

社外取締役 座談会

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



社外取締役
前田 新造

社外取締役
平井 嘉朗

社外取締役
光成 美樹

■ 培ったネットワークをいかにして「つなぐ」か

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

「自由にやれ」という掛け声はよく聞きますが、実際いわた側は何をやっていいのかわからない。あるいは上司や先輩のやってきたことを引き継いだり、客先の要望に一生懸命応える、いわば仕事は「与えられるもの」だと思っている部分もあるんじゃないかな。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。それで結果が出て初めて「仕事って楽しい」という感覚を得られるんだと思います。

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

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

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

社外取締役 座談会

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

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

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

「チャレンジが生まれる企業風土は「強固なガバナンス体制」があってこそ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Message

新任社外取締役メッセージ

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

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

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

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



社外取締役
町田 悠生子