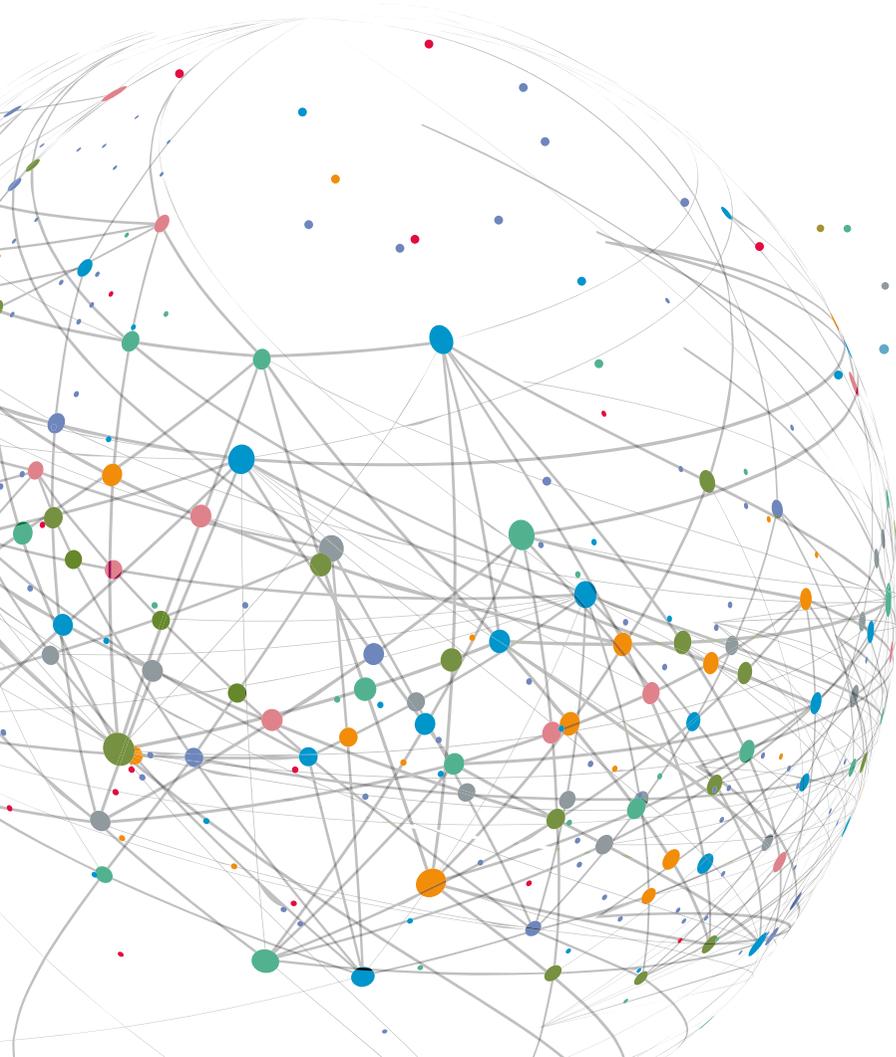




YUASA

ユアサ商事株式会社

統合報告書



YUASA INTEGRATED REPORT

2023



複合専門商社グループ

つながる。ひろがる。響き合う。

ユアサ商事グループは
さまざまなモノやコトを「つなぐ」ことで 社会課題の解決に挑戦しています

2023年4月よりスタートした中期経営計画「Growing Together 2026」では
「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ています
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

当社グループが大切にする「つながり」が
すべてのステークホルダーの中で縦横無尽に「ひろがり」
その想いが「響き合う」
そして ミライをぐっと引きよせる

このような意志が込められています



つながる。ひろがる。響き合う。

複雑で予測不能な現代、私たちユアサ商事グループは
モノやコト・いろんなチカラを「つなぐ」ことで
イノベーションをおこし、社会の課題を解決していきます。
その先にある「GOODなミライ」へ。



ユアサ商事株式会社

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。

今回の統合報告書2023は、2023年4月よりスタートしています中期経営計画「Growing Together 2026」で目指す姿を主軸とし、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 2023年9月

代表取締役専務 経営管理部門統括 佐野木 晴生

目次

価値創造の起点	P.03
企業理念と沿革	P.03
トップメッセージ	P.05
価値創造プロセス	P.09
価値創造を最大化する戦略	P.10
長期ビジョンと中期経営計画	P.10
ビジネス変革	P.15
社外取締役インタビュー	P.19
経営管理部門統括メッセージ	P.21
サステナビリティ経営の推進	P.23
ビジネス変革を実現する事業戦略	P.24
コア事業	P.24
成長戦略	P.31
価値創造の基盤	P.40
DX推進	P.40
環境	P.41
社会	P.44
役員一覧	P.49
コーポレート・ガバナンス	P.51
データ集	P.59

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」「SASBスタンダード」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」
- ・気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）
- ・GRI「サステナビリティ・レポート・スタンダード」



報告対象範囲

原則、2023年3月期（2022年4月1日～2023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2024年3月期の情報も含まれます
※記載の金額及び比率において、端数処理方法の変更により過年度の統合報告書記載の数値と異なる部分があります

統合報告書2023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
Fact Book

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/>



見直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直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。

価値創造の起点

企業理念と沿革

創業からの営業基盤拡大への歩み

企業理念

誠実と信用

進取と創造

人間尊重

企業理念

<https://www.yuasa.co.jp/corporate/management.html>



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

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
に江戸店を開く

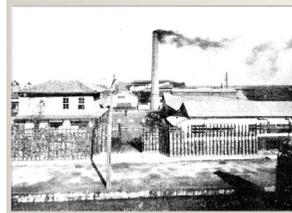


江戸日本橋通油町（現在の日本橋大伝馬町・旧本社所在地）にあった炭屋（ユアサ商事の屋号）

1919年

会社設立

営業基盤（東京、大阪、京都）整備、
工場（湯浅鉄工所）創設、海外進出（中
国・武漢）を経て、1919年（大正
8年）に株式会社湯浅七左衛門商店
を設立、近代化を進める



洋金物の国産化のため1909年
に創設した湯浅鉄工所
（大阪府堺市）

1961年

多店化施策

支店を名古屋に設置し、多店化施策
をスタートするとともに、カナダ、
米国に駐在員事務所を設置するなど
海外進出を本格化する

1972年

国内営業基盤の確立

沖縄に那覇営業所を開設し、北海道から
沖縄までの国内ネットワークが完成。
1975年（昭和50年）には、東京 日本橋
大伝馬町に新社屋が竣工した



日本橋大伝馬町の旧本社ビル（～2014年）

288年続いた旧本社所在地

旧本社所在地の敷地（日本橋大伝馬町）は1726年（享保11年）三代当主当時から所有していたもので、爾後幾度となく江戸大火で類焼したにもかかわらず、お取引先様からの絶大なる信用と援助により直ちに立ち上がった。1923年（大正12年）9月1日の関東大震災では社屋・倉庫一切を焼失したが、お取引先様の支援により同月24日に仮店舗が完成、被災した人々に力強い印象を与えたと言われている。

イノベーションのおこり—創業5年にして打刃物商へ転業

創業者湯浅庄九郎は、刀鍛冶を相手にした木炭商を京都で始める。戦国時代が終わる京都が商業の街として栄える中で、鋏（はさみ）や包丁などの打刃物に将来性を見出し、1671年、創業からわずか5年で木炭商を廃業し打刃物商に転業。

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る。

価値創造の起点

企業理念と沿革

2023年

ユアサ商事グループの現在
2023年3月期実績

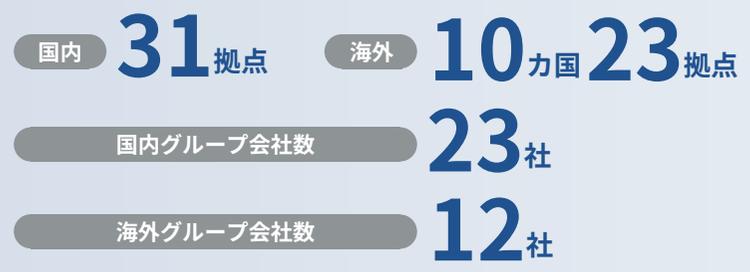
2026年(創業360周年)

長期ビジョン「ユアサビジョン360」
2026年3月期計画

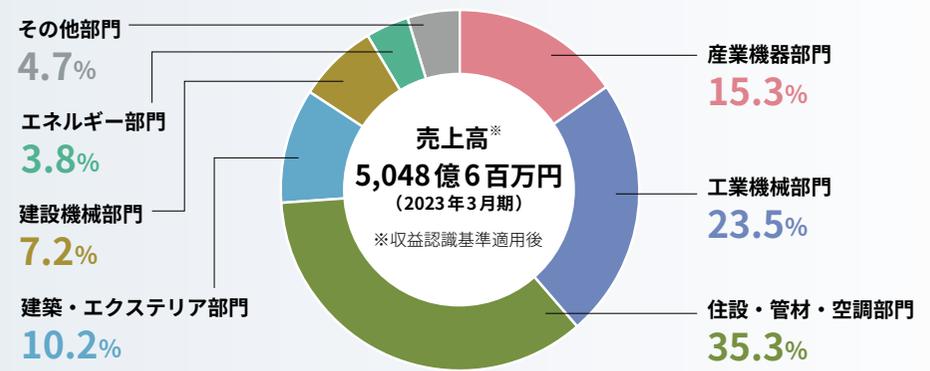


※【】内の売上高は
収益認識基準適用後

ユアサ商事グループネットワーク (2023年3月末現在)



セグメント別
売上構成比



価値創造の起点

トップメッセージ

企業理念を起点とし
「ユアサビジョン360」を完遂する代表取締役社長
田村 博之

■ 歴史を未来へつなぐ3つの企業理念

当社グループは、創業360周年を迎える2026年のあるべき姿「ユアサビジョン360」実現のため、2017年から3年ごとに中期経営計画「Growing Together」を策定し、取り組んできました。2023年はこの「ユアサビジョン360」の仕上げ・収穫である3rdステージとして、新中期経営計画「Growing Together 2026」をスタートさせました。

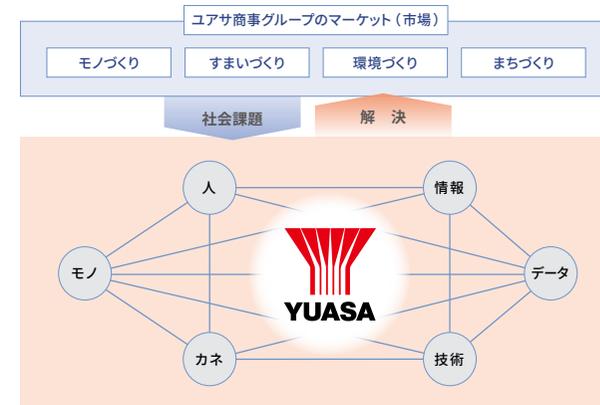
新中期経営計画の議論は、長い歴史の中で守り続けてきた3つの企業理念「誠実と信用」「進取と創造」「人間尊重」をあらためてど真ん中に据えてみようじゃないか、というところから始まりました。これまでの中期経営計画を総括し、当社グループの強みと課題を整理するうえでも、考えれば考えるほどにこれら3つの企業理念は、当社グループが“変えてはいけない”ものであるという確信に至りました。

当社グループは、これまで培ってきた「誠実と信用」によって、約20,000社の主要販売先様と約6,000社の主要仕入先様からなる、三位一体の強固なネットワークを築いてきました。また「進取と創造」は、新中期経営計画の基本方針である「つなぐ」イノベーションの推進に必要な考え方です（右図参照）。かつては製造側が主役のプロダクトアウトやマーケットインが主流でしたが、今、当社グループではマーケットが主役であるマーケットアウト型へのビジネス変革を進めています。それには消費者や社会が必要とするコトやモノの情報をいち早くキャッチする「進取」と、そのニーズを理解したうえでメーカーと協力して商品やサービスの企画・開発を行う「創造」の姿勢が不可欠です。

さらに「人間尊重」は、当社グループの軸となるものです。

近年、社会環境の変化により、在宅勤務やオンライン会議の浸透でコミュニケーションの手段は多様化しています。当社グループでは、人と人の強い結びつきやネットワークを競争力の源泉としています。最新の技術を臨機応変に利用しつつも、お取引先様との対面によるコミュニケーションを大切に事業を展開していきたいと考えています。人と人の想いを通わせることが、ひいては人間尊重につながり、お客様満足度や社員の幸福度の向上にも貢献していくのだと思います。

これまでの歴史を形づくってきた3つの企業理念こそが当社グループの「強み」であり、この企業理念を未来へつないでいくことが私の役割であると決意を新たにしています。

■ 「つなぐ」イノベーションモデル P.16

- 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

価値創造の起点

トップメッセージ

Growing Together 2023 の総括

課題に向き合い、更なる成長を目指す

前中期経営計画「Growing Together 2023」では、当初の最終年度目標を連結売上高5,450億円*、連結経常利益164億円としておりましたが、コロナ禍ということもあり連結売上高5,100億円*、連結経常利益145億円に修正いたしました。2023年3月期実績としては、売上高、経常利益ともに修正後の目標値を上回ることができましたが、当初の売上高、経常利益や成長戦略投資については、目標値を下回る結果となりました。

成長戦略では、特に環境・エネルギーソリューション事業（現グリーン事業）が伸長しました。近年、カーボンニュートラルが世の中の大きなテーマとなっていますが、当社グループは早くから他社に先駆けてこの課題に取り組み、様々なビジネスモデルを展開してきました。国内では、当社オリジナルのエネルギー可視化システム「YES-net」を活用したカーボンニュートラル提案や太陽光発電、蓄電池、V2H [P.35](#)を組み合わせた複合提案は既に大きな実績を上げています。海外では、二国間クレジット（JCM）制度を活用したカーボンニュートラルのセミナーをタイ、ベトナム、インドネシア、フィリピン、メキシコ、マレーシアで開催しており、大きな反響をいただいています。今後も、日本で培った環境ソリューションのノウハウを海外へ積極的に展開していきたいと考えています。

ロボ（AI）& IoT事業（現デジタル事業）も好調でした。日本では少子高齢化などによる人口減で、物流業界におけるトラックドライバーの2024年問題のような人手不足が、

様々な業界で進むと予測されています。当社グループは、工業系分野において、AIやIoTなどを活用した自動化・省人化ビジネスを展開しています。今後はモノづくり分野で培った自動化・省人化ソリューションを、すまいづくり分野、まちづくり分野に展開していきたいと考えています。

一方、最大の課題は海外事業です。これは、後ほど詳しく述べますが、考えようによっては課題を強みに変えられる成長ポテンシャルが大きい事業であると思っています。これまでの特定部門による展開から、国内事業同様の総合力を発揮する展開により海外事業の拡大を図っていきたいと考えています。

Growing Together 2026 のビジネス変革

更なる「収益性」「成長性」向上のため ビジネス変革に取り組む

「Growing Together 2026」では、人・モノ・カネ・情報・データ・技術をつなぐことで社会課題を解決する「つなぐ」イノベーションモデルを推進するとともに、海外・グリーン・デジタルといった成長市場へ当社グループの強みを展開します。2026年3月期の定量目標としては、連結売上高6,000億円*、連結経常利益200億円を目指します。

この目標達成に向けて、当社はビジネス変革に取り組み、既存取引ネットワークを発展させ、国内外でビジネス領域を拡大していきます。

当社グループのビジネス変革を推進するうえで、2つの大きな柱となるのが、収益性及び成長性の向上です。

収益性については、「つなぐ」イノベーションによってこれ



まで世の中になかった新しい価値観の新品を開発し、お取引先様の社会課題を解決するとともに、当社グループの収益を向上させます。前中期経営計画からは、約20を超える「つなぐ」ソリューションを世に送り出しました。これができるのは、2020年4月に営業部門横断組織である「グローイング戦略本部」を設置したからです。当社グループの強みである総合力の発揮により、これまでにない新しい価値観のソリューションが生まれており、商社では珍しいのですが現在特許申請しているものもあります。

この流れを今後3年間でどう加速させていくかということですが、当社グループの営業担当自らマーケットのニーズを把握し、グローイング戦略本部とともに「つなぐ」イノベーションをつくり上げるというのがあるべき姿であると思っています。前中期経営計画の後半ぐらいから徐々に出てきましたが、今後もより多くの事例を積み上げていきたいと思っています。人材採用の考え方も変えてきています。従来、採用の多くは営業経験者でしたが、最近は様々な職種の方々に戦力になっていただいています。マーケットのニーズが多様化するからこそ仕事の内容も多様化しております。多様なバックグラウンドを持つ人材に入社していただき、知恵を共有し

価値創造の起点

トップメッセージ

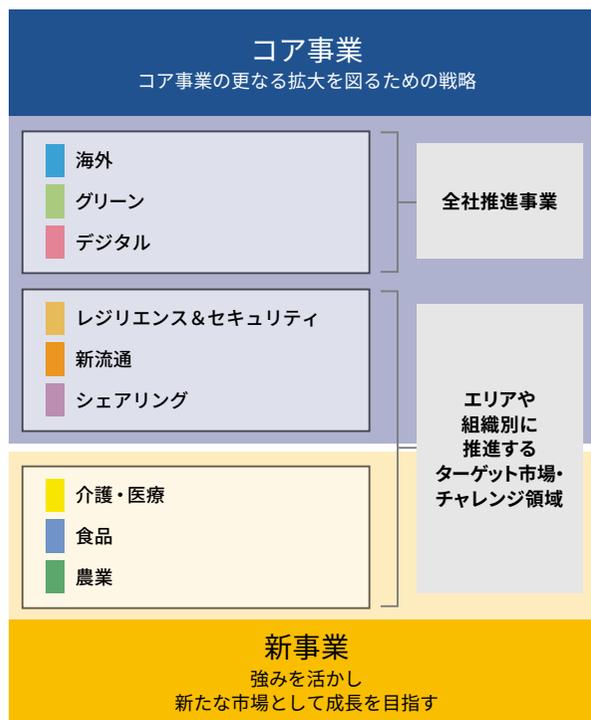
つつ、新たなニーズを現場から吸い上げ「つなぐ」イノベーションを推進していきたいと思っています。

次に、成長性については、9つの成長戦略を全社推進事業（3つ）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（6つ）に分け推進します（右図参照）。[P.17,31](#)

もともと成長戦略は、幅広く情報を集めビジネスチャンスを探るため、9つの成長戦略すべてを全部門で推進する体制としていました。「Growing Together 2020」「Growing Together 2023」を経て、ある程度情報が蓄積されてきたことから、仕上げの3年間となる「Growing Together 2026」では、従来どおり全社で取り組む分野と、事業の先頭に立つて推進するリーディング組織あるいはエリアに分け、それぞれ成長を図る体制としました。



■成長戦略の内訳 [P.31](#)



成長戦略は、コア事業を拡大させていくための戦略であり、かつコア事業で培ってきた商品やサービスを新市場に展開する新事業戦略でもあります。2026年3月期には成長戦略合計で売上高の約48%に当たる2,860億円の売上を計画しており、大きく成長させていきたいと考えています。

■双方向&業界横断型プラットフォームの展開

マーケット展開としては、「つなぐ」イノベーションで創造した新市場・成長市場を、双方向&業界横断型プラットフォームにより国内外に展開します。

具体的には、市場ニーズを我々が理解したうえで、仕入先様へお伝えし、仕入先様とともに商品やサービスの企画・開発を行い、マーケットへ提供します（双方向型プラットフォーム）。

また、ひとつの仕入先様だけでつくり上げるのが難しい場合は、業界を超えて違う仕入先様の技術と技術をつないで、新しい付加価値をつくり販売先様へ提供します（業界横断型プラットフォーム）。

これらを有機的につなげていくことにより、当社グループのネットワークを活性化し、国内だけでなく海外にも展開してまいります。[P.18](#)

これまで当社グループの海外拠点は、特定事業の展開にとどまっていたところがありました。例えば工作機械部門の出先がタイやインドネシアにあれば、工作機械しか販売していませんでした。今後は、海外でも総合力を発揮するために、タイの現地法人に複数部門を置いて「ミニユアサ」として総合力を高めていきます。さらに、それをインドなど他国にも水平展開していきます。

これらの海外市場には、大きなポテンシャルがあるものの、同時に外資系企業や現地資本企業との激しい競争が待ち受けています。特に若手社員には、その厳しい環境を認識したうえで、自ら手を挙げ、果敢に挑戦してほしいと思っています。

価値創造の起点

トップメッセージ

■ ビジネス変革を支える3つの施策

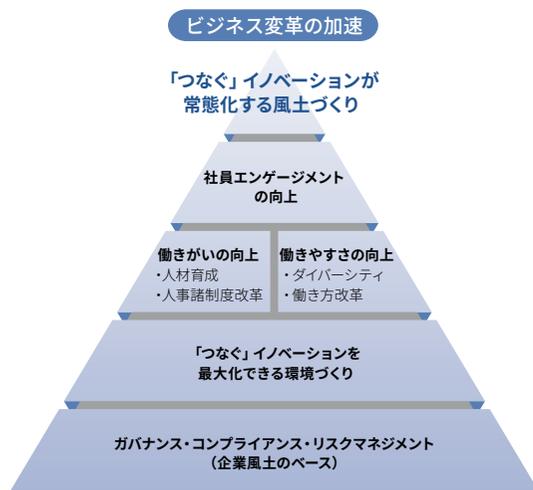
「つなぐ」イノベーションが常態化する

企業風土へ

「Growing Together 2026」では、ビジネス変革を支える3本柱として「風土改革」「DX推進」「サステナビリティ推進」を掲げています。

変化が激しい世の中において、私を含めた経営層は、これから会社の歴史をどうつないでいくべきか非常に強い危機感を持っています。一方、社内の一部では、これまでの成功体験から変化を受け入れにくい風土があり、ここを変えなければいけないと思っています。私は、この「風土改革」を新中期経営計画の一目一番地と位置づけています。

■ 風土改革の全体像 P.44



風土改革の具体的な取り組みとして、まずは新中期経営計画が全社員の胸に落ちるよう、社員との懇談会を全国で実施しています。そこでは、会社がどう変わろうとしているのか、またなぜ変わらなければいけないのかを社員一人ひとりに向けて、私自ら説明をしています。

もうひとつは、2023年3月より人事改革を目的に「YUASA PRIDE」と題した全社員参加のプロジェクトをスタートしています。さらには、当社グループのキーワードである総合力・チャレンジ・コミュニケーションを発揮しやすい環境づくりのひとつの施策として、新しい本社ビルを構えることとし、それに向けたプロジェクトをスタートさせています。現在首都圏に散在しているグループ会社も1カ所に集結させることで、グループ社員同士のコミュニケーションを活発化させ、更なる総合力の向上を図ってまいります。

DX推進&サステナビリティ推進による

経営基盤強化

DX推進については、これまでの当社グループの課題である「データの属人化」に対処するため、データ活用基盤の構築を進めています。全社員が、データを蓄積していく重要性を理解し、それが将来の当社グループにとって、非常に重要であるということを知るためにも、私も含めた経営層をはじめ、全社員を対象にしたDX研修を行ってまいります。

サステナビリティ推進については、2021年10月に発表したサステナビリティ宣言に思いのすべてを込めています。また、マテリアリティ（重要課題）に応じたアクションプランについても、各事業において取り組んでいます。ダイバーシティ推進では、2023年6月より女性の社外監査役1名が加わり、合計2名の女性が役員となりました。企業経営者、経営経験者などの多様な視点を活かし、コーポレートガバナンスの向上を図ってまいります。

■ ステークホルダーの皆様へ

企業価値の最大化を図る

当社グループは、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おり、株主還元率についてはこれまでどおり33%以上を目標に掲げております。2022年度は自己株式取得もあり、67.0%という高い還元率になりました。さらに2023年度からは、新たな指標として株主資本配当率（DOE）3.5%以上を掲げております。

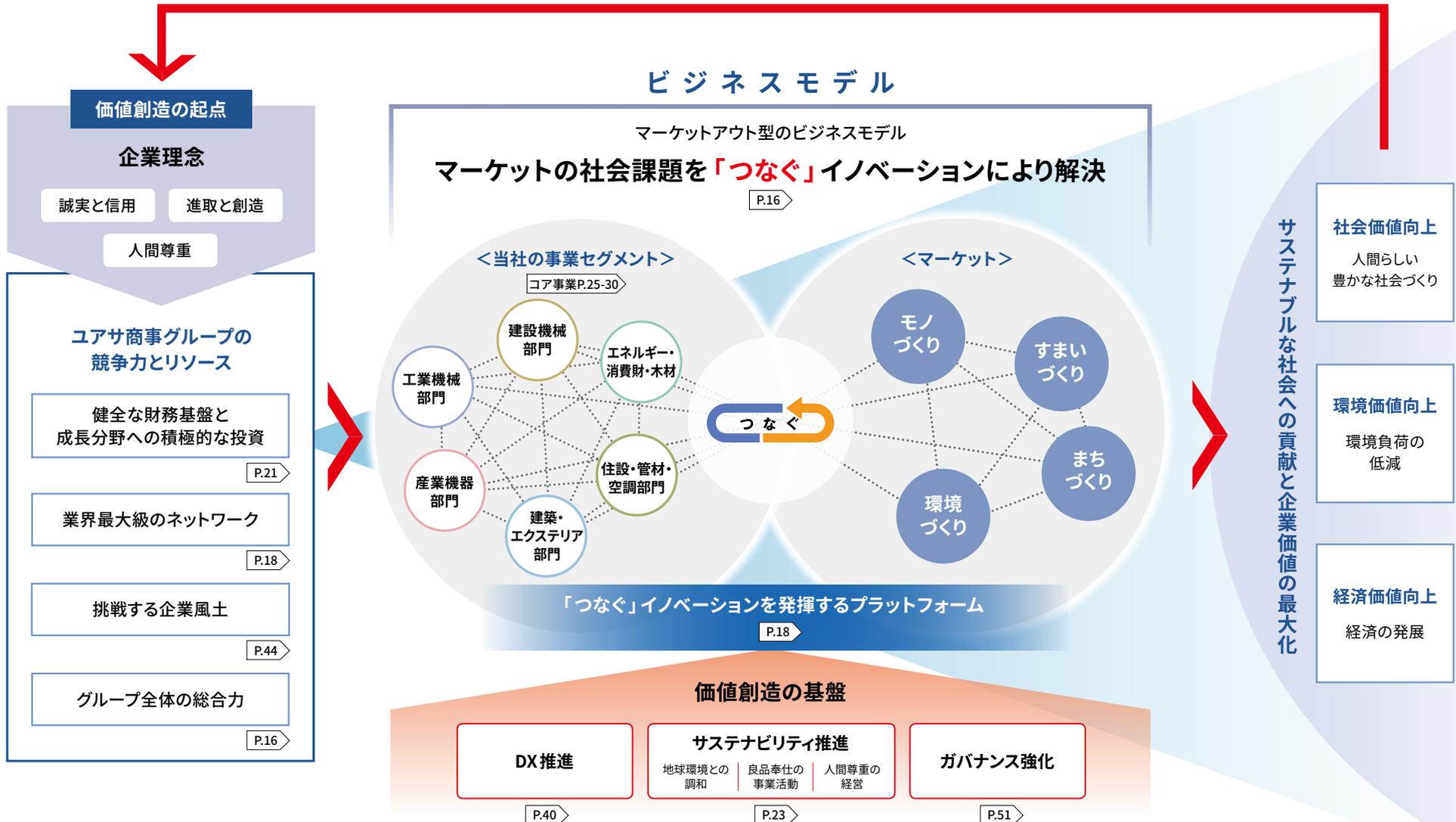
今後も、積極的な情報開示・IR活動により更なる株価向上を目指すとともに、成長戦略やDXなど、事業への積極的な投資により、企業価値の最大化を図ってまいります。

今後も変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

価値創造の起点

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。



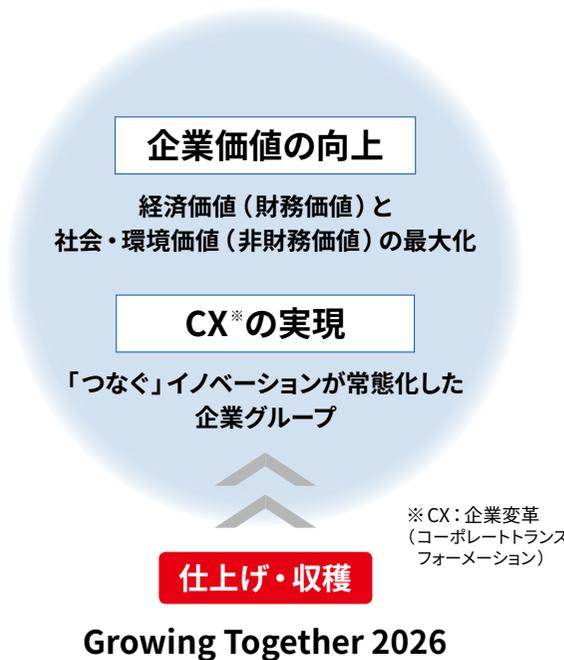
価値創造を最大化する戦略

長期ビジョンと中期経営計画

長期ビジョンと中期経営計画の位置づけ

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2017年に定め、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」としてまとめています。2023年4月よりスタートしている中期経営計画「Growing Together 2026」は、この「ユアサビジョン360」の仕上げ・収穫となる3rdステージとなります。

「モノづくり」「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」分野での社会課題解決に向けた提案ビジネスを推進し、「つなぐ」イノベーションが常態化する企業グループとなることで、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。



長期ビジョン「ユアサビジョン360」 2026年の当社グループのあるべき姿

企業理念 誠実と信用 進取と創造 人間尊重

価値創造を最大化する戦略

長期ビジョンと中期経営計画

中期経営計画の振り返り

■ 2nd ステージ

Growing Together 2023

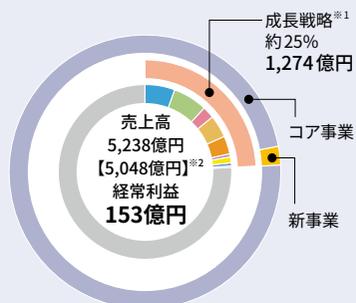
【売上高】



【経常利益】



■ 2023年3月期



※1 グラフ内側の内訳は、P.12の成長戦略の色分けと対応

※2 【 】内の売上高は収益認識基準適用後

| Growing Together 2023の総括

主な取り組み

「ユアサビジョン360」の2ndステージである「Growing Together 2023」は、「つなぐ」複合専門商社グループへの進化を目指し、成長戦略、コア事業戦略、経営基盤の強化を基本方針としてきました。具体的には、社会課題の解決＝成長事業と捉え、自社及び他社と共同で新しい商品・サービスの開発・実用化に注力し、気候変動対策や自動化・省人化など、様々な提案を行いました。また、サステナビリティ宣言に基づき、当社グループ全体のカーボンニュートラルを推進するとともに、国内では当社グループの森林整備活動が「J-クレジット制度」の認証を取得するなど、持続的な社会の構築に向けての取り組みも強化してきました。

成果

2023年3月期の売上高は5,048億円と、昨年対比で約9%の増収。営業利益、経常利益、当期純利益は、いずれも増益となり、2期連続の増収・増益で、2023年3月期は過去最高益となりました。2020年4月～2023年3月の大半において、新型コロナウイルス感染症の影響により海外を中心に営業活動が制限されたことから、投資計画については未達となりましたが、この3年間で全社売上に占める成長戦略分野の割合が約25%まで伸長し、業績拡大に寄与しました。

継続課題

「ユアサビジョン360」の最終ステージである新中期経営計画「Growing Together 2026」においても、下記課題に対し引き続き取り組んでいきます。

- 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

価値創造を最大化する戦略

長期ビジョンと中期経営計画

中期経営計画の振り返り

成長戦略の概況

成長戦略合計として計画は未達ながらも2020年3月期比約20%伸長となり、成長ドライバーとしてグループ全社の業績をけん引しました。

(金額はいずれも億円)

成長戦略	2020年3月期実績	2023年3月期計画	2023年3月期実績	2020年3月期比伸長率	総括
海外事業	364	740	298	▲18.1%	<ul style="list-style-type: none"> ●新型コロナウイルス感染症の影響により営業&投資活動が制限 ●タイ法人の総合化を柱とする新事業展開をスタート
環境・エネルギーソリューション事業 (現グリーン事業)	219	280	340	+55.3%	<ul style="list-style-type: none"> ●YES-netの活用によるカーボンニュートラル提案 ●太陽光発電、蓄電池、V2Hを組み合わせた営業推進 ●JCM(二国間クレジット制度)の提案推進
ロボ(AI)&IoT事業 (現デジタル事業)	65	170	117	+80.0%	<ul style="list-style-type: none"> ●connectome.design社とのAIソリューションの推進 ●ロボットシステム「Robo Combo」などのオリジナルロボット商品の開発
レジリエンス&セキュリティ事業	208	330	215	+3.4%	<ul style="list-style-type: none"> ●「つなぐ」ソリューション商品の開発推進 (アルミ目隠しフェンス「八千堺®」、冠水センサ付きボラード「キツキミライボラード」)
新流通事業	127	190	177	+39.4%	<ul style="list-style-type: none"> ●電子商取引(Growing Navi)の取引拡大 ●Growing Navi掲載商品の充実
介護・医療事業	52	80	58	+11.5%	<ul style="list-style-type: none"> ●介護&医療施設向け感染症対策の提案推進 ●開発途上国向け「遠隔ICUプレハブ病棟」の展開
食品事業	-	80	29	-	<ul style="list-style-type: none"> ●FOOMA JAPAN(食品製造総合展示会)などを通じ「つなぐ」ソリューション商品に注力するも計画未達 ●オリジナル商品の開発推進(飲料異物検査装置、リライタブルレーザーシステム、ほか)
農業事業	19	50	21	+10.5%	<ul style="list-style-type: none"> ●飼料配合用オリジナル「あっぺん機」の提案推進 ●収穫作業運搬システムの開発推進 ●農作物免疫活性化UV-B蛍光灯の提案推進
シェアリング事業	-	50	19	-	<ul style="list-style-type: none"> ●新型コロナウイルス感染症の影響によりイベントレンタル事業が低調 ●運転手付き農機シェアリング事業のスタート ●ネットレンタル「かりるねっと」事業のスタート
成長戦略合計	1,054	1,970	1,274	+20.9%	

価値創造を最大化する戦略

長期ビジョンと中期経営計画

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。

重点施策

ビジネス変革	収益性の高いビジネスモデルへ P.16 「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 P.31 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。
	国内&海外への市場展開 P.18 「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。
経営基盤の強化	風土改革 P.44 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 P.40 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 P.23 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。

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

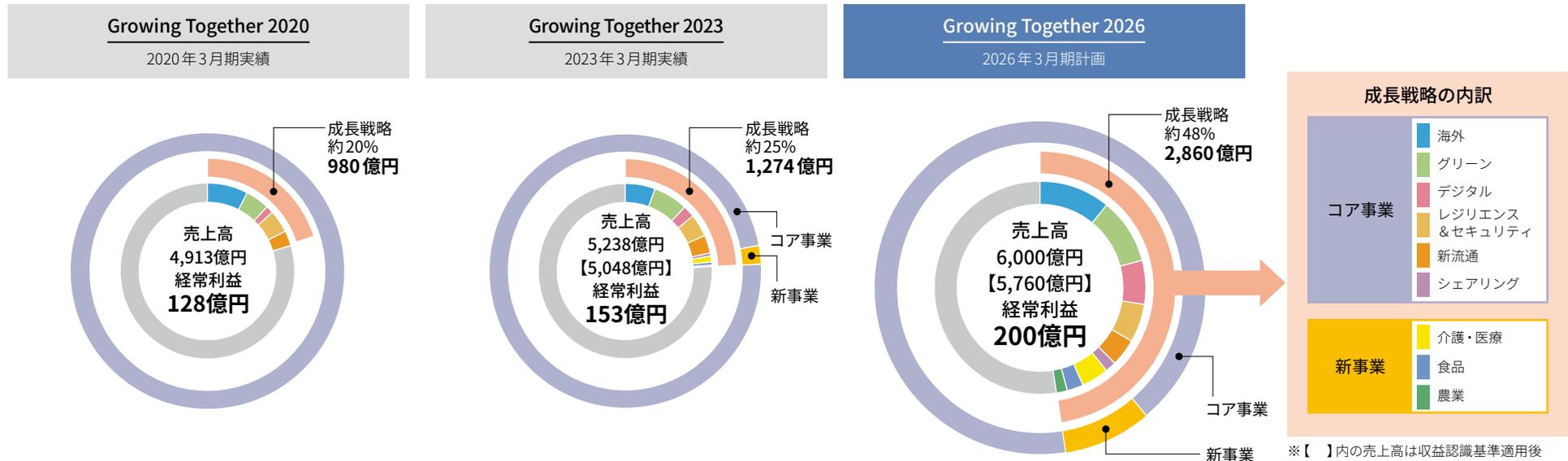
価値創造を最大化する戦略

長期ビジョンと中期経営計画

中期経営計画 Growing Together 2026 の概要

「ユアサビジョン360」事業規模と成長戦略の推移

「ユアサビジョン360」の3rd ステージとして、連結売上高6,000億円、連結経常利益200億円を目指します。



財務 KPI

項目	2023年3月期実績	2026年3月期計画
売上高 ^{※1}	5,048	5,760
営業利益	145	190
経常利益	153	200
経常利益率	3.0%	3.4%
当期純利益	100	132
株主資本利益率 (ROE)	10.8%	11.8%
株主還元率 ^{※2}	67.0%	33%以上
株主資本配当率 (DOE)	3.4%	3.5%以上

※1 売上高は収益認識基準適用後

※2 株主還元率の2023年3月期実績には自己株式取得額37億円が含まれています

非財務 KPI^{※3}

項目	2023年3月期実績	2026年3月期計画
CO ₂ 排出量 (Scope1、2)	6,682t-CO ₂	30%削減 (2023年3月期比)
女性管理職比率	1.9%	3.0%
女性総合職比率	4.2%	6.0%
女性総合職採用率	10.3%	12.0%
男性育児休業及び育児目的休暇取得率	78.1%	90.0%
有給休暇取得率	62.8%	70.0%
平均労働時間	1,955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)	84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 ^{※4} : 600名 DX人材 ^{※5} : 40名

※3 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

※4 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

※5 データ分析結果を利活用し、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

価値創造を最大化する戦略

ビジネス変革

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



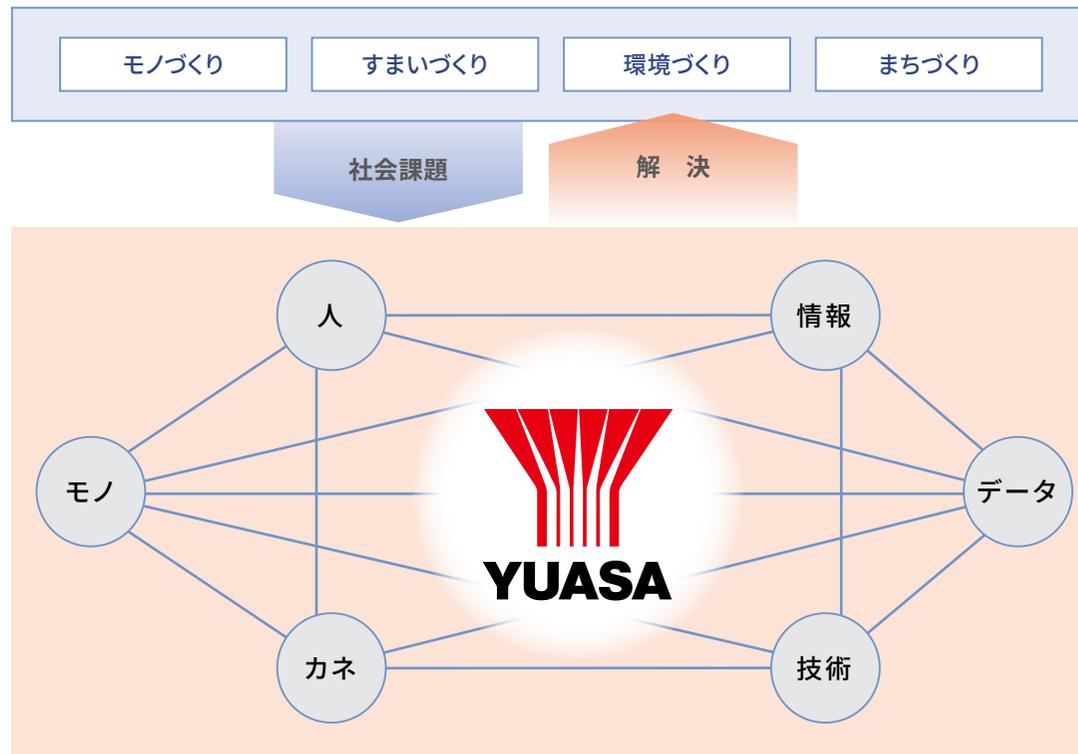
価値創造を最大化する戦略

ビジネス変革

ビジネスモデル変革：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

Topics 「つなぐ」ソリューション事例

多発する水害への備えを短納期で
冠水センサ付きボラード「キツキミライボラード」

冠水検知通信システム
KIZUKIMIRAI ボラード
キツキミライ ボラード

静岡県伊東市伊豆高原に設置した
キツキミライボラード
(2022年8月設置)

「キツキミライボラード」は、台風や豪雨による水害対策として、ボラード（車止め）を活用し、低地にある道路など身近な危険箇所の冠水状況を迅速に検知する製品です。

本製品はエクステリアメーカーの株式会社サンポール（広島県）と、地質調査会社の応用地質株式会社（東京都）との協力で開発しました。自然災害の多発により水害対策は喫緊の課題ですが、多くの河川を有する日本におけるモニタリング体制の整備は、時間やコスト面の負担が大きいのが現状です。

こうした社会課題の解決のため、既に社会インフラとして定着しているボラードに冠水センサを搭載することで、広域かつ緻密な冠水監視ネットワークをスピーディーに構築することが可能となります。

価値創造を最大化する戦略

ビジネス変革

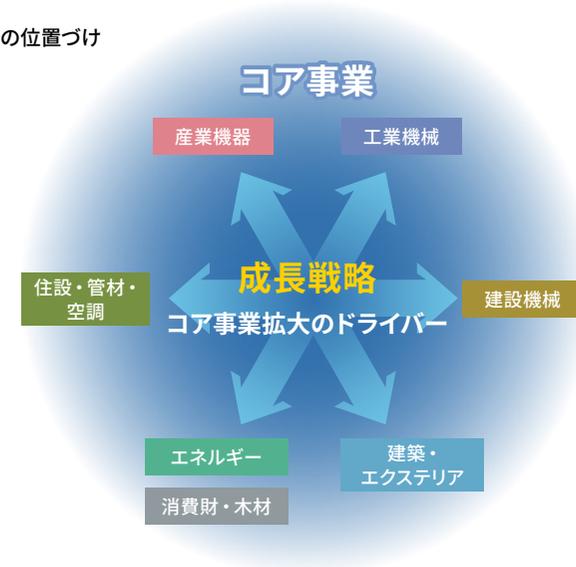
ビジネスモデル変革：成長戦略への展開

成長戦略の推進

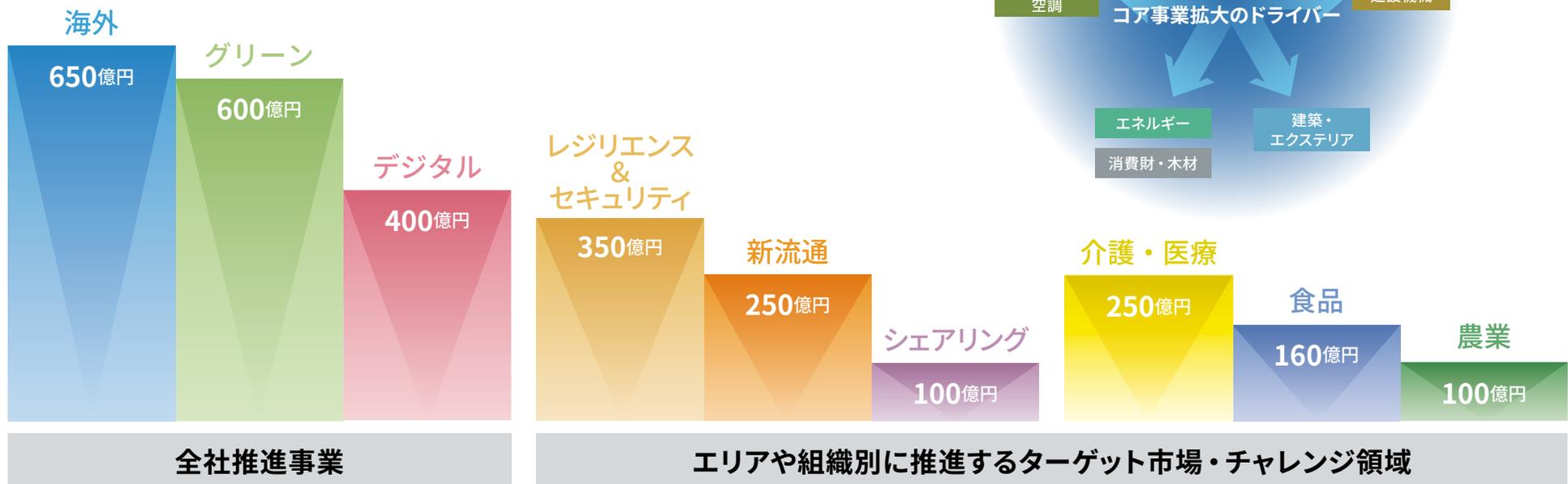
「成長戦略」は、「コア事業拡大を図る事業」と、新たなマーケットとして成長させることを目指す「新事業」から構成され、2026年3月期には全体の売上のおよそ48%に当たる2,860億円の売上を目標としています。

コア事業で培った強みを展開し積極的な投資により、成長戦略を推進します。

成長戦略とコア事業の位置づけ



2026年3月期 成長戦略別売上目標



コア事業拡大を図る事業 2,350億円

新事業 510億円

2026年3月期 成長戦略合計 2,860億円

価値創造を最大化する戦略

ビジネス変革

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50,000名の来場を予定しています。

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



遊休地活用ソリューション「ガレージゴルフ」を 開発・展開

遊休地活用という社会課題と、従業員の福利厚生の上というお客様のニーズを、当社やメーカーの商品や技術、そしてアイデアを組み合わせ、「シミュレーションゴルフを楽しむガレージスペース」として共に解決した「つなぐ」事例です。



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



V2H 機器搭載

宅配ボックス付き門柱を開発・展開 [P.35](#)



価値創造を最大化する戦略

社外取締役インタビュー

当社グループの中期経営計画「Growing Together 2026」について、社外取締役にお話を伺いました。



コア事業で培った経営資源を 海外や「つなぐ」イノベーションに投下

社外取締役
前田 新造

社会情勢や市場環境の変化を踏まえた計画になっていると思います。評価ポイントとしては、コア事業に経営資源を積極的に投下し、その強みを活かして成長が期待できる事業（成長戦略）を拡大している点です。そして、私が一番注目しているのが、成長戦略の中でも海外事業の展開で、これはとても重要な戦略であると思います。

今後、日本の人口は減っていき、マーケット規模が縮小されていく傾向にあります。それを踏まえても、海外の市場で飛躍を遂げていくのはとても重要なことです。タイでユアサ商事グループの総合力を発揮し、「ミニユアサ」を成功させる。これこそが、今後の海外展開の成否を左右することになると思います。海外での成功の鍵は「人」だと思っています。海外でマネジメントや営業を行う人材は、ユアサ商事グループの企業理念や経営戦略を身につける必要があります。日本で開催する展示会「グランドフェア」はユアサ商事グループ独特のビジネス展開の手法であると思います。是非、タイでもそのビジネス展開を実現させ、グランドフェアを成功に導いてほしいです。海外での売上比率が30%を超えれば、社員の意識が変わり、これまでよりグローバルな視点でビジネスを考える風土ができてくると思います。また、日本国内でも言えることですが、多様性なしにはグローバル展開はできません。海外の文化や宗教、法制度なども考慮し、ビジネス展開をしていく必要があります。

「つなぐ」イノベーションの推進についても、これまでコア事業で培った取引先ネットワークという強みを発揮した戦略ですが、企業が生み出す商品やソリューションに対する評価軸は近年変わってきています。ある顧客の売上高や利益に貢献するというだけでは十分でなく、生み出された背景や過程、社会への貢献度や環境への配慮など様々な観点で顧客はその商品、ソリューションを選定するようになってきています。社会に評価され、選ばれる価値を世の中に発信してほしいと思います。



提供する価値を高め 提供するマーケットを広げる施策

社外取締役
木村 恭介

現在及び未来の外部環境を加味したうえで、ユアサ商事グループが企業価値を向上させるための施策が網羅されていると評価できます。様々な施策の中でも、最も評価できるポイントは、ユアサ商事グループが提供する価値を高め、提供するマーケットを広げようとしている点です。

これまでは「日本国内型の工業機械専門商社」という印象を多くのステークホルダーに持たれていたと考えています。そういった印象では、ステークホルダーからユアサ商事グループの存在価値や成長性を十分に評価していただくことは難しいと思います。限られたマーケットで事業を展開していたのでは、いかに安定した営業キャッシュフローを生み出しているも、少々魅力に欠けるところがあるかと思っています。

現在は徐々にそのイメージから脱却し、350年以上築き上げてきたネットワークを活かし、「つなぐ」ことから生まれる価値がステークホルダーに浸透してきていると感じます。中期経営計画で打ち出している、プロダクトアウトからマーケットアウトへのビジネス変革、「つなぐ」イノベーションと成長戦略の推進は、ユアサ商事グループが提供する価値を高め、よりその価値が求められるマーケットを広げていこうとする戦略であると考えています。

「つなぐ」イノベーションの推進については、前中期経営計画に引き続き、さらにそのスピードを加速させてほしいと思います。生み出すイノベーションがどんなにニッチなものでもいいのです。「そんなことまで手掛けているんだ」ということをステークホルダーに認知していただき、提供する価値とマーケットの広さを知っていただければ、収益性はその後についてくるものだと思います。

そして、これらの変革を進めるのは人材です。ユアサ商事グループ社員が「コト売り」や創造した知的財産の有効活用に対する感覚を磨いていけば、企業価値向上につながると思います。海外戦略の推進においても、現地採用人材に対して企業理念や中期経営計画を浸透させていく必要があります。これからも人材への投資を大事にしてほしいと思います。

価値創造を最大化する戦略

社外取締役インタビュー

新たに2名の社外取締役をお迎えし、当社グループの中期経営計画「Growing Together 2026」について、お話を伺いました。



取引先ネットワークを活かす人材づくりと 働く環境づくりを強化

社外取締役

平井 嘉朗 **新任**

この度、取締役メンバーに加わることができましたこと、大変嬉しく思います。

創業より350年以上、世の中の変化に対応してきたユアサ商事グループですが、近年、時代変化のスピードはこれまでとは比べられないほど早くなっています。残すべき良き伝統を残すことはもちろん重要ですが、世の中の激しい変化に対していかに柔軟にすばやく対応できるか、私はここがとても重要だと思っています。新たな時代を切り拓く視点を持って変化し続ける土壌づくりと、社員がイキイキと働くことのできる環境づくりに貢献していきたいと思っています。

中期経営計画についてですが、企業価値向上を目指す課題認識として、プロダクトアウト型からマーケットアウト型へのビジネス変革と定義づけている点は、時代やマーケットの変化から見て的確であると考えています。ユアサ商事グループの最大の資産であり強みは取引先ネットワークだと思っています。この多岐にわたるネットワークをどのように活かしていくか、ここが非常に重要です。そして、これらのネットワークを活用し、実のあるものを生み出していくのは、ほかでもない社員です。そのためには、どれだけ自分の仕事に能動的に関わっているかが問われてくると思います。働くことに受け身になるのではなく、どれだけ「興味」を持つかが重要です。

様々な事象を関連づけて新たな価値を創造することは想像以上に難しいことです。無限の組み合わせをどのようにつなげ、お取引先様やマーケットの課題を解決していけるか、これらを想像し実行する力が今まで以上に求められると思います。そのために、人材づくり、またそのような人材が活躍できる環境づくりが肝と言えます。以上のことから、人材育成を含めた風土改革は非常に大切だと思います。

ユアサバリューに「チャレンジ精神を持ち…」とありますが、マネージャー層をはじめとした上位職層がまず行動を変革することが重要であると考えます。上位職層が模範を示し、それにより全社へチャレンジ精神を浸透させていっていただきたいと思っています。



リスク管理基盤の充実により サステナビリティと競争力を高める

社外取締役

光成 美樹 **新任**

取締役役に就任させていただき、大変嬉しく、また気持ちが引き締まる思いであります。

私はユアサ商事グループが2021年10月に発表したサステナビリティ宣言の策定から関わりを持たせていただいておりますが、非常に活気のある企業であると感じています。取引先や取り扱う製品、サービスも多様で、成長が期待できる事業がたくさんあります。私は、新しいイノベーションをおこすためには、活気があり楽しい職場であることが重要と考えています。今後は、カーボンニュートラルに向けたサポートはもちろんですが、社員が働いていて楽しく、取引先様に喜んでいただける企業、イノベーションがおこせる企業づくりをサポートしていきたいと思っています。

中期経営計画についてですが、主体である既存事業をさらに拡大し、景気の影響を受けにくい安定した新事業分野に取り組む戦略は、全体的にとってもバランスがとれていると思います。既存事業でしっかり収益を得なければ、新しいソリューションへの投資はできません。また、収益性の向上を担う「つなぐ」イノベーションにおいては、「つなぐ」双方のニーズを調整する機能や知識が必要となります。そのためにも、総合力が発揮できる社内環境整備を行っていくという施策につきましても大変評価できます。今後、それらを担う社員に目標を持っていただき、その目標を達成した方に達成感を得ていただくような施策があると良いと思います。社員がより働きがいを感じることができる企業風土になることを期待しています。

サステナビリティ推進の観点から申し上げますと、取引における安心を担保するために、更なるリスク管理基盤の構築がとて重要になってきています。特に、バリューチェーン全体の透明性を高める必要が出てきています。多くのデータを取り扱うこととなりますので、例えばデジタルトランスフォーメーション(DX)を活用するなどして、商取引の情報を正しく適切に開示していき、ユアサ商事グループの競争力の向上につなげていただきたいと思っています。

経営管理部門統括メッセージ

企業理念に立ち 持続可能な成長を目指す



代表取締役専務
経営管理部門統括
佐野木 晴生

■ 持続可能な成長に向けた経営基盤の強化

経営管理部門の役割は企業価値の最大化に向けた体制や基盤の構築と考えています。事業の持続的発展には、人材、インフラ、コンプライアンス、ガバナンスといった経営基盤の強化が欠かせません。2017年に掲げた「ユアサビジョン360」における3年ごとの中期経営計画では、いずれも「経営基盤強化」を重点項目に掲げています。技術の発展や社会の不確実性の高まりを背景に、当社を取り巻く環境は大きく変化しています。その変化に適応していくことが、持続的な発展を支えていくものと考えています。

今回、仕上げ・収穫ステージである中期経営計画「Growing Together 2026」では、ビジネス変革を加速させる基盤として「風土改革」「DX推進」「サステナビリティ推進」の取り組みを強化していきます。

■ ビジネス変革を支える3つの施策

1つ目の「風土改革」は、ビジネス変革を実現するための一丁目一番地であると考えています。まず、ガバナンス強化について、2023年度より社外取締役を1名増員しました。

■ ビジネス変革を支える3つの施策（全体像）



グループの経営品質の向上を目指し、ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントの強化を引き続き進めてまいります。次に人事改革と環境づくりでは、総合力・チャレンジ・コミュニケーションをキーワードに、「つなぐ」イノベーションが常態化する風土形成に向け、全社員参加型プロジェクトを推進していきます。

2つ目の「DX推進」は、システムを導入するだけでなくそれらを活用したビジネス変革や業務改善を通じ、競争優位性を確立していきたいと考えています。また、データドリブン経営に向け、経営層を含めた全社員を対象としたDX人材育成に注力し、「データ装備型専門商社」への変革に取り組みます。

3つ目の「サステナビリティ推進」は、2021年に発表した「サステナビリティ宣言」に沿い、「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。自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、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を加速させていきます。

価値創造を最大化する戦略

経営管理部門統括メッセージ

企業価値の最大化を目指す

当社グループは企業理念のひとつである「進取と創造」を体現すべく、業界に先駆けた取り組みにチャレンジしています。例えば「2030年度のカーボンニュートラル達成」は日本政府の掲げる年次より20年早い目標です。

また、サステナビリティや人的資本経営の観点から、今回の中期経営計画においては非財務KPI項目を増やしています。これらKPIの達成は経営基盤強化の結果として表れるものであると考えています。

財務・非財務KPI双方の推進により、経済価値（財務価値）と社会・環境価値（非財務価値）の両面を向上させ、当社グループの企業価値の最大化を目指してまいります。



成長戦略強化に向けた投資方針

キャッシュフローの配分方針では、より成長戦略を強化していくため、3年間の営業キャッシュフロー累計の約半分強に当たる212億円を成長分野・DX領域に投資していきます。

成長戦略投資は、海外事業の強化に向けたタイ拠点の総合化や「つなぐ」イノベーションを生み出すための投資枠を設け、全社推進事業（海外、グリーン、デジタル）、エリアや組織別に推進する事業（レジリエンス&セキュリティ、新流通、シェアリング、介護・医療、食品、農業）及びコア事業のそれぞれに配分していきます。

DX IT デジタル投資は、データ装備型専門商社への変革に向け必要な基盤の整備、人材育成・強化を目的とし、112億円の投資枠を設けています。

Growing Together 2026における投資方針

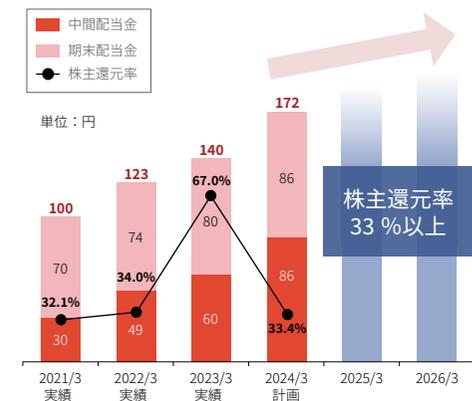
投資項目	Growing Together 2026	
	計画	内容
海外事業	60億円	● M&A投資 ● タイ強化投資 ● 商品・サービス開発投資 ・「つなぐ」イノベーション開発
グリーン事業		
デジタル事業		
レジリエンス&セキュリティ事業		
新流通事業	40億円	● 機能強化投資 ・人材開発 ・営業プロモーション強化 ・ロジスティクス基盤整備
シェアリング事業		
介護・医療事業		
食品事業	112億円	● DX IT デジタル投資
農業事業		
コア事業		
DX IT デジタル投資		
合計	212億円	

株主還元方針

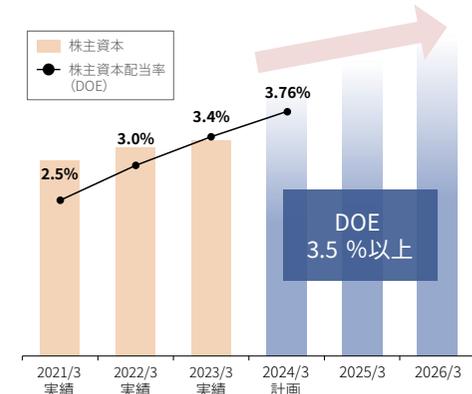
株主の皆様への還元方針につきましては、これまでどおり安定配当を基本とし株主還元率33%以上を維持しつつ、株主資本と配当額の割合を示す株主資本配当率（DOE）3.5%以上を、新たな KPI として掲げました。

今後も積極的な IR 活動や適切な情報開示を通じ企業価値の向上に努め、安定的な株主還元を継続していきます。

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



価値創造を最大化する戦略

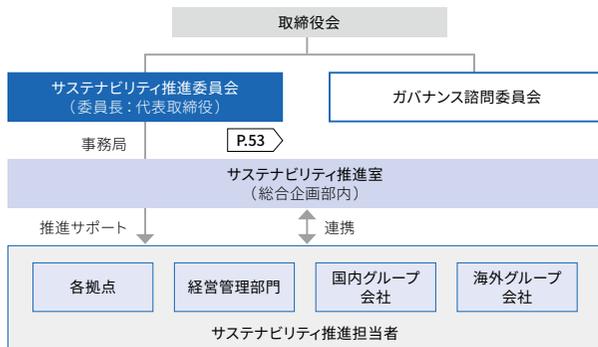
サステナビリティ経営の推進

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

当社グループはサステナビリティに資する経営の推進を図るため、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



戦略

「誠実と信用」「進取と創造」「人間尊重」を企業理念として掲げ、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、2021年10月に「サステナビリティ宣言」を発表しました。引き続き、地球環境との調和を機軸として、世界のいかなる国・地域においても双利共生の関係を重視し、企業活動を通じて、より人間らしい豊かな社会づくりや持続的な社会の構築に向け、積極的に貢献していきます。

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。

サステナビリティ宣言とマテリアリティ

サステナビリティ宣言	地球環境との調和	良品奉仕の事業活動	人間尊重の経営
マテリアリティ	気候変動への対応 (レジリエントな社会の実現)	「良品奉仕」による 安心＆安全な社会の形成	創業400年に向けた 健康経営＆働きやすさの推進
	創エネ・省エネノウハウによる 脱炭素社会への貢献	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	
	循環型社会への対応 (レンタル＆シェアリング)	「つなぐ」共創価値の創造	ダイバーシティ推進 (女性、外国人、経験者採用人材)
	自社活動による 環境負荷の低減	デジタル事業の推進	
		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)	教育研修の充実 (人材力の強化)

Growing Together 2026における主な取り組み

●2026年3月までにCO₂排出量を30%削減します(2023年3月期比)
 ※当社グループのScope1、2に対する目標

●Scope3 CO₂排出量の削減に向けた取り組み

●社会課題解決ビジネスの推進
 (カーボンニュートラル推進ビジネス、レジリエンス&セキュリティビジネス、ほか)

●ステークホルダーへの取引方針&人権方針の周知

●風土改革プロジェクトの推進
 (YUASA PRIDE プロジェクト、オフィス環境づくり)

ビジネス変革を実現する事業戦略

コア事業

事業本部長メッセージ

2023年3月期の事業概況と目指す姿

工業マーケット事業本部

(産業機器部門, 工業機械部門)

取締役
工業マーケット事業本部長

濱安 守



「デジタル」と「グリーン」でスマートファクトリーの実現を

工業マーケット事業本部は、工作機械や工場設備全般の販売、そして、工具・産業設備・機材・制御機器・物流機器などの最新鋭技術を、国内はじめ中国・アジア・北米などの製造現場にお届けし、日本と世界の「モノづくり」に貢献しています。

2023年3月期は、増収・増益を達成しました。スマートファクトリー実現に向けた生産現場の自動化・合理化に関する製品の販売や、各種補助金を活用した老朽化設備の更新、また、競争力向上のための高精度加工機の販売に注力した結果です。

国内・海外別に見ると、国内では、労働人口減少が大きな問題となっており、省人化・自動化要求が高まったことから、複合加工機の販売が伸長しています。海外では米中貿易摩擦による原材料費の高騰や、部品不足など負の要因はありましたが、それを上回る生産設備の大型案件が増加しました。

今後も世界に広がるグローバルネットワークと、これまでに培った貿易業務ノウハウ、そして国内外で連携するサポート体制により、日本と世界の「モノづくり」を支えます。また、スマートファクトリー化の支援を進めるため、製造ライン全体にワンストップで投資対効果の高い設備提案を実施し、さらに、創エネ・省エネ商品により、お取引先様のカーボンニュートラルを推進していきます。

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)

専務取締役
住環境マーケット事業本部長

田中 謙一



当社の総合力を活かした機能強化

住環境マーケット事業本部は、住宅設備機器、管材商品、ビル空調や工場のクーティリティ設備など幅広い分野にわたって、設備改善の提案を行っています。

2023年3月期は世界的な部品不足を背景に、給湯器など一部商品に納期遅れなどが見られましたが、非住宅向けの商品販売とカーボンニュートラルに向けたシステム提案などに努めた結果、増収・増益を達成しました。

今後、住宅分野において、少子高齢化により新築住宅需要の減少が見込まれる中、高機能・高付加価値商品を拡販していくことにより、豊かなくらしの実現に貢献していきます。また、堅調に推移すると予測されるリフォーム市場をターゲットとし、当社の総合力を活かしたソリューションを推進していきます。昨今カーボンニュートラルが求められている非住宅分野のビルなどにおいても、省エネ・高効率商品を活用し、設備改善提案を行っていきます。

さらに、エンジニアリング機能強化のため、全国横断の施工体制を構築すべく全国施工協会の拡充を図るとともに、施工を専門とするグループ会社の強みを活かし、提案・見積から施工・メンテナンスまで一貫したサービスを全国で提供できる体制を整えていきます。

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



異なる事業領域をつなぎ新たな価値創造を

建設マーケット事業本部は、建築資材や景観・土木資材を積算から施工まで一貫してサポートする建築・エクステリア部門と、道路舗装や土木工事現場で活躍する最新鋭の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、そしてエネルギー部門、木材部門から構成されています。

当事業本部は、変化する市場ニーズを捉え柔軟に新しいライフスタイルを提供することを目指しており、特に、全国規模の販売先ネットワークを有する建材卸は当社以外になく、取り扱い商品の多さとともに当事業本部の強みのひとつとなっています。2023年3月期は、資材・エネルギー価格の高騰や半導体不足による納期遅延などの影響が一部残りながらも、底堅い需要を捉え、増収・増益を達成しました。

中期経営計画においては、建築・道路資材販売・施工売上への更なる拡大はもとより、タイ市場への展開、建機レンタル・整備需要の掘りおこし、また当社グループで有する木材販売・エネルギー事業など、異なる事業領域をつなぐことで、新たな価値創造を目指していきます。

さらに、多発する災害に備えるべく、老朽化したインフラの整備事業や防災・減災・BCP商品の拡充、建設・工事現場の省力化・省人化対策ソリューション、SDGs関連商品提案など社会課題解決型ビジネスの推進を通じ、持続可能な「まちづくり」、そして未来づくりに貢献していきます。

ビジネス変革を実現する事業戦略

コア事業

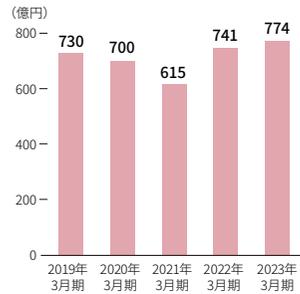
工業マーケット事業本部

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

- 自動車製造業
- IT、半導体製造装置などの製造業
- 食品製造業 ● その他すべての製造業

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
- カーボンニュートラルに向けた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

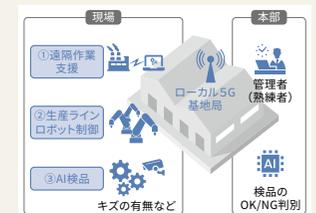
ニーズの変化を的確に捉え、製造ライン全体へデジタルソリューション提供

製造現場における生産性向上や人口減少に起因する働き手不足の課題解決に向け、次世代ネットワークである「ローカル5G*ソリューション」の提案に注力しています。

現場独自の大容量で高セキュリティな5Gシステムを構築し様々なICT機器をつなぐことにより、熟練者による遠隔作業支援や機器の遠隔管理・制御、高性能AIと組み合わせた予知保全や外観検査など、スマートファクトリー化の実現に向け当社グループが長年培ってきたノウハウとネットワークを活かしワンストップでソリューションを提供していきます。

また、CO₂削減への取り組み、EVの普及をはじめとする産業構造の変化に対し、市場のニーズを的確に捉え、環境配慮型ソリューションの提供や製造コストの削減につながる商品・システムの開発・提案を通じ、製造現場の課題解決に貢献していきます。

※地域の企業や自治体などの様々なユーザーが、「自社の敷地で」「自社の投資で」「自社専用品で」構築できる第5世代移動通信システム。



製造業のお客様から相談が多い、主なローカル5Gのユースケース

ビジネス変革を実現する事業戦略

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
- AIによる加工条件自動設定、予防保全機能を搭載したソリューション開発
- 省エネ・創エネ機器の販売、工場内環境の整備 (空調、集塵)、使用電力の削減 (電力の見える化) を推進
- 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

機械、工具、周辺機器をすべて取り扱う当社グループだからできるトータル提案

製造現場の加工環境改善のため、マイクロファインバブル発生装置「バブパワー 2」と精密ろ過装置、さらに高精度AEセンサを工作機械とつなぐことで、半導体分野で必要となるセラミックスやシリコンなどの素材 (脆性材) の部品を安定して加工できるシステムを開発しました。工作機械のパフォーマンスを最大限に発揮し、加工品質の安定、機械メンテナンス費や消耗品購入費の削減などに結びつけ、お客様のカーボンニュートラルの取り組みに貢献することを目標としています。また、AIによる加工液の劣化管理や、センシング技術による加工条件最適化に向けた検証を進めるなど、機械、工具、周辺機器をすべて取り扱う当社だからできるトータル提案により、製造業の課題解決を行っていきます。



「バブパワー 2」と精密ろ過装置



加工液・洗浄液の長寿命化を実現

加工環境ソリューション紹介動画
<https://youtu.be/l8oe1XIQ8AQ>



ビジネス変革を実現する事業戦略

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
- 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 ● 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

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/ソリューション営業の強化と拡大
- 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

ソリューション提案で持続可能な「すまいづくり」「環境づくり」を支援

省エネの提案や高効率商品の販売力は、当部門の強みです。カーボンニュートラルを推進していくため、住宅、オフィスビル、病院や学校など様々な施設に対し、省エネ関連の補助金を活用した高効率設備への更新提案を行っています。

また、近年深刻化する空室率の増加といった社会課題に対し、住宅・非住宅問わず建物の資産価値の維持と向上に取り組む企業を支援する「Renous（リノアス）」プロジェクトを立ち上げ、全国横断で展開しています。このプロジェクトでは、商品提供だけでなく、リノベーション市場へ新規参入を望まれるお取引先様への勉強会や技能研修、業務改善提案などを実施しており、MR^{*}技術を活用したアプリや施工管理システムなど、デジタル活用も進めています。今後も、堅調に推移していくと予測されるリノベーション市場に対し、当社グループの総合力を活かした省エネ提案や新商品開発、材工提案を行っていきます。

※MR：Mixed Realityの略称、複合現実と訳され、現実世界と仮想現実を組み合わせる技術です。



MR技術を活用した技能育成アプリ

ビジネス変革を実現する事業戦略

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、潜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

新たなライフスタイルの創造とともに、「社会・環境課題解決商材」を強みとする事業体へ

昨今、多様な働き方の普及や情報化など、様々な要因によりライフスタイルが変化してきています。当社グループは、このように多様化するニーズに応える取り組みのひとつとして、空間や商品の新たな活用方法を提案しています。例えば、ガレージの新たな用途開発をした「ガレージゴルフ」^{P.18}がそのひとつです。今後は、国内トップレベルの外構エクステリア販売力を活かし、国内市場はもちろん、海外への展開も強化していきます。タイをはじめとした海外では、日本の住宅に見られるようなエクステリアの普及は途上のため、海外においても日本のようなエクステリアの文化を創造し、新たな市場を開拓していきます。

加えて、レジリエンス・セキュリティ対策、社会課題解決商品・サービスの更なる販売拡大に取り組みます。工場や倉庫、工事現場などに出入りする車両の管理をAI画像認識で自動化できる「SAI-GATE (サイゲート)」(右写真)は、セキュリティ強化に加え、物流業界の2024年問題の解決にもつながる当社オリジナルの省人化ソリューションとして、現場と社会の課題解決をサポートします。



ナンバープレートをカメラで認証しゲートを自動開扉する認証システム「SAI-GATE」

ビジネス変革を実現する事業戦略

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
- 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 ● 中古建機オークション (YUMAC) 事業 ● 輸入商品のサービスメンテナンス機能
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IoT・ICT化、AI活用 ● 労働環境の改善 (省力化、省人化) ● 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"> ● 半導体不足による建機の納期遅延 ● 労働人口の減少による需要変動 ● 海外建機メーカーの参入 ● 公共工事の減少

中期経営計画における施策

付加価値の高い商品の販売推進

- 現場の省力化・省人化につながる建機、工具の拡販
- CO₂削減に貢献する商品提案 (電動作業車など)
- 温室効果ガス排出量可視化ソリューションの提案
- 現場安全対策商材の展開

販売先・販売機会の更なる拡大

- IoT・ICT化、AI活用ソリューションの提案
- レンタル事業者への販売網拡大
- 補助金を活用した生産性向上ソリューションの提案

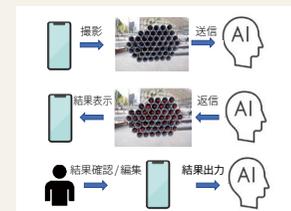
目指す姿と関連する取り組み

調達・販売ネットワークを活かし、商品開発を通じた「コト売り」と新たな市場開拓を推進

様々な社会ニーズに対応できる商品開発力や調達力は当部門の大きな強みです。例えば、レジリエンス対策では、防災・減災に取り組むため、「つなぐBCPパッケージ」という当社オリジナルの水害対策パッケージを開発しました。環境対策では、建設重機や建設用機器のCO₂排出量を可視化できるシステムを開発し、建設工事現場に提供しています。また、建設現場の労働環境改善に向けて、AIを活用した画像認識による仮設資材の数量管理システム (右写真) など、デジタルを活用した省力化・省人化ソリューションの開発にも取り組んでいます。

また、当社はスペイン建設機械メーカー AUSA (アウサ) と日本総代理店契約を結びました。AUSAが持つ4輪駆動のタイヤ式フォークリフトは、操作性や機動性に優れ、土木や農業分野における不整地作業の生産性向上に貢献していきます。

今後も、当社グループの有する様々なソリューション・ネットワークを「つなぐ」ことで、新たな社会課題の解決に取り組んでいきます。



AIによる画像認識技術を活用した資材自動カウントシステム

ビジネス変革を実現する事業戦略

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。

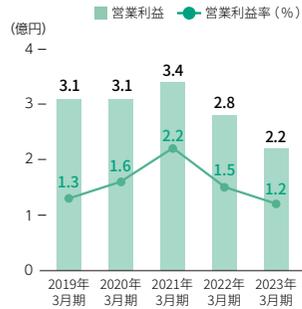


売上高



※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

- 石油製品の販売

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

- カーメンテナンス強化
- 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
- カーリースの提供
- 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

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)

ビジネス変革を実現する事業戦略

成長戦略

成長戦略について

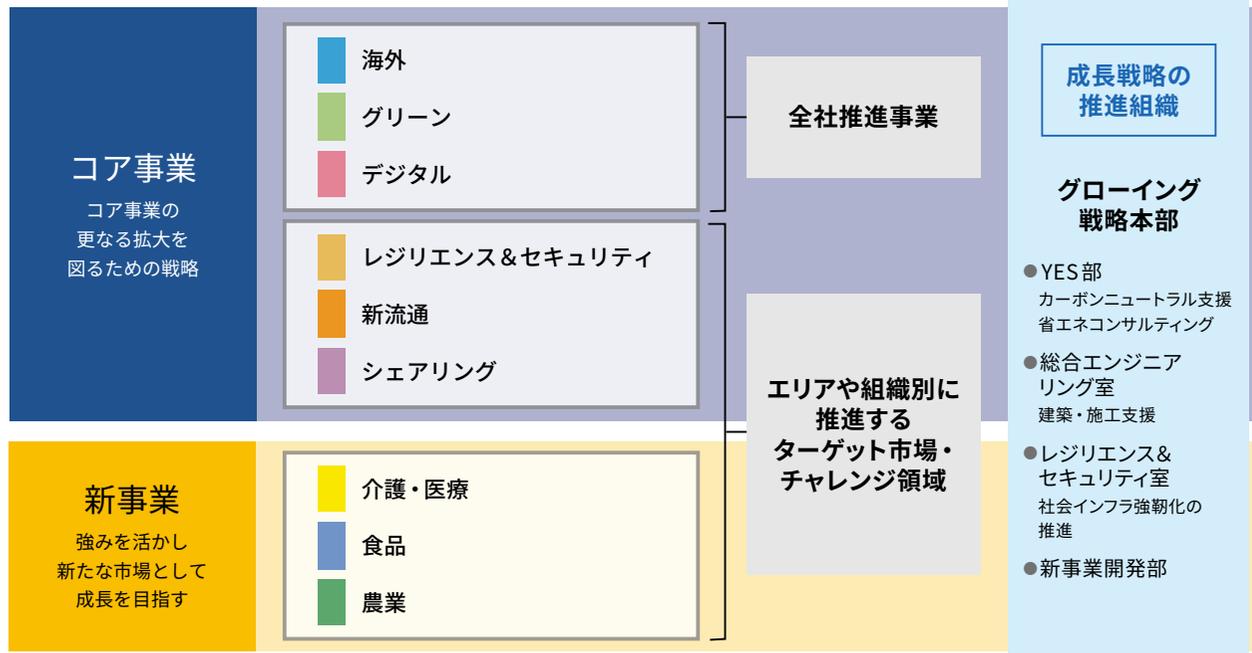
「コア事業の拡大」と「新たな市場展開」で成長を加速

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、全社売上への更なる伸長を図る戦略で、「コア事業売上への更なる拡大」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マーケットの社会課題解決に取り組んでいきます。

「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。

成長戦略の内訳



執行役員
グローイング戦略本部長

三原 豊

マーケットアウト型ビジネスを推進 成長戦略のエンジン役となる

グローイング戦略本部は、グループ会社を含めた部門横断で成長戦略を推進していくためのエンジン役組織として2020年に発足しました。当部門は、省エネコンサルティングの専門部隊である“YES (YUASA ENVIRONMENT SOLUTION) 部”、将来の事業創出を行う“新事業開発部”、建築・施工に関する有資格者が多数在籍する技術集団である“総合エンジニアリング室”、社会インフラの強靱化を推進する“レジリエンス&セキュリティ室”から成り立っています。

社会課題解決ビジネスとして成長が見込める9つの成長戦略領域に対し、専門知識を有する当部門がグループ横断的に取り組むことにより、新たなソリューションを提供することが可能です。また、毎年、社員より多くの新事業提案がありますが、それらを事業として育てていくことも当部門の大きな役割です。

今後も「ユアサだからできる」ソリューション提案を通じ、更なる事業拡大、そして社会課題の解決に向け、取り組んでいきます。

ビジネス変革を実現する事業戦略

成長戦略

海外事業

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。

■ 当社グループが取り組むべき課題

新興国における産業、都市開発、インフラ整備需要の更なる伸長が見込まれる一方で、社会課題としての「環境に配慮した開発」への取り組みも求められています。

■ 当社グループが発揮する強み

当社グループが培ってきた「モノづくり」「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」をトータルで支援できる調達力の発揮により、海外事業の拡大につなげていきます。

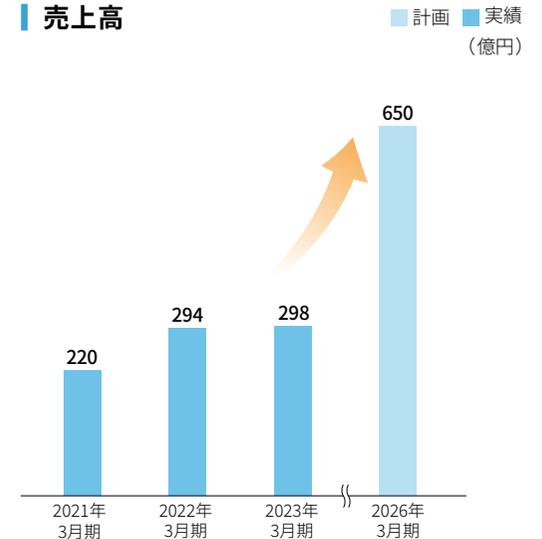
また、カーボンニュートラル、自動化・省力化、レジリエンス&セキュリティなどの社会課題解決ビジネスを推進し、サステナブルな社会形成に貢献していきます。

■ 成長を加速させるための 中期経営計画の戦略

「Growing Together 2026」においては、タイを当社グループの重点ターゲットと定め、投資及び取り組みを強化していきます。

近年、工業化の著しいタイでは産業の集積が進み、ASEAN地域におけるモノづくりの重要拠点としての存在感を増しています。当社グループは既に工業・住環境分野の現地法人2社をタイに設置していますが、新たに建設分野（建材・建機）を進出させ、それらすべてを統合し、「ミニユアサ」として日本のユアサ商事同様の総合拠点として機能強化を図ります。加えて、インドにおいてもこの「ミニユアサ」モデルを水平展開し、総合力の発揮により海外展開を推進します。

■ 売上高



Topics タイ「ミニユアサ」プロジェクトと海外初の「グランドフェア」開催予定

タイにおける拠点は、日本のユアサ商事同様に複数分野の商社機能を有する「ミニユアサ」として展開を図ります。その一環として、既にある2つの現地法人の拠点を集約するとともに今後の機能強化を見据えた新しいオフィスの設置に向け、準備を進めています。新オフィスには当社取り扱い商品のショールームとしての機能も設ける予定で、便利で快適なライフスタイルの提案や社会課題の解決につながるソリューションを体感いただくスペースとする方針です。

加えて、当社最大のプロモーションである「グランドフェア」を2025年にタイのバンコク国際貿易展示場（BITEC）で開催予定です。グランドフェアの海外での開催は初の試みであり、当社の海外プロモーション確立の第一歩として、成功に向け準備を進めていきます。

■ 事業展開イメージ

モノづくり

省力化
省人化
など

カーボン
ニュートラル
推進など

環境づくり

すまいづくり

便利で快適な
住まい
など

エクステリア
文化の創造
など

まちづくり

当社グループの
総合力を発揮

グランドフェアの会場となるタイの
バンコク国際貿易展示場（BITEC）



ビジネス変革を実現する事業戦略

成長戦略

グリーン事業

ワンストップソリューションで、お取引先様のカーボンニュートラル支援を行います。



■ 当社グループが取り組むべき課題

地球温暖化といった気候変動問題に対し、海外も含めたサプライチェーン全体でのCO₂排出量削減が求められています。「モノづくり」「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」に携わる当社お取引先様においても、カーボンニュートラルに向けた取り組みのニーズは高まっています。

■ 当社グループが発揮する強み

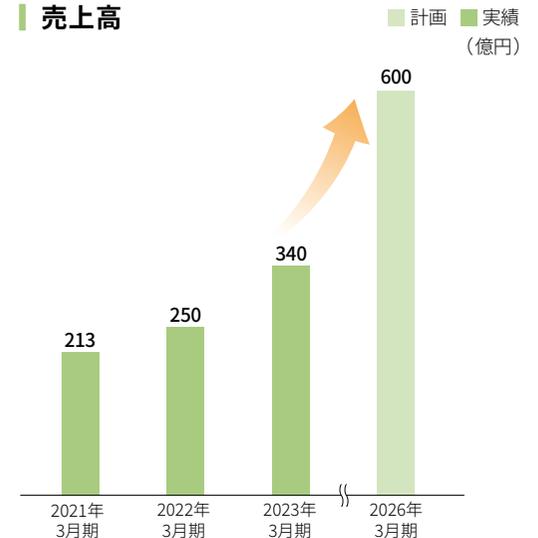
省エネコンサルティングの専門部隊であるYES (YUASA ENVIRONMENT SOLUTION) 部を有し、これまで培ってきた環境ソリューションノウハウをもとに、高度な提案力でお取引先様のカーボンニュートラル推進を支援しています。

■ 成長を加速させるための 中期経営計画の戦略

幅広いネットワークを有する当社の強みを活かし、省エネ設備導入に関する説明会や補助金情報の発信などを行うとともに、YES部のコンサルティング機能を活かしカーボンニュートラル達成を目指す全国のお取引先様の支援を行います。また、既に取り組みを開始している建設業のお客様に向けた、クラウドやIoTなどIT技術を活用した、CO₂排出量見える化ソリューション事業も、さらに推進していきます。

環境配慮型の高付加価値商材の開発・発掘や、優れた技術を有する仕入先メーカーなどを「つなぐ」ことで新たなソリューションの創出を行い、「モノ」と「コト」両面での社会課題解決に貢献します。

■ 売上高



Topics 業種・業界を問わないカーボンニュートラル提案と補助金の活用

カーボンニュートラル達成はすべての業種・業界で求められており、当社グループでも部門を超えてカーボンニュートラル提案を行っています。生産設備の高効率化などそれぞれの部門が得意とする商品に加え、すべての業種に関わる空調設備や再エネ設備の導入も得意としており、業種・業界を問わずカーボンニュートラル達成を支援しています。また、当社では補助金を活用した設備導入をサポートしており、全国で多数の採用・導入支援実績を有しています。当社の培ったノウハウを活用し、グリーン事業の更なる拡大を目指します。

■ 補助金を活用した当社のワンストップソリューション

豊富な取り扱い商品やエンジニアリング機能に加え、最適な補助金の選択・提案から公募申請までを行い、ワンストップでお取引先様の省エネ化・カーボンニュートラルをサポートします。



■ 導入事例



◀産業機器部門を通じ、某老人ホームの屋上へ太陽光発電設備を提案・設置しました。部門を問わずお取引先様のカーボンニュートラルを推進しています。

▶環境省より交付される補助金を活用し、容量178.2kWの太陽光発電設備を導入しました。導入費用の約2割の補助金が交付され、初期費用を抑えた再エネの導入を支援しました。

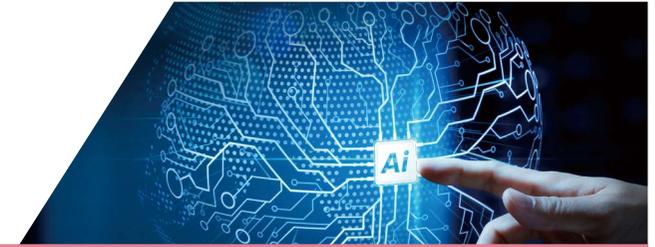


ビジネス変革を実現する事業戦略

成長戦略

デジタル事業

ロボティクス、人工知能（AI）、IoT 推進による「現場の課題解決」をサポートします。



■ 当社グループが取り組むべき課題

人口構成の変化に伴う労働人口の減少は日本をはじめとした先進国共通の課題であるとともに、特にモノづくり・まちづくりの現場においては後継者不足による従事者の減少もあり、これまで以上に生産性の向上が求められています。

■ 当社グループが発揮する強み

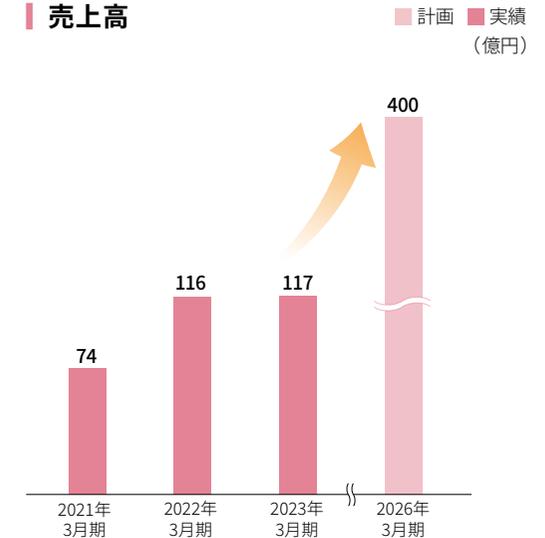
グループ会社にAIコンサルティング会社（connectome.design社）を持つ強みを活かし、ロボットやAI、IoTなどといったデジタル技術の導入と、主要仕入先6,000社・主要販売先20,000社という広範な取引先ネットワークにより社会課題を解決し、持続可能な発展を目指します。

■ 成長を加速させるための 中期経営計画の戦略

建設・製造現場における人手不足を解消する省力化・省人化ソリューションの推進による「現場の課題解決」を通じ、付加価値の高い商品・サービスの展開を強化します。

AIによる飲料異物検出装置や自走式ロボットを活用した建設現場のコンクリート湿潤管理システムなど、業務効率と作業精度を両立した新しいソリューションの開発・提供により、「デジタルの活用による生産性の向上」をキーワードに当社が有するあらゆる商品・ネットワークを全社推進で「つなぐ」ことで、提案・販売機会を拡大させていきます。

■ 売上高



Topics AIを活用した画像認識による仮設資材カウント・数量管理システム

■ 社会課題・市場ニーズ

レンタル会社や建設現場においては、仮設資材の数量確認の際に作業員が手作業で分類・カウントしているため非常に多くの労力と時間がかかり、レンタル品の回転率の低下やミスカウントによる損失といった課題も発生していました。

今回開発したシステムは、AIによる画像認識技術によってその数量を自動でカウントします。目視でのチェックを自動化することで、作業員の業務負担と作業にかかる時間を大幅に削減でき、現場の省力化・省人化に貢献します。



■ ユアサ商事が果たした役割

AIソリューションを提供するconnectome.design社と共同で開発しました。建設現場やレンタル資材会社といった当社販売先の課題を解決するソリューションとして開発に携わりました。取引先のニーズを捉え「つなぐ」イノベーションを發揮した事例のひとつです。

■ 今後の展開

画像認識学習の更なる深化により認識可能なパターンを増やし、物流業界の2024年問題をはじめ、様々な場面で活用できる数量管理システムとして、省人化・効率化を支援します。

ビジネス変革を実現する事業戦略

成長戦略

特集：グリーン事業への取り組み



新商品開発・市場開拓が社会課題の解決につながる仕組みを目指す



「V2H 機器搭載 宅配ボックス付き門柱」の開発

EV（電気自動車）に蓄えられた電力を家庭用に有効活用できる、V2H^{*}システム。「充電時間の短さ」「電気代の節約が可能」「大容量の蓄電が可能」など数々のメリットがあるV2Hですが、そのままエクステリアへ設置すると無機質な印象を受けます。そこで、木目調のデザインを施した門柱（郵便ポスト、宅配ボックス、表札灯が一体化したもの）に組み込むことにより、周囲の景観に溶け込ませることが可能となりました。

この商品は、宅配ボックスによる再配達削減、V2Hによる太陽光エネルギーの蓄電・使用、2つの側面からカーボンニュートラルに大きく貢献します。どのようにして「V2H機器搭載 宅配ボックス付き門柱」が出来上がったのか、開発したニチコン（株）・（株）タカショー・ユアサ商事（株）3社の対談から探りました。



**ひねりを加えることで生まれる
独自性を大切にしたい**
（ユアサ商事 岩崎）

環境意識の高まりを追い風に市場を開拓

■岩崎（ユアサ商事）：私の所属しているスマートエネルギー部では、もともと太陽光発電や蓄電池を取り扱っていますが、ニチコンさんがV2Hという機器を世界で初めて開発・量産化されました。それを、新たな市場に展開できないかとお声がけしたのが今回の商品開発の始まりです。

■石川様（ニチコン）：V2H単体としての開発は、2011年の東日本大震災で、電気供給量がひっ迫したことがきっかけでした。計画停電などもありましたが、ちょうどEVが出始めたところで、EVの電気をほかで利用できないかと自動車メーカーからお声がけいただき開発したのがV2Hだったので。2012年には世界で初めて商品化し市場に導入いたしました。現在は、メディアを見ても太陽光発電や蓄電池、EV車など環境エネルギー関連の話題が取り上げられない日はありません。環境意識は確実に高まっており、「V2H機器搭載



株式会社タカショー
商品設計第3グループ
グループリーダー
鈴木 弘 様

ニチコン株式会社
蓄電システム営業部
営業課 課長
石川 秀明 様

ユアサ商事株式会社
スマートエネルギー部
岩崎 武

※V2H：「Vehicle to Home」の略

ビジネス変革を実現する事業戦略

成長戦略

特集：グリーン事業への取り組み



まさにありそうでなかった アイデアでした

(ニチコン 石川様)

宅配ボックス付き門柱」のような様々な機器を合わせた商品への注目度も上がっていくと思います。

でも、実はユアサさんから話をいただくまで、こうした複合的な商品は全く思いつきませんでした。タカショーさんのようなメーカーさんと一緒に仕事をすることがなかったものですから、ユアサさんにつないでいただいたおかげで今回の商品にもつながったというわけです。まさに、ありそうでな

かったアイデアでした。

異業種の出会いから生まれた新商品

■**岩崎 (ユアサ商事)**：タカショーさんは、ユアサ商事の建材部で、長年お付き合いさせていただいていました。太陽光発電や蓄電池など、機能的な商品は、家の前に設置すると少し無機質な印象を与えてしまいます。それを、もっとぬくもりのあるデザインにできないかと、タカショーさんにご相談しました。

■**鈴木様 (タカショー)**：当社は、元は竹垣などの商品を扱う造園からスタートしたものですから、庭とエクステリア、庭での過ごし方のお手伝いをする商品づくりがモットーです。今回のV2Hのような機能的な商品は専門分野外でしたが、当社では極力、お客様のご要望にお応えするために、化粧建材(エバーアートボード)では88色もの品揃えを用意しています。今回の商品では、その中から厳選した色を使用し、緑と調和するようなデザインを合わせることで、V2Hをエクステリアになじませるお手伝いができたのではないかと思います。

■**石川様 (ニチコン)**：当社はデザインに関しては全くの門外漢です。今回のタカショーさんとの協働で、デザインの重要性を認識させられました。

「つなぐ」視点が高付加価値につながった

■**岩崎 (ユアサ商事)**：もうひとつは、物流の問題やコロナ禍で「置き配」が増加したこと、また在宅勤務など家で過ごすことが多くなり、今まで気にならなかった部分をリフォームする需要が増えていくと考えました。タカショーさんが、もともと宅配ボックス付き門柱を商品としてお持ちでしたので、それらをすべて集約すれば機能的であろうということで、今回のような新しい商品が生まれたわけです。

専門性の高いメーカー様2社と協働することによってアイデアを形にできるという成功体験を積むことができました。モノの流れだけを見れば、メーカー様が製造した商品をほかに紹介するというだけのつながりですが、ユアサ商事の付加価値である人・モノ・技術などを「つなぐ」視点を常に意識し、何かひとつでもひねりを加えることで生まれる独自性を大切にしていきたいと思います。

緑と調和するデザインにする お手伝いができたのでは

(タカショー 鈴木様)



「V2H 機器搭載 宅配ボックス付き門柱」で社会課題に貢献

取り組むべき社会課題	ユアサ商事の「つなぐ」イノベーション	社会に提供する価値
<ul style="list-style-type: none"> ●気候変動への対応とそれに伴うエネルギー需給構造の変化 (EVの普及) ●地震など自然災害に対する備え、社会的なレジリエンスの向上 	<ul style="list-style-type: none"> ●蓄電システムメーカー(ニチコン株式会社)とエクステリアメーカー(株式会社タカショー)をつないだ商品開発 ●「つなぐ」の視点から、デザインをコーディネートするとともに、パッケージ化して販売 	<ul style="list-style-type: none"> ●実用性のあるエクステリアで、EVに蓄えられた電力の活用と脱炭素推進につなげる ●災害の際に自己利用可能な電力を確保できる

ビジネス変革を実現する事業戦略

成長戦略

レジリエンス&セキュリティ事業

安心・安全なくらしと事業継続のために、セキュリティ技術とBCPノウハウをつなぎます。



当社グループが取り組むべき課題

深刻化する自然災害や新型コロナウイルス感染症といった新たな社会課題に対し、企業の事業継続が課題となっています。

当社グループが発揮する強み

激甚化する自然災害対策として、当社グループはこれまでも複数の商品や機能を組み合わせた提案を行ってきました。そこで培ってきたノウハウと、全社横断部門であるレジリエンス&セキュリティ室の専任担当者を中心に、安心・安全な社会実現に向けた提案が可能です。

成長を加速させるための 中期経営計画の戦略と取り組み

「防災・減災・BCP」をキーワードに、社会課題解決に向け取り組んでいきます。

- 防災備蓄倉庫などの更なる販売拡大
- 「つなぐ」イノベーションによる地震・水害対策商品の開発及び展開
- セキュリティ商材の更なる販売拡大

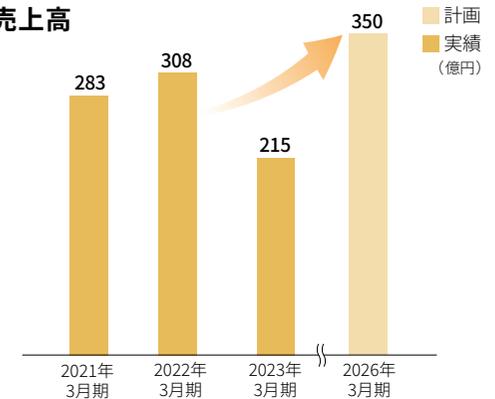
〈受賞歴〉

サプライチェーンリスク可視化システム「リスクセイバー」が、一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会が主催する第9回ジャパン・レジリエンス・アワード（強靱化大賞）で優秀賞を受賞しました。



P.43

売上高



新流通事業

お取引先様との電子商取引（Growing Navi）事業を拡大します。



当社グループが取り組むべき課題

進化するビジネスのデジタル化により、EC市場は毎年拡大傾向となっています。工場や工事業者においても当座の資材・部品調達を、よりスピード感のあるWeb購入とする傾向が高まってきています。

当社グループが発揮する強み

1980年代後半より、取引先とVAN^{*}で連携したシステムを開発し、在庫検索や受発注の自動化を行ってきました。長年のノウハウが現在のGrowing Naviにも活かされています。また当社のロジスティクス機能拡充により、Web購入の利便性が高まっています。

※VAN：Value Added Network（付加価値通信網）

成長を加速させるための 中期経営計画の戦略と取り組み

お取引先様を情報プラットフォームでつなぐECビジネスの拡大を目指します。

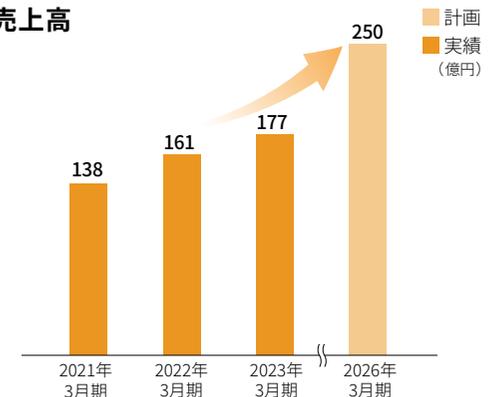
- Growing Navi サイトの機能の充実

欲しいモノ 何でもそろう
Growing Navi
産業とくらしの情報プラットフォーム

Growing Navi
<https://www.growingnavi.com/>



売上高



ビジネス変革を実現する事業戦略

成長戦略

シェアリング事業

様々な市場ニーズに対応し、持続可能な経済活動を目指します。



当社グループが取り組むべき課題

地球環境や社会貢献など、サステナビリティ志向の消費者が増えてきていることにより、様々な分野において、所有からシェアリングへの移行が進んでいます。

当社グループが発揮する強み

業界最大級のネットワークと豊富な品揃え、また、ユニットハウスのレンタルや、イベント制作・運営などを事業としている当社グループのユアサマクロスの機能を最大限に活かし、レンタル資産の有効活用を推進します。

成長を加速させるための 中期経営計画の戦略と取り組み

市場ニーズに合わせ、建設現場、各種イベント、レンタル事業など、幅広い商品ラインナップでお応えします。

- イベント市場の中で新たな空間提案を行う
- レンタル事業エリアや規模を拡大する
- 産業とくらしのネットレンタル事業「かりるねっと」の対象地域を拡大する

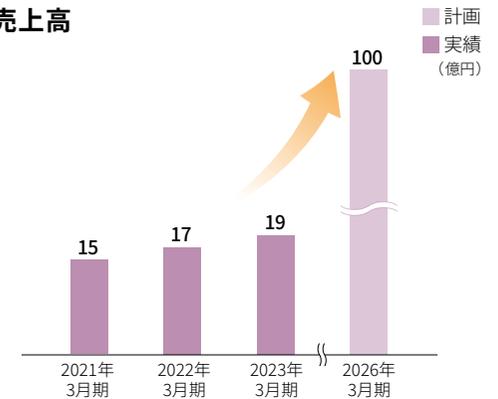
産業とくらしのネットレンタル事業
「かりるねっと」

かりるねっと

<https://www.karirunet.com/>



売上高



介護・医療事業 新事業

高齢化社会の快適な暮らしをハード&ソフトの両面によりご提案します。



当社グループが取り組むべき課題

高齢化社会や人手不足、感染症による医療現場の混乱など、介護・医療分野には様々な社会問題があります。また、昨今の電気料金の高騰により、大きな影響を受けています。

当社グループが発揮する強み

サービスロボットやデジタル技術の活用、カーボンニュートラル支援など既存事業で培ったノウハウを活かし、現場の省力化・省人化や省エネ・再エネ推進といった社会課題の解決に挑みます。

成長を加速させるための 中期経営計画の戦略と取り組み

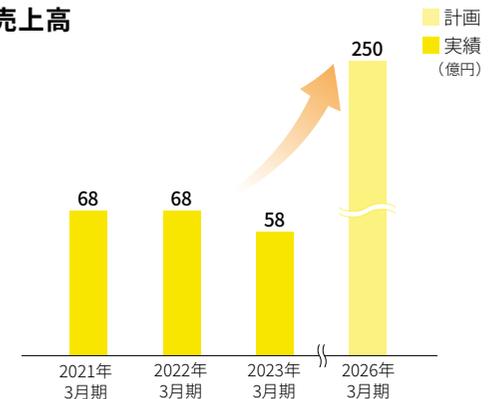
グループの総合力を結集し、介護・医療に関する現場のサポートをします。

- 補助金を活用した設備更新や再エネ導入をワンストップで提供
- 介護・医療に係る新商品の開拓
- 遠隔ICUプレハブ病棟設置事業の推進

2022年に納入・設置した富士クオリティハウス製
コンテナハウス病棟 (パラオ共和国)



売上高



ビジネス変革を実現する事業戦略

成長戦略

食品事業 **新事業**

食品工場における最適な設備と機器のトータル提案を推進します。



■ 当社グループが取り組むべき課題

食品製造工程には、人手を必要とする工程が多く、人材不足による生産性の低迷、さらには生産ロスなど、食品製造業の効率化がなかなか進まないことも大きな課題となっています。

■ 当社グループが発揮する強み

当社には食品機械を扱う専門部隊があります。安全でロスが少なく、生産性が高いスマート食品工業の実現に向け、装置の開発や提案などにより、現場の課題を解決します。

■ 成長を加速させるための
中期経営計画の戦略と取り組み

当社グループの総合力を発揮し、食品工場の機械設備以外にもユーティリティ関係、空調設備を含めたトータルサポートを実施することで、更なる販売拡大に努めます。

- AI技術を活用するなど「つなぐ」イノベーションによる、当社オリジナルの装置開発
- 現場の需要に応じたカスタム製品の提案
- 衛生安全設備の拡販

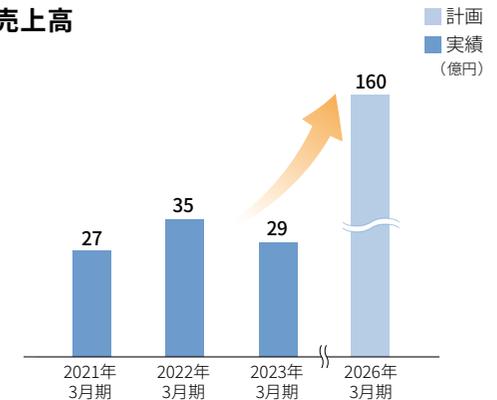


AIによる飲料異物検査装置
「FaiND OUT 2」(AIにより異物混入を自動検知)

「FaiND OUT 2」紹介動画
<https://youtu.be/bzAe25H0oJ0>



■ 売上高

農業事業 **新事業**

生産者のお困りごとを解決し、次世代の「儲かる農業」をご提案します。



■ 当社グループが取り組むべき課題

農業分野では、就業人口の高齢化や減少が課題となっています。また、生産資材価格の高騰により、多くの農家の経営を圧迫しています。

■ 当社グループが発揮する強み

幅広い分野の仕入先を持つ強みを活かし、これまでも当社オリジナルの農業関連装置を多数開発してきました。また、多種多様な農機具を取り扱っていることにより、お客様のニーズに沿った提案が可能です。

■ 成長を加速させるための
中期経営計画の戦略と取り組み

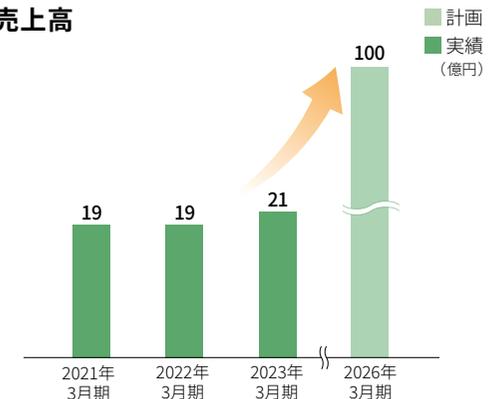
農業従事者の負担軽減と、効率的な農業の実現を目指し、次世代の「儲かる農業」を提案します。

- スマート農業に対応したロボットや機器の開発・提案
- 建機の中古オークションノウハウを活用した中古農機オークションの拡大
- 「つなぐ」ソリューション商材を拡充

大半を輸入に依存している酪農業用飼料を、国内で調達可能な原料で安定的に配合でき、小規模農家でも導入しやすいサイズのオリジナルあっべん機を開発



■ 売上高



価値創造の基盤

DX 推進

「モノ売り」から「コト売り」へ データを活用してマーケットアウト型の 営業戦略の実現を目指す



上席執行役員
DX推進担当兼 ESG推進管掌
広瀬 薫

DX 推進の必要性と ビジネスモデル変革における位置づけ

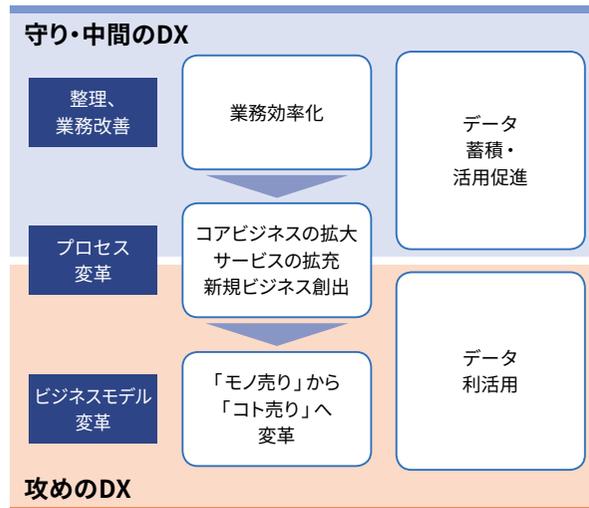
当社グループが目指す「モノ売り」から「コト売り」へのビジネスモデル変革において、DX 推進が重要であると考えています。

「コト売り」とは、顧客やマーケットの課題・ニーズ・情報・データを集約・分析し、商品やサービス、技術を組み合わせた「つなぐ」ソリューションを提供し、社会課題を解決することです。

また、コア事業においては、IT 技術を活用した業務コスト削減が急務です。「やまずみ会」「炭協会」の皆様へ、データ分析を活用した有益な情報をお届けできる施策も実現したいと考えています。

当社は「卸商社」という事業特性上、メーカーやマーケットからの情報が集まる仕組みが既に出来上がっています。この情報と当社独自の情報をデータ化し、急激に変化するマーケットニーズを先読みし、新しい仕組みやソリューションで社会課題を解決するマーケットアウト型の営業戦略を DX で実現したいと考えています。

■ 当社の DX 推進概略



■ 現状の課題と展開

当社グループ内での現状の課題は、情報が分散していること、マスター整備ができていないことです。情報の分散化は、独立したシステムの乱立が原因です。

2025年5月に予定している基幹システム刷新を機に、当社及びグループ会社のシステムを連携することで、情報の一元管理と、グループ経営基盤の強化を目指します。

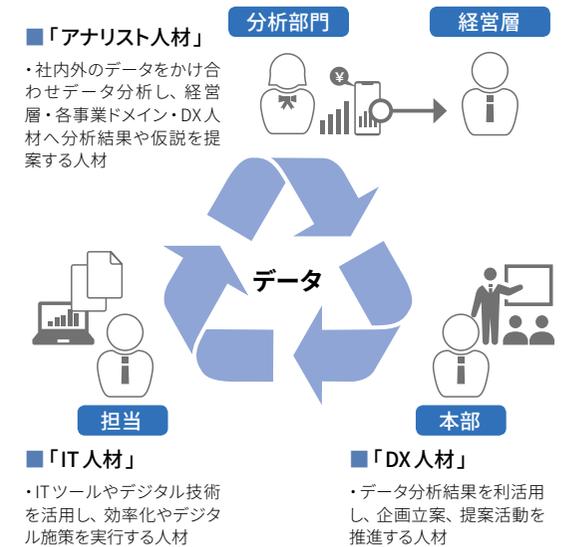
基幹システム刷新に伴い、より重要性が増すマスター整備については、今後、専門人員を配置し、運用面も含め取り組んでいきます。

加えて、2023年度より全社員を受講対象とした研修を開始し、デジタル人材を育成するとともに、デジタルガバナンスの強化も並行して進めていきます。

デジタル人材育成

DX 推進に向けて全社員を対象とした階層別の研修を実施し、デジタル人材を育成するとともに、中期経営計画「Growing Together 2026」のサポートと新たなビジネスモデルの創出による企業価値向上を図ります。

デジタル人材育成後の将来



2026年度以降のデジタル「安定期」を実現させるため、2023年度をデジタル「黎明期」と位置づけ、IT基礎知識の獲得のため、IT基礎研修やDX人材、アナリスト人材研修実施のほか、IT人材100名の輩出を目指しています。

価値創造の基盤

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、環境保全等に充分配慮し、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

<https://www.yuasa.co.jp/csr/environment/activity2.html>



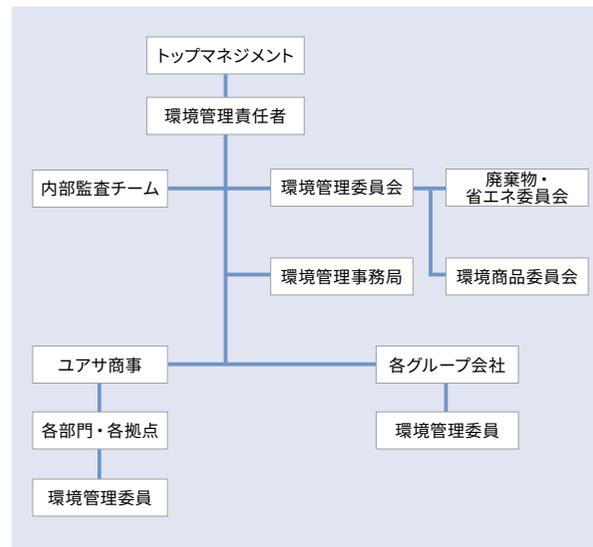
当社グループの環境活動は、電力使用量、廃棄物排出量、車両燃費の削減などの有害系環境側面の管理と、環境省エネ商品の販売等の有益系環境側面の管理の2つを中心に、社長を最高責任者とし、「環境のユアサ」としてグループ一丸となり、事業活動の推進を図っています。

環境マネジメント

<https://www.yuasa.co.jp/csr/environment/activity1.html>



環境マネジメント推進体制



環境マネジメント推進体制

環境マネジメント

ユアサ商事グループ環境方針に基づき、PDCAサイクルによる継続的な改善活動を行うISO14001を活用し、グループ全体における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。

Topics マレーシアでの環境保全活動

工作機械や木材の取引を通じ、50年以上の関係があるマレーシアにおいて、同国の熱帯雨林の再生・保護を目的に公益社団法人日本マレーシア協会と協働で環境保全活動を行っています。2022年度は約1,000本のマングローブの育苗・植樹と植栽木のメンテナンスを実施しました。



国立マレーシアサイエンス大学の学生と地域の方が植林をしている様子

また、活動地周辺の学生がマングローブ林保全の必要性を学ぶ環境教育プログラムも実施しています。2022年度は活動地の小学校に通う全学年の小学生を対象に、当社グループのキャッチフレーズにある「つなぐ」を用いた、「マングローブ林生態系を描く絵画コンテスト」を実施しました。



描かれた絵画の一部と各学年優秀者の方々

価値創造の基盤

環境

TCFDに基づく開示

2022年3月にTCFD提言に賛同し、CO₂排出量の算定やリスク・機会の特定を進めてきました。2023年6月、取締役会の承認を経て、TCFDに基づく開示を行うこととしました。

ガバナンスとリスク管理

当社取締役会では、気候変動に関わる様々なリスク、機会、影響等に関して、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、方針等を決定しています。2021年10月に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、気候変動を含むサステナビリティに関する重要事項について議論を進め、取締役会に対して諮問・提言しています。

気候変動を含むサステナビリティ全般のリスク管理はサステナビリティ推進委員会にて評価を行い、リスクに関する統括責任者と連携し、必要に応じてリスク管理の状況を取締役に報告しています。 [P.23](#)

戦略

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。

〈気候変動によるリスクと機会〉

2022年度は重要と考えられる気候変動のリスクと機会の把握を行いました。事業部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、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 <ul style="list-style-type: none"> ●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 <ul style="list-style-type: none"> ●低炭素技術による既存商品の需要減
	市場・評判 <ul style="list-style-type: none"> ●脱炭素化に伴う原材料等の価格高騰やエネルギー価格上昇によるコスト増 ●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
物理的リスク	急性的 <ul style="list-style-type: none"> ●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等
	慢性的 <ul style="list-style-type: none"> ●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 <ul style="list-style-type: none"> ●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 <ul style="list-style-type: none"> ●再生可能エネルギーの需要拡大

〈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。

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。

昨年より国内外のグループ各社でCO₂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についても算定を進めています。

■当社グループのCO₂排出量(2023年3月期)

単位:t-CO₂

Scope1&2	単体 ^{*1}	グループ会社 ^{*1}	合計
Scope1	1,025	3,020	4,045
Scope2	1,232	1,405	2,637
Scope1&2	2,257	4,425	6,682

*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-CO₂

Scope3	ユアサ商事(単体)
物流に関わる排出量 ^{*2}	500
データセンターに関わる排出量 ^{*3}	139

*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。

価値創造の基盤

環境

カーボンニュートラルへの取り組み

海外でのカーボンニュートラルセミナー実施

世界的なカーボンニュートラルの潮流として海外も含めたサプライチェーン全体でのCO₂排出量削減が求められています。以前より省エネ事業を推進しているタイ、ベトナムに加え、当社の事業を行っているインドネシアやメキシコ、フィリピン、マレーシアでも、CO₂削減に向けた国際的な枠組みであるJCM制度（二国間クレジット制度）の活用を含めたCO₂削減方法を理解いただくことを目的にセミナーを実施しました。

当社グループはこれまで、開発途上国の温室効果ガス（GHG）排出削減に貢献するJCM制度（二国間クレジット制度）を活用した取り組みを進め、地球環境の改善に取り組んできました。今回のセミナーをきっかけにグリーン事業の海外展開を一層強力に推進するとともに、JCM案件組成業務を通じ、パートナー国となる開発途上国の経済成長と環境保全の両立に貢献していきます。



タイでのカーボンニュートラルセミナー

JCM制度（二国間クレジット制度）の概要図



「J-クレジット制度」の認証取得 （ユアサ木材）

当社グループのユアサ木材では、北海道に約100haの森林を所有しており、地域の方々と協力しながら再生可能な森林資源を管理してきました。整備活動（間伐・植樹）を適切に行うことで、森林の成長が促され、大気中のCO₂吸収量が増加します。これまでと今後の整備活動において、CO₂吸収量を定量的に評価する「森林経営活動プロジェクト」を開発し、保有している森林の一部で施業した間伐・植林事業が日本政府の「J-クレジット制度^{*}」において認証を受けました。2022年度の排出削減見込み量は約100トンであり、2038年までで合計約2,800トンの吸収量を見込んでいます。

今後は間伐によって発生する「製材などに利用できない細かい間伐材」や「枝条」などの未利用材の活用に向け、地域の自治体、大学、研究機関などと連携し取り組んでいく予定です。

^{*}省エネルギー設備の導入や再生可能エネルギーの利用によるCO₂などの排出削減量や、適切な森林管理によるCO₂などの吸収量をクレジットとして国が認証する制度



更新伐を行った北海道の社有林

レジリエンス向上への取り組み

サプライチェーンリスク可視化システム 「リスクセイバー」の開発

近年、想定外の自然災害、感染症の拡大、半導体不足、人権問題など、立て続けにサプライチェーンリスクが発生しています。こうしたリスクの把握と発生時の迅速な対応を実現するため、サプライチェーンリスク可視化システム「リスクセイバー」を、当社グループのユアサシステムソリューションズとJX通信社で共同開発しました。

「リスクセイバー」はサプライチェーン上のリスクをリアルタイムに把握することができる日本初のシステムです。SNSや報道で発信される自然災害などのWeb上のリスク情報をAIがモニタリングすることで、サプライチェーン上のリスクを自動で抽出し、自社のサプライチェーン情報に紐づけます。被災したサプライヤーに、どのような仕事を任せていたか、具体的な代替生産可能先等の情報が瞬時に表示されます。

これにより緊迫した災害の中にあっても冷静に生産を続けるための準備ができ、サステナブル調達の推進を支援します。



「リスクセイバー」紹介動画

<https://www.youtube.com/watch?v=nRaWpkaKS2c>



価値創造の基盤

社会

持続可能な社会へ貢献するため、人間尊重の経営を機軸とした風土改革を推進し、イノベーションが常態化する企業風土を構築します。

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。

風土改革の概要

当社グループは社員を人財(人材)＝資本と捉え、相互信頼及び協調の精神に立脚した組織とルールのもとに、革新的な発想を追求し、それを実践できる職場環境の形成に注力しています。

キーワードである総合力・チャレンジ・コミュニケーションを推進するため、現在も様々な諸制度があり、その中から社会課題解決に向けた新たなソリューションが生まれています。

ユアサビジョン360達成に向けた仕上げ・収穫のステージである2026年3月までの3年間を通して、更なる進化を遂げるため、人事部を中心とし、トップコミットメントとなる“全社員参加型”の人事改革プロジェクト「YUASA PRIDE プロジェクト」を開始しました。

このプロジェクトを通して、社員の働きがい、働きやすさを高めていきます。



YUASA PRIDE プロジェクト
ワークショップの様子

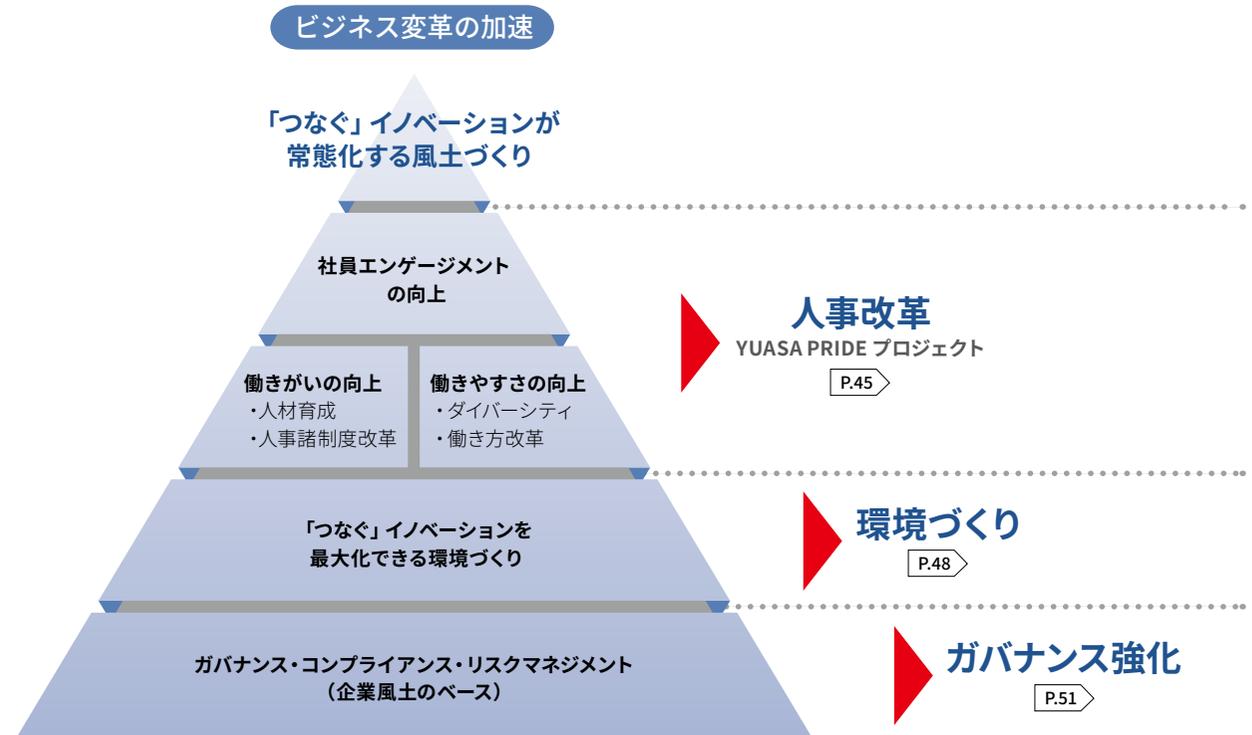
風土改革を行う目的

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。

中期経営計画との関わり

「つなぐ」イノベーションが常態化することで、ビジネス変革を加速させ、社会課題の解決を目指します。

風土改革の全体像



価値創造の基盤

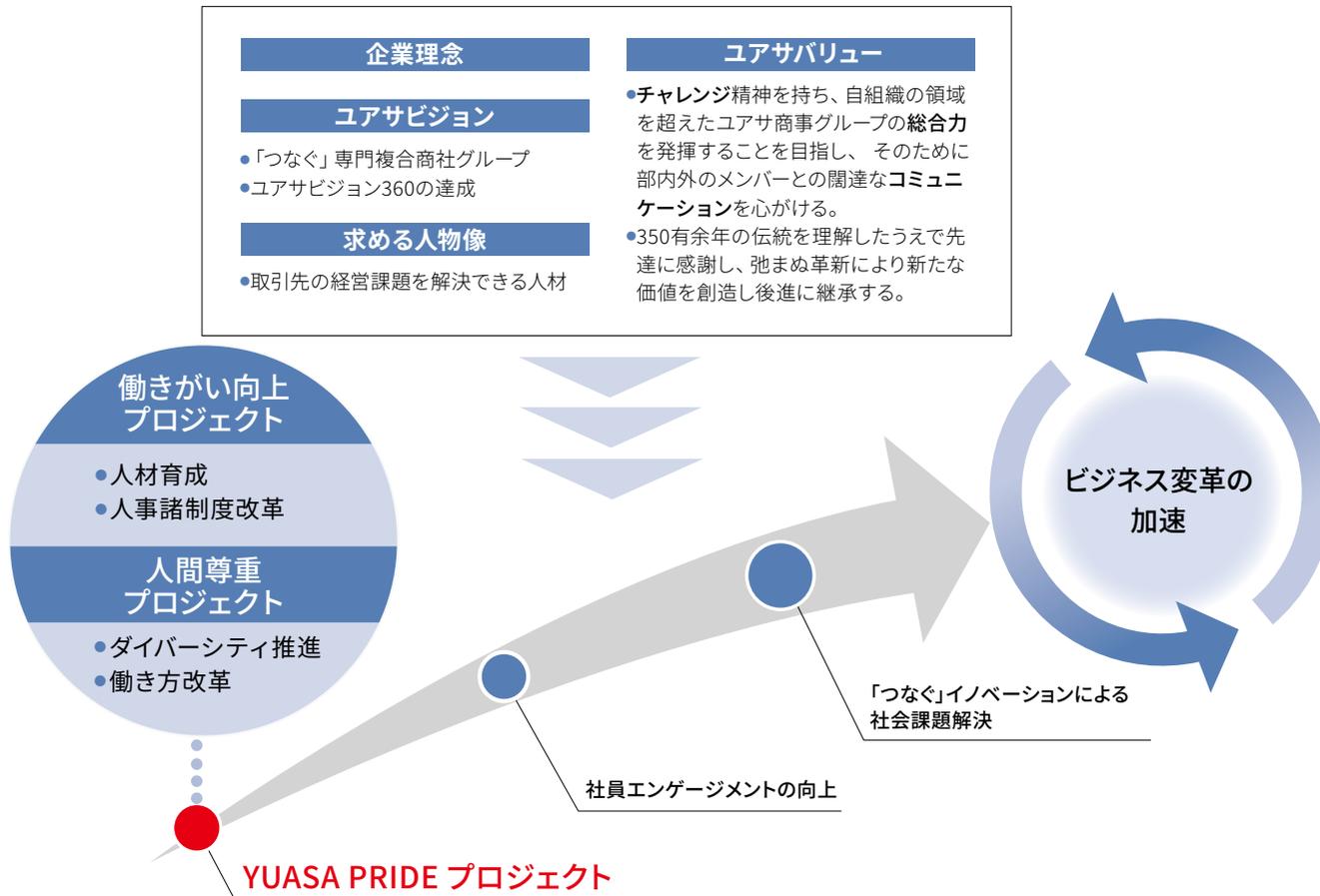
社会

人事改革「YUASA PRIDE プロジェクト」

人事改革の目的

ビジネス変革を加速させるため、社員エンゲージメントを高め、「つなぐ」イノベーションで社会課題を解決できる人材の育成に取り組んでいきます。その取り組みのひとつとして、働きがい・働きやすさを向上させていくための全社員参加型プロジェクト「YUASA PRIDE プロジェクト」を開始し、新たな人事制度の検討や、人材育成を推進します。

人事改革の全体像



人材育成

基本的な考え方

当社グループは人材育成のひとつとして、マネジメント人材の育成が重要であると考えています。そのうえで、マネジメントの定義を「組織運営」「事業創造」「お取引先様の経営課題解決」とし、研修体系を見直していきます。

具体的には、ビジネススクール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スキル研修を実施していきます。

研修体系図

	YUASA BUSINESS SCHOOL	グローバル人材育成研修	BS派遣研修	本部・事業部研修
部長以上	戦略思考／事業創造			
課長	リーダーシップ			商品知識／メーカー派遣研修／業界知識
課長補佐	マーケティング	国内語学研修	ビジネススクール派遣研修	
主任	会計	海外研修生制度		
担当	論理的思考(ビジネススクール)			
内定者	簿記通信教育・TOEIC受験・Excel			

〈2023年4月以降 強化していく人材育成〉

- ・マネジメントスキルの向上
まずは、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、中堅社員、一般社員を対象を広げます。
- ・グローバル人材の育成
- ・DX人材育成 [P.40](#)

価値創造の基盤

社会

人事制度

基本的な考え方

当社グループは、キーワードである総合力・チャレンジ・コミュニケーションが発揮できる人事制度を目指しています。また、人材育成のひとつであるマネジメント人材の育成も重要だと考えています。

これらの実現に向け、全社員参加型の「YUASA PRIDE プロジェクト」を開始しており、本プロジェクトを通して人事諸制度を設計していきます。

そして、同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」についての検討を進めていき、必要となる人事諸制度の改革を行います。

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。

サンクスポイントは、他部署へ貢献した社員だけではなく、協力を受けてサンクスポイントを申請した社員にも加点されます。

■他部署貢献加点制度の内容

匠ポイント	得意分野を社内公表（登録）することにより加点
成約ポイント	部署横断及びグループ横断の協力による成約加点
サンクスポイント	部署及びグループを横断する貢献に加点

〈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、社員の新しい提案への動機づけとしています。

「新事業」「新商品」「新市場」「新機能」の категорияにおいて、当社グループ全社員から募集を行っています。最終選考に進んだ提案は役員への発表機会が設けられています。

■新事業提案制度提案件数

2020年3月期	60件
2021年3月期	70件
2022年3月期	51件
2023年3月期	57件

2023年3月期は57件のうち、約半数が新事業の提案でした。その中でも、具体的な事業化に向けた検討が進められている提案があります。



新事業提案制度のプレゼンテーション

Topics 社長懇談会の開催

代表者との直接対話により相互理解を深め、自由闊達な企業風土を醸成することを目的とし、グループ会社を含む各拠点の社員と社長がFace to Faceでダイレクトにコミュニケーションを図る「社長懇談会」を、2017年より開催しています。2023年度においては、国内全拠点、及び全グループ会社において開催を予定しています。

社長と社員が直接対話をする事で、同じ目的に向かい行動することができる「社長懇談会」は、当社グループのキーワードのひとつである「コミュニケーション」を活性化させる重要な取り組みと位置づけており、今後も引き続き開催していきます。



グループ会社 中川金属社員との社長懇談会の様子

〈ユアサ労働組合〉

ユアサ商事とユアサ労働組合とは、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社員の労働条件並びに労働環境の改善を図ることを目的とし、労働協約を締結しています。

価値創造の基盤

社会

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、企業価値の向上を目指します。

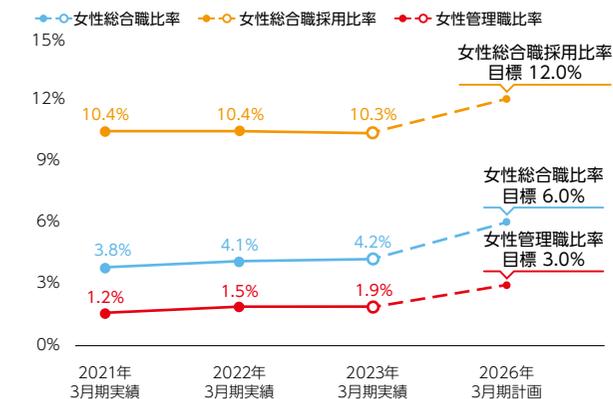
ユアサ商事グループダイバーシティ方針
<https://www.yuasa.co.jp/csr/society/diversity.html>



指標と目標

〈ダイバーシティ〉

■中期経営計画「Growing Together 2026」のKPI*



〈働き方改革〉

■中期経営計画「Growing Together 2026」のKPI*

	2022年3月期実績	2023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	34.3%	78.1%	90%
有給休暇取得率	56.2%	62.8%	70%
平均労働時間	1,977時間	1,955時間	1,920時間

■次世代育成支援の取り組み*

	2022年3月末時点	2023年3月末時点
時短勤務を利用する社員	35名	46名
育児と業務を両立(小学校以下の子がいる女性社員)	81名	90名

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。

■推移*

	2022年3月期実績	2023年3月期実績	2024年3月期予定
特勤職(転換チャレンジ中 ^{※1})	3名	7名	8名
総合職転換	1名	2名	0名 ^{※2}

※1 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

※2 2024年4月に5名が総合職転換予定

一般職から総合職への転換者向け研修を開催しました。

2023年1月実施
総合職転換社員研修の様子



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/corporate/health_management.html



推進体制

経営部門管理統括(専務取締役)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。

〈健康経営優良法人2023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5回目の認定を受けました。



●主な取り組み: WPC (Wellness Promotion Center) の拡充

面談ルームを増やすとともに、2022年11月より常勤保健師を雇用しました。

■健康経営への取り組み(2023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	100%

※ ユアサ商事(単体)を対象とした指標

価値創造の基盤

社会

働く環境づくり

働く環境づくりの目的

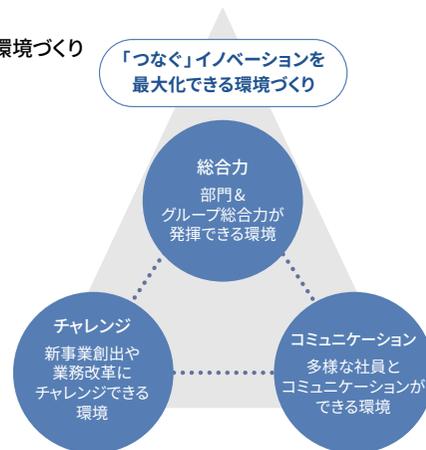
総合力・チャレンジ・コミュニケーションを推進できるオフィス環境をグループ全体で目指します。

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、年齢などに関係なくコミュニケーションがとれる環境をつくり、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ことで、働き方改革を実現します。

目指す環境づくり



Topics 新しい本社ビル

現在、複数箇所に分散している首都圏の当社グループ拠点を集約し、活発なコミュニケーションとチャレンジが生まれ、総合力が発揮できる拠点として、新しい本社ビルを建設します。

Topics 労働安全 ～社員の安全を守る防災対策～

当社グループでは、社員の安全を第一に考え、有事の際の対策として、各拠点・グループ会社において備蓄品の保管や安否確認システムを導入しています。

ユアサ商事本社・関東支社（東京都千代田区）では、災害時の帰宅困難者対策として、東京都の条例に則り、事務所で勤務する全社員の3日分に相当する備蓄品を保管しています。事務所内は収納スペースが限られていることから、備蓄品保管庫以外にも、ワードローブの上下、商談スペースやリフレッシュルームの椅子の下など、デッドスペースを有効活用し、保管場所を確保・分散しています。

社員の安否をいち早く確認できる安否確認システムは、グループ全社（国内）で導入しており、定期的な訓練を実施しています。

また、災害発生における様々なリスク管理という観点から、当社グループ独自の「防災ハンドブック」を全社員へ配付するとともに、2022年度より「災害初動対応マニュアル」の整備を開始し、事前に準備すべき安全対策や、災害発生時に初動としてやるべきことをまとめたマニュアルを、2023年度中に全社員へ向け配信します。



備蓄品保管の様子（左：リフレッシュルームの椅子の下、右：ワードローブの空きスペース）

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います。

ユアサ商事グループ取引方針

<https://www.yuasa.co.jp/csr/society/transaction.html>



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/csr/society/human-rights.html>



価値創造の基盤

役員一覧 (2023年6月23日現在)



1 たむら ひろゆき 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ているため。また、2017年4月に当社代表取締役社長に就任以来、優れた経営手腕を發揮しており、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。

2 さのきはるお 代表取締役専務取締役 経営管理部門統括

1978年4月 当社入社
 2007年4月 機械エンジニアリング本部長
 2011年4月 執行役員機械エンジニアリング本部長
 2013年6月 取締役執行役員機械エンジニアリング本部長
 2015年4月 取締役執行役員経営管理部門副統括兼総務部長
 2017年4月 常務取締役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
 2018年4月 専務取締役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
 2019年6月 代表取締役専務取締役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

取締役執行役員機械エンジニアリング本部長として工業機械部門を熟知するとともに、代表取締役専務取締役執行役員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み、豊富な経験と実績を有しているため。

3 たなか けんいち 専務取締役 営業部門統括 住環境マーケット事業本部長

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(現任)

選任理由

常務取締役執行役員東部住環境本部長などを歴任し、専務取締役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。

4 はまやすまもる 取締役 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(現任)

選任理由

執行役員及び上席執行役員として当社海外子会社の代表や当社子会社であるユアサネオテック(株)の代表取締役社長などを歴任し、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。

価値創造の基盤

役員一覧 (2023年6月23日現在)

5 おおむら たかおみ 大村 貴臣 | 取締役 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(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、執行役員建材本部長として、建材部門及び建築・エクステリア部門を熟知し、豊富な経験と実績を有しているため。

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。

7 きむら きょうすけ 木村 恭介 | 社外取締役

1979年4月 木村寝台工業(株)(現 パラマウントベッド(株))入社
1979年8月 同社取締役
1982年10月 木村興産(株)(現 パラマウントベッドホールディングス(株))取締役
1987年9月 パラマウントベッド(株)常務取締役
1991年4月 同社専務取締役
1997年4月 同社代表取締役副社長
2009年4月 同社代表取締役社長
2011年2月 パラマウントベッドホールディングス(株)代表取締役社長
2020年4月 同社代表取締役会長(現任)、パラマウントベッド(株)代表取締役会長(現任)
2021年6月 当社社外取締役(現任)

選任理由

長年にわたり企業人としてパラマウントベッドホールディングス(株)及びパラマウントベッド(株)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。

8 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

長年にわたり企業人として(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。

9 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(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)
2020年6月 (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。

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。

11 まえだ たけし 前夢 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。

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科教授(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

長年にわたり国税庁において、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、税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)
2006年4月 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)
2016年4月 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・経験を当社の監査体制の強化に活かしていただくため。

価値創造の基盤

コーポレート・ガバナンス

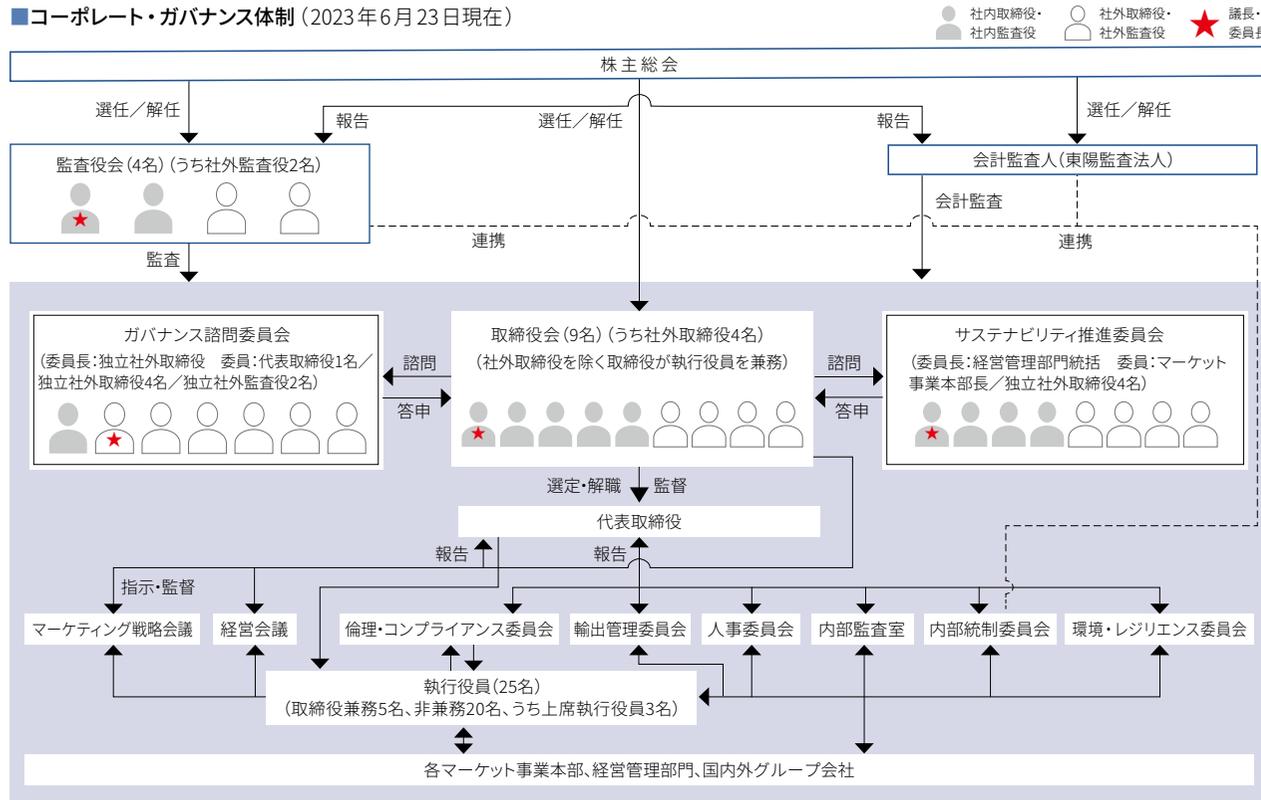
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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30社及び持分法適用会社1社を含め37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。

^{*} 2023年6月30日現在

■コーポレート・ガバナンス体制（2023年6月23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等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・ガバナンス強化の変遷

- 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
- 2014年3月期**
 - 独立社外取締役を1名選任

価値創造の基盤

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等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おります。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。

■ 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 (2023年3月期)	所有する 当社株式の数 (2023年5月末現在)
田村 博之	13年	15回/15回	8,400株
佐野木 晴生	10年	15回/15回	7,500株
田中 謙一	9年	15回/15回	6,700株
中山 直美*	4年	15回/15回	—
濱安 守	1年	11回/11回	1,900株
大村 貴臣	0年	新任	500株
前田 新造	8年	15回/15回	—
戸谷 圭子*	4年	15回/15回	—
木村 恭介	2年	15回/15回	—
平井 嘉朗	0年	新任	—
光成 美樹	0年	新任	—

※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。

■ 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 (2023年3月期)
古本 好之	5年	16回/16回
前野 威	1年	11回/11回
鶴田 進*	12年	16回/16回
本田 光宏	5年	16回/16回
加城 千波	0年	新任

※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。

■ 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。

取締役会の実効性の評価においては、取締役及び監査役全員を対象に毎年アンケート（自己評価）を実施し、その結果を審議しています。

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おり、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行い、より機動的な取締役会運営を目的として、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)

2022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2023年3月期の取り組み事項

- ・ 本評価結果並びに「経営と執行の分離」を原則とした取締役会の役割及び監督機能に関する議論に基づき、執行側への権限移譲による機動的な業務執行体制構築の一環として、取締役会付議基準の改定を実施しました。

価値創造の基盤

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

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名で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、重要な決裁書類等の閲覧、各事業所への往査、子会社の調査等により取締役の職務執行や内部統制等について監査を実施しています。

Voice 新任監査役メッセージ

社外監査役
かじょう ちなみ
加城 千波



この度は監査役に任命いただき、与えられた任務の重さややりがいを感じています。

私は、仕事に臨む姿勢として「想像力を働かせる」ことがとても大切だと思っております。立場を置き換え、相手を理解しようとする姿勢を持つことで前進することができます。これまでの職務で培った経験を活かし、社外という中立な立場で監査役としての責務を果たしてまいります。ユアサ商事グループの持続的成長とガバナンスの強化に少しでも貢献できれば幸いです。

ガバナンス諮問委員会

当社はガバナンス強化を目的に取締役会のもとに独立役員を中心としたメンバーによる、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

2023年3月期においては6回開催され、以下の事項につき取締役会に答申しました。

■主な検討事項

- ・取締役の個人別基本報酬並びに賞与決定の件
- ・第144回定時株主総会に付議された取締役9名選任の件、監査役1名選任の件及び補欠監査役1名選任の件
- ・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

■ガバナンス諮問委員会の構成（2023年6月23日現在）

独立社外取締役	前田 新造（委員長）
独立社外取締役	木村 恭介
独立社外取締役	平井 嘉朗
独立社外取締役	光成 美樹
独立社外監査役	本田 光宏
独立社外取締役	加城 千波
代表取締役専務取締役	佐野木 晴生

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（2023年6月23日現在）

経営管理部門統括	佐野木 晴生（委員長）
住環境マーケット事業本部長	田中 謙一
工業マーケット事業本部長	濱安 守
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	木村 恭介
独立社外取締役	平井 嘉朗
独立社外取締役	光成 美樹

経営陣に対する委任の範囲

取締役会、経営会議、稟議等で意思決定すべき事項については、重要性の度合いに応じて詳細かつ具体的な権限責任区分を定め、取締役会の決議、経営会議の承認並びに稟議による決裁により決定しております。また、業務執行責任者及び部門長の職務権限、職務分掌等についても、社内規程により明確化しており、組織変更等に応じて、常に見直しが行われる仕組みを構築しております。

価値創造の基盤

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						
佐野木 晴生	代表取締役専務取締役 経営管理部門統括						
田中 謙一	専務取締役 営業部門統括 住環境マーケット事業本部長						
濱安 守	取締役 工業マーケット事業本部長						
大村 貴臣	取締役 建設マーケット事業本部長						
前田 新造	社外取締役						
木村 恭介	社外取締役						
平井 嘉朗	社外取締役						
光成 美樹	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。

■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おります。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。

■取締役候補者の個々の選任・指名の理由

株主総会参考書類においてすべての取締役及び監査役の選任理由を記載しています。また、取締役候補者に対して、特に期待する専門的な知見を有する分野をスキルマトリックスとして掲載しています。なお、社外取締役及び社外監査役の選任に当たっては、当社及び当社グループ各社と候補者の兼職先との取引規模を記載し、株主の皆様へ独立性判断に係る情報を提供しています。

■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。

価値創造の基盤

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員数（2023年3月期実績）

区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役	252	142	68	41	6
監査役	48	48	-	-	3
社外取締役	38	38	-	-	3
社外監査役	19	19	-	-	2
合計	358	248	68	41	14

※1 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、社外取締役分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。

※2 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。

※3 取締役（社外取締役を除く）の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与等39百万円（賞与を含む）は含まれていません。

※4 非金銭報酬等の内容は、「報酬等の考え方①取締役の報酬（イ）業績連動報酬」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：業績連動報酬は、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、2023年3月期を最終年度とする中期経営計画「Growing Together 2023」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（5,450億円）*	1/3	0～2.0
連結経常利益（164億円）	1/3	0～2.0
親会社株主に帰属する当期純利益（115億円）	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
5,995億円以上	214億円以上	150億円以上	2.0（上限）
5,450億円	164億円	115億円	1.0
4,905億円以下	115億円以下	81億円以下	0（下限）

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。

価値創造の基盤

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

個別面談以外の対話の手段としては、アナリスト・機関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スモール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。

第144回 定時株主総会
<https://webcast.net-ir.ne.jp/80742306/index.html>



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、経営目標や重点戦略の進捗や株主還元方針、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。

2023年3月期は、国内外の機関投資家・アナリストの皆様と計18回のIRミーティングを実施しました。

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。

直近では、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、安定的な配当方針を示す指標として2024年3月期より新たに「DOE（株主資本還元率）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。

価値創造の基盤

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する倫理・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。

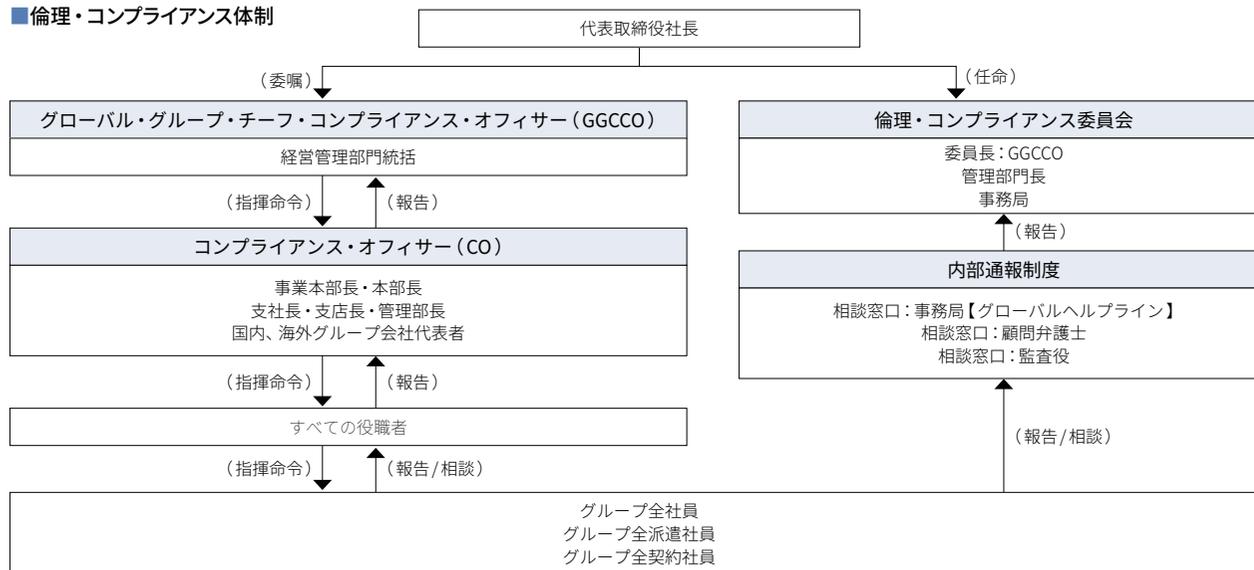
反社会的勢力への対応

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：全グループ会社の役員・社員、海外：出向者）を実施しています（2022年8月～10月末に実施）。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



価値創造の基盤

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コロナウイルスの発生など、著しい損害を及ぼす事態を想定し、事業継続計画（BCP）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
1. 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
2. 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
3. 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
4. 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
5. 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
6. 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
7. 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
8. 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
9. 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
10. 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コロナ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、耐震対策、防災訓練等の対策を講じている
11. 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。

データ集

経営指標

有価証券報告書

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

■財務データ(連結)

(会計年度)

	単位	2013年3月	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
売上高	百万円	400,252	442,213	441,723	442,042	446,335	461,749	493,627	491,348	432,185	462,725	504,806
営業利益	百万円	7,310	9,518	9,815	10,357	10,923	11,402	12,517	11,871	8,983	11,880	14,599
経常利益	百万円	7,827	9,782	10,353	11,039	11,704	12,149	13,437	12,804	10,011	11,744	15,382
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	5,276	5,483	7,494	7,190	7,777	8,261	9,038	8,950	6,930	8,058	10,079
総資産	百万円	196,740	205,669	204,897	202,891	216,984	235,022	247,747	237,071	237,487	259,413	271,218
有利子負債	百万円	32,357	22,296	11,935	4,972	3,117	3,138	3,048	4,290	4,472	3,709	3,691
ネットD/Eレシオ	倍	0.09	△0.10	△0.37	△0.45	△0.47	△0.46	△0.44	△0.49	△0.42	△0.54	△0.51
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	5,729	9,407	12,476	9,114	11,908	6,645	4,387	12,970	5,982	10,213	8,338
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△3,329	△880	3,550	△589	△3,652	△1,355	△873	△2,843	△3,509	4,776	△2,845
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△4,323	△11,782	△11,810	△8,982	△5,501	△2,418	△3,182	△3,509	△3,713	△3,553	△6,890
EPS(1株当たり当期純利益)	円	24.21	250.78	340.82	326.27	352.45	373.22	408.27	403.55	313.03	364.54	466.23
BPS(1株当たり純資産)	円	172.81	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
1株当たり配当金	円	6	6	—	100	95	110	140	150	100	123	140
ROA(総資産経常利益率)	%	4.0	4.9	5.0	5.4	5.6	5.4	5.6	5.3	4.2	4.7	5.8
ROE(自己資本純利益率)	%	20.8	13.4	15.6	13.2	12.9	12.2	12.2	11.4	8.1	8.9	10.8
自己資本比率	%	19.1	21.4	25.5	28.0	29.6	30.5	30.9	34.0	37.7	35.5	34.9
株主還元率	%	24.8	23.9	24.9	30.6	27.0	29.5	34.3	37.2	31.9	33.7	67.0

* 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。

データ集

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/csr/environment/activity3.html>


■環境関連項目

CO ₂ 排出量 Scope1、2		単位	2021年3月	2022年3月	2023年3月
【単体】	Scope1	t-CO ₂	899	943	1,025
	Scope2	t-CO ₂	1,054	1,261	1,232
	Scope1+2	t-CO ₂	1,953	2,204	2,257
【グループ】	Scope1	t-CO ₂	—	—	3,020
	Scope2	t-CO ₂	—	—	1,405
	Scope1+2	t-CO ₂	—	—	4,425
【単体+グループ】	Scope1+2	t-CO ₂	—	—	6,682

CO ₂ 排出量 Scope3 ^{*1、2}		単位	2021年3月	2022年3月	2023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	735	688	639

※1 バウンダリー変更に伴い、2021年3月及び2022年3月の開示数値に含まれていた物流及びデータセンターに関わる Scope1、2のCO₂排出量は Scope3として開示しています（上記 Scope3の数値は物流及びデータセンターのみのCO₂排出量です）。

※2 その他の Scope3に関しては、取り扱い製品の製造時の排出量、Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー活動、自社社員の出勤にかかる排出量について現在算定中です。

■社会関連項目【単体】

	単位	2021年3月	2022年3月	2023年3月
従業員数 ^{*3} （カッコ内は連結）	名	1,079 (2,487)	1,074 (2,489)	1,103 (2,533)
	(男性)	644	644	660
	(女性)	435	430	443
総職人数	名	781	786	795
	(男性)	751	754	762
	(女性)	30	32	33
女性総職比率	%	3.8	4.1	4.2
女性管理職比率	%	1.2	1.5	1.9
新卒採用者（合計）	名	75	59	57
	(男性)	43	44	35
	(女性)	32	15	22
新卒総職採用者（合計）	名	48	48	39
	(男性)	43	43	35
	(女性)	5	5	4
新卒女性総職採用比率	%	10.4	10.4	10.3
新卒一般職採用者（合計）	名	27	10	18
正規雇用労働者の経験者採用比率	%	28.3	28.4	29.9
障がい者社員数	名	16	19	20

	単位	2021年3月	2022年3月	2023年3月	
正規雇用労働者 平均年収 ^{*4}	千円	—	—	7,950	
	(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 ^{*4、5}	%	—	—	56.1	
有期・アルバイト労働者 女性平均年収率 ^{*4}	%	—	—	53.9	
すべての労働者 女性平均年収率 ^{*4}	%	—	—	55.4	
平均年齢 ^{*3}	歳	38.0	38.4	38.7	
	(男性)	歳	39.3	39.4	39.7
	(女性)	歳	36.0	37.0	37.2
平均勤続年数 ^{*3}	年	12.3	12.8	12.8	
	(男性)	年	13.4	13.5	13.5
	(女性)	年	10.8	11.8	11.8
育児休業復帰率	%	90.0	100.0	100.0	
男性育児休業及び育児目的休暇取得率	%	50.0	34.3	78.1	
時短勤務社員	名	31	35	46	
有給休暇取得率 ^{*3}	%	52.1	56.2	62.8	
平均総労働時間 ^{*3}	時間	2,013	1,977	1,955	
平均出社時刻（非管理職） ^{*3}	時刻	8:26	8:26	8:28	
平均退社時刻（非管理職） ^{*3}	時刻	18:25	18:29	18:27	
平均在社時間（休憩除く）（非管理職） ^{*3}	時間	8:58	9:02	8:58	
健康診断受診率 ^{*3}	%	100.0	100.0	100.0	
ストレスチェック受診率 ^{*3}	%	100.0	100.0	100.0	
死亡災害者数 ^{*3}	名	0	0	0	
死亡事故件数 ^{*3}	件	0	0	0	
過失致死傷件数 ^{*3}	件	0	0	0	
休業災害者数 ^{*3}	名	1	0	0	

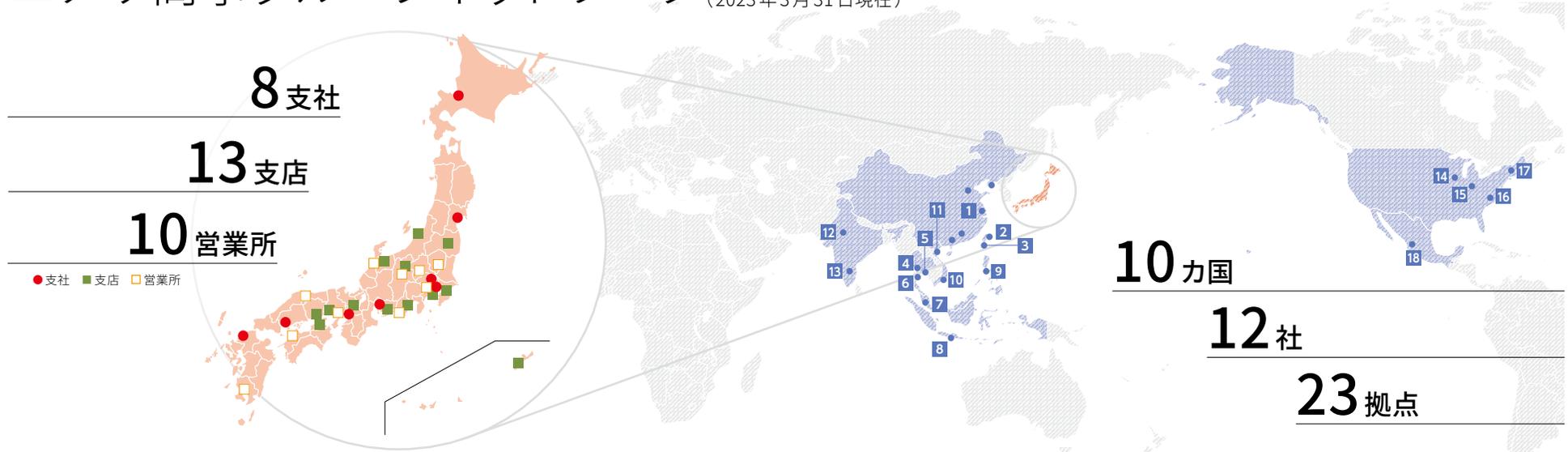
※3 除く出向者 ※4 除く海外出向者 ※5 同一職掌において、役割等級の年齢及び評価が同一社員の男女間の賃金差はありません。

■ガバナンス関連項目

	単位	2021年3月	2022年3月	2023年3月
取締役人数（社外取締役含む）	名	10	8	8
	(男性)	名	9	7
	(女性)	名	1	1
女性取締役比率（社外取締役含む）	%	10.0	12.5	12.5

データ集

ユアサ商事グループネットワーク (2023年3月31日現在)



国内ネットワーク

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

国内グループ会社

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

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 | フィリピン
● YUASA TRADING (PHILIPPINES) INC. 9
[本社] マニラ |
| 台湾
● YUASA TRADING (TAIWAN) CO.,LTD.
[本社] 台北 2
[分公司] 台中 3 | ベトナム
● YUASA TRADING VIETNAM CO.,LTD.
[本社] ホーチミン 10
[支店] ハノイ 11 |
| タイ
● YUASA TRADING (THAILAND) CO.,LTD.
[本社] バンコク 4
[支店] シーラチャ 5 | インド
● YUASA TRADING INDIA PRIVATE LIMITED
[本社] グルガオン 12
[支店] バンガロール 13 |
| マレーシア
● YUASA MECHATRONICS (M) SDN. BHD. 7
● NICHIMA SEIKO REMANUFACTURING (M) SDN. BHD.
[本社] クアラルンプール | 米国
● YUASA-YI, INC.
[本社] シカゴ 14
[支店] シンシナティ 15
サウスキャロライナ 16
ニューイングランド 17 |
| インドネシア
● PT. YUASA SHOJI INDONESIA 8
[本社] テカラン | メキシコ
● YUASA SHOJI MEXICO. S.A. DE C.V. 18
[本社] レオン |

データ集

株式情報 (2023年3月31日現在)

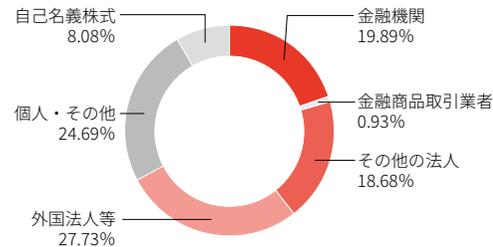
■発行可能株式総数 40,000,000株

■発行済株式総数 23,155,882株
(自己株式1,870,205株を含む)

※1 当社は2023年5月12日開催の取締役会において発行済株式総数の減少を通じて資本効率並びに株式価値の一層の向上を図るため自己株式の消却について決議し、2023年5月31日に完了しました。この結果、消却後の当社の発行済株式総数は22,100,000株となりました。

■株主数 7,412名
※2 単元株式数は100株です。

■所有者別株式数比率



■株価及び出来高の推移



■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	2,591	12.17
BNYM AS AGT/CLTS 10PERCENT	951	4.46
STATE STREET BANK AND TRUST CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02 505002	900	4.22
ユアサ炭協持株会	899	4.22
株式会社日本カストディ銀行	840	3.95
光通信株式会社	708	3.32
西部ユアサやまずみ持株会	688	3.23
東部ユアサやまずみ持株会	627	2.94
ユアサ商事社員持株会	528	2.48
株式会社三井住友銀行	494	2.32

※3 千株未満は切り捨てて表示しています。

※4 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。

※5 当社は自己株式1,870千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(171千株)は含まれていません。

※6 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	2,591千株
株式会社日本カストディ銀行	840千株

会社概要 (2023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 2,533名(連結)1,103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



統合報告書 2023

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

