



# USS

Used car System Solutions

**USS統合報告書 2021**

2020.4.1-2021.3.31



# Challenge to Next Stage

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

USSとは「Used car System Solutions」を意味します。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公正で透明性の高い中古車流通市場を創造し、業界No.1企業であり続けるための挑戦を続けます。

## 企業理念

<b>公正な市場の創造</b>	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。
<b>会員との共生</b>	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。
<b>消費者への奉仕</b>	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。
<b>株主への還元</b>	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。
<b>社員の尊重</b>	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。
<b>地域への貢献</b>	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

## USS統合報告書2021

### 目次

企業理念・経営方針	P01
CEOメッセージ	P03
USSのあゆみ	P07
USSについて   事業領域	P09
COOメッセージ	P11
USSの価値創造モデル	P13
セグメント情報	
オートオークション	P16
中古自動車等買取販売	P19
リサイクル	P20
セグメント別業績ハイライト	P21
[ESG情報]	
G:コーポレート・ガバナンス	P23
社外取締役インタビュー	P29
S:社会性活動	P31
E:環境活動	P36
財務レビュー	P39

### ●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へ、経営方針、事業戦略、年次業績に加え、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをお伝えし、さらなる対話のきっかけにつなげることを目指し、今年度から統合報告書を発行することといたしました。

今年度の統合報告書は、当社の経営方針である「Challenge to Next Stage」をテーマとし、当社が定めた重要課題（マテリアリティ）に基づき、財務情報と非財務情報をまとめ統合的な報告書として編集しています。当社が中長期的な企業価値を創造し、持続可能な社会の実現を目指した取り組みに励んでいることに共感、ご理解いただくため、CEOメッセージを特集とし、また、ステークホルダーや社外有識者の皆様との対話をもとに、読みやすい報告書となることを目指しました。さらに、コーポレート・ガバナンスについては、より充実した内容の掲載と開示に努めています。当報告書の作成にあたり、国際統合報告評議会（IIRC）の開示フレームワークを参考に制作しました。なお、詳細な財務情報および非財務情報については、弊社ホームページならびに有価証券報告書をご参照ください。

### ●報告対象範囲

対象期間 2020年度（2020.4.1～2021.3.31）  
※一部当該期間以前、もしくは直近の活動内容も含まれています。  
対象範囲 株式会社ユー・エス・エスおよび連結子会社

### ●参考にしたガイドライン

IIRC 国際統合報告フレームワーク  
ISO26000

### ■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。

## CEOメッセージ

# 「公平・公正」を貫き、 オートオークション市場の さらなる成長を目指して

代表取締役会長兼  
最高経営責任者(CEO)

## 安藤 之弘

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。



## 01

### 誰もが安心して参加できる

#### オートオークションの確立に向けて

おかげさまで当社は来期、オートオークション事業を開業して40周年を迎えます。振り返ればこの40年間、当社は常に前へ前へと挑戦を続けてきたように思います。

多くの方は、「オークション」と聞けば、コンダクターが進行する中で参加者が手を挙げて応札の意思を表示し、最も高額な価格を示した人が落札するといったシーンを想像されるでしょう。1980年代は、私が組合員として参加していた愛知県中古自動車販売商工組合が主催するオークションでも、そうした「手ゼリ方式」でした。しかし、そうした「手ゼリ方式」によるオークションは、本来あるべき

「公平で公正な取引」とはかけ離れていました。たとえばコンダクターが、ほかに手を挙げている応札者に気づかないふりをして、恣意的に懇意にしている応札者に落札させる。中古車販売業界内での力関係から、どの出品車両に誰が応札したのかが一目瞭然の会場では、忖度して希望の出品車への応札を遠慮せざるを得ない。こうした「不公平」が横行していたのです。

オークションは、公平かつ公正でなければならない——。この強い思いを共有した有志5名で1980年に設立したのが当社です。初代社長には、5名の有志の中心であった

服部太氏が就き、以来、私たちはこの「公平・公正」を事業の原点とし、企業理念の筆頭にある「公正な市場の創造」へ向けて突き進んできました。まず、1台でも多くの出品車両を「セリ」にかけられるよう、コンピュータを導入した常設オークション会場の開設を目指し、その準備に2年を費やしました。コンピュータオークションに関しては、公平・公正に加えて正確性を担保し、かつ、より多くの台数を捌く上でPOS型システムが必須と考え、不眠不休で独自システムの構築に取り組みました。そして

1982年、ようやく「USSナゴヤオートオークション」という屋号でオークション会場をオープンすることができました。回を重ねオークションが軌道に乗り始めると、次に挑戦したのはクルマの検査体制の強化です。当時は事故車かどうかの判定基準が曖昧であったため、当社独自の10段階による明確な車両検査基準を策定、運用することで、多くの中古車販売店から高い評価と信頼を得ることができました。現在では、USSの検査基準が業界スタンダードとなっています。

## 02

### 「公平・公正」の輪が築き上げた 揺るぎない信頼関係

オートオークション市場の特性は、日本全国を地域ごとに捉えると、その地域で最も取扱台数の多いオークション会場に集中して出品車両が集まる傾向にあります。USS名古屋を皮切りに、当社が日本各地でオープンしてきたオークション会場では、それぞれの地域に根差したリーダー格の中古車販売店に、オークション会場の経営に参画いただくことで、当社の「公平・公正」を理念とするオークションが各地域で広まり、多くの出品車両が集まるようになりました。出品車両が多く集まる場には、良質な豊富な出品車両を求めてバイヤーもたくさん集まります。バイヤーが増えれば、それは成約車両単価の上昇や成約率の向上につながります。さらに成約率の高いオークションは、出品者には魅力的な取引の場となり、出品台数のさらなる増加をもたらします。当社では、「公平・公正」を軸に据え、オークション会場を全国各地に積極展開しながら、こうした好循環を生み出してきました。そして、利便性の高いオークション施設と最新鋭のオーク

ションシステムで差別化を図りながら、全国展開を果たしてきました。こうした取り組みの結果、事業は堅調に拡大し、オートオークション市場における出品台数シェアも、



1990年初めの7%程度から2020年には約38%にまで伸長し、オートオークション市場のリーディングカンパニーへと成長を果たしました。

今、当社では、週1回、全国19拠点に広がる当社のオートオークション会場で開催されるオークションに向けて、前日までに続々と車両が搬入され、全国で約300名の当社検査員が速やかに評価・撮影・データベースへの登録を済ませています。「セリ」当日には、最大規模の会場では3,000名以上の参加者も集う中、20秒に1台のペースで中古車の取引が成立し、落札から4日程度で車両を出庫して翌週のオークションまでに車両代金の決済を完了させています。こうした毎週のサイクルによって、当社オークションの出品台数は年間およそ300万台に及びます。出品される会員の皆様からは、日々さま

ざまなご要望が寄せられますが、その一つひとつのご要望についても「公平・公正」の理念と照らし合わせながら対応方針を決めています。また、1万台のオークションをすると約400件のクレームが生じるのですが、迅速かつ徹底的に、出品店・落札店の双方との調整を図りながら、全社員が総力を挙げて解決に臨んでいます。

「公平・公正」を第一に考えた当社のオークション運営と、ステークホルダーの皆様へ真摯かつ真剣に向き合う姿勢は、今や48,000社を超える会員の皆様から強固な信用・信頼を勝ち得ています。私は、一朝一夕には築くことのできないこの信頼関係こそが、当社のブランド力となって、成長を支える大切なアセットになっていると感じています。

投入してくることは疑いようがなく、あと15年もすれば、ガソリン車は市場から姿を消し、中古車も含めて電気自動車が主流となるとも言われています。中古車の商品価値は、年式・走行距離に加え、外装の凹みやキズ、内装の汚れなどにより決定されており、エンジンやミッションなどの動力部分は、年数や走行距離により劣化するものの、基本性能は低下しないとの認識があります。新車販売が次世代自動車に移行しても、中古車の商品価値を決める要素は現状とあまり変わらないものと考えておりますが、当社における電気自動車に対する検査体制については、今のガソリン車に対する検査に匹敵するスピード感で構築できるよう、マニュアルや整備機器の充実に力を入れて

いく必要があると考えます。

また当社における環境への取り組みに関しては、主力のオートオークションのビジネスモデルそのものが、3R（リユース、リデュース、リサイクル）の観点から見ても環境負荷の低減に寄与するものと考えます。今後、中古車流通を支える重要インフラとしての機能も含め、ビジネスモデルにさらに磨きをかけることで、社会課題の解決に貢献し続けていきます。

昨年からのコロナ禍を経て、新車・中古車には、ともに旺盛な需要が見られ、クルマを「所有」することへの根強いニーズを確信しました。そこで当社の収益基盤のさらなる強化に向けて、より圧倒的な市場シェアを獲得すべく、近い将来、新たにオークション会場を増設し、全国20拠点体制にしていく方針です。オークション会場の建設・運営には、多くの出品車両の保管やバイヤーの自由な下見を可能とする広大な駐車場の併設に加え、会場内設備の維持・更新コストなど大きな投資を伴います。しかし競合他社を大きく凌ぐポジションを確立することが、当社の収益力・成長力の強化には不可欠と考え、積極的に進めていきます。加えてコロナ禍で加速したデジタル化についても、最新IT技術の活用やシステムの入替えなど、DX（デジタルトランスフォーメーション）を強力に推し進め、当社業務の効率化と、会員の皆様の利便性向上を図ります。

これら成長投資に必要な原資を確保しながらも、株主の皆様に対する利益還元については、配当に関する基本方針として掲げる連結配当性向50%を、2020年3月期からは55%以上へと引き上げました。また、株式上場以来、増配を続けておりますが、2022年3月期も22期連続での増配を計画しています。

私たちはこれまでも、道を切り拓くことこそが自分たちの使命だと捉え、挑戦を続けてまいりました。昨今、新規参入事業者が増えたことで、一部、自社に有利な主張をする出品者・落札者が現れるといった課題も顕在化して

いますが、健全なオークション運営を続けていくためには、オークションの参加者に対して基本ルールの周知徹底を図ることも、リーディングカンパニーとしての重要な責務だと考えます。また社員に対しては、長期かつ安定的な雇用を確保していくことも、一企業として大切な社会的責任だと認識しています。この先も、「公平・公正」を追求しながら新たな事業展開の模索も含め、さまざまな挑戦を続けてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

※CASE: Connected (コネクティッド)、Autonomous/Automated (自動化)、Shared (シェアリング)、Electric (電動化) の英語の頭文字。



## 03

### 時代の変化に対応しながら、さらなる成長へ向けて挑戦を続ける

自動車業界は今、「CASE\*」に代表される新しい概念が次々と生み出され、百年に一度と言われる変革期を迎えています。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も、この大変革期の行く末を見据え、新しい時代のスタンダードをつくる「革新の時」にあると考えます。

気候変動への対応がグローバルでの喫緊課題となる中で、自動車メーカーでは、脱炭素社会の実現に向けて、走行時にCO<sub>2</sub>を排出しない電気自動車 (BEV) をはじめ、燃料電池車、水素自動車などの次世代自動車の積極的な開発を進めています。この不可逆的なメガトレンドの中で、今後、自動車メーカー各社が電気自動車を急速に市場

## USSのあゆみ

### 1980年

#### 出品台数255台、創業メンバー5名からの出発 中古車流通市場のフロンティア

1980年10月 USSの前身、愛知自動車総合サービス株式会社設立。ブランドネームをUSSとする。

1982年8月 愛知県東海市に常設現車会場名古屋会場オープン。出品台数255台で第1回オートオークション開催。



第1回オートオークション

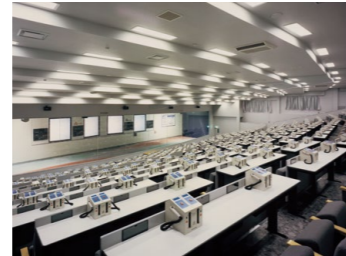
1982年10月 POSシステムによるオークションがスタート。

1987年5月 名古屋会場で2レーン方式オークションがスタート。会員数1,500社、ボス席488席に。

### 1990年

#### 全国ネット展開へ始動

1990年1月 佐賀県鳥栖市に九州会場オープン。



オープン当時の九州会場

1994年5月 千葉県野田市に東京会場オープン。

1995年3月 社名を株式会社ユー・エス・エスに変更。

1995年7月 衛星TVオークションがスタート。

1996年4月 名古屋会場を愛知県東海市内へ新築移転。

1996年7月 岡山県赤磐市に岡山会場オープン。

1996年11月 静岡県袋井市に静岡会場オープン。

1998年3月 北海道江別市に札幌会場オープン。



オープン当時の札幌会場

1998年11月 東京都西多摩郡瑞穂町に西東京会場オープン。

1999年9月 名古屋証券取引所市場第二部に株式を上場。

1999年10月 群馬県藤岡市に群馬会場オープン。

1999年11月 株式会社ユー・エス・エス・カーバンクネット設立。

### 2000年

#### 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

2000年4月 サールオートオークション東北株式会社(現 東北会場)を子会社化。

2000年12月 東京証券取引所市場第一部および名古屋証券取引所市場第一部に株式を上場。



株式上市記念(東京証券取引所市場第一部)

2001年1月 東北会場を宮城県柴田郡に新築移転。

2001年10月 株式会社ユー・エス・エス・カーバンクネットが株式会社ラビットジャパン(現 株式会社ラビット・カーネットワーク)を吸収合併。

2001年11月 大阪市西淀川区に大阪会場オープン。

2002年10月 株式会社ワールドコミュニケーションズ(現 株式会社リプロワールド)を子会社化。

2003年3月 福岡県筑紫野市に福岡会場オープン。

2003年12月 株式会社アビツ設立。

2004年2月 神奈川県横浜市に横浜会場オープン。

2004年6月 愛知県名古屋市内にUSS-R名古屋会場オープン。

2004年10月 東京会場を千葉県野田市木間ヶ瀬に新築移転。

2005年9月 兵庫県神戸市に神戸会場オープン。

2006年3月 大阪会場新築建替。株式会社USSサポートサービス設立。

2007年3月 株式会社ケーユーエイ北陸(現 北陸会場)を子会社化。

2007年4月 新潟県見附市に新潟会場オープン。

2008年1月 東京会場にて、同時10レーン方式を導入。

2009年3月 西東京会場を埼玉県入間市へ移転させ、埼玉会場に改称。

2010年9月 愛媛県松山市に四国会場オープン。

2011年11月 神戸会場にてバイクオークションを開始。(株式会社ジャパンバイクオークション運営)

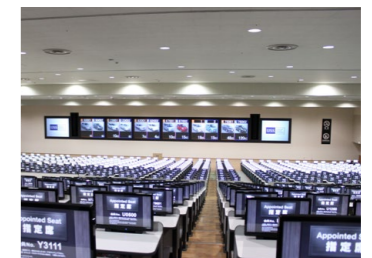
2012年5月 横浜会場にてバイクオークションを開始。(株式会社ジャパンバイクオークション運営)

2013年8月 名古屋会場新築建替。

2014年8月 岡山会場を岡山県赤磐市長尾に新築移転。

2016年7月 USS-R名古屋会場を愛知県東海市に新築移転。

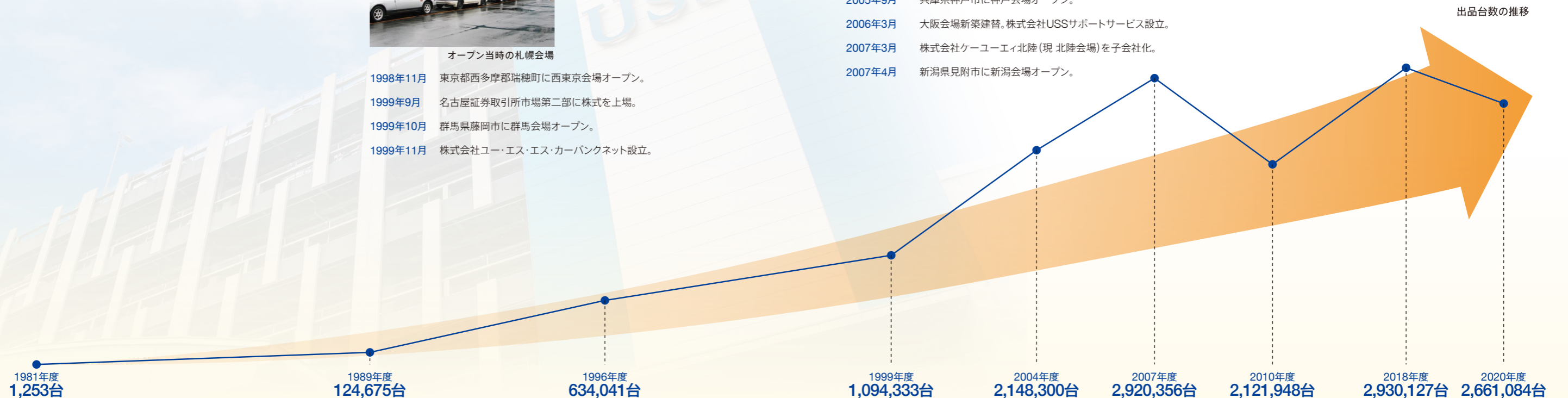
2017年2月 東京会場にて、同時12レーン方式を導入。



東京会場

2017年8月 株式会社ジェイ・イー・エーの株式66.04%を取得し子会社化。

2018年3月 株式会社ジェイ・イー・エーを完全子会社化。



USSについて



# Used car System Solutions

商号	株式会社ユー・エス・エス	2021年3月31日現在
本社所在地	愛知県東海市新宝町507番地の20	
代表者	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	
資本金	188億円	
設立	1980年10月29日	
従業員数	正社員:624名 パート:98名 グループ全体で正社員:1,109名 パート:159名 <small>※パートタイマーの人数は期中平均(1日7時間30分勤務換算)で算出しております。</small>	

事業領域

USSグループでは  
オートオークションを中核に、  
中古車流通市場の活性化を  
推進しています。



オートオークション

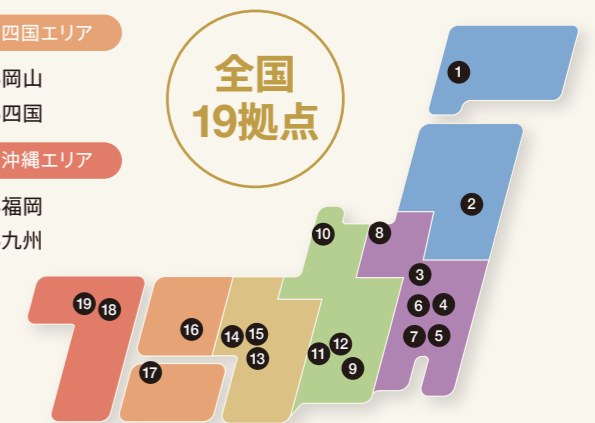
- 全国19拠点の現車オークション会場
- インターネットオークション「CIS情報サービス」
- 衛星TVオークション「USS JAPAN」

クルマが集まるところに、人が集まり、人が集まるところに、さらにクルマが集まる —— 1982年のUSSナゴヤオートオークション開業以来、USSの現車オークション会場は、こうした好循環に支えられ、それぞれの地域で会員数を伸ばし、“地域一番会場”への道を突き進んできました。全国19拠点で展開する現車オークション会場を軸に、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チャンネルを展開するなど、会場数、会員数、出品台数において、業界トップのオートオークションにまで成長してきました。USSグループは、コア事業である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まいります。



〈オートオークション会場〉

- 北海道・東北エリア
  - 1 USS札幌
  - 2 USS東北
- 関東・甲信越エリア
  - 3 USS群馬
  - 4 USS東京
  - 5 JAA
  - 6 USS埼玉
  - 7 USS横浜
  - 8 USS新潟
- 中部エリア
  - 9 USS静岡
  - 10 USS北陸
  - 11 USS名古屋
  - 12 USS-R名古屋
- 関西エリア
  - 13 USS大阪
  - 14 USS神戸
  - 15 HAA神戸
- 中国・四国エリア
  - 16 USS岡山
  - 17 USS四国
- 九州・沖縄エリア
  - 18 USS福岡
  - 19 USS九州



中古自動車等  
買取販売

- 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

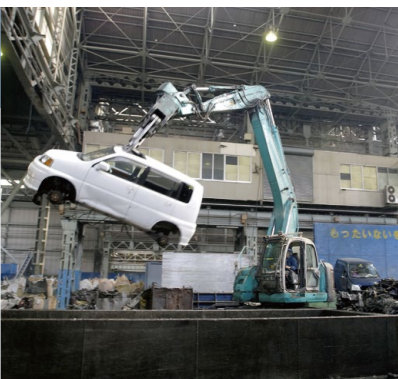
オートオークションに必要な不可欠な良質な中古車の供給を担うのが、中古車買取専門店「ラビット」です。全国各地の店舗でエンドユーザーから直接買い取った中古車がUSSに出品され、それを求めて大勢のバイヤーが集まることで、出品台数や成約台数に好循環が生まれます。中古車買取専門店「ラビット」は、最新のオークション相場情報を分析し、高価買取を実現することで、良質な出品車両を獲得し、USSグループの市場シェア拡大に貢献しています。



リサイクル

- 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

USSグループでは、2003年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、技術開発を続けてきました。2019年には、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おります。廃棄物の多様化や排出量の増加により、最終処分場不足の問題に直面している日本において、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し廃棄物の発生を抑制することで、循環型社会の実現に向けて積極的に取り組んでいます。



## COOメッセージ

創業以来の「進取の精神」を活かして  
新たな成長ステージへ代表取締役社長兼  
最高執行責任者(COO)

瀬田 大

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、資源リサイクル事業を手掛ける子会社(株)アビツ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。

## 01

## コロナ禍の影響を受けながらも、クルマに対する需要の底堅さを確認

2021年3月期は当社に限らず世界中が新型コロナウイルス感染症のパンデミックの影響を大きく受けた1年となりました。しかし1年を経て振り返ってみれば、期初には新車・中古車ともに販売台数が急激に落ち込んだ影響を受けたものの、第2四半期以降、急激に販売台数が回復し、USSグループのオークション会場への出品・成約台数は好調に推移しました。これは、パンデミック下でも人との距離を保ちながら移動できるクルマの価値が再認識されたためだと捉えています。USSグループでは、クルマを比較的安い価格で所有したいという消費者のニーズを受け、軽自動車の取り扱いが好調に推移しました。また、コロナによって、衛星TV・インターネットを活用した外部落札システムを使っただけの落札も増加しました。

その一方で、当社が2017年8月にグループ化したJAA(東京都)およびHAA神戸(兵庫県)の2つのオークション

会場においては、当初想定していたシナジー効果などが得られる見通しが厳しくなったことから、のれんの減損損失をはじめとする特別損失を計上しました。これらの結果、売上高、営業利益、経常利益については、中古車市場の回復を反映し、前期並みの水準を確保したものの、親会社株主に帰属する当期純利益は大幅な減益となりました。



## 02

## DXを通じて、新たな時代に向けた革新を進める

コロナ禍で急速にデジタル化が進行する中、当社におけるDX(デジタルトランスフォーメーション)の取り組みも加速・進展しました。公平・公正な中古車オークションを運営する上では、出品車両に対する公平・公正な評価が重要です。当社では10段階にわたる独自の評価基準に照らして、車種、年式、排気量などにかかわらず、1台1台を細かく検査していきます。2021年3月期には、車両の下部とタイヤ・ホイールを撮影する「下回り画像システム」を導入し、その画像を出品車両情報に加えたことや、車両検査に業界初となる車載式故障診断装置(OBD: On-Board Diagnostics)の活用を進めるなど、目視だけでは十分に検知することの難しい瑕疵の見える化を図っています。さらに2022年3月期には、これまで紙に手書きしていた、

車両情報を記載する出品票のデジタル化を推し進めます。これにより、会員の皆様の利便性向上に資すると同時に、当社オークション業務の効率化が期待できます。

しかし私は、DXがもたらす真の意味での革新は、むしろその先に待っていると考えます。たとえば車両検査では、画像解析による不具合をAIに学習させることで、不具合が自動的に検出され、検査のさらなる迅速化・公正化を実現することができるでしょう。また当社ほど、ユーザーが実際に使用した後の車両データが多く集まる場所はほかにありませんから、デジタル化された中古車の車両データをビッグデータとして、中古車業界を超えて、自動車メーカーや部品会社、さらには保険会社など幅広い領域で多面的に活用していくことができるとも考えています。

## 03

## サーキュラー・エコノミーの体現を通じて、社会・環境課題の解決に貢献する

昨今ESGやSDGsへの取り組みが注視されているように、企業の業績や財務面といった経済価値に加え、環境などの課題解決につながる取り組みも、同じように企業価値として問われる時代になってきています。

当社はこれまで主力のオートオークション事業を通じて、中古車の循環を生み出し、クルマの循環型社会の実現という社会・環境価値を生み出してきました。加えて、国内屈指のリサイクル工場を擁する子会社の株式会社アビツでは、自動車リサイクル法に則って廃自動車を適正に処理し、リユース部品とリサイクル資源を一貫したラインで解体・回収するリサイクル事業を行っており、年間約1.5万台の廃自動車から発生する鉄、アルミ、銅やレアメタルを含む金属類、プラスチックなどを高い精度で分別・再資源化することで、重量比で97%のリサイクル率を実現

しています。

主力事業では自動車のリユースを促進し、そして廃自動車からはしっかりとリサイクルを図る。モビリティのライフサイクルにおいて、こうしたサーキュラー・エコノミーを体現するユニークな企業グループとして、今後も新たな価値を創造していきます。

CASEに代表される自動車業界の大変革期、パンデミックの影響との中で急加速したデジタル化、そして喫緊の課題である気候変動など、大きな環境変化の中にあっても、設立以来、脈々と受け継がれてきた「常に挑戦する姿勢」は私たちの価値創造の源泉です。新たな成長ステージに向けたM&Aや海外進出も中長期的には視野に入れながら、今後も進取の精神を胸にさまざまな革新を続けていきます。

## USSの価値創造モデル

### 価値創造を支える資源

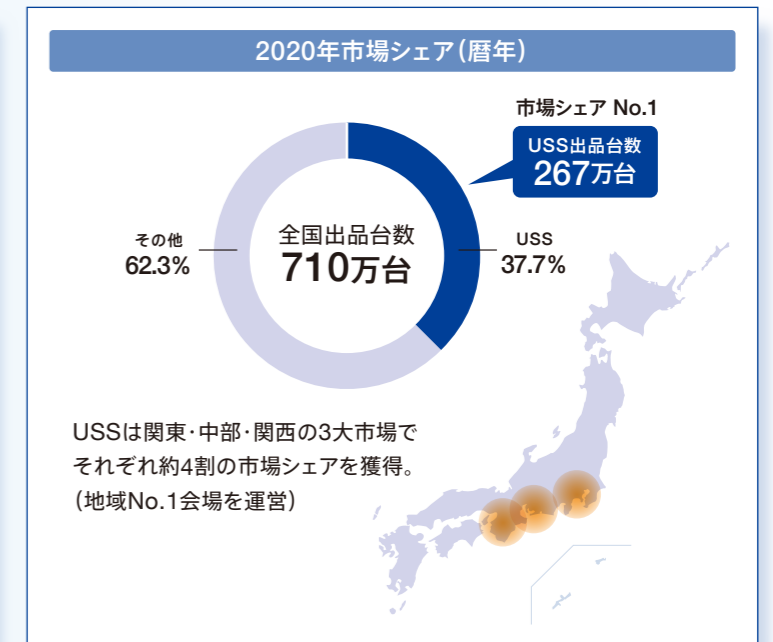
2021年3月31日現在

財務基盤	社会関係基盤	知的基盤
資本金 <b>188億円</b> 総資産 <b>2,106億円</b> 自己資本比率 <b>81.3%</b>	会員の圧倒的な信頼 現車会員数 <b>48,058社</b> CIS(インターネット)会員数 <b>32,538社</b> TV(衛星)会員数 <b>2,197社</b> オークション会場数 全国 <b>19</b> 拠点 中古車買取専門店 <b>143</b> 店舗(直営15店舗、FC128店舗)	デジタルノウハウ ●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 自然基盤 ●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
人的基盤		
クルマのプロフェッショナル 従業員数(男女別) 男性: <b>457</b> 名 女性: <b>167</b> 名 車両検査員数 <b>296</b> 名		

### 共通価値の創造

経済的価値創造	社会的価値創造
売上高 <b>748億円</b> 営業利益 <b>362億円</b> ROE(自己資本当期純利益率) <b>2.3%</b>	●モビリティへのアクセスと使用価値の向上 ●公正な価格形成による経済活動への貢献 ●リサイクルによる循環型社会への貢献 ●従業員のスキル向上 ●新興国の経済発展

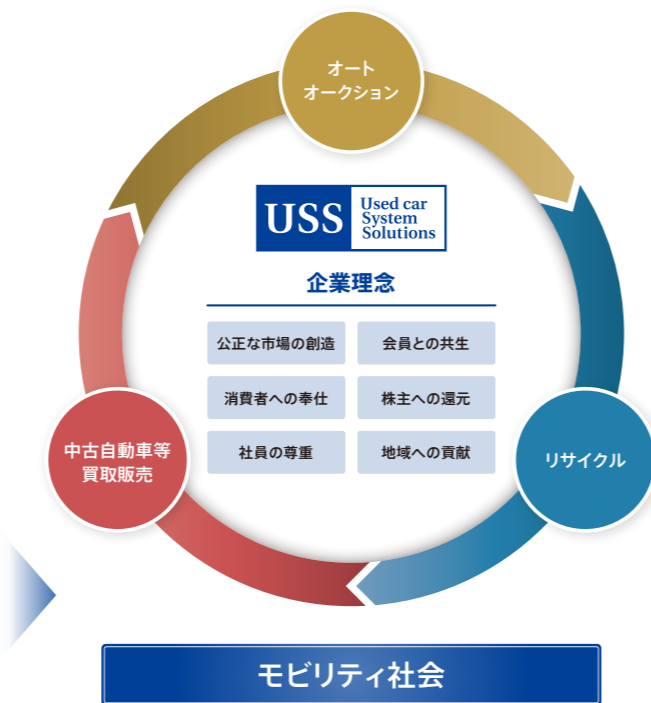
### オートオークション業界における競争力



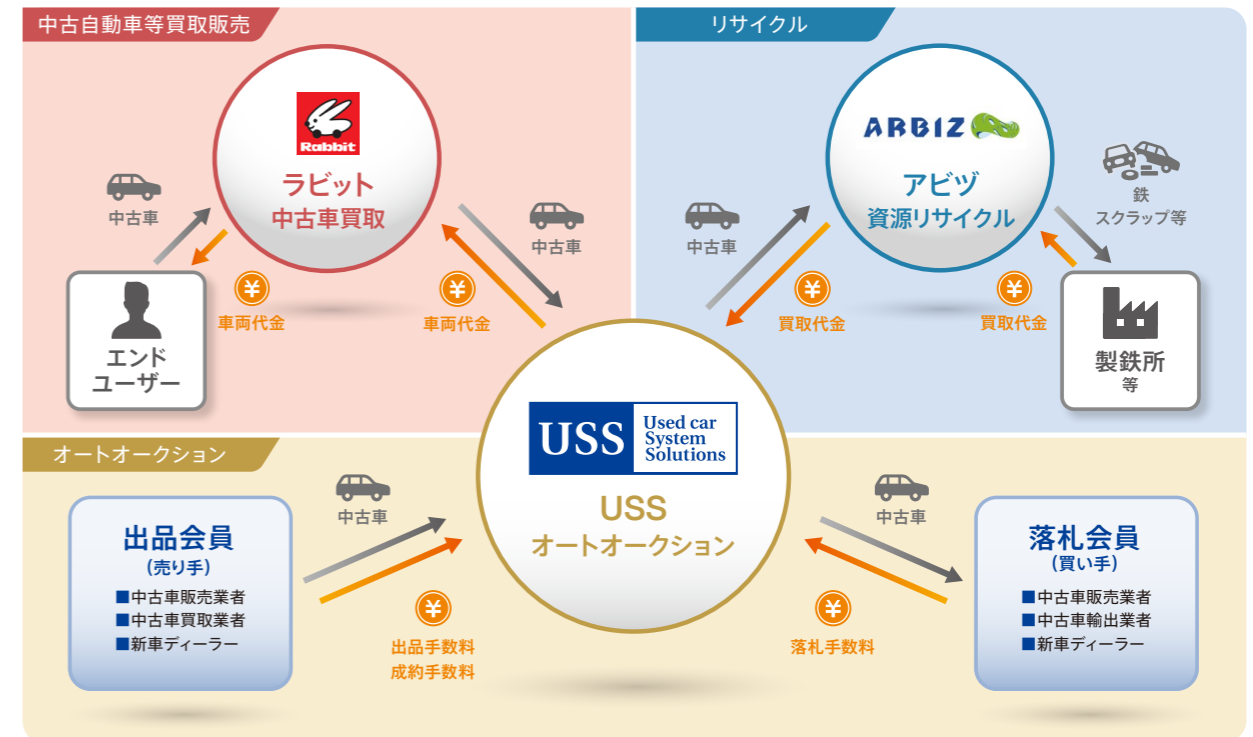
### USSのビジネスモデルとその強み

年間700万台以上が流通し2.5兆円規模と言われる国内中古車流通市場で、当社は約38%の出品台数シェアを持つオートオークション市場のリーディングカンパニーです。革新的かつ「公平・公正」なオークション運営によって築き上げた多くの会員からの信用・信頼が、ブランド力となって、国内最大規模の取扱台数につながっています。最大規模のオークション会場である東京会場や名古屋会場をはじめ全国19拠点を展開。圧倒的な出品台数が会員・利用者の獲得につながり、その結果、高い成約率と成約車両単価を実現し、さらに高品質の車両が集まりやすい好循環が生まれています。また、衛星TVやインターネットを活用して全国どこからでも応札可能な外部落札システムを自社開発し、月額会費による安定収益の確保や、会場落札よりも高い落札手数料単価を実現し、強固な収益基盤を確立しています。

USSの強み	
基盤	応用
長年にわたる公平・公正への取り組み 信頼・信用 高いブランドイメージ 圧倒的シェア	オークション業界最大手 全国19拠点を展開 東京会場・名古屋会場など 大規模会場 衛星TV・インターネットを通じた 外部落札システム



### [ビジネスモデル]





セグメント情報

事業戦略 オートオークション

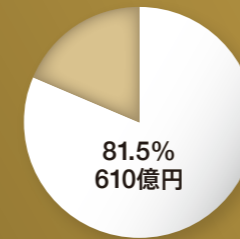
オートオークション市場の  
リーディングカンパニーとして  
市場の活性化を常に追求し続ける

良質な中古車を多く集め、多く売れる環境づくりと、  
会員に信頼されるサービスを提供し続けます。

株式会社ユー・エス・エス  
専務取締役  
オークション運営本部長  
赤瀬 雅之



売上構成比率



[事業の特徴]

2020年(暦年)	出品台数	成約台数	成約率
USS (市場シェア)	267万台 (37.7%)	165万台 (36.3%)	61.9%
オートオークション 市場	710万台	456万台	64.2%

※オートオークション市場の2020年暦年数値比較(株式会社ユーストカー調べ)

SWOT分析

<p><b>強み</b> Strength</p> <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> <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>	<p><b>弱み</b> Weakness</p> <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>● USSグループ内の出品車両調達機能が弱い</li> </ul>
<p><b>機会</b> Opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コロナ禍による自動車潜在需要の掘り起こし</li> <li>● 電動車への買い替え需要の増加</li> </ul>	<p><b>脅威</b> Threat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コネクテッドカー、カーシェアリングなどの自動車業界の大変革</li> <li>● 国内新車販売台数の減少</li> <li>● MaaS*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> <p><small>*MaaS: Mobility as a Service</small></p>

事業戦略

- 公平・公正な取引を継続し、BEVへの買い替え需要が続く国内の市場をリードする
- DXの推進
  - 業務効率改善
  - 成約機会を高めるための正確で早い情報提供
  - 検査技術、検査精度の向上

マテリアリティ(重要課題)



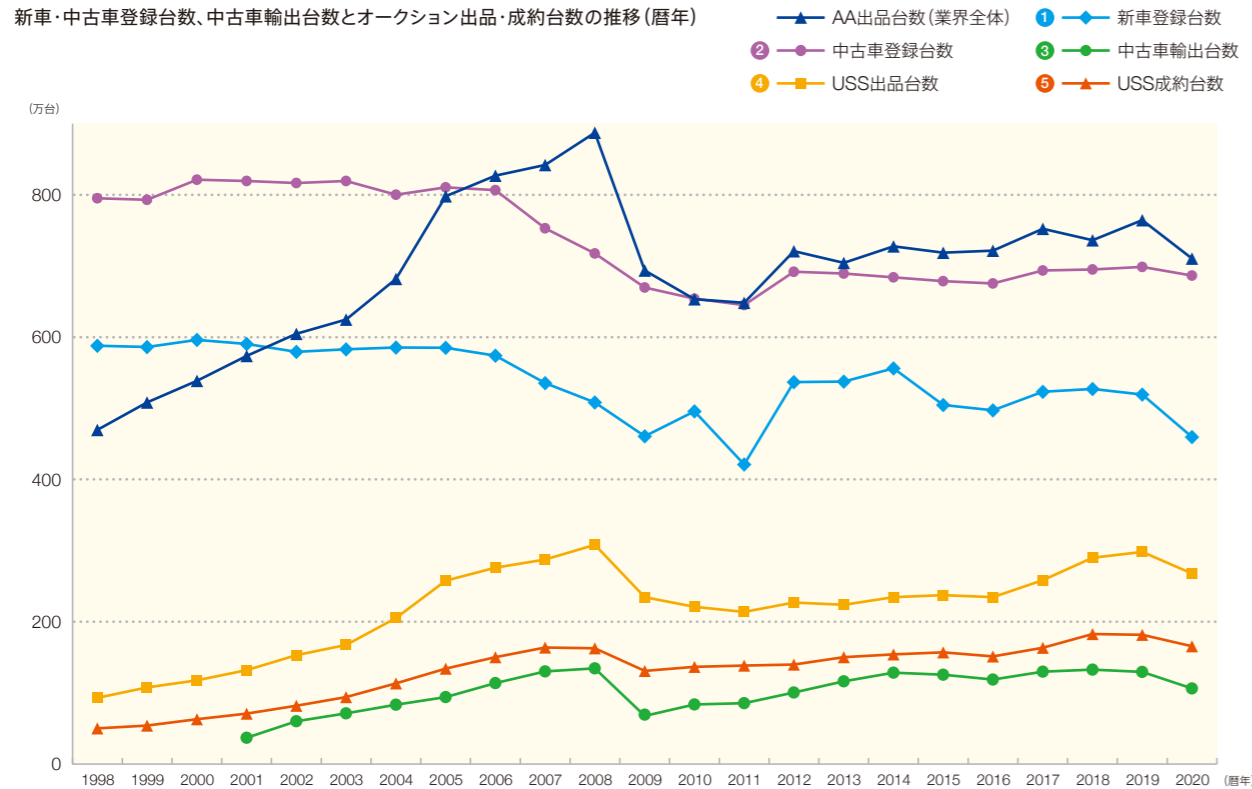
当社では、経営方針「Challenge to Next Stage」を掲げ、中古車流通業界をリードする企業として持続的成長を目指しています。当社の事業は、リサイクルやリユースを核とするエコシステムであり、経済的価値と社会的価値を創造し、持続可能な企業として成長を続けます。

(具体的取り組み)

1	公平・公正で 信頼性の高い オートオークションの実現	10 公正な取引 11 持続可能な消費 12 持続可能な生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 出品車両データの適切な管理……………P31</li> <li>② オートオークションにおける不正取引の防止……………P32</li> <li>③ 利用しやすいオートオークション会場づくり……………P32</li> </ul>
2	先進技術への対応と 国内シェアの拡大 (国内需要の減少への対応)	7 持続可能なエネルギー 8 質の高い雇用 9 持続可能な消費 10 持続可能な生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 先進技術(自動運転、BEV・燃料電池車)への対応……………P5、6</li> <li>② デジタルサービスの促進……………P12、18</li> <li>③ オートオークション会場の利便性向上……………P32</li> </ul>
3	社員の成長と活躍	4 質の高い雇用 5 持続可能な生産 8 質の高い雇用	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 社員の人権と多様性の尊重……………P33</li> <li>② 公正な評価・処遇……………P33</li> <li>③ 教育・研修の充実……………P34</li> <li>④ 労働安全衛生……………P34</li> </ul>
4	適正な情報管理	9 持続可能な消費 12 持続可能な生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 会員情報の適正管理……………P32</li> </ul>
5	コーポレート・ガバナンス	9 持続可能な消費 16 持続可能な生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 腐敗の防止……………P26</li> <li>② リスク管理(BCP)……………P26</li> </ul>
6	環境への配慮	12 持続可能な生産 13 持続可能な消費	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 気候変動問題への対応……………P37</li> <li>② 車両輸送効率化によるGHGなど排出削減・オークション運営におけるエネルギー消費の効率化……………P37、38</li> <li>③ 資源の有効利用と廃棄物管理……………P38</li> </ul>

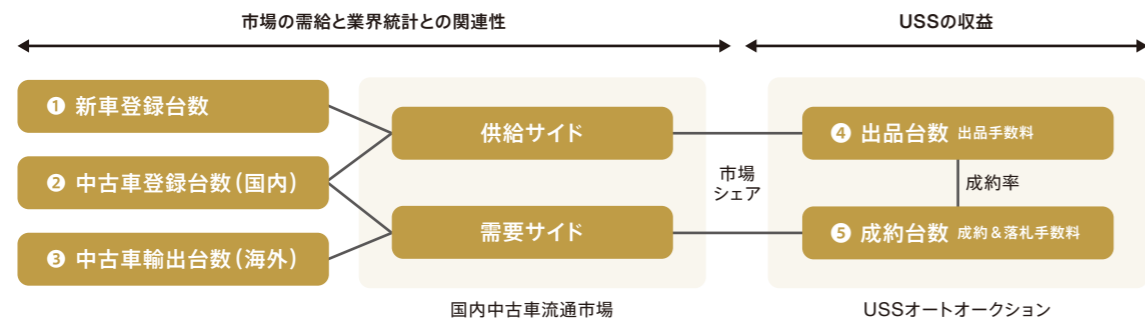
新車・中古車登録台数とオートオークション市場の推移

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



自動車市場とUSSの収益の関係

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



USSの競争力①

[ 圧倒的な会員数 ]

現車オークション会員数 <b>48,058社</b>	TV(衛星)会員数 <b>2,197社</b>
CIS(インターネット)会員数 <b>32,538社</b>	中古車買取専門店 <b>143店舗</b> (直営15店舗、FC128店舗)

※会員数は、USSグループ全体の数字を表示しています。  
※TV(衛星)会員またはインターネット会員になるためには、現車オークション会員であることが条件となります。

USSの競争力②

[ DX(デジタルトランスフォーメーション) ]

**TOPICS 1 名古屋会場では出品票デジタル化の試験導入開始**

出品票のデジタル化に向けた取り組みを開始しました。名古屋会場での運用を皮切りに、2022年3月期中の本格運用を目指しテスト運用を始めております。それに伴い、当社は、専用のアプリを開発しました。端末から車両の基本情報や検査結果など、出品票作成に必要な情報が入力可能になります。デジタル化により会員の利便性向上やオークション業務の効率化につながることを期待でき、今後の活用方法も多岐にわたることが想定されます。

携帯性に優れたスマートフォンサイズの専用タブレット

**TOPICS 2 業界初となる車載式故障診断装置(OBD:On-Board Diagnostics 以下、OBD)を車両検査に導入**

2019年3月より出品車両の安全性を一層担保するためにOBD検査専用システムを名古屋会場で導入しました。OBD機器でブレーキ、エンジンや安全装置などの機能をチェックし、異常がなかった車両のみが専用コーナーへ出品されます。OBD検査によって出品車両の安全・安心を担保することにより成約率の底上げと出品台数の増加が期待できます。OBD検査は現在7会場で開催しておりますが、国土交通省が2021年10月1日から1年ごとの点検項目に「OBDの診断の状態」を追加することを踏まえ、今後も全国展開を進めてまいります。

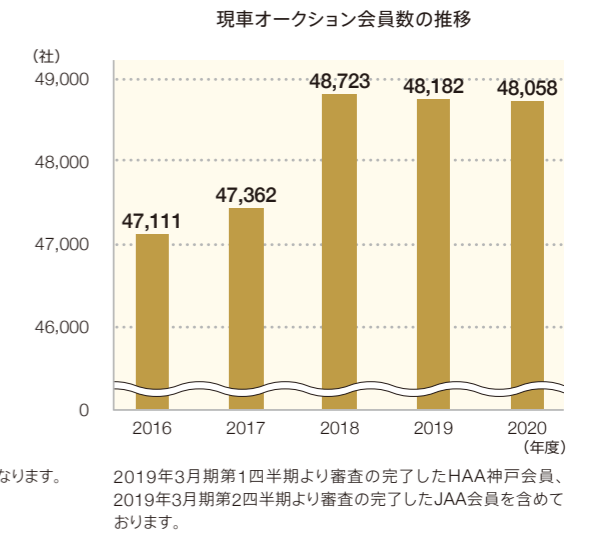
OBD機器による車のスキャンイメージ画像

**TOPICS 3 イスラエルUVeye社の車両検査システムを国内初導入**

2020年4月よりイスラエルのUVeye Ltd.(ユーブイアイ)と豊通オートモーティブクリエーション株式会社が開発した、車両下部とタイヤ・ホイールの撮影システム(以下、本システム)を、名古屋会場に試験導入し、その後各拠点に展開を進めております。本システムは、専用の撮影ユニットで画像を撮影、下見では確認できない傷や凹みなどを確認することが可能になります。今後は、車両検査の効率化を図るため、AIによる画像解析の活用などの研究開発を進めてまいります。

[車両側面] 車両側面イメージ画像

[車両下回り] 車両下回りイメージ画像



**USED** 事業戦略 中古自動車等買取販売

USSオークションと連携したビジネスモデルで  
高価買取を実現、良質な中古車を一台でも多く確保する

エンドユーザーから直接買い取った中古車を  
オートオークションで売却するフロー型ビジネス。  
良質な車両を多く出品できるよう、  
高価買取を継続し、お客様からの期待に応えます。

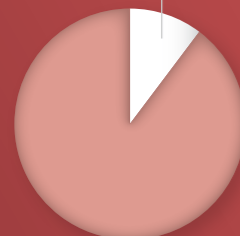
株式会社ユー・エス・エス  
執行役員  
株式会社ラビット・  
カーネットワーク  
代表取締役社長

小島 演



売上構成比率

11.6%  
86億円



[事業の特徴]



年間買取台数  
**12万台**  
業界3位

中古車買取販売店  
認知度  
業界3位

顧客満足度調査  
業界4位  
オリコン顧客  
満足度調査2020

SWOT分析

<b>強み</b> 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>●USSグループが保有する膨大な情報量を活用した、独自のスキームによる高い査定力</li> <li>●買取業界における高いブランド認知</li> <li>●高い満足度を安定して維持</li> </ul>	<b>弱み</b> Weakness	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業務・経営の効率化、WEBマーケティングなどのDX推進の遅れ</li> </ul>
<b>機会</b> Opportunity	<ul style="list-style-type: none"> <li>●継続的な海外輸出需要による安定したオークション相場</li> <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 新たな定額制サービスへの中古車在庫の活用</li> </ul>	<b>脅威</b> Threat	<ul style="list-style-type: none"> <li>●リース、サブスクリプション、シェアリングの影響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>

事業戦略

【オートオークションで良質なクルマを提供し続けること】

- 店舗数を増加させ、エンドユーザーとの接触機会を増やす
- 人材採用、人材育成を行い査定力の強化、継承を図る
- 競争激化の中、エンドユーザーから指名される店舗づくりを行う  
(認知度向上のため、効果的なPRを行う/人材育成による店頭サービス向上/FC店増加による仕入れルートの開拓)

**リサイクル** 事業戦略 リサイクル

脱炭素(カーボンニュートラル)が加速する中、市場が変化  
培った独自技術で社会に貢献する

リサイクルは株式会社アビツ(産業廃棄物のリサイクル事業)と  
株式会社SMART(設備やプラント処分の元請事業)、その他で構成されています。  
持続的な企業成長のために、環境配慮は必要不可欠で重要な課題です。  
当社では、リサイクルを事業領域に持ち、廃自動車を適正に処理し、  
限りある資源を有効に活用することで社会課題の解決に貢献します。

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



売上構成比率

6.9%  
51億円



[事業の特徴]

特許取得技術

- ①再生利用が困難とされていた自動車シュレッダー軽量ダストを集塵鉄粉と混練・整形し再資源化する技術で特許を取得。高炉製鉄所において融解した鉄の飛散防止剤として使用することで、廃棄物の削減と再資源化に大きく貢献。
- ②産学共同で、熱電変換素子のビスマス・テルル合金などをリサイクルする技術を開発し、特許を取得。

他社がまねできない独自技術

使用できない熱硬化性樹脂を使用し、アルミのスラグを混ぜて混練して固めてできる省エネ資材は、アビツのみが作ることができる商品。これは昇熱剤であり、スラグ調整剤であるため電気炉メーカーに納品し、少ない電力量で鉄を溶かしてもう一度鋼を作るのに役立っている。

SWOT分析

<b>強み</b> Strength	<p>〈アビツ〉</p> <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> <p>〈SMART〉</p> <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>	<b>弱み</b> Weakness	<p>〈アビツ〉</p> <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> <p>〈SMART〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●事業成長に伴う人員の不足</li> </ul>
<b>機会</b> Opportunity	<p>〈アビツ〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●製造業によるリサイクル事業開始</li> <li>●廃プラスチックの再資源化</li> </ul> <p>〈SMART〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●高度経済成長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マネーの増加</li> </ul> <p>〈共通〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●脱炭素化の推進によるリサイクル業の見直し</li> </ul>	<b>脅威</b> Threat	<p>〈アビツ〉</p> <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>●リサイクル業界全体のマイナスイメージ</li> </ul> <p>〈SMART〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●同様のビジネスモデルの出現</li> </ul>

事業戦略

■USSグループの一翼事業として社会課題に立ち向かう

- リサイクル事業に着手し始めた製造業と協業することで、自社の独自技術を活かしたビジネスチャンスを狙う。
- リサイクルモデルの構築。

(参考)新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の委託を受け、タイで電子機器廃棄物のリサイクルシステムを構築。NEDOはアビツとともに同事業を足掛かりとして国際的な資源循環を実現し、アジア各国におけるリサイクルモデルの確立につなげる方針。

## セグメント別業績ハイライト

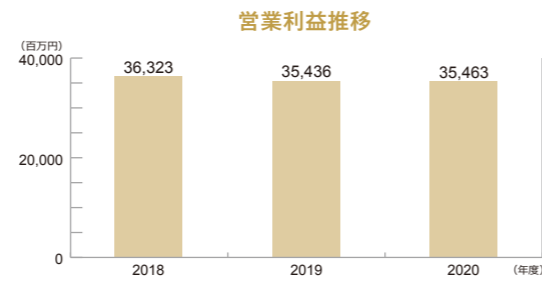
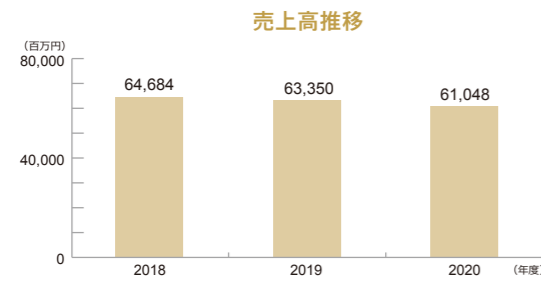
### オートオークション

- 出品台数は266.1万台(前期比9.0%減)、成約台数は168.0万台(前期比5.2%減)、成約率は63.2%(前期実績60.6%)。
- 取扱台数の減少によりオークション手数料が減少するも、低額車コーナーの買取保証や人件費の減少などにより営業利益は前期を上回る。

#### オートオークションのセグメント通期業績(累計)

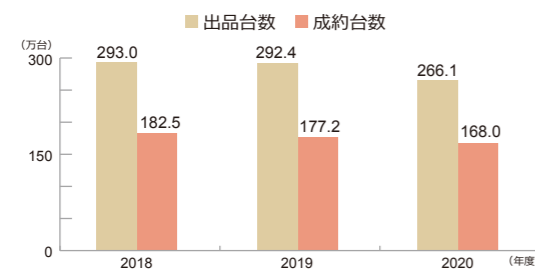
(単位: 百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	前期比
売上高	64,684	63,350	61,048	3.6%減
出品手数料	15,269	15,047	14,151	6.0%減
成約手数料	14,898	14,499	14,088	2.8%減
落札手数料	22,313	21,758	21,573	0.8%減
その他	12,203	12,044	11,234	6.7%減
営業利益	36,323	35,436	35,463	0.1%増
営業利益率	55.8%	55.6%	57.7%	-

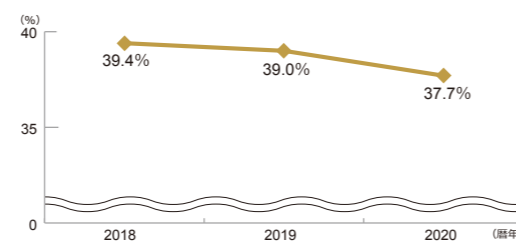


※売上高は外部顧客に対するもの、営業利益はセグメント利益を表し、営業利益率は「セグメント利益÷セグメント売上」で算出しております。

#### 出品・成約台数の推移

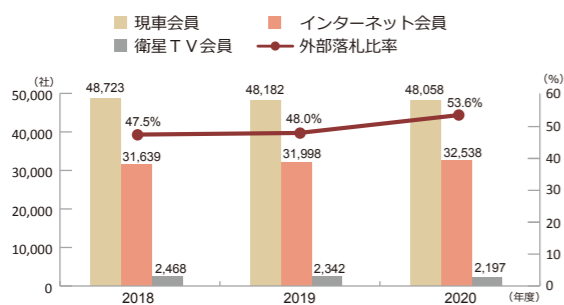


#### 出品台数市場シェアの推移(暦年)



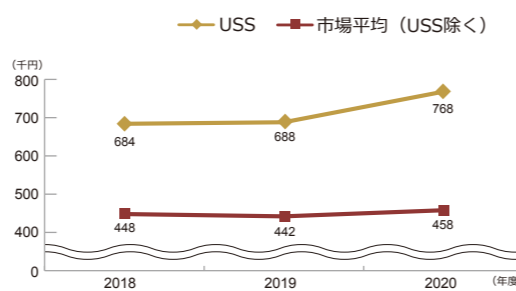
※株式会社ジャパンバイクオークションの実績は含めておりません。

#### 会員数と外部落札比率



※2019年4月より外部落札比率の計算方法を見直しております。

#### 1台当たり成約車両金額の競合比較



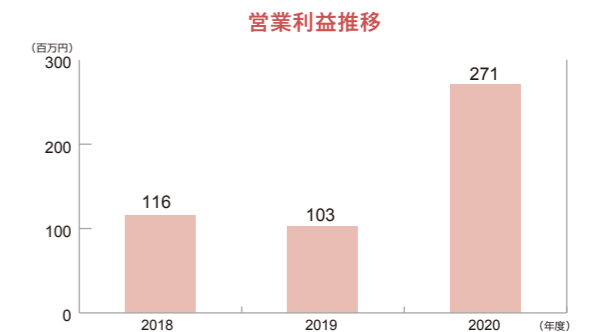
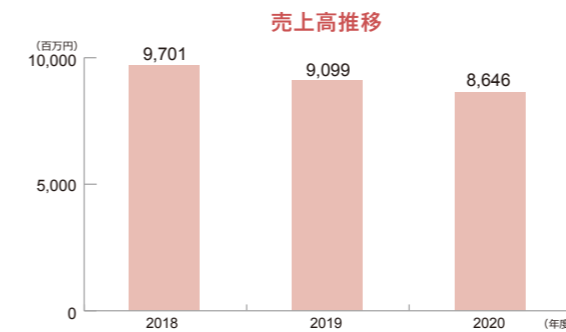
### 中古自動車等買取販売

- 中古車買取専門店「ラビット」は、販売台数が減少するも、2020年5月の緊急事態宣言解除後、好調なオークション相場により台当たり粗利益が増加し減収増益。(売上高4,947百万円(前期比2.2%減)、営業利益142百万円(前期比121.3%増))
- 事故現状車買取販売は、販売台数が減少するも、2020年5月の緊急事態宣言解除後、台当たり粗利益が増加し減収増益。(売上高3,699百万円(前期比8.4%減)、営業利益129百万円(前期比231.2%増))

#### 中古自動車等買取販売のセグメント通期業績(累計)

(単位: 百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	前期比
売上高	9,701	9,099	8,646	5.0%減
営業利益	116	103	271	162.8%増
営業利益率	1.2%	1.1%	3.1%	-



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

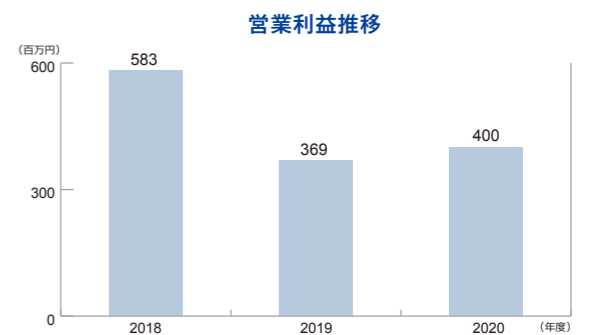
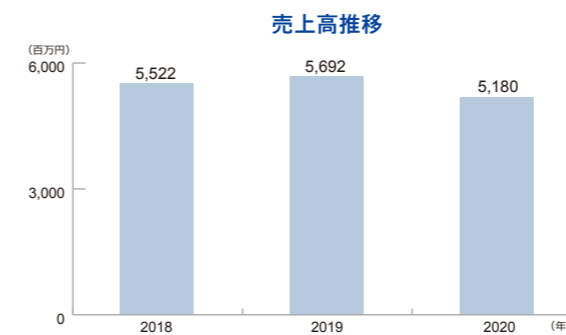
### その他

- リサイクルは、取扱量が減少するも鉄スクラップ相場が上昇傾向で推移し減収増益。(売上高4,829百万円(前期比6.4%減)、営業利益376百万円(前期比21.6%増))
- 中古車輸出手続代行サービス事業(※1)は、中古車輸出台数の大幅な減少による受注台数の減少により営業損失。(売上高263百万円(前期比41.5%減)、営業損失29百万円(前期実績:営業利益32百万円)) (※1)2021年3月31日付けで撤退し、事業会社は清算会社に移行しています。

#### その他のセグメント通期業績(累計)

(単位: 百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	前期比
売上高	5,522	5,692	5,180	9.0%減
営業利益	583	369	400	8.4%増
営業利益率	10.5%	6.4%	7.7%	-



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

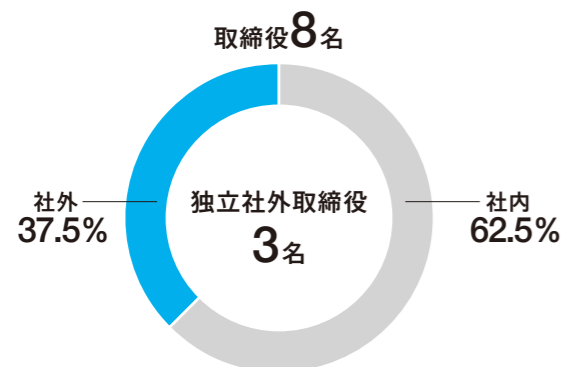


USSグループは、オートオークションを中核とした中古車流通ビジネスという事業領域において、継続的な事業拡大を通じて「企業価値の増大」を図ることを経営の目標とします。

USS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が、USS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」であり、「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することにより、USS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。

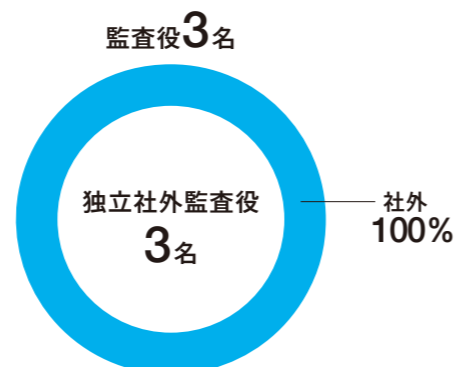
### 取締役会

取締役会は、取締役8名（うち、業務執行取締役5名、非業務執行（社外）取締役3名）で構成されており、定款で定める員数の範囲内（12名以内）で、各事業に関する知識、経験、能力などのバランスおよび多様性に配慮しつつ、取締役会における実質的な議論を確保する観点から適切と考えられる員数で構成することを基本的な考え方としています。

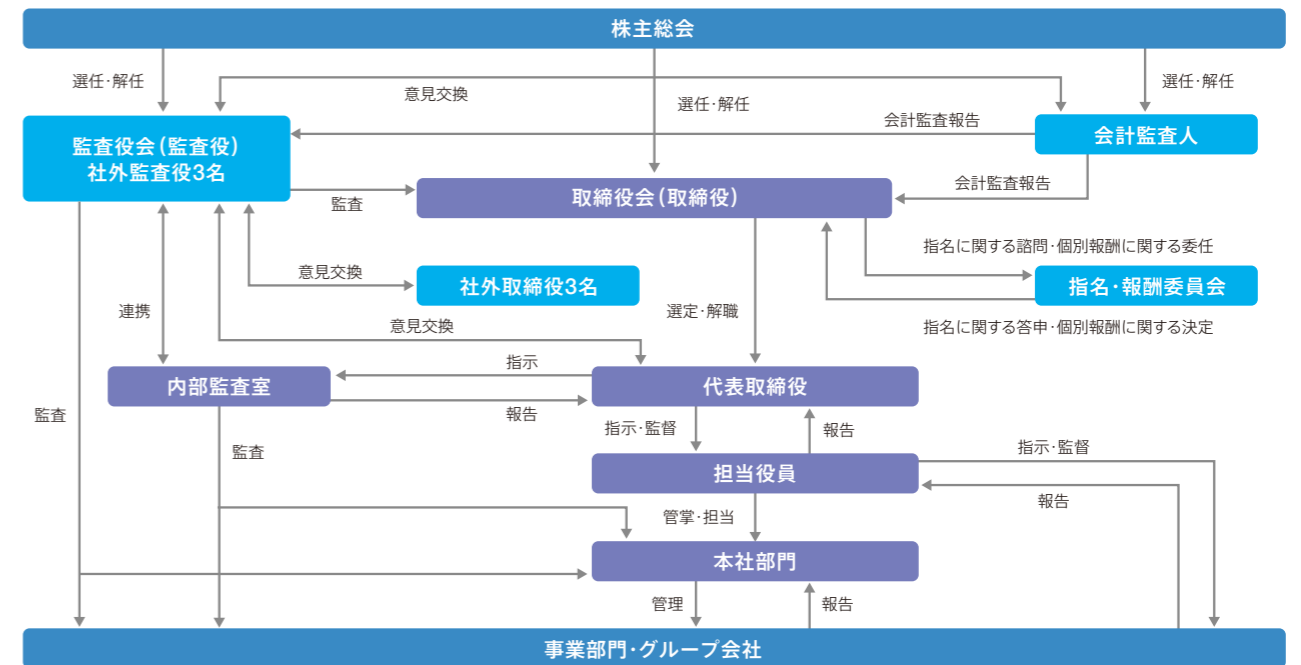


### 監査役会

監査役会は3名（うち、社外監査役3名）で構成されており、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。



### コーポレート・ガバナンス体制

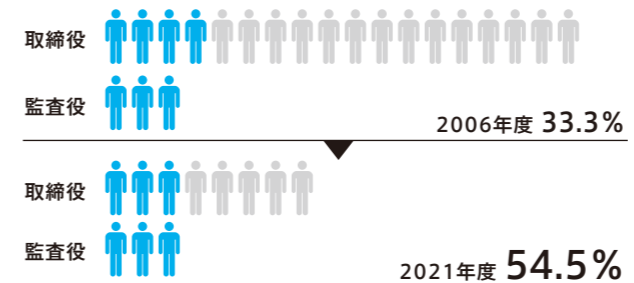


#### 内部監査および監査役監査

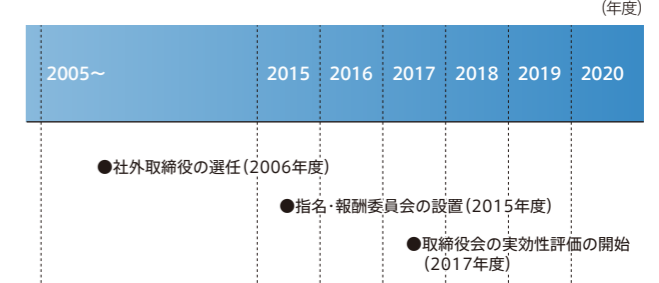
当社の内部監査および監査役監査の組織は、内部監査室（2名）を独立した組織とし、財務報告に係る内部統制の運用評価を含め機能強化に努めています。監査役監査は、税理士、公認会計士、弁護士の監査役3名が取締役会、その他重要な

会議に出席するほか、取締役の業務執行状況、財務状況等を監査しています。また、監査役は、内部監査室および会計監査人との連携を図り、子会社への実地監査を含め内部統制のより一層の充実を目指しています。

#### 〈社外役員比率〉



#### 〈コーポレート・ガバナンス体制進化の変遷〉



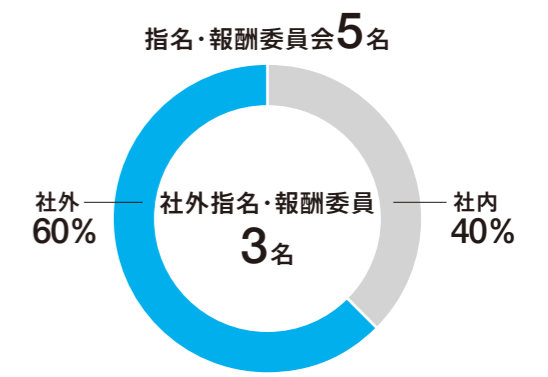
### 指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、取締役会の諮問機関として、以下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。

2021年3月期は指名・報酬委員会を3回開催しております。

- (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

また、当社の指名・報酬委員会は、取締役および執行役員の個人別の報酬等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等の内容を決定します。



## 役員報酬

### 2020年度における報酬

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)
		固定報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	251	201	-	49	7
監査役 (社外監査役を除く)	6	6	-	-	1
社外役員	24	24	-	-	5

(注) 1. 上記には、2020年6月23日開催の第40期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含めております。(注) 2. 使用人兼務役員はおりません。

### ● 役員報酬制度に係る基本方針

USSグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を牽引する優秀な経営人材を保持・獲得するため、競争力のある報酬水準に設定します。固定報酬(基本報酬)と変動報酬(中長期的な業績に連動した自社株報酬としての株式報酬型ストックオプション)の割合などを適切に設定することにより、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するものとします。

### 業務執行取締役の報酬水準および報酬構成比率

外部専門機関による客観的な報酬市場調査データ(三井住友信託銀行株式会社およびデロイトトーマツコンサルティング合同会社が共同で実施している「役員報酬サーベイ」)などを参考に、当社の経営環境や経営戦略・人材戦略を踏まえ、適切な報酬水準および報酬構成比率を設定しています。

業務執行取締役の報酬構成については、当社の業績との連動

### 取締役の報酬等の決定プロセス

取締役の報酬等については、透明性および客観性を一層高めるべく、取締役会決議をもって、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬委員会にその決定を委任し、同委員会において、株主総会にて決議された限度額の範囲で役員・職責・会社業績への貢献度を総合的に勘案した上で決定します。

## 取締役会の実効性評価

当社は、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。その概要は次のとおりです。

### [評価プロセス]

実施時期: 2021年3月 回答者: 全取締役および全監査役

(社外役員含む計11名) 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

### 役員報酬制度の内容

報酬の種類	支給対象		
	業務執行取締役 (※1)	社外取締役 (※2)	監査役 (※3)
固定基本報酬	●	●	●
変動 株式報酬型ストックオプション	●	-	-

(※1) 業務執行取締役の報酬は、「基本報酬」および「株式報酬型ストックオプション」により構成されています。基本報酬は、役位ごとの役割の大きさや責任範囲などを踏まえて定め、毎月定額を支給します。株式報酬型ストックオプションは、取締役の在任期間や業績などへの貢献度を基準にその付与数などを定め、取締役、監査役および執行役員のいずれの地位をも喪失したことを行使条件としています。  
(※2) 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され、毎月定額を支給します。  
(※3) 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され、毎月定額を支給します。

性をより明確にし、中長期的な業績向上と企業価値向上への貢献意欲を一層高めることを目的に、報酬水準や報酬形態およびその割合などを決定し、これらにつき定期的に見直しを行います。

報酬の種類	報酬構成
基本報酬	70~90%
株式報酬型ストックオプション	10~30%

### 執行役員の報酬等の決定に関する方針

当社執行役員の報酬等の決定に関する方針は、取締役の報酬等の決定に関する方針に準ずるものとしており、「基本報酬」および「株式報酬型ストックオプション」により構成されています。

### [評価項目]

- 1) 取締役会の構成: 取締役会の規模、構成(多様性・専門性)
- 2) 取締役会の運営: 取締役会開催頻度、審議時間、配布資料
- 3) 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
- 4) 取締役会における議論の状況: 経営戦略および資本政策の議論
- 5) 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おおむ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、前年度に課題として出された以下2点については、いずれも対応を行い、おおむね改善がなされていると評価しました。

- 1) 独立社外取締役比率の引き上げ: 2020年6月開催の株主総会において、取締役総数8名のうち3名(37.5%)が独立社外取締役となり、独立社外取締役比率が3分の1を超えました。
- 2) 社外役員と内部監査部門との意見交換の機会: 社外役員と内部監査部門との間でミーティングを実施することで、意見交換の場を確保しております。

### [今後の取り組み]

今回の実効性評価の結果を受け、以下のような施策を講じることで、取締役会のさらなる審議の充実と実効性の向上に努めてまいります。

- 1) 取締役会において中長期的な経営計画に関する議論を充実させるとともに、必要な情報提供を行っていく。
- 2) ESGやSDGsなど、社会・環境問題への取り組みについて、取締役会にて議論・報告する機会をさらに増やしていく。

## コンプライアンス

### ● 基本的な考え方

オートオークションは会員の個人情報や出品・落札に関する車両情報など、重要な情報を数多く取り扱っていることから、コンプライアンスを徹底し「公平・公正」なオートオークションの運営を実践することで、透明性の高い中古車流通市場の創造を目指して事業を行い、自社の成長のみならず、業界全体の社会的地位の向上にも努めます。

### リスク管理体制・BCP

当社のリスク管理体制は、社内でのコンプライアンス体制と密接な関係があると考えており、企業倫理意識の向上および法令遵守のため「USS行動・倫理規範」を定め、これを徹底するための「コンプライアンス・マニュアル」を制定するとともに社内研修などを実施し、法令、社会ルールの遵守と企業倫理の確立を図っています。また、これに反する行為などを早期に発見し、是正するために、USSグループ社員を対象とした内部通報制度「USS企業倫理ヘルプライン」を開設し、運用しています。

当社のリスク管理体制は、オートオークション事業に関するリスクについてはオークション運営本部が、情報処理に関するリスクについてはシステム本部が、財務・人事および災害などに関するリスクについては統括本部が、社内外で発生したさまざまなリスクへの対応と再発防止に努めるとともに、担当取締役を

### 内部通報制度

法令・契約違反、定款・規程違反、「USS行動・倫理規範」違反、不当な地位の濫用など、当社の社会的信頼を失う可能性がある行為を社員が発見した際、早期に是正するための措置として、当社ではUSSグループ社員を対象とした内部通報制度「USS企業倫理ヘルプライン」を開設・運用しています。「USS企業倫理ヘルプライン」は、正社員だけでなく臨時社員・派遣社員なども対象に含んでおり、Eメールで相談・通報を受け付けます。受付窓口は第三者機関(株式会社インテグレックス内)に設置されており、受け付けた内容は当社統括本部に連絡されます。ただし、

### コンプライアンスの基本原則

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」として定めており、取締役が率先して企業倫理の遵守と浸透にあたっています。「USS行動・倫理規範」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、社内研修などを通じて社員一人ひとりに周知徹底し、法令・社会ルールの遵守と企業倫理の確立を目指しています。

通じて社長に報告され、また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。

当社では、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おります。また、役社員への周知のため、BCPに関する研修を社内で開催しております。災害発生時の社員・役員の安否確認については、気象庁からの地震速報によって自動的に安否確認連絡が発信されるシステムを導入しており、突発的な災害時にも迅速に役社員の安否確認を把握できる体制を構築しております。

法令上の義務を負う場合を除いて、相談・通報者の了解なく氏名や所属が当社統括本部に報告されることはなく、情報提供者の匿名性を確保し、制度の中立性の維持を図れるようになっています。

2020年度 USS企業倫理ヘルプライン通報件数	14件
重大な法令違反数	0件

2021年8月31日現在



在籍年数  
39年  
取締役会の出席率  
100%

再任

安藤 之弘 (74歳)

代表取締役会長兼  
最高経営責任者



在籍年数  
17年  
取締役会の出席率  
100%

再任

瀬田 大 (54歳)

代表取締役社長兼  
最高執行責任者



在籍年数  
17年  
取締役会の出席率  
100%

再任

山中 雅文 (66歳)

取締役副社長  
統括本部長



在籍年数  
17年  
取締役会の出席率  
100%

再任

赤瀬 雅之 (58歳)

専務取締役  
オークション運営本部長



在籍年数  
17年  
取締役会の出席率  
100%

再任

池田 浩照 (60歳)

常務取締役  
名古屋・USS-R名古屋会場長



社外 独立  
在籍年数  
7年  
取締役会の出席率  
100%

再任

田村 均 (75歳)

社外取締役



社外 独立  
在籍年数  
7年  
取締役会の出席率  
100%

再任

加藤 明彦 (74歳)

社外取締役



社外 独立  
在籍年数  
3年  
取締役会の出席率  
100%

再任

高木 暢子 (43歳)

社外取締役



社外 独立  
新任

後藤 健一 (61歳)

社外常勤監査役



社外 独立  
新任

三宅 恵司 (66歳)

社外監査役



社外 独立  
新任

小川 淳 (60歳)

社外監査役

スキルマトリックス

氏名	地位	企業経営経験	営業/マーケティング	拠点開発/オークションシステム	財務会計/M&A	法務/リスクマネジメント
安藤 之弘	代表取締役会長 最高経営責任者	●	●	●		
瀬田 大	代表取締役社長 最高執行責任者	●	●			
山中 雅文	取締役副社長				●	●
赤瀬 雅之	専務取締役		●	●		
池田 浩照	常務取締役		●	●		
田村 均	取締役(社外)		●			
加藤 明彦	取締役(社外)	●				
高木 暢子	取締役(社外)				●	
後藤 健一	常勤監査役(社外)				●	
三宅 恵司	監査役(社外)				●	
小川 淳	監査役(社外)					●

社外役員の選任理由

区分	氏名	独立役員	選任理由	2020年度取締役会・監査役会への出席回数
取締役	田村 均	○	(株)リコーの審議役として同社の経営品質向上の推進や全社の販売戦略の策定などに携わるとともに、日本経営品質賞の主任審査員を長年務めるなど経営改善に関する豊富な経験と幅広い知識を有しております。当社では、2014年6月の社外取締役就任以来、その知見を活かして経営全般についてさまざまな助言をなされ企業価値向上に貢献いただいておりますことから、引き続き社外取締役として選任いたしました。主に経営改善の目線から経営計画の策定などに関し取締役会等においてご発言をいただくとともに経営計画の進捗状況などにつき監督していただきます。また、引き続き指名・報酬委員会の委員を委嘱いたしました。なお、同氏は社外役員以外の方法で会社経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。	取締役会 8回中8回 指名・報酬委員会 3回中3回
	加藤 明彦	○	日本銀行での勤務経験や岐阜信用金庫の理事、常務理事としての企業経営経験を有しております。当社では、2014年6月の社外取締役就任以来、その知見を活かして経営全般についてさまざまな助言をなされ企業価値向上に貢献いただいておりますことから、引き続き社外取締役として選任いたしました。当社の社外取締役として経営における重要事項の決定や業務執行の監督などの職務を適切に遂行していただきます。また、引き続き指名・報酬委員会の委員を委嘱いたしました。	取締役会 8回中8回 指名・報酬委員会 3回中3回
	高木 暢子	○	公認会計士として、監査法人や税理士法人での勤務経験のほか、M&Aアドバイザー会社や事業会社においてM&Aの推進を担当するなど、財務および会計ならびにM&Aに関する豊富な経験と専門的な知識を有しております。当社では、2018年6月の社外取締役就任以来、その知見を活かして経営全般についてさまざまな助言をなされ企業価値向上に貢献いただいておりますことから、引き続き社外取締役として選任いたしました。取締役選任後は、財務会計に関する専門的な見地のみならず、経営コンサルティングや他の上場会社の社外役員など幅広い経験を活かし、当社の事業に対する専門的知見を有する取締役とは異なる新しい視点で当社の経営を監督していただきます。また、引き続き指名・報酬委員会の委員を委嘱いたしました。なお、同氏は社外役員以外の方法で会社経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。	取締役会 8回中8回 指名・報酬委員会 3回中3回
監査役	後藤 健一	○	税務および財務に関する専門知識および行政機関の要職を歴任された経験を有しており、中立的かつ客観的な視点から当社の経営を監視・監督できるものと判断し、社外常勤監査役として選任いたしました。なお、同氏は直接会社経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、社外常勤監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。	—
	三宅 恵司	○	公認会計士としての豊富な監査経験と財務および会計に関する専門的な知識を有しており、中立的かつ客観的な視点から当社の経営を監視・監督できるものと判断し、社外監査役として選任いたしました。なお、同氏は直接会社経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。	—
	小川 淳	○	長期にわたる弁護士としての経歴から法律に関する高度な専門知識と豊富な経験を有しており、中立的かつ客観的な視点から当社の経営を監視・監督できるものと判断し、社外監査役として選任いたしました。なお、同氏は直接会社経営に関与した経験はありませんが、上記の理由により、社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しております。	—

## 社外取締役インタビュー



### 次代の成長を描く議論を引き出すのが、私たちの使命。

統合報告書の特別企画として、取締役会での議論の様子や課題をテーマとした社外取締役による座談会を開催しました。

#### 自由闊達に議論ができる取締役会

**加藤** 社外取締役に就任して7年が経ちましたが、その間、当社はオークション業界第3位の(株)ジェイ・イー・エーの買収のほか、経営体制についても、創業メンバーのおひとりである安藤社長の会長昇任と50代前半の瀬田社長就任、さらには全国のオークション会場ではオープニングスタッフから経験を積んだ新しい世代の会長が誕生するなど、安定かつ着実な世代交代を実現してきました。取締役会の構成も、現在では社外取締役が3分の1超を占め、3年前に高木さんに参画いただいてからは、ジェンダーの面でも多様性が拡充し、さまざまな意見を取り込む体制が強化されてきたと思います。

**田村** 私も7年間、社外取締役として参画してきましたが、その間、当社の取締役会運営もかなり改善したと思います。取締役会に上程する議案の基準見直しにより、取締役会での議案数が減り、一つの議案に対してより深く長い時間をかけて議論できるようになりました。取締役会議長の安藤会長は随時、社外取締役の意見を求められますから、私たちも率直な意見や質問を投げかけることができています。

来年4月には東証市場区分の見直しもあり、当社では改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応、TCFD\*の求める情報開示といった新たな課題に対しても真摯に対応



社外取締役  
**田村 均**  
Hitoshi Tamura

すべく、取締役会での検討を進めています。

**高木** そうですね。これまでの取締役会の議論を見ると、常勤取締役からの率直な意見に対して、私たち社外取締役は外から見た視点で意見を述べ、否決や差し戻しとなったケースもありました。USSには、重要な案件は必ず取締役会の場で議論を尽くす風土があり、社内の経営会議で決まった内容を追認するような取締役会ではありませんね。

#### 取締役会の実効性向上に向けて

**高木** また昨年度は、毎年実施している取締役会の実効性評価について、その内容の見直しを行いました。取締役、監査役に対して行ったアンケートをもとに、抽出された課題を取締

役会でレビューする、この手法は変えぬまま、アンケートの設問項目について、私たち社外取締役が中心となって見直し、私たちの考える経営課題に関する設問を多く盛り込みました。その結果、取締役会全体で経営課題が可視化できたと思います。

**田村** そうですね。オークション運営に関する新サービスの導入やシステムの改善などの話はよく議論に出るのですが、自動車がEVや自動運転に移行していく大きな時代の流れの中で、オークションのビジネスモデルはこのままでいいのかといった中長期の視点での議論の機会が今一つ少ないと課題認識していました。実効性評価アンケートを通じて多くの取締役が同様に考えていることがわかりましたね。

**高木** 一方で、オークション会場では、新しい世代の会場長が、会員と接する機会の多い社員などの意見も吸い上げながら、さまざまな視点を取り込んだオークション運営を展開し始めています。私は、こうしたダイバーシティのさらなる加速が、新たなビジネスモデルの創出、ひいては中長期の成長につながる原動力になると考えます。

**加藤** TCFDの枠組みに基づいた気候変動対応に係る情報開示についても、開示を単体で考えるのではなく、オールUSSの中長期戦略の立案と結び付けることで、当社のさらなる企業価値の向上につながります。その意味でも、取締役会が主体的かつ能動的に関与していくことが重要ですね。

#### 指名・報酬委員会の役割について

**加藤** 我々3名に安藤会長、瀬田社長を加えた5名で構成する指名・報酬委員会では、昨年度、会社法の改正もあり、報酬体系や報酬の決定プロセスの構築に関する議論を重点的に行いました。

**高木** 役員報酬は、2007年の退職慰労金制度の廃止以降、月額報酬と株式報酬型ストックオプション制度の2本立てのシンプルな構成となっていますが、月額報酬の決定権が代表取締役会長に一任されている点は、投資家からの理解が得られにくいと、課題認識しています。

**田村** 日々の仕事を最も近くで見て知っているCEOが決定することは、常勤取締役には最も納得感があるのだと思います。役員報酬に関しては、取締役、特に代表権を持つ会長・社長の報酬は、単年度のみならず、数年単位での業績



社外取締役  
**加藤 明彦**  
Akihiko Kato



社外取締役  
**高木 暢子**  
Nobuko Takagi

評価を反映する必要があると私は考えます。

一方で、投資家視点では、報酬制度はコーポレート・ガバナンスにおける重要なテーマです。経営がコミットする中期経営計画の目標到達度合いが業績連動として役員報酬に反映される、この一体となった仕組みが重要です。指名・報酬委員会では、安藤会長・瀬田社長から各常勤取締役の評価を伺いながら、同時に、投資家から見てわかりやすい報酬体系の構築を進めたいと思います。

**加藤** 田村さんのおっしゃることは私もよく理解できます。何度も議論を重ねて、役員報酬の決定機関を指名・報酬委員会に移管し、報酬水準についても、外部専門家のサーベイ結果などを参考に検討を重ね、報酬決定プロセスの整備はできました。今後は、業績連動報酬も含めた、当社に相応しい報酬体系の在り方についてさらに深く検討していくことが課題だと思っています。

※TCFD:気候関連財務情報開示タスクフォース  
(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

#### Profile

<b>田村 均</b>	1971年	4月	(株)リコー入社	
	2002年	10月	(株)リコー審議役	
	2010年	4月	リコージャパン(株)社長付顧問	
	2011年	7月	CS実践研究所所長(現任)	
	2014年	6月	当社社外取締役(現任)	
<b>加藤 明彦</b>	2015年	6月	(株)キタムラ社外取締役 (~2019年6月退任)	
	<b>高木 暢子</b>	1970年	4月	日本銀行本店入行
		1994年	5月	同行審査局審査役
		1995年	5月	岐阜信用金庫理事
		1998年	10月	同庫常務理事
2007年		6月	同庫常任監事	
2010年	6月	ぎふしん信用保証(株)常勤監査役 (~2012年6月退任)		
2014年	6月	当社社外取締役(現任)		
<b>高木 暢子</b>	2002年	10月	監査法人トーマツ (現 有限責任監査法人 トーマツ)入所	
	2006年	5月	公認会計士登録	
	2007年	11月	GCA(株)入社	
	2011年	3月	日本電気(株)入社	
	2017年	7月	高木暢子公認会計士事務所代表(現任) (株)I-ne社外監査役(現任)	
	2018年	4月	(株)COEING AND COMPANY代表取締役(現任)	
	2018年	6月	当社社外取締役(現任)	





USSグループは、中古車流通総合企業として社会に貢献し、お客様や株主、地域社会に信頼される企業を目指して事業を行っています。事業活動にあたりましては、当社の経営の根幹をなす経営方針および企業理念を念頭に、日々成長発展していきながら、社会に貢献してまいります。その実現にあたって、お客様と社員に対してUSSグループに求めるものと期待することを適切に把握し、地域や社会への貢献を行うことが不可欠と考えています。

お客様  
とともに

オートオークションは、「出品して下さる会員」と「落札して下さる会員」がいて初めて成立します。このため、会員企業にとって利用しやすい「商いの場」を提供することが当社にとっての大きな責務となります。さらに、オートオークションで取引された中古車は最終的にエンドユーザーの元に届くことを忘れてはならないと、強く認識しています。エンドユーザーの安全・安心を守るためには、当社に出品された車両の状態を正確に検査し、適正価格で流通できるようにすることが重要です。会員企業と消費者の双方から信頼される中古車流通市場の創造を実現すべく、当社は業界をリードし、積極的に取り組んでいきます。

公平・公正で信頼性の高いオートオークションの実現

会員企業にとって利用しやすい「商いの場」を提供することが当社にとっての大きな責務であるとともに、オートオークションで取引された中古車に乗られるエンドユーザーの安全・安心を守るために、出品された車両の状態を正確に検査し、適正価格で流通できるようにすることが重要と考えます。

出品車両データの適切な管理に対する取り組み

車両検査にあたって、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。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、リアルタイムの情報検索が可能となっています。



オートオークションにおける不正取引の防止に対する取り組み

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の運営を行っており、独自の監視システムなどを通じて適正に取引がされているか厳重に管理しています。

会員情報の適正管理に対する取り組み

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。これらの会員の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た厳正な管理を行っています。

利用しやすいオートオークション会場づくりに対する取り組み

●3種類の参加方法

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」と、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下見・確認できるようになっています。



USSオートオークション



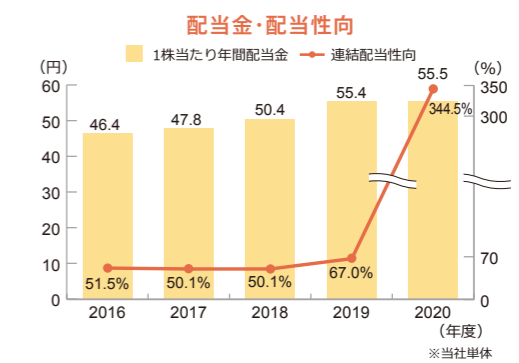
衛星TV専用端末機

株主  
投資家  
とともに

株主・投資家の皆様のご支持と信頼に応えるため、企業価値向上に努めます。適切な情報開示とコミュニケーション活動を積極的に推進しています。

利益還元について

当社は、安定的な配当の維持および適正な利益還元の観点から、業績に連動した配当政策として連結配当性向を指標に用いており、2020年3月期より連結配当性向55%以上を配当に関する基本方針としております。



2020年度の主な取り組み

●株主総会(2020年6月23日)

第40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

議決権行使比率  
87.9%

●機関投資家アナリストとの対話

個別ミーティング 148社  
カンファレンス 12社  
合計 延べ160社

●個人投資家との対話

個人投資家を対象とした  
会社説明会 12回

※決算説明会はオンラインにて2回開催いたしました。



USSグループの成長性や競争力を支えているのは、一人ひとりの社員です。このため、社員が持てる能力を最大限に発揮し、積極的に業務を遂行できる環境を整えています。また、社員が安心して働くことができ、互いに尊重し合いながら能力を伸ばすことができるような職場づくりや評価・処遇制度の構築にも力を入れています。

## 公平な評価・処遇

### 地域を重視した採用

全国にオートオークション会場を持つ当社では、地元から社員を雇用することで地域の活性化に貢献したいという思いから、採用にあたって各事業所で1次面接を行う方式をとっています。その後、本社での面接を経て、各地域で働けるように配属することを大前提としています。

### 人権の尊重

USSグループは、企業の構成員として、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。また、もし社員が違反を発見した場合には、内部通報制度「USS企業倫理ヘルプライン」を通じて通報できる体制を整えています。2020年度は、グループ内で人権侵害・差別に関する重大な違反の発生はありませんでした。

### 男女の機会均等

USSグループでは、性別にかかわらず雇用機会や待遇における公平の実現に努めています。採用および昇格・昇給において、性別による差別はなく、将来性の高い人材を多数採用するとともに、中途・新卒にかかわらず、優秀な人材に対しては積極的に登用する機会を提供する姿勢を徹底しています。また、当社の役員のうち、1名(役員のうち女性の比率9.1%)が女性の社外取締役です。

### 給与体系

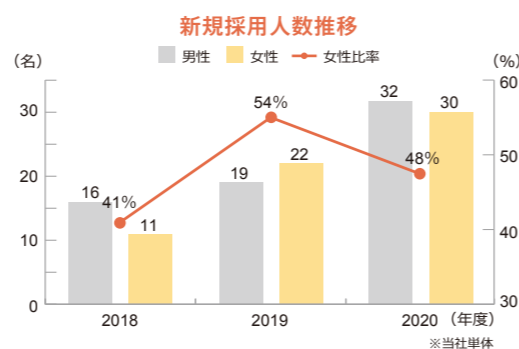
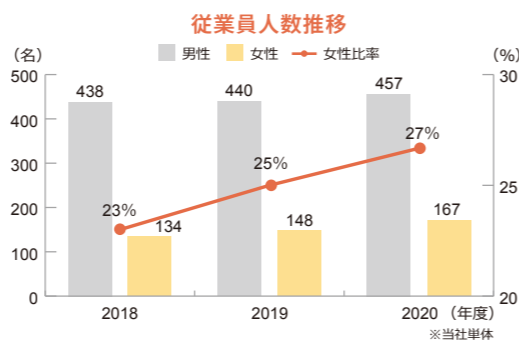
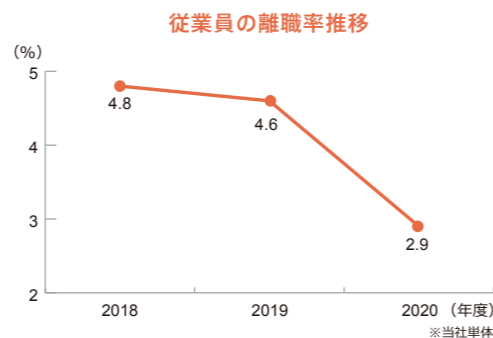
USSグループでは、各地域で定められた最低賃金を上回る給与を支払うことを遵守しています。また、社員の積極性を高く評価し、その提案を経営に活かすことを目指しています。2014年には、人材確保や社員のキャリアアップを目的として、実力重視型の人事・給与制度を制定しています。当社の2020年度の平均年間給与は616.9万円でした。

### 従業員平均年齢

	2018年度	2019年度	2020年度
全体	39.3歳	39.4歳	38.9歳
うち男性	40.8歳	41.1歳	41.2歳
うち女性	34.6歳	34.2歳	32.6歳

### 従業員平均勤続年数

	2018年度	2019年度	2020年度
全体	12.6年	13.1年	13.0年
うち男性	13.7年	14.4年	14.6年
うち女性	8.8年	9.4年	8.8年



## 教育・研修の充実

### 新入社員教育

入社時に、業界知識やビジネスマナー、業務知識を学ぶ新入社員研修を実施しています。その後、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、社会生活の不安・悩みに対するサポートを行います。

### 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などに関して議論を行うほか、外部講師を招いた講演会なども開催しています。

### 接客マナー・身だしなみ教育

「USSお客様サービスの基本」として掲げる、(1)身だしなみ、(2)笑顔、(3)あいさつ、(4)言葉づかい、(5)電話対応の5項目について、具体的なルールや手順を定めて励行。また、身だしなみについては、各職場で毎週1回、部長クラスまでを対象としてチェックを実施。結果は、人事考課にも反映しています。

## 働きやすい職場づくり

### 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し、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、業務の効率化やシフト制を導入するほか、会場ごと、子会社ごとの労働時間について取締役会等で報告を行うとともに、必要に応じて対策を協議しています。

### 休暇の取得

#### 年次有給休暇取得率

年度	2018年度	2019年度	2020年度
取得率	54.8%	50.0%	50.6%

## 労働安全衛生

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、会社が費用を負担して、定期健康診断よりも検査項目数が多い付加検診の受診を義務付けております。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。

### 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処理の窓口として、「USS企業倫理ヘルプライン」を設け、相談または苦情の申し出があった場合に、必要な措置を講ずることができる体制を構築しております。

### 車両検査員の教育・育成

オートオークションは出品車両の検査を正確に行うことが最重要の課題です。全国各地の会場で判断に差がないよう、一定の基準で高い精度の検査が必要です。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。検査員に対して年1回の実技試験を実施し、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にあたるインストラクターとトレーナーを、インストラクターは全国の各ブロックに1名ずつ、トレーナーは各会場に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。



### 月間平均残業時間(目標:月間20時間以内)

年度	2018年度	2019年度	2020年度
平均残業時間	25.4時間	26.0時間	17.7時間

2020年度の月間平均残業時間は17.7時間となり、2019年度の26.0時間から8.3時間減少しました。引き続き、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まいります。

### 育児休暇取得者数

年度	2018年度	2019年度	2020年度
取得者数	1名	11名	10名

### 衛生委員会

USSグループでは、職場における安全衛生の向上を目的として、社員50名以上の事業所に「衛生委員会」を設置。衛生委員会は原則として月1回開催し、各事業所において社員の健康を維持するための対策や衛生に関する事項を審議しています。

地域や  
社会への  
貢献

当社は、企業理念の中で「地域への貢献」を掲げ、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・発展に貢献することを目指しています。当社のオートオークション会場が地域に存在することで、自動車のリユース・リサイクルが効率よく行われるようになり、中古車関連ビジネスの活性化・ビジネスチャンスの拡大につながります。また、地域に雇用を創出するとともに、自治体に対する納税の義務を果たすことで、地域の振興に貢献し、共存共栄を果たすことができると考えています。

オートオークション会場での取り組み

オートオークション会場は巨大な施設であるため、当社では工業地域に用地を確保して建設する戦略をとっており、地域住民の皆様の生活にできるかぎり影響を及ぼさないよう配慮しています。会場には多くの来場者や大型キャリアカーの往来があることから、事故の防止にも努めています。地域住民の皆様からご意見・ご指摘をいただいた際には、その声を真摯に受け止め、できるかぎりの改善をしています。各会場の状況に合わせた対応を行い、地域の皆様から信頼される会場づくりを目指します。



大型キャリアカー

地域活動への参加

USSグループでは、オートオークション会場などの事業拠点が立地する地域企業と連携して、よりよい地域づくりのための議論や清掃活動などに参加しています。また、町内会や地域のお祭りといったイベントにも協力し、地元との関係を深めています。



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、お客様のニーズをマッチングさせ、中古車流通を促進させることで、環境負荷軽減に貢献し、ひいては地球環境を守りながら、社会的責任を果たすことができると考えています。また、廃車両を解体し、リユース部品とリサイクル資源に分別するリサイクル事業にも力を入れております。今後も事業内容に伴う環境負荷軽減だけでなく、以下の5つの環境方針のもと、環境保全活動に取り組んでまいります。

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 エネルギー消費の削減目標の設定と推進
- 3 中古車リサイクルの推進と環境負荷削減の推進
- 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

## 環境マネジメント

USSグループは、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、オートオークション会場の省エネ化やオフィスで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のリサイクル事業を行う(株)アビツでは、独自の「環境・労働安全統合方針」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。

### 環境法規制への対応

USSグループは、法令遵守の精神に則り、環境に関連する各種法令・条例に適切に対応しています。2020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。

### 重大な事故などの発生状況

2020年度、USSグループでは環境に関する重大な事故の発生はありませんでした。また、環境に対する苦情・相談もありませんでした。

## 気候変動への対応

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ています。

### 取り組み方針

エネルギー消費や温室効果ガスの排出が少ないオークション会場づくりを推進するとともに、グループ企業や業務委託先、オークション会員とともに省エネルギー活動などの地球温暖化対策を進め、低炭素社会の形成を目指します。

### 取り組み目標

# エネルギー消費(原単位) 毎年平均1%削減

※当社が排出する温室効果ガスは、主にエネルギー消費による二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)であることから、温室効果ガス排出量の削減目標は定めていませんが、エネルギー消費量の削減目標を定め、取り組んでいます。  
 ※当社のエネルギー消費原単位は、以下の計算式で算出しております。エネルギー消費原単位=エネルギー消費量(原油換算kl)÷オートオークション出品台数(千台)  
 ※当社単体

### ●エネルギー消費原単位の年推移



## エネルギー消費削減に対する外部評価

当社は、2018年、2019年、2020年の3年連続で、省エネ政策の事業者クラス分け制度における省エネが優良な事業者(Sクラス)と評価されました。この制度は、経済産業省が省エネ法の定期報告を提出するすべての事業者をS・A・B・Cの4段階へクラス分けするものです。今後も継続的に優良事業者を維持していきけるようさまざまな省エネ活動をしていきます。

### エネルギー消費量およびCO<sub>2</sub>排出量

種類	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
エネルギー消費量(原油換算kl)	5,265	4,773	4,661	4,396	4,210
灯油(kl)	-	2	2	3	2
A重油(kl)	13	-	-	-	-
LPG(t)	24	53	179	159	184
都市ガス(千m <sup>3</sup> )	57	144	81	71	93
電気(千kWh)	20,039	17,967	17,170	16,217	15,317
CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )	9,181	9,349	8,196	7,365	7,204

※当社単体

## 環境負荷削減への取り組み

### エネルギー使用量の削減

#### ●オートオークション会場での取り組み

名古屋会場の立体駐車場やオートオークション会場などの照明にLEDを導入し、既存オートオークション会場も順次切り替えを行っています。照明以外にも、空調設備の更新などによって省エネ化を図っています。また、将来的なBEV・PHEVの普及を見据えた会員サービス拡充のため、一部の会場で電気自動車充電設備を導入、今後も設備の拡充を進めていきます。

さらに、各会場では新電力を導入していますが、その選定にあたっては化石燃料の使用比率が低い事業者を優先し、エネルギーの効率的な運用に努めています。

#### ●物流における環境負荷低減

当社では、(株)ユー・エス物流を通じて、お客様の物流面での支援も実施しています。陸上・海上の輸送手段を組み合わせた輸送手配を一括して行うことで、お客様の利便性を高めるだけでなく、車両輸送の効率化を通じて温室効果ガス(GHG)を削減することにより、環境負荷の低減にも努めています。

### リサイクル

(株)アビツの自動車リサイクル事業では、廃自動車から発生する鉄、アルミ、銅やレアメタルを含む金属類、プラスチックなどを高い精度で分別・再資源化しています。年間約15,000台の廃自動車を取り扱っており、重量比で97%のリサイクル率を実現しています。2019年度は、新規に月間1,000トンの処理能力を持つ雑品スクラップ専用の堅型シュレッダーを導入いたしました。中国が廃プラスチックの輸入を禁止し、国内での処理ニーズが高まっているといった情勢も踏まえ、今後も有効な設備投資を検討していきます。



自動車シュレッダーダスト(ASR)の最終残渣から回収された金属類。濃縮された貴金属として金、銀、銅、パラジウムが回収される。

#### 事例: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、エアバッグやタイヤ、バッテリーなどの事前選別処理品目の回収が行わ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、分別ののち素材ごとに再資源化しています。

ASRから回収した軽量ダストは、塩素濃度が高く以前は燃料化が困難でした。この課題を解決するために、(株)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電気炉製鋼用の昇熱材としてサーモリアクターも開発しました。このプロセスの実現により、年間約7,000トンの軽量ダストの再資源化を実現するとともに、製鉄コストや最終処分量の削減、CO<sub>2</sub>排出量の削減にもつながっています。



(株)アビツにて特許を取得した製鋼用副資材(商品名:サーモリアクター)

2020年度の概要と分析

売上高 <b>748</b> 億円 (前期比 4.2%減)	営業利益 <b>362</b> 億円 (前期比 0.6%増)	経常利益 <b>369</b> 億円 (前期比 0.8%増)	親会社株主に 帰属する <b>40</b> 億円 当期純利益 (前期比 80.5%減)
----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	---

当連結会計年度における国内の新車登録台数(軽自動車含む)は、新型コロナウイルス感染症の影響により、上期(2020年4月~9月)は2,028千台(前年同期比22.6%減)と減少しましたが、下期(2020年10月~2021年3月)には2,628千台(前年同期比8.7%増)と、前年同期実績には10月に実施された消費税増税の影響があるものの、前年同期を上回る台数で推移しました。

中古車登録台数(軽自動車含む)においても、上期は3,263千台(前年同期比3.8%減)、下期は3,643千台(前年同期比3.0%増)となりました。その結果、当連結会計年度の新車登録台数(軽自動車含む)は4,656千台(前期比7.6%減)、中古車登録台数(軽自動車含む)は6,907千台(前期比0.3%減)となりました。((一社)日本自動車販売協会連合会、(一社)全国軽自動車協会連合会調べ)

また、中古車需要に大きく影響を及ぼす中古車輸出市場は、新型コロナウイルス感染症の影響により大きく減少し、中古車輸出台数は1,041千台(前期比19.0%減)となりました。(財務省貿易統計調べ)

オートオークション市場における出品台数は7,077千台(前期比6.3%減)、成約台数は4,628千台(前期比3.9%減)、成約率は65.4%(前期実績63.7%)となりました。((株)ユーストカー調べ)

このような経営環境の中、USSグループの当連結会計年度における経営成績は、売上高74,874百万円(前期比4.2%減)、営業利益36,227百万円(前期比0.6%増)、経常利益36,996

配当方針および施策

利益配分につきましては、安定的な配当の維持および適正な利益還元の見地から、業績に連動した配当政策として連結配当性向を指標に用いております。この連結配当性向は段階

百万円(前期比0.8%増)となりました。

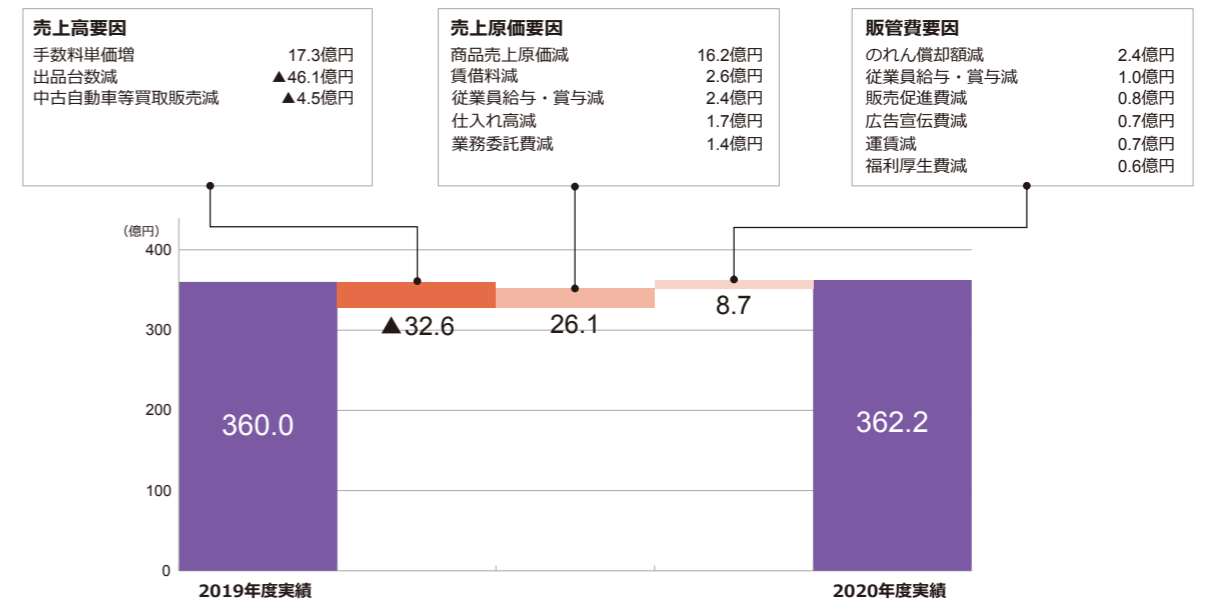
しかしながら、2017年8月に連結子会社化した株式会社ジェイ・イー・イーが東京都江戸川区で運営するJAA会場と、同社子会社の株式会社HAA神戸が兵庫県神戸市で運営するHAA神戸会場は、当社が連結子会社化した後、両会場の運営を当社の基準に沿った入会基準、オークションルール、手数料体系などに変更し、当社が運営する他の中古車オークション会場と同様の高収益体質を目指しておりましたが、運営基準を合わせることで、JAA会場やHAA神戸会場と当社の他の中古車オークション会場との差別化が図りづらくなり、結果的に利用者が分散され、両会場の取扱台数が減少しました。

その結果、前連結会計年度において、JAA会場に係るのれんの減損損失3,863百万円を特別損失で計上しましたが、長期化する新型コロナウイルス感染症の影響など外部環境の悪化もあり、今後の計画を見直した結果、HAA神戸会場においても当初予想していた収益が見込めなくなり、当連結会計年度において、HAA神戸会場に係るのれんの減損損失18,801百万円を特別損失で計上しております。

また、JAA会場およびHAA神戸会場の顧客関連資産を精査した結果、両会場の既存会員の大半が当社の入会基準に満たず、当社員として加入できなかったため、固定資産除却損2,923百万円を特別損失で計上したことなどにより、当社グループの当連結会計年度における親会社株主に帰属する当期純利益は、4,022百万円(前期比80.5%減)となりました。

的に引き上げており、2020年3月からは55%以上と定めております。第42期の1株当たりの年間配当金は58円40銭を計画しており、株式上場以来22期連続増配を目指してまいります。

営業利益増減分析



(要約版)財務諸表

●連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度
流動資産	68,096	81,528
現金及び預金	50,729	67,770
オークション貸勘定・他	17,367	13,757
固定資産	151,037	129,171
有形固定資産	106,747	103,302
その他	44,289	25,869
資産合計	219,133	210,699
流動負債	24,497	26,922
オークション借勘定	8,721	11,788
その他	15,776	15,133
固定負債	10,656	10,253
負債合計	35,153	37,175
純資産合計	183,980	173,524
負債・純資産合計	219,133	210,699

●連結損益計算書

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度
売上高	78,143	74,874
売上原価	30,954	28,341
売上総利益	47,188	46,533
販売費及び一般管理費	11,179	10,306
営業利益	36,009	36,227
営業外収益	866	950
営業外費用	165	181
経常利益	36,710	36,996
特別利益	38	57
特別損失	4,013	21,832
税金等調整前当期純利益	32,736	15,220
法人税等	11,914	10,962
当期純利益	20,821	4,258
非支配株主に帰属する当期純利益	187	235
親会社株主に帰属する当期純利益	20,634	4,022

●連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	32,894	27,245	38,407	11,161
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,496	▲4,906	▲9,330	▲4,424
フリーキャッシュ・フロー	31,398	22,339	29,076	6,736
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲19,668	▲16,963	▲15,035	1,927
設備投資(支出ベース)	2,428	4,523	8,985	4,461
減価償却費	5,299	5,037	5,334	297

## 主要連結財務データ(10年間)

(単位:百万円)

項目	2011年度	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
<b>連結経営成績</b>										
売上高	64,009	63,243	67,949	67,466	68,607	67,179	75,153	79,908	78,143	74,874
営業利益	27,952	29,304	32,680	33,411	34,491	32,396	36,071	37,123	36,009	36,227
経常利益	28,588	29,884	33,275	34,027	35,218	32,999	36,676	38,039	36,710	36,996
親会社株主に帰属する当期純利益	17,054	18,346	19,966	21,661	22,477	22,909	24,285	25,543	20,634	4,022
包括利益	16,752	18,453	20,204	21,454	22,473	22,895	25,132	25,848	20,764	4,628
<b>連結財政状態</b>										
資産	154,639	154,543	164,182	174,106	186,831	197,374	222,292	232,703	219,133	210,699
現金及び預金	36,840	37,033	46,318	49,862	62,290	74,778	39,622	51,352	50,729	67,770
負債	33,541	34,866	32,080	30,067	31,647	38,176	50,102	49,168	35,153	37,175
有利子負債	1,746	1,148	670	360	255	4,092	3,569	3,112	3,060	3,174
純資産	121,097	119,676	132,102	144,039	155,183	159,197	172,190	183,535	183,980	173,524
自己資本	120,582	119,112	131,348	143,098	154,155	158,029	170,767	181,698	181,939	171,394
<b>1株当たりデータ</b>										
EPS (円)	60.92	69.35	77.29	83.79	86.92	90.02	95.59	100.54	82.44	16.13
配当金 (円)	24.40	30.75	34.70	37.70	40.80	46.40	47.80	50.40	55.40	55.50
<b>その他</b>										
営業利益率 (%)	43.7	46.3	48.1	49.5	50.3	48.2	48.0	46.5	46.1	48.4
ROE (%)	14.1	15.3	15.9	15.8	15.1	14.7	14.8	14.5	11.3	2.3
ROA (%)	18.7	19.3	20.9	20.1	19.5	17.2	17.5	16.7	16.2	17.2
配当性向 (%)	40.0	44.3	45.1	45.1	47.0	51.5	50.1	50.1	67.0	344.5
自己資本比率 (%)	78.0	77.1	80.0	82.2	82.5	80.1	76.8	78.1	83.0	81.3
発行済株式数(自己株式除く)(千株)	271,969	258,182	258,421	258,558	258,147	253,977	254,105	253,075	249,532	249,306
自己株式数(千株)	41,280	55,067	54,828	54,691	55,102	59,272	59,144	60,174	63,717	63,943
現車会員数(JBA除く)(社)	44,796	45,139	45,712	46,307	46,850	47,111	47,362	48,723	48,182	48,058
CIS(インターネット)会員数(社)	25,957	27,072	28,007	28,815	29,512	29,966	30,337	31,639	31,998	32,538
TV(衛星)会員数(社)	3,921	3,651	3,486	3,291	3,101	2,894	2,623	2,468	2,342	2,197
会場数(JBA除く)(会場)	17	17	17	17	17	17	19	19	19	19
従業員数(人)	1,374	1,377	1,348	1,325	1,252	1,220	1,369	1,295	1,260	1,268

※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。  
 ※「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。

※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。

