

## 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

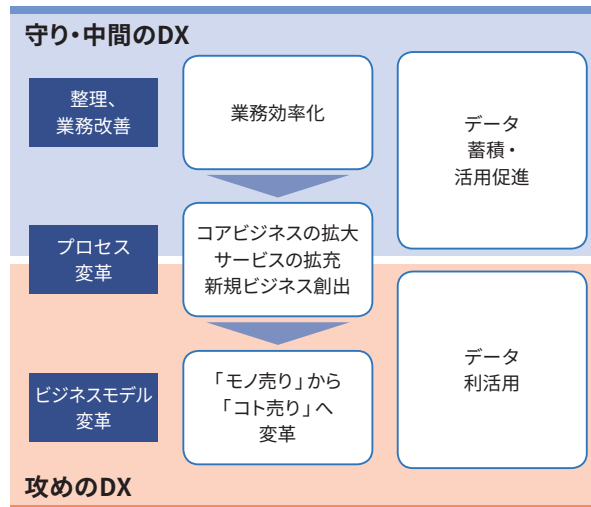
当社グループが目指す「モノ売り」から「コト売り」へのビジネスモデル変革において、DX推進が重要であると考えています。

「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

#### ■「アナリスト人材」

・社内外のデータをかけ合わせデータ分析し、経営層・各事業ドメイン・DX人材へ分析結果や仮説を提案する人材

#### 分析部門

#### 経営層



#### ■「IT人材」

・ITツールやデジタル技術を活用し、効率化やデジタル施策を実行する人材

#### ■「DX人材」

・データ分析結果を活用し、企画立案、提案活動を推進する人材

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>



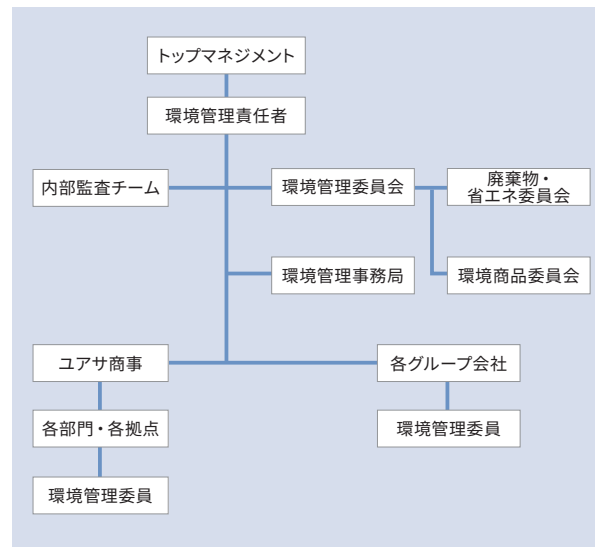
当社グループの環境活動は、電力使用量、廃棄物排出量、車両燃費の削減などの有害系環境側面の管理と、環境省エネ商品の販売等の有益系環境側面の管理の2つを中心に、社長を最高責任者とし、「環境のユアサ」としてグループ一丸となり、事業活動の推進を図っています。

## 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、CO<sub>2</sub>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"> <li>●炭素税の導入など、政府規制を起因とするコスト増</li> <li>●製品に対する環境規制強化によるコスト増</li> </ul>
	技術 <ul style="list-style-type: none"> <li>●低炭素技術による既存商品の需要減</li> </ul>
	市場・評判 <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>
物理的リスク	急性的 <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> </ul>
	慢性的 <ul style="list-style-type: none"> <li>●水不足や電力不足による生産活動の停滞</li> </ul>
機会	製品・サービス <ul style="list-style-type: none"> <li>●エネルギー効率の高い製品の需要拡大</li> <li>●レジリエンス商品の需要拡大</li> <li>●資源循環に関する製品の需要拡大</li> </ul>
	市場 <ul style="list-style-type: none"> <li>●再生可能エネルギーの需要拡大</li> </ul>

### 〈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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>排出量(2023年3月期)

Scope1&2	単体 <sup>*1</sup>	グループ会社 <sup>*1</sup>	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。

Scope3	ユアサ商事(単体)
物流に関わる排出量 <sup>*2</sup>	500
データセンターに関わる排出量 <sup>*3</sup>	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

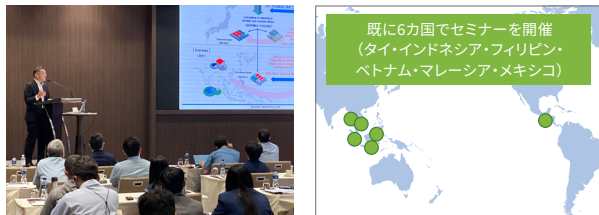
### 環境

#### ■ 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

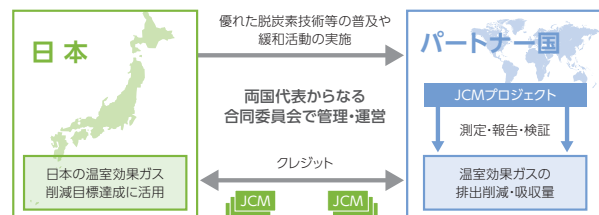
世界的なカーボンニュートラルの潮流として海外も含めたサプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減が求められています。以前より省エネ事業を推進しているタイ、ベトナムに加え、当社の事業を行っているインドネシアやメキシコ、フィリピン、マレーシアでも、CO<sub>2</sub>削減に向けた国際的な枠組みであるJCM制度（二国間クレジット制度）の活用を含めたCO<sub>2</sub>削減方法を理解いただくことを目的にセミナーを実施しました。

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

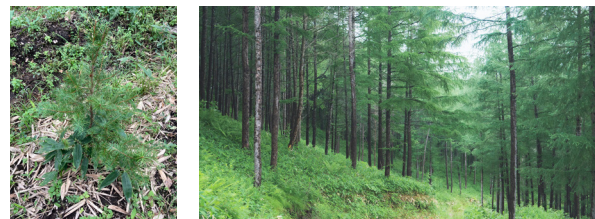


#### 「J-クレジット制度」の認証取得 （ユアサ木材）

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CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>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<sup>※</sup>」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CO<sub>2</sub>などの排出削減量や、適切な森林管理によるCO<sub>2</sub>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

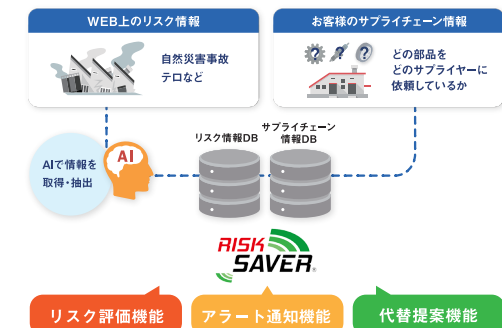
#### ■ レジリエンス向上への取り組み

##### 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

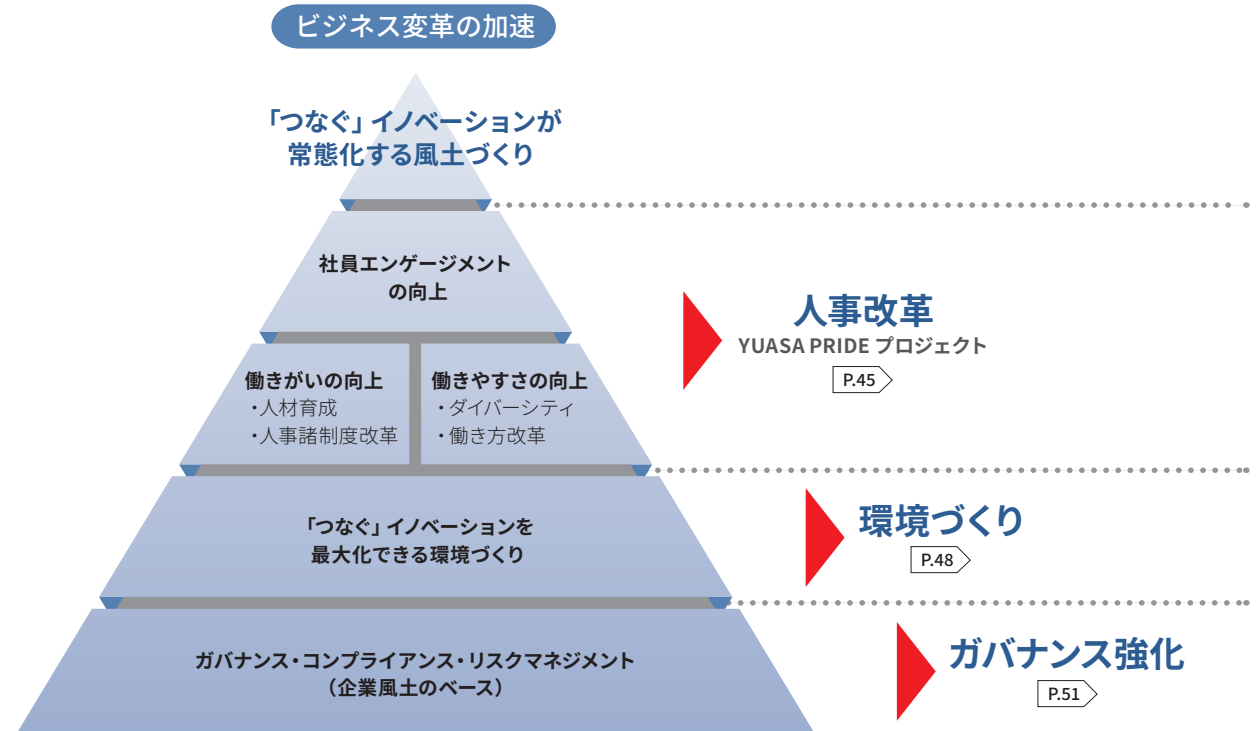
### 風土改革を行う目的

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

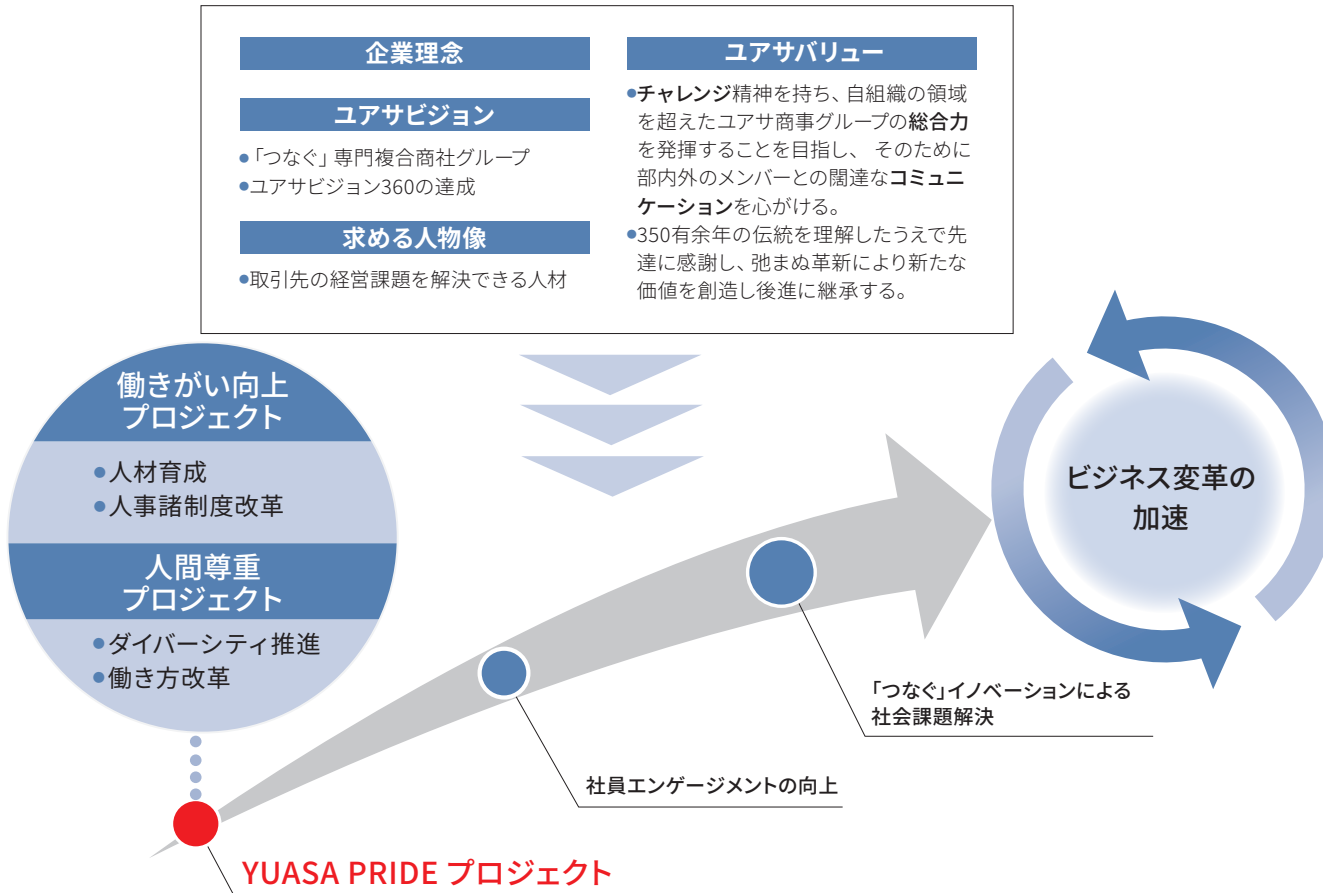
社会

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」についての検討も進めていき、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。

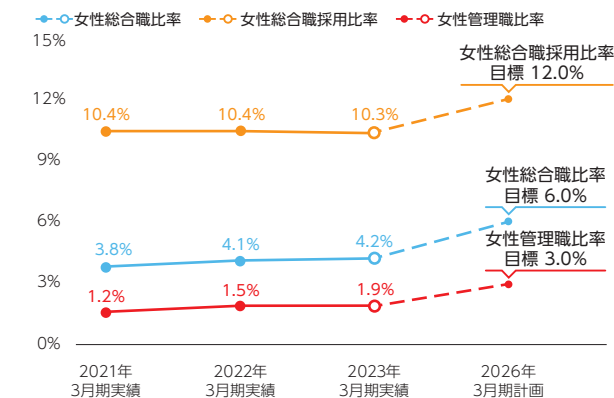
ユアサ商事グループダイバーシティ方針  
<https://www.yuasa.co.jp/csr/society/diversity.html>



## 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 <sup>※1</sup> )	3名	7名	8名
総合職転換	1名	2名	0名 <sup>※2</sup>

※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](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

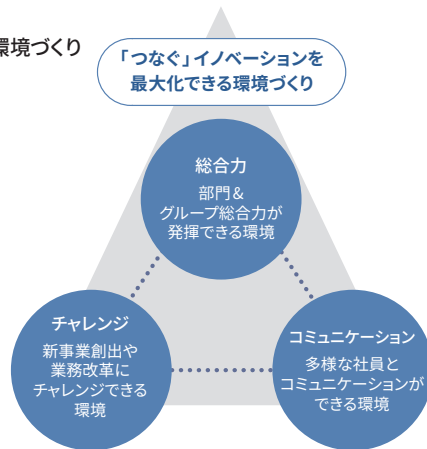
総合力・チャレンジ・コミュニケーションを推進できるオフィス環境をグループ全体で目指します。

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。

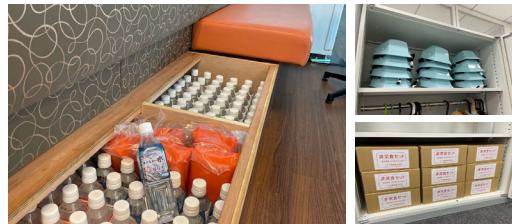
## Topics 労働安全 ～社員の安全を守る防災対策～

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

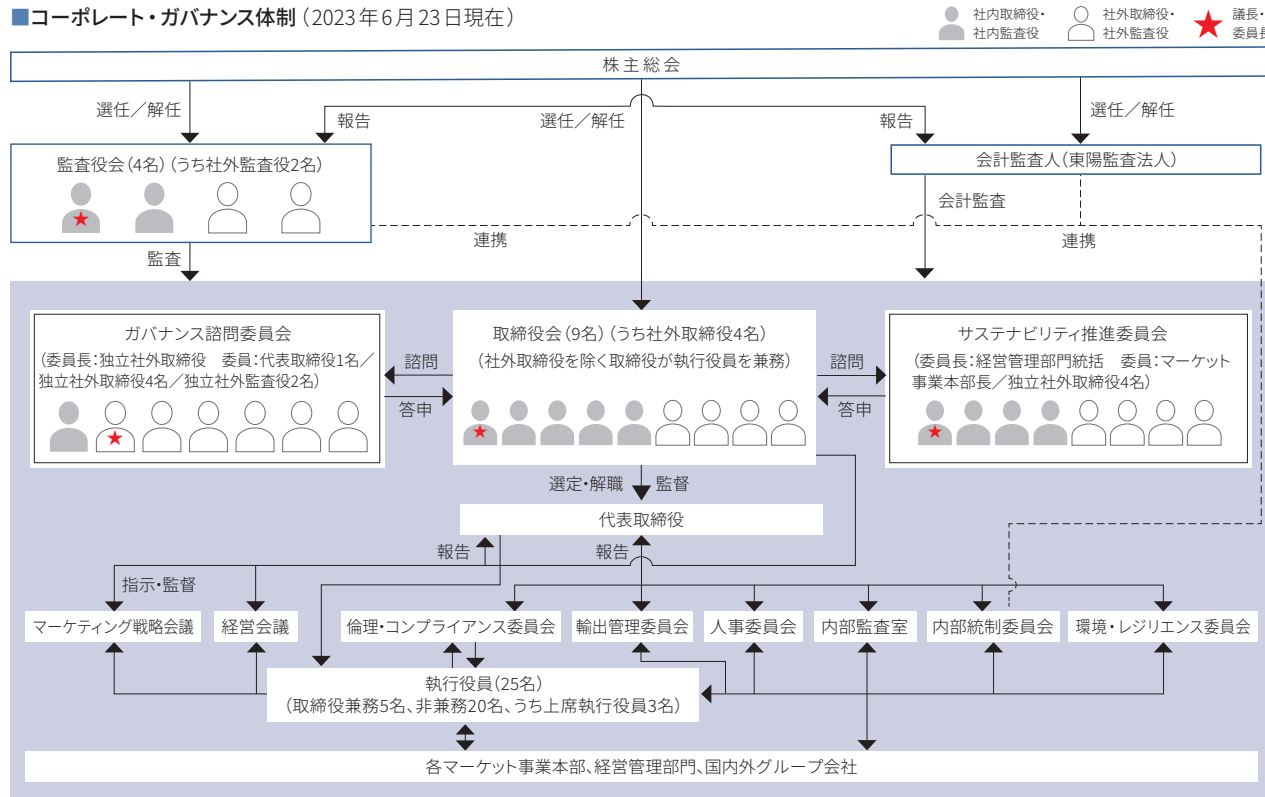
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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<sup>\*</sup>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：役員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。

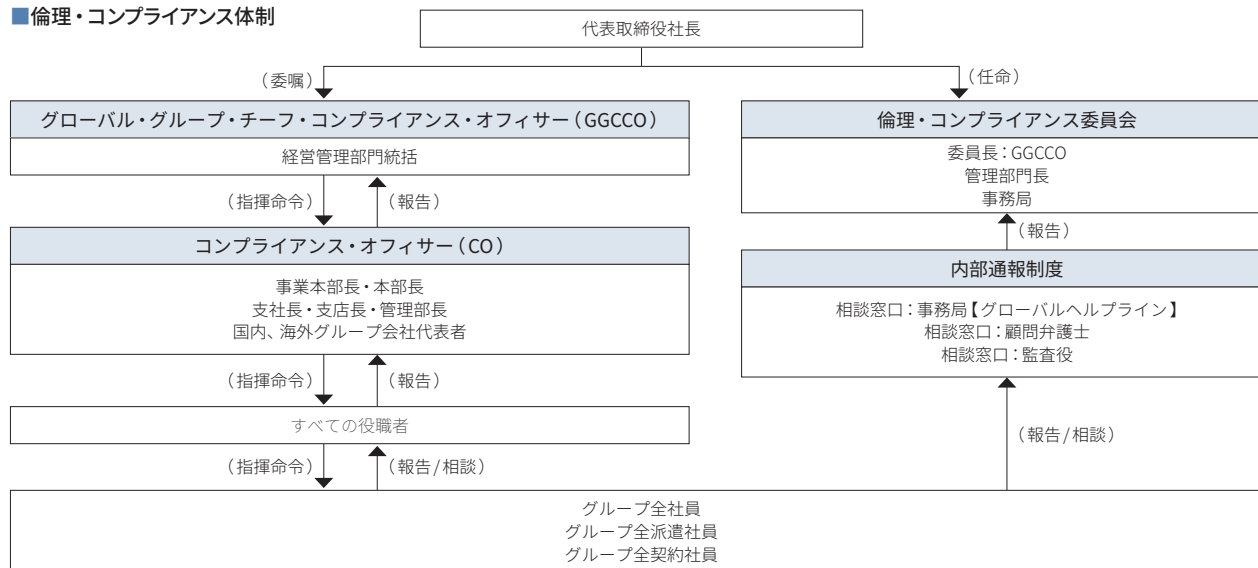
## 反社会的勢力への対応

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。