

トップメッセージ

「つなぐ」イノベーションでYUASAの総合力を飛躍させる

▶ イノベーションの積み重ねが360年に及ぶ成長と繁栄の礎

当社グループは2026年に、創業360年の節目を迎えます。炭の卸に始まり創業5年で打ち刃物商へ転換、そして金物から工具・機械、また住環境・建設分野への展開など、その歴史は産業の発展と時代の転換点を機敏に捉え、未来を見据えた変化というイノベーションの連続でした。

かねてから私は「事業環境とは常に不確実」と申し上げてまいりましたが、世界の混沌はその度合いを強め、また「ブラックスワン」ともいうべき、これまでの常識では捉えることのできない変化も起きています。しかしながら、どんなに予測不可能な時代にあっても、私たちが生きるこの世界から「社会課題」が無くなることはありません。企業がその解決を通じ社会にどう貢献していくか、より強く問われる時代に突入したと実感しています。

人間も課題を克服して成長するように、社会や企業もまた、課題に挑むことでイノベーションにつながります。360年近くにわたり「モノ」を通じて市場、そしてお客様と向き合ってきた私たちだからこそ、現場の困りごとやニーズを捉えた新しい価値の創出ができると考えています。既知の課題に答えを出すだけでなく、未来の課題を捉え解決策を提案する。これこそが、2017年に策定した長期ビジョン「ユアサビジョン360」で掲げた「マーケットアウト」の考え方であり、その実現に必要なのが「つなぐ」イノベーションです。

▶ 成長の柱は「社会課題の解決」

ユアサビジョン360では「社会課題の解決」を当社の成長の柱に据え、ビジネス変革を図ることを掲げてまいりました。

労働人口の減少、激甚化する自然災害などといった課題に対し、「どのような製品・サービスがあれば市場ニーズを捉えることができるだろうか？」というマーケットアウトの考え方を起点とし、当社取引先メーカー様や販売先様が有する技術やデータなどを「つなぐ」ことで、ほかにはない新たな価値の創造に取り組んでまいりました。モノづくりを取り巻く市場環境やコロナ禍など様々な変化がある中においても、当社グループが2022年から4期連続で増収・増益を実現できているのは、こうした取り組みが一定の成果を挙げていることが大きいと考えております。

代表取締役社長

田村 博之



トップメッセージ

▶ タイグランドフェアの成功を機に 「総合力」を発揮した海外展開を加速

中期経営計画「Growing Together 2026」における全社推進事業の一つである「海外戦略」では、現状、売り上げの5%程度に留まる海外取扱高を10%超に引き上げることを目標としております。当社のビジネスは長らく国内中心でしたが、私はむしろ海外でこそ当社グループの総合力がより発揮できると考えております。

国内の製造業の海外進出が進んだ1990年代、当社も工作機械の供給を中心に海外販路の拡大に取り組みました。かくいう私も、海外営業部隊の一員として赴任ののち現地法人の設立に携わり、その社長として運営にも奔走いたしました。

しかしながら、当時の海外展開は、現地に生産拠点を構える日本企業へのモノの供給という、「顕在化した課題」へのアプローチであり、その展開も工業分野が大きな割合を占めておりました。冒頭申し上げたように世界には様々な社会課題があり、展開する国や地域ごとにアプローチは異なるはずで、現中期経営計画における海外戦略では、工業分野のみならずそれぞれの国や地域における「潜在的な課題」を捉え、住



「YUASA Grand Fair in THAILAND」の様子

環境・建設分野を含む総合力を発揮した展開を図ることとしています。

そのシンボルといえるのが、2025年2月にタイ・バンコクで開催した「YUASA Grand Fair in THAILAND」(左写真)です。

1978年から始まったグランドフェアは、仕入先様と販売先様をつなぐ、当社最大のプロモーションイベントです。会場では、社会課題の解決につながる提案型展示コーナーである「テーマゾーン」をはじめ、工業・住環境・建設分野の多数のメーカー様の展示ブースが並んでいます。日本ではすっかり定着したこの展示スタイルですが、実はタイでは「テーマ別の展示」が一般的で、グランドフェアのような「総合展示会」は非常に先進的な取り組みであるとのことでした。

タイはモノづくり産業の集積地として高い成長ポテンシャルを有しており、経済発展に伴い住環境や社会インフラなどの整備需要が高まっています。海外戦略においても当社グループの総合力を発揮した展開を加速させる象徴として、国外最初のグランドフェア開催地に選んだのがタイでありました。

準備、集客、プロモーション等、手探りの中での開催でしたが、結果として5,000名の目標に対し6,000名超のお客様にご来場いただき、2,600件を超える商談が生まれました。多くの新規顧客との接点を創出し、タイ市場における更なる事業拡大の足がかりを築くことができ、当社、販売先様、そして一緒に出展いただいた206社のメーカー様にとりまして、大きな成果となりました。

そして、得られたのは売り上げだけではありません。

今回、国際感覚の醸成を目的に、2年目の若手から中堅まで、希望制で募った41名の応援部隊が日本から現地入りし、会場での営業・アテンドにあたってくれました。参加した社員からは「タイにおいても、省エネや水害対策等の社会課題への関心が高いことが分かった」等の感想が寄せられ、現場でのコミュニケーションを通じ大きな学びを得られたと確信して

おります。海外へのチャレンジはもちろん、この経験をもとに新たな事業展開につなげるなど、当社グループにおける海外戦略をより活性化させる人材となることを期待しています。

また、集客においては当社現地法人や販売先ネットワークを通じたご案内に加え、SNSや交通広告、テレビCMなど様々なメディアを駆使し、当社やグランドフェアを知らない方にもお越しいただけるようプロモーションを展開いたしました。これらの知見を国内開催の集客にも活かし、人・モノ・カネに加え情報・技術・データを「つなぐ」ことで、グランドフェアの価値をより高めていけるよう取り組んでまいります。



タイ現地法人の新社屋竣工式の様子

グランドフェア以外にも海外事業の強化を進めており、2025年3月期にはインドのプネ・チェンナイ(同国3・4拠点目)、またベトナムのダナン(同国3拠点目)に支店を開設いたしました。さらに、2024年竣工したタイ現地法人の新社屋(上写真)は、タイにおいて今後普及を見込む立体駐車場や各種カーポートを設置し、入退室には顔認証システムを導入するなど、当社グループの取扱商品を随所に散りばめ、見て、触って、ご体感いただけるショールームとしての機能を有しています。引き続き、様々なチャレンジを通じ、総合力を発揮できる海外プロモーションの確立を進めてまいります。

トップメッセージ

▶ 新社名「株式会社YUASA」に込める 「つなぐ」価値創造への決意

当社は2026年4月1日付で、社名を「株式会社YUASA」とすることにいたしました。創業以来当社は、木炭商の祖業にちなむ「炭屋」に始まり、産業の発展によるビジネスフィールドの拡大に合わせ屋号・商号を定めてまいりました。今回の商号変更は、先ほど申し上げた海外戦略の推進による「グローバルな成長」と、「つなぐ」イノベーションを通じた商品・サービスの開発といった「トレーディングに留まらない価値創造」を目指す決意を込めたものであります。



冒頭にもご紹介申し上げたように「つなぐ」イノベーションとは、社内外にある人・モノ・カネ・情報・技術・データを縦横無尽につなぎ、新たな付加価値を創造する取り組みです。

未来の社会課題を提起しニーズを捉えるためには、社員一人ひとりが自ら「つなぐ」イノベーションを駆使し、当社グループや取引先ネットワークの有する豊富なリソースを活用して新たな市場や商品、サービスを創り出す思考が不可欠です。

私は常日頃から「商品を見るのではなく、マーケットを見なさい」と社員に伝えています。工場に足を運べば、そこには工作機械だけでなく、チェンブロックもあれば空調もあります。床下や外には様々なバルブやパイプが、敷地内にはフェンスやカーポートもあるでしょう。このように、工場一つとっても無数のマーケットが広がっているのです。自分の取り扱う商品・サービスだけでなく、マーケットを俯瞰することで「あれとこれをつなげられるんじゃないか」「今度はあの商品を提案してみよう」といった新たな行動が生まれます。事業セグメントやメーカーの枠を超えた「つなぐ」価値創造が常態化する企業集団となるのが、持続的な成長に欠かせないと考えております。

また、ほかの事業セグメントの商品・サービスを取り扱う機会が増えたことは、事業ポートフォリオの強化 **〔P.15〕** にもつながっています。従来、当社の売り上げはモノづくり分野が中心でしたが、すまいづくり・環境づくり、及びまちづくり分野の伸長により、景気動向や特定の市場に左右されにくい事業ポートフォリオが形成されています。もちろん、それぞれの事業に携わる社員の頑張りの賜物ですが、マーケット視点での営業が浸透したことで、工場に空調設備やカーポートを販売するといった「総合力を発揮した提案」が増えていることも大きな要因の一つです。



▶ 「チャレンジ」が評価される組織を目指し 会社と社員の变化を加速

「つなぐ」イノベーションの源泉は、社員一人ひとりの力です。当社グループでは、社員の持てる力を最大限引き出すべく、早くからFA制度、チャレンジキャリア制度、海外駐在員制度、職掌転換制度など、様々な人事施策を策定してきました。これらはいずれも、社員自らの希望に最大限応える制度として、文字どおり「チャレンジ」を後押しすることを目的としております。

制度の普及と活用が進む一方で、入社年次が若いことを理由に手を挙げにくい、先輩や上司に意見をしにくいと感じている若手社員がまだまだ少なくないことも事実です。一方、先輩や上司となる人たちの中にも、新しい取り組みや、これまでのやり方を変えることへのためらいがあると感じています。中期経営計画における「風土改革」は、まさしくこうした「一人前にならないとモノがいえない」という空気を変え、年次や役職、さらには国籍や性別に関係なく、自由闊達なコミュニケーションを通じパフォーマンスを最大化できる組織への変革を目指し行っている取り組みです。「YUASA PRIDEプロジェクト」**〔P.32〕** は、社員一人ひとりが主体性を持って働くことができる組織を目指した全社横断型のワークショップで、様々な職位の社員による活発な議論が行われました。この結果も踏まえ、これからの当社にとってあるべき人事制度の策定を進めてまいります。

また、社員の変化を促すと同時に、会社も変わっていかねればなりません。例えば、グループ全体で月例で実施している「マーケティング戦略会議」においては、業績報告中心だったこれまでの進行を改め、2024年よりほかの事業部や拠点、グループ会社からの質問と討議を中心に「業績拡大のための課題とアイデアを議論する場」として、その役割を再定義いたし

トップメッセージ

ました。質問を行うことで自分の担当以外の部門や会社をより深く知り、全社横断での「つなぐ」イノベーションが生まれる土台になると同時に、会議で活発に意見を交わす姿を見ようになり、部門の壁が少しずつ取り払われ、現場同士が話し合える会社になっていると手応えを実感するところです。

DX投資の強化、IT人材の採用で 「データ装備型商社」に進化する

中期経営計画では、2024年3月期～2026年3月期の3か年に獲得が見込まれる営業キャッシュ・フローの半数超に当たる212億円を成長戦略に振り向ける計画ですが、そのうち112億円をDX・ITデジタル分野に投資していきます（P.25）。

とりわけ力を入れているのは、当社グループネットワークが有する様々なデータを一元的に管理し、その情報をもとに新たな価値を創出する、基幹業務・データ活用基盤の構築です。例えば、営業担当者がお客様に提案した内容や成果をデータとして残すことで、属人化していた情報を社内ナレッジとして共有化し他部署や後進に引き継ぐとともに、分析のツールとして次の提案に活かしていく仕組みの構築です。特に、人手不足や担当者の抱える課題感などマーケットアウトの考え方に必要な「現場の困りごと」は、得てして属人的なデータになりがちです。こうした営業活動やお取引先様とのコミュニケーションを通じて蓄積した情報を可視化し、分析・活用する「データ装備型商社」として、市場のニーズを先取りして社会課題を解決するマーケットアウト型ビジネスを推進してまいります。

また、IT人材の採用も積極的に進めています。情報セキュリティやコンピューターサイエンスを専門に学んだIT人材の採用枠を増やし、システム・人材の両面から、当社グループの情報活用基盤を強化していきたいと考えています。

環境・社会・ガバナンスにおける サステナビリティ推進

サステナビリティ推進においては、2030年度の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、目下、取り組みを進めています（P.28）。2026年3月期においては、CO₂排出量30%減（対2023年3月期比）を目標に掲げています。その取り組みの一環として、中部支社の社屋、グループ会社の富士クオリティハウスに加え、タイ新社屋の屋上に太陽光発電による再生可能エネルギーを導入しました（写真）。



タイ新社屋の屋上に、太陽光発電による再生可能エネルギーを導入

また、当社グループでは「人間尊重」の経営理念に基づき、グローバルサプライチェーンの一員として、人権への負の影響の防止・軽減に努めています（P.37）。また、時代に即した人事制度や働く環境の整備を通じ、採用力の強化と社員の働きがいの向上に努めてまいります。

ガバナンスについては、取締役会の「機能強化」と「独立性の確保」を通じ、ガバナンス体制の継続的な強化に努めてきました（P.43）。2025年6月の定時株主総会においては、豊富

な経験と多様な視点を有する独立社外取締役4名を含む9名の取締役を選任いただきました。また、監査役設置会社として、新任1名、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、経営及び業務執行につき厳正な監視を実施しております。今後もガバナンス体制の継続的な強化を通じ、企業品質の向上を図ってまいります。

持続的な成長の成果として 株主への安定配当を継続

当社グループでは、重要な経営指針の一つとして、株主の皆様への安定的な利益還元を掲げています。

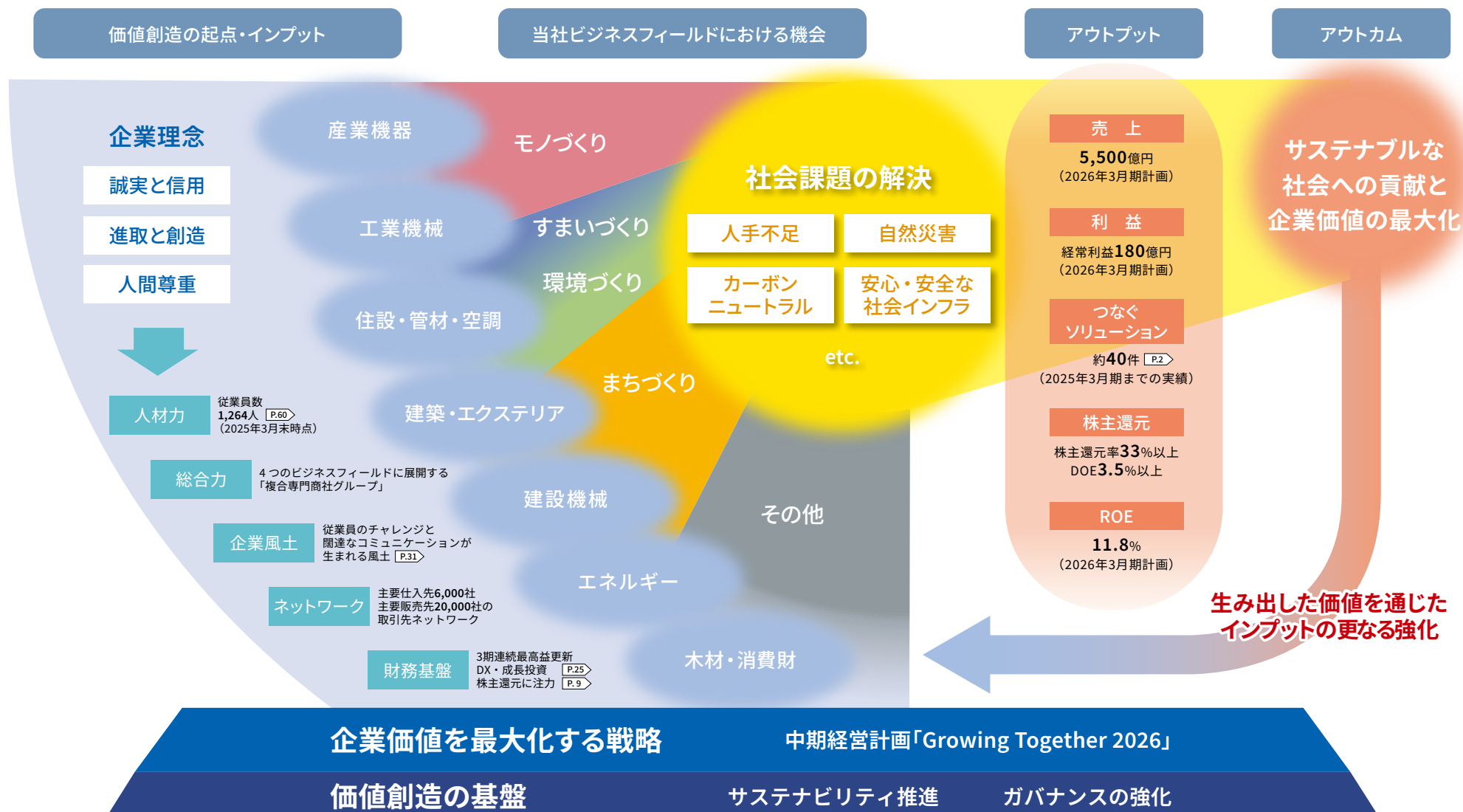
中期経営計画「Growing Together 2026」の期間（2024年3月期～2026年3月期）においては、「株主還元率33%以上、DOE（株主資本配当率）3.5%以上」の目標に則り、還元を実施してまいります。2026年3月期は、1株当たり配当計画として中間76円、期末114円の合計190円の配当を実施する計画です。

ここまでにお伝えしてきた戦略に全力で取り組み、定量目標である、2026年3月期の「売上高5,500億円・経常利益180億円」を、かならずや貫徹したいと考えております。また、その達成において欠かせない風土改革、DX推進、サステナビリティ推進を通じたビジネス変革を着実に実行し、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。そして、創業360年の先を見据えた、当社グループの持続的な成長の基盤づくりにつなげていく所存です。

今日まで当社グループが歩み続けてこられたのは、ステークホルダーの皆様の厚いご支援の賜物だと実感しております。その歴史の重みと期待をしっかりと受け止めながら、より一層の企業価値向上に努めてまいります。

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。



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

産業機器

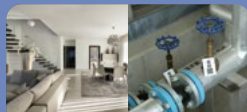
工業機械

モノづくり



すまいづくり

住設・管材・空調



環境づくり



建築・エクステリア

建設機械

まちづくり



エネルギー

その他
(木材・消費財)

その他



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



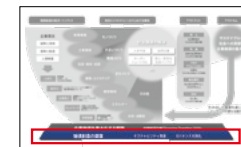
建設業



消費者

サステナビリティ経営の推進・マテリアリティ

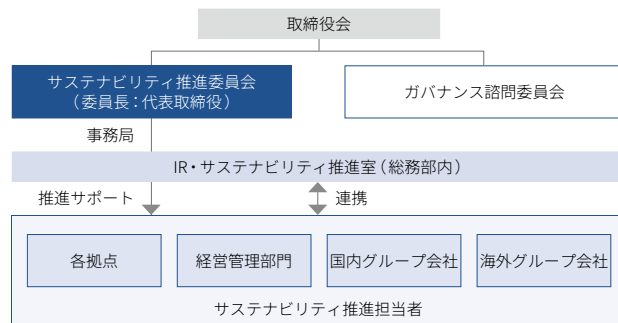
事業を通じ持続的な社会の構築に向け積極的に貢献します



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。当委員会は社内外の取締役で構成されており、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

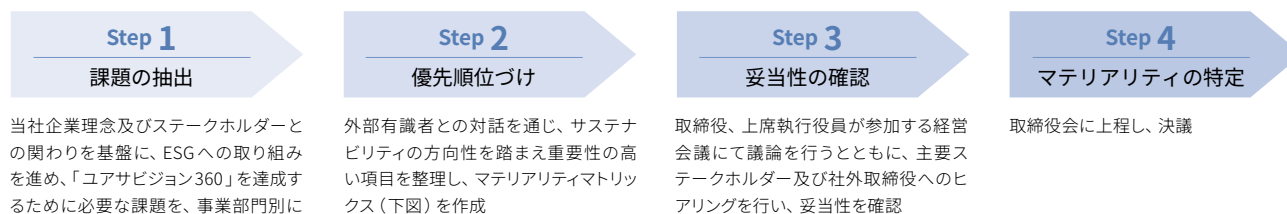
気候変動を含むサステナビリティ全般のリスク管理について、リスク管理統括責任者や各委員会（倫理・コンプライアンス委員会、内部統制委員会、環境・レジリエンス委員会など）とサステナビリティ推進委員会との連携により、リスクの特定及び評価・管理を行っています。また、関連する社内諸規則・通達などに基づき当社グループの事業活動上の様々なリスクの把握、情報収集、予防対策の立案、研修を行うなど、リスクを横断的に管理しています。

戦略（マテリアリティ）

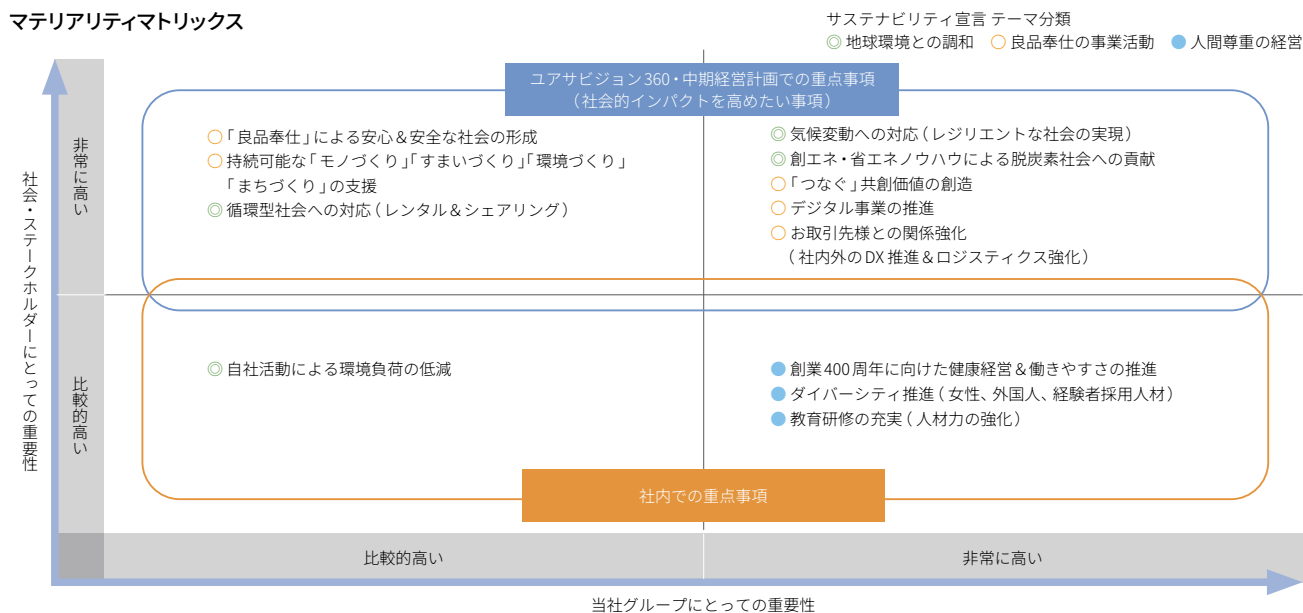
マテリアリティの特定プロセス

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。



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	主な取り組み	非財務 KPI	
地球環境との調和	リスク ●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 機会 ●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	 気候変動への対応 (レジリエントな社会の実現)	●脱炭素ワンストップソリューション P.29 ●当社グループのカーボンニュートラル (対象 Scope1、2) P.28 ●ユアサアップサイクルソリューション P.30 	環境 当社グループのCO ₂ 排出量 (Scope1、2) 2026年3月期目標 30%減 (2023年3月期比) 2031年3月期目標 カーボンニュートラル	
		 創エネ・省エネノウハウによる脱炭素社会への貢献			
		 循環型社会への対応 (レンタル&シェアリング)			
		 自社活動による環境負荷の低減			
良品奉仕の事業活動	リスク ●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 機会 ●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	 「良品奉仕」による安心&安全な社会の形成	●デジタル事業の推進 ~AI外観検査装置の開発~ P.20 ●DX推進 P.26 ●国内外で開催するグランドフェア P.22 ●取引方針の遵守と人権への対応 P.37 	人材育成 (対象：ユアサ商事単体) 2026年3月期目標 デジタル人材育成 (当社独自プログラムの合格者) IT 人材：600 名 DX 人材：40 名	
		 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			
		 「つなぐ」共創価値の創造			
		 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)			
人間尊重の経営	リスク ●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 機会 ●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	 創業 400 年に向けた健康経営&働きやすさの推進	●人材戦略(風土改革) ~YUASA PRIDE プロジェクト~ P.32 ●ダイバーシティ P.35 ●健康経営 P.36 ●働く環境づくり 	ダイバーシティ (対象：ユアサ商事単体) 2026年3月期目標 女性管理職比率：3.0% 女性総合職比率：6.0% 女性総合職採用比率：12.0% 男性育児休業及び育児目的休暇取得率：100.0% 有給休暇取得率：70.0% 平均総労働時間：1,920 時間 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)	
		 ダイバーシティ推進 (女性、外国人、経験者採用人材)			
		 教育研修の充実 (人材力の強化)			