

YUASA INTEGRATED REPORT 2024

統合報告書



企業理念と沿革

創業の精神に立脚した企業理念と時代の流れを捉えたイノベーションの歴史

企業理念



公正で誠実な取引を通じた社会的信用、進取の精神による新しい価値創造、社員の個性と権利を尊重する人・組織づくり。創業の精神に立脚した企業理念を重んじ、350年以上の歴史において時代の流れを捉えて変革を重ねてきました。

1666年 創業

初代 湯浅庄九郎が京都で木炭商を創業。



創業者
湯浅庄九郎

1670年 当社最初の イノベーション

戦国時代が終わり、刀鍛冶が次々と鉄鍛冶や包丁鍛冶に転業するのを見て、創業5年目に木炭商を廃業し、第二の創業として打刃物問屋に転業。時代の先を見据えた創業者の決断は当社最初のイノベーションであり、今に続く変革の礎となっています。

1674年 江戸へ進出

京都から行商を重ね、苦難の末に日本橋本石町に江戸店を開店。これを成し遂げた初代 庄九郎の積極進取の気性と時代をみる慧眼こそが、350年以上の歴史の原点となっています。

1780年

良品奉仕の精神 誕生

商才に富んだ6代目は、切れ味抜群の剃刀に「炭屋* 請合いなし」(品質保証しない)と刻印し、東海道の宿場町にばらまきました。使ってみるとその切れ味の素晴らしさに驚き、炭屋の請合うものがどれほどの切れ味だろうかと評判となり、全国的にその名が知れ渡ったといえます。

※当社の江戸時代の屋号



1909年

日本初となる 洋金物の国産化

海外からの輸入に頼っていた金物の国産化に挑戦するため、1909年大阪府堺に湯浅鉄工所を創設。スパナやツルハシの製造に加え、蝶番とフライパンの初の国産化に成功しました。



1919年

株式会社 湯浅七左衛門商店 設立

12代目は家業に新風を取り入れるべく店則の大改正、工場(湯浅鉄工所)の設立、湯浅蓄電池製造株式会社の創設、中国への進出など、次々と改革や新事業を推し進めました。

12代目 湯浅七左衛門



1600年代

創業期～現在の350年以上にわたる礎を築く

1700年～1900年代

近代化に合わせた事業の多角化を推進

1978年 「機械と住宅」の システム商社として始動

「湯浅金物株式会社」から「湯浅商事株式会社」となり、金物問屋から「機械と住宅」のシステム商社として更なる発展を目指しました。販売先ネットワーク「ユアサやまずみ会」、仕入先ネットワーク「ユアサ炭協会」の主催・協賛によるプライベート展示会「機械と住宅のグランドセール」を開催。現在の「グランドフェア」へとつながっています。



1992年 合併と海外事業の新展開

湯浅商事株式会社とユアサ産業株式会社が合併し、現社名ユアサ商事株式会社となりました。

バブル崩壊後の1990年代初頭より、日系企業の海外進出による「産業の空洞化」に対応するため、国内一線級の営業をアジアへ派遣。これが現在の海外事業の基盤を築くことになりました。

2009年 社会課題解決ビジネスへの挑戦

「事業を通じた地球環境への貢献」を目的に、環境・省エネソリューション事業をスタート。省エネコンサルティングの専門部隊（現在のYES部）を設置し、当社の取引先工場や事務所に対する省エネ診断や省エネ計画の提案、その後のサポートまでワンストップでのサービス提供を開始しました。



2016年 創業350周年

お取引先様約900社に出席いただき、記念式典を開催。ともに歩んだ価値創造の歴史と新たな価値創造への挑戦に向け「ともに挑む。ともに進む。～ Growing Together ～」をスローガンとしました。

中期経営計画

NEXTAGE 2014

日本から「アジアの産業とくらしに貢献する商社」へとステージを拡げる。

YUASA LEGACY 350

中期経営計画の期間である2016年に創業350周年を迎える。アジア最大級の「産業とくらしの流通プラットフォーム」の基盤の構築を目指す。

2017年 「ユアサビジョン360」 の策定

創業360年を迎える2026年の当社グループのあるべき姿「ユアサビジョン360」を策定。企業価値の向上と企業変革の実現に向けた取り組みを3年ごとの中期経営計画「Growing Together」としてまとめ、その1stステージがスタートしました。

2020年 「つなぐ」 複合専門商社 グループへ

社会課題解決のため、グループの総合力を発揮した「つなぐ」イノベーションの創出を目指し、キャッチフレーズとして「『つなぐ』複合専門商社グループ」を制定。また、グループ会社を含めた部門横断で社会課題解決ビジネスを推進するため「グロウイング戦略本部」を発足しました。

長期ビジョン：ユアサビジョン360

Growing Together 2020

「ユアサビジョン360」実現への道のりを3つのステージに分け、1stステージであるGrowing Together 2020を基礎固めと位置づけ。成長分野の発掘と総合力発揮に向けた企業風土改革を実施。

Growing Together 2023

2ndステージとなるGrowing Together 2023では「総合力」「チャレンジ」「コミュニケーション」をキーワードに既存コア事業を強化するとともに、9つの成長戦略を発掘・育成し、さらに経営基盤の強化を図る。

Growing Together 2026

最終ステージとなるGrowing Together 2026ではこれまでの仕上げ・収穫と位置づけ、提案ビジネスを推進し、企業価値の向上を目指す。

2021年 サステナビリティ宣言 策定

350年以上受け継がれてきた経営基盤をさらに進化させるため、企業理念に基づいた「サステナビリティ宣言」を策定しました。

2023年 Growing Together 2026 スタート

「つなぐ」イノベーションが常態化する企業グループを目指し、その想いをすべてのステークホルダーへお伝えするため、新しいキャッチコピーとアイコンを作成しました。



2024年

■ ユアサ商事グループの現在 (2024年3月期実績)

| | | |
|-------|---------------------------|----|
| 売上高 | 5,459億15百万円 [5,265億69百万円] | >> |
| 経常利益 | 157億37百万円 | >> |
| ROE | 12.0% | >> |
| 株主還元率 | 34.9% (自社株買いを含む) | >> |

※【】内の売上高は収益認識基準適用後

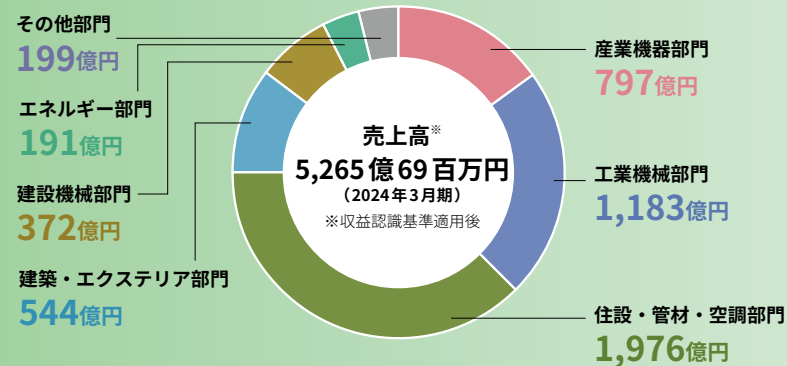
2026年

■ 長期ビジョン「ユアサビジョン360」2026年3月期計画

| | |
|-------|-------------------|
| 売上高 | 6,000億円 [5,760億円] |
| 経常利益 | 200億円 |
| ROE | 11.8% |
| 株主還元率 | 33.0%以上 |

多様なニーズに応える総合力

■ セグメント別売上構成比



■ ユアサ商事グループネットワーク (2024年3月末現在)

| | |
|-----------------------|------------|
| 国内 | 海外 |
| 135 拠点 (単体 国内31拠点) | 10カ国 23 拠点 |
| 国内グループ会社数 | 海外グループ会社数 |
| 23 社 | 12 社 |

「ユアサビジョン360」の達成

CX※の実現
「つなぐ」イノベーションが常態化した企業グループ

企業価値の向上
経済価値(財務価値)と
社会・環境価値(非財務価値)の最大化

※CX: 企業変革(コーポレートトランスフォーメーション)

統合報告書 2024 の位置づけ

財務・非財務情報の統合



財務情報

YUASA REPORT (事業報告書)
決算短信・有価証券報告書

非財務情報

会社案内
コーポレート・ガバナンス報告書・ESG データ

ユアサ商事 Web サイト
<https://www.yuasa.co.jp/>



統合報告書発行にあたり

本統合報告書は、ユアサ商事グループ独自の強みを活かしつつ、将来に向かってどのように企業価値を向上させていくかについて、株主や投資家をはじめとした全ステークホルダーの皆様に向け、ストーリー性を持って分かりやすく伝えていくことを目的としています。

価値創造プロセスを起点に、2023年4月よりスタートした中期経営計画「Growing Together 2026」をはじめ、財務・非財務情報の両面から当社グループの中長期的な成長ストーリーをお伝えします。

今後もステークホルダーの皆様との対話に欠かせない重要なツールとして情報開示に努め、コミュニケーション強化を図っていきます。

発行日 2024年9月

代表取締役専務 経営管理部門統括 田中 謙一

目次

価値創造の起点

- 05 | トップメッセージ
- 09 | 価値創造プロセス
- 10 | ユアサ商事グループの
主な事業領域
- 11 | サステナビリティ経営の推進・
マテリアリティ

価値創造を最大化する戦略

- 14 | 中期経営計画
Growing Together 2026 の概要
- 16 | ビジネス変革の全体像
- 17 | 事業本部長メッセージ
- 18 | 収益性・成長性の向上
- 19 | 成長戦略について
- 20 | 特集①南アジア地域を中心と
した海外戦略強化
- 21 | 特集②革新的なピッキング用
自動搬送システムの開発
- 23 | 特集③新市場への展開
(介護・医療／食品／農業)
- 24 | 取引先ネットワークの発展
- 25 | 経営管理部門統括メッセージ
- 27 | DX 推進
- 28 | 環境

- 32 | 人材戦略
- 37 | 人権の尊重
- 38 | 社会貢献
- 39 | 社外取締役 座談会

価値創造の基盤

- 42 | 役員一覧
- 44 | コーポレート・ガバナンス

セグメント別戦略

- 53 | コア事業

対話のためのデータ

- 59 | 経営指標 ほか

参考にしたガイドライン

- ・IFRS 財団「統合報告フレームワーク」「ISSB」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス 2.0」
- ・GRI「サステナビリティ・レポートリング・
スタンダード」



報告対象範囲

原則、2024年3月期(2023年4月1日～2024年3月31日)を報告対象期間として、ユアサ商事とユアサ商事グループ各社全 35 社(うち、連結子会社 30 社)の実績を掲載しています。
※組織体制や施策などについては、一部 2025 年 3 月期の情報も含まれます

見通しに関する注意事項

本統合報告書の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、ユアサ商事グループの将来に関する見通し及び計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の予測とは異なる可能性があります。

トップメッセージ

変化を捉え「つなぐ」思考で
イノベーションの熾し火となる



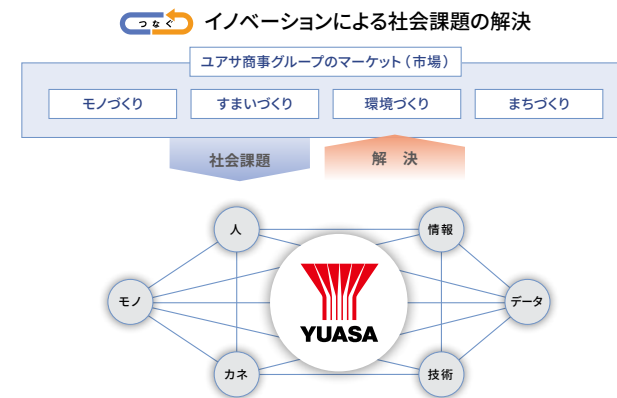
代表取締役社長
田村 博之

事業環境とは常に「不確実」 マーケットアウトで社会課題解決に挑む

VUCA（不確実性）の時代といわれて久しいこの頃ですが、むしろ「確実な時代」というのはこれまでもなかったのではないのでしょうか。政治、経済、地政学など様々な変動要因が交錯する世界にあって、私は事業環境というものは常に「不確実」であると考えております。その中でこれまでと違うのは、変化のスピードがより速くなり、また新たな社会課題への対応が求められている点にあります。

そのような環境において大切なのが、私が常々申し上げている「マーケットアウト」の考え方であると思います。顕在化した「答え」を待つのではなく、絶えず社会や市場の変化にアンテナを張ることで潜在的な課題・ニーズを自ら捉え、必要な商品・サービスを開発・提供する、これがマーケットアウトの実践形です。中期経営計画「Growing Together 2026」では「社会課題の解決」をテーマに9つの成長戦略 [P.19](#) を推進しておりますが、人口減少や人手不足に対応する「デジタル」、カーボンニュートラルに貢献する「グリーン」など、マーケットアウトの考え方からこれから対処すべき社会課題を解決する様々なテーマが盛り込まれております。

そして、これらの社会課題を解決するために必要なのが「つなぐ」イノベーション（右図）です。358年にわたる商いで培ってきた強固かつ幅広いネットワークを活かし、人・モノ・カネ・情報・技術・データをつなぐことで新たな付加価値を創造し社会に提供するもので、既に30近くの商品・サービスがこの「つなぐ」イノベーションから生まれております。「つなぐ」思考による価値創造の重要性を一人ひとりが理解するとともに、それが常態化する企業グループを目指し、その先頭に立ってビジネス変革を実現してまいります。



成長戦略を通じた事業ポートフォリオの強化

成長戦略は「既存コア事業の強化」と「新市場への強みの展開」を目的としています。徐々にではありますが、その取り組みが成果につながりつつあることを実感しております。

当社グループは「モノづくり」「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」の4つのビジネスフィールドで事業を展開しておりますが、以前は工業分野、つまり「モノづくり」の比重が高く、景気動向や企業の設備投資意欲などに業績が左右されやすい側面がありました。しかしながら、成長戦略の実行を通じ住環境（「すまいづくり」「環境づくり」）及び建設（「まちづくり」）分野の強化を図ったことで事業ポートフォリオの安定性が高まりました。もちろんこの間、工業分野の売上・利益も伸長を続けておりますが、それを上回る他分野の伸長により変化に強い事業構造へのビルドアップを実現しています [P.14](#)。

また、「新市場」として掲げる「介護・医療」「食品」「農業」は、いずれも人が生きていくうえで欠かせない産業であるとともに、当社グループがコア事業で培ってきた強みを活かすこと

トップメッセージ

のできる分野として、新たな収益の柱とすることを目指しています。これら新市場への展開もまた、外的要因に左右されにくい強固な事業ポートフォリオを構築するための取り組みであり、将来に向けたチャレンジとして推進してまいります。

一人ひとりが「総合力」「チャレンジ」「コミュニケーション」を実践する存在に

社長就任以降、私は統合報告書などの媒体や全国の拠点で直接回る機会などを通じ「総合力」「チャレンジ」「コミュニケーション」の重要性について触れてまいりました。これらのキーワードはもう随分と浸透してきたと感じていますが、これからは実践、すなわち当社グループで働く全員が「総合力」「チャレンジ」「コミュニケーション」を携えた存在となることが重要だと考えております。

まず「総合力」でいえば、当社グループは7つの事業セグメントを有する「複合専門商社」ですが、以前は自分の所属するセグメント以外の取り扱いメーカーや商品を正しくお客様に説明・提案できる人は多くありませんでした。私たちの仕入先様には、各市場のトップシェアを有する優れたメーカー様が多数いらっしゃいます。その強みを活かさない手はありません。例えば、取引先の工場に行ったときに機械の話だけでなく、空調や照明の更新といった提案を行うチャンスもあるわけです。こうした総合力を活かした提案が、徐々に現場でも浸透しつつあると感じています。

次に「チャレンジ」を後押しする取り組みとして、人事制度の改革が挙げられます。当社に限った話ではないのですが、これまで多くの社員が、入社時に配属された部門・部署で継続して勤め上げ、エキスパートとなって当社を卒業していきました。もちろんそれも立派なキャリアの歩み方ですが、一方

で様々な分野を経験し自身の幅をさらに広げたいといったキャリアビジョンを持った人に対して、当社にいながらにしてチャレンジができるよう、自身の希望に基づく部署異動制度の新設など人事制度を新しくしました。営業部門の経験者が管理部門に異動したり、その逆のパターンもあるなど、新たな人事制度の下で毎期新たなチャレンジが生まれております。



3つ目の「コミュニケーション」についてですが、これは私自身が全国の拠点を回る中でその変化を実感しておる次第です。

「社長懇談会」と題して当社グループ社員と直接コミュニケーションを取る機会を設けているのですが、最近では将来に関する建設的な質問、またポジティブな質問が増えたなど感じております。新本社や次の中期経営計画といった会社全体に関わる話題に加え、「もっと業績を上げるためにどこを改善したら良いか」といった前向きな相談や「海外事業にチャレンジしたい」といった声が上がようになってきています。

何より私が変化を実感したのは、上司も参加する懇談会の

場でそうした意見や質問を若手社員がしてくれたことです。かねてより私は『「一人前にならないとモノがいない』という雰囲気はなくし、職制や年齢にかかわらず自由闊達なコミュニケーションが取れる企業風土にならなければいけない』といひ続けてまいりました。そのために必要な組織整備、人材登用も進めてきましたが、実際にそのようなコミュニケーションが実践されていることに、大きな変化を実感しました。

風土改革の種が少しずつ芽吹きつつあること、そして一人ひとりが「総合力」「チャレンジ」「コミュニケーション」を実践する存在になりつつあることは、これからの当社グループの成長に欠かせない大きな一歩であると自負しております。

海外事業は大きな伸びしろ 「グランドフェア」を初めて海外で開催

成長戦略のひとつにも掲げる「海外事業」は、まだ十分に攻め切れているとはいえません。逆にいえば、海外は我々にとって大きな伸びしろなわけで、グループ全社・全部門で注力しておるところです [P.20](#)。

特にターゲット市場としているタイにおいては、「モノづくり」中心の展開から「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」を含めた国内同様の総合力を活かした展開にシフトするとともに、2つの現地法人の拠点を集約し、ショールーム機能を併せ持つ新社屋が今年完成予定で、拠点機能の更なる強化を図っております。

また、タイを含む南アジア地域への展開の一環として、シンガポール・マレーシア・タイの3カ国に6社7拠点のネットワークを有する工作機械販売会社・HENKOグループの株式を取得し、子会社化いたしました。本件M&Aは、単に工作機械の販売拡大のみならず、南アジア地域の高い市場ポテンシャルを

トップメッセージ

背景に、現地資本ネットワークを通じた「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」も含めた当社グループの持つソリューションの総合的な展開につなげることが大きな目的です。

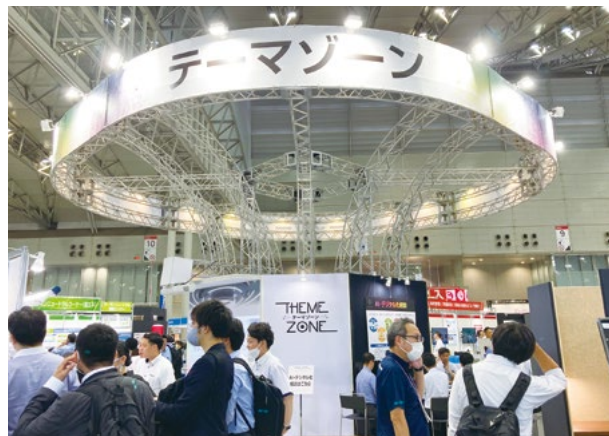
加えて、2025年の2月5～7日の3日間かけ、当社グループ最大のプロモーションである「グランドフェア」をタイで開催いたします。海外で初となるグランドフェア開催に向け、既に約150のメーカー様の出展が決まっております（2024年6月時点）。出展を決めていただいたメーカー様からは非常に高いご期待をいただいております、逆に私がプレッシャーを感じるほどです。いずれにしましても、まずはタイでのグランドフェア開催を必ずや成功させるとともに、インドなど他地域への展開を進め、新たな海外プロモーションの確立を図ってまいります。

「ユアサだからこそできる」ソリューション提案を

「グランドフェア」は、当社販売先様の会である「ユアサやまずみ会」が主催するプロモーションイベントで、1978年に第1回が開催されました。以後、40年超にわたり仕入先様と販売先様を「つなぐ」場として多くの皆様に支えられ、2023年は全国5会場で54,436名のご来場、1,802.4億円の受注をいただきました。今年度は全国5会場（関東・東北・中部・九州・関西）に加え、先ほどご紹介したタイを含む計6会場で開催いたします。

グランドフェアの特徴のひとつは「モノづくり」「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」のすべてが揃う「総合展示会」である点です。例えばタイでは「部門ごと・商品ごと」の展示会が一般的で、グランドフェアのように「工作機械もあれば、物置も、キッチンもある」といった複数部門が一堂に会する展示会は、まさに当社グループの総合力を活かしたユニークな試みといえます。

もうひとつの特徴は「テーマゾーン」です。



テーマゾーンは「少し先のミライ」をコンセプトに、「つなぐ」イノベーションから生まれた商品・サービスをはじめ、「デジタル」「グリーン」を中心に社会課題を解決する最新ソリューションを集めた、テーマ展示コーナーです。

グランドフェア会場の中央に位置し、多くのご来場者様の注目を集めるコーナーですが、テーマゾーンの取り組みを開始した当初は「せっかくの好立地なのに、足下の実績につながるか分からない展示を行うのはもったいない」という意見もありました。しかしながら、「省人化」や「カーボンニュートラル」など我々がテーマゾーンを通じ提案し続けてきた「少し先のミライ」は今や現実となり、すべての企業にとって身近な課題となっています。ご来場いただくお客様からも「グランドフェアに行けば新たなヒントが得られる」とお褒めの言葉を頂戴したのに加え、出展メーカー様からも「当社の製品もテーマゾーンに置きたい」とのお声をいただくまでになりました。

何より、こうした反応に一番手ごたえを感じているのは、現地での案内やテーマゾーンの企画を担当する社員にほかなら

ないでしょう。テーマゾーンの取り組みを通じ、目先の売上だけを追うのではなく「社会課題の解決」という当社グループならではの提案の価値や重要性を知ることが、日々の仕事にも必ず生きてきます。テーマゾーンをはじめとする「ユアサだからこそできる」ソリューション提案が出展メーカー様、ご来場のお客様から注目されるようになり、グランドフェアの魅力のひとつになりつつあることは大変喜ばしく、その価値をより高めていけるよう、今後も努めてまいります。

成長戦略、DX推進の加速に向け 成長投資を積極的に実施

中期経営計画では、この3カ年（2024～2026年）に獲得を見込む営業キャッシュ・フローの半分超に当たる212億円を成長投資に振り向ける計画です。

このうち、成長戦略の推進に向けては100億円の投資枠を設け、M&Aの実行や海外プロモーション強化、「つなぐ」イノベーションによる商品開発などを進めております。M&Aの基準についてですが、成長戦略で掲げる「コア事業の機能強化及びシェアの拡大」と「新事業の成長スピード強化」、また海外については「当社グループ既存拠点とのシナジー効果」を軸に検討を行う方針です。

また、DX推進については112億円の投資を計画しており、2024年の3月までで既に約50億円の投資を実行しております。その大きな目的は、データ装備型商社への変革を目指した「データ活用基盤の整備」です。これまで属人的だった営業活動を可視化し、部門や拠点を超えてその情報を共有することで、当社グループの総合力を活かした営業提案がよりスピーディーに行えるようになります。並行して進めているDX・IT人材育成と合わせ、引き続き変革を推進してまいります。

トップメッセージ

「つなぐ」ことで生まれる価値を大切に

物流の進化、またインターネットの普及などにより「モノ売り」の在り方は大きく変わりました。今やBtoBの世界でも、ネットを通じ必要な商品を簡単に発注しすぐに受け取れる時代です。しかしながら、このような時代にこそ私たちが有するノウハウやデータ、ネットワークを活かし、メーカー様とお客様を「つなぐ」ことで生まれる価値を大切にしたいと考えております。

例えば、「〇〇をください」というオーダーに対し「実はこういった最新の技術があり、さらに効率が改善できます」とか「こういったモノも必要ではないでしょうか」といった形で、実際の活用シーンを想定したより良い提案を行うのは、まさに私たち商社の果たすべき役割であると考えます。

そのために、当社の営業担当は実際の工場や現場に出向き「本当に必要なモノは何か」「お客様の本当のニーズはどこにあるのか」を捉える営業活動を行っており、また「総合力」を活かした提案のため、オフィスにおける部署を超えたやり取りも活発です。こうした現場や対面でのコミュニケーションを大切にすると同時に、Web会議など新たなソリューションの活用により、遠方のお取引先様や拠点とのコミュニケーションもより効率良く行えるようになっております。

また、営業事務や管理部門の業務については、ペーパーレス化と並行してAI、RPA（業務プロセスの自動化）などを積極的に取り入れ、効率化を進めております。DX推進もそうですが、ビジネスの主役は「人」であり、人が生む価値を最大化するために最新の技術を活用することが必要であると考えております。「人」と「デジタル」の良いところをつなぎ、価値と効率の最大化を図ってまいります。

「サステナビリティ推進とガバナンス強化

サステナビリティ推進のうち、気候変動への対応としては、2030年度までに当社グループ全体のカーボンニュートラル達成を目指しています。具体的な取り組みとして、省エネ設備への更新をはじめ、中部支社や富士クオリティハウス、タイの新社屋に太陽光発電設備を設置するなど、カーボンニュートラル実現に向けた施策を進めています。

さらに、サプライチェーン全体での環境負荷低減を実現させるため、お取引先様のカーボンニュートラルを支援するグリーン事業を全社で推進中です。当社グループの強みである豊富なラインナップを活かし、マーケットのニーズに沿ったソリューションを提案してまいります。

また、海外でも二国間クレジット制度（JCM）の活用を含めたカーボンニュートラルセミナーの開催や、現地企業を対象に省エネルギー化の提案を行っています。既に省エネ設備や太陽光発電設備の導入実績も出てきており、今後もスピード感を持って取り組んでまいります。

一方、ガバナンスに関しては取締役会の「機能強化」と「独立性の確保」に取り組んでいます。

取締役会の役割は、経営の方向性を議論するとともに、経営の監督を行う機関として、執行側への適切な助言・提案を行うことです。そのためには、当社事業及び展開するビジネスフィールドへの深い理解を有する社内取締役に加えて、独立した視点からの幅広い意見を取り入れることが重要と考え、独立社外取締役の選任を通じたガバナンス及び取締役会の機能強化を継続して図っています。

2024年6月に開催した第145回定時株主総会において、株主の皆様にご承認をいただき、今年も4名の独立社外取締役を選任しました。選任に当たっては、多様な視点を取締役に

取り入れる観点から年齢・性別を問わず、企業経営の経験者やサステナビリティ・法務の専門家など幅広い経歴や知見をお持ちの人材の中から、適任と判断した男性2名、女性2名の方に社外取締役をご依頼しました。

また、当社は監査役会設置会社として、独立社外監査役2名を含む4名の監査役からなる監査役会を設置し、取締役の業務執行につき厳正な監視を行っています。引き続きガバナンスの強化に向けた取り組みを進めていきます。

「株主の皆様への還元方針

当社グループでは、株主の皆様への安定的な利益還元を重要な経営方針のひとつとして位置づけています。

中期経営計画「Growing Together 2026」の期間（2024年3月期～2026年3月期）においては「株主還元率33%以上・DOE（株主資本配当率）3.5%以上」の目標に則り、還元を実施してまいります。2025年3月期は、1株当たり中間72円、期末118円の合計190円の配当を予定し、4期連続の増配とする計画です。今後も継続的な株主還元の実現とともに、財務・非財務両面での企業価値向上に取り組んでいきます。

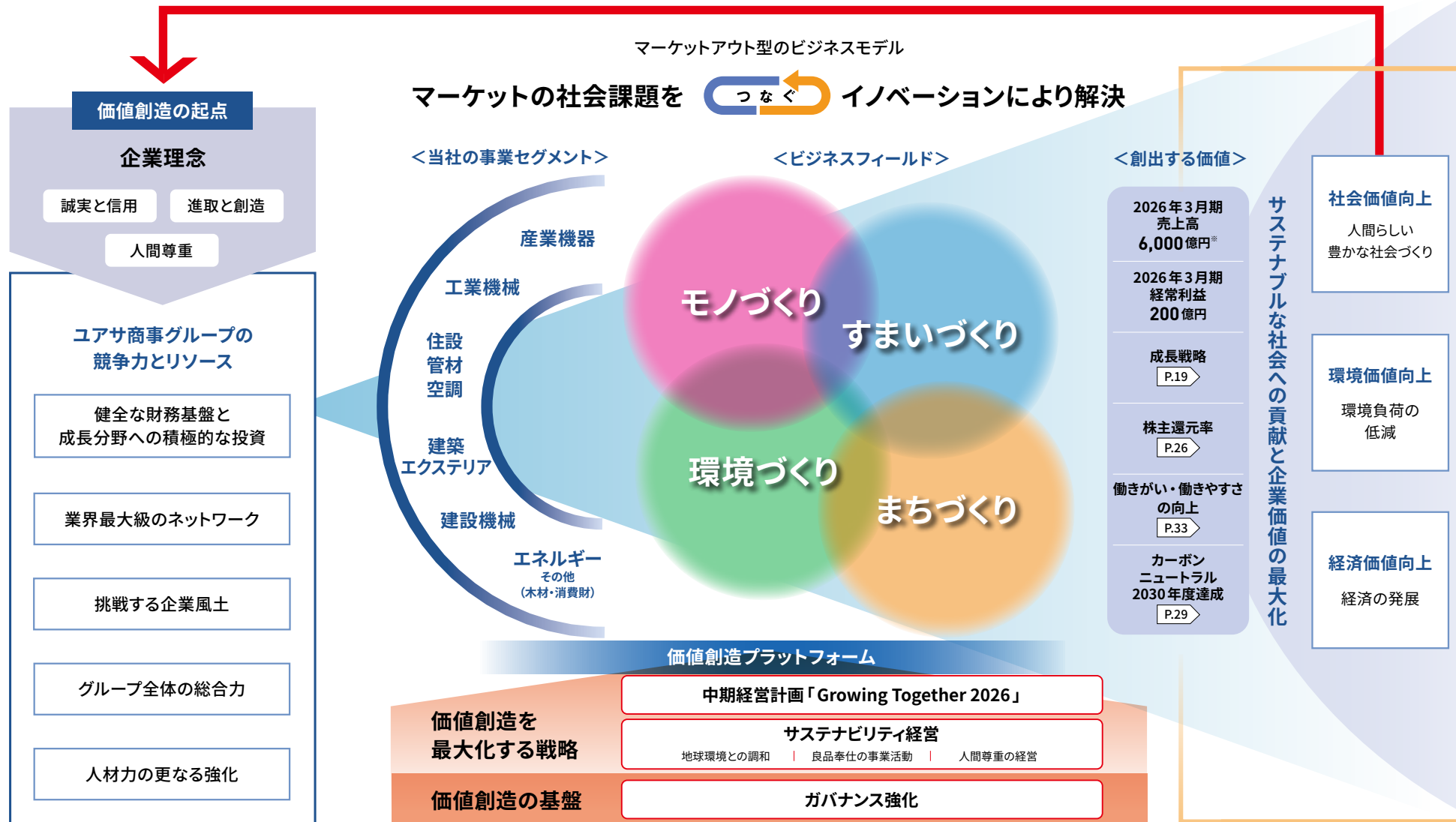
「ユアサビジョン360」及び「Growing Together 2026」に掲げた定量目標である2026年3月期の「売上高6,000億円^{*}・経常利益200億円」の達成はもちろんのこと、風土改革、DX推進、サステナビリティ推進を通じたビジネス変革を通じ、財務・非財務両面における企業価値の最大化を目指してまいります。

今後とも、当社グループへの変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

^{*}収益認識基準適用前

価値創造プロセス

「つなぐ」イノベーションにより、経済価値と社会・環境価値の両面において企業価値向上を目指します。



*収益認識基準適用前

ユアサ商事グループの主な事業領域

主要仕入先

国内外
メーカー
約6,000社

ビジネスフィールド

【事業セグメント】

産業機器

工業機械

モノづくり



すまいづくり・環境づくり

【事業セグメント】

住設・管材・空調

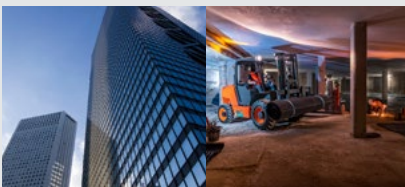


まちづくり

【事業セグメント】

建築・エクステリア

建設機械



その他

【事業セグメント】

エネルギー

その他
(木材・消費財)



主要販売先

約20,000社

機械工具商
工作機械販売店・ディーラー

輸出

海外現地法人

住宅設備販売店
管材商
各種問屋

サブコン
ハウスメーカー
工務店
工事業者

エクステリア問屋
金物問屋
各種問屋

建設機械販売店・レンタル店
土木資材販売店

燃料販売業者・石油小売店
ホームセンター・家電量販店
木材卸商・二次加工メーカー

ユーザー



製造業



施主



デベロッパー



建設業



消費者

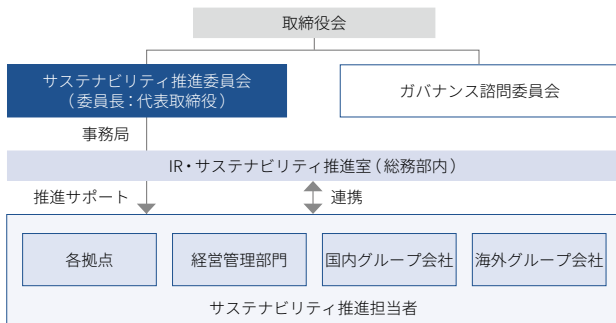
サステナビリティ経営の推進・マテリアリティ

事業を通じ持続的な社会の構築に向け積極的に貢献します

ガバナンス

当社グループは、代表取締役を委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置しています。当委員会は、気候変動を含むサステナビリティ全般のリスク及び機会、影響についての審議、リスク低減のための対応方針の検討を定期的に行い、取締役会に答申します。取締役会では、それらを事業戦略及びサステナビリティに関する重要事項として審議し、方針などを決定しています。

サステナビリティ経営推進体制



リスク管理

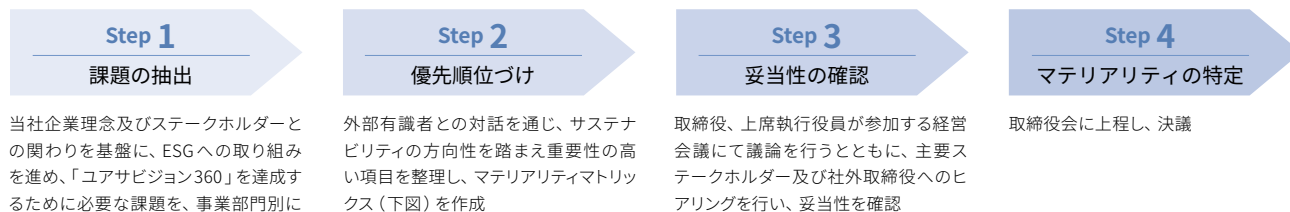
気候変動を含むサステナビリティ全般のリスク管理について、リスク管理統括責任者や各委員会（倫理・コンプライアンス委員会、内部統制委員会、環境・レジリエンス委員会など）とサステナビリティ推進委員会との連携により、リスクの特定及び評価・管理を行っています。また、関連する社内諸規則・通達などに基づき当社グループの事業活動上の様々なリスクの把握、情報収集、予防対策の立案、研修を行うなど、リスクを横断的に管理しています。

戦略（マテリアリティ）

マテリアリティの特定プロセス

サステナビリティは「ユアサビジョン360」で目指す事業を通じた社会課題の解決そのものであると捉え、当社と外部有識者による検討チームにて、以下の手順で特定しました。

今後も外部・内部環境の変化に応じて、適宜見直しを行っていきます。



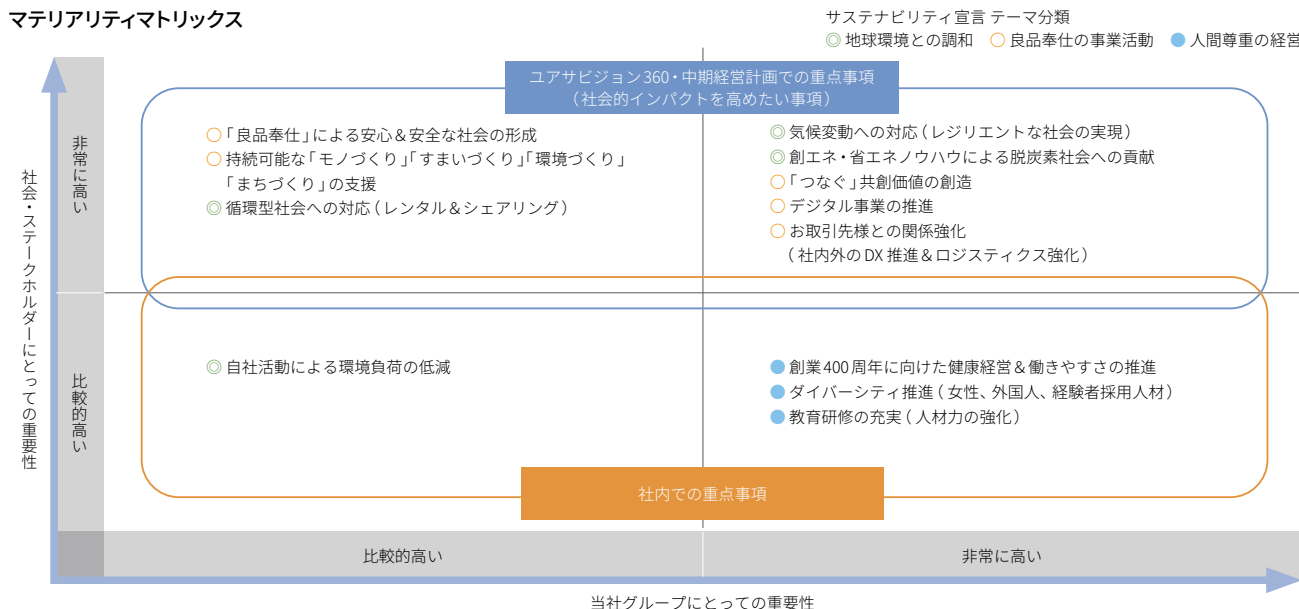
当社企業理念及びステークホルダーとの関わりを基盤に、ESGへの取り組みを進め、「ユアサビジョン360」を達成するために必要な課題を、事業部門別に抽出

外部有識者との対話を通じ、サステナビリティの方向性を踏まえ重要性の高い項目を整理し、マテリアリティマトリックス（下図）を作成

取締役、上席執行役員が参加する経営会議にて議論を行うとともに、主要ステークホルダー及び社外取締役へのヒアリングを行い、妥当性を確認

取締役会に上程し、決議

マテリアリティマトリックス



サステナビリティ経営の推進・マテリアリティ

戦略（リスクと機会）、指標と目標

| サステナビリティ宣言 | リスクと機会 | マテリアリティ | 非財務 KPI | 関連する主な取り組み |
|------------|---|---|---|---|
| 地球環境との調和 | <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ●脱炭素化に伴う原材料などの価格高騰やエネルギー価格上昇によるコスト増 ●大規模な自然災害によるサプライチェーン及び当社グループ拠点の分断 ●気候変動への対応遅れや情報開示不足による対外評価下落とサプライチェーンの競争力低下 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ●脱炭素化に伴うグリーン商材への需要増 ●気候変動に対するレジリエンス商品、資源循環に関する製品など市場ニーズへの柔軟な対応による長期的な競争力の向上 | <p> 気候変動への対応 (レジリエントな社会の実現)</p> <p> 創エネ・省エネノウハウによる脱炭素社会への貢献</p> <p> 循環型社会への対応 (レンタル&シェアリング)</p> <p> 自社活動による環境負荷の低減</p> | <p>環境</p> <p>当社グループの CO₂ 排出量 (Scope1、2)</p> <p>2026年3月期目標 30%減 (2023年3月期比)</p> <p>2031年3月期目標 カーボンニュートラル</p> | <ul style="list-style-type: none"> ●グリーン事業の取り組み P.31 ●レジリエンス対策への取り組み P.31 ●気候変動への対応 P.28  |
| 良品奉仕の事業活動 | <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ●労働人口の減少による人手不足が及ぼす生産力の低下 ●デジタル技術への対応不足による競争力の低下 ●商品・サービスの品質問題による信用力の低下 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ●社会課題解決ビジネスの推進による新たなビジネス機会の創出 ●既存製品とAI技術の融合など、付加価値の高い商品・サービスによる顧客満足度の獲得 ●お取引先様との強固な関係構築によるビジネス機会の創出と収益基盤の確保 | <p> 「良品奉仕」による安心&安全な社会の形成</p> <p> 持続可能な「モノづくり」「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」の支援</p> <p> 「つなぐ」共創価値の創造</p> <p> デジタル事業の推進</p> <p> お取引先様との関係強化 (社内外のDX推進&ロジスティクス強化)</p> | <p>人材育成 (対象:ユアサ商事単体)</p> <p>2026年3月期目標</p> <p>デジタル人材育成 (当社独自プログラムの合格者)</p> <p>IT人材:600名 DX人材:40名</p> | <ul style="list-style-type: none"> ●収益性・成長性の向上 P.18 ●取引先ネットワークの発展 P.24 ●DX推進 P.27  |
| 人間尊重の経営 | <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ●人権問題や不適切な労働条件による企業評価の低下 ●社員の心身の健康が保たれない、また働きやすさが保たれないことによる生産性の低下、優秀な人材の流出、心理的安全性の欠如 ●多様性の欠如による思考の同質化、イノベーション創出の低下 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ●社員の心身の健康維持、また働きやすさを実現することによる生産性の向上、優秀な人材の確保、心理的安全性の確保 ●多様性に富んだ組織となることによる思考の多様化 ●社員のスキル・能力が向上することによる生産性向上、イノベーション創出、競争力向上 | <p> 創業400年に向けた健康経営&働きやすさの推進</p> <p> ダイバーシティ推進 (女性、外国人、経験者採用人材)</p> <p> 教育研修の充実 (人材力の強化)</p> | <p>ダイバーシティ (対象:ユアサ商事単体)</p> <p>2026年3月期目標</p> <p>女性管理職比率:3.0%</p> <p>女性総合職比率:6.0%</p> <p>女性総合職採用比率:12.0%</p> <p>男性育児休業及び育児目的の休暇取得率:100.0%</p> <p>有給休暇取得率:70.0%</p> <p>平均総労働時間:1,920時間</p> <p>マネジメント人材育成:のべ370名 (研修プログラム受講人数)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ●人材戦略(風土改革) P.32 ●ダイバーシティ P.35 ●人権の尊重 P.37  |

価値創造を最大化する戦略

変化が激しい経済環境において、企業の持続的な成長のためには、単に商品やサービスを提供するのではなく、顧客や市場に向き合うことで新しい価値を生み出し、それを最大化する戦略が必要です。ユアサ商事グループは、長期ビジョン「ユアサビジョン360」と中期経営計画「Growing Together 2026」において、「つなぐ」イノベーションを通じ、様々なモノ・コトをつなぎ、モノづくり、すまいづくり、環境づくり、まちづくりという分野で、これまで培ったノウハウや強みを活かし、新しい価値を生み出すことで持続的な成長を目指しています。

中期経営計画 Growing Together 2026 の概要

中期経営計画 Growing Together 2026

基本方針

「モノづくり」「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」の分野において、お取引先様とともに「つなぐ」イノベーションにより社会課題を解決し、新たな市場を創り、国内&海外に展開することで、企業価値を向上させる。

課題認識

前中期経営計画からの継続課題

- 既存事業の収益性向上
- 成長戦略の更なる推進
- 「変えるべきこと」と「変えてはいけないこと」を見極め、それぞれの施策を実施
- 総合力・チャレンジ・コミュニケーションを全グループで取り組み強化
- 戦略立案のためのデータを蓄積・活用できるシステム構築、DX人材育成
- サステナビリティ経営の推進

マーケットアウト型へのビジネス変革

- 社会課題を解決する「つなぐ」ソリューション提案の推進による収益性の向上
- 新たな市場創出と成長戦略の推進
- 既存取引ネットワークによる市場創出・展開
- 変革を実現させる経営基盤強化・風土改革・サステナビリティ推進

重点施策

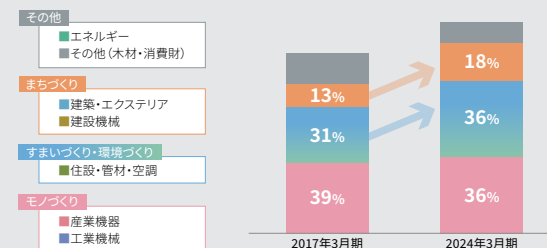
| | |
|---------|--|
| ビジネス変革 | 収益性の高いビジネスモデルへ 「つなぐ」イノベーションで、お取引先様とともに社会課題解決に挑み、収益性の高い事業を形成します。 |
| | 成長戦略への展開 2026年3月期には、売上に占める成長戦略分野の割合を約48%まで高めます。 |
| 経営基盤の強化 | 国内&海外への市場展開 「つなぐ」イノベーションで創造した新市場・成長市場を、お取引先様ネットワークをさらに発展させることで国内&海外に展開し拡大させます。 |
| | 風土改革 人事改革、環境づくり、ガバナンス強化により「つなぐ」イノベーションが常態化する風土を醸成します。 |
| | DX推進 ビジネス変革の推進を目的に、データ活用基盤構築、DX人材育成、業務プロセス改革、イノベーション創出を推進します。 |
| | サステナビリティ推進 サステナビリティ宣言に沿い、「自社グループ」と「事業」の両面で持続可能な社会に貢献します。 |

長期ビジョン「ユアサビジョン360」を通じた事業ポートフォリオの強化

創業360周年を迎える2026年を最終年とする、2017年からの9カ年にわたる長期ビジョン「ユアサビジョン360」における大きな変化のひとつに、事業ポートフォリオの強化が挙げられます。

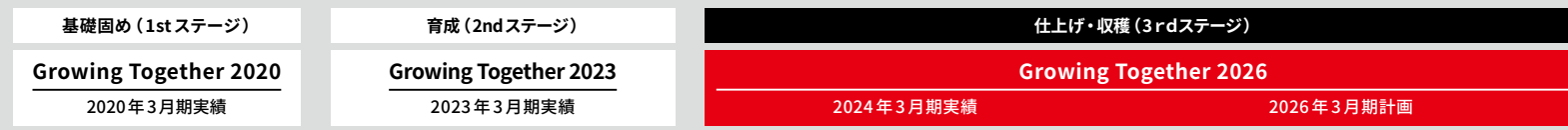
これまで当社グループは「モノづくり」領域の比重が高く、機械受注の動向などにより業績が左右される側面がありました。しかしながら、成長戦略の実行により、「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」領域の各セグメントが伸長し、総合力を発揮できる事業ポートフォリオへの強化が進んでいます。今後も、成長戦略の推進を通じ、特定のセグメントや国・地域、景気などの動向に左右されにくいビジネスモデルへの変革を進めていきます。

ビジネスフィールドごとの構成比推移（2017年～2024年）



中期経営計画 Growing Together 2026の概要

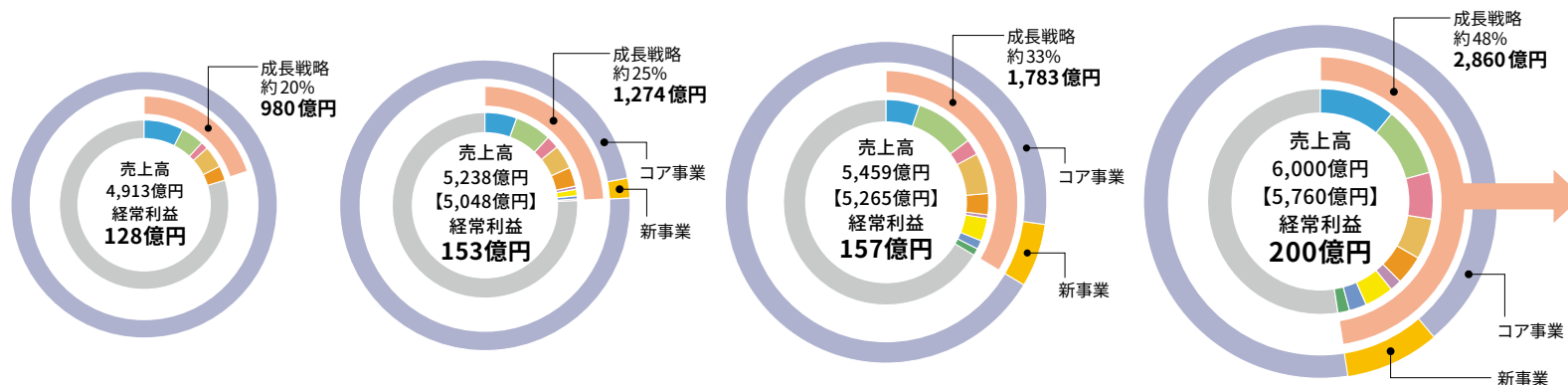
ユアサビジョン360 (ユアサ商事グループ創業 360 周年に向けた長期ビジョン)



企業価値の向上
 経済価値 (財務価値) と
 社会・環境価値 (非財務価値) の最大化

CX[®]の実現
 「つなぐ」イノベーションが常態化した
 企業グループ

※ CX: 企業変革 (コーポレートトランスフォーメーション)



成長戦略の内訳

コア事業

- 海外
- グリーン
- デジタル
- レジリエンス & セキュリティ
- 新流通
- シェアリング

新事業

- 介護・医療
- 食品
- 農業

財務 KPI

| 項目 | 2024年3月期実績 | 2026年3月期計画 |
|-------------------|------------|------------|
| 売上高 ^{※1} | 5,265 億円 | 5,760 億円 |
| 営業利益 | 147 億円 | 190 億円 |
| 経常利益 | 157 億円 | 200 億円 |
| 経常利益率 | 2.99% | 3.4% |
| 当期純利益 | 118 億円 | 132 億円 |
| 株主資本利益率 (ROE) | 12.0% | 11.8% |
| 株主還元率 | 34.9% | 33% 以上 |
| 株主資本配当率 (DOE) | 4.1% | 3.5% 以上 |

※1 売上高は収益認識基準適用後

非財務 KPI^{※2}

| 項目 | 2024年3月期実績 | 2026年3月期計画 |
|---------------------------------|----------------------------|--|
| CO ₂ 排出量 (Scope 1、2) | 6,335t-CO ₂ | 30%削減 (2023年3月期比) |
| 女性管理職比率 | 2.0% | 3.0% |
| 女性総合職比率 | 4.0% | 6.0% |
| 女性総合職採用比率 | 6.5% | 12.0% |
| 男性育児休業及び育児目的の休暇取得率 | 72.5% | 100.0% |
| 有給休暇取得率 | 67.8% | 70.0% |
| 平均総労働時間 | 1,934 時間 | 1,920 時間 |
| マネジメント人材育成 (研修プログラム受講人数: のべ) | 280 名 | 370 名 |
| デジタル人材育成 (当社独自プログラムの合格者) | IT人材 ^{※3} : 109 名 | IT人材: 600 名 DX人材 ^{※4} : 40 名 |

※2 非財務 KPI のうち、CO₂ 排出量以外の指標は、ユアサ商事 (単体) を対象とした指標です

※3 IT ツールやデジタル技術を自らの業務に活かし、デジタル施策の実行ができる人材

※4 データ分析結果を活用し、マーケティングと経営戦略に特化した知識により新たな企画立案を行い推進する人材

※【 】内の売上高は収益認識基準適用後

ビジネス変革の全体像

ビジネスモデルを変革し既存取引先ネットワークを発展させることにより、既存事業・成長戦略を国内外で拡大します。

ビジネス変革イメージ

Growing Together 2026の達成

2026年3月期
連結売上高 **6,000** 億円 (うち海外事業 **650** 億円)

双方向型プラットフォーム

双方向で情報を共有し
新たな社会課題の解決を推進

取引先ネットワーク発展

業界横断型プラットフォーム

異業種連携により総合力を発揮し
「つなぐ」イノベーションを実現

収益性

お取引先様とともに挑む
社会課題の解決

「つなぐ」
イノベーション

ビジネスモデル変革

成長性

成長戦略
推進

成長市場へ
当社グループの強みを展開

風土改革

DX推進

サステナビリティ推進

企業理念 誠実と信用 進取と創造 人間尊重

企業価値向上

国内・海外展開

取引先
ネットワーク発展

ビジネスモデル
変革

変革のベース

P.20

P.24

P.18

P.25

事業本部長メッセージ

ビジネス変革を実現する事業戦略

工業マーケット事業本部

(産業機器部門、工業機械部門)

常務取締役
工業マーケット事業本部長
濱安 守



住環境マーケット事業本部

(住設・管材・空調部門、消費財部門)

取締役
住環境マーケット事業本部長
竹尾 希典



建設マーケット事業本部

(建築・エクステリア部門、建設機械部門、エネルギー部門、木材部門)

取締役
建設マーケット事業本部長
大村 貴臣



As Is 現状

工業マーケット事業本部は、工作機械や工場設備、工具・産業設備・機材・制御機器・物流機器などの販売を通じ、日本と世界の「モノづくり」に貢献しています。

2024年3月期は、当社が新たな市場として注力するロボティクス・パワー半導体関連市場への展開を進めた一方、工作機械受注の低迷を受け国内市場は厳しい1年となり、セグメント全体では前期比で増収・減益となりました。

住環境マーケット事業本部は、住宅設備機器、管材商品、空調機器、創エネ関連機器などをコア商材として、一般住宅からビル設備・工場設備まで幅広い市場分野にわたって、関連機器の販売、設備改善の提案を行っています。

2024年3月期は、電気代などのエネルギー価格の高騰などの状況の中、カーボンニュートラルに向けたシステム提案や補助金を絡めた省エネ提案に努めた結果、増収・増益となりました。

建設マーケット事業本部は、建築資材や景観・土木資材を提案する建築・エクステリア部門と、産業用レンタル資材・小型建設機械を提案する建設機械部門などから構成されています。

「2024年問題」を筆頭に建設現場を取り巻く環境が大きく変わる中、人手不足・原価高騰による工事の長期化や着工数の減少などの影響を大きく受け、セグメント全体では前期比で増収・減益となりました。

To Be 目指す姿

機械商社としての役割はもちろんのこと、人手不足に対応するIoT・ローカル5Gなどをはじめとした「現場のDX」推進や省エネ提案など、当社グループの総合力を活かした展開を強化します。

特に、カーボンニュートラルの意識については大手のみならず中小企業・工場へも浸透しており、再エネに加え「機械の高効率化・長寿命化」に貢献する当社オリジナル商品など「現場の社会課題を解決する」提案を進めます。

お取引先様のカーボンニュートラル推進に向け、引き続きソリューション提案や創エネ・省エネ・高効率機器など、補助金を絡めた設備改善提案を行っていきます。また、建設業の働き方改革を背景とした人手不足という課題解決のため、現場の工期短縮、作業改善など「省人化」「省力化」につながる、空調機の改装・自動操作バルブの組み立てといった自社エンジニアリング機能をさらに拡充し対応していきます。

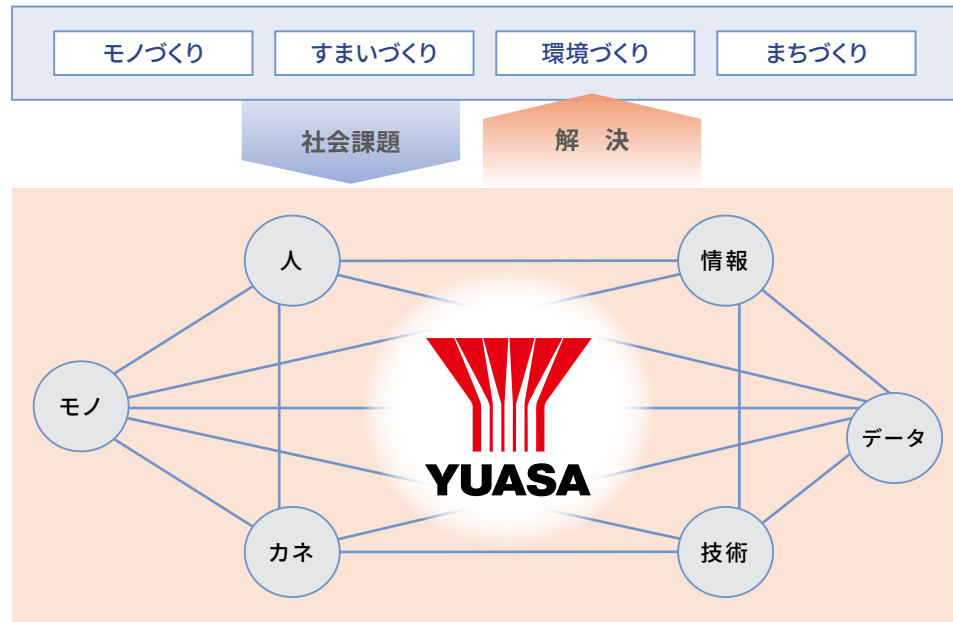
既存事業の強化に加え、「社会課題の解決」をテーマに当事業本部長の持つ機能やネットワークを活かせる新たな分野を発掘し、多角的なマーケットを構築することで事業の安定性を高めていきます。BCP・災害時医療支援などレジリエンス領域の強化、快適性の追求による現場の労働環境改善、住みよいまちづくりに向けた空間創造などを部門・グループ会社横断で提案・展開し、当事業本部長独自の価値を創造します。

収益性・成長性の向上

収益性の高いビジネスモデルへ

マーケットアウトの考え方により市場のニーズを的確に捉えるとともに、これまでの「人・モノ・カネ」に加えて「情報・データ・技術」などあらゆるものを「つなぐ」ことで、社会課題を解決する付加価値の高いビジネスモデルを創出していきます。このマーケットアウト型のビジネスモデルを「つなぐ」イノベーションモデルと位置づけ、全グループでの推進を通じて収益性の向上を目指します。

「つなぐ」イノベーションモデル

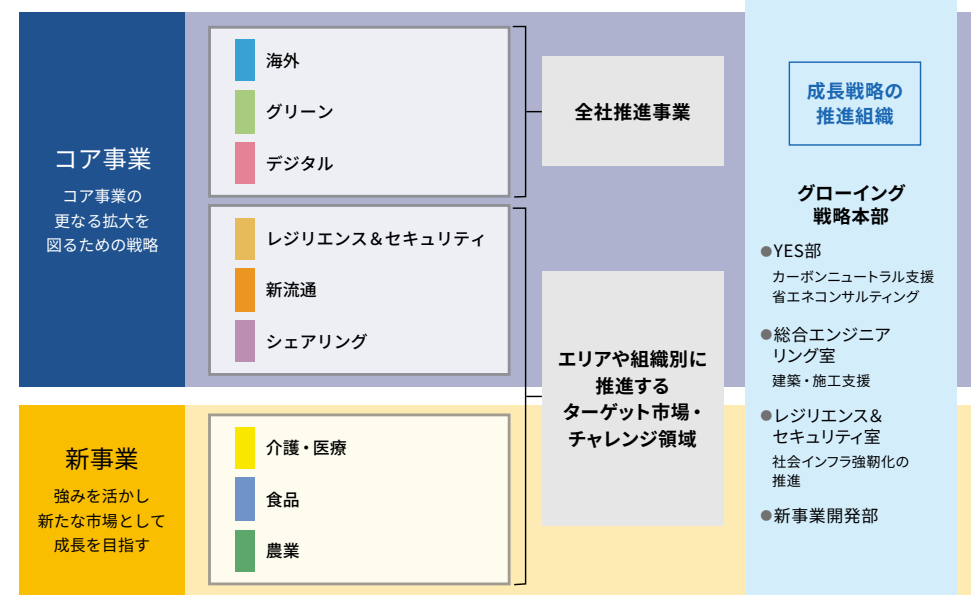


- 人・モノ・カネ・情報・データ・技術などあらゆるものを「つなぐ」ことで社会課題を解決し、「モノ売り」と「コト売り」のそれぞれを拡大
- マーケットアウト型のビジネスモデルを確立
- 本部間・グループ会社間シナジーを最大化させ、新しい価値を創出
- サブスクリプション、シェアリングなどへのチャレンジ

「コア事業の拡大」と「新たな市場展開」で成長を加速

成長戦略は、当社グループが既存事業で培った強みを活かし、全社売上の更なる伸長を図る戦略で、「コア事業売上の更なる拡大」を目指す6つの事業と、「強みを新たな市場へ展開」する3つの事業とで構成されます。さらに、各事業を「全社推進事業」と「エリアや組織別に推進するターゲット市場・チャレンジ領域」に分け、よりスピード感を持った事業推進に取り組んでいきます。部門横断で成長戦略を推進するグローイング戦略本部を中心とし、当社グループの総合力を発揮した「つなぐ」イノベーションにより市場の社会課題解決に取り組んでいきます。

成長戦略の内訳



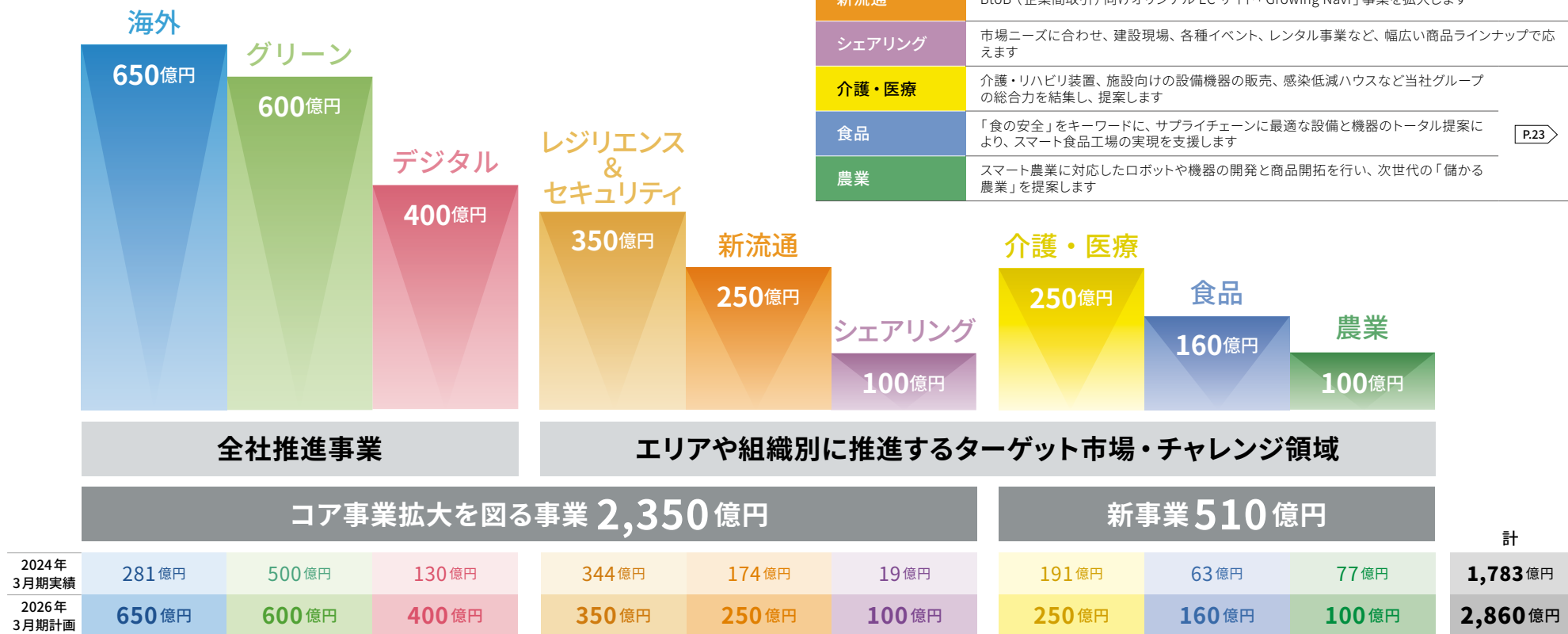
- コア事業の更なる拡大を図るための戦略
- 強みを活かし新たな市場として成長を目指す

成長戦略について

成長戦略の推進

「Growing Together 2026」では、全社売上に占める成長戦略の割合を、2026年3月期に約48%に高めることを目標とし、事業ごとに施策を推進していきます。

2024年3月期の実績と2026年3月期の計画



特集

1

南アジア地域を中心とした海外戦略強化

国内で培った商品力やソリューション機能を海外で発揮し、新たな価値を提供します。

タイ・インドをターゲットに展開強化

海外戦略の推進にあたっては、東南アジア地域における産業集積地として高い市場ポテンシャルを有するタイ、また人口増が続き大きな成長が見込まれるインドを注力ターゲットとし、「新たな海外プロモーションの確立」「拠点機能の強化と総合化」「現地資本ネットワークの強化」を進めていきます。

海外初「グランドフェア」開催に向けた準備

2025年2月5日～7日の3日間の日程で「YUASA Grand Fair in THAILAND」を開催します。会場はバンコク市内にある総合展示場「BITEC（バンコク国際貿易展示場）」で、海外では初めてとなるグランドフェア開催となります。

タイをはじめ海外では業界や商品ごとの展示会が一般的で、グランドフェアのような「複合部門の総合展示会」は画期的な取り組みとなります。



会場となるバンコク国際貿易展示場 (BITEC)

「モノづくり」「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」すべてのビジネスフィールドにおける様々なソリューションの展示を通じ、海外でも当社グループによる社会課題解決型ビジネスの訴求を強化するとともに、「YUASA Grand Fair in THAILAND」の成功事例をインドをはじめとした他地域にも水平展開し、当社における新たな海外プロモーションの確立を図ります。

既に現地においても、交通広告の掲出やCM・SNSなどによるメディアプロモーションを通じた集客の強化を図るなど、成果の最大化に向け準備を進めています。

タイ・インド拠点の総合化



2024年竣工予定のタイ新社屋

総合力を発揮した展開に向け、拠点機能の強化を進めています。タイにおいては、2つの現地法人の拠点を集約した新社屋（上写真）が2024年中にタイ南部のバーナー地区に完成予定です。オフィスとしての役割はもちろん、全館にわたり当社が取り扱う様々なソリューションを実際に見ることのできるショールーム機能を有します。

また、インドでは現在2カ所（グルガオン・バンガロール）の拠点を4カ所に増やし、現地営業体制の強化を図ります。

現地資本ネットワークの強化



HENKOグループシンガポール本社にて

マレーシア・シンガポール・タイの3カ国に6社・7拠点を有する工作機械販売会社・HENKOグループの株式を2024年4月に取得し、当社グループの一員となりました。

これまで当社の海外ビジネスは日本企業の現地法人向けの販売がメインであり、取り扱う商材の幅も限定的でありました。今後は同社が南アジア地域に有する広範なネットワークを通じ、「モノづくり」のみならず「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」における様々な商品・サービスを展開し、海外ビジネスの強化につなげていきます。

また、引き続き海外事業の強化に向け、M&Aによる現地資本ネットワークの強化をはじめとした成長投資を実行していきます。投資先の選定に当たっては、当社現地拠点とのシナジーや注力地域におけるネットワークの拡大など、成長戦略の目的にかなうかどうかを基準として検討を進めていきます。

特集

2

革新的なピッキング用自動搬送システムの開発

お取引先様とともに作る「つなぐ」ソリューションで物流の様々な問題を解決します。



ユアサ商事株式会社
総合企画部 ロジスティクス戦略室
小林 知治

株式会社 Phoxter
取締役
搬送ソリューション事業部責任者
西村 智典 様

プラスロジスティクス株式会社
物流オペレーション部
横田 悠人 様

商品の保管や配送の拠点となる物流施設において、特に労力と時間を要する入庫作業とピッキング作業（出荷オーダーに従い商品を棚から取り出す作業）の省人・省力化、そして物流量増加や多品種化に伴う保管スペース確保が大きな課題となっています。

ピッキング用自動搬送システム「ツインピック」は、「高層棚コンテナ自動搬送ロボット」と「低層棚自動搬送ロボット」の異なる2種類のロボットを同時制御するユニークなシステムで、実用新案を取得しています。コンベアライン組立がいらない自動搬送システムで、狭小スペース対応、省人化、天井高の有効活用による保管効率大幅向上を同時に実現します。「ツインピック」を開発した（株）Phoxter、プラスロジスティクス（株）、ユアサ商事（株）の3社で、開発経緯や未来の物流の可能性について語っていただきました。

「高層」×「低層」2種類のロボットを同時制御



カートン搬送式ロボット



潜り込み式ロボット

ツインピック紹介動画

<https://www.youtube.com/watch?v=033N7ut70TY>



※1 サード・パーティー・ロジスティクスの略。倉庫の在庫管理/輸送などの物流業務を、専門的なノウハウを持つ企業に委託する物流形態のこと

革新的な「2種類のロボットによる同時稼働」

■小林（ユアサ商事）：当社では、ツインピックを導入した関東物流センター（千葉県柏市）をはじめ、全国に7拠点の物流倉庫を有しています。倉庫で実際に商品のピッキングを行うのは作業員の方々ですが、今後、人材確保が難しい局面に入ってくると予想されます。その対策のため、どのような自動化ソリューションが導入可能かについて、3PL^{※1}として当社の倉庫運営をいただいているプラスロジスティクス様に相談を持ち掛けたのがきっかけです。

■横田様（プラスロジスティクス）：お話をいただいたときは我々も全く手探りの状態でした。世の中に自動搬送ロボットアームなどがありましたが、商材が複雑で大きなものから小さなものまで幅広い商品を扱うユアサ商事様の倉庫に合うものを探していました。そのときに国際物流総合展でPhoxter様のブースを見かけてお話しさせていただいたのが始まりです。

■西村様（Phoxter）：ロボットにはそれぞれの特徴があり、得手不得手がありますが、「ミックスさせて稼働させる」という考えは、それまでありませんでした。ですが、「2つのロボットを合わせることで、ユアサ商事様の運用に一番適したものになるのでは」と考え、最初にラフ案をお持ちしました。

■横田様（プラスロジスティクス）：このユニークなソリューションを見て「まさにユアサ商事様の倉庫に合っている」と思い、西村様と議論を重ね最終的に今回の新しいパターンでの提案をすることができました。

■西村様（Phoxter）：ただ、2つのロボットの良いところをミックスした仕組みをつくるのはメーカーだけでは難しく、当社のエンジニアが裏でシステムを動かすプログラムを書いています。今後、複数のロボットを連携させていくアイデアは増えていくと思いますが、今のところ実際に稼働している様子はほかでは見

特集 2 革新的なピッキング用自動搬送システムの開発

られないと思いますし、今回のようにGTP^{※2}で低層棚自動搬送ロボットと高層棚コンテナ自動搬送ロボットをミックスさせている例は、私の知る限りでは初めての事例ではないでしょうか。

■小林(ユアサ商事)：このプロジェクトが立ち上がってから1年と少しですが、1年の間に倉庫で保管している商材も変わってきます。様々な変化に対応できるソリューションとしても提案いただいたのですよね。

■西村様(Phoxter)：従来、物流倉庫の合理化を行う場合、マテリアルハンドリングという機械を入れることが多いですが、この方法ですと将来的な拡張や縮小が難しくなります。今回のようにロボットを導入する方法は、後からロボットや棚を増やしたり、あるいは分割して違うところにあてがったりと柔軟性があり、スモールスタートできるというメリットもあります。

※2 Goods To Personの略。搬送ロボットに商品を人のもとへ運ばせることで、人が商品を探すための歩行をなくし、ピッキング作業を効率化する手法

倉庫を稼働させたままでの自動化構築

■横田様(プラス ロジスティクス)：今回のプロジェクトでは「倉庫の稼働を止めない」というのが前提でした。稼働しながらのロボット導入でしたので、最終レイアウトをまず考え、それに合わせて段階的に工事の段取りやスケジュールを組みました。

■西村様(Phoxter)：通常、新しくロボットを入れるというときは、新設か移転のタイミングというケースがほとんどですね。ただ、その間に生産が止まったり、ほかの倉庫を借りて余計な固定費がかかったりすることを嫌がるお客様も多いので、今回のように、倉庫の稼働を止めずに導入するノウハウは貴重なものだと思います。

■小林(ユアサ商事)：まさにパズルのように、順繰りに商品を移動させて、空いた棚を解体して、そこに適した商品を持ってくるといように、計画的にできたからこそこの稼働でした。

自動搬送システムが変える物流の未来

■西村様(Phoxter)：これまでの物流倉庫は人で運用することが基本にありましたので、人を集めやすい場所に立地する必要がありました。それがロボットを導入することで少人数で回すことが可能になれば、物流拠点をどこに置かかという物流戦略も、多様化するのではないのでしょうか。

■小林(ユアサ商事)：ロボット導入により、「季節によってどんな商品が動くか」「入荷から出荷までの時間・ロケーションによってピッキング時間がどのくらい短縮できるか」など、データに基づいて分析し業務を効率化する、いわば物流DXも進められます。

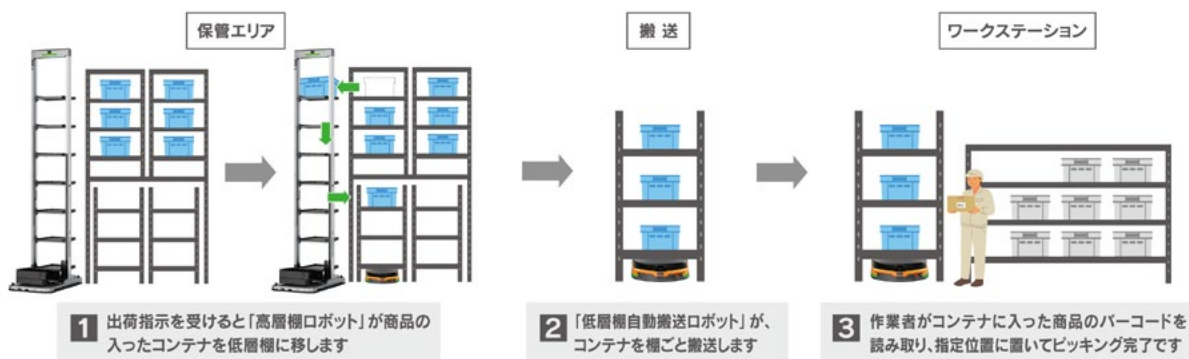
■西村様(Phoxter)：今回はユアサ商事様とプラス ロジスティクス様で、上位のソフトウェアからすべて見直し、一から創り上げている点が先進的だと思います。

■小林(ユアサ商事)：今後どの施設に導入するにしても、一品一様で「お客様用にカスタマイズする」ことが必要になります。そのノウハウをプラス ロジスティクス様はお持ちですし、カスタマイズやエンジニアのノウハウと技術はPhoxter様がお持ちです。ぜひ3社一丸となって、お客様に物流の合理化を提案することで社会貢献していきたいと思っています。

ツインピックの仕組み

システムからの出荷指示に従い、「高層棚コンテナ自動搬送ロボット」と「低層棚自動搬送ロボット」が連携して、商品の入ったコンテナをワークステーションに届けます。

国内初事例・
実用新案取得



ツインピックの導入効果

1,500m²のスペースで取り扱いアイテム50,000点の物流倉庫での導入事例

| | |
|--|--|
| 入荷検品後、即時に商品格納 | 入庫時間の短縮 (1パレット当たり40分→10分 ^{※3}) 紙ラベル不要で省資源化 |
| 「高層棚コンテナ自動搬送ロボット」の導入 | 保管効率の大幅な向上を実現 (最大8mの高さまで保管可能) |
| 「高層棚コンテナ自動搬送ロボット」から 「低層棚自動搬送ロボット」への商品受け渡し | 大掛かりなライン組立不要 (従来の自動倉庫の1/3のコスト) |
| 定位置での商品ピッキング | 作業者平均歩行数減少 30,000歩→1,000歩(1人日あたり) 大幅な省人化・教育コスト削減 |

※3 切削工具など細かな商材が入ったパレットでの事例

特集

3

新市場への展開（介護・医療／食品／農業）

既存コア事業で培った強みを成長市場に展開し、将来に向けた新たな収益の柱とすることを目指します。

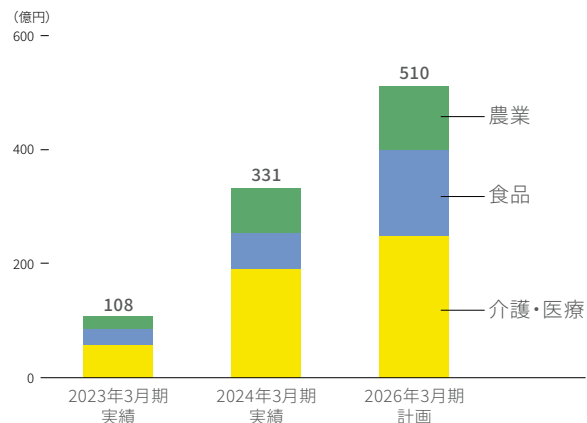
「新事業」戦略の推進による成果

成長戦略のうち、「介護・医療」「食品」「農業」の3つの戦略は、既存コア事業でこれまで培ってきた強みを新たな市場に展開し開拓を目指す「新事業」戦略と位置づけています。

これらは人が生きていくうえで欠かせない、景気動向に左右されにくい産業分野であり、当社グループの事業の安定性の向上に資する戦略であると考えています。2026年3月期にはこれら3つの戦略合計で、全社売上目標（5,760億円）の1割近くに当たる510億円の売上を目標としています。

2024年3月期の実績は331億円となり、2023年3月期の実績である108億円から3倍以上の規模に伸長しました。「つなぐ」イノベーションの発揮による新たな商品・サービスの展開や、介護・医療現場、食品工場及び農業現場における省人化・省力化、カーボンニュートラル提案などを通じ、当社グループにおける新たな収益の柱とすることを目指します。

「新事業」戦略分野の進捗



Topics

主な取り組み状況

【介護・医療】現場の社会課題を解決するソリューション

省エネ診断から高効率空調、LED照明の導入までワンストップでのカーボンニュートラル支援をはじめとして、介護ベッドやクリーンパーテーションなど、介護・医療現場で使用する設備・器具の導入も進めています。



医療施設におけるLED照明の導入

【食品】AI・ロボット活用による省人化・食の安全確保

食品分野においては、人手不足に対応するAI・ロボットの活用、また食の安全を確保する取り組みなどを進めています。

当社グループのconnectome.design社（持分法適用会社）が有するAI技術をつなぎ、これまで人の目に頼っていた検品作業を自動化する「F[ai]ND OUT」シリーズを開発、飲料や液体調味料向けの異物検査装置や、煎餅など固形品の割れ・欠けを簡単な良品学習で自動化できる外観検査装置を既に展開しています。世界最大級の食品製造総合展「FOOMA JAPAN」においてもこれら当社独自ソリューションを展示し、多くの引き合いをいただいています。



外観検査装置「F[ai]ND OUT EX」

【農業】省力化・効率化提案と当社ネットワークによる価値創造

農業従事者の減少や飼料価格の高騰などに対応するため、農業現場の省人化・省力化、及び効率化に向けたソリューション提案を行っています。

不整地に強い四輪差動自動走行ロボット「AgileX」を活用した収穫物の運搬システムや、飼料の自給を可能にし調達コストの節減などに貢献する酪農業向けあっぺん機など、現場ニーズに適した製品・サービスの開発・提供を進めています。また、当社が有する中古建機の流通ネットワークを活用し、全国5カ所の自社拠点とWebによる国産中古農機のオークションを定期的に開催しています。

今後も当社グループの強みを活かした付加価値の創造を通じ、農業分野における社会課題の解決に取り組んでいきます。

取引先ネットワークの発展

マーケットアウトを実現するためのプラットフォーム

取引先ネットワーク

業界最大級の取引先ネットワークで
社会課題の解決に挑む

三位一体のネットワーク



当社グループ最大のプロモーションイベント 「グランドフェア」を全国5拠点とタイで開催



45年の歴史を有する「グランドフェア」は、当社グループが有する三位一体のネットワークを活かした最大のプロモーションです。業績の確保だけではなく、新たなビジネスを創出する場として、毎年全国5拠点（関東、関西、中部、東北、九州）で開催しています。2023年は7月から9月までの期間

に開催し、約54,000名の方にご来場いただきました。

双方向型プラットフォーム

マーケットのニーズを捉え
販売先様の持つ情報・ノウハウを
仕入先様とも共有し新たなビジネスを創造



クーラントポンプの
自動制御システムにより
現場の省エネ化に貢献

GCCP
(Green control for coolant)

精密ろ過による環境最適化で
ガラスなどの脆性材加工の
効率向上と長寿命化を実現

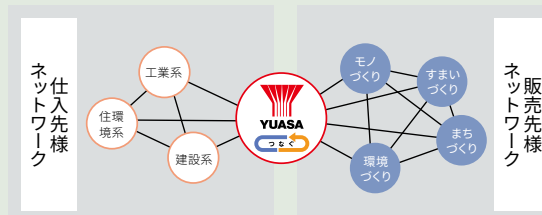
加工環境ソリューション

P.54



業界横断型プラットフォーム

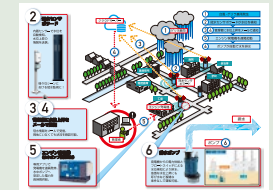
業種を超えたネットワークにより
マーケットの社会課題を解決するための
新たなイノベーションを創出



水害検知から排水装置の
作動までをパッケージ化した
レジリエンスソリューション

つなぐBCPパッケージ

P.31



EV 電力を家庭で利用できる
V2H と宅配ボックスも備えた
デザイン性の高い門柱

V2H
宅配ボックス付き門柱



経営管理部門統括メッセージ

企業価値の最大化を実現する
「打てば響く燃える集団」へ



代表取締役専務 経営管理部門統括
田中 謙一

企業理念に立った「守り」のマネジメントを

2024年4月より、経営管理部門統括を拝命いたしました。サステナビリティ推進や、ガバナンス強化はもちろんのこと、人材戦略 [P.32](#) や成長投資の実行を通じ、財務価値・非財務価値両面の最大化に取り組む所存です。どうぞよろしくお願いいたします。

当社の企業理念である「誠実と信用」「進取と創造」「人間尊重」は、私たち経営管理部門にとっても欠かせない要素であると考えております。すべてのステークホルダーの信用に応えるガバナンスの強化、進取の姿勢で業界に先駆けて取り組むサステナビリティ推進、そしてすべての従業員の働きがい向上を目指す人材戦略といった取り組みは、まさに企業理念を起点としています。当社グループ共通の価値観であるこの企業理念に立ち、企業価値の最大化に取り組んでまいります。

企業の責任としてのガバナンス強化

昨今、企業のガバナンス体制が注目される中、内部監査の実効性向上やコンプライアンス経営の重要性など、信用が基盤となる企業経営において「ガバナンス強化」の取り組みは必要不可欠なものとなっています。

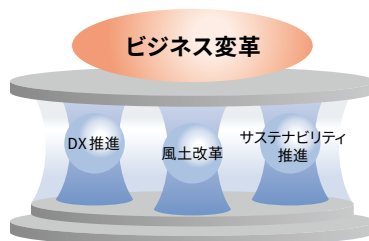
1666年の創業から358年の商いで築いたお取引先様との幅広いネットワークは、当社における競争力の源泉です。一方で、その信用に応え未来へとつないでいくためには、コンプライアンスはもちろんのこと、正しい企業経営を実現するためのガバナンス体制の構築と継続的な強化が必要です。

ここで「継続的」と申し上げましたのは、長い時間をかけて築き上げた信用も、たった1件の不祥事であつという間に崩れ去りかねないからです。事実、当社でも以前巨額の不正取引事件が発生し、会社経営に多大な影響が及んだ経緯がありました。私を含め当時を知る社員はガバナンス強化の重要性をこのうえなく痛感した出来事でもあり、不正を起こさせないことはもちろん、不正につながりかねない小さな芽をも自ら摘むことのできる強固なガバナンス体制の構築が不可欠であると確信している次第です。

「打てば響く燃える集団」を目指す

私は常々「打てば響く燃える集団」となることを、ともに働くメンバーに伝え続けてきました。「打てば響く」とは当社の祖業である炭の卸先であった刀鍛冶にちなむものですが、一人ひとりが日々の業務や取り組む課題を自分事として捉え、主体的に行動する大切さをこの言葉に込めています。

ビジネス変革を支える3つの施策（全体像）



風土改革

人事改革、環境づくり、ガバナンス強化により「つなぐ」イノベーションが常態化する風土を醸成します。

[P.32](#)

DX推進

データ活用基盤構築、DX人材育成、業務プロセス改革、イノベーション創出により、ビジネス変革を支えます。

[P.27](#)

サステナビリティ推進

当社グループのカーボンニュートラルを目指すとともに、カーボンニュートラル推進ビジネスを加速します。

[P.11](#)

経営管理部門統括メッセージ

営業部門の一人ひとりが会社を代表して商談に臨むのと同じように、人事、財務などといった経営管理部門の一人ひとりもまた、自らの仕事が企業価値向上につながることを自覚し取り組むことが大事です。そのためには、会社に関することを「自分事として捉え行動する風土」の醸成、まさに「打てば響く燃える集団」となることが欠かせないと考えております。先人たちが築いてきた信用、そして遺してくれた教訓を受け継ぎ、さらに発展させていけるよう、企業価値向上の基盤としての経営管理部門強化を進めてまいります。



サステナビリティ推進の取り組み

当社グループでは2021年に「サステナビリティ宣言」を発表し、「地球環境との調和」「良品奉仕の事業活動」「人間尊重の経営」を軸に取り組みを推進しています。2026年3月までにCO₂排出量30%削減（2023年3月期比）を目指すとともに、当社グループの取り組みや知見を活かし、お取引先様のカーボンニュートラルの推進をはじめとした社会課題解決ビジネスに取り組んでおります。

成長投資方針

当社グループでは、将来の事業成長に向け、中期経営計画期間（2024～2026年）の累計営業キャッシュ・フローの約半分強に当たる212億円を、成長戦略（コア事業含む）投資及びDX ITデジタル投資に配分する方針です。

成長戦略投資は、海外事業の拡大をはじめM&Aや人材開発などコア事業の拡大及び成長戦略の推進に資する目的や、「つなぐ」イノベーションによる商品・サービスの開発、プロモーション・ロジスティクス強化などを実施してまいります。また、DX ITデジタル投資については、データ基盤の整備など全社のDX推進方針に則り、必要なシステムの導入・構築に活用いたします。

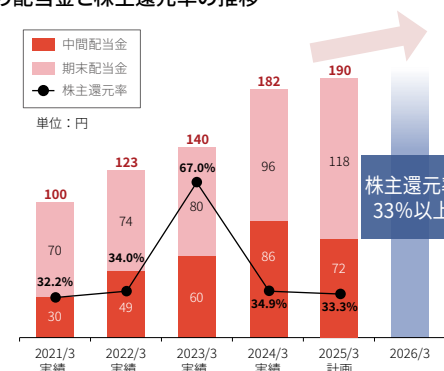
Growing Together 2026における投資方針

| Growing Together 2026 | | |
|-----------------------|-----------------|--|
| 投資項目 | 計画 | 内容 |
| 成長戦略投資 | 海外事業 | <ul style="list-style-type: none"> ● M&A投資 ● 南アジア（タイ・インド）強化投資 ● 商品・サービス開発投資 <ul style="list-style-type: none"> ・「つなぐ」イノベーション開発 ● 機能強化投資 <ul style="list-style-type: none"> ・人材開発 ・営業プロモーション強化 ・ロジスティクス基盤整備 |
| | グリーン事業 | |
| | デジタル事業 | |
| | レジリエンス&セキュリティ事業 | |
| | 新流通事業 | |
| | シェアリング事業 | |
| | 介護・医療事業 | |
| 食品事業 | 40億円 | |
| 農業事業 | | |
| コア事業 | | |
| DX ITデジタル投資 | 112億円 | ● データ活用基盤の構築など |
| 合計 | 212億円 | |

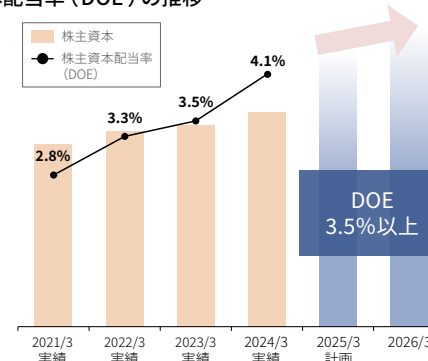
株主還元方針

還元方針については、昨年より「株主還元率33%以上」と「株主資本配当率（DOE）3.5%以上」の両方を維持することとし、収益性向上の成果を適切に株主の皆様へ還元するとともに安定配当に努めてまいります。引き続き、広報・IR活動の更なる強化や適切な情報開示を通じ、資本コストの低減と企業価値の向上に努めてまいります。

1株当たり配当金と株主還元率の推移



株主資本配当率（DOE）の推移



※ 2023年3月期・2024年3月期の株主還元率実績には、自己株式の購入分を含みます

DX 推進

DXを通じた「基盤強化」「強みの伸長」により
マーケットアウト型ビジネスの
更なる推進を目指す



上席執行役員
DX推進担当兼 ESG推進管掌
広瀬 薫

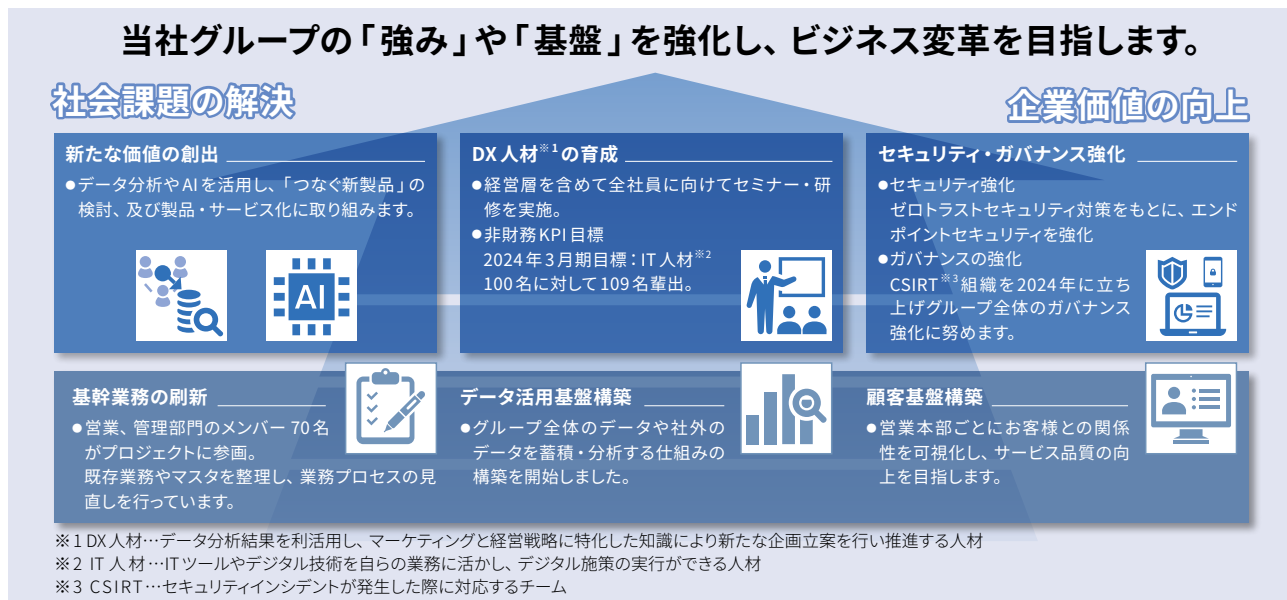
DX推進で実現する 「社会課題の解決」と「企業価値の向上」

中期経営計画で目指す「マーケットアウト型ビジネスへの変革」に向け、DX推進部を中心に、当社ネットワークが有する様々なデータを一元的に管理する基盤の構築と、その情報をもとに新たな価値を創出するための取り組みを進めています。

商社ビジネスの性質上、当社には、営業活動やお取引先様とのコミュニケーションを通じ、社内外の様々なデータが集まる仕組みが既に構築されています。一方で、そうしたデータはこれまで各本部やグループ会社ごとに管理され、グループ全体での活用には課題がありました。現在、これらデータを一元的に管理し、蓄積・分析するための仕組みの構築を行っており、データを活用した製品・サービス戦略や営業活動により、市場ニーズを先取りし社会課題を解決する「マーケットアウト型ビジネス」の更なる推進につなげていきます。

あわせて、データを扱う「人」の強化に向け、経営層を含めた全社員を対象にしたDX人材研修の実施、セキュリティ・ガバナンスの強化に向けた取り組みを進め、攻め・守り両面での企業価値向上を目指していきます。

ユアサ商事グループにおける「DX推進」の概略



主な取り組みの進捗状況

中期経営計画におけるDX推進目標に対する現在の主な取り組みの進捗状況は以下のとおりです。

基盤の強化

【基幹業務の刷新】

取引先情報の管理や見積もりなど既存業務の洗い出しと、基盤構築に向け必要なデータの整理を実施しています。

【データ活用基盤構築】

一部の部門を対象に新たな基幹システムの先行導入を実施しており、全社展開に向けた検証と運用ルールの策定を進めています。

強みの強化

【DX人材の育成】

非財務KPIでもある「IT人材100名の輩出」については、2024年3月末時点で109名となっています。

また、基幹システムの開発・更新などを目的に、2024～2026年の3カ年で合計112億円の「DX ITデジタル投資」を計画しており、2024年3月時点での投資進捗は49.9億円となっています。引き続き、必要な投資を積極的に行いながら、ハード・ソフト両面からのDX推進を行っていきます。

環境

地球環境との調和を機軸として「自社グループ」と「事業」の両面で持続可能な社会に貢献します。

環境に対する考え方

「行動規範」(抜粋)

ユアサ商事グループは、多様化する消費者の社会的ニーズに応えるとともに、製造物責任・省資源・省エネルギーや環境問題、環境保全などに充分配慮し、安全で有用な商品・サービスの提供に努めます。また、商品・サービスの取り扱いは社会性についても充分配慮します。

環境方針

ユアサ商事グループは、すべての事業活動を通じ、地球環境の健全な維持と経済成長の調和を目指す「持続可能な発展」の実現に向け、「環境方針」に基づき当社グループで働くすべての人々が自主的、積極的に行動し、広く社会に貢献します。

環境方針・環境マネジメント

<https://www.yuasa.co.jp/sustainability/environment/management/>



ガバナンス

気候変動に関わる指標のモニタリングや目標管理、リスク管理を進めるため、グループ会社を含む各事業部門・拠点にサステナビリティ推進担当者を配置し、グループ全体での管理を行っています。それらの進捗状況は総務部内に設置したIR・サステナビリティ推進室の専任担当者が事務局となり、サステナビリティ推進委員会へ報告しています。

戦略

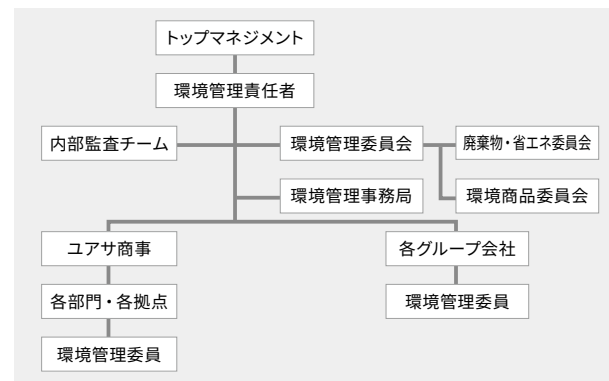
環境方針に則り、当社グループは環境マネジメントの国際規格であるISO14001マルチ認証を活用し、環境パフォーマンスの改善に向けた組織活動、製品及びサービスにおける環境負荷の低減を行っています。

環境マネジメント推進体制

環境マネジメントの推進に向けて、当社グループは「環境マネジメント推進体制」を構築し、環境方針に基づき、PDCAサイクル(計画、実施・運用、点検、見直し)を図っています。

「環境管理責任者」を設置し、環境管理委員会がグループ全体の環境マネジメント推進の運営を行っています。当社の各営業本部長、経営管理部門長、グループ企業代表が各組織内の環境管理委員と連携を取りながら環境マネジメントの実施・維持を行っています。

環境マネジメント推進体制図



気候変動によるリスクと機会

当社グループは、「モノづくり」「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」の分野で複合専門商社として多様な商品・サービスを取り扱っており、気候変動に関する影響や事業環境の変化によるリスクや機会があります。

事業部門の代表者や管理部門のサステナビリティ推進担当者と議論を行い、気候変動によるリスクと機会の整理を行いました。影響を受ける事業や分野について、変革やリスク管理を進めるとともに、今後の政策や規制、市場環境の変化に応じた移行期の事業機会を積極的に捉え、持続的な成長を目指していきます。

気候変動によるリスクと機会

| 区分 | 主な内容 | |
|------------|---------|---|
| 移行 リスク | 政策・法規制 | ●炭素税の導入など、政府規制を起因とするコスト増 ●製品に対する環境規制強化によるコスト増 |
| | 技術 | ●低炭素技術による既存商品の需要減 |
| | 市場・評判 | ●脱炭素化に伴う原材料などの価格高騰やエネルギー価格上昇によるコスト増 ●対応の遅れや情報開示不足による対外評価下落とサプライチェーンの競争力低下 |
| 物理的 リスク | 急性的 | ●大規模な自然災害による自社グループ拠点及びサプライチェーンの分断など |
| | 慢性的 | ●水不足や電力不足による生産活動の停滞 |
| 機会 | 製品・サービス | ●エネルギー効率の高い製品の需要拡大 ●レジリエンス商品の需要拡大 ●資源循環に関する製品の需要拡大 |
| | 市場 | ●再生可能エネルギーの需要拡大 ●エネルギー価格上昇による省エネ器材や高効率機器への切り替え需要増 ●政府によるGX(グリーントランスフォーメーション)の推進 |

環境

機会を捉える取り組みの強化

当社グループでは2009年より、省エネコンサルティング専門部隊を設置し、仕入先様の製造工場などへの省エネ機器や再生可能エネルギーの導入支援を行うとともに、販売先様やそのお客様による製品使用時のCO₂排出量の削減を進めるため、省エネ製品や脱炭素関連製品の提案・販売を推進してきました。現在は海外市場に対する省エネ・脱炭素に関する取り組みを強化しており、世界全体での環境負荷低減に貢献できるようカーボンニュートラルセミナーの開催や二国間クレジット制度(JCM)を活用した省エネ提案を推進しています。

また、甚大化する自然災害など、気候変動の物理的リスクに対応するビジネスとして、レジリエンス&セキュリティ事業を展開しています。防災・減災・BCPをキーワードに、社会インフラの強靱化(レジリエンス)につながる商品・サービスの普及に取り組むとともに、深刻化する自然災害や感染症といった社会課題に対応すべく、新たなソリューション開発を推進しています。

リスク管理

当社の事業は、主に国内の多様な産業分野にわたる大企業、中小・中堅企業との取引から成り立っており、気候変動に関するリスクは、法規制や政策の変化、顧客需要の変化、経済社会情勢の変化など多岐にわたります。

当社事業に関わるリスクについては、各事業部門において規制や市場環境の変化を評価し、対応しています。

また当社グループの国内拠点における物理的リスクの評価を行い、社内のBCP(事業継続計画)との整合性を踏まえたリスク管理を進めています。

指標と目標

2030年度までに当社グループ全体のカーボンニュートラルを目指すとともに、サプライチェーン全体での環境負荷低減に努めています。当社グループのカーボンニュートラルに向けた第一ステップとして、中期経営計画の最終年度である2026年3月期までにCO₂排出量30%削減(2023年3月期比)を目指します。

2022年より国内外のグループ各社で排出量の算定をはじめ、排出削減に向けた各種施策を開始しています。また、事業を通じたサプライチェーン全体の排出削減を進めるため、Scope3についても算定を開始しています。

当社グループのCO₂排出量(2024年3月期)

| 単位:t-CO ₂ | | | |
|----------------------|------------------|----------------------|-------|
| Scope1&2 | 単体 ^{*1} | グループ会社 ^{*1} | 合計 |
| Scope1 | 995 | 3,094 | 4,090 |
| Scope2 | 813 | 1,431 | 2,244 |
| Scope1&2 | 1,808 | 4,526 | 6,335 |

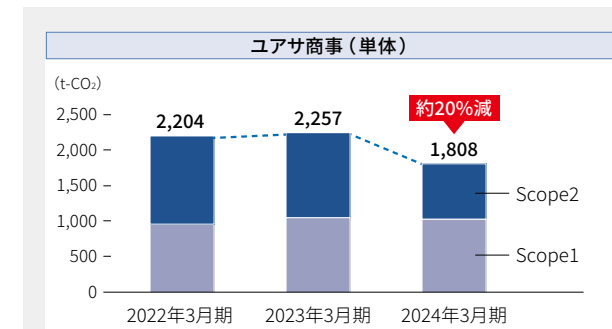
※1 単体はユアサ商事のみ、グループ会社は子会社及び関連会社(持分法適用会社を除く)を対象としています

| 単位:t-CO ₂ | |
|------------------------------|-----------|
| Scope3 | ユアサ商事(単体) |
| 物流に関わる排出量 ^{*2} | 523 |
| データセンターに関わる排出量 ^{*3} | 107 |

※2 当社が委託する主要倉庫の電力使用量及び燃料使用量より算出しています

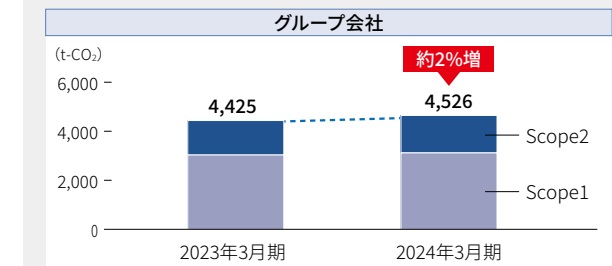
※3 当社が委託するデータセンターでの電気使用量より算出しています

当社グループのCO₂排出量推移



主な増減理由

Scope1: リース更新のタイミングでエコカーへの切り替えを順次推進
Scope2: 実質再生可能エネルギー由来の電力へ切り替え(主な拠点:本社)



主な増減理由

Scope1: 新型コロナウイルス対策の規制緩和を受け、ロックダウンを解除したことによる活動量増(主に海外グループ会社)

CO₂排出量の算定方法

当社グループのCO₂排出量は、エネルギー統合管理システム「YES-net」を全拠点で活用し集計しています。グループ会社を含む各事業部門・拠点に配置したサステナビリティ推進担当者が「YES-net」にエネルギー使用量を入力することで、効率よく収集・集計・一元管理をしています。

環境

Topics

「自社グループ」の取り組み

事例 ① 自家消費太陽光発電設備の設置

当社グループのカーボンニュートラル実現に向けた取り組みとして、中部支社社屋の屋根と、グループ会社である富士クオリティハウス敷地内の資材置き場屋根に自家消費太陽光発電設備を設置しました。

今後もカーボンニュートラル実現に向け、創エネ・省エネを推進していくとともに、事業活動を通じ、サプライチェーンにおける環境負荷低減に向けて積極的に貢献していきます。

自家消費太陽光発電設備の概要

| | 中部支社 | 富士クオリティハウス |
|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 連携開始年月 | 2024年4月 | |
| パネル枚数 | 92枚 (425W/枚 合計39.10kW) | 45枚 (440W/枚 合計19.80kW) |
| 年間発電量(推定) | 44,779kWh | 21,363kWh |
| 年間CO ₂ 排出削減量(推定) | 20.2t-CO ₂ | 10.7t-CO ₂ |



ユアサ商事 中部支社
(愛知県名古屋市) 社屋



富士クオリティハウス
(群馬県伊勢崎市) 敷地内資材置き場

事例 ② 社有林の森林整備と国産材の利活用～生物多様性への取り組み～

当社グループのユアサ木材は、北海道に約100haの自社林を所有しており、2024年5月、森林保全を目的とした1,600本のクリーンラーチ[※]の植樹を行いました。

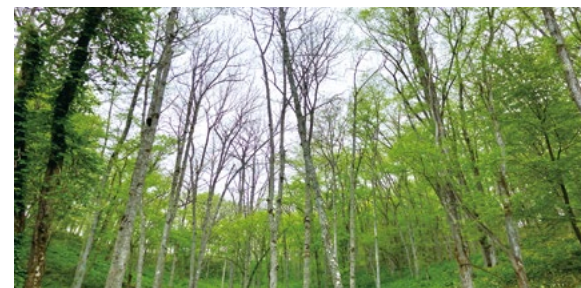
森林は、国土の保全、水源涵養、地球温暖化の防止、生物多様性の保全、木材などの林産物供給など多面的機能を有しており、このような「生態系サービス」が人間社会に多大な恩恵をもたらしています。植樹造林により、生態系サービスに対する環境を整えることに加え、国産木材の供給問題や人材雇用、脱炭素社会の実現など、広く林業の発展に資することができます。

今後も森林や生物多様性に配慮した事業活動を推進し、地域社会で自然と人間が共存することができる、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

また、植樹だけではなく、森林経営計画に則り適切な間伐も行っています。社有林間伐によって発生する製材などに利用できない細い間伐材や枝条などの未利用材の活用に向け、北海道産トドマツを使用した木製コースターをカーボン・オフセット商品として販売を開始し、脱炭素チャレンジカップ2024のノベルティとしても提供しました。さらにコースター製造過程で出た端材をアップサイクルした鉛筆を製作し、児童養護施設などに寄贈しました。この商品を購入・使用することで北海道道東地域の森の保全活動に貢献することができます。今後も、間伐材を使用したうちわやしおり、ファイルケースなどのノベルティの販売を計画しています。

このように、「植え・育て・伐り・使う」という持続可能な地域循環サイクル実現のため、環境と共生する活動に積極的に取り組んでいきます。

※ 北海道で開発されたカラマツとグイマツを交配した樹種。特徴として、野ねずみや鹿の食害を受けづらく、炭素固定能力に優れているため成長も早い



北海道の自社林



ユアサ木材社員による植樹の様子



北海道道東地域産トドマツの端材から作った鉛筆

環境

Topics

「事業」の取り組み

事例 ① ワンストップソリューションで カーボンニュートラルを支援

当社グループでは、省エネコンサルティングの専門部隊であるYES (YUASA ENVIRONMENT SOLUTION) 部を中心に、お取引先様のカーボンニュートラル達成を支援しています。当社独自のエネルギー統合管理システム「YES-net」を活用したエネルギー分析から、補助金を活用した設備更新、再エネ・畜エネの導入といったアクションプランまでワンストップで提供しています。

カーボンニュートラル達成に向けたワンストップソリューション



海外ではJCM (二国間クレジット) 制度^{*1}を活用した取り組みを推進しており、令和5年度はJCM エコリース事業として採択された事業のプロジェクトサポートを行っています。グループ会社のYUASA SHOJI MEXICO,S.A.DE C.V.より、太陽光パネル869枚 (容量約500kW) を現地の工場屋根に納入・設置し、同工場が必要とする電力使用量の約30%超に当たる年間約392t-CO₂の削減が見込まれます。

ニュースリリース「メキシコ日系企業に太陽光発電システムを納入」
<https://www.yuasa.co.jp/cms/wp-content/uploads/2023/09/1728af4873fd3d1448da775e0c9f46411.pdf>



^{*1} 途上国等への優れた脱炭素技術等の普及や対策実施を通じ、実現した温室効果ガス排出削減・吸収への我が国の貢献を定量的に評価するとともに、我が国の排出削減目標の達成に活用する制度

事例 ② 「防災・減災・BCP」をキーワードに取り組むレジリエンス&セキュリティ事業

遠隔起動排水システム「つなぐBCPパッケージ」

「つなぐBCPパッケージ」は、ポールに設置されたカメラと水位センサーで河川の状態を遠隔監視し、ゲリラ豪雨や台風などの増水時に管理者に通知し、アプリから発電機と排水ポンプを遠隔起動させることで、自動排水を可能にしたシステムです。

水害対策用の仮設排水ポンプは全国各地に設置されているものの、河川状況の確認や発電機の起動のために、人が現地に行く必要があり、増水時の現場確認は危険を伴います。排水設備の管理者の人命を守りながら地域住民の安全な暮らしを実現します。

2023年より自治体1カ所と実証実験に関する検討を開始しており、実施に向け各機器の連動確認、制御盤・インターフェース・アプリ開発を推進しています。

ニュースリリース「ジャパン・レジリエンス・アワード受賞」

遠隔起動排水システム「つなぐBCPパッケージ」は第10回ジャパン・レジリエンス・アワード (強化大賞) にて優秀賞を受賞しました
<https://www.yuasa.co.jp/cms/wp-content/uploads/2024/04/20240424%E3%80%8ANews-Release%E3%80%8BJapan-Resilience-Award-.pdf>



遠隔治療を可能にする医療コンテナ

交通アクセスが悪い離島やへき地などの医療空白地帯の解消のため、搬送が容易で頑丈さを備えたモバイル可能な医療コンテナを提供しています。診察室・超音波を利用した検査室・入院病棟・ICUなどに利用可能で、さらに衛星通信システムを利用することで、場所を選ばず遠隔治療が可能となります。

直近では能登半島地震の復興支援の一環で、医療施設として4基設置^[P.38]するとともに、2024年2月には新上五島町で遠隔医療の実証実験を行いました。

この医療コンテナの最大の特徴は、有事と平時とで設置場所及び使用用途を切り替えることが可能な点にあります (下図参照)。例えば、平時は遠隔で健康診断などが可能な施設として使用し、有事の際はコンテナを被災地へ輸送し、入院施設や医療従事者の休憩スペースなどとして使用することが可能です。

今後も災害医療に特化し、「医療現場に適した環境」をモバイル可能な医療コンテナで実現すると同時に、「癒し空間の提供」をテーマに、緊急時の現場においても快適な空間を提供できるよう、新たな付加価値の創造に取り組んでいきます。

モバイル可能な医療コンテナの組み立て



フラットバック型の医療コンテナのため、輸送時の利便性を高めながら組立時間の短縮が可能です。新上五島町では5つのコンテナ棟がわずか1日で、3人での作業により組立・微調整が完了しました。当社グループが有する現場力により、輸送・設置・撤去・工事までワンストップで対応可能です。

人材戦略（風土改革）

人事部長メッセージ

会社の成長と社員の成長の両立を果たし 企業価値向上を加速させる



執行役員
人事部長

小野里 幸永

人材戦略の基本的な考え方

当社グループでは、社員を人財＝資本と捉え、企業価値の向上に欠かすことができない重要な資本だと考えています。会社への貢献を通じて、社員一人ひとりが個の能力向上を実現できるための機会を提供し、社員が成長を果たすための組織・環境づくりに取り組むことで、持続的な企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

「マーケットの社会課題を『つなぐ』イノベーションにより解決する」という当社グループのビジネスを進めていくうえで、人材戦略は重要な位置づけだと感じます。

社会課題やニーズを捉えるのは人であり、またそれらを「つなぐ」イノベーションで解決していくのも人です。個々の能力を高め、それらを遺憾なく発揮し、「つなぐ」イノベーションが常態化することにより、経営戦略として掲げている目標も達成し得るものと考えています。

そのためには、社員が会社とともに持続的に成長することが重要であり、そしてその成長が企業価値の向上を加速させていく、この好循環を生み出すことが最も必要であると思っています。

当社グループの求める人材像

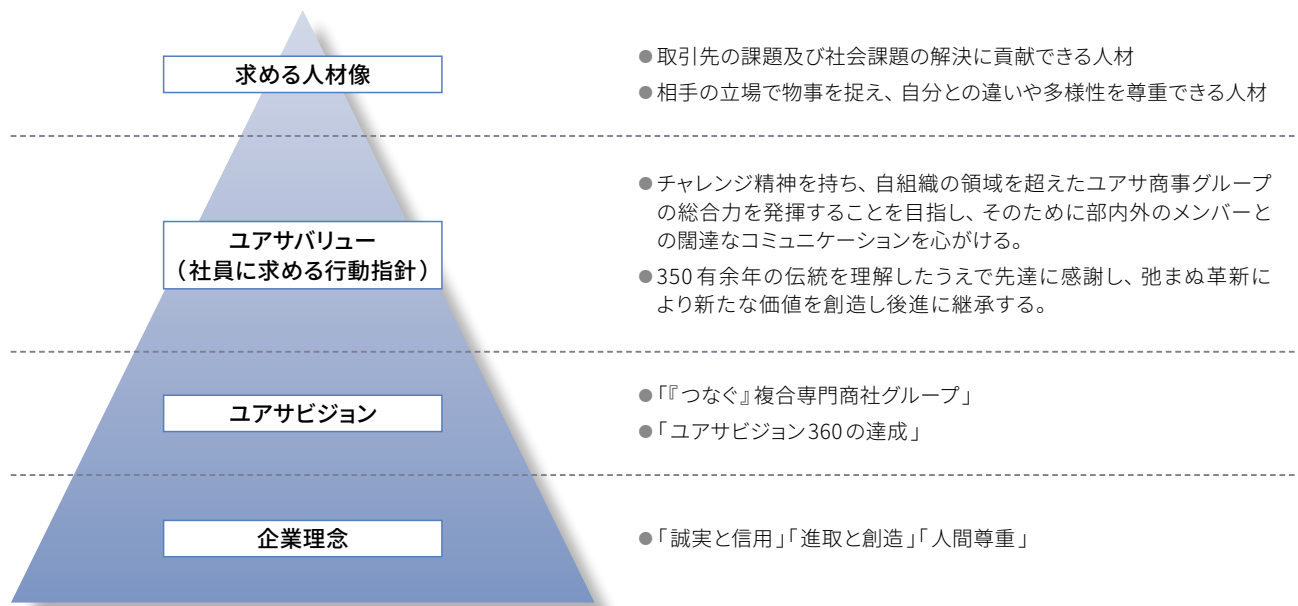
当社グループでは、企業理念、ユアサビジョン、ユアサバリュー（社員に求める行動指針）に則り、求める人材像を「取引先の課題及び社会課題の解決に貢献できる人材」「相手の立場で物事を捉え、自分との違いや多様性を尊重できる人材」としています。

現在の中期経営計画では、マーケットアウト型へのビジネスモデル変革を目指すとともに、社会課題を「つなぐ」イノベーションにより解決することを掲げています。イノベーションを起

こすためには、誰もが発言できる風土、また誰もがお互いを尊重し合える風土が必要不可欠と認識しており、総合力の発揮という観点でも、とても重要なことだと考えています。

現在、風土改革を進めていますが [P.34](#)、「つなぐ」イノベーションが常態化する風土づくりは、ビジネス変革を加速させるためにも、必ず進めていかなければならないと思っています（下図参照）。

企業理念・ビジョン・バリュー・求める人材像



人材戦略

人事部長メッセージ

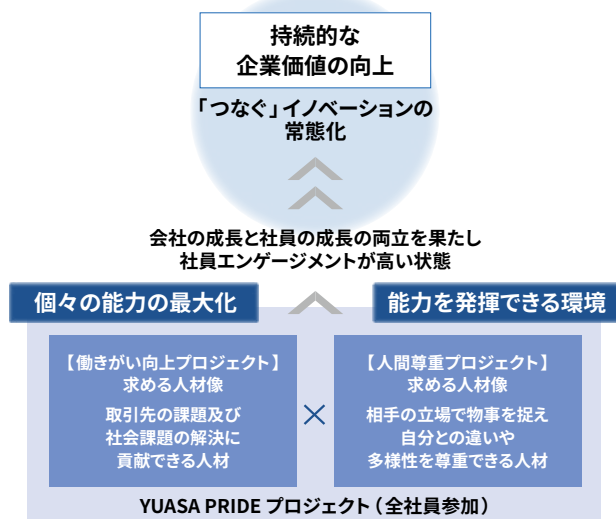
重点課題に取り組む「YUASA PRIDE プロジェクト」

会社の成長と社員の成長の両立を果たし、かつ社員エンゲージメントが高い状態を目指していきたいと考えています。そのためには、社員の働きがいと働きやすさの向上が当社グループにおける重点課題であると思っています。

当社では、定期的に社員意識調査を実施しています。分析の結果、社員の会社に対するエンゲージメントと働きがいは大きく関係しています。「働きがい」は仕事を通じた自身の成長、特にマネジメント経験や個々の能力向上に起因しています。

また、社員が個々の能力を高め、イノベーションを生み出すためには、性別・年齢・国籍・障がいの有無・様々なライフスタイル・価値観など、多様なバックグラウンドを持つ社員が互いの価値観を尊重し、ともに高め合う企業風土の醸成が必要です。

YUASA PRIDE プロジェクトの全体像



2023年3月から開始した全社員参加型プロジェクト「YUASA PRIDE プロジェクト」(左下図参照)では、この重点課題に取り組んでいます。

2023年度は、「働きがい向上プロジェクト」「人間尊重プロジェクト」の双方ともに全社員が参加するワークショップ(全88回)を実施しました。2024年度以降は、このワークショップで集めた意見や要望をベースに、先ほど述べた「求める人材像」を具現化するための人事制度について具体的に検討するフェーズに入っていきます。また、当社グループに適したDE&I(ダイバーシティ エクイティ&インクルージョン^{*})の実現に向け、誰もが働きやすい、そして誰もが意見をいえる風土醸成に向け、具体的な施策を検討していきます。

ワークショップで見えてきたもの

全社員が参加するワークショップの開催は今回が初の試みでしたが、社員それぞれが会社に対して当事者意識を持った意見を発信してくれました。社員が様々な意見を発信してくれることを、人事部長として心強く感じました。会社が提示する「求める人材像」にも概ね共感を得ることができ、社員は会社の変化を期待していると感じました。

また、ワークショップは社員同士のコミュニケーションの場としても提供しており、その点においても多くの社員は有益だったと感じてくれたようです。ワークショップで社員が発信してくれた意見や、会社の風土を変えていこうという社員の機運に応えていきたいと思っています。

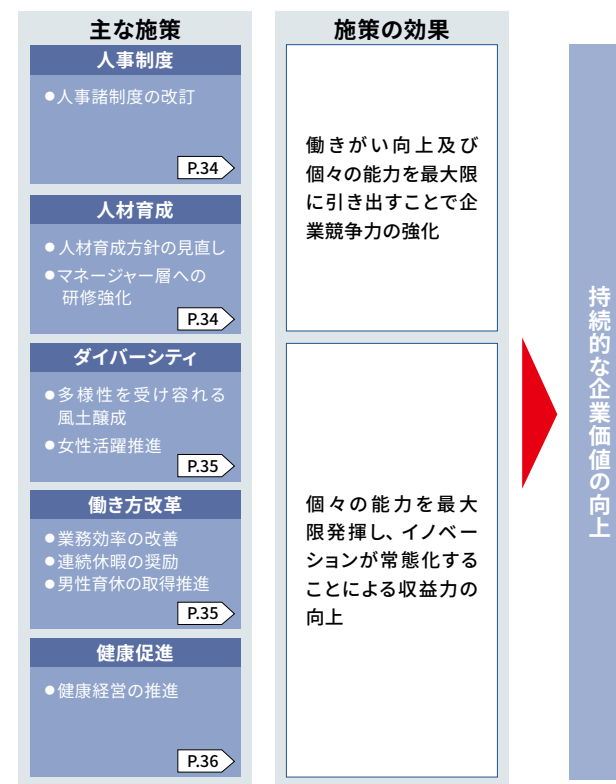
持続的な企業価値向上につなげる

働きやすい環境は、社員エンゲージメントを高める一助となると思いますが、働きやすい会社だけでは不十分だと考えています。やはり社員が自己成長できるような企業、いわば働きがいないと、会社と社員双方の成長は望めないと思っています。

個の能力を自ら高めたいと思う人材をつくり、それを企業の

成長につないでいく。この良い循環を生み出していきたい。当社にはチャレンジできる環境があります。ぜひ、それらを積極的に活用してもらい、個々の能力を最大限に高めてほしいと思っています。

当社グループの働きがい、働きやすさを高めるため、社員とともに人事諸制度改革、ダイバーシティ推進、働き方改革などを進め、持続的な企業価値の向上につなげていきます。



^{*}Diversity (多様性)、Equity (公平性)、Inclusion (包摂性)とは、イノベーションを生み出し、持続的な成長を図るための土壌
(引用: https://www.keidanren.or.jp/journal/monthly/2023/03_JOInnovator.html)

人材戦略

人財力強化に向けた風土改革

「行動規範」(抜粋)

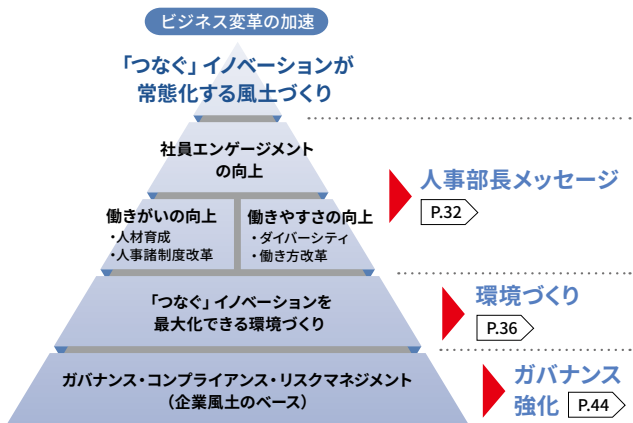
ユアサ商事グループは、そこに働く人々のゆとりと豊かさを実現し、安全で働きやすい環境を確保するとともに人格、個性を最大限に尊重し、自由闊達で創造性の発揮できる企業風土を実現します。

風土改革の目的

企業理念に立脚して定めた求める人材像の集団とすることで、働きがいと働きやすさが高まり、イノベーションが常態化し、企業の競争力の向上につながります。

中期経営計画で目指す「つなぐ」イノベーションが常態化する風土づくりを目的に、人事制度改革、環境づくり、ガバナンス強化を推進していきます。

風土改革の全体像



人事制度

基本的な考え方

当社グループは、求める人材像を育成し、その社員たちが活躍できる人事制度を目指しています。

YUASA PRIDE プロジェクトを通じて「年功序列の見直し」「当社に適した成果主義」「多様性の実現」についての検討も進めていき、必要となる人事諸制度の改革を行います。

挑戦する風土をつくる「チャレンジ評価制度」

[他部署貢献加点制度]

部署及びグループを跨いだ貢献が活発に行われる企業風土の醸成のため、他部署貢献の成果に応じ、人事評価上で加点する制度です。

[チャレンジキャリア加点]

新しい領域に社員がチャレンジすることを促すため、自らキャリアを選択した社員に人事評価の加点を行うチャレンジキャリア制度があります。

チャレンジキャリア制度の内容

| | |
|-----------|---------------------------------|
| 社内FA制度 | 自ら本部を跨いで異動希望を出す制度 |
| 社内公募制度 | 会社が募集ポジションを開示し、配置を希望する社員が応募する制度 |
| キャリアパス制度 | 会社が高成果者に本部を跨いだ異動を提示する制度 |
| 海外駐在員選抜制度 | 自ら海外への異動を希望する制度 |

[新事業提案加点]

新事業提案を行った社員に人事評価上で加点し、社員の新事業提案への動機づけとしています。

新事業提案制度提案件数

| | |
|----------|-----|
| 2022年3月期 | 51件 |
| 2023年3月期 | 57件 |
| 2024年3月期 | 60件 |

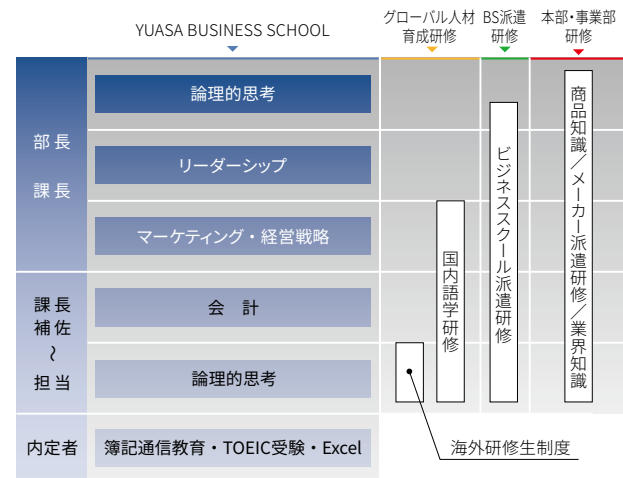
※「新事業」「新商品」「新市場」「新機能」の категорияにおいて、当社グループの全社員から募集を行っています

人材育成

現在、求める人材像を育成するための研修体系を策定中です。

具体的には、ビジネススクールの積極的な活用や資格取得支援などのマネジメントスキル研修、本部研修や業界資格取得支援などの専門スキル研修、DX研修などのデジタルスキル研修、海外研修生制度や語学研修などのグローバル人材育成研修を体系化していきます。

研修体系図 (2024年4月現在)



具体的な取り組み

- マネジメントスキルの向上
マネージャー層全員を対象に、ビジネススクールを活用したマネジメントスキル研修を実施しました。2024年度以降は、中堅社員、一般社員を対象を広げていきます。
- グローバル人材の育成
- DX人材育成 **P.27**

人材戦略

ダイバーシティ

基本的な考え方

当社グループは「人間尊重」の精神に基づき、社員の個性と権利を尊重し、起業家精神と革新的な発想を重んじて事業活動を継続してきました。

今後はこれまで以上に、性別・年齢・国籍・障がいの有無・様々なライフスタイル・価値観など、多様なバックグラウンドを持つ社員が、互いの価値観を尊重し、協力する風土を醸成していきます。

また、社員一人ひとりの意識・行動変革を促すとともに、社員が働きやすい環境を整え、当社グループ全体でダイバーシティ経営を推進し、イノベーションを生み出すことで企業価値の向上を目指します。

ユアサ商事グループダイバーシティ方針

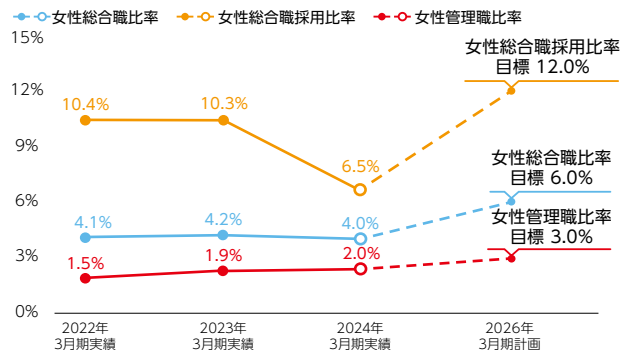
<https://www.yuasa.co.jp/sustainability/society/diversity/>



指標と目標

[ダイバーシティ]

中期経営計画「Growing Together 2026」のKPI^{※1}



※1 ユアサ商事(単体)を対象とした指標

具体的な取り組み

[職掌転換制度]

女性活躍推進のため、一般職から総合職への職掌転換制度を推進しています。

| | 2023年 3月期実績 | 2024年 3月期実績 | 2025年 3月期予定 |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| 特勤職 (転換チャレンジ中 ^{※2}) | 7名 | 8名 | 3名 |
| 総合職転換 | 2名 | 0名 | 6名 |

※2 一般職から総合職への職掌転換には2年間のチャレンジ期間(職掌=特勤職)があります

Topics

アンコンシャスバイアスへの理解

YUASA PRIDE プロジェクト内の人間尊重プロジェクトにおいて、アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)への理解と正しい向き合い方について社員と意見交換しました。

対象: ユアサ商事(単体)

[働き方改革]

中期経営計画「Growing Together 2026」のKPI^{※3}

| | 2023年 3月期実績 | 2024年 3月期実績 | 2026年 3月期計画 |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|
| 男性育児休業及び育児目的休暇取得率 | 78.1% | 72.5% | 100% |
| 有給休暇取得率 | 62.8% | 67.8% | 70% |
| 平均総労働時間 | 1,955時間 | 1,934時間 | 1,920時間 |

次世代育成支援の取り組み^{※3}

| | 2023年3月末時点 | 2024年3月末時点 |
|-------------|------------|------------|
| 時短勤務を利用する社員 | 46名 | 56名 |

※3 ユアサ商事(単体)を対象とした指標

Voice

子育てを通して変化した価値観

2023年5月に産まれた3つ子の育児のため、2023年10月から2024年4月まで半年ほど育児休業を取得しました。未熟児で産まれた子どもが退院して本格的に育児が始まるタイミング、保育園への入園時期や所属部署への仕事負担を考慮した結果、この期間での取得となりました。育児を甘く見ていたわけではありませんが、育休取得を決めたのは子どもが産まれる直前でした。半年以上も仕事から離れた後に無事に復帰できるのか、自分に育児がまともに務まるのかといった不安があったためです。しかしながら、長い人生において子どもの育児ができるのは限られた期間かつ貴重な時間であり、いったん仕事から離れることで違った視点や価値観が生まれるのではと考えた結果、取得を決断しました。

いざ育休に入ると育児に追われて生活していくのが精一杯でした。子どもがなぜ泣いているのか分からず、泣き止ませることができない、うまく寝かしつけできないなど育児の難しさを痛感しながら、一日があつという間に過ぎていきました。ですが、お手伝いレベルではない本気の育児は、かけがえのない経験で、育児の大変さ、周りのサポートの大切さを身に染みて感じられました。

仕事復帰直後は、なかなかリズムをつかめず難しい日々が続きましたが、周りの人の助けを借りながら仕事と育児の両立ができています。育児の大変さを肌で感じ、子どもとの貴重な時間を過ごした経験を活かし、仕事と育児が両立できるような働きやすい環境づくりに取り組んでいきたいと思っています。



育児休業を取得した当社男性社員

人材戦略

健康経営

基本的な考え方

社員一人ひとりが個々の能力を最大限に発揮するには、社員の安全と心身の健康維持・増進が非常に重要です。当社は持続的な企業価値向上を実現すべく、健康経営を宣言し、取り組んでいます。

健康宣言

<https://www.yuasa.co.jp/sustainability/society/health-management/>



推進体制

経営部門管理統括（代表取締役専務）を社員の健康管理の最高責任者とし、人事部と健康保険組合が協働して進める施策・取り組み状況を経営上の重要会議で報告しています。

具体的な取り組み

【健康推進室（Wellness Promotion Center）の活用】

常勤保健師が常駐し、社員の心と体の健康維持・増進を支援しています。

【健康経営優良法人2024に認定】

経済産業省が健康経営の普及促進に向けて企画し、特に優良な健康経営を実践している大企業を表彰する制度「健康経営優良法人」で、前年に引き続き6回目の認定を受けました。



健康経営への取り組み（2024年3月期）*

| | |
|-------------|-------|
| 定期健康診断受診率 | 100% |
| ストレスチェック受診率 | 99.4% |

※ ユアサ商事（単体）を対象とした指標

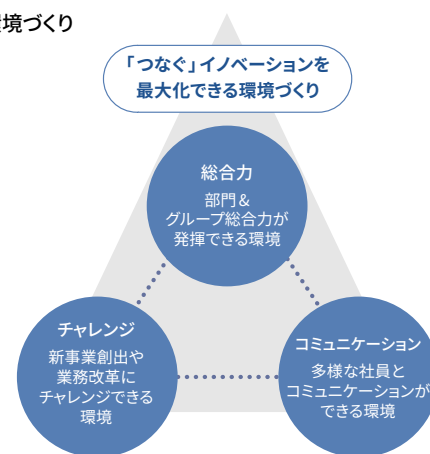
働く環境づくり

働く環境づくりの目的

総合力・チャレンジ・コミュニケーションを推進できるオフィス環境をグループ全体で目指します。

社員の「働きがい」や「働きやすさ」を向上させるため、制度改革と同じく重要と考えるのが「職場環境」です。部門やグループ、職制、年齢などを横断したコミュニケーションを可能とする環境をつくり、イノベーション創出を推進することで、ビジネス変革を加速させていきます。また、個々のパフォーマンスを最大限発揮するために、働き方改革を実現します。

目指す環境づくり



Topics

新本社プロジェクト

新本社建設を目的とした土地を取得後、現在は建設に向けた企画設計などを進めています。

同時に、新本社建設に向けた社員参加型のプロジェクトを開始し、目指す働き方について議論しています。

Topics

ユアサ商事 東北支社

2024年2月に、ユアサ商事の東北支社を移転しました。

移転先のオフィスでは「杜の都」をコンセプトに、温もりを与え、集中力アップが期待できる木目調のオフィス家具を多く採用しました。

オフィス内には意見交換などができるプロジェクトスペースやイノベーションスペースを設け、社員同士のより関連なコミュニケーションの場として活用します。また、グループ会社も同フロアに配置するなど、総合力の発揮に資する環境を整えており、今後の更なる生産性の向上を目指します。



イノベーションスペース



室内にはグリーンを多く配置。
オフィスビル自体も地球環境への対応など、SDGsを推進

人権の尊重

持続可能な調達

基本的な考え方

当社グループでは、創業から続く「良品奉仕」の精神に基づき、公正かつ堅実・誠実な商取引を行ってきました。様々なステークホルダーとともに、地球環境との調和をはじめとするサステナビリティを重視した経営を推進するため「ユアサ商事グループ取引方針」を制定し、サプライチェーンにおける人権、労働慣行、環境保全、品質・安全、セキュリティなどに十分注意を払うとともに、定期的な確認を行ってまいります。

ユアサ商事グループ取引方針

<https://www.yuasa.co.jp/sustainability/society/supply-chain/>



具体的な取り組み

[サプライチェーン エンゲージメントの向上]

当社グループは、取引方針をサプライチェーンの皆様にご理解いただくことが重要と考えています。サプライチェーン全体のエンゲージメント向上とサステナビリティ推進のため、当社グループは今後もサプライチェーンの皆様との対話を重視していきます。

まずは、取引方針にある「定期的な確認」のひとつとして、お取引先様に向けたアンケートを2024年度より実施しています。

アンケート実施の目的

- ・当社グループの取引方針へのご理解及び実践のお願い
- ・環境リスクや人権リスクなどへの取り組み状況の確認

アンケート実施後は、必要に応じてお取引先様と連携しながら、エンゲージメントの向上に努めます。

人権尊重

「人権方針」の遵守

当社グループの事業活動において、人権の尊重は重要な要素のひとつです。「ユアサ商事グループ人権方針」に基づき、当社グループのすべての役員と社員は、事業活動全般にわたり、本方針を実践していきます。具体的な取り組みとして、人権デュー・デリジェンスを実施するとともに、ステークホルダーとの対話を行い、人間尊重の取り組みを強化していきます。

ユアサ商事グループ人権方針

<https://www.yuasa.co.jp/sustainability/society/human-rights/>



Topics

労働慣行

当社グループは人権方針に則り、国際人権章典（世界人権宣言と国際人権規約）、労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言など人権に関する国際的な規範の遵守に努めています。

国際労働機関（ILO）が推進する「雇用及び職業における差別の排除」に則り、同一職務レベルにおいて、統一された報酬体系（同一労働同一賃金）を適用するとともに、安全で健康的な労働環境、適切な労働時間管理などの労働慣行の促進を図っています。

当社従業員で構成されるユアサ労働組合においても、ユアサ商事と相互に対等な立場に立ち、公正な理解と信頼に基づき、企業の健全な発展と従業員の労働条件並びに労働環境の改善を目指し、活動しています。

具体的な取り組み

[人権デュー・デリジェンス]

当社グループは製造・卸売り・建設・保守サービス・エネルギーなど、事業が多岐にわたります。

人権方針・取引方針など人権に関する各方針に則り、人権リスクの低減及び発生させない仕組みづくりを行うと同時に、人権リスクが発生しやすい事業やその過程について分析し、サプライチェーンの皆様と対話をもって確認、そして予防・是正を行ってまいります。

※人権デュー・デリジェンスの詳細（実施体制や実施フローなど）については、現在検討を進めています。確立次第、ホームページや当報告書などにて開示していきます

[人権リスク 予防の実施]

① **コンプライアンス全般、ハラスメント防止に関する研修の実施**
顕在・潜在的な負の影響を予防するため、倫理コンプライアンス委員会主導のもと、研修を実施しています。

●2023年度 総受講者数：536名（教育・研修内容は「P.50」を参照）

② 継続的売買基本契約書に人権条項を追加

2023年4月以降、新規取引の際に取り交わす（当社書式の）基本契約書に、環境保全や労働安全などの人権関係の条項を追加しました。当社グループだけではなく、当社グループのビジネスパートナーの皆様も含め、人権リスク低減に努めます。

③ 人間尊重プロジェクトの実施

アンコンシャスバイアスを全社員が理解し、その対処について共通認識を持つことを目指し、全社員参加型の「人間尊重プロジェクト」を、2024年1月よりユアサ商事にて実施しました。

社会貢献

未来を担う若手アスリート支援

当社は未来を担う若手アスリート支援を通じた社会貢献活動として、2023年に念願のプロ初優勝を飾った蛭田みな美選手、田辺ひかり選手の2名の女子プロゴルファーと、国内プロツアーを中心に活動する栗永遼プロキャディーをサポートしています。

蛭田選手とは2017年よりスポンサー契約、2019年より所属契約を締結しています。当社の企業風土にも通ずるチャレンジ精神にあふれたプレースタイルが実を結び、2023年8月に開催された国内女子ゴルフツアー大会「CAT Ladies 2023」にて念願のプロ初優勝を飾りました。田辺選手は2023年シーズンにおいて23試合に出場、栗永キャディーは男子ツアー6試合、女子ツアー27試合、計11選手のキャディーを務め、ともに奮闘しています。

アスリートへのサポートを通じたスポーツ活動支援により、社会貢献はもちろんのこと、取引先とのコミュニケーション・関係の強化や従業員のスポーツ活動への積極的な参加を後押しし、チームワークの醸成や健康増進に取り組んでいます。



蛭田 みな美 プロ



田辺 ひかり プロ



栗永 遼 プロキャディー

医療コンテナハウスで復興支援

2024年1月に発生した能登半島地震の復興支援の一環として、グループ会社であるユアサマクロスの医療コンテナハウスを石川県輪島市の医療施設に設置しました。

輪島市のクリニックへは、医療コンテナハウスを4基、バリアフリー仮設トイレ、カウンター、スロープなどを設置。ほかにも石川県の複数の医療機関向けに医療コンテナハウスなどの設置を行っています。

当社グループでは被災地の1日も早い復興に向け、できる限りの支援を今後も続けていきます。



医療コンテナハウス



コンテナハウス内

Topics

ユアサマクロスの防災倉庫

グループ会社のユアサマクロスは、ユニットハウスと付随品レンタルで、建設やイベント市場、また今回のような被災地への支援においても、お客様の要望に合わせて輸送・設置・撤去・工事をワンストップで行っています。

昨今、注目されているレジリエンスに最適な防災備蓄倉庫の製造・販売も行っており、現在では全国で採用されています。

ユアサマクロスHP
<https://yuasamacros.co.jp/>



防災備蓄倉庫「MFシリーズ」

マレーシアにおける環境保全活動

当社は2020年4月より*、マレーシア国クダ州ムルボック湿地保護林において、同国の森林や生物多様性の維持を目的に、公益社団法人日本マレーシア協会と協働でマングローブ林再生を通じた環境保全活動「ユアサの森プロジェクト」を実施しています。2023年度は5,000本の育苗、植林を行いました。

またプロジェクトの一環として、2024年2月に、活動地域にある小学校の児童に向けて修学支援グッズを贈りました。活動地域周辺は所得の低い地域で、政府から生活補助などを受けている家庭の児童が多いことから、今回は修学に必要な文具（ノート・ペンなど）を贈呈しました。

この「ユアサの森プロジェクト」は、2030年3月まで継続的に実施していきます。今後は、当社グループ社員も植林や環境教育プログラムなどへ参加し、地元の国立マレーシアサイエンス大学の学生や地域の方々とともに、同国の環境維持・保全に取り組んでいきます。

*新型コロナウイルス感染症の影響により、実際の活動は2022年度より開始しています



国立マレーシアサイエンス大学の学生と地域の方々が苗木を植林している様子



贈呈した修学支援グッズ

社外取締役 座談会

当社グループに対する今後の成長への期待とコーポレート・ガバナンスの状況について、議論していただきました。



社外取締役
前田 新造

社外取締役
平井 嘉朗

社外取締役
光成 美樹

■ 培ったネットワークをいかにして「つなぐ」か

前田: 中期経営計画「Growing Together 2026」の達成に向け、やはり重要なのは海外戦略だと思います。

今はまだ全社売上（2023年3月期実績：5,265億円）に占める海外取扱高の割合は5%ほど（2023年3月期実績：281億円）ですが、これがさらに高まってくると内外の見る目も変わってくるはず。海外事業の存在感を高め、「ユアサはグローバルに成長するんだ」という風土を醸成するためにも、やはり更なる実績の伸長が不可欠だと感じます。

2026年3月期の海外取扱高650億円という大きな目標を達成するためには、「誠実と信用」を企業理念に掲げるユアサらしいビジネスの在り方、例えばフェイス・トゥ・フェイスで付加

価値の高い提案を行ったり、仕入先・販売先と共存共栄を目指すビジネススタイルといった強みを、いかに海外に展開できるかがカギではないでしょうか。こうした強みが詰まっているのが「グランドフェア」であり、2025年2月開催予定のタイグランドフェアの成功を起点に、インドなど他地域への展開をはじめとした新たな海外プロモーションの確立につなげてもらいたいと思っています。

平井: グランドフェアには驚きました。世の中に展示会は数あれど、あれほど具体的な商談・受注が生まれる展示会はそうありません。約6,000社の主要仕入先・約20,000社の主要販売先のネットワークを「つなぐ」ことによって生まれるエネルギーは、ユアサの最大の強みであると感じます。

このネットワークをどう活かしていくかが重要で、無限の組み合わせがある中で、新しいつなぎ方やこれまでなかったつながりをいかにして生み出すか。それにはやはり「人」が大事だと思います。一人ひとりが主体的に考え行動できるか、そしてそのための風土や環境を会社や組織がいかにしてつくっていくか、ここがまさにこれからのユアサの課題なんじゃないかと考えています。

光成: その「つなぐ」を加速させるための、取引先データベースの整備をはじめとしたDX推進も行っていただいておりますが、ぜひ実現していただきたいと思っています。

「商社」というビジネスモデルは日本特有のもので、物品の取引だけでなく、調達や関連サービス、投資など幅広いビジネスモデルがあります。ユアサの強みは販売だけでなく、施工やアフターメンテナンスなどあらゆるソリューションをつないで付加価値の高い提案ができる点にあると思います。部門横断のソリューション提案が進むようなオープンなカルチャー、DXも含めた仕組みづくりも引き続き推進していただきたいと思っています。

■ 創業360周年、その先に向けて一人ひとりが「ユアサブランド」を体現する存在に

平井: 「人が大事だ」という話が出たところでもうひとつ、「人づくり」というテーマで申しますと、「主体的に考え行動する人材」を増やしていく、そのためには「自ら考え仕事することの楽しさ」を知ってもらうことが大事ではないかと考えます。

「自由にやれ」という掛け声はよく聞きますが、実際いわた側は何をやっていいのかわからない。あるいは上司や先輩のやってきたことを引き継いだり、客先の要望に一生懸命応える、いわば仕事は「与えられるもの」だと思っている部分もあるんじゃないかなと。それはそれで大事なことですけど、そうした受け身であったり既に形が分かっている仕事だけでなく、自分で考えてやってみる、まさに「チャレンジ」ですよね。それで結果が出て初めて「仕事って楽しい」という感覚を得られるんだと思います。

2026年の創業360周年、さらにこれから400年、500年と続く企業となるためには、その歴史に学びながら常に考え、新しいチャレンジができる人を増やしていく、そうした人が生まれる環境を会社もつくっていく必要があると思いますね。

光成: 現場の方とお話すると、ユアサの皆さんは自由で生き生きと働かれている印象を受けますし、歴史が培ってきた「ユアサブランド」を大切にしようというエンゲージメントを持った方が多いと感じます。

前田: ブランドというのは「絶対的な信頼感と安心感」の象徴であると思います。重ねてきた年月の中で培われた「ユアサブランド」というものを、お客様はもちろんのこと、ユアサで働く社員も同じように感じているはず。平井さんのおっしゃる人づくりの要諦、その基盤にブランドの力というものもあるのではないかと感じています。

社外取締役 座談会

光成：長い歴史の中で、時代のニーズに沿った変革を続けられてきたことと思います。この数十年で女性の働き方も多様化し、ライフスタイルも変化してきています。今後の新社屋建設を含め、ユアサの強みを活かしながら、良いソリューションを提案し、事業化を推進する力が高まるように必要な制度変更なども進めていただければと思っています。女性社員のリーダーシップが増えることも期待したいです。

平井：もうひとつ、人事の観点でいうと雇用流動性の高まりの中で「働く場としてのユアサ」をどうブランディングしていくかという視点も必要かと考えます。単に人が辞めないというだけでなく、どういった機会を提供できるか、自身のキャリアにどう活かせるか、働き続けたいと思える会社か、という視点ですね。

「複合専門商社」として様々な事業セグメントを有する中で、部門を超えた連携やコミュニケーションも盛んに行われている。自由な発想で、いろいろな組み合わせやビジネスモデルを自らつくっていける環境というのは強みですね。それこそ「ユアサに入ればこんなに成長できる!」というようになればおのずから長く働くようになるし、それもまたひとつの「ユアサブランド」になる。こういった流れができれば最高ですよ。

「チャレンジが生まれる企業風土は「強固なガバナンス体制」があってこそ

前田：私はガバナンス諮問委員会の委員長として、取締役会の運営及びガバナンス体制に関する検討や提言の取りまとめを担っております。ガバナンスは100社あれば100通りのスタイルがあるわけですが、ユアサが今日に至るまでいろいろな挑戦をしつつも順調に経営ができています、これこそコーポレート・ガバナンスが機能している証左であると考えます。

ガバナンスは企業経営における「ブレーキ役」でもありますが、ブレーキに対する信頼があるからこそ安心してスピードを

出すことができます。経営の現場に置き換えれば、思い切ったチャレンジや果敢な事業推進というアクセルを踏めるというのは強固なガバナンス体制が前提となるわけで、今はそのバランスがしっかり取れていると感じます。

平井：毎回、取締役会やガバナンス諮問委員会の前に私たち社外取締役に対して議案の説明をいただくのですが、非常によくまとまっております納得感のある内容だと思います。

光成：平井さんのおっしゃるとおり、取締役会はフォーマルというか、よく整理された形で議案が提案されているという印象です。

私はユアサの取締役としてはまだ1年弱の経験ですが、それ以前に現場の皆さんとプロジェクトなどで一緒した際には、社内でもとても活発に本音の議論をされる会社だなと感じていました。今は、役員会以外の場で意見交換や交流をさせていただく機会があります。それによって事業内容や戦略の方向性をより深く理解させていただくことができ、とても感謝しています。

前田：そういった意味では、今の中期経営計画の策定に当たり私たち社外取締役も含めたフリーディスカッションの機会がありました。こうしたコミュニケーションの機会というのは、今後も積極的に持っていきたいですね。

平井：今、前田さんのお話にあったフリーディスカッションのように、中期経営計画や人材戦略など、中長期的なテーマについて議論できる場というのは大事だと思います。それが広い意味でのガバナンスにもつながってくる。

前田：人材の話でいうと、ガバナンス諮問委員会では指名・報酬に関する議論も行っています。昨今話題の従業員定年の延長がトレンドとなる中、役員定年についての検討など、人材戦略でも議論すべきテーマはたくさんあります。業績が堅調な今こそ、先々に向けた準備として引き続き議論を深めていきたいですね。

Message

新任社外取締役メッセージ

この度、社外取締役という貴重な役割を任せていただき、大変ありがたく存じます。再任の皆様とともに、社外取締役として私にできることを精一杯務めていく所存です。

ユアサ商事とは、私が専門とする労働法関連のサポートを通じご縁がございました。実務に携わる皆様とのコミュニケーションを通じて感じたのは、ユアサの「変化を取り入れるスピードの速さ」です。ひとつの会社が360

年近くの歴史を紡いでこられたのは、時代に合わせた変化の重要性を理解し、それを続けてきたからこそだと思います。「進取と創造」の企業理念を体現し、スピーディーかつ柔軟に新しいことに取り組む風土があるからこそ、自由闊達な議論ができると考えています。

昨今、上場企業に求められる品質やガバナンス体制などが大きく変わりつつある中で、私たち社外取締役にも「財務・非財務両面での企業価値向上への貢献」が役割として求められていると考えます。取締役会、ガバナンス諮問委員会などにおける活発なコミュニケーションを通じ、私もその一助となれるよう取り組んでまいります。



社外取締役
町田 悠生子

価値創造の基盤

企業価値の持続的な成長を確固たるものにするためには、
強固なガバナンス体制が不可欠です。

ユアサ商事グループでは、取締役をはじめとした経営陣が
中長期的な視野を持って経営の議論を尽くすことで、
企業として目指す姿を共有するとともにその具体化を進めています。

また、今後、生じ得るリスクへの備えを行い、
会社全体として高い企業倫理を持つことで、企業活動の基盤を揺るがないものとしていきます。

役員一覧

(2024年6月26日現在)



1 たむら ひろゆき 田村 博之

代表取締役社長
海外事業推進担当

1982年4月 当社入社
1997年4月 YUASA MECHATRONICS(M)SDN. BHD. 社長
2000年3月 YUASA WARWICK MACHINERY LTD. 社長
2002年10月 YUASA SHOJI EUROPE B.V. 社長
2007年4月 ファクトリーソリューション本部長
2009年4月 執行役員ファクトリーソリューション本部長
2010年6月 取締役執行役員海外事業推進担当兼ファクトリーソリューション本部長
2013年6月 常務取締役執行役員海外事業推進担当兼ファクトリーソリューション本部長
2014年4月 常務取締役執行役員工業マーケット事業本部長兼海外事業推進担当兼ファクトリーソリューション本部長
2016年4月 専務取締役執行役員工業マーケット事業本部長兼海外事業推進担当
2017年4月 代表取締役社長執行役員
2021年4月 代表取締役社長執行役員兼海外事業推進担当(現任)

選任理由

取締役執行役員工業マーケット事業本部長などを歴任し、産業機器部門及び工業機械部門を熟知するとともに、当社海外子会社の代表及び海外事業推進担当取締役を務めるなど、海外事業においても豊富な経験と実績を有し、また、2017年4月に当社代表取締役社長に就任以来、優れた経営手腕を発揮しており、今後も当社及び当社グループの発展に資すると判断したため。

3 はまやす まもる 濱安守

常務取締役
営業部門統括
工業マーケット事業本部長

1984年4月 当社入社
2011年4月 ファクトリーソリューション本部長
2012年4月 湯浅商事(上海)有限公司総経理兼営業統括
2014年4月 東アジアエリア統括兼湯浅商事(上海)有限公司董事長・総経理
2015年4月 執行役員東アジアエリア統括兼湯浅商事(上海)有限公司董事長・総経理
2016年12月 執行役員ユアサテック(株)(現 ユアサネオテック(株))代表取締役社長
2021年4月 執行役員ユアサネオテック(株)代表取締役社長
2021年6月 上席執行役員ユアサネオテック(株)代表取締役社長
2022年4月 上席執行役員工業マーケット事業本部長
2022年6月 取締役執行役員工業マーケット事業本部長
2024年4月 常務取締役執行役員営業部門統括兼工業マーケット事業本部長(現任)

選任理由

執行役員及び上席執行役員として当社グループ会社、海外子会社の代表取締役を歴任するとともに、常務取締役執行役員工業マーケット事業本部長として、産業機器部門及び工業機械部門を熟知し、豊富な経験と実績を有しているため。

2 たなか けんいち 田中 謙一

代表取締役専務
経営管理部門統括

1982年4月 当社入社
2007年10月 プラント事業部長
2008年4月 建築設備本部長
2010年4月 執行役員建築設備本部長
2011年4月 執行役員東部住環境本部長
2014年6月 取締役執行役員東部住環境本部長
2017年4月 取締役執行役員住環境マーケット事業本部長兼建設事業統括兼東部住環境本部長
2017年6月 常務取締役執行役員住環境マーケット事業本部長兼建設事業統括兼東部住環境本部長
2018年4月 常務取締役執行役員住環境マーケット事業本部長兼建設事業統括
2019年4月 常務取締役執行役員住環境マーケット事業本部長
2019年6月 専務取締役執行役員住環境マーケット事業本部長
2020年4月 専務取締役執行役員営業部門統括兼住環境マーケット事業本部長
2024年4月 代表取締役専務執行役員経営管理部門統括兼グループ担当兼輸出管理委員会委員長兼倫理・コンプライアンス委員会委員長兼内部統制委員会委員長
代表取締役専務執行役員経営管理部門統括兼地域・グループ担当兼輸出管理委員会委員長兼倫理・コンプライアンス委員会委員長兼内部統制委員会委員長(現任)

選任理由

専務取締役執行役員住環境マーケット事業本部長などを歴任し、当社事業を熟知しているとともに、経営管理部門統括として当社及び当社グループのガバナンス強化並びに経営基盤の強化に取り組んでいるため。

4 おおむら たかおみ 大村 貴臣

取締役
営業部門副統括
建設マーケット事業本部長

1993年10月 マクロス(株)(現 ユアサマクロス(株))入社
2002年4月 マクロス(株)統括部長
2012年4月 ユアサマクロス(株)取締役統括部長
2015年4月 ユアサマクロス(株)代表取締役社長
2018年4月 当社入社 執行役員建材本部長
2023年4月 上席執行役員建設マーケット事業本部長
2023年6月 取締役執行役員建設マーケット事業本部長
2024年4月 取締役執行役員営業部門副統括兼建設マーケット事業本部長(現任)

選任理由

当社子会社であるユアサマクロス(株)の代表取締役社長などを歴任するとともに、取締役執行役員建設マーケット事業本部長として、建築・エクステリア部門及び建機部門を熟知し、豊富な経験と実績を有しているため。

役員一覧 (2024年6月26日現在)

5 たけお まれすけ 竹尾 希典 | 取締役 住環境マーケット事業本部長

1991年4月 当社入社
2012年4月 (株)マルボシ代表取締役社長
2015年4月 東部・西部住環境本部長
2018年4月 東部・西部住環境本部副本部長
2019年4月 西部住環境本部長
2020年4月 執行役員 西部住環境本部長
2022年4月 執行役員 東部住環境本部長
2024年4月 上席執行役員住環境マーケット事業本部長兼スマートエネルギー事業本部長
2024年6月 取締役執行役員住環境マーケット事業本部長
兼スマートエネルギー事業本部長(現任)

選任理由

東部住環境本部長などを歴任するとともに、上席執行役員住環境マーケット事業本部長として、住設・管材・空調部門を熟知し、豊富な経験と実績を有しているため。

8 みつなり みき 光成 美樹 | 社外取締役

1994年4月 東急不動産(株)入社
2001年2月 富士総合研究所(株)(現みずほリサーチ&テクノロジーズ(株))入社
2011年9月 (株)FINEV代表取締役(現任)
2020年3月 (株)船井総研ホールディングス社外取締役(2023年3月退任)
2020年6月 公益財団法人日本適合性認定協会 理事(非常勤)(現任)
(株)ヤマダホールディングス社外取締役(現任)
2022年6月 (株)ソラスト社外取締役(現任)
2023年6月 当社社外取締役(現任)

選任理由

企業のESG及びSDGsに関するコンサルティング業務に携わり、公的機関の理事を務めるなど高い見識を持つとともに、自らコンサルティング会社の経営に携わっていることなどから、独立した客観的立場からの監督・助言機能が期待できるものと判断したため。

11 まえだ たけし 前尋 威 | 監査役

1984年4月 当社入社
2007年4月 財務部次長
2012年4月 関西支社副支社長
2014年4月 関連事業部長
2016年4月 財務部長
2020年4月 関西支社副支社長兼大阪管理部長
2022年4月 監査役室
2022年6月 常勤監査役(現任)

選任理由

当社の財務部門及び経営管理部門で長年にわたる経理業務、経営管理業務に関する経験及び実績を有しており、財務及び会計に関する十分な知見を有するものと判断したため。

6 まえだ しんぞう 前田 新造 | 社外取締役

1970年4月 (株)資生堂入社
2003年6月 同社取締役執行役員経営企画室長
2005年6月 同社代表取締役執行役員社長
2011年4月 同社代表取締役会長
2013年4月 同社代表取締役会長兼執行役員社長
2014年4月 同社代表取締役会長
2014年6月 同社相談役(2020年6月退任)
2015年6月 当社社外取締役(現任)
2015年9月 (株)東芝社外取締役(2018年6月退任)
2021年6月 エステー(株)社外取締役就任(現任)

選任理由

企業人として(株)資生堂代表取締役会長などを歴任するとともに各公職を務めるなど、グローバル企業の経営者及び識者としての豊富な経験と高い見識を有していることから、独立した客観的立場からの監督・助言機能が期待できるものと判断したため。

9 まちだ ゆきこ 町田 悠生子 | 社外取締役

2009年12月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
新四谷法律事務所入所
2012年6月 五三・町田法律事務所設立
同事務所パートナー(現任)
2017年4月 第二東京弁護士会労働問題検討委員会副委員長(現任)
2023年8月 東洋電機製造(株)社外取締役(現任)
2023年10月 東京紛争調整委員会委員(現任)
2024年6月 当社社外取締役(現任)

選任理由

弁護士として豊富な経験と実績を有するとともに、東洋電機製造(株)社外取締役としての経験を有していることから、独立した客観的立場からの監督・助言機能が期待できるものと判断したため。

12 ほんだ みつひろ 本田 光宏 | 社外監査役

1984年4月 国税庁入庁
2010年7月 高松国税局総務部長
2012年7月 筑波大学大学院ビジネス科学研究群教授(現任)
2013年5月 TOMA税理士法人国際税務顧問(現任)
2014年4月 早稲田大学大学院非常勤講師(2021年3月退任)
2016年3月 ローランドディー・ジー。(株)社外監査役(現任)
2016年4月 明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科兼任講師
(2022年3月退任)
2017年4月 公益財団法人租税資料館研究助成等選考委員(現任)
2017年8月 国際連合国際租税協力専門家委員会委員(2021年6月退任)
2018年6月 当社社外監査役(現任)
2021年9月 横浜冷凍(株)社外取締役(現任)

選任理由

長年にわたる国税庁において、また大学院教授として培ってきた税務の専門家及びローランドディー・ジー。(株)社外監査役、横浜冷凍(株)社外取締役としての経験を有しており、財務及び会計に関する十分な知見を有するものと判断したため。

7 ひらい よしろう 平井 嘉朗 | 社外取締役

1984年4月 旧(株)イトーキ入社
2009年7月 (株)イトーキ人事部長
2012年5月 同社営業戦略統括部長
2013年1月 同社執行役員営業戦略統括部長
2015年1月 同社執行役員
2015年3月 同社代表取締役社長
2022年3月 同社特別顧問(2023年3月退任)
2023年1月 オープンワーキング(株)代表取締役社長(現任)
2023年6月 当社社外取締役(現任)

選任理由

長年にわたる企業人として(株)イトーキの経営に携わり、経営者としての豊富な経験と高い見識を有していることから、独立した客観的立場からの監督・助言機能が期待できるものと判断したため。

10 ふるもと よしゆき 古本 好之 | 監査役

1982年4月 当社入社
2011年6月 審査部長
2016年6月 執行役員審査部長
2018年4月 執行役員社長特別補佐
2018年6月 常勤監査役(現任)

選任理由

当社の審査部長として長年にわたる経営管理業務に関する経験及び当社常勤監査役としての実績を有しており、財務及び会計に関する十分な知見を有するものと判断したため。

13 かじょう ちなみ 加城 千波 | 社外監査役

1986年4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
2004年4月 東京地方裁判所調停委員(2006年3月まで)
2006年4月 東京家庭裁判所調停委員(2016年3月まで)
アテナ法律事務所設立
同事務所共同代表(現任)
2016年4月 第二東京弁護士会副会長(2017年3月まで)
日本弁護士連合会理事(2017年3月まで)
2023年6月 当社社外監査役(現任)

選任理由

弁護士として専門的な知識・経験を有しており、中立な立場で当社の監査体制の強化に活かしていただけるものと判断したため。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社グループでは、企業は社会的な存在として、多くの株主の負託を受けた経営者（取締役）が、委任者である株主をはじめ社員・仕入先・販売先・金融機関など様々なステークホルダーとの間で、多面的・友好的な関係を維持・発展させることにより、企業価値の極大化を図るとともに社会への還元を行いつつ長期的な存続を目指すものと考えています。

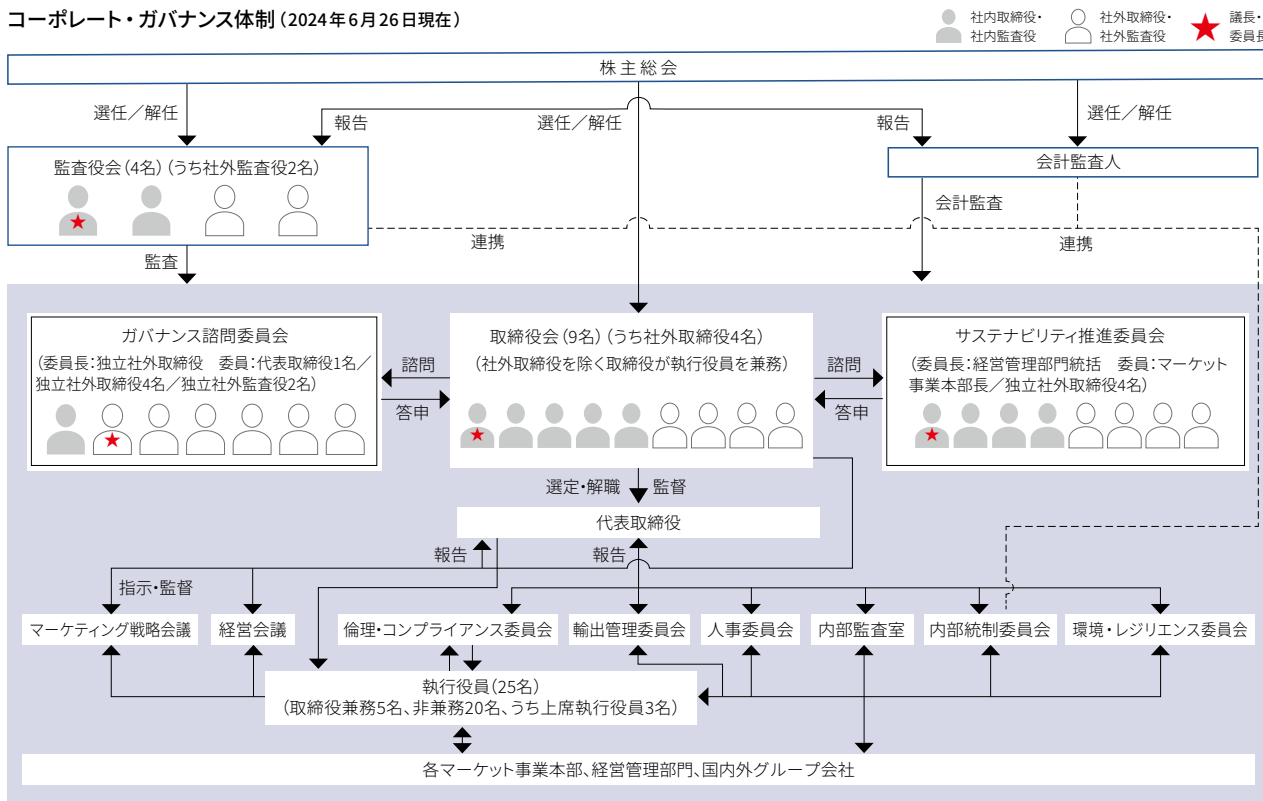
当社グループは連結子会社29社及び持分法適用会社1社を含め41社^{*}の関係会社からなる企業集団を構成していますが、グループ全体が当社を中心として緊密な連携を維持し、当社のガバナンス体制構築の方針に沿い、企業集団全体の価値向上に向け、それぞれが規律ある企業経営に努めています。

^{*}2024年5月31日現在

意思決定機関及び業務執行監督機関としての取締役会の機能強化を目的として、執行役員制度を導入し、取締役数の適正化を図るとともに、社外取締役4名を選任し、業務執行の迅速化と責任の明確化を図ることにより執行体制を強化しています。

一方、監視機関としての監査役会は、2名の社外監査役を含む合計4名の監査役で構成されており、各監査役は独立の立場で取締役会などの重要会議に出席するなどして取締役の職務執行につき厳正な監査を行い、ガバナンスシステムの強化・充実に寄与しています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2024年6月26日現在)



コーポレート・ガバナンス強化の変遷

- 2024年3月期
 - ・取締役会付議事項の見直し（取締役会の監督機能の強化）
- 2023年3月期
 - ・政策保有株式縮減の継続
 - ・取締役会付議事項の見直し（取締役会の監督機能の強化）
- 2022年3月期
 - ・政策保有株式縮減の継続
 - ・取締役の個人別報酬を取締役会で決定（代表取締役への再一任を取りやめ）
 - ・取締役会の監督機能強化
 - ・社外取締役の増員（全取締役に占める社外取締役の割合が1/3以上）
- 2021年3月期
 - ・政策保有株式の縮減
 - ・取締役会の監督機能強化
- 2020年3月期
 - ・女性の独立社外取締役の選任
 - ・独立社外役員を中心としたガバナンス諮問委員会を設置
 - ・顧問制度を廃止
- 2019年3月期
 - ・業績連動型株式報酬の導入
- 2018年3月期
 - ・補欠の社外監査役を1名選任
- 2016年3月期
 - ・独立社外取締役を2名選任

コーポレート・ガバナンス

取締役会の運営状況／実効性評価

| 取締役会の運営状況

当社は、重要な業務執行に関する意思決定及び取締役の職務の執行を監督する機関として、代表取締役社長田村博之を議長とし、取締役会を原則として月1回開催するとともに、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。専門的で広範な事業環境における重要な経営判断について、社内業務に精通した社内取締役と企業経営における豊富な経験と高い見識を有する社外取締役が客観的立場から監督・助言を行い、機動的な意思決定並びに監督機能などその責務を果たしています。

また、当社は、経営の透明性の確保及びコーポレート・ガバナンスの一層の強化を図ることを目的に社外取締役4名及び社外監査役2名を独立役員に指定しています。加えて、4名の監査役（うち社外監査役2名）が取締役会に出席し、適宜意見表明を行うとともに取締役の職務の執行を監査しています。

| 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

各取締役及び監査役は職務の執行状況を自己評価するとともに、取締役会が有効に機能しているかについてアンケート（自己評価）を用いて検証し、運営方法や手続き及び付議基準の妥当性の検証を行うとともに、その概要を取締役会において報告し、取締役会の運営の改善に努めています。

今後も現状の認識を共有するとともに、課題の抽出を通じて継続的に取締役会の実効性の向上を図ることが必要であると認識しています。当社ではアンケート結果をもとに、取締役会の運営についての分析・評価結果の答申を受け、取締役会付議基準の見直しなどを適宜実施しており、引き続き取締役会の機能向上に向け、改善を図っていきます。

「取締役会の実効性に関するアンケート」実施概要

評価方法

- ・書面によるアンケート
（5段階評価及び自由記述）

評価項目

- ・取締役会の運営及び議事について
（計12項目）

2023年3月期における実効性評価の結果

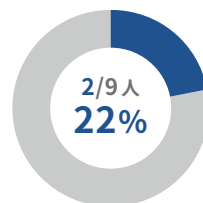
- ・多くの項目において5段階評価における評点の平均が3.5を上回る結果となり、現行の取締役会の実効性及び運営に大きな問題はないと考えています。
- ・なお、調査結果の概要は取締役会にて報告を行ったうえで、聴取結果を踏まえた実効性の更なる向上に向けた施策について検討し、実行を進めています。

評価結果を受けた2024年3月期の取り組み事項

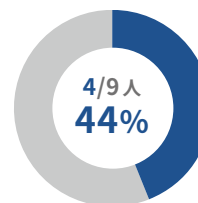
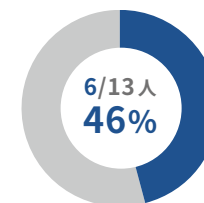
- ・本評価結果並びに「監督と執行の分離」の原則に基づき、取締役会における経営及び監督機能に関する議論を充実させるとともに、執行側への権限移譲による機動的な業務執行体制の整備を目的とし、取締役会付議基準の改定を実施しました。

役員構成（2024年6月26日現在）

女性取締役比率



社外取締役比率

社外役員
（社外取締役・社外監査役）比率

在任期間、取締役会出席状況及び保有株式数

| | 取締役在任期間 | 取締役会出席回数 （2024年3月期） | 所有する 当社株式の数 （2024年6月末現在） |
|----------------------|---------|------------------------|--------------------------------|
| 田村 博之 | 14年 | 14回/14回 | 8,900株 |
| 佐野木 晴生 ^{*1} | 11年 | 14回/14回 | — |
| 田中 謙一 | 10年 | 14回/14回 | 7,200株 |
| 濱安 守 | 2年 | 14回/14回 | 2,100株 |
| 大村 貴臣 ^{*2} | 1年 | 10回/10回 | 600株 |
| 竹尾 希典 | 0年 | 新任 | 800株 |
| 前田 新造 | 9年 | 14回/14回 | — |
| 木村 恭介 ^{*1} | 3年 | 13回/14回 | — |
| 平井 嘉朗 ^{*2} | 1年 | 10回/10回 | — |
| 光成 美樹 ^{*2} | 1年 | 9回/10回 | — |
| 町田 悠生子 | 0年 | 新任 | — |

※1 2024年6月の株主総会の終結をもって任期満了し退任しました

※2 2023年6月23日就任後の出席状況を記載しています

在任期間、監査役会出席状況

| | 監査役在任期間 | 監査役会出席回数 （2024年3月期） |
|---------------------|---------|------------------------|
| 古本 好之 | 6年 | 14回/14回 |
| 前冢 威 | 2年 | 14回/14回 |
| 鶴田 進 ^{*3} | 13年 | 4回/4回 |
| 本田 光宏 | 6年 | 13回/14回 |
| 加城 千波 ^{*4} | 1年 | 10回/10回 |

※3 2023年6月の株主総会の終結をもって任期満了し退任しました

※4 2023年6月23日就任後の出席状況を記載しています

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス実効性確保の取り組み（取締役会）

取締役のスキルマトリックス

| 氏名 | 当社における地位及び主な担当 | 企業経営 | マーケティング | 組織・人材開発 | 財務・会計 | 法務・リスクマネジメント | グローバル |
|--------|---------------------------------|------|---------|---------|-------|--------------|-------|
| 田村 博之 | 代表取締役社長 海外事業推進担当 | | | | | | |
| 田中 謙一 | 代表取締役専務取締役 経営管理部門統括 | | | | | | |
| 濱安 守 | 常務取締役 営業部門統括 工業マーケット事業本部長 | | | | | | |
| 大村 貴臣 | 取締役 営業部門副統括 建設マーケット事業本部長 | | | | | | |
| 竹尾 希典 | 取締役 住環境マーケット事業本部長 | | | | | | |
| 前田 新造 | 社外取締役 | | | | | | |
| 平井 嘉朗 | 社外取締役 | | | | | | |
| 光成 美樹 | 社外取締役 | | | | | | |
| 町田 悠生子 | 社外取締役 | | | | | | |

※これまでの経験をもとに、特に期待する専門的な知見を有する分野について4つまで記載しており、有するすべての知見や経験を表すものではありません

取締役会の規模・取締役の選任基準及び多様性に対する考え方

当社では、取締役会の活性化を図る観点から、定款において取締役の員数を10名以内と定めています。また、取締役の選任に当たっては、性別・人種・職歴・年齢などを問わず、優れた人格、見識、能力及び豊富な経験とともに高い倫理観を有するものを選任の基準としています。2024年6月26日開催の第145回定時株主総会では、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、新任の取締役を2名選任するとともに、執行体制を強化するため取締役9名（うち女性2名）を選任しました。また、社外取締役が全取締役に占める割合が3分の1以上であり、うち2名はほかの上場会社の経営経験を有するものと、現職の経営者を選任しています。

独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

当社は、経営の意思決定における客観性を高め、経営の健全化と透明性のより一層の向上を図ることを目的に、社外取締役の選任に当たっては、会社法上の要件に加え、東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」において一般株主と利益相反の生じるおそれがあると判断する場合の判断要素（独立性基準）を独立社外取締役の独立性判断基準としています。また、独立社外取締役の候補者の選定に当たっては、経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図るとの観点から助言を行うこと、経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うことができる人材を選定の基準としています。

取締役・監査役へのトレーニングの提供

当社は、社外取締役・社外監査役を含むすべての取締役・監査役が、その役割及び責務を果たすために必要とする事業・会計・財務・法務・組織等に関する知識を取得するために、外部講師によるセミナーを開催するなど必要な機会の提供、斡旋、費用の支援を継続的に行っています。また、新任役員は外部のセミナーを受講するなど企業法務等についての知識の習得に努めています。

社外取締役のサポート

社外取締役に対して、取締役会の議案説明を毎月取締役会開催日までに事務局メンバーが実施しています。また、社外監査役に対して、経営会議等重要会議に参加している常勤監査役が、取締役会の議案説明を毎月取締役会開催日までに実施するとともに、原則取締役会開催日に監査役会を開催しあらためて議案を協議しています。なお、監査役会にスタッフ1名を配置し、より実効的な監査体制の強化を図っています。

グループガバナンスの強化

国内連結子会社の統制強化を目的に、ユアサビジネスサポートによる国内連結子会社の計上処理の受託を推進しています。また、海外連結子会社等の統制強化については、財務モニタリング強化を目的に海外ビジネスモニターを導入するとともに、海外連結子会社に特化したマネジメントブックを作成しています。

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス実効性確保の取り組み（監査役会、諮問委員会）

| 監査役会

当社は、常勤監査役古本好之を議長とし、常勤監査役2名、非常勤監査役（社外監査役）2名からなる監査役会を構成しています。各監査役は、監査役会で定めた監査の方針・計画等に従い、取締役会その他重要な会議への出席、取締役等からの報告聴取、重要な決裁書類等の閲覧等により取締役の職務の執行につき厳正な監査を行っています。また、内部監査部門からの定期的な報告による連携、会計監査人との緊密な情報交換の実施、倫理・コンプライアンス委員会及び内部統制委員会との連携や監査役による各事業所への往査、関連会社を含む各社への調査等により、業務執行状況の適法性、妥当性及び効率性を検証するとともに内部統制システムの整備・運用状況を調査し、整合性及び健全性を検証しています。

| 会計監査人及び内部監査部門との連携

各監査役と会計監査人は、監査に係る情報交換のため必要に応じて適宜監査面談を開催するほか、各監査役が会計監査人による往査に同行するなど連携を密にすることで監査実務の充実を図るとともに、効率的に監査を行っています。また、当社の内部監査業務は、代表取締役社長の直轄部門である内部監査室が担当していますが、当該部門では適正な業務遂行を確保するため、内部監査計画に基づき社内各部門の監査を実施しており、この結果は、概ね月に1回、内部監査報告書として監査役会に報告されるほか、必要に応じて当事者間の協議が行われています。

監査役会の構成（2024年6月26日現在）

| | |
|---------|-------|
| 監査役 | 古本 好之 |
| 監査役 | 前野 威 |
| 独立社外監査役 | 本田 光宏 |
| 独立社外監査役 | 加城 千波 |

| ガバナンス諮問委員会

当社はガバナンス強化を目的とした任意の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とする「ガバナンス諮問委員会」を設置しています。ガバナンス諮問委員会は、すべての独立社外取締役及び独立社外監査役並びに代表取締役1名で構成され、以下の事項について審議し、取締役会に答申しています。

- ①取締役の選任及び解任に関する事項
- ②取締役の報酬等に関する事項
- ③取締役会全体の実効性に関する分析・評価並びにその他ガバナンス関連議案に関する事項

2024年3月期においては8回開催され、以下の事項につき取締役会に答申しました。

主な審議事項

- ・取締役の個人別基本報酬並びに賞与決定の件
- ・第145回定時株主総会に付議された取締役9名選任の件・会計監査人選任の件
- ・役員等賠償責任保険締結の件
- ・取締役会決議事項・付議基準変更の件
- ・コーポレート・ガバナンス報告書改訂の件
（資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応方針 ほか）

ガバナンス諮問委員会の構成（2024年6月26日現在）

| | |
|------------|------------|
| 独立社外取締役 | 前田 新造（委員長） |
| 独立社外取締役 | 平井 嘉朗 |
| 独立社外取締役 | 光成 美樹 |
| 独立社外取締役 | 町田 悠生子 |
| 独立社外監査役 | 本田 光宏 |
| 独立社外監査役 | 加城 千波 |
| 代表取締役専務取締役 | 田中 謙一 |

| 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

当社では、独自の算出に基づき、2024年3月期時点での資本コストを5.88～6.57%と想定しています。

中期経営計画ではそれを上回るROEの達成を目標とし、2024年3月期実績は12.0%となっています。引き続き、収益性と成長性の向上に加え、広報・IRの強化など資本コスト低減に向けた取り組みを進めていきます。

| サステナビリティ推進委員会

サステナビリティ推進委員会は、サステナビリティに関する目標設定や進捗状況のモニタリング、達成内容の評価等を行います。当委員会は年2回開催を目安とし、サステナビリティの課題や進捗について取締役会への報告・答申を行います。

- ①中長期的な観点から、当社グループのサステナビリティの重要事項の特定、課題解決に向けた検討及び将来像の設計
- ②前号を実施するための基本的な方針、規則及び手続き等の制定、変更、廃止
- ③当社グループのサステナビリティ経営に関してサステナビリティ推進委員会が必要と認めた事項
- ④取締役会からの諮問事項

サステナビリティ推進委員会の構成（2024年6月26日現在）

| | |
|---------------|------------|
| 経営管理部門統括 | 田中 謙一（委員長） |
| 工業マーケット事業本部長 | 濱安 守 |
| 住環境マーケット事業本部長 | 竹尾 希典 |
| 建設マーケット事業本部長 | 大村 貴臣 |
| 独立社外取締役 | 前田 新造 |
| 独立社外取締役 | 平井 嘉朗 |
| 独立社外取締役 | 光成 美樹 |
| 独立社外取締役 | 町田 悠生子 |

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の数（2024年3月期末実績）

| 区分 | 報酬等の総額（百万円） | 報酬等の種類別の総額（百万円） | | | 対象となる役員の数（名） |
|-------|-------------|-----------------|---------|--------|--------------|
| | | 基本報酬 | 業績連動報酬等 | 非金銭報酬等 | |
| 取締役 | 244 | 138 | 74 | 31 | 6 |
| 監査役 | 49 | 49 | - | - | 2 |
| 社外取締役 | 45 | 45 | - | - | 5 |
| 社外監査役 | 20 | 20 | - | - | 3 |
| 合計 | 360 | 254 | 74 | 31 | 16 |

※ 1 上表には、2023年6月23日開催の第144回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役2名（うち、社外取締役1名）及び社外監査役1名を含んでいます。

※ 2 取締役及び監査役に対する報酬限度額は、2018年6月22日開催の第139回定時株主総会における決議により、以下のとおり定められています。また、社外取締役の報酬額については2021年6月24日開催の第142回定時株主総会における決議により（ ）に記載のとおり定められています。

① 取締役 年額 380 百万円以内（うち、社外取締役 50 百万円以内）。また、別枠で、業績連動型株式報酬制度に基づく報酬等の限度額につき、3 事業年度を対象として合計 540 百万円以内。ただし、2019 年度及び 2020 年度を対象とする 2 事業年度については合計 360 百万円以内。なお、業績連動型株式報酬制度の導入に伴い、新株予約権に係る報酬枠を廃止しています。第 139 回定時株主総会終結時点の取締役の員数は 10 名、第 142 回定時株主総会終結時点の社外取締役の員数は 3 名です。

② 監査役 年額 80 百万円以内。新株予約権に係る報酬枠を廃止しています。当該株主総会終結時点の監査役の員数は 4 名（うち、社外監査役は 2 名）です。

※ 3 取締役（社外取締役を除く）の業績連動報酬等は、当事業年度に係る取締役（社外取締役を除く）5 名に対する役員賞与引当金計上額です。

※ 4 取締役（社外取締役を除く）の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与等 53 百万円（賞与を含む）は含まれていません。

※ 5 非金銭報酬等の内容は、「報酬等の考え方①取締役の報酬」に記載の業績連動株式報酬であります。

報酬等の考え方

① 取締役の報酬

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬、業績連動報酬（賞与・株式）を支給します。なお、社外取締役は基本報酬のみを支給します。

（ア）基本報酬：役位に応じた固定額を支給する金銭報酬

（イ）業績連動報酬：賞与及び業績連動株式報酬で構成する

- 賞与は、前年度の連結業績及び個人業績等に基づき、支給額が変動する金銭報酬とする。

- 業績連動株式報酬は、毎事業年度にポイントとして付与する「固定部分」と中期経営計画最終年度の業績目標達成度に応じて付与する「業績連動部分」で構成し、退任時に交付（1ポイント＝1株）する。なお、その50%は当社株式で交付し、残り50%は所得税等の納税に用いるため、換価処分相当額の金銭で支給する。

② 監査役の報酬

監査役の報酬は、その独立性に配慮しつつ、職務及び責務に見合った報酬体系・水準とし、監査役全員の協議により、常勤・非常勤の別に応じて定め、基本報酬として固定額の金銭報酬のみを支給します。

業績評価指標

中長期的な会社業績及び企業価値向上に対するインセンティブ付与を目的とすると同時に、株主の皆様との利益意識の共有を目的とし、2026年3月期を最終年度とする中期経営計画「Growing Together 2026」における以下の指標を評価指標としました。

| 評価指標（基準値） | 評価ウエイト | 業績連動係数 |
|------------------------|--------|--------|
| 連結売上高（6,000億円）* | 1/3 | 0～2.0 |
| 連結経常利益（200億円） | 1/3 | 0～2.0 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益（132億円） | 1/3 | 0～2.0 |

※収益認識基準適用前

各評価指標と業績連動係数の関係
（業績連動株式報酬の額の決定方法）

| 連結売上高 | 連結経常利益 | 親会社株主に帰属する当期純利益 | 業績連動係数 |
|-----------|---------|-----------------|---------|
| 6,600億円以上 | 260億円以上 | 172億円以上 | 2.0（上限） |
| 6,000億円 | 200億円 | 132億円 | 1.0 |
| 5,400億円以下 | 140億円以下 | 93億円以下 | 0（下限） |

中期経営計画「Growing Together 2023」の最終年度である、2023年3月期を評価対象とする業績連動報酬に係る業績連動係数

| 業績評価指標 | 2023年3月期実績 | 評価ウエイト | 業績連動係数（実績値） |
|------------------|------------|--------|-------------|
| 連結売上高（収益認識基準適用前） | 5,238億円 | 1/3 | 0.6 |
| 連結経常利益 | 153億円 | 1/3 | 0.7 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 100億円 | 1/3 | 0.5 |

※中期経営計画「Growing Together 2023」の最終年度である、2023年3月期を評価対象とする業績連動報酬に係る業績連動係数は、業績評価指標の実績値に基づき、0.6となりました。

コーポレート・ガバナンス

ステークホルダーとの対話

基本的な考え方

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために、株主との建設的な対話を促進し、当社の経営方針を分かりやすい形で明確に説明するとともに、株主の理解が得られるように努めています。

①対話全般を統括する経営陣または取締役の指定

株主との対話全般については、経営管理部門の担当役員が統括しており、代表取締役社長による決算説明会をはじめとした様々な取り組みを通じて、ステークホルダーとの建設的な対話の実現できるような積極的な対応を心がけています。

②対話を補助する社内各部門の連携方法

経営管理部門の各部署において積極的に連携を図り、IR情報・知識の共有、IRの方向性の検討及び開示資料の作成等を行っています。

③投資家説明会やIR活動の充実

当社の事業及び経営方針を説明する機会として、アナリスト・機関及び個人投資家向けの決算説明会を原則として年に2回定期的に行うこととしています。また、適宜機関投資家とのIRミーティングの機会を設けるなど、積極的なIR活動に取り組んでいます。

④株主の意見の社内へのフィードバック

株主との対話を通じて得られた意見等は適宜集約し、経営陣及び関係部署へフィードバックし、情報の周知・共有を図っています。

⑤対話に際してのインサイダー情報管理

インサイダー情報の管理に関する規程（内部者取引防止規程、情報セキュリティポリシー規程）を策定し、管理しています。また、窓口となる経営管理部門は、株主の皆様との対話に際してインサイダー情報及びフェアディスクロージャールールを十分認識し、対応しています。

開かれた株主総会に向けて

株主・機関投資家の皆様に議案についてご検討をいただく時間を十分に確保する観点から、定時株主総会の招集通知発送の早期化に努めるとともに、より多くのステークホルダーへの情報開示を目的として株主総会のオンデマンド配信を行っています。

機関投資家・アナリストとの対話

当社では、決算説明会のWeb開催や、当社Webサイトを通じた動画による説明（各期決算、中期経営計画等）、Fact Bookほか各資料の公開により、全世界の株主・投資家への情報発信を行っています。

加えて、経営目標及び重点戦略の進捗や財務状況・株主還元方針、またサステナビリティ推進や非財務KPIの達成に向けた取り組みなど幅広いテーマを主題とした個別のIRミーティングを随時実施し、当社株主の保有状況にかかわらず市場・外部からの貴重なご意見・ご感想をいただく機会として重視しています。

2024年3月期は、国内外の機関投資家・アナリストの皆様と計14回のIRミーティングを実施しました。

主なご質問に対する当社の回答

| ご質問事項 | 回答 |
|--------------------------------------|--|
| EV（電気自動車）の普及により、どのようなビジネス上の影響が想定されるか | 既存の内燃機関向けの工作機械や切削工具などの需要減が想定される一方、新たな製造ライン向けの需要の創出や充電・給電設備の普及など、当社コア事業の工業・住環境・建設部門におけるビジネスチャンスが期待されます。 |
| 自社株式の取得に関する方針や基準はあるか | 株主の皆様への還元は原則、配当によって行うこととしており、自社株式の取得を行うかの判断において定量的な基準は設けていませんが、資本効率などを鑑み、今後も機動的に還元施策について検討を行ってまいります。 |
| M&Aの実行について、対象先の選定や実施判断に係る基準はあるか | 対象会社の当社グループへの参画により「コア事業の成長」「成長戦略の推進」に資するかどうか、また、付加価値を高めることのできるエンジニアリング機能の強化につながるかなどを基準とし、国内外双方で随時検討を実施しています。 |

資本市場からの評価を社内へ浸透させるための施策

これら投資家とのコミュニケーションによって得られたフィードバックは、逐次経営陣や社内関連部署と共有するとともに、今後の経営方針や開示すべき要素の検討における貴重なご意見として活かしています。

中期経営計画「Growing Together 2026」では、投資家の皆様及び資本市場からのニーズの高まりを踏まえ、「株主還元率33%」の指標に加え安定的な配当方針を示す指標として新たに「DOE（株主資本配当率）3.5%以上の水準を維持」することをKPIに定め、達成に向けた取り組み状況の開示を行うこととしました。

コーポレート・ガバナンス

倫理・コンプライアンス

当社グループにおける経営理念、倫理方針及び行動規範を制定し、代表取締役社長が率先垂範してこれを実行し、繰り返しその精神を取締役及び社員に伝えることにより、法令及び社会倫理の遵守を企業活動の前提とすることを徹底しています。

倫理・コンプライアンス体制

代表取締役社長の直轄組織として、経営管理部門を統括する担当役員と経営管理部門長からなる倫理・コンプライアンス委員会を設置し、その委員長は代表取締役社長が取締役の中から選定し委嘱しています。倫理・コンプライアンス委員会には、社内研修等を活用してその実効性を高めるとともに、内部監査室と共同して遵守状況をモニタリングするなど、当社グ

ループを網羅的に横断する倫理・コンプライアンス体制を整備しています。

倫理・コンプライアンス窓口

当社グループの取締役または使用人が法令、定款、諸規則等に違反し、もしくは違反するおそれのある事実を発見したときは、速やかに倫理・コンプライアンス委員会に相談・報告することを可能とする窓口（ホットライン）を常設するとともに、当該報告をしたことを理由に不利な取り扱いを受けないことを確保する体制としています。

なお、2022年6月の公益通報者保護法の改正に伴い、内部通報規程を改定し、相談・報告を受ける窓口を社内は倫理・コンプライアンス事務局、監査役及び社外は顧問弁護士

事務所の担当弁護士に限定し、守秘義務への対応を強化するとともに、相談できる方の範囲を拡大して退職後1年以内の元役員・元社員であった方も窓口を利用できる体制にしています。

相談・報告を受けた倫理・コンプライアンス委員会等は、その内容を調査し、再発防止策を講じるとともに、重要な案件については代表取締役社長を通じて取締役会に報告しています。

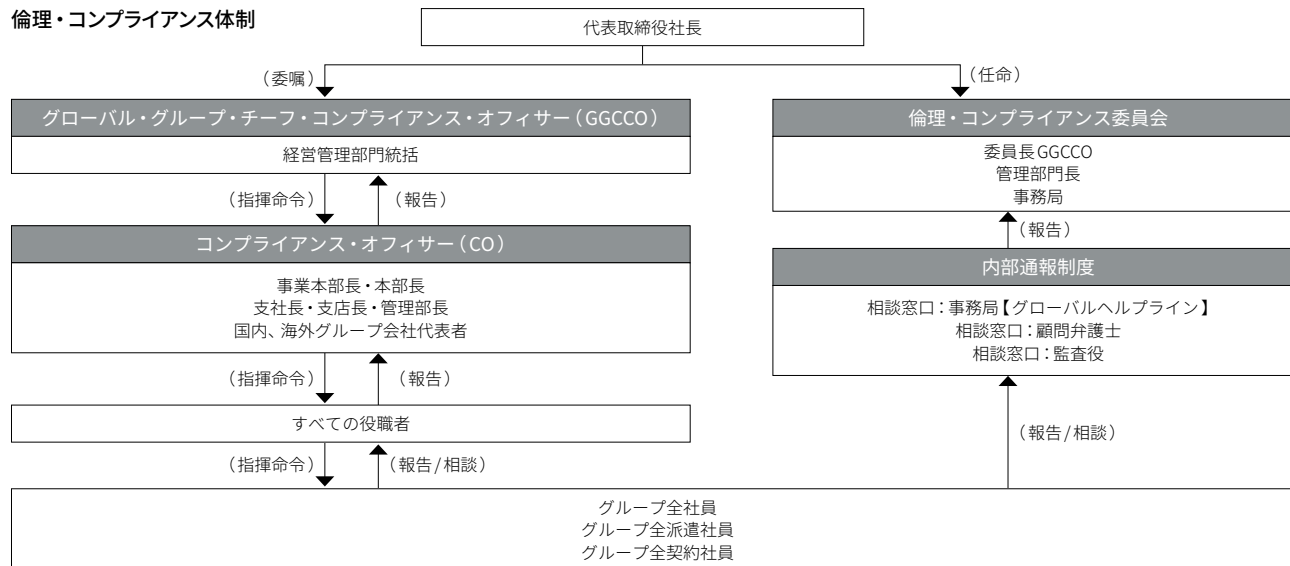
反社会的勢力への対応

特に反社会的勢力への対応については、行動規範において、関係の遮断を宣言するとともに、対応マニュアルを作成し、社内研修等を通じて社員に周知し、その排除・根絶のための情報の一元管理を徹底しています。外部からのアプローチは倫理・コンプライアンス委員会において掌握するとともに、公益社団法人警視庁管内特殊暴力防止対策連合会に参加し、情報収集に努め、反社会的勢力との取引等の未然防止に努めています。

コンプライアンスに関する教育・研修

コンプライアンス全般に関する階層別（新入社員・新任拠点長・新任ライン長：年1回実施、中途入社社員：都度実施）教育・研修の実施や、ハラスメント防止に関するeラーニング教育（国内対象者：当社グループの役員・社員、海外：出向者）を実施しています（年1回実施）。また、実務を経験した若手社員（入社2～3年目）向けのフォローアップ研修を通じ、現場視点での法令遵守意識の継続的な浸透を図っています。

倫理・コンプライアンス体制



コーポレート・ガバナンス

リスクマネジメント

リスク管理体制

当社グループでは、リスクに関する統括責任者（以下「リスク管理統括責任者」という。）として経営管理部門管掌取締役を定め、想定されるリスクごとに、発生時における迅速かつ適切な情報伝達と緊急事態対応体制を整備しています。リスク管理統括責任者は、必要に応じてリスク管理の状況を取締役会に報告しており、リスクが顕在化した場合の事業中断及び影響を最小限にとどめ、事業継続マネジメント体制の整備に努めています。

運用状況の概要

リスク管理統括責任者は、網羅的かつ横断的なリスクマネジメントを実施し、ビジネス活動におけるリスクを適切に把握・評価したうえで事業継続力の強化に取り組んでいます。具体的には、当社グループの経営戦略や業務プロセスに基づくリスク分類・評価を行い、財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性がある重点リスクを抽出し、リスクの影響度を把握しています。

環境・レジリエンス委員会

当社グループの事業活動を通じた地球環境の維持・改善に向けた環境方針の立案や大規模災害や新型ウイルスの発生など、著しい損害を及ぼす事態を想定し、BCP（事業継続計画）の策定を行っています。

具体的には、ISOやBCP活動を通じ、環境法令などの情報の共有や、防災計画の策定・整備、災害発生時の対応及び訓練を実施しています。

輸出管理委員会

海外取引、とりわけ輸出取引に関するコンプライアンスの向上を図るため、輸出関連法規の遵守に関する内部規程として安全保障輸出管理基本規程を制定し、責任部署として啓発、監視活動に当たっています。

想定される重点リスク

財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している重点リスク

| リスク事項 | 概要 | リスクを軽減する対応策 |
|------------------------|--|---|
| 景気変動リスク | 産業設備関連投資や建設投資などの経済動向に予想外の変動があった場合のリスク | 新領域及び海外などの新市場の拡大に注力している |
| 株価変動リスク | 株価変動があった場合のリスク | 当社の「有価証券投資に関するガイドライン」に基づき、保有株式の見直しを適宜実施 |
| 金利変動リスク | 変動金利条件となっている有利子負債に、金利変動があった場合のリスク | 有利子負債の変動金利から固定金利への転換等を適宜実施 |
| 信用リスク | 国内外の取引先に対して信用供与を行っており、それらの信用が損なわれた場合のリスク | 社内管理規程等に基づく与信管理の実施 |
| 為替変動リスク | 輸出入取引においての為替レートが変動した場合のリスク | 外貨による輸出入取引においての為替予約の実行 |
| コンプライアンスリスク | 事業活動に関連する法令・規制等、関係する法律や規制の大幅な変更、予期しない解釈の適用等のリスク | 倫理方針、行動規範を定めるとともに、代表取締役社長の直轄組織である倫理・コンプライアンス委員会を設け、グループ全体のコンプライアンスの徹底及び指導を図っている |
| 情報システム・情報セキュリティに関するリスク | 外部からの予期せぬ不正アクセス、コンピュータウイルス侵入等による企業機密情報・個人情報の漏洩、さらには、自然災害、事故等による情報システム設備の損壊や通信回線のトラブル等により情報システムが不稼働となるリスク | 情報共有や業務の効率化のため、情報システムを構築・運用しており、情報システム運営上の安全性確保のため、情報セキュリティ運用細則を定め、危機管理対応の徹底に取り組んでいる |
| 製造物責任リスク | 大規模なリコールや製造物責任賠償につながるような商品の欠陥が発生した場合のリスク | 生活家電の製造・販売事業を行っているが、これら商品の品質管理には万全を期するとともに製造物責任保険も付保している |
| カントリーリスク | 海外の取引相手国における政策変更、政治・経済等の環境変化により、債権または投融資の回収が困難になるようなリスク | 想定し得るカントリーリスクについては、各種の情報に基づき慎重に対応し、貿易保険を付保するなど、リスクの管理・ヘッジに努めている |
| 自然災害等リスク | 地震や大規模な水害等の自然災害や新型ウイルス等の感染症の流行の予期せぬ事態が発生した場合、事業所の機能停止、設備の損壊、電力等の供給停止等のリスク | 事業活動の継続のために、事業継続計画（BCP）の策定、安否確認システムの導入、災害対策マニュアルの作成、地震対策、防災訓練等の対策を講じている |
| 気候変動リスク | 気候変動に伴う法的な規制強化や製品の供給規制等のリスク | 当社グループは、すべての事業活動を通じ、地球環境の健全な維持と経済成長の調和を目指す「持続可能な発展」の実現に向け、地球環境に貢献する機器やシステムを国内外に販売・普及させる環境事業を推進し、社会問題の解決に取り組んでいる |

内部統制委員会

当社グループ全体の内部統制、決算・財務報告プロセスと業務プロセスの内部統制、ITに係る全般統制及び業務プロセスの内部統制をそれぞれ構築し、財務報告の信頼性を確保するため、虚偽記載が発生する可能性のあるリスクを識別し、重要度の高いものに対して、当該リスクの発生を低減するための有効な対策を講じています。

セグメント別戦略

社会は常に変化しており、ユアサ商事グループの事業も進化し続けなければなりません。当社グループの事業がどのような変化を目指しているのか、そしてその出発点となる現在の業績や取り組み、マテリアリティとの関係性についてご紹介します。

コア事業

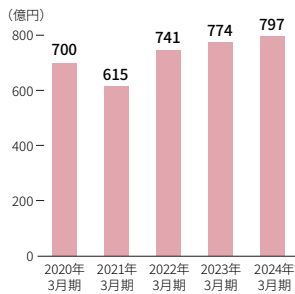
工業マーケット事業本部

産業機器部門

業界トップクラスの品揃えとコンサルティングノウハウにより、製造現場のスマートファクトリー化を推進します。

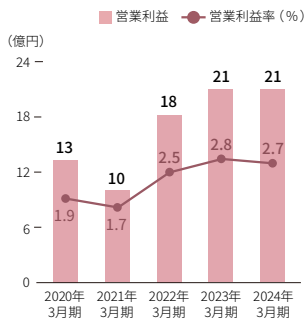


売上高



※ 2022年3月期以降の売上高は収益認識基準適用後

営業利益／営業利益率



主な事業

- 工具、産業設備・機材、制御機器、物流機器の販売

関連する主なマテリアリティ

- 🔗 デジタル事業の推進
- 🌱 持続可能な「モノづくり」「環境づくり」の支援
- 🌿 創エネ・省エネノウハウによる脱炭素社会への貢献

関連する主な市場

- 自動車、半導体製造工場などの製造業
- その他すべての製造業
- 物流倉庫、食品工場 など

事業環境分析

| | |
|------------|---|
| 強み | <ul style="list-style-type: none"> ● 工具・制御・物流を核にした商品ラインナップ ● 長年の現場ノウハウによるコンサルティング力 ● EC機能 (Growing Navi) |
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ● カーボンニュートラルに対する需要増 ● 半導体市場の拡大 ● 少子高齢化による省人化投資増 ● 工場におけるBCP投資増 |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> ● 就業労働人口の急速な減少による供給力の低下 ● 価格競争による利益率の低下 ● 他業種からのEコマース (電子商取引) への参入 |

| 中期経営計画における施策

製造現場の自動化、省人化の推進

- ロボット、ICT (ローカル5G含む)、AIなどによる品質管理、スマートファクトリー化を提案
- 製造、検査、物流工程におけるAI・IoT機能による高付加価値提案
- EV・半導体関連工場向けに電力や製造コストの削減が可能な商品提案
- 当社オリジナル商品の更なる開発、販売 (つなぐY-Fi など)

当社グループの総合力による販売商品の拡充

- 工場内空調冷凍設備・工業管材商品の販路拡大
- 「現場の省エネ」ソリューション提案による製造業支援
- データ分析による市場ニーズを捉えた商品開発を通じた「つなぐ」イノベーションの発揮

| 目指す姿と関連する取り組み

「総合力」を活かしたカーボンニュートラル提案

業種・業界を問わずすべての事業者がカーボンニュートラルに取り組むことが求められる今、当社の販売先様である工場などに向けて「総合力」を活かしたカーボンニュートラル提案を推進しています。

太陽光発電設備や蓄電池ユニットの設置など「創エネ・蓄エネ」提案はもちろんのこと、工場内の照明のLED化や高効率な空調設備への入れ替えなど、現場の消費電力を減らす「省エネ」提案にも力を入れています。当社が取り扱う「ecomoo」(右写真)は、電力供給時のロスを低減することで電力効率を高め、消費電力量を節減する「節電ユニット」として複数の導入実績を有します。「環境づくり」のノウハウを活かし、工場などのモノづくり分野においても「現場の省エネ」の実現に貢献します。



電力効率を高め、消費電力量を節減する節電ユニット「ecomoo」

コア事業

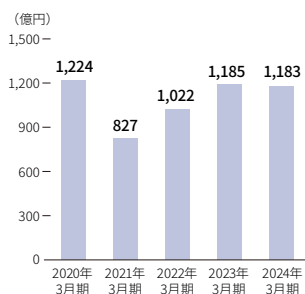
工業マーケット事業本部

工業機械部門

モノづくり支援の目線から社会課題の解決を目指したソリューションを展開します。

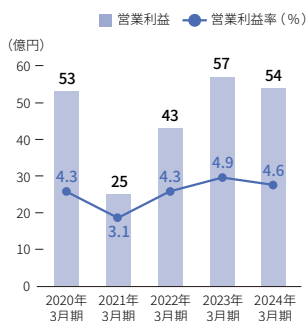


売上高



※ 2022年3月期以降の売上高は収益認識基準適用後

営業利益／営業利益率



主な事業

- 工作機械、工場設備全般の販売

関連する主なマテリアリティ

- 🔗 デジタル事業の推進
- 🌱 持続可能な「モノづくり」「環境づくり」の支援
- 🤝 お取引先様との関係強化 (社内外のDX推進&ロジスティクス強化)

関連する主な市場

- 自動車製造業 (NEVへの対応)
- 半導体製造装置業
- スマートファクトリー市場
- その他すべての製造業

事業環境分析

| | |
|-----|--|
| 強み | <ul style="list-style-type: none"> ● 国内トップレベルの工作機械販売力 ● 取引先のネットワーク力 ● グループ会社との連携によるエンジニアリング力 |
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ● 人手不足による自動化加速とDX、システム商品の販売増 ● ITデジタル技術の進歩による超精密加工市場の拡大 ● EV化による新加工市場の誕生 |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> ● 国内の人口減少による市場の縮小 ● 就業労働人口の急速な減少による供給力の低下 ● EV化による部品減少と製造方法の変更 |

| 中期経営計画における施策

工作機械販売シェアの維持・拡大

- 販売商品の選択と集中による販売強化
- メーカーとのアライアンスによる当社オリジナル商品の開発
- 部品検査や計測など、加工の前後工程における周辺機器の取り扱い拡充

製造現場の自動化、省人化の推進

- 当社オリジナル商品である「Robo Combo」の派生商品の開発
- IoTを活用した測定データの一元管理システムの開発・構築
- カーボンニュートラル支援ソリューション (現場の省エネ・創エネ、工場内の空調環境向上など) の推進
- 製造業向けDXソリューション (サブスクリプション) サービスの構築

| 目指す姿と関連する取り組み

現場の省人化・省力化に貢献するオリジナルソリューション

様々な現場で人手不足への対策が求められる中、当社ネットワークを活かした自動化ソリューションの提案を強化しています。精密工作機械メーカーの株式会社ツガミをはじめとしたメーカー各社をつなぎ実現した「加工環境ソリューション」は、脆性材加工に必要な「精密ろ過」+「マイクロファインバブル」+「加工機」+「対象物質別AEセンサー」をパッケージにして提供することで、加工機のモニタリングに多くの人手を必要としてきた脆性材加工における省人化に加え、工具の長寿命化を実現します。また、当社グループのロボットエンジニアリングと共同開発した「Robo Combo」(右写真)は、手軽に導入できる工作機械の自動化パッケージとして、派生商品の開発・展開に取り組んでいます。

加工環境ソリューション 資料ダウンロード
<https://www.yuasa.co.jp/contact/processing-download/>



工作機械の自動化パッケージ「Robo Combo」

コア事業

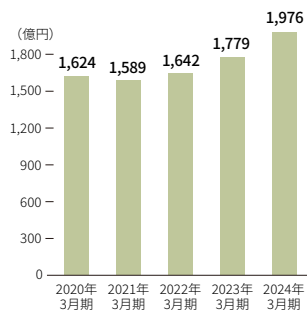
住環境マーケット事業本部

住設・管材・空調部門

独自のエンジニアリング機能を活用し、住環境・オフィス環境をトータルコーディネートします。



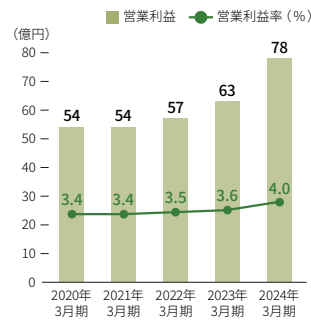
売上高



※2022年3月期以降の売上高は収益認識基準適用後

※2023年3月期の組織再編により、2022年3月期の実績値は遡及適用後の数値になっています

営業利益／営業利益率



主な事業

- 管材、空調機器、住宅設備機器、再生可能エネルギー関連機器の販売

関連する主なマテリアリティ

- 持続可能な「すまいづくり」「環境づくり」の支援
- お取引先様との関係強化（ロジスティクス強化）
- 創エネ・省エネノウハウによる脱炭素社会への貢献

関連する主な市場

- 管材卸商・プラントエンジニアリング会社
- 住宅設備店、サブコン、リフォーム業者
- デベロッパー、ビルダー、建設会社 など

事業環境分析

| | |
|-----|---|
| 強み | <ul style="list-style-type: none"> ● 住設・管材・空調を核にした多様な商品ラインナップ ● 環境・省エネ専門部署によるソリューション提案力 ● ロジスティクス機能 |
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ● リニューアル市場の拡大 ● カーボンニュートラルに対する需要増 ● GX（グリーントランスフォーメーション）実現に向けた投資競争の加速 ● 海外市場の需要増 |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> ● 人口減少による、新築住宅需要の減少 ● 資材価格の高騰 ● 労働人口減少による職人不足 ● 為替の変動 |

| 中期経営計画における施策

既存事業の機能拡大

- エンジニアリング機能/ソリューション提案の強化と拡大
- 物流機能/倉庫での加工作業の拡充
- 積算機能拡大
- グループ会社との協業

グリーン事業の推進

- サプライチェーンへの再エネ・省エネなどによるカーボンニュートラル提案の強化
- 環境エネルギー 商材販売の拡大
- 水素エネルギー関連の事業構築

| 目指す姿と関連する取り組み

「環境」への対応と「省人化・省力化」に向け、機能と技術力で解決する

省エネの提案や高効率商品の販売力に加え、補助金を活用したソリューション提案力は当部門の強みです。昨今ではカーボンニュートラルの達成に向け、「電気の質」にこだわりを持つ企業が増えており、再生可能エネルギーの導入はさらに注目を浴びています。当社グループでは太陽光発電システムと、家庭用から産業用まで多種多様な蓄電池を組み合わせ、各現場に沿ったオリジナルのパッケージ提案を行っています。

また、建設業の働き方改革など、2024年問題を背景とした労働人口減少による人手不足という社会課題への解決に向け、当社は空調機の加工技術により「省人化・省力化」への取り組みを進めています。通常は設備機器の取付段階で現場に合わせ製品加工などを行いますが、当社では関東物流センターに空調機の専門技術者を3名配置し、納品前にそれぞれの現場に合わせた製品の加工や調整を行っています。

それにより、施工現場の省人化・省力化を実現するだけでなく、全体工程の短縮にもつながります。2023年度においては、新オフィスビルの建設案件に対し、空調機や全熱交換器、及びエネルギーマネジメントシステムのご提案とともに空調機加工を実施し、現場での加工を必要とする場合と比較して約15%の省力化を実現し、全体工程の短縮が可能となりました。



当社の関東物流センター内で行っている専門技術者による空調機加工作業の様子

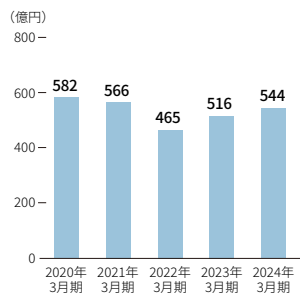
コア事業

建設マーケット事業本部

建築・エクステリア部門

高いシェアを有する国内市場の強みを活かし、公共・海外向け販売強化によりビジネスを拡大させます。

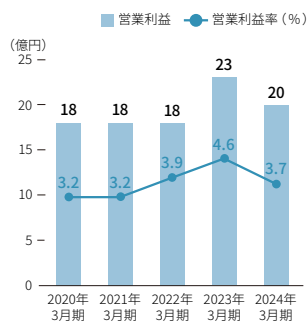
売上高



※ 2022年3月期以降の売上高は収益認識基準適用後

※ 2023年3月期の組織再編により、2022年3月期の実績値は遡及適用後の数値になっています

営業利益／営業利益率



主な事業

- 建築資材、景観・エクステリア、土木資材などの販売、外構資材設置工事の設計監理及び請負

関連する主なマテリアリティ

- 持続可能な「環境づくり」「まちづくり」の支援
- 気候変動への対応
- 「良品奉仕」による安心&安全な社会の形成

関連する主な市場

- 外構エクステリア市場
- 道路・土木・インフラ工事市場
- 建築金物市場

事業環境分析

| | |
|-----|---|
| 強み | <ul style="list-style-type: none"> ● 国内トップレベルの外構エクステリア販売力 ● レジリエンス専門部署によるソリューション提案力 ● 海外からの商材調達力 |
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ● 社会インフラのリニューアル需要 ● 大都市の再開発プロジェクト ● 交通系IoTの普及 ● EV・再エネ関連製品の需要増 |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> ● 調達コスト増(物価高騰、物流における2024年問題など) ● 人口減による住宅着工戸数減 ● 業界再編による競争環境の変化 |

中期経営計画における施策

高い販売シェアを活かした販売強化

- 公共向け販売網の拡大
(鉄道・防衛領域、再開発関連需要)
- インフラリニューアル需要への対応
(道路や橋梁の老朽化対策、事故補修など)
- ビル・マンションのリフォーム需要への展開
- タイを中心とした東南アジアへの展開

メーカー・商材をつなぐ高付加価値提案

- 社会課題解決ソリューションの提案
(遊休地活用、災害対策など)
- SDGs関連商材の開発
(ソーラーカーポート、木材利用商材など)
- 住みよい都市空間づくりに向けた商品展開
(パークレット[®]の設置など)

※ 道路空間を活用して、にぎわいや憩い、滞在の空間を創出する休憩施設

目指す姿と関連する取り組み

「社会課題の解決」をテーマに、新たなライフスタイルを創造

建築・エクステリア部門の扱う製品・サービスは、街区、商業施設やビル、住宅など、日々の暮らしと密接に関わるビジネスフィールドに展開しています。当社グループは、身近な社会課題の解決を通じて、快適性や利便性を感じられる新たなライフスタイルを提案する存在でありたいと考えています。

例えば、工場や商業施設・住宅などで活用できる、太陽光パネルを搭載した「ソーラーカーポート・バイクポート」や、夜間の歩道を華やかに演出する「照明付きポラード(車止め)」など、機能性と意匠性を両立した製品展開に注力しています。

また当社は、人々が憩える歩行空間の創出に向けて国土交通省が提唱する「ウォークアブルなまちづくり」プロジェクトに参画しています。当社が建材・エクステリアメーカーをつなぎ、くつろぎの場の提供やにぎわいづくり、安全対策の各面で活躍する商材をトータルコーディネートすることで、まちづくり全般における新たな価値提案を続けています。



新宿西口で実施された「ウォークアブルなまちづくり」の実証実験

コア事業

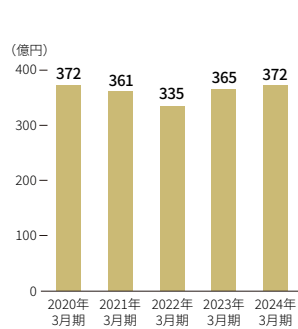
建設マーケット事業本部

建設機械部門

「モノ」と「コト」をつなぎ新しい付加価値を創造し、持続可能な「まちづくり」へ貢献します。

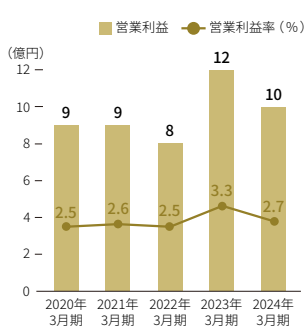


売上高



※ 2022年3月期以降の売上高は収益認識基準適用後

営業利益／営業利益率



主な事業

- 建設機械・資材の販売及びリース・レンタル、コンテナハウスの製造及び販売・レンタル

関連する主なマテリアリティ

- 循環型社会への対応 (レンタル)
- 持続可能な「環境づくり」「まちづくり」の支援
- デジタル事業の推進

関連する主な市場

- 建設業 (建設・道路工事、プラントなど)
- 製造業 (工場、建機・建材メーカーなど)
- 建機レンタル業 ● 物流・倉庫業 ● リユース市場
- イベント業者などのサービス業

事業環境分析

| | |
|-----|--|
| 強み | <ul style="list-style-type: none"> ● レンタル会社組織 (YRA) による全国規模のネットワーク ● 中古などオークション (YUMAC) 事業の発展 ● 輸入商品のサービスマンテナンス機能 |
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ● 災害時・防災・減災対応インフラ整備需要 ● 建設現場におけるデジタル化、ロボット開発、AI活用 ● 労働環境の改善 (省人化・省力化) ● 温室効果ガス排出量可視化の取り組み拡大 |
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> ● 着工数の減少 ● 労働人口の減少による人手不足 ● 公共工事の減少 |

| 中期経営計画における施策

建設市場への安全・環境に対するソリューション提案

- 現場の省人化・省力化につながる建機の開発と拡販
- カーボンニュートラル商材の提案 (電動建機、太陽光コンテナハウスなど)
- デジタル技術活用の深耕 (ドローン、AI・IoT など)

販売先・販売機会の更なる拡大

- 東南アジア向け建機販売・卸レンタルの推進強化
- レジリエンス関連商品の公共分野・民間への展開
- 中古建機・農機などのリユース展開

| 目指す姿と関連する取り組み

建設現場の環境対策を支援する「モノ」「コト」提案の推進とラインナップ強化

当社は株式会社竹中工務店と共同で、CO₂排出量を可視化するシステムを開発しました。建設業におけるカーボンニュートラル推進の入り口として「工事現場におけるCO₂排出量の可視化」へのニーズが高まっています。そのためには、現場で使われる電力、また扱われる様々な車両・機械の動力としての燃料など多くの排出源を管理する必要がある一方で、いわゆる建設・施工の現場における労働時間の上限規制を強化することで生じる「2024年問題」への対応が求められている社会背景もあり、算出に十分な人手を割けないケースも少なくありません。本システムはIoTデバイスを活用した自動計測とクラウドサービスによる一元管理システムをつなぐことで、最小限の業務負担で運用可能な点が特徴です。また、VOLVO製電動バックホウやAUSA製電動フォークリフト、ミルウォークーツール製ハイパワー電動工具など、最先端の電動建機の展開を通じ、CO₂排出量の削減提案も進めています。建設業界におけるCO₂排出量可視化から対策まで一気通貫で提案し、建設業における環境対策に「モノ」「コト」の両方で貢献していきます。



不整地走行に適したAUSA (スペイン) のタイヤ式フォークリフト

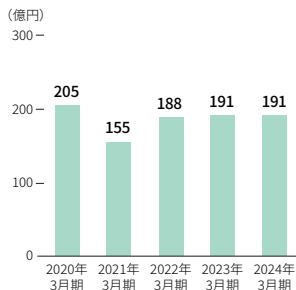
コア事業

エネルギー部門

スマート&脱炭素社会に相応しいエネルギーの安定供給を実現します。

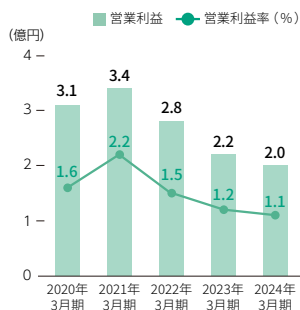


売上高



※ 2022年3月期以降の売上高は収益認識基準適用後

営業利益／営業利益率



主な事業

- 石油製品（自動車・船舶用燃料）の販売
- カーケア、カーメンテナンス関連商品の販売 ほか

関連する主なマテリアリティ

- 👉 「良品奉仕」による安心&安全な社会の形成
- 🌍 気候変動への対応（レジリエントな社会の実現）
- ♻️ 循環型社会への対応（レンタル&シェアリング）

関連する主な市場

- ガソリンスタンド運営
- レンタカー、中古車販売市場
- 船舶燃料市場

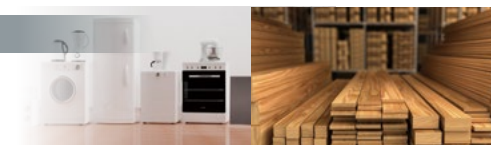
中期経営計画における施策

ガソリンスタンドを通じたサービスの強化

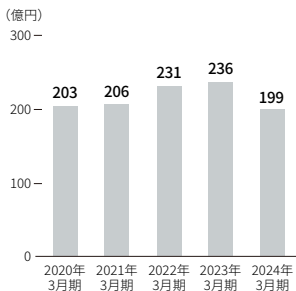
- サービスメンテナンス強化
- EV充電器の設置拡大
- エコ車検など環境負荷低減サービス拡充
- レンタカー事業の展開
- 地域のプラットフォーム化（保険代理店事業、スマートフォン修理など）

その他（消費財・木材）部門

持続可能なライフスタイルを支えるプロダクトを提案します。

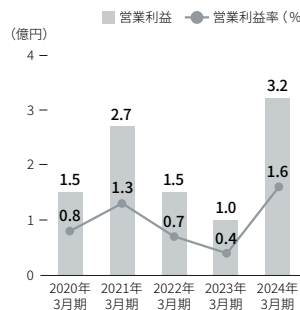


売上高



※ 2022年3月期以降の売上高は収益認識基準適用後

営業利益／営業利益率



主な事業

- 季節家電や調理家電などの消費財、木材製品の販売

関連する主なマテリアリティ

- 🔧 「つなぐ」共創価値の創造
- 👉 「良品奉仕」による安心&安全な社会の形成
- 🌍 気候変動への対応（レジリエントな社会の実現）

関連する主な市場

- <消費財>家電量販店・ホームセンター・インターネット販売
- <木材>建材卸、建材メーカー、森林組合

中期経営計画における施策

<消費財>グループ会社であるユアサプライムスのプライベートブランド認知度の向上

- SNSの活用
- ユーザーの意見を取り入れた商品開発推進

<木材>グループネットワークの活用

- グループ会社であるユアサ木材と協業し、木材を活用した建築や木製品の活用拡大
- リサイクルウッド（加工時の端材などからつくる再生木材）活用のトータル支援（回収から製品化まで）

経営指標

有価証券報告書

<https://www.yuasa.co.jp/ir/library/asr.html>



(会計年度)

| 財務データ(連結) | 単位 | 2014年3月 | 2015年3月 | 2016年3月 | 2017年3月 | 2018年3月 | 2019年3月 | 2020年3月 | 2021年3月 | 2022年3月* | 2023年3月 | 2024年3月 |
|------------------|-----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高 | 百万円 | 442,213 | 441,723 | 442,042 | 446,335 | 461,749 | 493,627 | 491,348 | 432,185 | 462,725 | 504,806 | 526,569 |
| 営業利益 | 百万円 | 9,518 | 9,815 | 10,357 | 10,923 | 11,402 | 12,517 | 11,871 | 8,983 | 11,880 | 14,599 | 14,723 |
| 経常利益 | 百万円 | 9,782 | 10,353 | 11,039 | 11,704 | 12,149 | 13,437 | 12,804 | 10,011 | 11,744 | 15,382 | 15,737 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 百万円 | 5,483 | 7,494 | 7,190 | 7,777 | 8,261 | 9,038 | 8,950 | 6,930 | 8,058 | 10,079 | 11,812 |
| 総資産 | 百万円 | 205,669 | 204,897 | 202,891 | 216,984 | 235,022 | 247,747 | 237,071 | 237,487 | 259,413 | 271,218 | 290,989 |
| 有利子負債 | 百万円 | 22,296 | 11,935 | 4,972 | 3,117 | 3,138 | 3,048 | 4,290 | 4,472 | 3,709 | 3,691 | 7,421 |
| ネットD/Eレシオ | 倍 | △0.10 | △0.37 | △0.45 | △0.47 | △0.46 | △0.44 | △0.49 | △0.42 | △0.54 | △0.51 | △0.34 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 百万円 | 9,407 | 12,476 | 9,114 | 11,908 | 6,645 | 4,387 | 12,970 | 5,982 | 10,213 | 8,338 | 24,094 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | 百万円 | △880 | 3,550 | △589 | △3,652 | △1,355 | △873 | △2,843 | △3,509 | 4,776 | △2,845 | △34,240 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | 百万円 | △11,782 | △11,810 | △8,982 | △5,501 | △2,418 | △3,182 | △3,509 | △3,713 | △3,553 | △6,890 | △478 |
| EPS(1株当たり当期純利益) | 円 | 250.78 | 340.82 | 326.27 | 352.45 | 373.22 | 408.27 | 403.55 | 313.03 | 364.54 | 466.23 | 561.88 |
| BPS(1株当たり純資産) | 円 | 2,010.64 | 2,369.99 | 2,573.88 | 2,910.02 | 3,236.29 | 3,464.20 | 3,635.18 | 4,057.16 | 4,160.75 | 4,483.99 | 4,848.90 |
| 1株当たり配当金 | 円 | 6 | — | 100 | 95 | 110 | 140 | 150 | 100 | 123 | 140 | 182 |
| ROA(総資産経常利益率) | % | 4.9 | 5.0 | 5.4 | 5.6 | 5.4 | 5.6 | 5.3 | 4.2 | 4.7 | 5.8 | 5.6 |
| ROE(自己資本純利益率) | % | 13.4 | 15.6 | 13.2 | 12.9 | 12.2 | 12.2 | 11.4 | 8.1 | 8.9 | 10.8 | 12.0 |
| 自己資本比率 | % | 21.4 | 25.5 | 28.0 | 29.6 | 30.5 | 30.9 | 34.0 | 37.7 | 35.5 | 34.9 | 35.0 |
| 株主還元率 | % | 23.9 | 24.9 | 30.6 | 27.0 | 29.5 | 34.3 | 37.2 | 31.9 | 33.7 | 67.0 | 34.9 |

※ 2022年3月期以降の売上高は収益認識基準適用後の数値を記載しています

非財務データ集

範囲について：

【単体】ユアサ商事株式会社

【グループ】子会社及び関連会社（持分法適用会社を除く）

ESGデータ集

<https://www.yuasa.co.jp/sustainability/esg/>



環境関連項目

| CO ₂ 排出量 Scope1、2 | | 単位 | 2022年3月 | 2023年3月 | 2024年3月 |
|------------------------------|----------|-------------------|---------|---------|---------|
| 【単体】 | Scope1 | t-CO ₂ | 943 | 1,025 | 995 |
| | Scope2 | t-CO ₂ | 1,261 | 1,232 | 813 |
| | Scope1+2 | t-CO ₂ | 2,204 | 2,257 | 1,808 |
| 【グループ】 | Scope1 | t-CO ₂ | — | 3,020 | 3,094 |
| | Scope2 | t-CO ₂ | — | 1,405 | 1,431 |
| | Scope1+2 | t-CO ₂ | — | 4,425 | 4,526 |
| 【単体+グループ】 | Scope1+2 | t-CO ₂ | — | 6,682 | 6,335 |

| CO ₂ 排出量 Scope3 | | 単位 | 2022年3月 | 2023年3月 | 2024年3月 |
|----------------------------|--------------------|-------------------|---------|---------|---------|
| 【単体】 | 物流及びデータセンターに関わる排出量 | t-CO ₂ | 688 | 639 | 631 |

社会関連項目【単体】

| | 単位 | 2022年3月 | 2023年3月 | 2024年3月 |
|------------------------------|------|---------------|---------------|---------------|
| 従業員数 ^{※1} （かっこ内は連結） | 名 | 1,074 (2,489) | 1,103 (2,533) | 1,184 (2,621) |
| | (男性) | 644 | 660 | 686 |
| | (女性) | 430 | 443 | 498 |
| 総合職人数 | 名 | 786 | 795 | 800 |
| | (男性) | 754 | 762 | 768 |
| | (女性) | 32 | 33 | 32 |
| 女性総合職比率 | % | 4.1 | 4.2 | 4.0 |
| 女性管理職比率 | % | 1.5 | 1.9 | 2.0 |
| 新卒採用者（合計） | 名 | 59 | 57 | 76 |
| | (男性) | 44 | 35 | 43 |
| | (女性) | 15 | 22 | 33 |
| 新卒総合職採用者（合計） | 名 | 48 | 39 | 46 |
| | (男性) | 43 | 35 | 43 |
| | (女性) | 5 | 4 | 3 |
| 新卒女性総合職採用比率 | % | 10.4 | 10.3 | 6.5 |
| 新卒一般職採用者（合計） | 名 | 10 | 18 | 30 |
| 正規雇用労働者の経験者比率 | % | 28.4 | 29.9 | 32.0 |
| 障がい者社員数 | 名 | 19 | 20 | 24 |

| | 単位 | 2022年3月 | 2023年3月 | 2024年3月 |
|-----------------------------------|------|---------|---------|---------|
| 正規雇用労働者 平均年収 ^{※2} | 千円 | — | 7,950 | 8,195 |
| | (男性) | 千円 | — | 9,479 |
| | (女性) | 千円 | — | 5,315 |
| 正規雇用労働者 女性平均年収率 ^{※2、3} | % | — | 56.1 | 56.4 |
| 有期・アルバイト労働者 女性平均年収率 ^{※2} | % | — | 53.9 | 49.4 |
| すべての労働者 女性平均年収率 ^{※2} | % | — | 55.4 | 55.8 |
| 平均年齢 ^{※1} | 歳 | 38.4 | 38.7 | 38.7 |
| | (男性) | 歳 | 39.4 | 39.7 |
| | (女性) | 歳 | 37.0 | 37.2 |
| 平均勤続年数 ^{※1} | 年 | 12.8 | 12.8 | 12.5 |
| | (男性) | 年 | 13.5 | 13.5 |
| | (女性) | 年 | 11.8 | 11.8 |
| 育児休業復帰率 | % | 100.0 | 100.0 | 96.3 |
| 男性育児休業及び育児目的休暇取得率 | % | 34.3 | 78.1 | 72.5 |
| 時短勤務社員 | 名 | 35 | 46 | 56 |
| 有給休暇取得率 ^{※1} | % | 56.2 | 62.8 | 67.8 |
| 平均総労働時間 ^{※1} | 時間 | 1,977 | 1,955 | 1,934 |
| 平均出社時刻（非管理職） ^{※1} | 時刻 | 8:26 | 8:28 | 8:29 |
| 平均退社時刻（非管理職） ^{※1} | 時刻 | 18:29 | 18:27 | 18:22 |
| 平均在社時間（休憩除く）（非管理職） ^{※1} | 時間 | 9:02 | 8:58 | 8:52 |
| 健康診断受診率 ^{※1} | % | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| ストレスチェック受診率 ^{※1} | % | 100.0 | 100.0 | 99.4 |
| 死亡災害者数 ^{※1} | 名 | 0 | 0 | 0 |
| 死亡事故件数 ^{※1} | 件 | 0 | 0 | 0 |
| 過失致死傷件数 ^{※1} | 件 | 0 | 0 | 0 |
| 休業災害者数 ^{※1} | 名 | 0 | 0 | 0 |

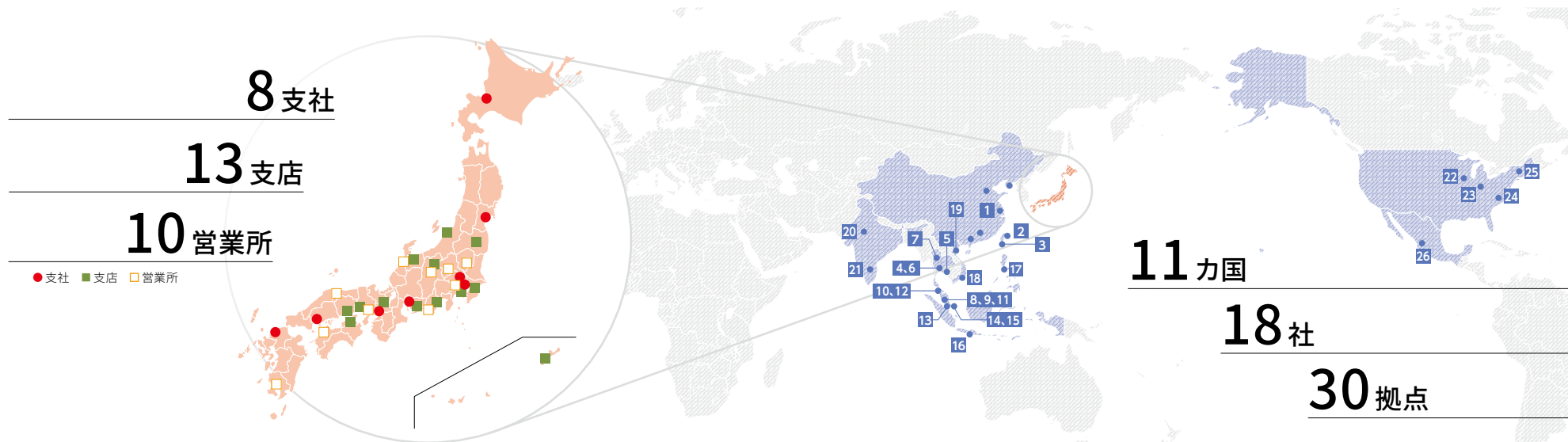
※1 除く出向者 ※2 除く海外出向者

※3 同一職掌において、役割等級の年齢及び評価が同一社員の男女間の賃金差はありません

ガバナンス関連項目

| | 単位 | 2022年3月 | 2023年3月 | 2024年3月 |
|------------------|------|---------|---------|---------|
| 取締役人数（社外取締役含む） | 名 | 8 | 8 | 9 |
| | (男性) | 7 | 7 | 8 |
| | (女性) | 1 | 1 | 1 |
| 女性取締役比率（社外取締役含む） | % | 12.5 | 12.5 | 11.1 |

ユアサ商事グループネットワーク (2024年5月31日現在)



国内ネットワーク

- 本社・関東支社
- 北海道支社
- 東北支社
- 郡山支店
- 新潟支店
- 長野支店
- 松本営業所
- 北関東支社
- 高崎営業所
- 宇都宮営業所
- 東関東支店
- 西関東営業所
- 横浜支店
- 静岡支店
- 浜松営業所
- 岡崎支店
- 中部支社
- 北陸支店
- 金沢営業所
- 京都支店
- 関西支社
- 神戸営業所
- 姫路支店
- 岡山支店
- 四国支店
- 松山営業所
- 中国支社
- 米子営業所
- 九州支社
- 鹿児島営業所
- 沖縄支店

国内グループ会社

- 株式会社国興
- ユアサネオテック株式会社
- ユアテクニカ株式会社
- ロボットエンジニアリング株式会社
- 中川金属株式会社
- ユアサブライムス株式会社
- 友工商事株式会社
- 株式会社マルボン
- 株式会社サンエイ
- 株式会社高千穂
- フシマン商事株式会社
- ユアサクオビス株式会社
- 浦安工業株式会社
- ユアサ木材株式会社
- ユアサマクロス株式会社
- 富士クオリティハウス株式会社
- 株式会社丸建サービス
- ユアサ燃料株式会社
- 中部アイビー株式会社
- ユアサシステムソリューションズ株式会社
- ユアサビジネスサポート株式会社
- connectome.design 株式会社

海外ネットワーク

- 中国**
 - 湯浅商事 (上海) 有限公司 ¹
[本 社] 上海
[分公司] 大連事務所/天津事務所/蘇州事務所/広州事務所
- 台湾**
 - YUASA TRADING (TAIWAN) CO.,LTD.
[本 社] 台北 ² [分公司] 台中 ³
- タイ**
 - YUASA TRADING (THAILAND) CO.,LTD.
[本 社] バンコク ⁴ [支 店] シーラチャ ⁵
 - YUASA ENGINEERING SOLUTION (THAILAND) CO.,LTD. ⁶
[本 社] バンコク
 - HENKO TECHNOLOGIES (THAILAND) CO.,LTD. ⁷
[本 社] バトゥムターニー
- マレーシア**
 - YUASA MECHATRONICS (M) SDN. BHD. ⁸
 - NICHU-MA SEIKO REMANUFACTURING (M) SDN. BHD. ⁹
[本 社] クアラルンプール
 - BME INDUSTRIES (M) SDN.BHD.
[本 社] ペナン ¹⁰ [支 店] クアラルンプール ¹¹
 - BME TECHNICS SDN.BHD. ¹²
[本 社] ペナン
 - HENKO MACHINE TOOLS SDN.BHD. ¹³
[本 社] ジョホールバール
- シンガポール**
 - HENKO (S) PTE.LTD. ¹⁴
 - HENKO MACHINE TOOLS PTE. LTD. ¹⁵
[本 社] シンガポール
- インドネシア**
 - PT. YUASA SHOJI INDONESIA ¹⁶
[本 社] チカラシ
- フィリピン**
 - YUASA TRADING (PHILIPPINES) INC. ¹⁷
[本 社] マニラ
- ベトナム**
 - YUASA TRADING VIETNAM CO.,LTD.
[本 社] ホーチミン ¹⁸ [支 店] ハノイ ¹⁹
- インド**
 - YUASA TRADING INDIA PRIVATE LIMITED
[本 社] グルガラム ²⁰ [支 店] バンガロール ²¹
- 米国**
 - YUASA-YI, INC.
[本 社] シカゴ ²²
[支 店] シンシナティ ²³
サウスキャロライナ ²⁴
ニューイングランド ²⁵
- メキシコ**
 - YUASA SHOJI MEXICO. S.A. DE C.V. ²⁶
[本 社] レオン

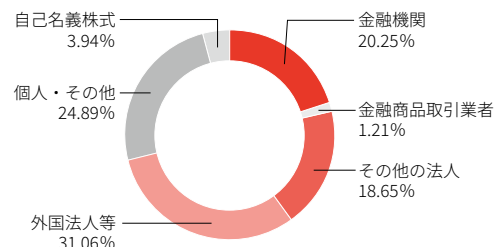
株式情報 (2024年3月31日現在)

発行可能株式総数 40,000,000 株

発行済株式総数 22,100,000 株
(自己株式 871,267 株を含む)

株主数 7,364 名
※1 単元株式数は100株です

所有者別株式数比率



大株主 (上位 10 名)

| 株主名 | 持株数 (千株) | 持株比率 (%) |
|--|----------|----------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 | 2,435 | 11.47 |
| BNY AS AGT/CLTS 10PERCENT | 986 | 4.64 |
| ユアサ炭協持株会 | 935 | 4.40 |
| STATE STREET BANK AND TRUST CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02 505002 | 904 | 4.25 |
| 光通信株式会社 | 833 | 3.92 |
| 株式会社日本カストディ銀行 | 759 | 3.57 |
| 東部ユアサやまずみ持株会 | 634 | 2.99 |
| 西部ユアサやまずみ持株会 | 632 | 2.97 |
| ユアサ商事社員持株会 | 518 | 2.44 |
| オークマ株式会社 | 398 | 1.87 |

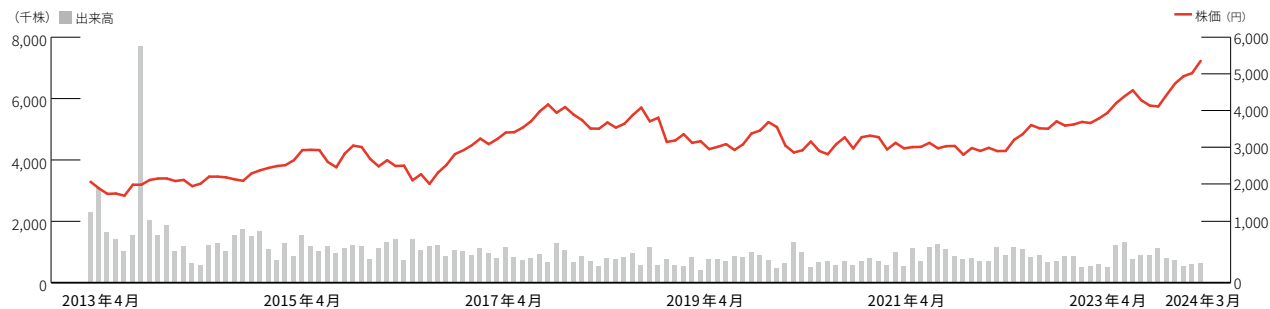
※2 千株未満は切り捨てて表示しています。
 ※3 持株比率については、自己株式を控除して算出し小数点第3位以下は切り捨てて表示しています。
 ※4 当社は自己株式871千株を保有していますが、上記の大株主から除いています。なお、自己株式には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式(223千株)は含まれていません。
 ※5 上記信託銀行持株数のうち、当該信託銀行の信託業務に係る株式数は、次のとおりです。

| | |
|--------------------|----------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 | 2,435 千株 |
| 株式会社日本カストディ銀行 | 759 千株 |

当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

| 区分 | 株式数 | 交付対象者数 |
|----------------|---------|--------|
| 取締役 (社外取締役を除く) | 5,680 株 | 1 名 |

株価及び出来高の推移



会社概要 (2024年3月31日現在)



商号 ユアサ商事株式会社

本社 東京都千代田区神田美土代町7番地

創業 1666年(寛文6年)3月

設立 1919年(大正8年)6月25日

資本金 20,644百万円

従業員数 2,621名(連結)1,184名(単体)

上場証券取引所 東京証券取引所プライム市場

証券コード 8074

事業年度 4月1日から翌年3月31日
(決算期3月)

主要取引金融機関 [銀行] 株式会社三井住友銀行
 [生保] 住友生命保険相互会社
 [損保] 三井住友海上火災保険株式会社
 [証券] 野村證券株式会社



複合専門商社グループ

統合報告書 2024

ユアサ商事株式会社

〒101-8580 東京都千代田区神田美土代町7番地

