

価値創造を最大化する戦略

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

中期経営計画 Growing Together 2026 の概要

中期経営計画 Growing Together 2026

基本方針

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

課題認識

前中期経営計画からの継続課題

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

マーケットアウト型へのビジネス変革

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

重点施策

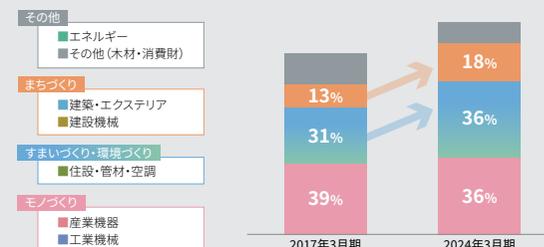
ビジネス変革	収益性の高いビジネスモデルへ 「つなぐ」イノベーションで、お取引先様とともに社会課題解決に挑み、収益性の高い事業を形成します。
	成長戦略への展開 2026年3月期には、売上に占める成長戦略分野の割合を約48%まで高めます。
経営基盤の強化	国内&海外への市場展開 「つなぐ」イノベーションで創造した新市場・成長市場を、お取引先様ネットワークをさらに発展させることで国内&海外に展開し拡大させます。
	風土改革 人事改革、環境づくり、ガバナンス強化により「つなぐ」イノベーションが常態化する風土を醸成します。
	DX推進 ビジネス変革の推進を目的に、データ活用基盤構築、DX人材育成、業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

長期ビジョン「ユアサビジョン360」を通じた事業ポートフォリオの強化

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

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

ビジネスフィールドごとの構成比推移（2017年～2024年）



中期経営計画 Growing Together 2026の概要

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

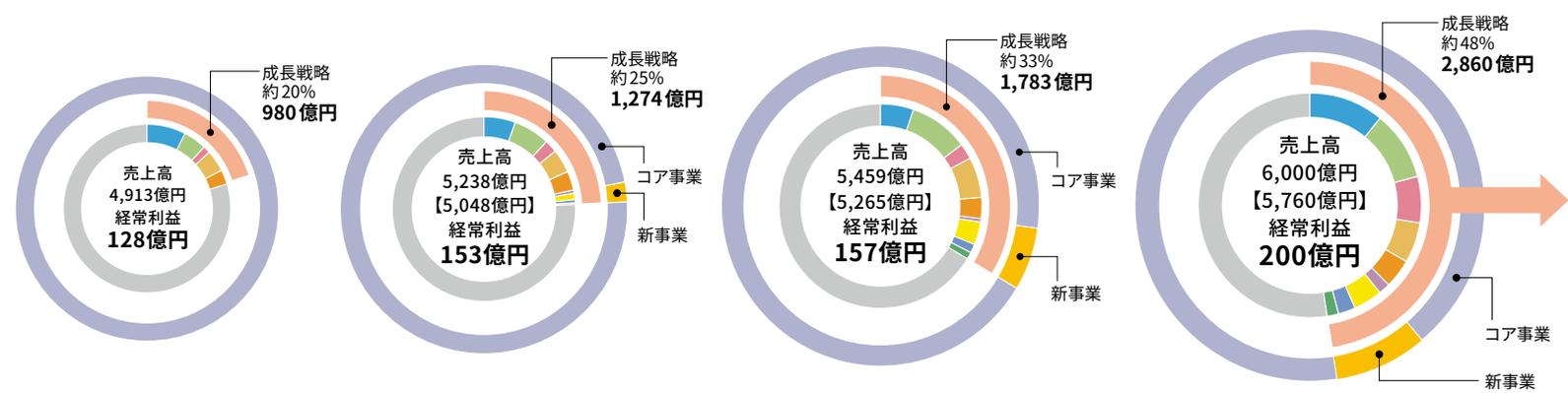


企業価値の向上
経済価値 (財務価値) と
社会・環境価値 (非財務価値) の最大化

CX[※]の実現

「つなぐ」イノベーションが常態化した
企業グループ

※CX: 企業変革
(コーポレートトランス
フォーメーション)



財務 KPI

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

※1 売上高は収益認識基準適用後

非財務 KPI^{※2}

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

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

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

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

※【 】内の売上高は収益認識基準適用後

ビジネス変革の全体像

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

ビジネス変革イメージ

Growing Together 2026の達成

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

双方向型プラットフォーム

双方向で情報を共有し
新たな社会課題の解決を推進

取引先ネットワーク発展

業界横断型プラットフォーム

異業種連携により総合力を発揮し
「つなぐ」イノベーションを実現

収益性

お取引先様とともに挑む
社会課題の解決

「つなぐ」
イノベーション

ビジネスモデル変革

成長性

成長戦略
推進

成長市場へ
当社グループの強みを展開

風土改革

DX推進

サステナビリティ推進

企業理念 誠実と信用 進取と創造 人間尊重

企業価値向上

国内・海外展開

取引先
ネットワーク発展

ビジネスモデル
変革

変革のベース

P.20

P.24

P.18

P.25

事業本部長メッセージ

ビジネス変革を実現する事業戦略

工業マーケット事業本部

(産業機器部門、工業機械部門)

常務取締役
工業マーケット事業本部長
濱安 守



住環境マーケット事業本部

(住設・管材・空調部門、消費財部門)

取締役
住環境マーケット事業本部長
竹尾 希典



建設マーケット事業本部

(建築・エクステリア部門、建設機械部門、エネルギー部門、木材部門)

取締役
建設マーケット事業本部長
大村 貴臣



As Is 現状

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

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

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

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

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

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

To Be 目指す姿

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

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

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

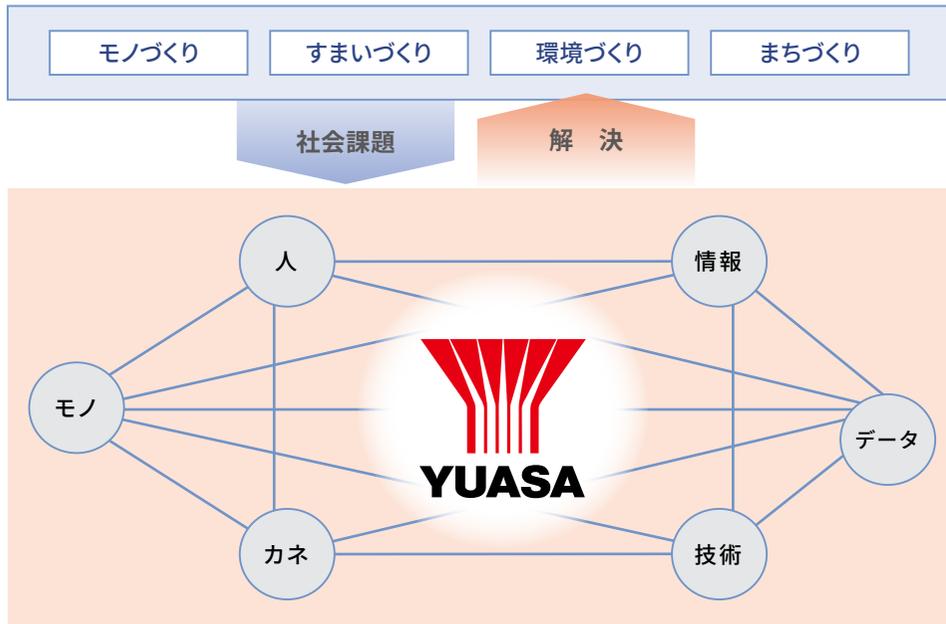
既存事業の強化に加え、「社会課題の解決」をテーマに当事業本部長の持つ機能やネットワークを活かせる新たな分野を発掘し、多角的なマーケットを構築することで事業の安定性を高めていきます。BCP・災害時医療支援などレジリエンス領域の強化、快適性の追求による現場の労働環境改善、住みよいまちづくりに向けた空間創造などを部門・グループ会社横断で提案・展開し、当事業本部長独自の価値を創造します。

収益性・成長性の向上

収益性の高いビジネスモデルへ

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

「つなぐ」イノベーションモデル



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

「コア事業の拡大」と「新たな市場展開」で成長を加速

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

成長戦略の内訳

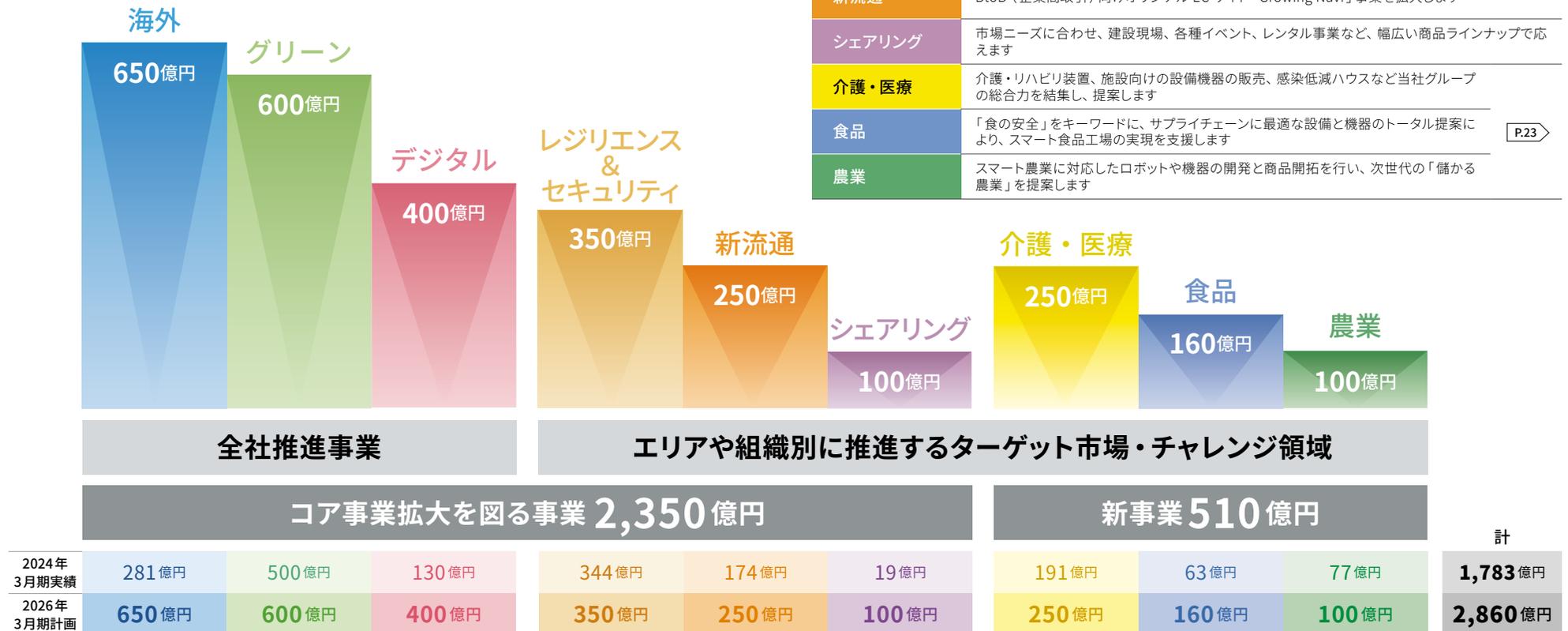


成長戦略について

成長戦略の推進

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

2024年3月期の実績と2026年3月期の計画



特集

1

南アジア地域を中心とした海外戦略強化

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

タイ・インドをターゲットに展開強化

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

海外初「グランドフェア」開催に向けた準備

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

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



会場となるバンコク国際貿易展示場 (BITEC)

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

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

タイ・インド拠点の総合化



2024年竣工予定のタイ新社屋

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

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

現地資本ネットワークの強化



HENKOグループシンガポール本社にて

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

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

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

特集

2

革新的なピッキング用自動搬送システムの開発

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



ユアサ商事株式会社
総合企画部 ロジスティクス戦略室
小林 知治

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

プラスロジスティクス株式会社
物流オペレーション部
横田 悠人 様

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

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

「高層」×「低層」2種類のロボットを同時制御



カートン搬送式ロボット



潜り込み式ロボット

ツインピック紹介動画
<https://www.youtube.com/watch?v=033N7ut70TY>



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

革新的な「2種類のロボットによる同時稼働」

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

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

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

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

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

特集 2 革新的なピッキング用自動搬送システムの開発

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

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

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

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

倉庫を稼働させたままでの自動化構築

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

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

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

自動搬送システムが変える物流の未来

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

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

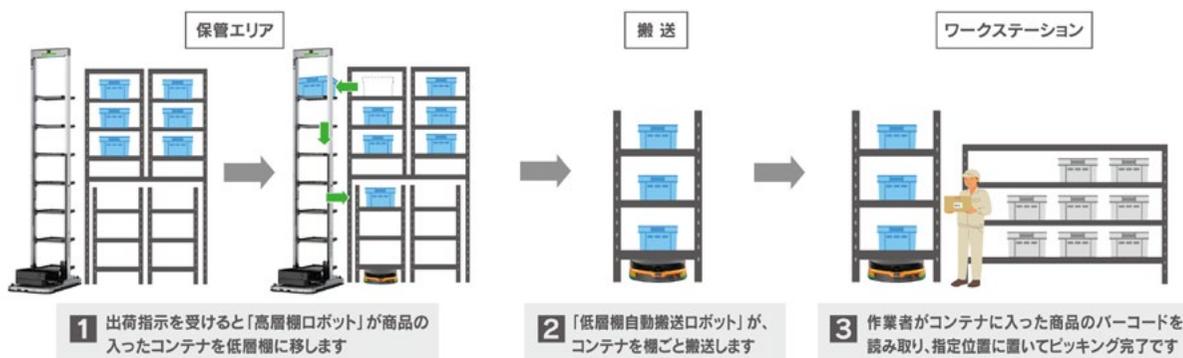
■西村様(Phoxter)：今回はユアサ商事様とプラス ロジスティクス様で、上位のソフトウェアからすべて見直し、一から創り上げている点が先進的だと思います。

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

ツインピックの仕組み

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

国内初事例・
実用新案取得



ツインピックの導入効果

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

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

※3 切削工具など細かな商材が入ったパレットでの事例

特集

3

新市場への展開（介護・医療／食品／農業）

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

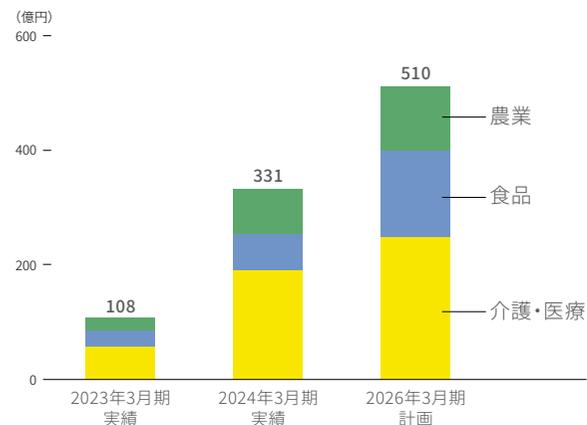
「新事業」戦略の推進による成果

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

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

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

「新事業」戦略分野の進捗



Topics

主な取り組み状況

【介護・医療】現場の社会課題を解決するソリューション

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



医療施設におけるLED照明の導入

【食品】AI・ロボット活用による省人化・食の安全確保

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

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



外観検査装置「F[ai]ND OUT EX」

【農業】省力化・効率化提案と当社ネットワークによる価値創造

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

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

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

取引先ネットワークの発展

マーケットアウトを実現するためのプラットフォーム

取引先ネットワーク

業界最大級の取引先ネットワークで
社会課題の解決に挑む

三位一体のネットワーク



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



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

に開催し、約54,000名の方にご来場いただきました。

双方向型プラットフォーム

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



クーラントポンプの
自動制御システムにより
現場の省エネ化に貢献

GCCP
(Green control for coolant)

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

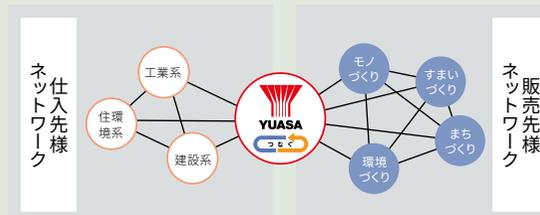
加工環境ソリューション

P.54



業界横断型プラットフォーム

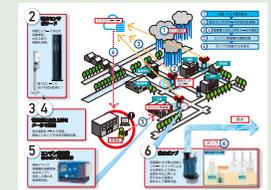
業種を超えたネットワークにより
マーケットの社会課題を解決するための
新たなイノベーションを創出



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

つなぐBCPパッケージ

P.31



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

V2H
宅配ボックス付き門柱



経営管理部門統括メッセージ

企業価値の最大化を実現する
「打てば響く燃える集団」へ



代表取締役専務 経営管理部門統括
田中 謙一

企業理念に立った「守り」のマネジメントを

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

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

企業の責任としてのガバナンス強化

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

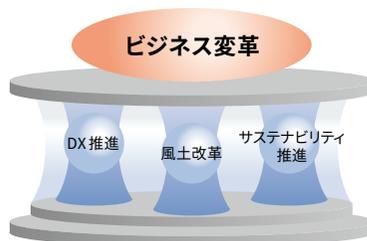
1666年の創業から358年の商いで築いたお取引先様との幅広いネットワークは、当社における競争力の源泉です。一方で、その信用に応え未来へとつないでいくためには、コンプライアンスはもちろんのこと、正しい企業経営を実現するためのガバナンス体制の構築と継続的な強化が必要です。

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

「打てば響く燃える集団」を目指す

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

ビジネス変革を支える3つの施策（全体像）



風土改革

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

[P.32](#)

DX推進

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

[P.27](#)

サステナビリティ推進

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

[P.11](#)

経営管理部門統括メッセージ

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



サステナビリティ推進の取り組み

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

成長投資方針

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

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

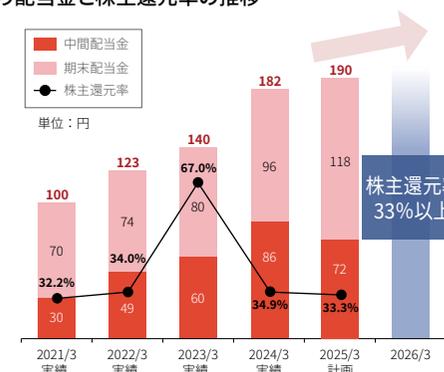
Growing Together 2026における投資方針

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

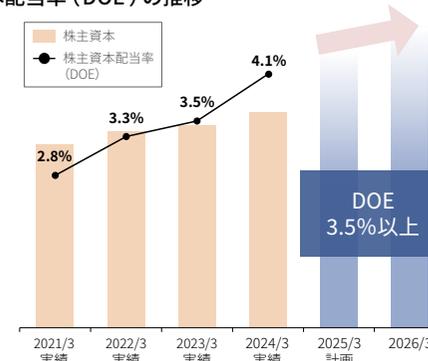
株主還元方針

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

1株当たり配当金と株主還元率の推移



株主資本配当率（DOE）の推移



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

DX 推進

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



上席執行役員
DX推進担当兼 ESG推進管掌
広瀬 薫

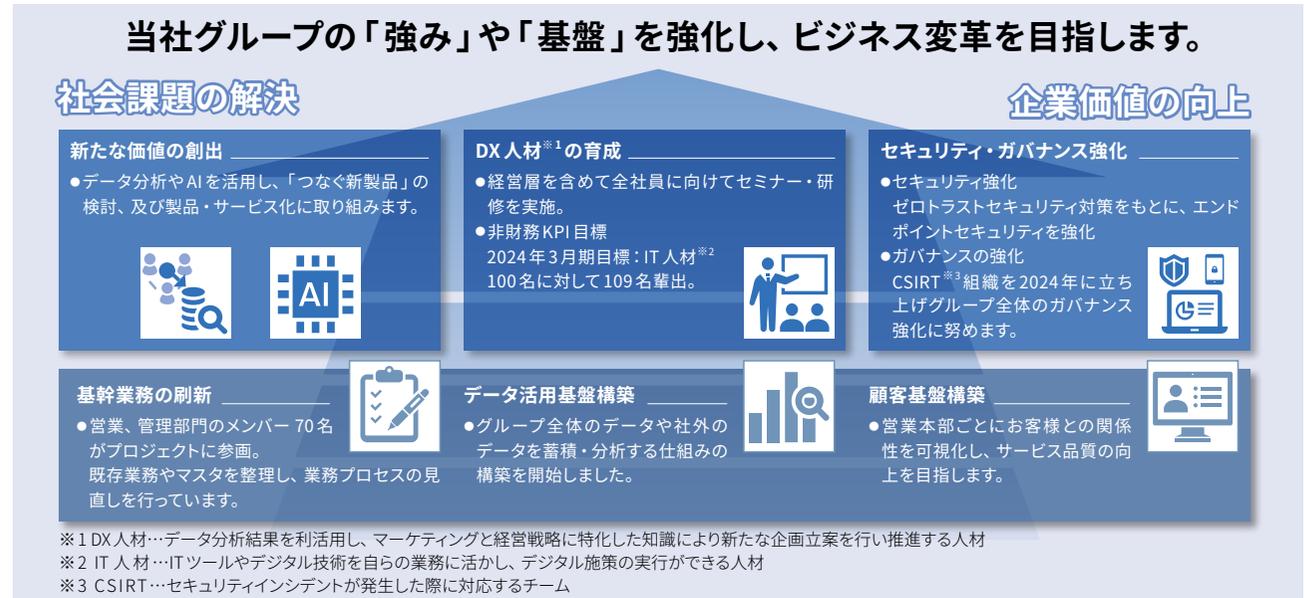
DX推進で実現する 「社会課題の解決」と「企業価値の向上」

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

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

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

ユアサ商事グループにおける「DX推進」の概略



主な取り組みの進捗状況

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

基盤の強化

【基幹業務の刷新】

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

【データ活用基盤構築】

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

強みの強化

【DX人材の育成】

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

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

環境

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

環境に対する考え方

「行動規範」(抜粋)

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

環境方針

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

環境方針・環境マネジメント

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



ガバナンス

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

戦略

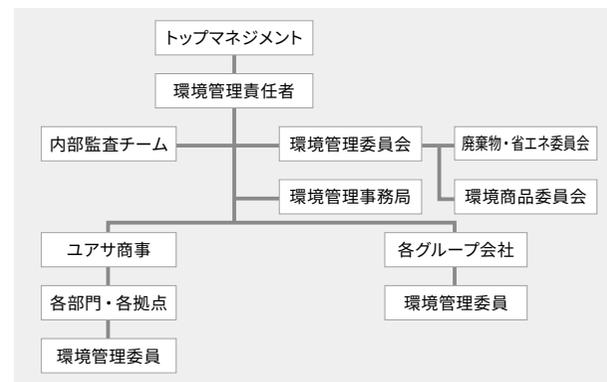
環境方針に則り、当社グループは環境マネジメントの国際規格であるISO14001マルチ認証を活用し、環境パフォーマンスの改善に向けた組織活動、製品及びサービスにおける環境負荷の低減を行っています。

環境マネジメント推進体制

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

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

環境マネジメント推進体制図



気候変動によるリスクと機会

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

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

気候変動によるリスクと機会

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

環境

機会を捉える取り組みの強化

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

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

リスク管理

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

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

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

指標と目標

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

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

当社グループのCO₂排出量(2024年3月期)

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

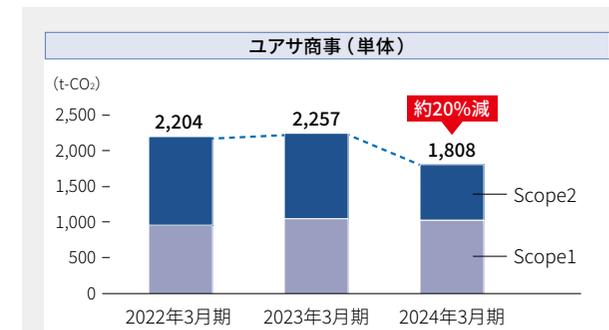
※1 単体はユアサ商事のみ、グループ会社は子会社及び関連会社(持分法適用会社を除く)を対象としています

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

※2 当社が委託する主要倉庫の電力使用量及び燃料使用量より算出しています

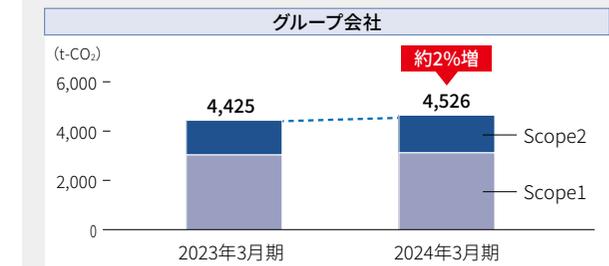
※3 当社が委託するデータセンターでの電気使用量より算出しています

当社グループのCO₂排出量推移



主な増減理由

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



主な増減理由

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

CO₂排出量の算定方法

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

環境

Topics

「自社グループ」の取り組み

事例 ① 自家消費太陽光発電設備の設置

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

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

自家消費太陽光発電設備の概要

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



ユアサ商事 中部支社
(愛知県名古屋市) 社屋



富士クオリティハウス
(群馬県伊勢崎市) 敷地内資材置き場

事例 ② 社有林の森林整備と国産材の利活用～生物多様性への取り組み～

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

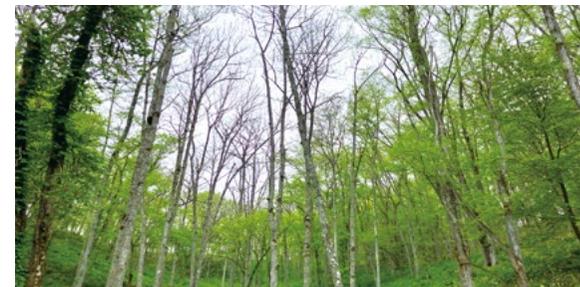
森林は、国土の保全、水源涵養、地球温暖化の防止、生物多様性の保全、木材などの林産物供給など多面的機能を有しており、このような「生態系サービス」が人間社会に多大な恩恵をもたらしています。植樹造林により、生態系サービスに対する環境を整えることに加え、国産木材の供給問題や人材雇用、脱炭素社会の実現など、広く林業の発展に資することができます。

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

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

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

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



北海道の自社林



ユアサ木材社員による植樹の様子



北海道道東地域産トドマツの端材から作った鉛筆

環境

Topics

「事業」の取り組み

事例 ① ワンストップソリューションで カーボンニュートラルを支援

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

カーボンニュートラル達成に向けたワンストップソリューション



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

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



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

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

遠隔起動排水システム「つなぐBCPパッケージ」

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

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

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

ニュースリリース「ジャパン・レジリエンス・アワード受賞」

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



遠隔治療を可能にする医療コンテナ

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

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

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

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

モバイル可能な医療コンテナの組み立て



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

人材戦略（風土改革）

人事部長メッセージ

会社の成長と社員の成長の両立を果たし 企業価値向上を加速させる



執行役員
人事部長
小野里 幸永

人材戦略の基本的な考え方

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

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

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

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

当社グループの求める人材像

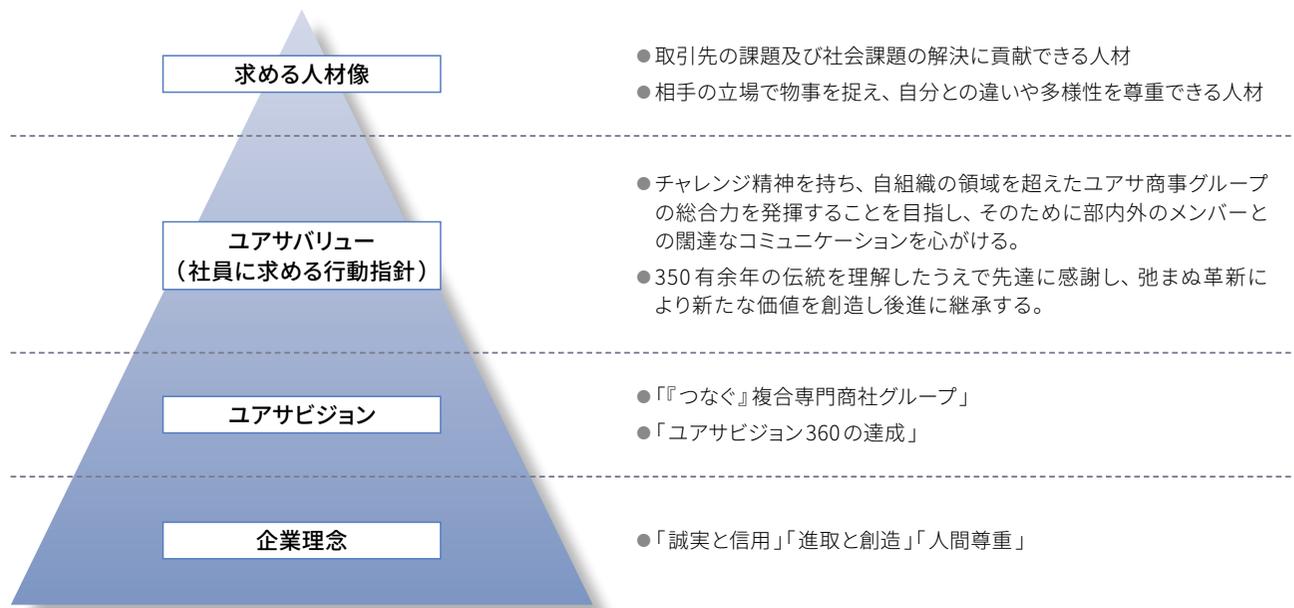
当社グループでは、企業理念、ユアサビジョン、ユアサバリュー（社員に求める行動指針）に則り、求める人材像を「取引先の課題及び社会課題の解決に貢献できる人材」「相手の立場で物事を捉え、自分との違いや多様性を尊重できる人材」としています。

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

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

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

企業理念・ビジョン・バリュー・求める人材像



人材戦略

人事部長メッセージ

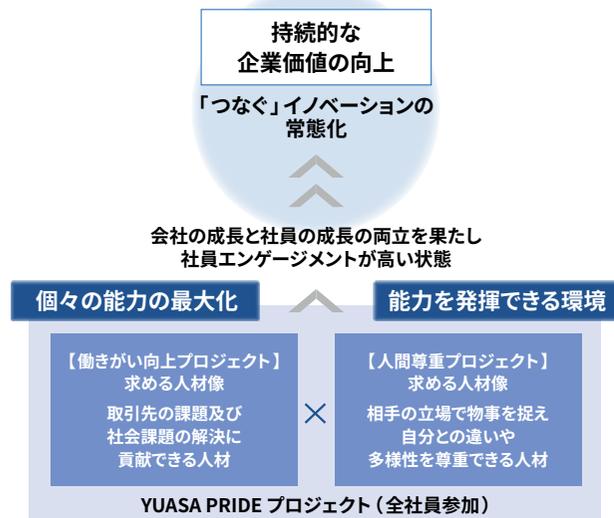
重点課題に取り組む「YUASA PRIDE プロジェクト」

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

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

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

YUASA PRIDE プロジェクトの全体像



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

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

ワークショップで見えてきたもの

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

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

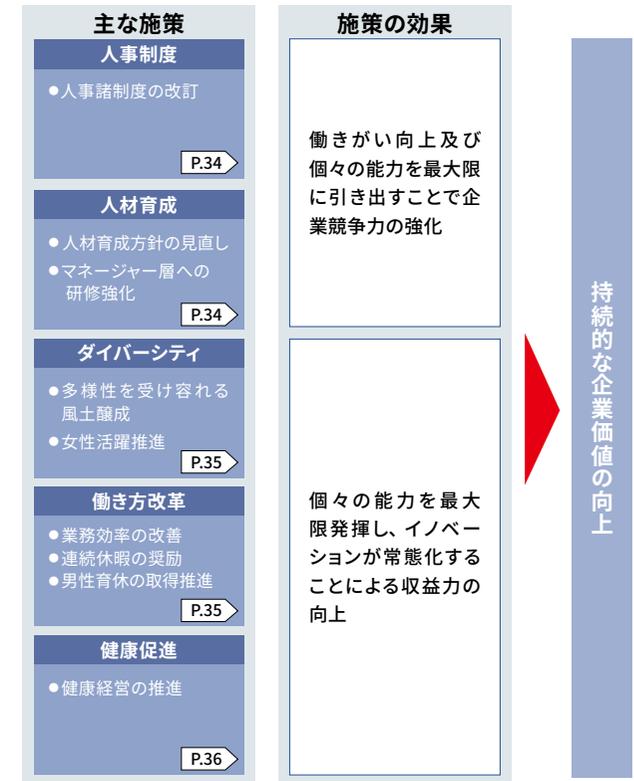
持続的な企業価値向上につなげる

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

個の能力を自ら高めたいと思う人材をつくり、それを企業の

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

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



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

人材戦略

人財力強化に向けた風土改革

「行動規範」(抜粋)

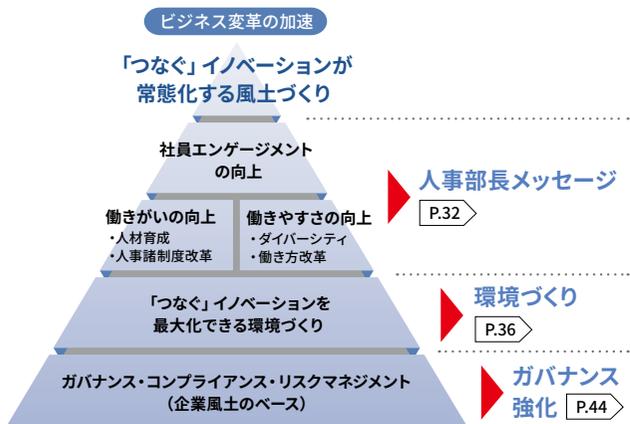
ユアサ商事グループは、そこに働く人々のゆとりと豊かさを実現し、安全で働きやすい環境を確保するとともに人格、個性を最大限に尊重し、自由闊達で創造性の発揮できる企業風土を実現します。

風土改革の目的

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

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

風土改革の全体像



人事制度

基本的な考え方

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

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

挑戦する風土をつくる「チャレンジ評価制度」

[他部署貢献加点制度]

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

[チャレンジキャリア加点]

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

チャレンジキャリア制度の内容

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

[新事業提案加点]

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

新事業提案制度提案件数

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

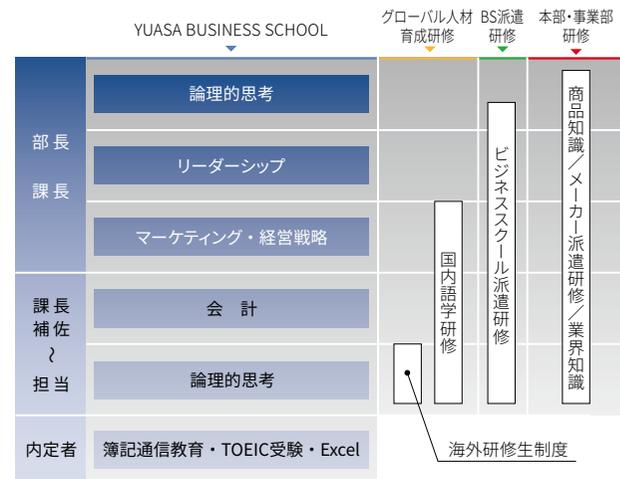
※「新事業」「新商品」「新市場」「新機能」の категорияにおいて、当社グループの全社員から募集を行っています

人材育成

現在、求める人材像を育成するための研修体系を策定中です。

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

研修体系図 (2024年4月現在)



具体的な取り組み

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

人材戦略

ダイバーシティ

基本的な考え方

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

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

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

ユアサ商事グループダイバーシティ方針

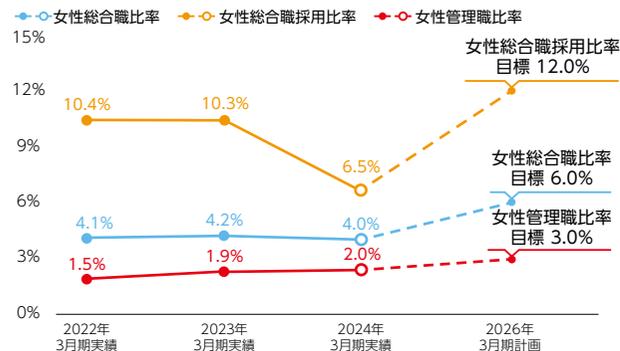
<https://www.yuasa.co.jp/sustainability/society/diversity/>



指標と目標

[ダイバーシティ]

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



※1 ユアサ商事(単体)を対象とした指標

具体的な取り組み

[職掌転換制度]

女性活躍推進のため、一般職から総合職への職掌転換制度を推進しています。

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

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

Topics

アンコンシャスバイアスへの理解

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

対象: ユアサ商事(単体)

[働き方改革]

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

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

次世代育成支援の取り組み^{※3}

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

※3 ユアサ商事(単体)を対象とした指標

Voice

子育てを通して変化した価値観

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

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

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



育児休業を取得した当社男性社員

人材戦略

健康経営

基本的な考え方

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

健康宣言

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



推進体制

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

具体的な取り組み

【健康推進室（Wellness Promotion Center）の活用】

常勤保健師が常駐し、社員の心と体の健康維持・増進を支援しています。

【健康経営優良法人2024に認定】

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



健康経営への取り組み（2024年3月期）*

定期健康診断受診率	100%
ストレスチェック受診率	99.4%

※ ユアサ商事（単体）を対象とした指標

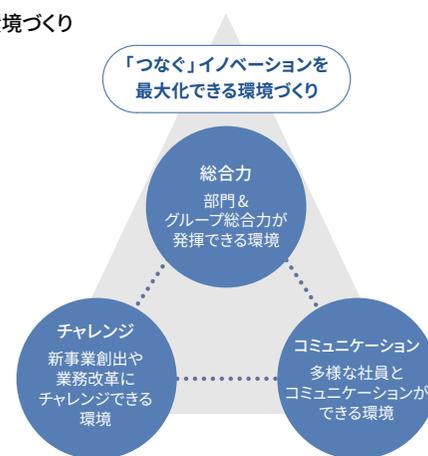
働く環境づくり

働く環境づくりの目的

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

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

目指す環境づくり



Topics

新本社プロジェクト

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

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

Topics

ユアサ商事 東北支社

2024年2月に、ユアサ商事の東北支社を移転しました。

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

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



イノベーションスペース



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

人権の尊重

持続可能な調達

基本的な考え方

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

ユアサ商事グループ取引方針

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



具体的な取り組み

[サプライチェーン エンゲージメントの向上]

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

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

アンケート実施の目的

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

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

人権尊重

「人権方針」の遵守

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

ユアサ商事グループ人権方針

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



Topics

労働慣行

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

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

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

具体的な取り組み

[人権デュー・デリジェンス]

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

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

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

[人権リスク 予防の実施]

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

●2023年度 総受講者数：536名（教育・研修内容は「P.50」を参照）

② 継続的売買基本契約書に人権条項を追加

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

③ 人間尊重プロジェクトの実施

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

社会貢献

未来を担う若手アスリート支援

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

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

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



蛭田 みな美 プロ



田辺 ひかり プロ



栗永 遼 プロキャディー

医療コンテナハウスで復興支援

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

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

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



医療コンテナハウス



コンテナハウス内

Topics

ユアサマクロスの防災倉庫

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

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

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



防災備蓄倉庫「MFシリーズ」

マレーシアにおける環境保全活動

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

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

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

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



国立マレーシアサイエンス大学の学生と地域の方々が苗木を植林している様子



贈呈した修学支援グッズ

社外取締役 座談会

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



社外取締役
前田 新造

社外取締役
平井 嘉朗

社外取締役
光成 美樹

■ 培ったネットワークをいかにして「つなぐ」か

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

社外取締役 座談会

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

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

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

「チャレンジが生まれる企業風土は「強固なガバナンス体制」があってこそ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Message

新任社外取締役メッセージ

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

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

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

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



社外取締役
町田 悠生子