングで自己株式の取得を実行することが必要であると考え、2023年6月に500万株(総額約11,817百万円)の自己株式取得を決議しました。取得にあたっては株主還元に対するコミットメントをより一層確固たるものにしたという考えから、相応の規模を有する自己株式取得を確実に行うことが可能である「ファシリティ型自己株式取得」の方法を採用しました。

2023年度の業績は、売上高92,400百万円(前年度比4.1%増)、営業利益45,300百万円(前年度比3.5%増)、親会社株主に帰属する当期純利益30,800百万円(前年度比2.6%増)を見込んでいます。1株当たり年間配当金についても、引き続き目標を上回る69円40銭と予想しています。

QUESTION 2: 今後の財務戦略を教えてください。

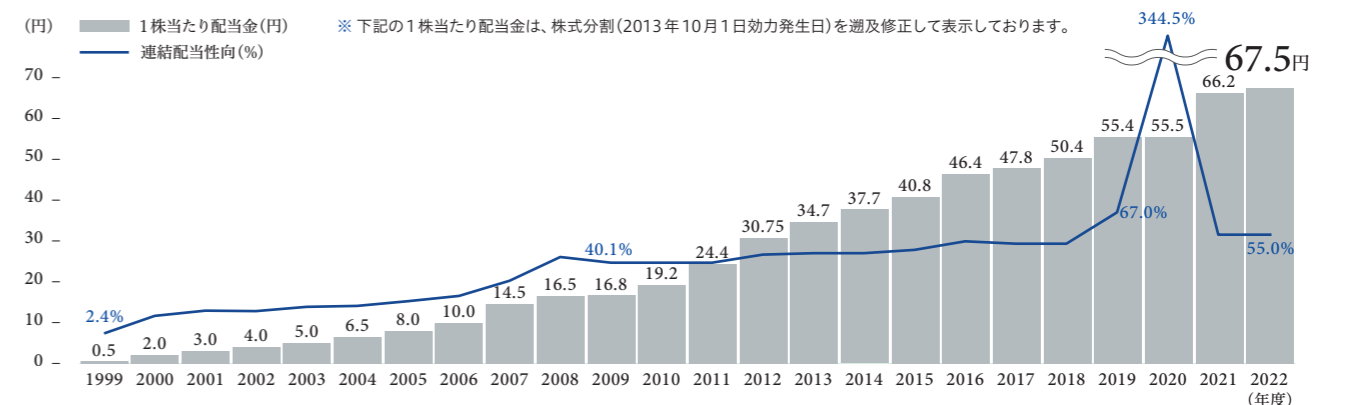
ANSWER 2: **潤沢な資金をもとに、長期的な成長につながる新規投資を行います。**

当社には潤沢な資金があり、それをどう活用していくかが今後の課題です。資金の活用方法については、設備投資や新規事業への投資、自己株式取得の実施などを検討しています。既存事業への投資としては、DX推進やAI活用など新たなテクノロジーへの投資により、増収増益へとつなげていきたいと考えています。こうしたテクノロジーへの投資はそれほどコストがかからず、数十億円ほどの投資で新たなものを生み出せると想定しています。

新規事業への投資にあたっては、オートオークション事業とのシナジーを重視しています。振り返ってみれば、2003年度に設立した株式会社アビツの自動車リサイクル事業もオートオークション会場と隣接する場所で創業し、中古自動車を扱うなかで最終段階において必要となる廃車処理のニーズに応えるために開始した事業です。以降、着実に事業を拡大し、今年で創業20年を迎えました。また、2022年度に実施したGlobal Mobility Service株式会社への投資も、中古車販売の活性化という点でオークション事業とのシナジーが期待できます(詳細はP17)。同社との提携によるFinTech(フィンテック)サービスは、開始後3か月で約360件の加盟店を獲得し、2023年度は3,000件のローンの取り扱いを見込んでいます。

新規事業の立ち上げにはリスクがともないませんが、既存事業とのシナジーを生み出すことができれば長期的に利益を創出していくことが可能です。今後もそうした投資案件があれば、積極的な投資を行っていきます。それらに加えて、前述の株主還元を充実させます。さらなる企業成長を図り時価総額を増加させ、株主や投資家、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。

長期配当実績





# 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 → P.3-4

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) **684名**
  - 車両検査員数 **248名**
- (2023年3月31日時点)

### 社会関係資本 → P.5-6

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 **48,490社**
  - CIS(インターネット)会員数 **33,934社**
  - TV(衛星)会員数 **1,981社**
  - オークション会場 **全国19拠点**
  - 中古車買取専門店 **147店舗** (直営15店舗、FC132店舗)
- (2023年3月31日時点)

### 知的資本 → P.7-8

先進技術を積極的に導入し  
No.1のシェアを維持

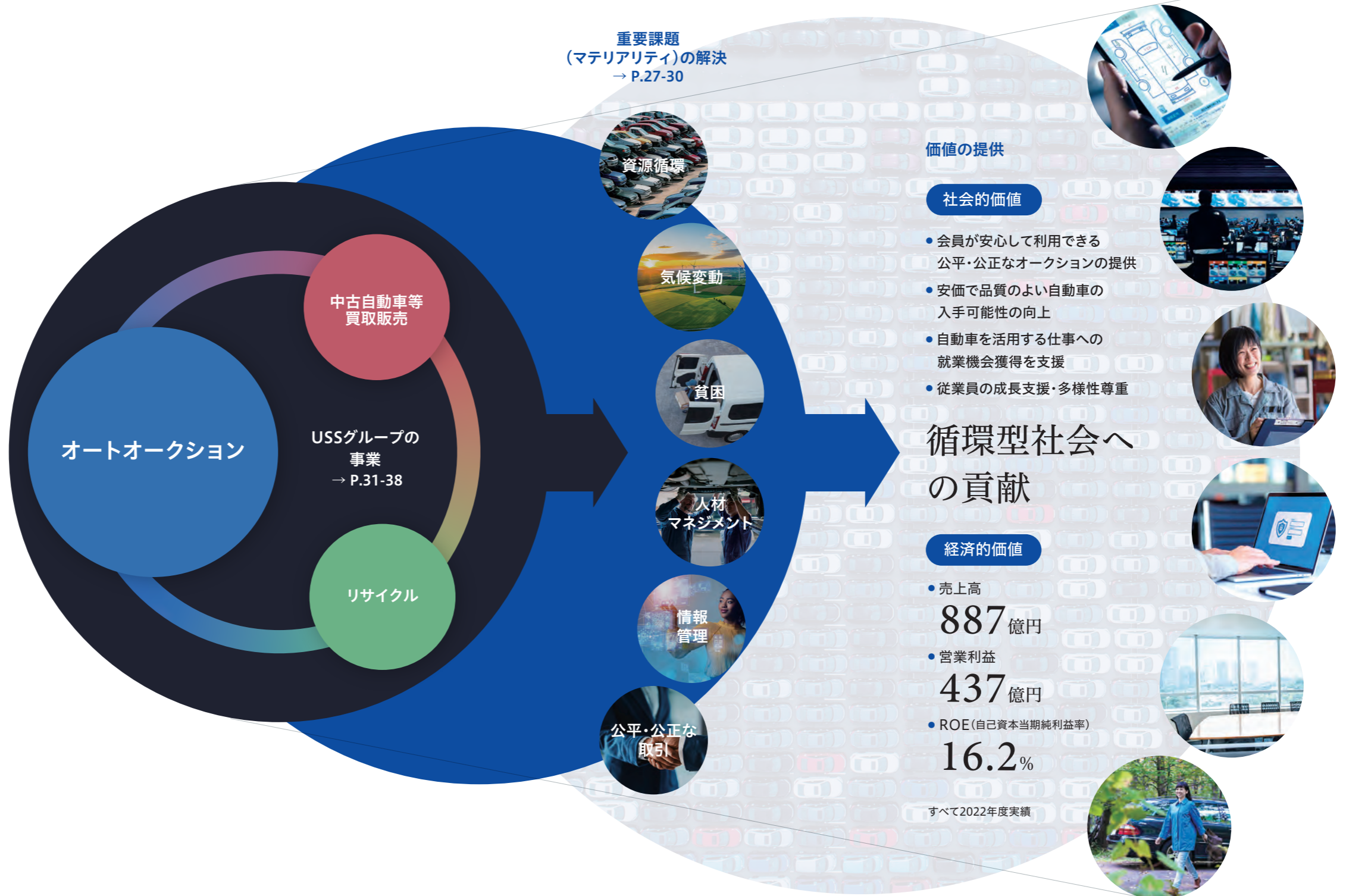
- 膨大なデータをマッチング
- 強固なセキュリティ
- DXによる新検査技術の導入

### 財務資本(2022年度)

- 総資産 **2,423億円**
- 自己資本比率 **78.8%**

### 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



## 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
- 安価で品質のよ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 **887億円**
- 営業利益 **437億円**
- ROE(自己資本当期純利益率) **16.2%**

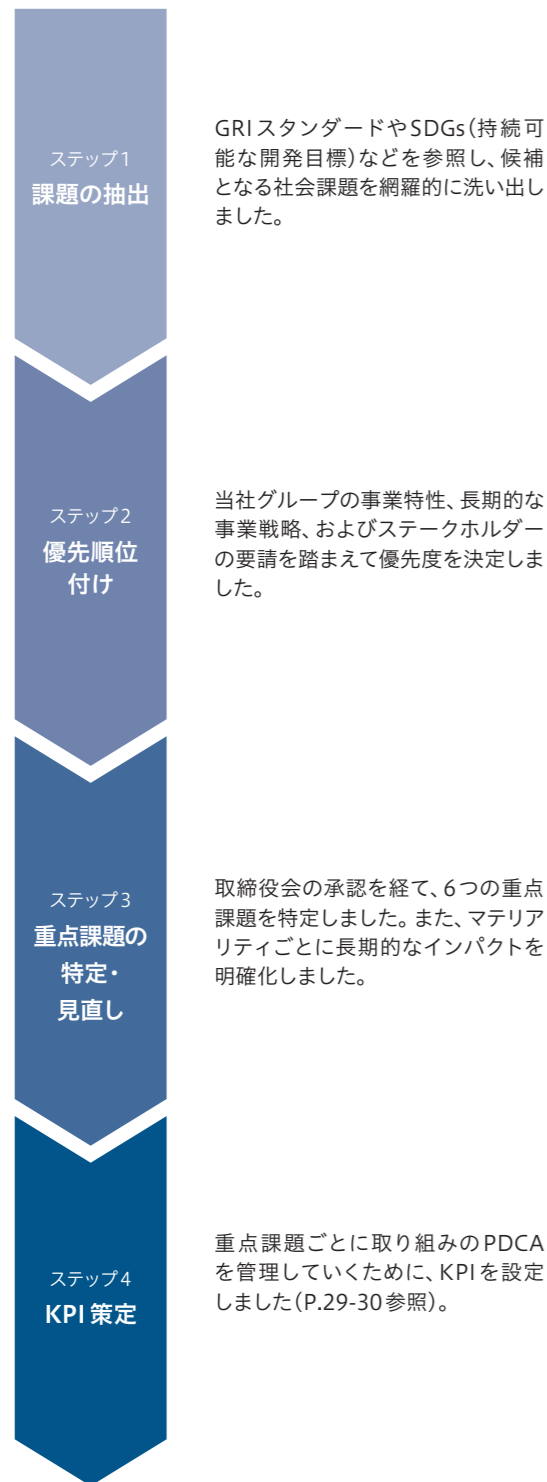
すべて2022年度実績



# 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当社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、重要課題ごとに管理指標(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 ( <b>R</b> :リスク <b>O</b> :機会)
<b>資源循環</b> 	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"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>	<b>O</b> 中古車に対する安定的な需要(オートオークション事業) <b>O</b> 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) <b>R</b> 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
<b>気候変動</b> 	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"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>	<b>O</b> EV車への買い替え需要による中古車市場の活性化 <b>R</b> 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
<b>貧困</b> 	自動車を入手できないために、就業機会を得られず貧困から脱することができない人々が存在する。	<b>O</b> FinTech(フィンテック)を活用したローン利用者の増加
<b>人材マネジメント</b> 	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。	<b>O</b> 多様な能力を持つ人材の獲得 <b>R</b> 労働人口減少にともなう求職者の減少 <b>R</b> 労災による従業員の健康被害
<b>情報管理</b> 	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。	<b>O</b> ビッグデータの多面的活用による事業拡大 <b>R</b> 個人情報・機密情報漏洩による評判低下・会員減少
<b>公平・公正な取引</b> 	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。	<b>O</b> 公平さ・公正さの維持・訴求によるブランド価値向上 <b>R</b> 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
				2018	2019	2020	2021	2022			
資源循環	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	廃棄物率(発生量t/受入量t) (%)	株式会社アビツ	12.4	16.3	13.1	8.3	6.0	受入量の15%以下	P.33 -34 P.36	
		金属リサイクル率(金属出荷量t/受入量t) (%)		45.6	50.2	45.7	43.7	52.4	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%		
		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	-	97.7	95.6	94.3	94.3	90%以上		
		デジタル出品率 (%)	株式会社ユー・エス・エス	0	0	0	10	20			
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV車の取り扱いに関する調査・研究</li> <li>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)</li> <li>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</li> </ul>	CO <sub>2</sub> 排出量 Scope1、2合計 (t-CO <sub>2</sub> )	USSグループ	-	-	16,838	16,735	15,703	2030年度42%削減 (2021年度比)	P.54 -58	 
		CO <sub>2</sub> 排出量 Scope3 (t-CO <sub>2</sub> )		-	-	295,535	300,465	307,006	2030年度25%削減 (2021年度比)		
貧困	<ul style="list-style-type: none"> <li>Global Mobility Service 株式会社との資本業務提携を通じて、従来は審査が通らなかった層へのローン提供を支援 (2023年4月開始)</li> </ul>	GMS(ローンの契約件数)	株式会社 USSサポートサービス						2023年度の取り扱い 3,000件	P.17 -18	 
人材 マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権・多様性の尊重</li> <li>公正な評価・処遇</li> <li>教育・研修の充実</li> <li>労働安全衛生マネジメント</li> </ul>	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	246	250	258	261	255		P.51 -53	 
		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	26か月	26か月	8か月		
		女性の役職者登用(副主任以上) (%)		4.6	5.4	5.9	6.8	7.6	社員全体の8%以上		
		管理職の女性比率 (%)		0	0	0	0	0	2025年度5%以上 2030年度10%以上		
		有給休暇取得率 (%)	54.8	50.0	50.6	64.4	63.3	60%以上を維持			
		障がい者雇用率 (%)	1.40	1.57	1.63	2.09	2.48	法定雇用率 (2.3%)以上を維持			
		離職率 (%)	4.8	4.6	2.9	4.7	6.0	5%以下			
		労働災害件数 (件)	株式会社アビツ	5	6	3	2	3	0件		
		休業災害度数率		13.69	16.03	9.47	6.53	9.33	6.0以下		
		休業災害強度率		0.03	0.37	1.55	0.99	0.05	0.5以下		
外部研修受講率(正社員以上対象(出向者除く)) (%)	0	0		3.5	48.2	100	50%以上				
情報管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>プライバシーポリシーの制定</li> <li>会員情報の適正管理</li> <li>プライバシーマークの取得</li> </ul>	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	100	100%	P.49	
		ISO27001認証	株式会社アビツ	○	○	○	○	○	認証維持		
公平・公正な取引	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営理念に「公正な市場の創造」を掲げ、全社員に徹底</li> <li>独自の不正取引監視システムを運用</li> <li>「贈収賄防止に関する基本方針」などの策定およびウェブサイトでの発信</li> </ul>	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.43 P.49	



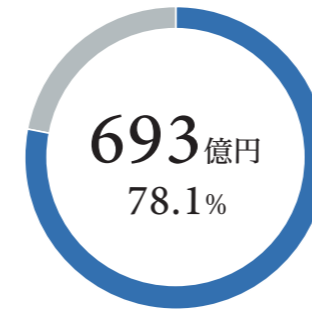
# At a glance

## オートオークション事業

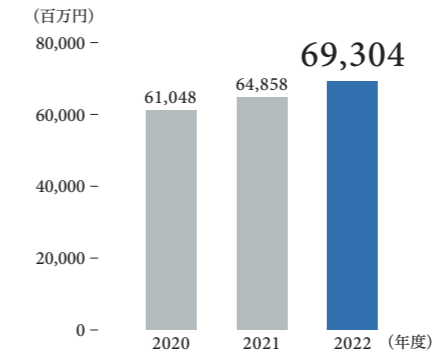


1982年のUSSナゴヤオートオークション開業以来、全国19か所に現車オークション会場を設置し、各地域で会員数を伸ばし「地域一番会場」となってきました。さらに、外部応札の仕組みとして衛星TVオークションとインターネットオークションの2チャンネルを展開し、遠隔地からもオークションに参加できる環境を整えています。その結果、会場数、会員数、出品台数は業界トップの規模を誇るまでに成長しました。今後もオートオークションの運営を通じ、中古車の円滑な流通をサポートしていきます。

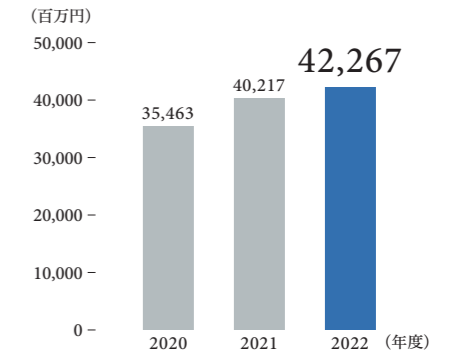
売上構成比率



売上高推移



営業利益推移



## 中古自動車等買取販売事業

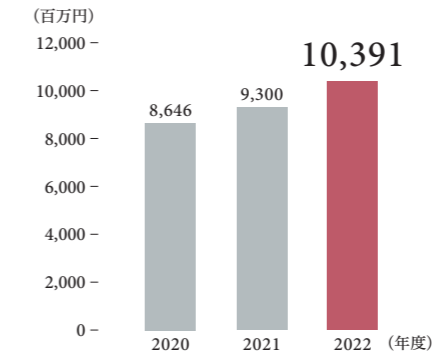


オートオークションに必要な不可欠な良質な中古車の供給を担うのが、中古自動車買取専門店「ラビット」です。全国各地の店舗でエンドユーザーから直接買い取った中古車がUSSに出品され、それを求めて大勢のバイヤーが集まることで、出品台数や成約台数が増加する好循環が生まれます。「ラビット」は最新のオークション相場情報を分析して高価買取を実現しており、そうした姿勢が良質な出品車両の獲得につながるとともに、当社グループの市場シェア拡大に貢献しています。

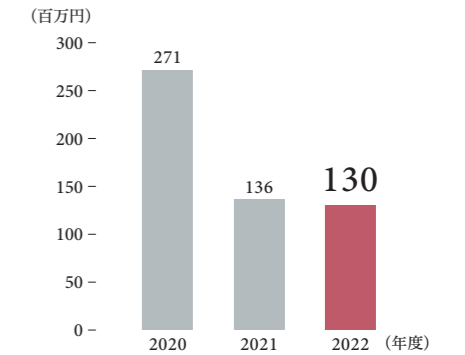
売上構成比率



売上高推移



営業利益推移



## リサイクル事業\*

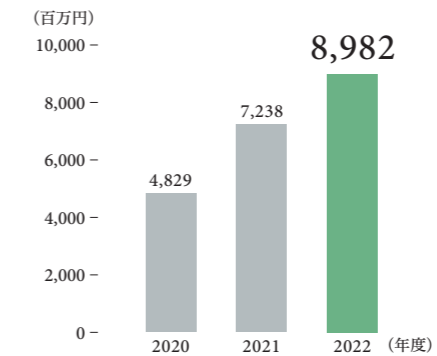


2003年度の株式会社アビツ設立以来、自動車、OA機器、電化製品などさまざまな廃棄物の解体・リサイクルに挑戦してきました。2019年度には、設備・プラント処分元請事業の株式会社SMARTを立ち上げ、プラントの解体工事や設備の撤去作業から、不要となった機械・設備の再販・再資源化までをワンストップで提供しています。処理が難しい金属とプラスチックなどの複合材のリサイクルを実現させ、機械・設備の再生利用を促進することで循環型社会の実現に貢献しています。

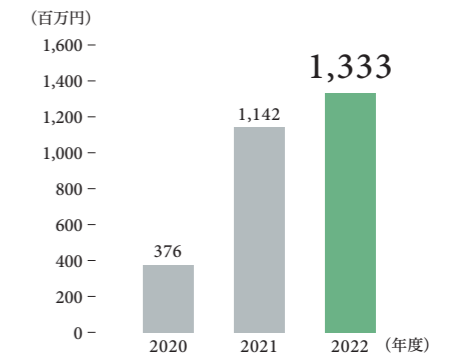
売上構成比率



売上高推移



営業利益推移



\* 2022年度より、「その他」に含まれていた「リサイクル」を報告セグメントといたしました。

※ 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

# さらなる利便性の向上により 当社のブランド力を向上させます。

株式会社ユー・エス・エス 常務取締役 / オークション運営本部長

## 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年常務取締役に就任後、システム本部長や会場長を歴任。2022年オークション運営本部長に就任し現在に至る。



### 当期の概況

2022年度における国内中古車登録台数は、同年度前半に新車販売台数が大きく減少した影響で下取りにより発生する中古車が減少したことなどから、6,293千台(前年度比4.2%減)となりました<sup>\*</sup>。このような状況下でも、当社のオートオークションにおける出品台数は2,958千台(前年度比8.3%増)、成約台数は1,863千台(前年度比4.3%増)となりました。この結果、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69,304百万円(前年度比6.9%増)、営業利益42,267百万円(前年度比5.1%増)となり、増収増益を達成しました。

当社のオートオークションは良質な中古車が集まる傾向にあり、それらを目当てに買い手が集まり高値で落札されるという好循環ができています。これは公平・公正なオートオークションの実現と、利便性の向上に取り組み続けてきた当社の姿勢が、お客様から評価をいただいている証だと捉えています。特に2022年度は、中古車の供給が減少

### 今後の戦略

新車販売台数は半導体不足の緩和により、徐々に回復しています。2023年度の連結業績見通しについては、オートオークションにおける出品台数3,000千台(前年度比1.4%増)、成約台数1,880千台(前年度比0.9%増)、成約率62.7%(前年度実績63.0%)を見込んでいます。

国内トップシェアを誇る当社は、精度の高い車両検査と

する中でも当社のオートオークションに売り手と買い手が集まるという動きが顕著に見られました。これは、業界における当社のブランド力の現れだと自負しています。

そして、こうした競争優位性を維持・向上していくためには、将来的に予想される出品台数の増加に対応する必要があると考え、車両検査員の早期育成を目指す研修制度を新設しました。2022年度には、これまで新入社員への研修を行ってきた東京会場や名古屋会場から教育担当者を選抜し、従来であればOJTで行う内容を体系化して8か月の研修プログラムを作成しました(詳細はP52参照)。新たな研修制度は2023年度から適用され、13名の新入社員が順調に知識・技術を習得しています。さらに、来年度からは、キャリア採用社員向けの研修プログラムの実施も検討しています。

<sup>\*</sup> 一般社団法人日本自動車販売協会連合会、  
一般社団法人全国軽自動車協会連合会調べ

公平・公正なセリを行うことで、健全な中古車流通に貢献しております。当社会場には毎週6万台の車両が出品されます。これを会員の“共有在庫”と捉え、中古車販売店の商売を活性化するようなサービスの展開も視野に入れています。

### SWOT分析

強み Strength	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界内最大の会員数・出品台数</li> <li>高度な車両検査技術</li> <li>公平かつ公正な取引基準</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高水準な成約車両単価</li> <li>業界に先駆けたDXの取り組み</li> </ul>
弱み Weakness	<ul style="list-style-type: none"> <li>中古車流通経路が多様化することによる取り扱い台数の減少</li> <li>グループ会社から調達する出品台数が少ない</li> <li>管理職、車両検査員などの人材不足</li> </ul>	
機会 Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV車への買い替え需要の増加</li> </ul>	
脅威 Threat	<ul style="list-style-type: none"> <li>中古車販売店の減少</li> <li>MaaS (Mobility as a Service) による所有からサービスへの価値観の変化</li> <li>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</li> </ul>	

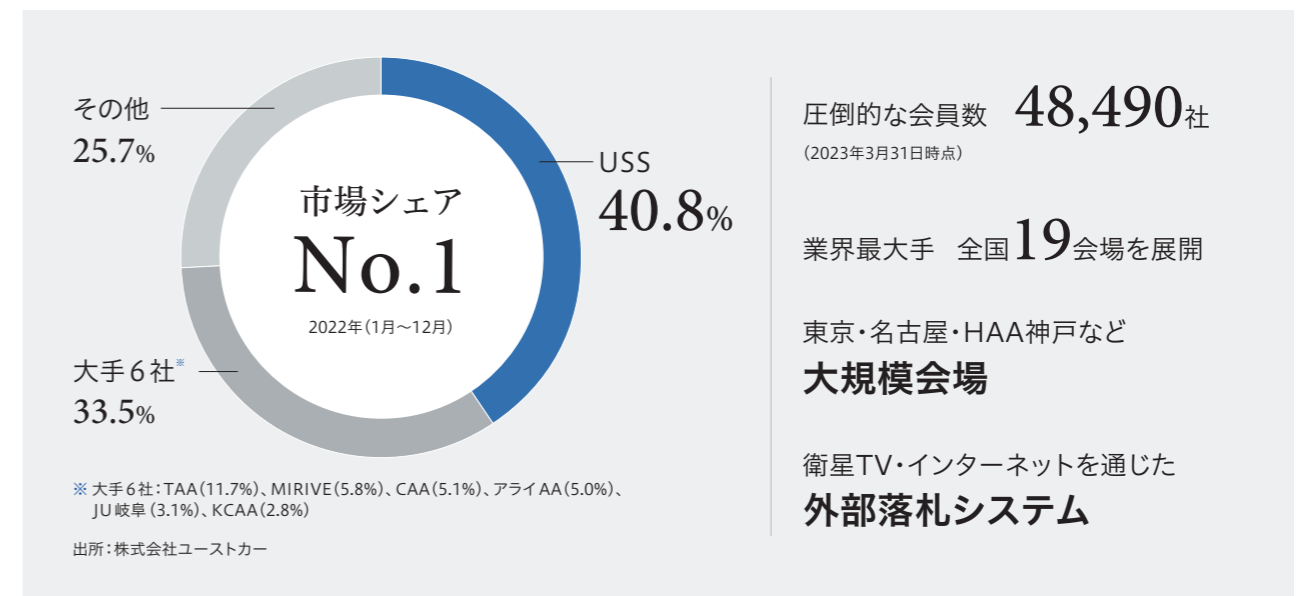
### TOPICS

#### EV車に対応した車両検査体制の確立を目指し 評価基準の設定、バッテリー診断装置の開発に取り組む

当社では、EV車における車両検査体制の整備を進めています。EV車の車体構造はガソリン車とは異なり、バッテリーの重量が大きいことから、それ以外の部位を軽くするためにアルミやFRPといった素材が使われています。そのため、ガソリン車では修理で対応できるものが、EV車では部品自体を交換しなければならないこともあり、EV車に対応した評価基準を定める必要があります。また、特に重要なバッテリーの劣化診断については、バッテリー診断装置の開発に取り組んでいます。

### データ

#### オートオークション業界における競争力





中古自動車等買取販売事業

## 顧客満足度の向上に取り組み ラビットのブランド力を強化します。

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。



リサイクル事業

## プラントリサイクル事業を拡大し 持続的な成長を実現します。

株式会社アビツ 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年に株式会社アビツ入社。2013年に金属プラスチックリサイクル事業部長、2019年に取締役事業本部長および同年設立の株式会社SMART代表取締役に就任。



### 当期の概況／今後の戦略

2022年度における中古自動車買取専門店「ラビット」の業績は、相場に大きく左右されました。上期は前年度から続く半導体不足によって新車販売台数が減少しました。それともなまって中古車流通量が減り、車両単価が上昇傾向となったため、収益が拡大しました。一方、下期は車両単価が下落傾向となり、厳しい状況が続きましたが、年度全体では販売台数の増加や高額車両の取扱増によって、増収増益を達成できました。また、事故現状車買取販売「リプロワールド」は、販売単価や販売台数が増加したものの、10月以降オークション相場が下落し粗利益が減少したことにより増収減益となりました。

これらの結果、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10,391百万円(前年度比11.7%増)、営業利益130百万円(前年度比4.6%減)となりました。

今後の戦略としては、持続的な成長に向けて買取にとど

まらず小売販売にも注力し、飛躍的成長を目指します。そのため「お客様から選ばれる存在」となることが重要であり、外部調査<sup>※</sup>による顧客満足度「1位」を目指します。達成に向けて2022年度には、基本的な接客対応やクレーム対応の見直しなどを実施しました。さらに、満足度の高い店舗に他店舗から店長を派遣して運営手法を学ばせる研修も実施しました。こうした取り組みの結果、来客数が着実に増加しています。

現在は全国に直営15店舗、FC132店舗の147店舗を展開していますが、将来的に直営30店舗、FC170店舗の200店舗を目指します。ラビットのブランド価値向上を推進しながら、店舗数拡大によって成長路線へとシフトしていきます。

これら施策を通じてまずは営業利益3億円の達成を目指します。

<sup>※</sup> 出典：オリコン顧客満足度ランキング

### SWOT分析

強み Strength	<ul style="list-style-type: none"> <li>USSオークションと連携したビジネスモデル</li> <li>買取業界における高いブランド認知</li> </ul>
弱み Weakness	<ul style="list-style-type: none"> <li>WEBシステムなどのDX推進の遅れ</li> <li>人材採用・育成・定着率</li> </ul>
機会 Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> <li>中古国産車の高い海外需要</li> <li>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</li> </ul>
脅威 Threat	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>自動車買い替えサイクルの長期化</li> </ul>

### 当期の概況／今後の戦略

資源リサイクル事業を展開する株式会社アビツは、廃自動車の取扱台数が減少したことに加え、金属スクラップ相場が好調だった前年度と比べ利幅が縮小したことから、減収減益となりました。一方、プラントリサイクル事業を展開する株式会社SMARTは、大規模な解体工事の受注件数が増加したことから、増収増益となりました。これらの結果、当セグメントは、外部顧客に対する売上高8,982百万円(前年度比24.1%増)、営業利益1,333百万円(前年度比16.7%増)となり、過去最高益を達成しました。

株式会社アビツでは、業績が金属資源の相場に左右されることを課題と捉えています。そこで、収益の安定化を

図るため、新たに廃プラスチックのリサイクル事業についても各社と連携しながら検討を進めています。

株式会社SMARTにおいては、大型案件を受注できる社内体制が構築できるようになりましたが、着工件数は前年度よりも1割ほど減少しています。案件の大小が注目されがちですが、重視すべきなのは利益率の高さであり、今後はバランスのとれた受注を意識していきます。また、事業成長にともない人材不足が課題となっていました。直近2年は働きやすい環境づくりによって従業員の定着率を向上させてきました。2023年度は売上高50億円を目指していますが、達成は十分可能だと考えています。

### SWOT分析

強み Strength	株式会社アビツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>独自のリサイクル技術(特許取得)</li> <li>中京圏最大面積のヤードとビジネス環境に適した立地</li> <li>幅広い廃材に対応できるプラントの設計技術</li> </ul>	
	株式会社SMART	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	
弱み Weakness	株式会社アビツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働環境が厳しいことによる人材流出と技術の継承問題</li> </ul>	
	株式会社SMART	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業成長にともなう人員の不足</li> </ul>	
機会 Opportunity	株式会社アビツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造業によるリサイクル事業開始</li> <li>廃プラスチック再資源化</li> </ul>	共通 <ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素化推進によるリサイクル事業見直し</li> </ul>
	株式会社SMART	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度経済成長期の構築物の老朽化</li> <li>製造業、エネルギー産業への投資増加</li> </ul>	
脅威 Threat	株式会社アビツ	<ul style="list-style-type: none"> <li>競合が乱立する市場環境の中で差別化の図りにくさ</li> <li>異業種からの参入やメーカーによる囲い込み</li> </ul>	
	株式会社SMART	<ul style="list-style-type: none"> <li>同様のビジネスモデルの出現</li> </ul>	



特集  
SMART  
事業

# 時代のニーズに応え 2026年度売上高100億円へ

株式会社SMARTでは、ニーズが高まっているプラントリサイクルに関するサービスをワンストップで提供しています。循環型社会づくりに貢献しながら収益拡大を進め、長期的に新たな柱となる事業へと推進しています。

岩屋ウィンドパーク風力発電設備解体撤去工事

パレットタウン  
大観覧車解体撤去工事

株式会社アビツ旧本社事務所解体工事

CIRCULAR  
ECONOMY

## プラントリサイクルを軸に 社会のさまざまなニーズに対応

当社の子会社である株式会社アビツは、オートオークション事業に続く柱となる事業の創出を目指し、2019年度に三井住友ファイナンス&リース株式会社の子会社と合併で株式会社SMARTを設立しました。プラントリサイクル事業を軸とし、時代の変化にともない生じる社会的ニーズに応えることで、事業規模を順調に拡大しています。

プラントは、化学製品や金属など取り扱う品目によって建物も設備が異なるため、解体などに求められる技術・知識も多様です。また、プラント以外にも、2022年度はお台場の観覧車解体、2023年度は青森の風力発電所の風車解体を請け負いましたが、これらは高所での解体作業であり、プラント解体とは求められる技術・知識が異なります。株式会社SMARTは、これらの専門性を有する人材力を強みとし、多様なお客様ニーズに応えています。

## 2026年度までに売上高100億円を目指す 株式会社SMARTの成長戦略

株式会社SMARTの2022年度における業績は、大規模な解体工事の受注件数が増えたことから売上高39億

2,500万円となり、増収増益を達成しました。2023年度は売上高50億円を目標として掲げています。そして、2026年度までに売上高100億円を達成することを目指しています。この飛躍的な成長を実現するためには、社会のニーズを踏まえながらさらなる技術力の向上を図る必要があります。

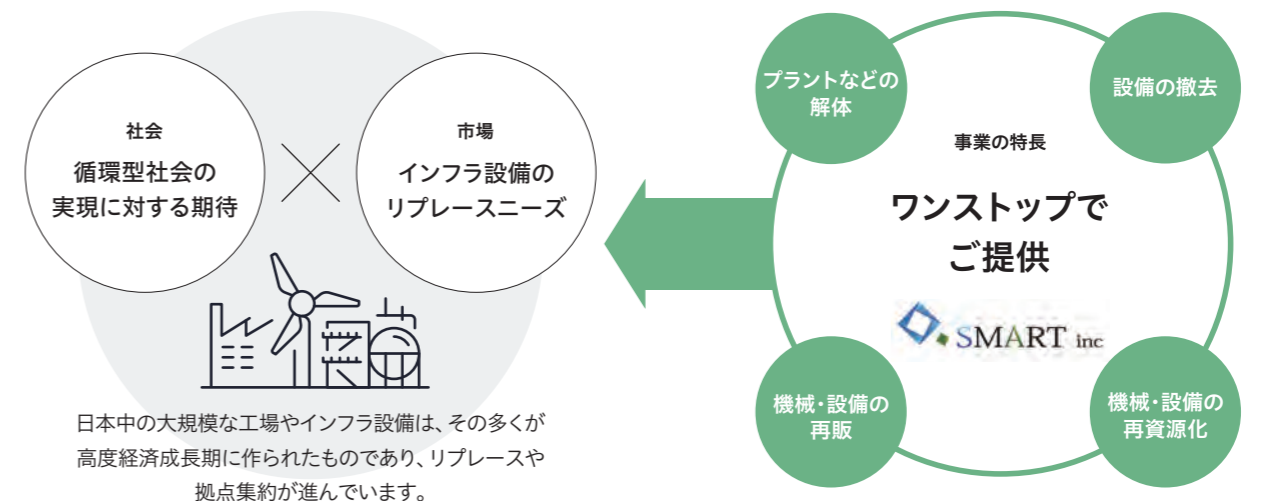
まずは、プラントリサイクルに付随する土壌汚染や土木など、これまで外部委託してきた領域を自社で担えるよう、業務範囲を拡大していく方針です。これらも合わせた提案ができると、他社にはない強みになります。提案時の施工計画書を3D化するなど、訴求力アップへの取り組みも進めています。

プラント分野のターゲットとしては、再編が活発な発電、石油、製鉄などに積極的に営業を提案していきます。また、橋梁や港湾といった社会インフラの老朽化にともなう解体需要も取り込んでいきます。将来的には、エンジニアリング会社などのM&Aも検討していきます。一方で、さらなる事業拡大に備えて専門性を有する人材の拡充にもこれまで以上に力を入れていきます。人材採用の強化と働きやすい環境の整備を進めるとともに、新たな外部パートナー会社の獲得にも注力していきます。

技術力と人材の両面を拡充していくことで旺盛な需要に応え、2026年度の売上高目標達成を目指します。そして、長期的には当社の主要事業の一つへと育てていきます。

## 株式会社SMARTのプラントリサイクル

### 高まる社会の期待と市場のニーズに応える





# G

## コーポレートガバナンス

### 基本的な考え方

当社グループは、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。

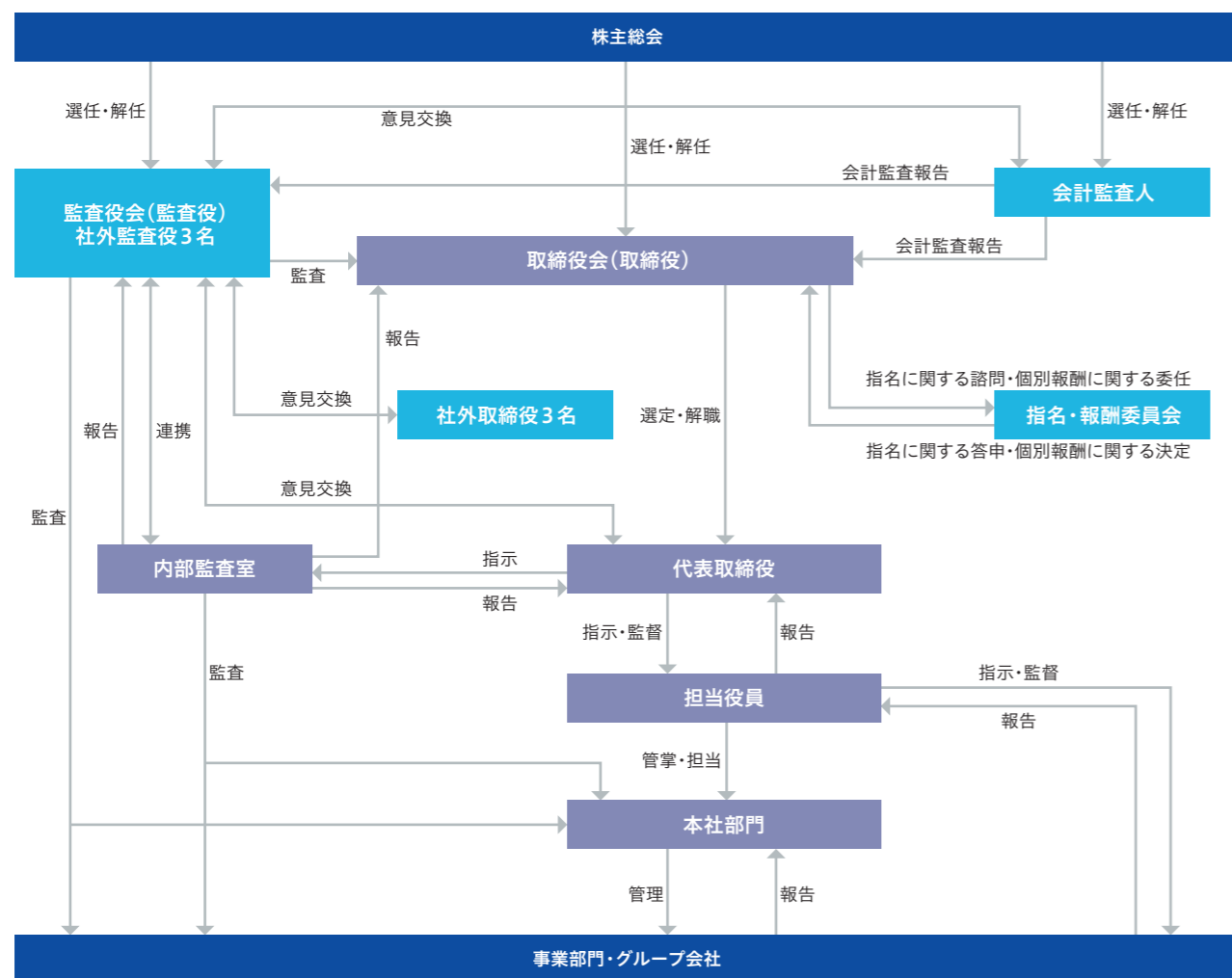
当社グループの各社は、株式会社である以上、株主価値の増大がその最重要課題であることは当然です。しかし、当社グループは、「公正な市場の創造」、「会員との共生」、「消費者への奉仕」、「株主への還元」、「社員の尊重」、「地域へ

の貢献」という6つの企業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。

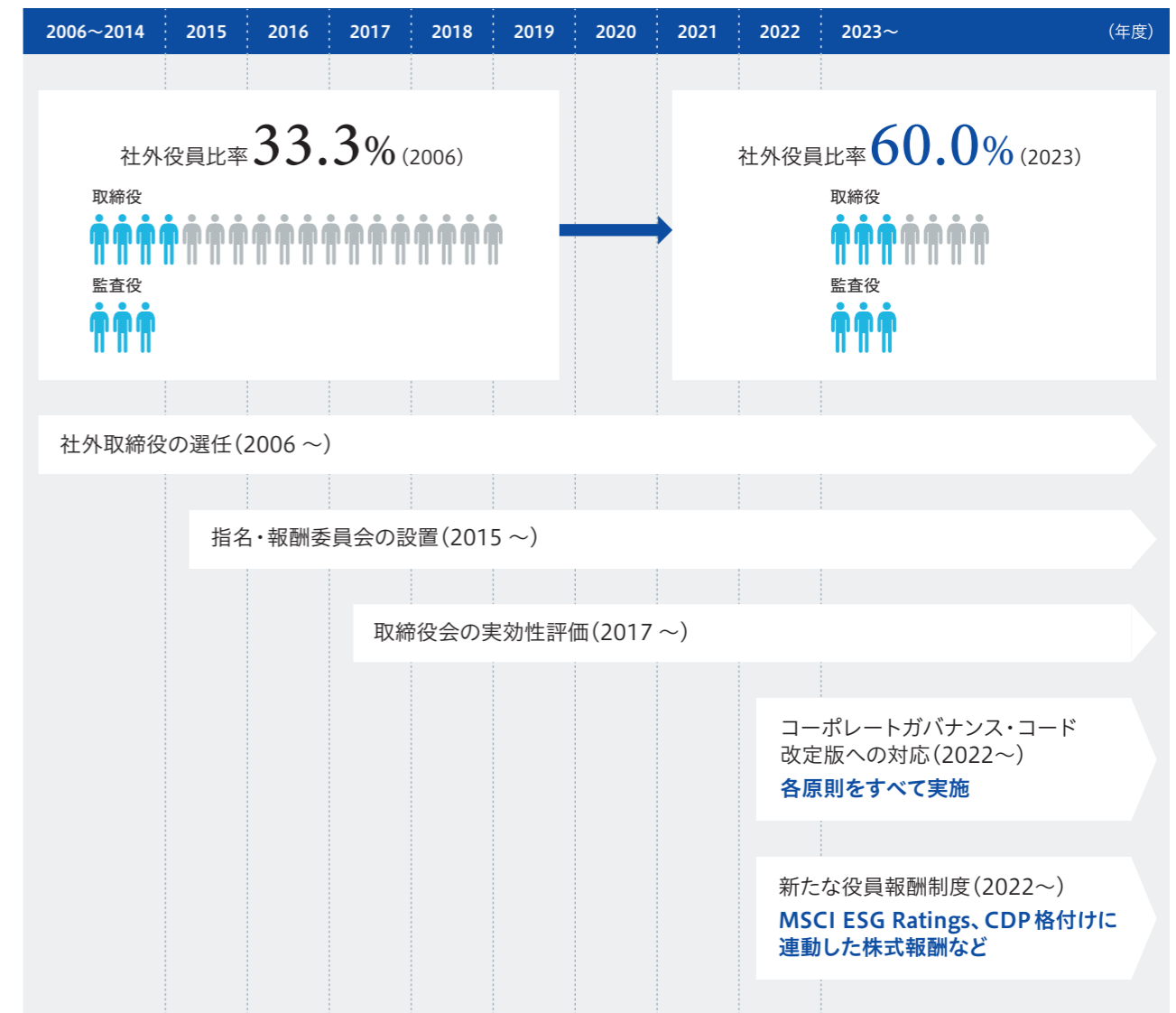
また、企業が社会の一員である以上、その事業活動において社会規範を遵守すべきことは当然であり、コーポレートガバナンスに関する基本方針およびコーポレートガバナンス・コードへの対応について、毎事業年度最終の定時取締役会にて評価し、次年度以降の改善計画を策定します。これによって、当社グループはアカウンタビリティ(説明責任)の履行と、透明性の高い経営を確保し、コーポレートガバナンスの向上に取り組めます。

### 体制

体制図(2023年6月)



### 体制などの変遷



構成比率(2023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(2022年度)

取締役会	9回
監査役会	10回
指名・報酬委員会	2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)監査を行っている内部監査室と連携を図っています。

### 取締役会での審議事項(2022年度)

テーマ	主な審議事項
経営戦略	重要な経営戦略、設備投資など
サステナビリティ	方針や戦略の策定、施策の立案、目標に関する進捗管理、重要課題(マテリアリティ)の特定、TCFD提言への対応など
コーポレートガバナンス	コーポレートガバナンス基本方針の改正、株主総会関連、指名・報酬委員会への諮問・答申、取締役会実効性評価、内部統制評価、会社役員賠償責任保険関連など
決算・財務	決算(四半期含む)関連、予算・資金計画、業績予想修正、配当関連、政策保有株式の検討、取締役報酬の決定方針決議など
その他	子会社業務執行など

## 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

### 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。

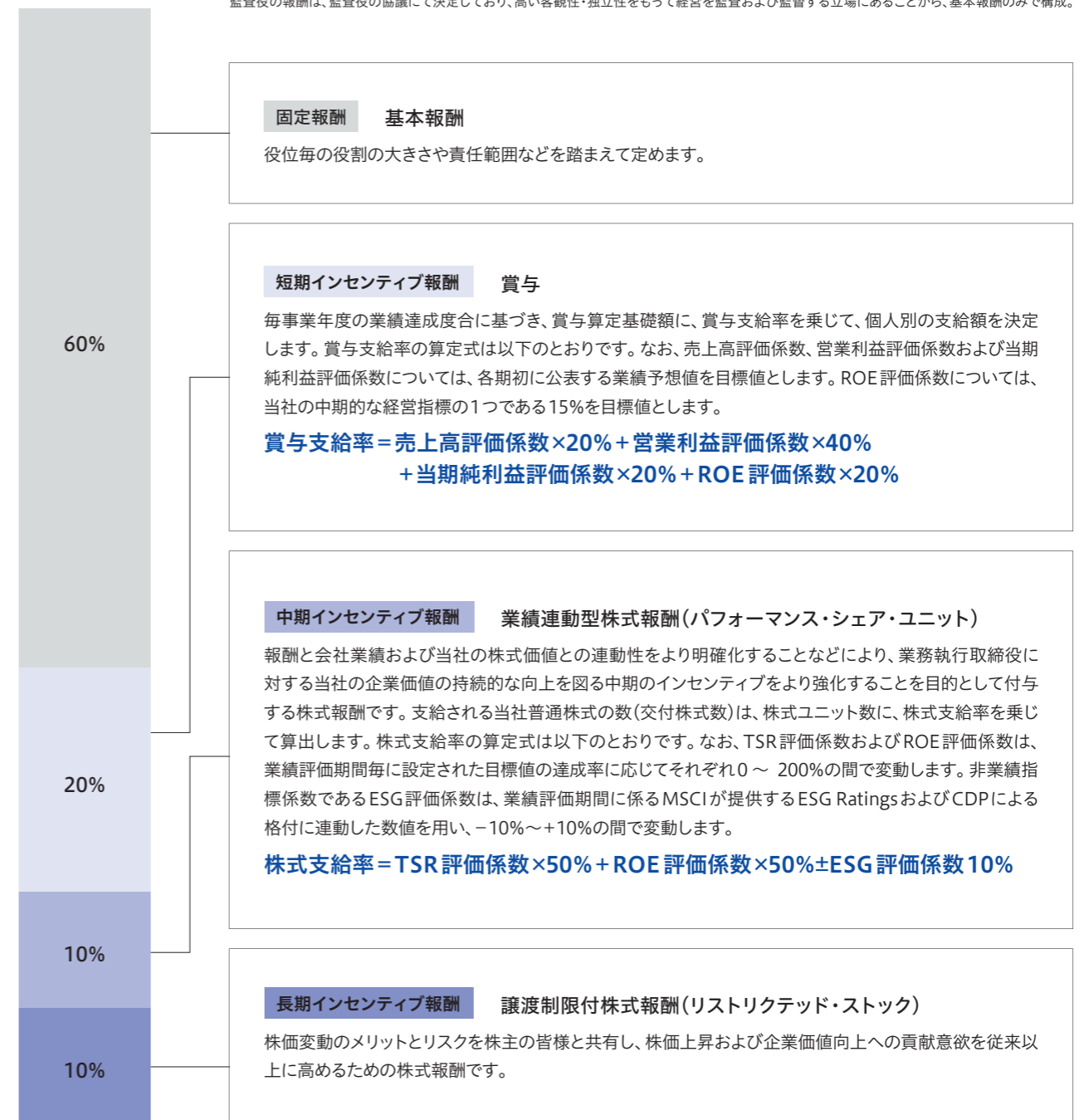
客観的な審議を経て決定しています。

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<sup>※</sup>

<sup>※</sup> 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・独立性をも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・独立性をも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。



### 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また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。



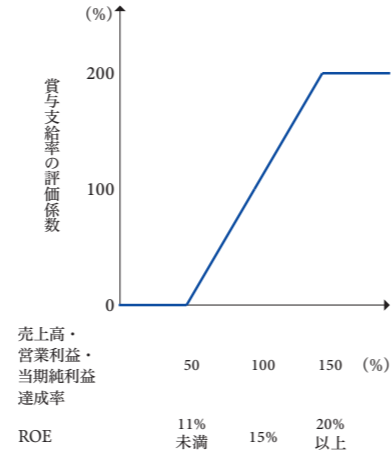


賞与(業績連動型金銭報酬)

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%	84,100百万円	88,778百万円	105.6%	107.4%
営業利益		40%	43,100百万円	43,778百万円	101.6%	
当期純利益		20%	30,000百万円	30,008百万円	100.0%	
ROE		20%	15%	16.2%	107.8%	

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運動の観点からKPIとしております。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(2022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)	418(14)	286(14)	58(-)	36(-)	36(-)	9(5)
監査役(うち社外監査役)	15(15)	15(15)	-(-)	-(-)	-(-)	3(3)
合計(うち社外役員)	434(30)	302(30)	58(-)	36(-)	36(-)	12(8)

上記には、2022年6月21日開催の第42期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。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。2022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

2020年度	2021年度	2022年度
14	17	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、グループ全社員に徹底しています。

取締役会の実効性評価(2022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、その結果を取締役に報告しています。

評価プロセス	評価項目
実施時期:2023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) 2022年度の目標に対する評価 (2) 取締役会の構成:取締役会の規模、構成(多様性・専門性) (3) 取締役会の運営:取締役会開催頻度、審議時間、配布資料 (4) 取締役会に対する支援体制:役員のトレーニング、社外役員への情報提供 (5) 取締役会における議論の状況:取締役会で議論すべきテーマ (6) 取締役会のリスク管理体制:リスク管理、社会・環境問題への対応

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

統合報告書の中でマテリアリティの決定および価値創造プロセスを明確にしたことについては、一定の評価がなされたものの、中長期的な経営戦略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しました。

(2) ESG、SDGs、サステナビリティに関するトレーニング機会の提供と内容の充実

ESG、SDGs、サステナビリティに関するトレーニングとして、複数の外部研修サービスを活用し、主にオンラインのセミナーや講演会等に参加する機会を提供しています。気候変動をはじめとするESG関連の議題を取締役会にて計7回取り上げており、概ね改善されたことを確認しています。

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) カーボンニュートラルの実現と人的資本の充実を中心とした、サステナビリティへの取り組みに関する議論の充実

→P.47-48「社外取締役メッセージ」もご参照ください。

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。





	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	DX	法務／リスクマネジメント	人事／人材開発	ESG
取締役	① 安藤 之弘	代表取締役会長兼最高経営責任者 (CEO)	76	41	100%	○		○				○
	② 瀬田 大	代表取締役社長兼最高執行責任者 (COO)	56	19	100%	○		○				○
	③ 山中雅文	取締役副社長 統括本部長	68	19	100%		○			○	○	
	④ 池田 浩照	常務取締役 オークション運営本部長	62	19	100%			○	○	○		
	⑤ 高木 暢子	社外取締役 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">社外</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">独立</span>	45	5	100%	○		○				○
	⑥ 本田 信司	社外取締役 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">社外</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">独立</span>	65	1	100%	○		○				○
	⑦ 笹尾 佳子	社外取締役 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">社外</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">独立</span>	63	1	100%	○					○	○
監査役	⑧ 後藤 健一	社外常勤監査役 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">社外</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">独立</span>	63	2	100%		○					○
	⑨ 三宅 恵司	社外監査役 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">社外</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">独立</span>	68	2	100%		○					○
	⑩ 小川 淳	社外監査役 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">社外</span> <span style="border: 1px solid black; padding: 0 2px;">独立</span>	62	2	100%					○		○
執行役	菅田 幸康	執行役員／札幌会場長	小島 演	執行役員／システム本部担当	新美 幸夫	執行役員／九州会場長 兼 福岡会場長	三上 正裕	執行役員／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。

- DX: 事業の更なる発展・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。



## 社外取締役メッセージ



Nobuko Takagi

**「攻め」と「守り」の  
両側面から、  
ガバナンス強化に  
貢献します。**

社外取締役 **高木 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。

資本市場やステークホルダーの視点に立ち、「守り」の面では取締役会で議論すべきテーマのアップデートを、「攻め」の面では執行側が中長期の成長に向けて積極的に意思決定できるよう後押しすることを意識しています。就任して6期目となり、当社のガバナンスは格段に改善されてきたと感じます。価値創造ストーリーをステークホルダーの皆様へ伝えるための統合報告書のブラッシュアップや、TCFD提言への対応、取締役会の実効性評価による改善事項への取り組みなどが常態化したこと、そしてより市場の理解を得やすい報酬制度に変更したことは、大きな変化です。

当社が今後取り組むべきテーマとしては、DX推進やEV車への対応、オートオークション周辺事業やリサイクル事業の拡大などが挙げられます。中でもDX推進については、オートオーク

ション市場のトップシェアを誇る企業として業界の先陣を切って投資していくべきであり、現場の声を拾いながら大胆な意思決定をしていく姿勢が必要ではないかと考えています。また、オートオークション周辺事業の拡大は時間を割いて議論すべき課題です。未来の事業を創造するという点では、幅広い年齢層や経験の社員が参加して検討する場を作るといった仕掛けを行っていく必要性を感じています。

2022年度は、女性取締役が私を含め2名となりました。取締役会の構成が多様化したことで率直な議論が増え、気候変動課題や人事制度の改定について議論できたことは大きく評価しています。今後は取締役会での議論を活性化していくことのみならず、そこで議論したことを活かしたアクションにも携わっていききたいと思います。



Shinji Honda

**環境課題への  
取り組みと、  
全社戦略を  
推進しています。**

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。

良好な成績を収め、当社Web情報の充実にもつながりました。何よりも、環境課題への対応を通じて、オークション事業はEV車によるサーキュラーエコノミーの中で競争優位性を保てるか、リサイクル事業は十分な規模と収益性を目指せるかなど、中長期的な議論の端緒となったことに意義がありました。

全社戦略や経営計画の立案においては、社内外のステークホルダーが当社の持続的成長と企業価値向上に対して確信を持てるよう、会社の「長期方向性」と「中長期ゴール」を明確に定め、これらを実現するための「中長期成長戦略ストーリー」を具体的かつ納得性高く描くことが大切です。そのうえで戦略的投資を確保し、優先順位に従って「既存事業の深耕」、「成長事業への投資」、「新しい事業機会の探索」という重要課題に取り組み、注意深く、かつ大胆に実行できるようアドバイスしていきます。



Yoshiko Sasao

**人的資本の強化により、  
企業価値の向上に  
努めています。**

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、人材開発などの知見を有する。

私は2022年度の就任時、USSのネクストステージを実現するための人財戦略と組織風土変革に尽力していく考えをお伝えしました。そして、この1年で目指す姿へと近づけるよう取り組んできました。取締役会でも、特に人的資本に関する観点から意見を述べ、議論の活性化に貢献できるよう努めています。2023年度は人事制度を改定し、新たに人財育成の体系を構築する予定です。こうした施策を積極的に推進することにより、従業員が自身のキャリアに対して明確なイメージを持ち、自発的にキャリア形成していける「キャリア自律」を促進します。その結果として、従業員エンゲージメントの向上、および企業価値の向上を実現していきます。

また、2022年度に当社が「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄に選定されたことは、非常に印象深い出来事でした。これは性別多様性に優れた

企業の株式で構成される株価指数であり、今回選定されたのは、当社における女性採用比率や女性取締役比率の高さが評価された結果だと捉えています。今後も女性活躍推進に取り組み、女性がいきいきと働ける組織を目指します。

当社の事業の中でも、リサイクル事業には飛躍的な成長を期待しています。特にSMARTは、独自の技術力を確立することによって収益性を高め続けています。技術を支えるのは人であり、SMARTの強みである技術力を維持・向上していくためには、人的資本の強化に取り組むことが重要です。私は、SMARTが当社グループにおいてオートオークション事業に次ぐ大きな柱となれるよう、マネジメントをサポートしていきます。



## 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、当社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、検査はすべて当社社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購入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、2022年度まで12年連続で認証を維持しています。

なお、2022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」、衛星TV専用端末機を使ってセリに参加する「衛星TVオークション」、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見下ろし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、エコカー専用の「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送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、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、USS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（2023年6月20日）

第43期定時株主総会は、ハイブリッド参加型バーチャル株主総会を実施しました。



株主総会の様子

#### 機関投資家アナリストとの対話（2022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	86社/189名
カンファレンス	3回/24社
施設見学会	1回/9社(11名)

#### 個人投資家との対話

個人投資家向け説明会 ※ 決算説明会はオンラインにて2回開催いたしました。	23回
--	-----



## 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、USS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。社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。2022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

2020年度	2021年度	2022年度
14	17	21

#### ハラスメントの防止

USS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、全社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企業倫理ヘルプライン」で受け付けています。

#### 女性活躍推進

USSグループでは、雇用機会や待遇において、性別に関

#### 女性活躍推進に向けた研修

対象	参加者数	内容
管理職層	約60名	● 90分のe-ラーニング ● 90分のオンライン集合研修
女性社員(管理職候補)	約50名	● 全2回(各90分)開催のオンラインまたは対面型集合研修

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5月には、女性の活躍を促すための研修をスタートしました。管理職層と女性社員のそれぞれに対し、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。2022年度の女性管理職比率は0%ですが、2025年度に5%以上、2030年度に10%以上を目指しています。

### 労働安全衛生

#### 社員の健康維持・増進

USS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

USS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、会場および子会社ごと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。

2022年度の月間平均残業時間は29.3時間でした。2022年度は、オークション取扱台数が増え業務量が増加したため、前年度比で増加しました。

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。就業時間が短いことから残業時間も多くなっていました。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、一定の基準で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、全国の各ブロックにインストラクターを1名ずつ、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るべく、車両検査員の早期育成を目指し、従来の研修制度を刷新しました。

さらに、社員間で生じていた車に関する知識の偏りを解消することを目的として、車の機構・構造についての基礎知識を学ぶ「メカニカル研修」を実施しています。営業課と車両課の社員を対象としており、学んだ知識は営業や検査の際に活かすことができます。

#### 管理職向け研修

次長以上を対象としたマネジメント研修では、オートオークションの運営に関する考え方や目標の設定について議論を行うほか、外部講師を招いた講演会なども開催しています。2022年7月からは、e-ラーニングを利用してマネジメントやコンプライアンス等の研修を受講できる仕組みを管理職向けに導入しました。

## TOPICS

### 事業拡大に向けた車両検査員の早期戦力化

当社では、車両検査員として評価点をつけることができる基準を、検査員資格制度の3級を取得していることと定めています。従来は入社してから3級を取得するまでに約3年かかっていましたが、入社後すぐに集中的な教育を行うことで、それを約1年にまでに短縮し、若手社員の早期戦力化を図ります。新たな車両検査員の研修制度では、新入社員を通常業務から切り離し、短期間で知識とスキルを習得させます。新入社員は、入社後の1カ月間でオートオークションや車両検査の基礎知識を身に付けてから、名古屋会場で実施される3カ月間の集合研修に参加します。そこで基礎的なスキルを習得し、4級の取得を目指します。その後、所属会場に戻りトレーナーのもとで実践的なスキルを習得し、3級取得を目指します。この研修制度により、検査員の人材不足を解消し、今後のさらなる出品台数の増加にも対応していきます。



2023年度の集合研修の様子

検査員資格3級  
取得にかかる期間を  
**1/3**に  
約(3年→1年)



新入社員教育

入社時に、ビジ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。

全社的な人材マネジメントに向けたアンケートの実施

USS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、一人一人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ま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、さらに転勤を伴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継続的に実施しながら、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	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
社員の状況	従業員人数	人	588	624	681	684
	うち男性(比率)	人	440(75%)	457(73%)	502(74%)	508(74%)
	うち女性(比率)	人	148(25%)	167(27%)	179(26%)	176(26%)
	従業員平均年齢	歳	39.4	38.9	39.6	39.7
	うち男性	歳	41.1	41.2	41.7	41.6
	うち女性	歳	34.2	32.6	33.8	34.2
	従業員平均勤続年数	年	13.1	13.1	13.4	13.0
	うち男性	年	14.4	14.7	14.9	14.2
	うち女性	年	9.4	8.8	9.3	9.4
	新規採用者	人	41	62	18	44
管理職の構成	管理職人数	人	33	31	36	25
	うち男性(比率)	人	33(100%)	31(100%)	36(100%)	25(100%)
	うち女性(比率)	人	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
管理職候補の構成*	管理職候補人数	人	284	297	333	364
	うち男性(比率)	人	252(89%)	260(88%)	287(86%)	312(86%)
	うち女性(比率)	人	32(11%)	37(12%)	46(14%)	52(14%)
育児休業	育児休業取得者数	人	11	10	10	14
	うち男性	人	0	2	4	6
	うち女性	人	11	8	6	8
有給休暇	有給休暇取得率	%	50.0%	50.6%	64.4%	63.3%
残業時間	月間平均残業時間	時間	26.0	17.7	23.2	29.3
正社員離職率		%	4.6%	2.9%	4.7%	6.0%
障がい者雇用率		%	1.57%	1.63%	2.09%	2.48%

\*管理職候補は、役職者(副主任から課長まで)と定義しております。

気候変動に対する移行計画

USS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。ここで示す移行計画は、USSグループの取り組みのサマリーであり、関連する詳細な内容は「TCFDフレームワークに基づく情報開示」をご参照ください。

目標

USSの気候変動の目標は、2030年度のGHG排出量削減目標を、Scope1とScope2の合計で2021年度比で42%

削減、Scope3で25%削減としており、国際イニシアチブであるSBTの認定を現在申請中です。

Scope1とScope2の排出量削減

USS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活用の2つのアプローチを取ることが必要となります。

再生可能エネルギーは、新たな再生可能エネルギー電源を世の中に追加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オンサイトPPA方式の太陽光発電設備を設置する方式を採用し、名古屋会場およびR名古屋会場で稼働を開始しています。今後、他のオークション会場にも積極的に太陽光発電設備の導入を進めていきます。

目標の達成に向けた移行計画(ロードマップ)





# E

## Scope3の排出量削減

USS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USS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。

USSグループのScope3では、「GHGプロトコル」で定めた15のカテゴリのうち、販売した製品の使用にともなう排出であるカテゴリ11が最も多く約50%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1も約23%と大きな割合となっていますので、これらのカテゴリを重点的に削減していきます。Scope3の削減は、USS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。

## 今後

USS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ます。

## 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。

### 気候変動に関わる主な取り組み

年度	取り組み内容
2021	CDPアンケートへの回答を開始
2022	TCFDフレームワークの推奨開示項目に基づいた開示を開始
2023	移行計画をTCFD開示に追加

## TCFD提言対応の全体像

### ガバナンス

#### ■ 取締役会の監督体制

取締役会は、気候変動に関するリスクと機会について少なくとも年1回以上、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モニタリングし、監督します。さらに、経営戦略、経営計画、年間予算、収益目標等の重要な事項については、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がされています。

#### ■ 役員報酬の評価指数に「ESG外部評価」を新設

2022年6月21日開催の株主総会において役員報酬制度を改定し、株式報酬の業績連動指標の1つに「ESG外部評価機関による格付(MSCI ESG RatingsおよびCDP気候変動スコア)」を採用しました。

#### ■ 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、気候変動が事業に与える影響の評価、適応していくための管理などを統括しています。

気候変動が事業に与える影響については、少なくとも年1回以上評価を行い、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・目標等への反映などを行います。また、気候変動に関するKPIを設定し、実績をレビューするなど進捗状況进行评估しています。代表取締役社長は気候変動について審議した事項を少なくとも年1回以上取締役会に報告し、取締役会の監督を受けています。

### 戦略

#### ■ 気候関連のリスク・機会の特定と評価

USS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

シナリオ分析の詳細は、「シナリオ分析の概要」と「影響評価と対応戦略」をご参照ください。

### 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。

### 指標と目標

USS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基準に相当するCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を設定しました(SBTイニシアチブへ現在申請中)。

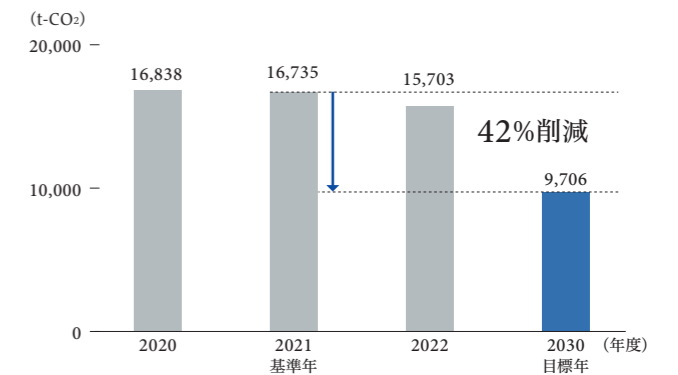
この目標を達成するため、オンサイトの太陽光発電設備の推進やCO<sub>2</sub>フリー電気への切り替えによるGHG排出量の削減に取り組んでいます。

#### CO<sub>2</sub>排出量削減目標\* (基準年:2021年度)

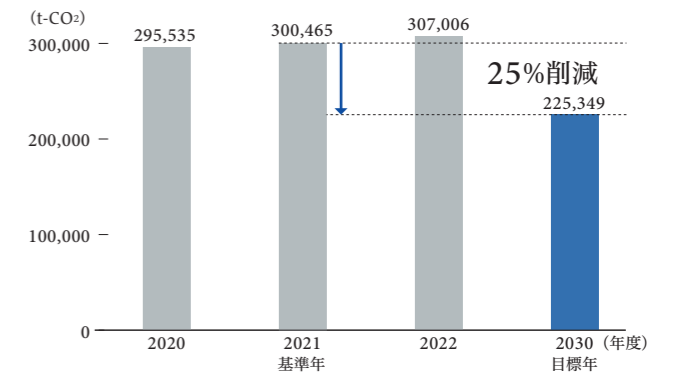
Scope1・2合計排出量	2030年度までに42%削減
Scope3排出量	2030年度までに25%削減

### 目標\*と達成状況

#### Scope1・2合計排出量



#### Scope3排出量



\* SBT基準に相当する目標(SBTは現在申請中)削減目標に対する基準年を2022年3月期に変更しています。グループ会社の集計範囲を変更したため、過年度実績を修正しています。



## シナリオ分析の概要

USS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°C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 (注) 参照シナリオ群: 下図をご参照ください

	1.5°Cシナリオ	現行推移シナリオ
シナリオの概要	<p>①政策・法規制の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルに向けた急速な排出量削減</li> <li>炭素税(カーボンプライシング)の導入本格化</li> </ul> <p>②世界的なEV化の拡大</p> <p>EV販売比率(乗用車)の急激な上昇 24.97%(2025年) → 60.9%(2030年)</p>	<p>①世界的なEV普及の遅れ</p> <p>全世界のEV販売比率(乗用車)17%(2025年) → 25%(2030年)</p> <p>②気候変動の影響が顕在化<sup>※3</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>年平均気温: 約4.5°C上昇</li> <li>大雨や短時間強雨の発生頻度: 約2.3倍に増加</li> <li>日本沿岸の平均海面水位: 約0.71m上昇</li> </ul>
参照シナリオ群	<ul style="list-style-type: none"> <li>IEA NZE(ネットゼロシナリオ)<sup>※1</sup></li> <li>RCP 1.9、SSP1-1.9<sup>※2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IEA STEPS(公表政策シナリオ)<sup>※1</sup></li> <li>RCP 8.5、SSP5-8.5<sup>※2</sup></li> </ul>

※1 IEA(国際エネルギー機関)「World Energy Outlook 2022」より参照 <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2022>

※2 IPCC「AR5」「AR6」より参照 <https://www.env.go.jp/earth/ipcc/5th/> <https://www.env.go.jp/earth/ipcc/6th/>

※3 日本の気候変動予測については、文科科学省、気象庁「日本の気候変動2020」より参照 <https://www.data.jma.go.jp/cpdinfo/ccj/index.html>

	リスク・機会のタイプ		顕在時期			発生可能性	財務影響度	財務インパクト	対応戦略
	タイプ	シナリオ分析結果	短	中	長				
1.5°C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	CO <sub>2</sub> を削減しなかった場合の税負担(表①) 2030年: 約3.0億円 2050年: 約5.4億円	再生可能エネルギー(太陽光発電)導入の推進 CO <sub>2</sub> フリー電気の購入、非化石証書の活用
		政策・法規制	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	グローバルの内燃機関車(販売台数)は、2025年の75万台をピークに2030年には43万台まで減少(表②)	EVの出品台数拡大に向けた施策の推進
		評判	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	EVの販売比率が増加し、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	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)
	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	グローバルの全乗用車販売台数は、2030年に向けて増加し、全乗用車販売台数に占めるEV販売比率も急激に上昇する(表③)	EVの出品台数拡大に向けた施策の推進 ●EV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	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	<全乗用車販売台数とEV販売比率> 2020年実績 74.5万台(4.00%) 2025年予測 100.5万台(24.97%) 2030年予測 110.0万台(60.90%)	オークション出品時における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	台風被災(停電等)によりオークションが1開催休止となった場合で約2億円(名古屋会場)の売上減	BCP(事業継続計画)の定期的な見直し
		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て替えや移転などの対応コストが発生する		●	●	低	海面上昇により沿岸部のオークション会場が移転する場合、50～100億円超規模の設備投資が新たに必要	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
			平均気温が上昇し、従業員の熱中症リスクが高まる		●	●	高	小	施設内の空調コストや熱中症対策コストが増加

<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

## 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°Cシナリオでは2030年に3.0億円、2050年に5.4億円、現行推移シナリオでは、2030年に1.9億円、2050年に2.4億円に達するこ

### 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°Cシナリオ		現行推移シナリオ		
		年	2030	2050	2030	2050
CO <sub>2</sub> 排出量を削減しなかった場合	炭素税額(億円)		3.0	5.4	1.9	2.4
目標通りCO <sub>2</sub> 排出量を削減した場合	炭素税額(億円)		1.7	3.1	1.1	1.4
差額	節税額(億円)		1.3	2.3	0.8	1.0
炭素税価格(\$・t-CO <sub>2</sub> あたり)			140	250	90	113

(前提条件) ●炭素税価格は、IEA WEO2022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\$=130円換算)

とが予測され、これはそのまま運営コストの増加につながります。



# E

## 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、USS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。今後も、グループ全体で最も効果の高い施策を立案し、スピーディに成果を生み出していきます。

## 2 太陽光発電設備導入状況一覧

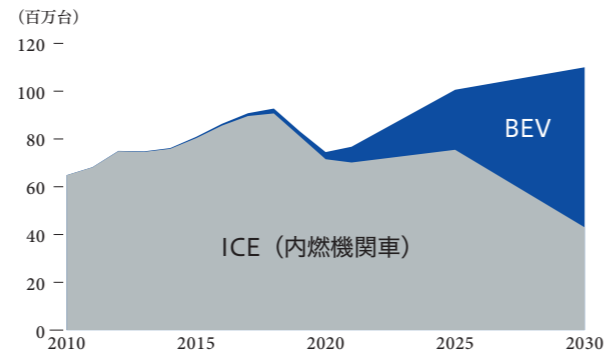
	会場名	稼働開始
第1段階	R名古屋	2023年1月
	名古屋	2023年2月
第2段階	静岡	2023年 7月以降順次 稼働予定
	JAA	
	岡山	
第3段階	東京	導入決定
	横浜	
	埼玉	
	神戸	

## 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、USSは、2030年時点におけるグローバルの乗用車販売台数を次の図のように推定しており、1.5°Cシナリオにおいて、乗用車全体の販売台数は2020年と比べて大きく伸びるものと予測されます。こうした場合、EV製造メーカーのサプライチェーンだけでは、中古車の流通機能を担えない可能性が高く、脱炭素化に向けたBEVの普及によって、買い替え需要が加速し、当社のオートオークション事業に好影響をもたらすと予想します。

## 1.5°Cシナリオにおける乗用車販売台数



## 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、EVコーナー拡充などの集荷営業施策の実施、EV用充電設備の拡充などを積極的に進めていきます。

### オークション出品時における出品票のデジタル化の拡大

今後のEVへの買い替え需要にともなうオークション出品台数の増加に備え、従来、出品者が手書きで作成した出品票をシステム上で入力・作成できる仕組みを構築しました。入力工程の大幅な削減により、業務の効率化が可能となっており、今後もデジタル出品比率の向上を進めていきます。

### 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

オークションに続く次の柱となる事業を生み出すために、リサイクル事業の拡大やオークション周辺事業の創出に取り組み、長期的な視点で事業ポートフォリオの拡充を図ります。具体的には、設備・プラント解体事業を展開する株式会社SMARTのリサイクル事業を拡大し、循環型社会への貢献を進めていきます。また、当社が保有しているオークション車両・落札データ(ビッグデータ)の有効活用を行うとともに、FinTech(フィンテック)を活用したオートローン事業をはじめとするオークション周辺事業についても、積極的に創出・育成を進めていき、新たな事業領域へのチャレンジも行っていきます。

## 資源循環

### 事業を通じた金属・プラスチックのリサイクル

株式会社アビツでは、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。2022年度における廃棄物率(発生量/受入量)は6.0%、金属リサイクル率(金属出荷量/受入量)は52.4%、自動車リサイクル率は100%でした(経年の推移はP.29-30参照)。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。

株式会社アビツでは、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練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。これによって年間約3,800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

USS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。

## 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、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

USS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。2022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。



(要約版)財務諸表

(単位:百万円)

連結貸借対照表	2021年度	2022年度
流動資産	103,872	116,057
現金及び預金	79,380	92,692
オークション貸勘定・他	24,491	23,365
固定資産	125,481	126,295
有形固定資産	100,379	100,604
その他	25,102	25,690
資産合計	229,354	242,352
流動負債	37,884	39,273
オークション借勘定	21,213	22,595
その他	16,670	16,678
固定負債	8,996	8,925
負債合計	46,880	48,198
純資産合計	182,473	194,154
負債・純資産合計	229,354	242,352

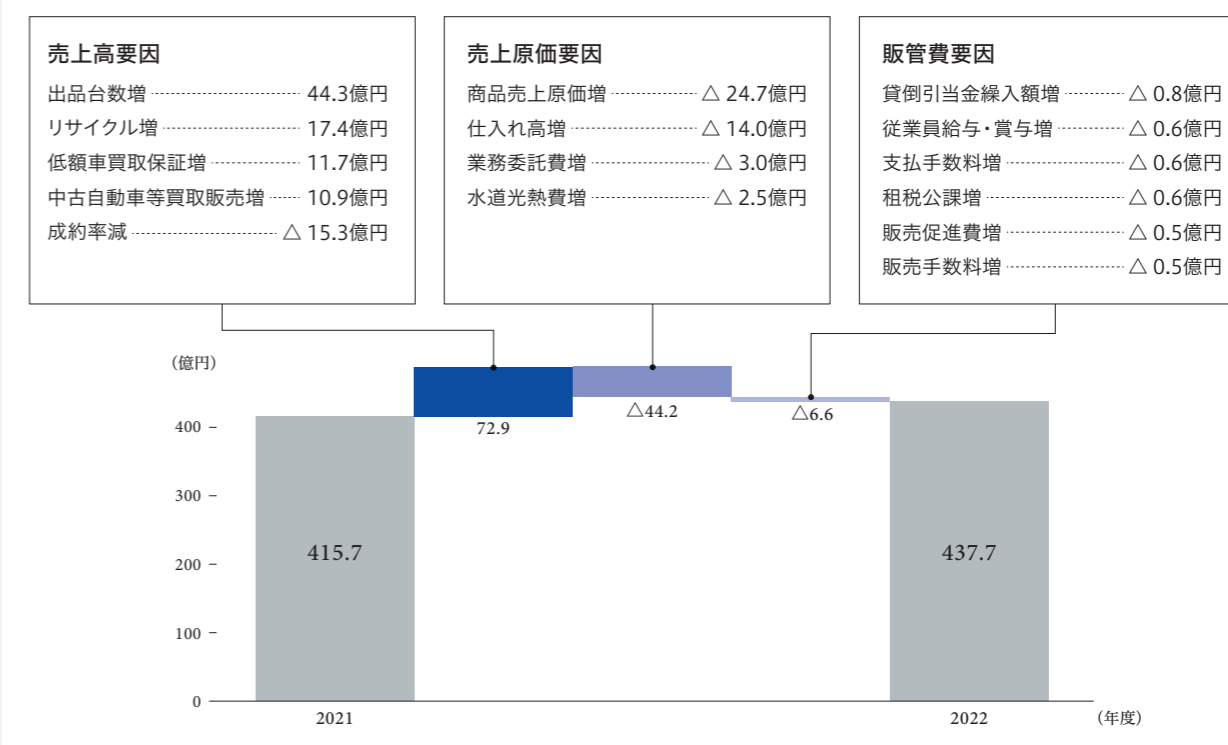
(単位:百万円)

連結キャッシュ・フロー計算書	2021年度	2022年度	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,630	36,907	277
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,339	△9,074	△7,735
フリーキャッシュ・フロー	35,290	27,832	△7,457
財務活動によるキャッシュ・フロー	△24,680	△17,121	△7,558
設備投資(支出ベース)	2,036	4,567	2,531
減価償却費	4,959	4,626	△333

(単位:百万円)

連結損益計算書	2021年度	2022年度
売上高	81,482	88,778
売上原価	30,710	35,135
売上総利益	50,772	53,642
販売費及び一般管理費	9,197	9,864
営業利益	41,574	43,778
営業外収益	984	915
営業外費用	185	201
経常利益	42,374	44,491
特別利益	1,650	72
特別損失	149	62
税金等調整前当期純利益	43,874	44,501
法人税等	13,246	13,784
当期純利益	30,627	30,717
非支配株主に帰属する当期純利益	882	708
親会社株主に帰属する当期純利益	29,745	30,008

営業利益増減分析





(単位:百万円)

(項目)	2012年度	2013年度	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
<b>連結経営成績</b>											
売上高	63,243	67,949	67,466	68,607	67,179	75,153	79,908	78,143	74,874	81,482	88,778
営業利益	29,304	32,680	33,411	34,491	32,396	36,071	37,123	36,009	36,227	41,574	43,778
経常利益	29,884	33,275	34,027	35,218	32,999	36,676	38,039	36,710	36,996	42,374	44,491
親会社株主に帰属する当期純利益	18,346	19,966	21,661	22,477	22,909	24,285	25,543	20,634	4,022	29,745	30,008
包括利益	18,453	20,204	21,454	22,473	22,895	25,132	25,848	20,764	4,628	31,187	30,458
<b>連結財政状態</b>											
資産	154,543	164,182	174,106	186,831	197,374	222,292	232,703	219,133	210,699	229,354	242,352
現金及び預金	37,033	46,318	49,862	62,290	74,778	39,622	51,352	50,729	67,770	79,380	92,692
負債	34,866	32,080	30,067	31,647	38,176	50,102	49,168	35,153	37,175	46,880	48,198
有利子負債	1,148	670	360	255	4,092	3,569	3,112	3,060	3,174	2,828	2,420
純資産	119,676	132,102	144,039	155,183	159,197	172,190	183,535	183,980	173,524	182,473	194,154
自己資本	119,112	131,348	143,098	154,155	158,029	170,767	181,698	181,939	171,394	179,880	190,997
<b>1株当たりデータ</b>											
EPS(円)	69.35	77.29	83.79	86.92	90.02	95.59	100.54	82.44	16.13	119.80	122.69
配当金(円)	30.75	34.70	37.70	40.80	46.40	47.80	50.40	55.40	55.50	66.20	67.50
<b>その他</b>											
営業利益率(%)	46.3	48.1	49.5	50.3	48.2	48.0	46.5	46.1	48.4	51.0	49.3
ROE(%)	15.3	15.9	15.8	15.1	14.7	14.8	14.5	11.3	2.3	16.9	16.2
ROA(%)	19.3	20.9	20.1	19.5	17.2	17.5	16.7	16.2	17.2	19.3	18.9
配当性向(%)	44.3	45.1	45.1	47.0	51.5	50.1	50.1	67.0	344.5	55.0	55.0
自己資本比率(%)	77.1	80.0	82.2	82.5	80.1	76.8	78.1	83.0	81.3	78.4	78.8
発行済株式数(自己株式除く)(千株)	258,182	258,421	258,558	258,147	253,977	254,105	253,075	249,532	249,306	245,198	244,585
自己株式数(千株)	55,067	54,828	54,691	55,102	59,272	59,144	60,174	63,717	63,943	68,051	12,414
現車会員数(JBA除く)(社)	45,139	45,712	46,307	46,850	47,111	47,362	48,723	48,182	48,058	48,362	48,490
CIS(インターネット)会員数(社)	27,072	28,007	28,815	29,512	29,966	30,337	31,639	31,998	32,538	33,359	33,934
TV(衛星)会員数(社)	3,651	3,486	3,291	3,101	2,894	2,623	2,468	2,342	2,197	2,081	1,981
会場数(JBA除く)(会場)	17	17	17	17	17	19	19	19	19	19	19
従業員数(人)	1,377	1,348	1,325	1,252	1,220	1,369	1,295	1,260	1,268	1,263	1,282

注記

- ※ CIS(インターネット)会員およびTV(衛星)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・TV(衛星)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(2013年10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。





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>