

トップメッセージ

変化を捉え「つなぐ」思考で
イノベーションの熾し火となる



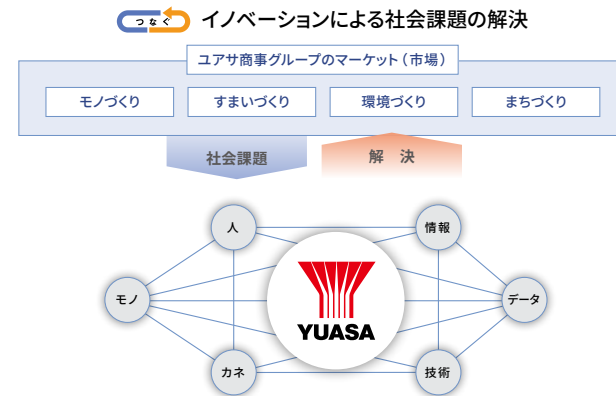
代表取締役社長
田村 博之

事業環境とは常に「不確実」 マーケットアウトで社会課題解決に挑む

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

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

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



成長戦略を通じた事業ポートフォリオの強化

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

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

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

トップメッセージ

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

一人ひとりが「総合力」「チャレンジ」「コミュニケーション」を実践する存在に

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

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

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

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



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

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

何より私が変化を実感したのは、上司も参加する懇談会の

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

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

海外事業は大きな伸びしろ 「グランドフェア」を初めて海外で開催

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

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

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

トップメッセージ

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

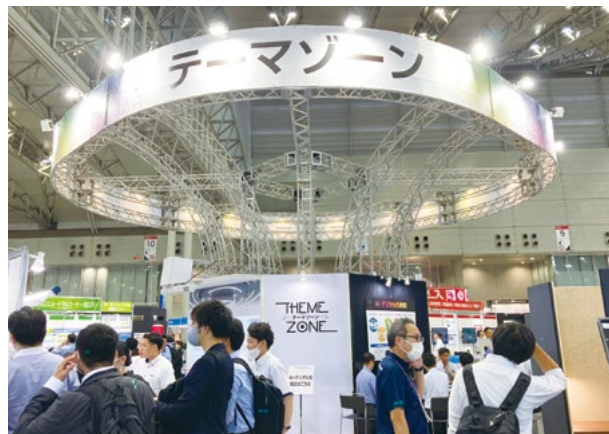
加えて、2025年の2月5～7日の3日間かけ、当社グループ最大のプロモーションである「グランドフェア」をタイで開催いたします。海外で初となるグランドフェア開催に向け、既に約150のメーカー様の出展が決まっております（2024年6月時点）。出展を決めていただいたメーカー様からは非常に高いご期待をいただいております、逆に私がプレッシャーを感じるほどです。いずれにしましても、まずはタイでのグランドフェア開催を必ずや成功させるとともに、インドなど他地域への展開を進め、新たな海外プロモーションの確立を図ってまいります。

「ユアサだからこそできる」ソリューション提案を

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

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

もうひとつの特徴は「テーマゾーン」です。



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

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

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

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

成長戦略、DX推進の加速に向け 成長投資を積極的に実施

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

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

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

トップメッセージ

「つなぐ」ことで生まれる価値を大切に

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

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

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

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

「サステナビリティ推進とガバナンス強化

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

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

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

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

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

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

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

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

「株主の皆様への還元方針

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

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

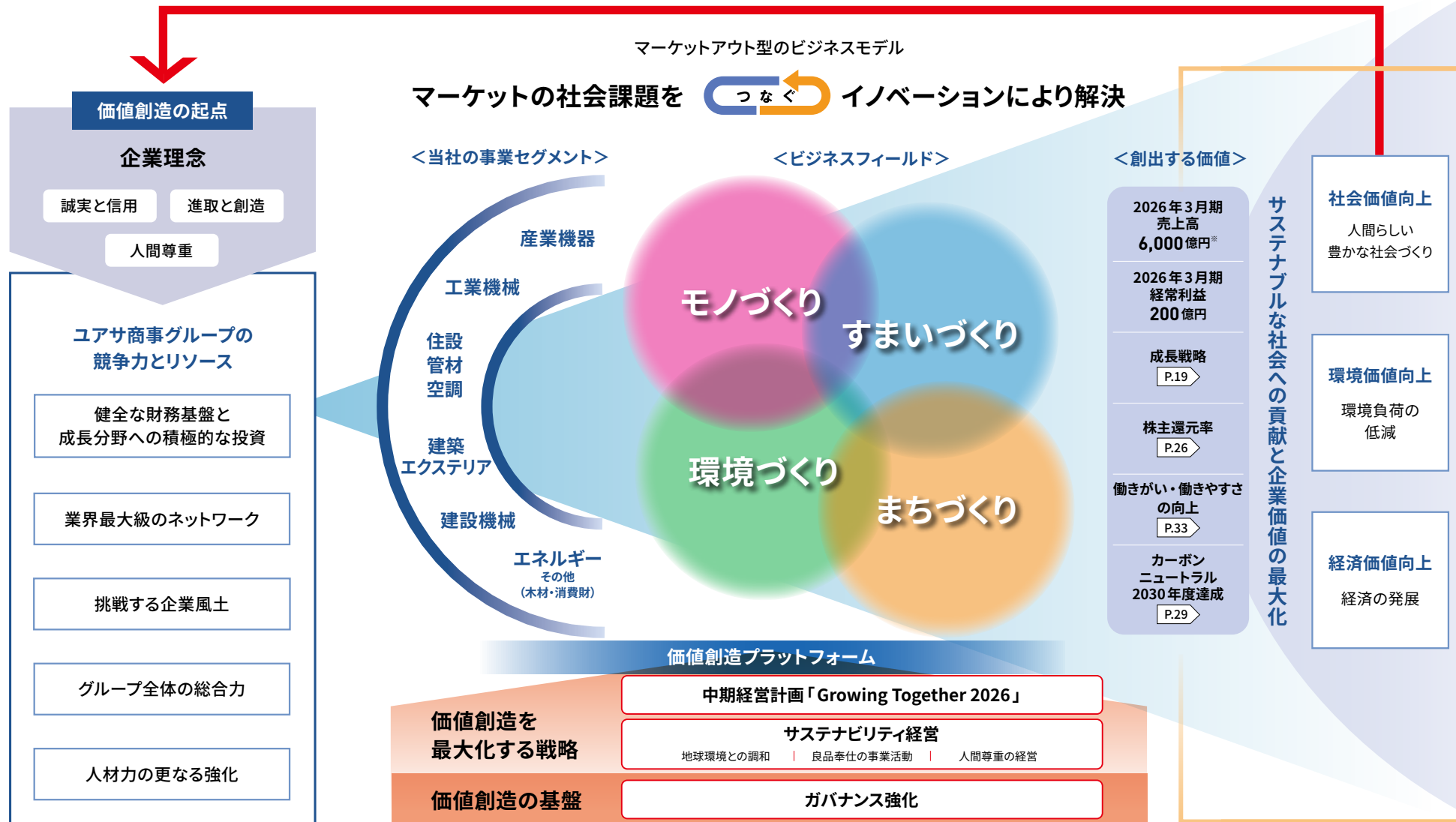
「ユアサビジョン360」及び「Growing Together 2026」に掲げた定量目標である2026年3月期の「売上高6,000億円*・経常利益200億円」の達成はもちろんのこと、風土改革、DX推進、サステナビリティ推進を通じたビジネス変革を通じ、財務・非財務両面における企業価値の最大化を目指してまいります。

今後とも、当社グループへの変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

※収益認識基準適用前

価値創造プロセス

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



*収益認識基準適用前

ユアサ商事グループの主な事業領域

主要仕入先

国内外
メーカー
約6,000社

ビジネスフィールド

【事業セグメント】

産業機器

工業機械

モノづくり



すまいづくり・環境づくり

【事業セグメント】

住設・管材・空調



まちづくり

【事業セグメント】

建築・エクステリア

建設機械



その他

【事業セグメント】

エネルギー

その他
(木材・消費財)



主要販売先

約20,000社

機械工具商
工作機械販売店・ディーラー

輸出

海外現地法人

住宅設備販売店
管材商
各種問屋

サブコン
ハウスメーカー
工務店
工事業者

エクステリア問屋
金物問屋
各種問屋

建設機械販売店・レンタル店
土木資材販売店

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

ユーザー



製造業



施主



デベロッパー



建設業



消費者

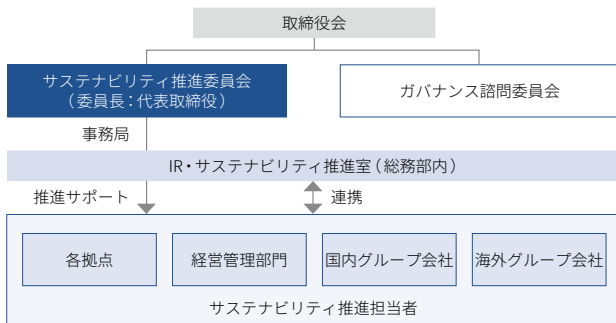
サステナビリティ経営の推進・マテリアリティ

事業を通じ持続的な社会の構築に向け積極的に貢献します

ガバナンス

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

サステナビリティ経営推進体制



リスク管理

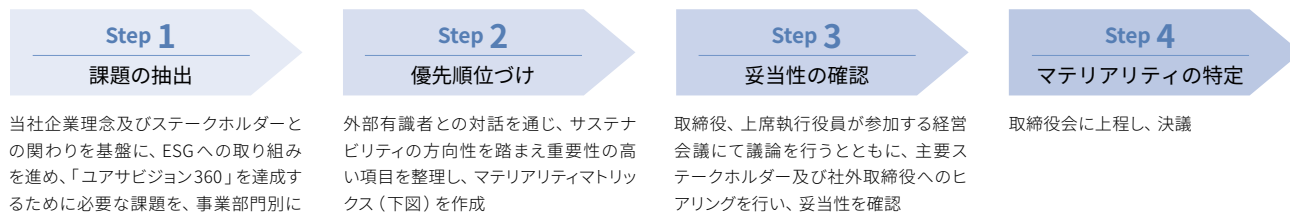
気候変動を含むサステナビリティ全般のリスク管理について、リスク管理統括責任者や各委員会（倫理・コンプライアンス委員会、内部統制委員会、環境・レジリエンス委員会など）とサステナビリティ推進委員会との連携により、リスクの特定及び評価・管理を行っています。また、関連する社内諸規則・通達などに基づき当社グループの事業活動上の様々なリスクの把握、情報収集、予防対策の立案、研修を行うなど、リスクを横断的に管理しています。

戦略（マテリアリティ）

マテリアリティの特定プロセス

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

今後も外部・内部環境の変化に応じて、適宜見直しを行っていきます。



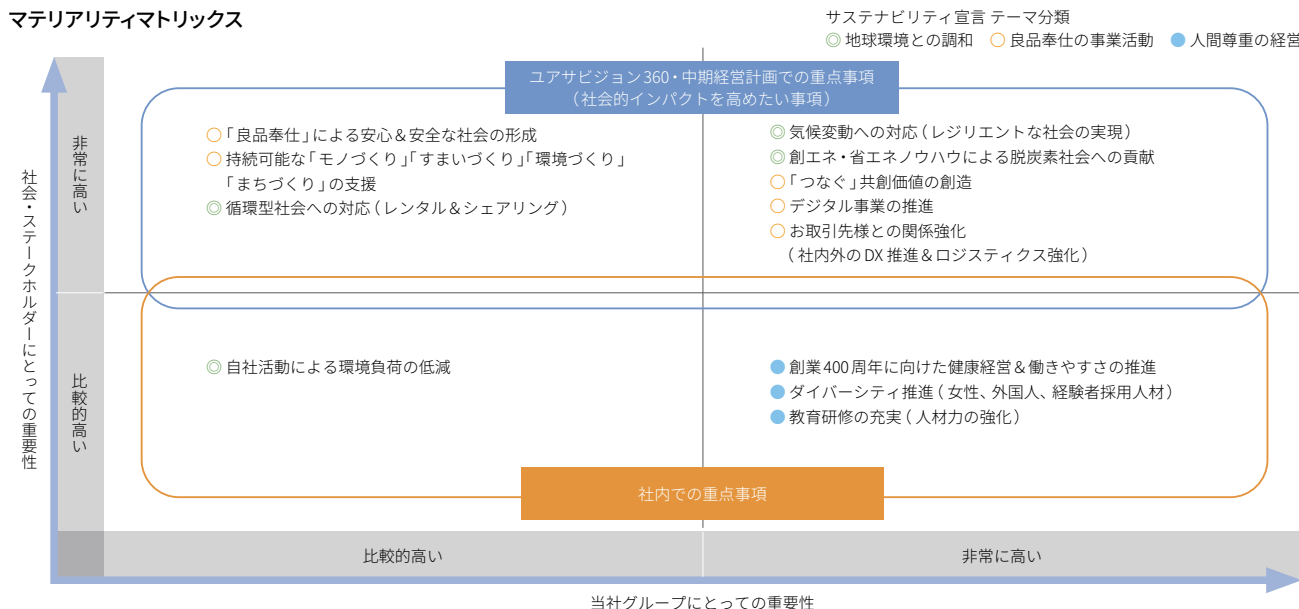
当社企業理念及びステークホルダーとの関わりを基盤に、ESGへの取り組みを進め、「ユアサビジョン360」を達成するために必要な課題を、事業部門別に抽出

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

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

取締役会に上程し、決議

マテリアリティマトリックス



サステナビリティ経営の推進・マテリアリティ

戦略（リスクと機会）、指標と目標

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