



**YUASA**

ユアサ商事株式会社

# 統合報告書2020

YUASA GROWING REPORT



複合専門商社グループ





つなげてきた

# 進取の精神



未来へつなぐ

# ユアサの価値



## 京都に開いた木炭商

ユアサ商事の歴史は江戸時代初期の1666年(寛文6年)、京都で木炭商として創業したことがはじまりです。創業者である初代湯浅庄九郎は、顧客であった鍛冶職人の金物製品に注目し、創業5年目に木炭商を廃業。打刃物商として第二の創業に挑み、350年以上続く礎を築きました。時代が求めるニーズを先取りする進取の精神は、現在のユアサ商事にも脈々と受け継がれています。

## つなぐ 複合専門商社グループ

350年以上にわたり時代のニーズに応え続け、仕入先・販売先を合わせて約2万6,000社以上の強固なネットワークを築くまでに成長。2020年、社会課題を解決する新たな価値創造に向けつなぐ 複合専門商社グループとして、新たな一歩を踏み出しています。

右記より、つなぐ 複合専門商社グループの動画がご覧いただけます。



# 創業400年を見据えて 業界トップレベルの つなぐ 複合専門商社グループへ



創業  
400年



創業  
360年  
3rd  
ステージ

3rdステージ  
業界トップレベルの収益構造を持つ  
つなぐ 複合専門商社グループへ

## ユアサビジョン360

ユアサ商事グループは2017年4月、創業360周年を迎える2026年のありたい姿として、業界トップレベルの収益構造を持つ複合専門商社グループへの成長を目指す「ユアサビジョン360」を発表いたしました。2026年3月期の定量計画として、連結売上高6,000億円、連結経常利益200億円、経常利益率3.3%以上を目指しています。

1stステージ  
**Growing Together 2020**  
(2017年4月～2020年3月)

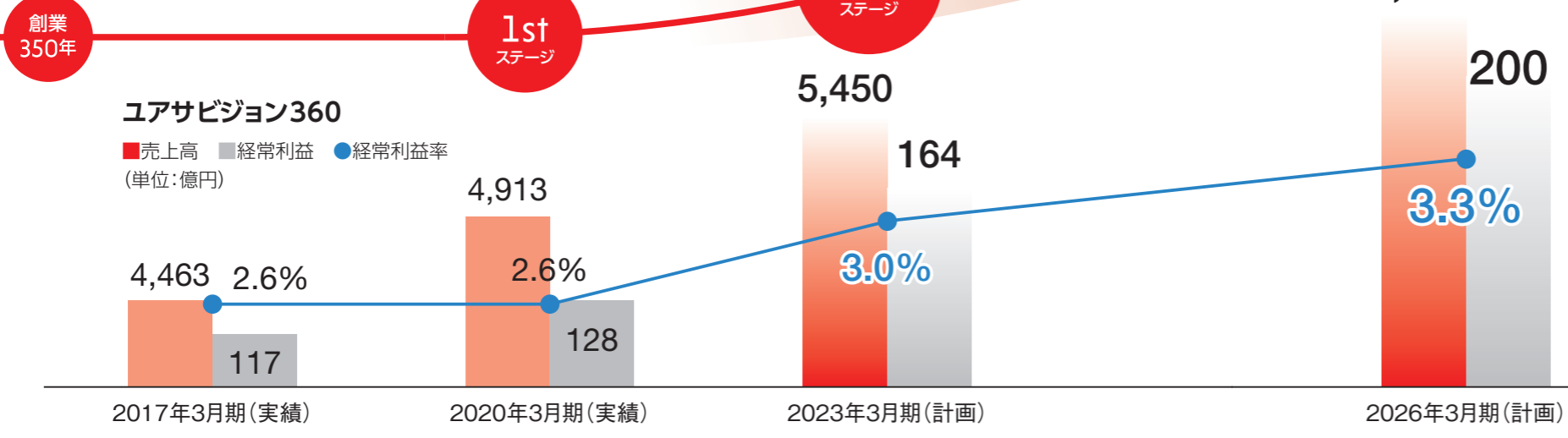
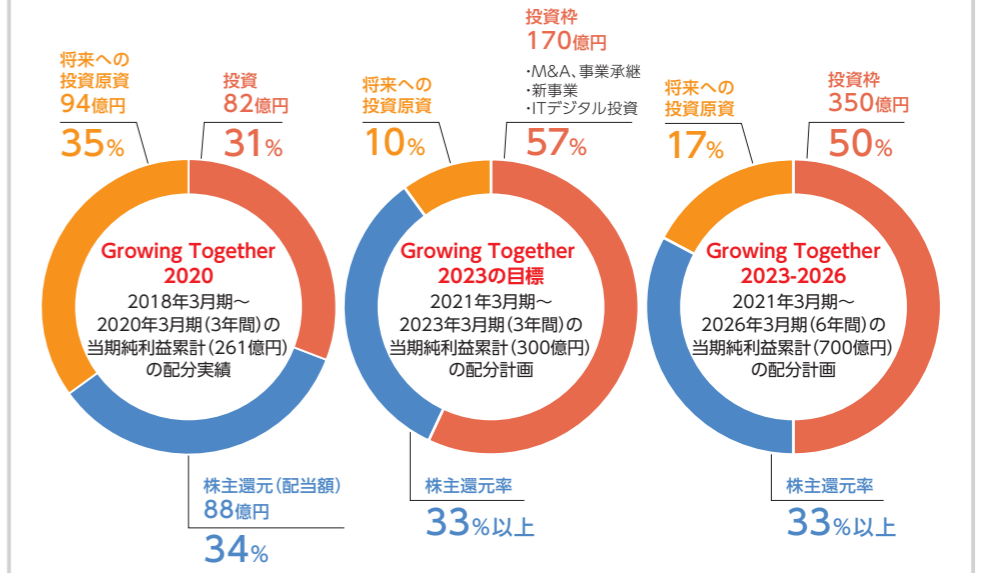
**コア事業の機能強化と  
経営基盤の強化による基礎固め**  
コア事業の機能強化と経営基盤の強化については諸施策を実行でき、総合力の発揮と「ユアサビジョン360」実現に向けた基礎固めが完了しました。  
成長事業においては、農業や介護・医療など、将来に向けた新事業の布石は打つことができたものの、全社横断的な取組みという面でスピード感が不足したため、2020年4月に全社横断組織「グローイング戦略本部」を新設し、「Growing Together 2023」での推進を図ります。

2ndステージ  
**Growing Together 2023**  
(2020年4月～2023年3月)

**成長事業の発掘・育成と  
真の働き方改革による生産性の向上**  
2023年3月期に売上高5,450億円、経常利益164億円の目標達成を実現するため、既存コア事業をさらに強化しつつ、成長事業や新事業の伸長を目指します。「総合力」「チャレンジ」「コミュニケーション」をキーワードとし、成長事業(=社会課題解決ビジネス)の発掘・育成を行うとともに、真の働き方改革による生産性向上を実現します。

投資方針 **Growing Together 2023を実現するための投資枠として170億円を設定**

目標の達成に向け、3年間(2020年4月～2023年3月)の投資枠として170億円を設定し、海外事業とロボ(AI)&IoT事業にそれぞれ40億円、その他の成長事業及びコア事業に50億円、社内のIT基盤に40億円を投資してまいります。



# 価値創造を未来へつなぐ

当社グループでは企業理念を原点に、  
社会課題解決ビジネス=成長事業と位置づけ、持続可能な社会の実現を目指します。  
そのための取組みを強化し、重要課題を特定するとともに  
国連が定める持続可能な開発目標SDGsへの貢献に向け、新たな価値創造に挑戦してまいります。

## 特定プロセス



## 特定した6つの重要課題

### つなぐ イノベーションによる社会課題解決

- 主な取組み事例
- AI活用による「匠の技」の伝承 [P.35](#)
  - 産業用ロボットで拓くスマート農業 [P.37](#)



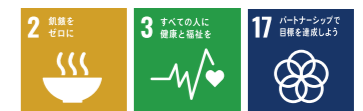
### 気候変動への取組み

- 主な取組み事例
- ポラード(車止め)による内水氾濫検知システム [P.31](#)
  - YUASAオリジナルエネルギーソリューション [P.27](#)



### 安心・安全な地域社会づくり

- 主な取組み事例
- 「感染症低減ハウス」の開発 [P.55](#)
  - ユアサ商事の森プロジェクト [P.53](#)



### 個を尊重した働きがいのある職場づくり

- 主な取組み事例
- 有給休暇取得率、平均労働時間目標策定 [P.40,58](#)
  - 働き方改革(健康優良法人) [P.58](#)



### ダイバーシティの推進

- 主な取組み事例
- 女性総合職比率、女性総合職採用比率目標策定 [P.40,58](#)
  - 女性チームによる「除菌液噴霧ロボット」の開発 [P.26](#)



### コーポレート・ガバナンスの充実

- 主な取組み事例
- 取締役会実効性の評価 [P.63](#)
  - リスクマネジメント [P.64](#)

# 1 誠実と信用

ユアサ商事は、地球環境との調和を基軸として、世界のいかなる国、地域においても双利共生の環境を重視し、企業活動を通じて、より人間らしい豊かな社会づくりに貢献します。

# 2

ユアサ商事は、世界の多様な民族、宗教、文化、習慣、制度に対する認識と理解の上に、公正かつ堅実・誠実な活動を通じて、信頼され認められる企業の確立に努めます。

# 3 進取と創造

# 3

ユアサ商事は、事業領域を社会のニーズからの確にかつ弾力的に把握し、イノベーションを志向する先進企業集団の形成を目指します。

# 4

ユアサ商事は、優れた技術・製品の導入及びシステム、サービスの開発を行い、専門分野に精通した部門あるいはグループ企業を通じて、無駄のない合理的な方法によって、顧客の皆様に満足を提供します。

# 人間尊重

# 5

ユアサ商事は、社員の個性と権利を尊重するとともに、相互信頼と協調の精神に立脚した組織とルールのもとに、起業家精神と革新的な発想を追求し、実践できる職場環境の形成に注力します。

# 6

社員は、各自の目標と責任を明確にし、成果を追求するとともに、事業活動において創造性を発揮することによって経営を分担します。会社は、活動の成果に対しては成果配分を徹底し、社員の貢献に応えます。

## CONTENTS

### 第1章 つなぐ価値創造ストーリー

- 09 ユアサ商事の歩み
- 11 ユアサ商事の現在
- 13 価値創造プロセス

### 第2章 つなぐ進化を遂げる戦略

- 15 トップメッセージ
  - つなぐ力で未来を創る  
複合専門商社グループを目指して
- 21 **Close up 1** YUASA Growingフェア  
開催のお知らせ
- 23 成長戦略
  - 23 1 海外事業
  - 25 2 ロボ(AI)&IoT事業
  - 27 3 環境・エネルギーソリューション事業
  - 29 4 新流通事業
  - 31 5 レジリエンス&セキュリティ事業
  - 33 6 農業事業、介護・医療事業、食品事業、  
シェアリング事業
- 35 **Close up 2** AIと匠の技の伝承
- 37 **Close up 3** DONKEYで拓くスマート農業
- 39 コア事業戦略／経営基盤の強化
- 41 DX推進により「コト売りのデジタル商社」へ
- 43 セグメント別概況
  - 43 セグメント一覧／SWOT分析
  - 45 工業マーケット事業本部
  - 47 住環境マーケット事業本部
  - 49 建設マーケット事業本部
  - 51 エネルギー部門、その他(消費財・木材)

### 第3章 つなぐを支える取組み

- 52 当社が大切にしている3つのテーマ
  - 53 環境への取組み
  - 55 レジリエントな社会の実現
  - 57 人材を活かす組織づくり
- 59 コーポレート・ガバナンス
- 65 財務データ
- 71 ユアサ商事グループネットワーク
- 73 会社概要／株式情報

ユアサ商事の歩み

# 革新と挑戦の 350年

私たちは創業以来、企業理念である「誠実と信用」「進取と創造」「人間尊重」を重んじ、350年以上の歴史において継承してきました。

公正で誠実な取引を通じた社会的信用、進取の精神による新しい価値創造、社員の個性と権利を尊重する人・組織づくり。創業以来変わらぬDNAが次代への礎となつています。



初代湯浅庄九郎 出郷の図

## 1666年創業

湯浅庄九郎(当時23歳)が  
木炭商(炭屋)として京都で創業

東証1部上場企業で  
7番目の歴史。

木炭商(炭屋)として京都で創業し、  
創業5年目にして打刃物問屋に転業。  
創業8年目にして江戸に進出。

東証1部上場企業老舗ランキング

企業名	創業	設立
1 松井建設	1586年	1939年
2 住友金属鉱山	1590年	1950年
3 綿半ホールディングス	1598年	1949年
4 養命酒製造	1602年	1923年
5 小津産業	1653年	1939年
6 キッコーマン	1661年	1917年
7 ユアサ商事	1666年	1919年

1671年(寛文11年)

打刃物の取扱いを開始し木炭商を廃業

1674・1688年  
江戸に店を開く、  
屋号「炭屋」の制定



2代目の湯浅七左衛門により名づけられた。この屋号には2つの意味がある。  
一、初代による木炭商創業の労苦を忘れないように  
一、炭は火をつければおこる、働けば身代が興る、の縁起をかつぐ

現在使用している上記のマークは「大黒やまずみ」と称し、商人の神様大黒天にあやかるよう図案化されたものである。



コラム 1780年代初頭 「良品奉仕」の精神を継ぐ大店

「炭屋請合いなし」  
一良品奉仕と逆宣伝の妙

六代目の時代、主力商品である切れ味優秀な剃刀に「炭屋請合いなし」(「品質保証せず」の意)と刻印し、東海道の各宿場の髪床に、見本として使ってみて欲しいと置いて歩きました。その切れ味のすばらしさに、請合い(保証)なしでこれだけの切れ味ならば、請け合うものはどれほどの切れ味だろうかとたちまち評判となり、全国的に炭屋の名が知れ渡ったといえます。

コラム 1880年代 富商としての社会的責任

湯浅里小学校設立に協力、  
下総国の開墾事業に尽力

明治2年、新政府の要請により、三井をはじめとした富商とともに下総国の開墾事業に尽力しました。出資・指揮・監督・衣食住・病人の世話などを行い、千葉県小金牧新田(現 鎌ヶ谷市)においては、湯浅の寄付により湯浅里小学校が建てられました。



初富(現 鎌ヶ谷市) 一帯の地図

今なお残る豊作稲荷神社

1868年～

明治時代の取扱商品

明治時代のカタログの最初に登場するのが「バリカン」である。開国、明治維新とともに散髪が許可され、バリカンやラシャ切狹、散髪鋏の需要が創出した。それにいち早く目をつけ、取り扱ったのが当社であった。



1919年

250年の老舗を、  
「株式会社湯浅  
七左衛門商店」として  
法人化



株式会社湯浅七左衛門商店 設立記念総会

1978年

金物問屋から  
「『機械と住宅』のシステム商社」へ



グランドフェア

1978年の第一回開催から40年以上にわたり開催されているグランドフェア。2020年11月には、リアルとバーチャルの融合を目指した「YUASA Growingフェア」が開催される。(21ページ参照)

1909年

湯浅鉄工所の創設

湯浅鉄工所を大阪府堺に創設。蝶番、フライパン、スパナ、ツルハシ等を製造(蝶番・フライパンは初の国産化に成功)



1961年

湯浅金物株式会社  
の株式を店頭公開

1992年

ユアサ商事株式会社  
に商号変更

事業領域を広げ  
「産業とくらしの複合専門商社」へ

2020年



複合専門商社グループへ。

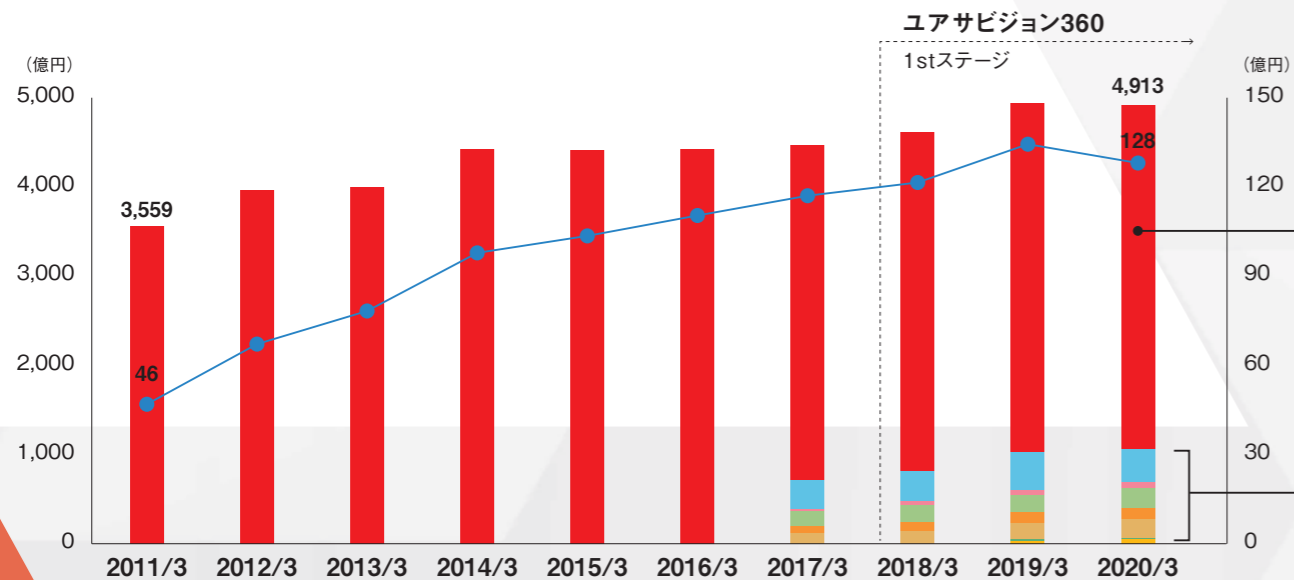
## ユアサ商事の現在

販売先様の会「やまずみ会」、仕入先様の会「炭協会」、そして「ユアサ商事」が作り出すネットワークの三位一体でコア事業と成長事業を推進



## 過去10年間の売上高と経常利益の推移

売上高: ■ コア事業 ■ 海外 ■ ロボ(AI)&IoT ■ 環境・エネルギーソリューション ■ 新流通  
■ レジリエンス&セキュリティ ■ 農業 ■ 介護・医療  
● 経常利益



## コア事業 (2020年3月期売上高)

### 産業機器部門

「モノづくり」を全国に広がる独自のIT&ロジスティクス・ネットワークで支える。 700億円



### 工業機械部門

国内トップメーカーの機械設備に独自のエンジニアリング機能を付加し、世界の「モノづくり」をサポート。 1,224億円



### 住設・管材・空調部門

独自のエコエンジニアリング機能の発揮によりスマート社会を実現。 1,624億円



### 建築・エクステリア部門

快適で強くしなやかな都市空間の創造に向け、ビル・マンション向けの建築資材などを積算から施工まで一貫してサポート。 582億円



### 建設機械部門

道路舗装や土木工事に必要な産業機械・資材の提供とともに、時代が求める最新鋭の産業用レンタル商材を提案。 372億円



### エネルギー部門

スマート&BCP低炭素社会時代にふさわしいエネルギーの安定供給を実現。 205億円



### その他(消費財・木材)

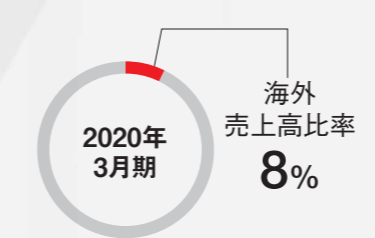
ライフスタイルや産業の多様化に合わせ、新しい産業とくらしのカタチを提案。 203億円



## 成長事業 (2020年3月期売上高)

### 海外事業

東南アジア・北米エリアでの新商品&新機能を展開。 364億円



### ロボ(AI)&IoT事業

システムインテグレーション機能を強化し、各分野においてロボ(AI)&IoTによるソリューション営業を展開。 65億円



### 環境・エネルギーソリューション事業

地球環境に貢献する機器やシステムの国内外への販売事業を推進。 219億円



### 新流通事業

ITを活用した情報発信機能を強化し、販売先様との電子商取引事業を拡大。 127億円



### レジリエンス&セキュリティ事業

防災・減災・BCPをキーワードに、未来の街づくりを提案。 208億円



### 農業事業

農業従事者の負担軽減と効率的な農業を提案。 19億円



### 介護・医療事業

高齢化社会の現場改善をサポートする機器やシステムの提案を通じ、快適なくらしを提案。 52億円



価値創造プロセス

持続可能な社会のために **つなぐ** イノベーションで社会課題に応えます。

「つなぐ」ことで  
培ってきた強み

販売先様・仕入先様との強固な関係  
(社会・関係資本)

- 販売先様数 ..... 約20,000社
- 仕入先様数 ..... 約6,000社
- やまずみ会会員企業数 ..... 約3,000社
- 炭協会会員企業数 ..... 約500社

挑戦する企業風土の醸成  
(人的資本)

- 公正かつ堅実・誠実な取引(コンプライアンス遵守)
- 進取の精神溢れるプロフェッショナル人材の育成
- 社員の個性と権利を尊重した人・組織づくり
- 連結社員数 ..... 約2,200名

事業を通じた社会課題の解決  
(知的資本・自然資本)

- 業界トップレベルの事業領域の広さ
- トレード事業とソリューション事業の両輪にする事業運営
- エンジニアリング機能の充実
- トレードビジネス基盤の強化  
(EC機能、ロジスティクス機能)
- ソリューション営業ノウハウ
- 専門性に長けたグループ会社群

安定した財務基盤  
(財務資本)

- 自己資本比率 ..... 34.0%
- ネットD/Eレシオ ..... △0.49
- 一株当たり当期純利益 ..... 403.6円

国内外の豊富なネットワーク  
(ネットワーク資本)

- 国内拠点 ..... 31拠点
- 海外拠点 ..... 28拠点
- 国内グループ会社数 ..... 20社
- 海外グループ会社数 ..... 10か国15社

「つなぐ」成長戦略と  
事業活動

中長期ビジョン  
ユアサビジョン360  
事業活動

グループの総合力により  
「モノ売り」から「コト売り」へ

仕入先  
約6,000社  
(炭協会500社)

販売先  
約20,000社  
(やまずみ会3,000社)

三位一体の  
ビジネスモデル



ユアサ商事株式会社

環境 P53 | 社会 P55

ガバナンス P59

ESGマネジメント

誠実と信用 | 進取と創造

人間尊重

企業理念

「つなぐ」ことで  
創出した価値

経済的価値

売上高	4,913億円
営業利益	118億円
営業利益率	2.4%
経常利益	128億円
経常利益率	2.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	89億円
ROE	11.4%
株主還元率	37.2%

\*2020年3月期実績

社会的価値

- お取引先様価値**
- 「コト売り」によるコーディネート機能の提供
  - エンジニアリング機能の提供
  - 情報・物流プラットフォームの提供
  - 多様なグループ機能の提供

- 株主価値**
- 当期純利益
  - ROE
  - 株主還元率

- 社員価値**
- 有給休暇取得率
  - 平均労働時間

- 環境・社会価値**
- 社会貢献総支出金額
  - 温室効果ガス削減貢献量

未来に「つなぐ」価値

実現目標

スマート  
ファクトリー

スマートハウス

スマートシティ

スマートライフ

社会課題・  
ニーズへの対応

社会ニーズ | 社会課題

省人・省力・省コスト 自動化	8 働きがいも経済成長も
環境対策 シェアリング	9 産業と技術革新の基盤をつくろう
	12 つくる責任 つかう責任
快適な暮らし BCP・防災・減災	7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに
	11 包み隠さず、もたらそう
セキュリティ対策 品質管理	13 気候変動に具体的な対策を
	2 循環をゼロに
ヘルスケア	3 すべての人に健康と福祉を
	17 パートナーシップで目標を達成しよう



# トップメッセージ

## つなぐ力<sup>つなぐ</sup>で未来を創る 複合専門商社グループとして、 新たな価値創造を目指します。

当社の創業は1666年(寛文6年)、6年後の2026年には創業360周年を迎えます。新型コロナウイルス感染症の影響が世界的に広がる中、いかなる事業環境にあろうとも400年、500年と成長し続ける企業グループを形成していくことが私の最大の使命であると考えております。

当社には三位一体のビジネスモデルとして、350年超の歴史の中で培われてきた信頼関係のもと、約6,000社の仕入先様、約20,000社の販売先様とお取引引きをさせていただいております。特に核となるお取引先様の会として「炭協会」様(仕入先様のうち約500社で組成)と「やまづみ会」様(販売先様のうち約3,000社で組成)があり、強固な仕入・販売ネットワークが形成されております。これまでは、仕入先様・当社・販売先様・ユーザーが直線的につながるような事業展開でしたが、これからは、これを楕円にして、当社が仕入先メーカー様側とマーケット側にもう一歩ずつ踏み出すことで、従来とは違ったつなぎ方ができ、それが新たな付加価値を生むものと考えております。創業360周年と、その先の持続可能な成長を見据え「つなぐ複合専門商社グループ」として、人、モノ、情報をつなぎ、新たな価値創造を実現する戦略を展開してまいります。



代表取締役社長

田村 博之

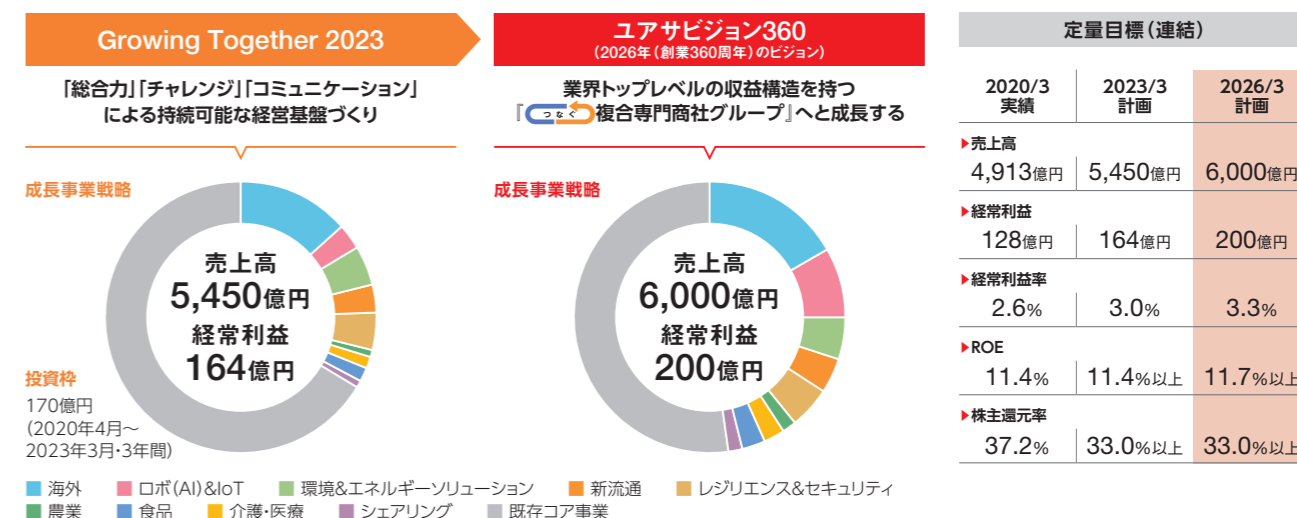
### 「ユアサビジョン360」と「Growing Together 2023」

当社グループは、創業360周年を迎える2026年のビジョンとして「ユアサビジョン360」を掲げ、2026年3月期の売上高6,000億円、経常利益200億円、経常利益率3.3%以上、ROE11.7%以上、株主還元率33.0%以上といった定量目標を設定し、業界トップレベルの収益構造を持つ複合専門商社グループへの成長を目指しております。

そして、2020年4月に「ユアサビジョン360」の2nd

ステージとして、2023年3月期を最終年度とする中期経営計画「Growing Together 2023」を策定しました。

中期経営計画の定量計画は下記のとおりです。「成長事業戦略」「コア事業戦略」「経営基盤の強化」を骨子にすえ、既存コア事業を強化しつつ、7つの成長事業と2つの新事業の割合を高めていくことで、将来の売上高6,000億円、経常利益200億円を達成してまいります。





## 成長事業戦略

当社は、企業理念を原点に社会課題解決ビジネス=成長事業と位置づけ、持続可能な社会の実現を目指しています。当社の企業理念である「誠実と信用」「進取と創造」「人間尊重」がすべての基礎となっており、これを起点に競争力強化の取り組みとして「総合力強化」「モノ売りからコト売りへ」「商社機能強化」「新市場開拓」「持続可能な経営基盤確立」というテーマに取り組んでいます。

そして、強化された競争力をベースに、コア事業を拡大し、さらにその上で成長事業を推進してまいります。実現する目標としては「スマートファクトリー」「スマートハウス」「スマートシティ」「スマートライフ」があり、このことにより社会ニーズに応え、SDGsで掲げられた社会課題の解決につなげてまいります。

その具体的な事例をいくつかご紹介させていただきます。

### ○ AIによる自動化に向けて

新型コロナウイルス感染症収束後、世の中が大きく変わると予想される中、ロボット(AI)&IoT事業は、特に成長が見込める事業と位置づけています。当事業推進のため、2020年5月にディープレニングに強みを持つAIベンチャー企業connectome.design(コネクトームデザイン)株式会社(以下COD社)と業務資本提携を締結いたしました。

AIはディープレニングの登場により、現場で使える段

階にさしかかっており、AI実装分野で日本をリードするCOD社とともに、モノづくり、くらしづくり、まちづくりをAIでつなぐ事業を展開していきます。具体的な展開としては、COD社のmetabase®と呼ばれるAIプラットフォームを活用し、当社のお取引先様の誰もがAIを利用できる環境を提供することで、仕入先様、販売先様とのネットワーク全体の成長を目指します。

### ○ 感染症対策に向けて

そして今や全世界的な社会課題となっております新型コロナウイルス感染症対策についても、仕入先様の技術やグループ会社の機能を「つなぐ」ことで新たなソリューション創出につながっています。

一例目が「感染低減ハウス」です。「新型コロナウイルス感染症と闘う医療従事者の皆様のために何か貢献できる



コンテナハウスの躯体を活用し、医療従事者向けに感染低減ハウスを開発

ことはないか」と考え、2020年3月から当社グループに加わった富士クオリティハウス株式会社とともに開発いたしました。同社の本業はコンテナハウスの製造ですが、同社の堅牢でコンパクトなコンテナハウスの製造ノウハウと、排気装置やフィルターメーカー様の技術を組み合わせることによりスピード感を持った商品開発を行うことができました。

2020年6月の販売開始と同時にご注文いただいております。政府も医療用コンテナハウスの普及に注力する方針を発表しており、今後は海外販売も視野に入れた事業展開を推進していきます。

▶ 詳細 P.55

二例目が「除菌液噴霧ロボット」の開発です。工業マーケット事業本部のロボティクスソリューションチームでは、感染症対策や除菌ニーズの高まりを受け、複数の仕入れ先メーカー様とともに、2020年4月より除菌液噴霧ロボットの開発に着手しました。現在、デモ機が完成しており、関西国際空港の第2ターミナルビルで実証試験を行っております。従来の自動運搬ロボットに除菌水噴霧器を搭載することで、「運搬」と「除菌」の1台2役の機能を持っていることが特徴です。

このロボティクスソリューションチームは、メンバー4人全員が女性総合職で構成されています。今後、女性ならではの視点や発想で、ロボットを含む自動化を推進し、「安全で親しみやすいロボット」の開発や自動化機器の販売で活躍できる職場を改めて整備していきます。

▶ 詳細 P.26

### ○ 安心安全な社会インフラ形成に向けて

当社は2018年より「安心安全な社会インフラ」形成に向けた取り組みとして、建材本部主管メーカー7社と「ミラ



3社で共同開発を行った冠水センサー付きボラード(写真中央)。写真は福知山市での実証試験の様子。

イノベーション・プロジェクト」を開始しました。本プロジェクトの一環として、年々増加傾向にある水害対策のため、2020年3月にプロジェクトメンバー2社とともに冠水センサー付きボラード(車止め)を開発し、現在京都府福知山市様、千葉県浦安市様、静岡県様など複数の自治体様と実証試験を開始しています。

冠水や浸水が懸念される道路に、この冠水センサー付きの車止めを設置し、冠水情報を自治体や管理者に通知することで、浸水対策や通行止めを実施し、事故を未然に防ぐことができます。

近年は水害が多発していることもあり、マスコミ各社に取り上げられたほか、日本経済団体連合会の「Society 5.0 for SDGs」につながる取組みとして、同団体が運営する映像プラットフォームサイト「Theater 5.0」にも掲載されています。

### ○ 「つなぐ」情報プラットフォーム「Growing Navi」の展開

2018年に稼働しました電子商取引サイト「Growing Navi」は、現在は約550社の仕入先メーカー様より250万点以上の商品データを提供いただき、約2,000社の販売先様にご利用いただいております。定番商品に加え、感染症対策商品や自然災害対策商品など変化する社会情勢に対応した商品も取り揃えています。

EC取引拡大に不可欠なロジスティクス機能の強化のために、2019年8月には中部物流センター(名古屋市)をリニューアルしたのに加え、2020年5月には関西物流センター(大阪市)の統合移転を行うなど、物流インフラの整備を進めております。また、これまでGrowing Naviは仕入先様、当社、販売先様によるB to Bの受発注システムでしたが、現在販売先様のユーザー様にもご利用いただけるB to B to U(ユーザー)のシステム構築を進めています。新型コロナウイルス感染症の影響によりユーザー様への訪問が制限されている販売先様の営業ツールとしてご利用いただけるよう、開発を推進しています。

▶ 詳細 P.29



「Growing Navi」サイト



関西物流センター

## 新たな社会課題の解決に向けて

### ○ 小型多機能ロボット「DONKEY」の挑戦

新しい成長分野として掲げております農業分野においては、農業従事者の負担軽減と生産性向上に寄与する小型多機能ロボット「DONKEY」の開発に注力しております。従来より研究開発を進めておりました同ロボットが、商品化の段階まで進んできたことから2020年5月に日本総合研究所など5社の共同出資により株式会社DONKEYの設立を発表いたしました。「DONKEY」は、スペック・価格ともに農業従事者の方々が現実的に活用



DONKEY社と共同開発を行う小型多機能ロボット

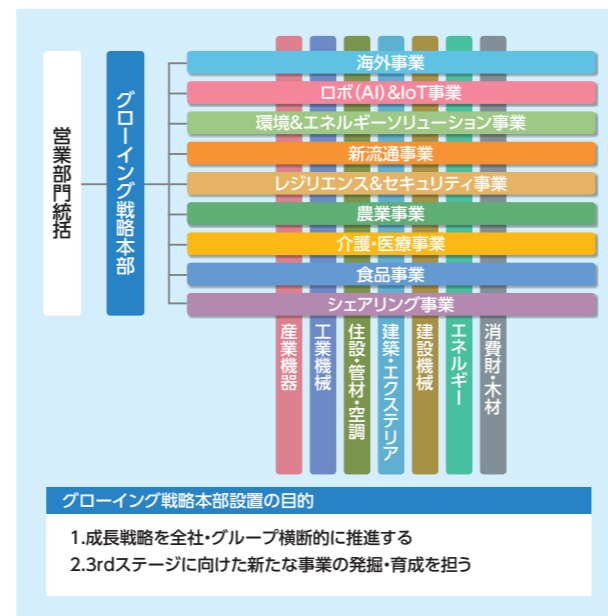
できるロボットとして商品化を行ってまいりたいと考えております。将来的には、COD社のAIを実装し収穫データ等の収集を進めることで、新たなサービス開発に挑戦してまいりたいと考えております。

▶ 詳細 P.37

## 全社横断組織として「グローイング戦略本部」を新設

これらの成長事業戦略を推進していくためには、グループ会社を含めた部門横断的な事業展開が必要となります。加えて、3rdステージに向け、現在の成長事業戦略には無い新たな事業の発掘・育成を行うことも重要であると考えております。そのために、2020年4月に営業部門統括傘下にグローイング戦略本部を設置し、グループを含め部門横断的に成長戦略を推進する体制を整備いたしました。

グローイング戦略本部を「Growing Together 2023」の成長事業推進のエンジン役として、また、新たな事業の発掘・育成を担う組織として活動させてまいります。



## ニューノーマルに向けたYUASA Growing フェア

そして、ニューノーマルに向けた新たなプロモーション施策として、2020年11月と12月に関東と関西の2か所で「YUASA Growing フェア」を開催いたします。1977年以来40年以上にわたり開催してきました「グランドフェア」は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により残念ながら5カ所すべての開催を中止とさせていただきました。

来年以降も三密が発生するおそれのある展示会の開

催は困難であると考えており、ニューノーマルに相応しい「リアルとバーチャルが融合した展示会」として「YUASA Growing フェア」を位置づけております。

リアルのテーマゾーンは面積を昨年のグランドフェアの2倍に拡大し、広々としたスペースで商品やサービスをご覧いただけます。その周りに多数のパソコンを用意し、仮想空間にVR(バーチャルリアリティ)でブースを作成し新商品や新情報をお伝えいたします。

▶ 詳細 P.21

## 持続的成長を実現するために

### ○ SDGs目標達成に向けて

当社グループは「事業を通じた社会貢献活動」を常に考えております。当社の経営理念はSDGsの17の目標いずれとも関わるものですが、特に気候変動への対策「森林や生物多様性の維持」に向け具体的に行動するため、今年度よりマレーシア・ムルボック湿地保護林においてマングローブの植樹活動をメインとする環境保全活動を開始いたします。活動内容としては、地域の人々との協働により年間5千本の育苗・植林活動を実施するほか、マレーシア理科大学専門家との協働による環境教育プログラムの実施、当社グループ社員、地域の大学生、小中高生、村人などが参加する植樹イベントの実施、地域村落の生活向上のため漁業設備の補修支援や、果樹など有用樹種の植林を今後10年間かけて実施する予定です。

また、タイにおいては、今年度より大阪市や民間企業とともにタイランド4.0実現に向けた脱炭素社会形成支援業務を開始いたしております。大阪市は、2019年よりEEC(タイ・東部経済回廊)と低炭素社会実現のための都市間連携事業を実施しており、2年目となる本年度は日本工営株式会社を代表事業者として大阪市に所縁のある企業とともにJCM案件形成調査を実施されます。当社は本案件に共同事業者として参画し、タイやベトナムでのJCM(※)案件形成実績をもとにEEC域内でのJCM案件形成支援業務を通じ、同国の経済成長と環境保全の両立に貢献してまいります。

(※)JCM:二国間クレジット制度(The Joint Crediting Mechanism)。世界の温室効果ガス(GHG)削減に貢献するため、環境省が構築・実施している制度で、優れた低炭素技術、製品、システム、サービス、インフラ等の途上国への普及や対策実施を促進し、これらの活動により実現したGHG排出削減・吸収に対する日本の貢献を定量的に評価し、日本のGHG削減目標の達成に活用する制度。

## おわりに

株主・投資家の皆様に対しましては、当社の株式を長期保有いただくためにも、継続的かつ安定的な配当を実現しながら、株主還元率33.0%以上を目標とします。今後も、事業投資と株主還元のバランスをとりつつ、財務の健全性を維持するとともに、事業活動を通じて獲得した利益を成長事業や新事業に投資することで、株主価値の向上を図ってまいります。



### ○ 人材育成、社員との対話の継続

当社は「挑戦する企業風土」の醸成のため、2015年より新事業提案制度を導入しております。2019年にはグループ全体で60件の応募があり、最優秀賞は「集合住宅向けWEB予約システム」(商標名:ITENE)が受賞しました。「ITENE」は2020年8月より販売を開始しており、設備工事業界の業務効率化につながるサービスとして注目をいただいております。(詳細は47ページ参照)今後も新事業提案制度を継続していくことで、ユアサ商事グループの未来につながる事業の育成を図ります。

また、社員との対話のため2018年より継続しております社長懇談会について、2019年からはグループ会社にも対象を拡げ開催しております。様々な独自機能を持つ当社のグループ会社の社員からは、本社の視点には無かった意見や改善提案が出ており、グループ機能強化に向けた様々なアイデアをいただいております。

今後もグループ機能の強化や人材育成に向けた様々な取組みを継続してまいります。

中期経営計画でお約束した利益の確保に加え、経営基盤を強化し、持続可能な成長を維持できる企業グループを目指し、ステークホルダーの皆様とともに、企業価値の向上及び持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

今後も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。

# YUASA Growing フェア

## 開催のお知らせ

当社は、お取引先様に対する様々な情報発信と新しいビジネスの提案のため、関東と関西の2か所において「YUASA Growing フェア」を開催いたします。商品展示(リアル)とWEBを活用したVR(バーチャルリアリティ)展示を融合した新しいスタイルの展示会をご提案いたします。



開催日程	会場	開催日程	会場
▶ 関東 11月13日(金) 11月14日(土)	幕張メッセ 9ホール (千葉市)	▶ 関西 12月11日(金) 12月12日(土)	インテックス大阪 6号館A (大阪市)



### バーチャル展示ゾーン

会場内のパソコンより、出展企業名、利用シーン、商品群、会場マップなどから目的の商品を検索いただけます。また、各商品ごとに、具体的な商品の提案方法をご紹介するPR動画もご用意しております。

### WEB会議システムを活用した商談

当日は、会場と出展メーカー様のショールームや工場をWEB会議システムで接続します。また、各エリアには、当社の各分野の専門スタッフを配置し、ご来場者様のご要望や課題にその場で応えできる仕組みをご用意しております。



### バーチャル展示から商品購入

WEB上のバーチャル展示商品を、その場で実際に購入いただけるブースをご用意しています。VR展示とECサイトを融合することにより、新しい商品提案から購入の仕組みをご提案いたします。



### コネクトームデザイン社ブース

「AIの活用事例」や「関連商材」を幅広くご提案してまいります。また、骨格認証や危険予知など、ご来場者の皆様に実際に体感いただく展示となっております。

### ドローン用途提案ブース

ボイラーやタンク、工場の高所や狭小空間の点検に適した屋内設備点検ドローンの実演とワイヤレス給電を連携させた展示を行います。また、ドローンを活用した様々なソリューションをご提案してまいります。



### ユアサグループオリジナル商品を多数展示

8月末よりサービス展開を開始したマンション工事WEB予約管理システム「ITENE」、開発中の小型多機能ロボット「DONKEY」、除菌と運搬の2つの機能を備えた「1台2役」のロボット「エレファンター」など開発中の商品も複数展示します。



### セミナーの開催

会場内のセミナーブースにおいて各分野における新しい情報発信の仕組みや、AI、ドローン、ロボット、BCPなどに関するセミナーを多数開催いたします。

- セミナースケジュール
- A 「ニューノーマル時代における(社)日本建設機械レンタル協会の取り組みとユアサ商事の役割」
  - B ドローンとともに、次の社会を/ワイヤレス給電で配線のない世界のご提案
  - C 「コロナ禍における営業力強化」-With コロナの営業ツール事例紹介-
  - D コネクトームデザイン(株)「AIの産業活用のヒント ~AI概論から事例紹介まで~」
  - E 「WEBを活用した装置・搬送システム提案」-リアルとバーチャルを融合させた営業スタイルとは-
  - F 感染症・BCP対策「感染症対策の動向と水害対策へのユアサ商事の新たな取り組み」
  - G 「社会課題解決に向けた取引先を繋ぐミライノバージョンプロジェクト」-取引先の技術をマッチングした商品開発-
  - H ユアサ商事コーディネイトシステム「スマートファクトリー」は「現場の一滴」から
  - I 「ユアサグループが取り組むオリジナル商品と、分野を超えた自動化提案」

幕張メッセ			
11/13(金)		11/14(土)	
1st.DAY		2nd.DAY	
①11:00~	セミナーA (セミナー会場①)	①10:30~	セミナーI (セミナー会場①)
②11:30~	セミナーB (セミナー会場②)	②11:00~	セミナーB (セミナー会場②)
③13:00~	セミナーC (セミナー会場①)	③12:30~	セミナーG (セミナー会場①)
④13:30~	セミナーD (セミナー会場②)	④13:00~	セミナーD (セミナー会場②)
⑤14:30~	セミナーE (セミナー会場①)	⑤14:00~	セミナーH (セミナー会場①)
⑥15:00~	セミナーF (セミナー会場②)	⑥14:30~	セミナーF (セミナー会場②)

インテックス大阪			
12/11(金)		12/12(土)	
1st.DAY		2nd.DAY	
①11:00~	セミナーA (セミナー会場①)	①10:30~	セミナーI (セミナー会場①)
②11:30~	セミナーB (セミナー会場②)	②11:00~	セミナーB (セミナー会場②)
③13:00~	セミナーC (セミナー会場①)	③12:30~	セミナーG (セミナー会場①)
④13:30~	セミナーD (セミナー会場②)	④13:00~	セミナーD (セミナー会場②)
⑤14:30~	セミナーE (セミナー会場①)	⑤14:00~	セミナーH (セミナー会場①)
⑥15:00~	セミナーF (セミナー会場②)	⑥14:30~	セミナーF (セミナー会場②)

# 1 世界と日本をつなぐ

## 海外事業



製造業の皆様の地産地消モデルの実現をサポートいたします。

### 海外ネットワーク

日本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

#### in Asia

中国、台湾、タイ、マレーシア、  
インドネシア、フィリピン、ベトナム、インド

グループ会社  
13社 23拠点

10カ国 | 15社 | 28拠点

(2020年3月31日時点)



### 成長戦略

全社コア事業の輸出入事業を拡大します。

新規進出候補先 カンボジア、ミャンマー  
投資対象 (北米)機械販売商社とのアライアンス  
(東南アジア)Sler・農機販売会社とのアライアンス

投資枠

40億円

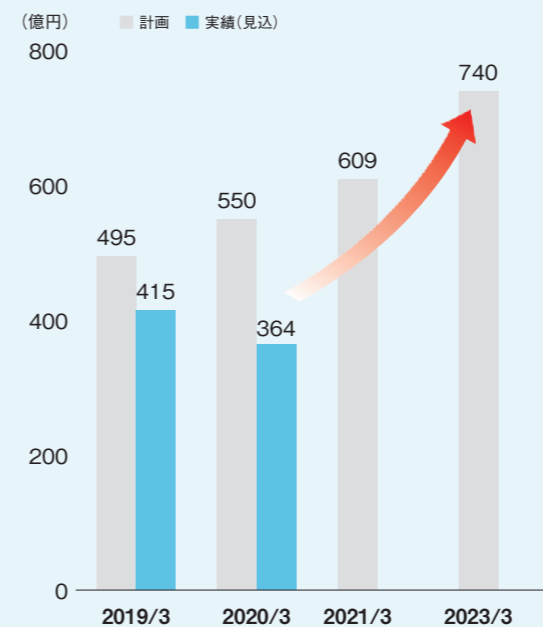
### Growing Together 2023 計画

現地セールススタッフ・エンジニアスタッフの育成

- 工業マーケット**
  - ・拡大するアジア市場を中心とした拠点展開
  - ・現地資本企業への販売拡大(販売比率50%を目標)
- 住環境マーケット**
  - ・タイ、ベトナムにおける省エネ・創エネ商材拡販
  - ・現地資本企業開拓と住宅設備販売
- 建設マーケット**
  - 【建材】海外建材事業の強化(輸入・輸出)
  - 【建機】中古建設機械・農機の輸出拡大

### 売上高

364億円 > 740億円  
(2020年実績) (2023年計画)



### 海外展示会への出展

海外事業の推進のために、当社グループでは各国で開催される展示会への出展を積極的に行っています。2019年11月にタイ現地法人(YUASA TRADING (THAIRAND) CO.,LTD.)が出展したASEAN地域最大の機械展示会「METALEX 2019」では1,200名以上のご来場、2019年10月のMETALEX VIETNAMでは1,000名以上のご来場をいただくなど、各国で好評を博しています。

複数の機械やシステムを「つなぐ」商社ならではの提案展示を通じ、今後も日本の最先端技術を世界のモノづくりにつなげてまいります。



METALEX 2019(タイ)

METALEX VIETNAM(ベトナム)

# 2 技術と人をつなぐ

あらゆるものが「つながる」社会の実現へ向け、最先端のAI/IoT・ロボット技術を導入し、お取引先様とともに成長を目指します。

## 事例紹介

### ディープラーニングに強みを持つAIベンチャー企業 connectome.design(コネクトームデザイン)株式会社と業務資本提携契約を締結

新型コロナウイルスの感染拡大により、一部製造業の国内回帰の動きがあり、工場の自動化ニーズは一層強まることが予想されます。一方、AIはディープラーニングの登場により、実用化されつつあり、この分野で日本をリードするCOD社とともに、モノづくりやまちづくりをAIでつなぐ事業の展開を図っていきます。

対象分野についても、従来のコア事業分野に加え、農業、介護・医療、食品、シェアリングなど、幅広い分野にAIを実装することで、様々な分野の社会課題の解決につなげていきます。



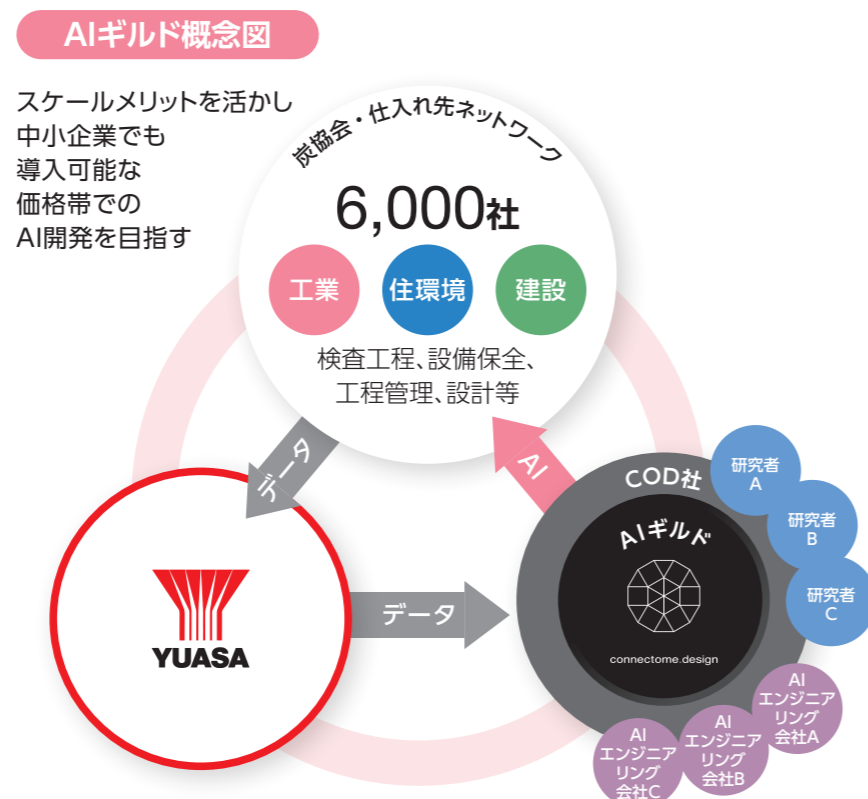
### 炭協会メーカーの皆様と「AIギルド」を通じて、業界内で「使えるAI」を提供

AIでつなぐ事業実現に向け、炭協会の皆様やCOD社と「AIギルド」(組合)として、業界内で「使えるAI」開発に取り組んでいきます。

AIをつくるにはデータ量が豊富なほど良いとされており、同じような課題を抱える複数のお客様に当社からお声がけし、提供いただいたデータをもとにCOD社とともにAIをつくり、お返しします。これがAIギルド=組合という考え方です。

一社だけのデータでは自社内にしか使えませんが、複数社が集まれば業界内で使えるAIが作成できます。

connectome.design社との業務提携詳細 P.35



スケールメリットを活かし  
中小企業でも  
導入可能な  
価格帯での  
AI開発を目指す

## ロボ(AI) & IoT事業



### 成長戦略

システムインテグレーション機能をさらに強化し、各分野においてソリューション営業を展開します。

投資対象 AIベンチャー企業・Slerとのアライアンス  
Sler機能強化のための投資

投資枠  
**40億円**

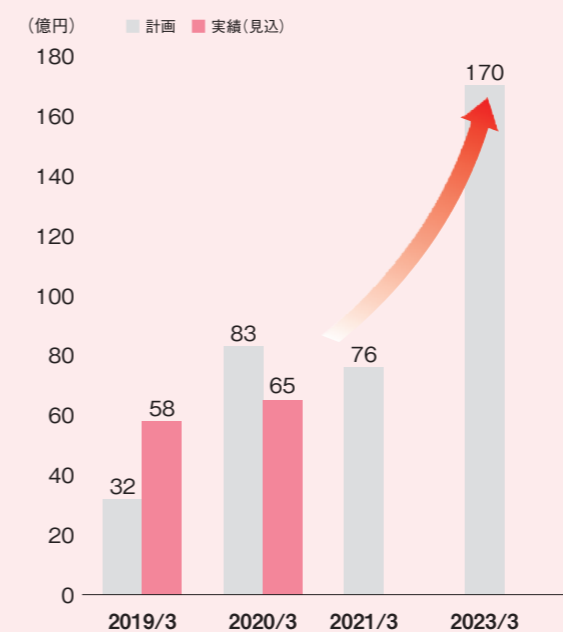
### Growing Together 2023 計画

COD社と「匠の技AI工場」の開発に着手

- 工業マーケット**
  - ・2017年より配置した女性総合職ロボット専任担当を中心に、「ロボティクスソリューションチーム」を設置
- 住環境マーケット**
  - ・Society5.0に対応した機器の開発と提案
  - ・ロボ(AI)&IoTインストラクターの育成
- 建設マーケット**
  - ・公共エクステリア関連IoT商材の開発と提案
  - ・ICタグ管理を利用した情報プラットフォーム開発

### 売上高

65億円 (2020年実績) > 170億円 (2023年計画)



### 女性チームによる「除菌液噴霧ロボット」の開発

感染症対策

感染症対策や除菌ニーズの高まりを受け、2020年4月より除菌液噴霧ロボットの開発に着手、現在全日空商事様のご協力を得て、関西国際空港のピーチアビエーションチェックインカウンター付近で実証実験を行っています。従来からある自動運搬ロボットに除菌水噴霧器を搭載することで、「運搬」と「除菌」の1台2役の機能を持っていることが特徴です。

今回開発に関わったのはロボティクスソリューションチームの女性4人。(写真参照)今後も女性ならではの視点や発想で、「安全で親しみやすいロボット」の開発に注力してまいります。



プロジェクトを立ち上げたメンバー4人全員が女性総合職。

# 3 技術とスマートエネルギーをつなぐ

## 環境・エネルギーソリューション事業



世界のエネルギー問題。日本の省エネ技術と再生可能エネルギー開発技術でスマートエネルギーを創造します。

### YUASA オリジナルエネルギーソリューション

脱炭素化社会に向けて世界規模での取組みが加速する中、当社は環境エネルギーソリューション事業の一環として、再生可能エネルギーの普及に取り組んでいます。

当社が太陽光発電事業に本格的に参入した2009年以降、国内外の太陽光発電システムの取扱いとグループによるエンジニアリング機能の発揮を通じ、家庭用からメガソーラーに至るまで数多くの現場を手掛けてまいりました。

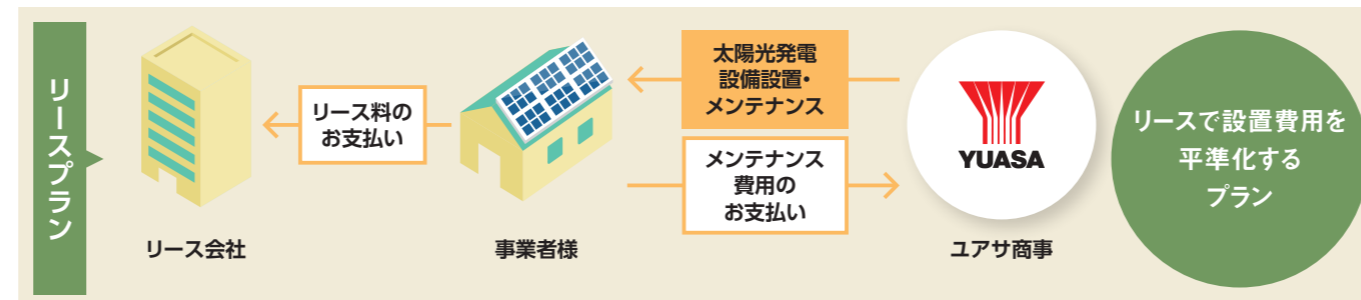
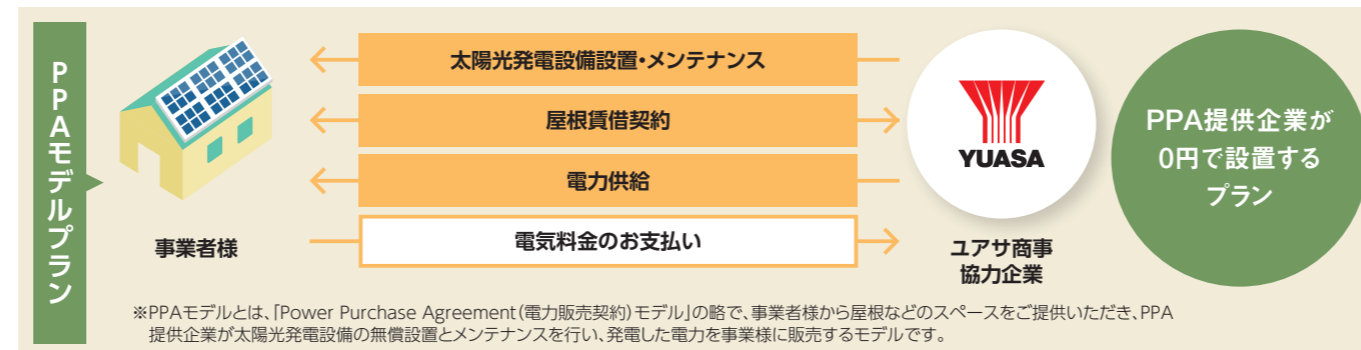
FIT(固定価格買取制度)法の改正により、太陽光発電システムは自家消費電源としての使用が進んでおり、家庭や事業所のBCP対策の観点からも再び注目されております。

当社は、これまでの事業ノウハウを独自のエネルギーソリューションシステムとしてパッケージ化しており、お客様の目的や資金に合わせPPAモデルプラン、リースプラン、自己資金プランの3つを提案しております。(右図参照)

今後も再生可能エネルギーに関わる様々な機器設備&サービスのワンストップの提供を推進し、持続可能な社会の形成に貢献してまいります。

太陽光発電設備の導入は3つのプランからお選びいただけます

どのプランでも共通のメリット	CO <sub>2</sub> 削減 脱炭素化・CSR対策	SDGs対策 SDGsの目標達成に貢献	ESG対策 企業価値の向上	RE100対策 事業運営エネルギーの再エネ化	再エネ賦課金対策 再エネ賦課金上昇のリスク回避
購入電力量削減 電気料金変動のリスク回避	省エネ法対策 省エネ法上のエネルギー削減	BCP対策 非常用電源の確保	地域貢献 地域の防災拠点として	空調負荷の低減 屋根に載せたパネルで遮熱効果	工場立地法対策 環境施設として認定



### 成長戦略

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、環境事業を強力に推進します。

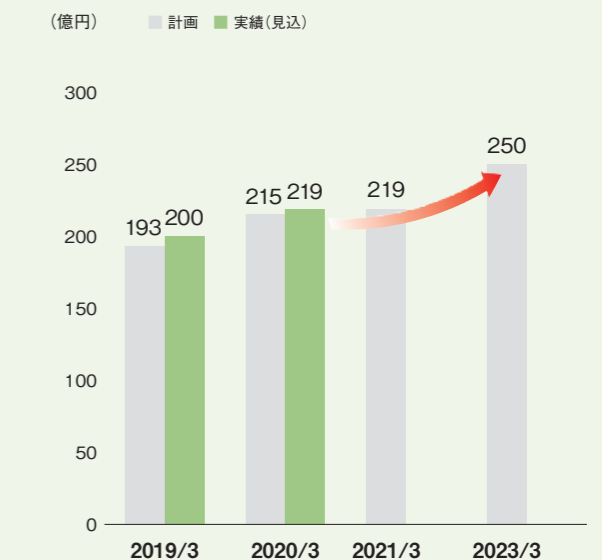
#### Growing Together 2023 計画

YES部 (Yuasa Environment Solution) を核に 全社横断で省エネソリューション提案を推進

- 工場設備まるごと省エネ化の推進
- 部門を横断した環境インストラクターの育成
- ESG、SDGs、RE100の推進
- 太陽光発電設備のリサイクル・リユース検討
- 環境配慮型建材の拡販 (エコ擬木、遮熱ブラインドなど)
- エンジンから電動タイプの建設機器への提案
- 卒FITユーザー向け余剰電力買取サービス「ユアプレミアム」の推進

#### 売上高

219億円 (2020年実績) > 250億円 (2023年計画)



# 4 取引先様と情報プラットフォームをつなぐ

ITを活用した情報発信機能を強化し、販売先様との電子商取引(Growing Navi)事業を拡大。取引先様と情報プラットフォームをつなぎます。

## 事例紹介

### ▶ B to B電子商取引Growing Navi

Growing Naviは2018年5月にオープンし、当社の販売先様2,000社以上にご利用いただいています。最大の特徴は取扱商品領域の広さで、工場用設備や副資材をはじめ250万点以上の商品を取り扱っています。サイトに表示される即納品(当社在庫品)については、全国7カ所の当社物流センターから注文当日に出荷するなど、ロジスティクス機能面でも強みを発揮しています。

本ECサイトの利便性を幅広いユーザー様に活用いただくため、現在Growing NaviのB to B to U(ユーザー)システムの開発に着手しており、2021年度中のオープンを計画しています。

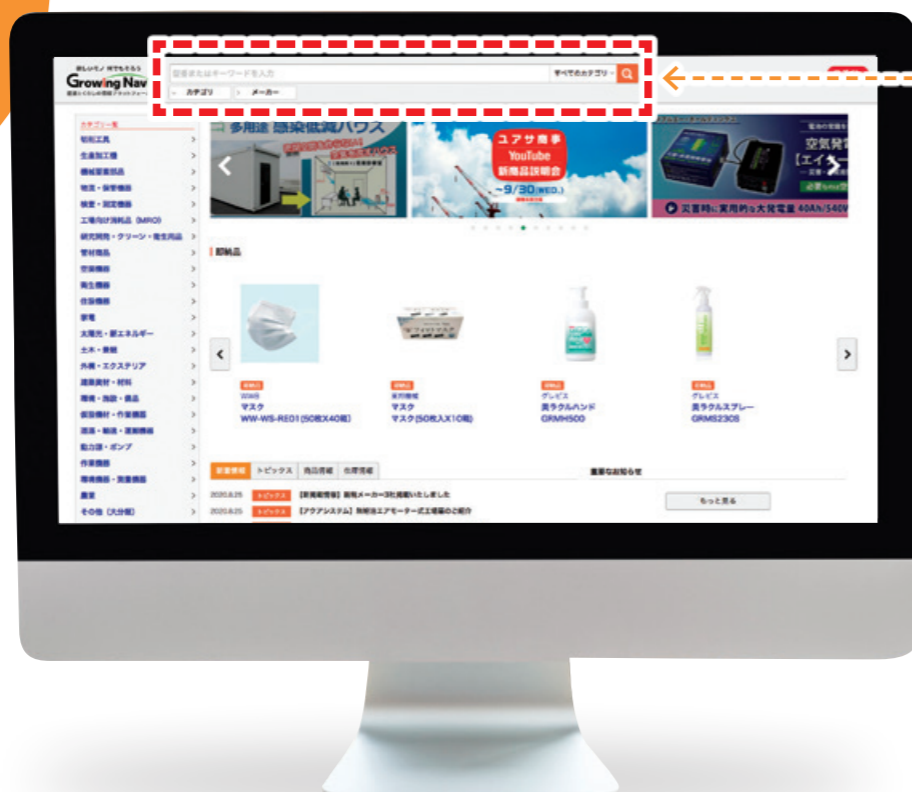
新型コロナウイルス感染拡大の影響により、対面営業の自粛やECによる資材調達が増大する中、当社とお取引先様、販売先様を「つなぐ」情報プラットフォームとして、さらなる進化を目指してまいります。

「産業と暮らし」に不可欠な商品の幅広いラインナップを実現。作業工具1本から、大型の建設機械まで「何でもそろう」

業界最大級の品揃え

取扱メーカー数 **550**社以上

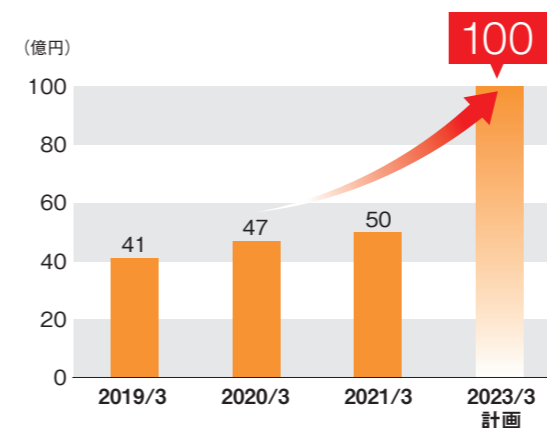
取扱商品点数は **250**万点以上



## 新流通事業

### Growing Navi

Growing Navi売上高



## 成長戦略

全社横断組織でECビジネスを拡大するとともに、当社グループと販売先様&ユーザー様を結びB to B to U(ユーザー)の受発注プラットフォームを整備します。

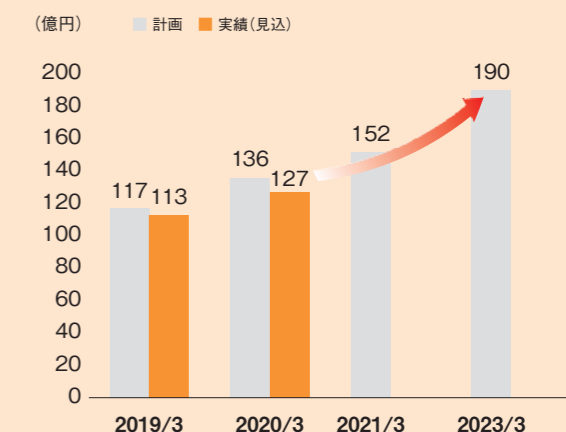
### Growing Together 2023 計画

各部門に分散していたネット販売事業を全社横断部門である「新流通ビジネス部」に集約し、ワンストップでの商品供給を推進

- Growing Navi発注金額の拡大 (2020年実績50億円→2023計画100億円)
- 販売先様とユーザー様を結び受発注プラットフォーム展開
- デジタル化したコト売りビジネスモデルの推進 (VR・ARによるバーチャルスマートハウス展開)
- 新流通ビジネス部による全社横断ビジネス展開
- ロジスティクス機能強化

売上高

127億円 > 190億円  
(2020年実績) (2023年計画)



充実の検索機能で、欲しい商品がすばやく「見つかる」

「スペック検索」「型番検索」「型番一括検索」「パーツ検索」などの多様な検索機能で、目的の商品にすばやくアクセスできます。特に「パーツ検索」は、部品展開図を見ながら部品の検索と発注ができ、販売先様のご苦勞されてきた部品発注業務の課題解決に応えます。



Growing Naviのサイトはこちらからご覧になれます。



# 5 セキュリティ事業と BCPノウハウをつなぐ

## レジリエンス&セキュリティ事業



深刻化する自然災害、ウイルス災害。安心・安全なくらしと事業継続のために、セキュリティ技術とBCPノウハウをつなぎます。

### 事例紹介

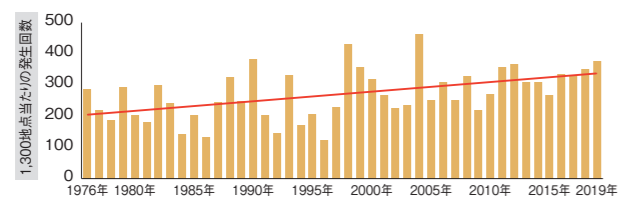
#### 冠水センサ付きボラードを開発

近年、ゲリラ豪雨による内水氾濫の被害が深刻化しています。安心安全な社会インフラ実現に向け、仕入先メーカー様とともに立ち上げた「ミライノバージョンプロジェクト」にて、ボラード(車止め)に冠水センサを実装した「冠水センサ付きボラード」を開発し、複数の自治体様とともに社会課題の解決に向けた実証試験を開始しています。

#### ゲリラ豪雨年間発生回数は約1.4倍増

最近10年間(2010~2019年)のゲリラ豪雨の平均年間発生回数(約327回)は、統計期間の最初の10年間(1976~1985年)の平均年間発生回数(約226回)と比べて約1.4倍に増加。

全国(アメダス)の1時間降水量50mm以上の年間発生回数



棒グラフ(オレンジ)は各年の年間発生回数を示す(全国のアメダスによる観測値を1,300地点あたりに換算した値)。直線(赤)は長期変化傾向(この期間の平均的な変化傾向)を示す。  
出典:気象庁

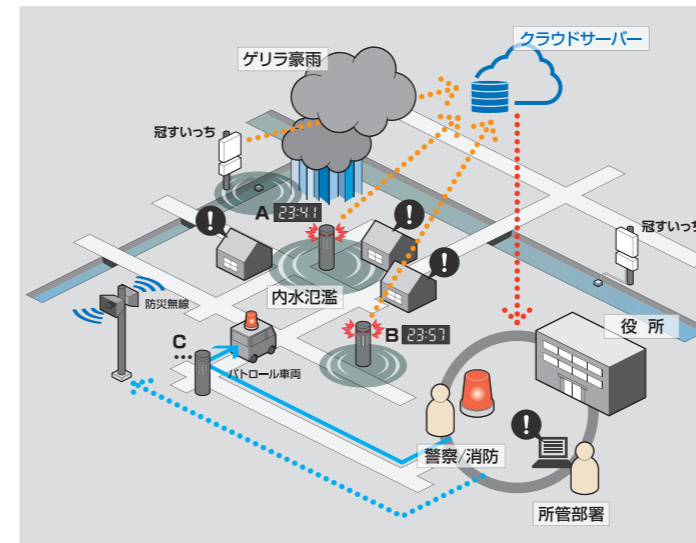
#### 冠水センサ付きボラードの特徴

1 LED非常灯を点滅させることで、誰もが危険を察知することができます。



身近な社会インフラである車止めに冠水センサを実装し、LED非常灯を点滅させることで、危険を見える化します。

2 メール通知で迅速な災害対応を支援



冠水情報がメールで通知されるため、マンパワーによる現場確認に頼らず、災害対応のリードタイムが確保できます。

### 成長戦略

「防災・減災・BCP」をキーワードに、安心・安全な「産業」と「まちづくり」を推進します。

#### Growing Together 2023 計画

レジリエンス&セキュリティ室を全社横断部門とし、提案力をさらに向上

あらゆる分野における電源確保に向けた提案強化(発電機、蓄電池、無停電電源装置など)

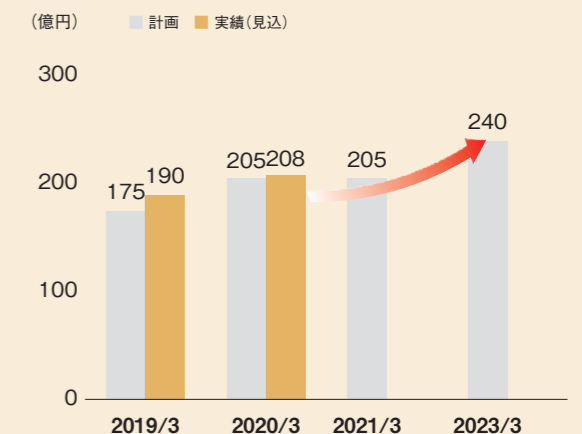
- 品質管理のための監視装置の販売拡大
- 生体認証技術を各事業領域に展開
- BCP、ESG、SDGsを絡めたソリューション提案
- 止水板や備蓄品などによるBCP提案強化
- オリジナル防災用コンテナハウスの開発



防災蓄電倉庫 設置事例

#### 売上高

208億円 (2020年実績) > 240億円 (2023年計画)



冠水から解除まで

#### 平常時



1日1回定時に異常反応がないことと電源残量を管理者へ通知。

#### 冠水発生時



冠水を検知すると、非常灯が点滅。同時に管理者へ冠水を通知。

#### 冠水を通知するメールを転送



役所の担当者や携携する消防署と警察署へ冠水地点と時間を通知。

#### 交通規制実施



冠水現場に急行し、現場を確認。通行止め等周囲の交通規制を実施。

#### 冠水解除



確実に水位が下がったことを確認後、管理者へ通知して点滅解除。

# 6 農業事業、介護・医療事業、食品事業、シェアリング事業

## 農業

次世代の「儲かる農業」をご提案します



売上高



### Growing Together 2023 計画

- スマート農業に対応したロボットや機器の開発と提案
- 仕入先メーカーとのタイアップによる農業関連装置の開発
- 畜産・酪農分野向け電力自家消費パッケージ提案
- 農機販売のプラットフォーム開設

農業法人の生産性向上につながる自動化システムや農業資材をご提案しています。



小型多機能ロボット「DONKEY」

## 食品

「食の安全」をキーワードに、サプライチェーンに最適な設備&機器のトータル提案を推進します



売上高



### Growing Together 2023 計画

- スマート食品工場を実現するためのトータル提案
- 食品ロスを軽減するための商品提案
- 食品機械・工場内物流設備販売強化
- 異物混入を防止する検査装置の提案(食の安全性向上)
- 環境改善提案(空調、空気清浄、照明など)
- HACCP導入サポート



## 介護・医療

介護・医療の現場改善をサポートします



売上高



### Growing Together 2023 計画

- 仕入先メーカーと介護・リハビリ用装置の開発
- スマート介護施設の提案
- 院内物流の省力化
- 補助金を活用した非常用発電設備確保
- 環境改善提案(空調、空気清浄、照明など)
- パワーアシストスーツを活用した介護補助の省力化
- 消臭・除菌・衛生商品の提案・販売

高齢化社会を支える最新機器をご提案しています。



感染低減ハウス(富士クオリティハウス)

## シェアリング

市場ニーズに合わせた、様々な分野におけるシェアリングモデルを創出・提案します



売上高



### Growing Together 2023 計画

- 以下の分野におけるシェアリングビジネスの検討を開始します。
  - ・工場設備、産業機器、ロボット
  - ・物流センターの機能
  - ・高級ファニチャー
  - ・空スペースを活用したトランクルーム
  - ・サービス、メンテナンス
  - ・農機シェアリング



農機シェアリングによる刈り取り(千葉県多古町)



# connectome.design社との資本業務提携

## AIと匠の技の伝承

2020年5月、ユアサ商事は人工知能(AI)活用に関するコンサルティングを行うconnectome.design(コネクトームデザイン)(株)との資本業務提携を締結しました。  
資本業務提携の背景とねらいは以下のとおりです。

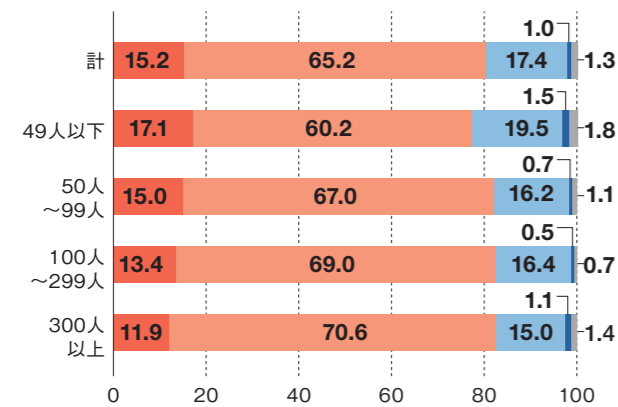
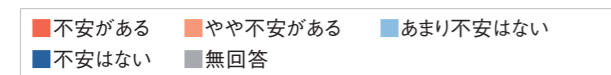
### 資本業務提携の背景とねらい

従来より日本の製造業の「現場力」を支えていた「カイゼン」の積み重ねや「匠の技」は、熟練者がリタイアを直前に控え、深刻な人材不足に直面しております。(下図参照)

約8割のものづくり企業が将来の技能継承を不安視

技能継承がうまくいっていない理由のトップは「若年ものづくり人材が十分に確保できない」

### 将来の技能継承についてどのように考えるか



出典:独立行政法人 労働政策研究・研修機構(調査時点:2018年11月1日)

一方、現在第3次ブームを迎えているAIはディープラーニング(深層学習)技術の登場により、現場で使えるAIへと進化を遂げつつあります。

今回の資本業務提携は、6,000社以上にものぼるユアサ商事の製造業との取引基盤とCOD社のAI関連技術をつなぐことで、スマート工場実現に向けたPoC(Proof of Concept:概念実証)から製造現場へのロボット・IoTデバイスの導入まで、ワンストップ的なサービスの提供を行っていくことを目的としております。

ユアサ商事としては、COD社との取組みの継続により、日本の熟練者の「匠の技」を維持・拡張し、世界と戦えるスマート工場の実現をサポートしてまいります。

### 目指す姿

具体的には、右図にありますようにCOD社のmetabase®と呼ばれるAIプラットフォームを活用し、多くのお取引先様に最先端のロボット、AI、IoT技術を活用いただくことで、ネットワーク全体での成長を目指します。

対象分野につきましても、従来の事業分野に加え、農業、介護・医療、食品、シェアリングなど、幅広い分野にAIを実装することで、技術の伝承や人手不足といった社会課題の解決につなげてまいります。

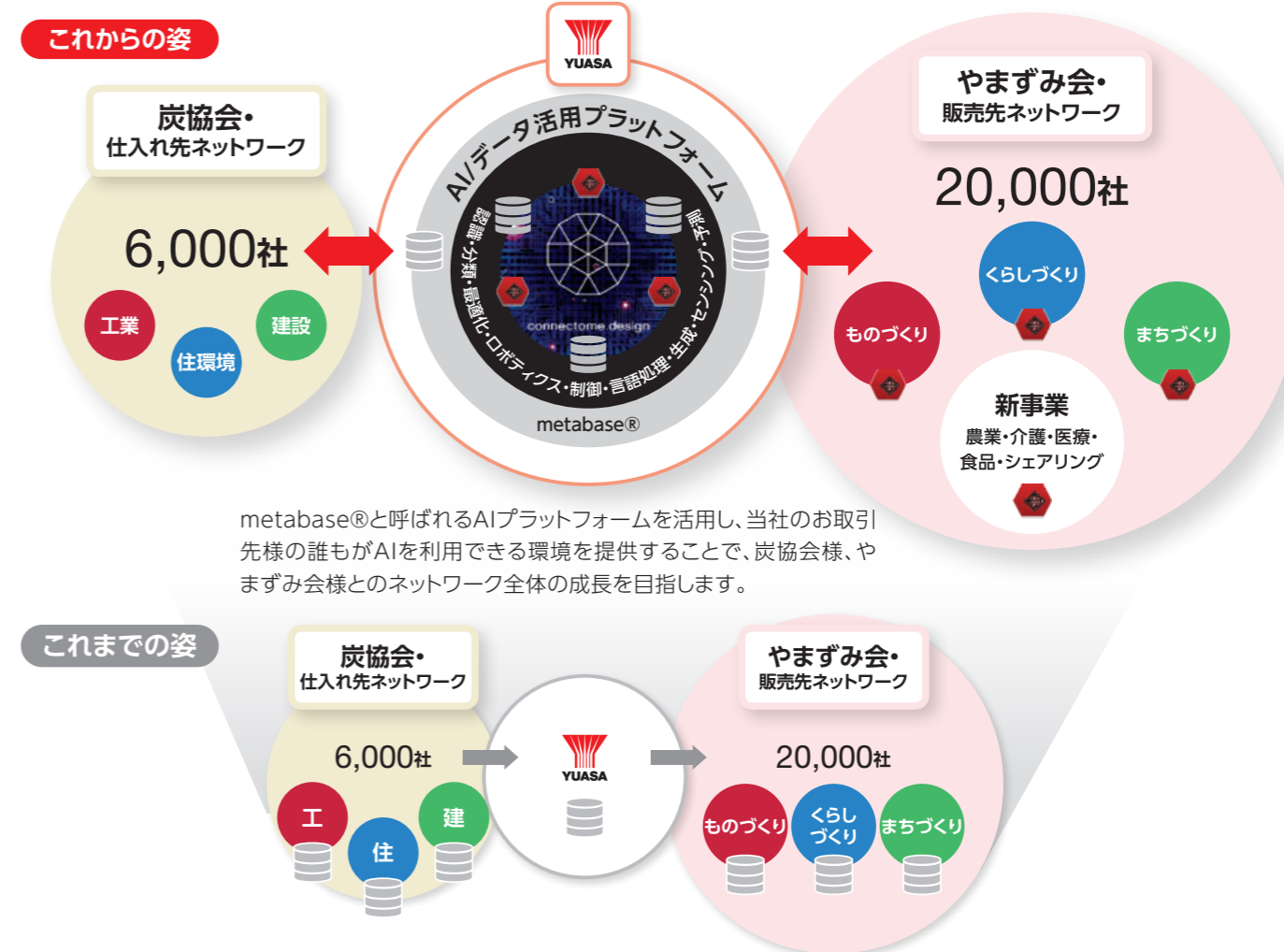
### connectome.design株式会社の会社概要

本社 東京都千代田区神田美土代町9-1 MD神田ビル5階  
 設立 2018年6月19日  
 代表者代表取締役社長 佐藤 聡  
 事業内容 コンサルティングを中心としたAI関連技術を活用した新規事業創出  
 資本金 79百万円(資本準備金、新株予約権含む)



connectome.design社 佐藤社長

## 匠の技を再現したAIの横展開を目指す





# 共同出資会社 「株式会社DONKEY」設立

Close Up 3

## DONKEYで拓く スマート農業

2020年3月、ユアサ商事は株式会社日本総合研究所など5社の共同出資により「株式会社DONKEY」を設立しました。共同出資会社設立の背景とねらいは以下のとおりです。



### 株式会社DONKEY 会社概要

**本社** 神奈川県相模原市緑区西橋本5-4-21  
さがみはら産業創造センターSIC-1 1103  
**設立** 2020年3月19日(5月27日第三者割当増資)  
**代表者代表取締役社長** 山本秀勝  
**事業内容** 農業者の作業を支援する小型多機能ロボットの開発・生産及び関連サービスの提供  
**資本金** 250百万円  
**出資会社** 株式会社アルプス技研、ユアサ商事株式会社、株式会社日本総合研究所、渡辺パイプ株式会社、情報技術開発株式会社

### 共同出資会社設立の背景

日本の農業の7割を占める中小規模の農業経営体は、農地の規模や収益性の観点から機械化・自動化が進んでおらず、人による作業が大半を占めており、労働力不足や収益性の低さが課題となっております。

株式会社DONKEYは、農業におけるこのような課題を解決するため、農業従事者の作業を支援する小型多機能ロボット及び関連サービスの提供を行うことを目的に設立されました。

ユアサ商事としては、これまでの産業用ロボットの販売ノウハウやネットワークを活用し、スペック・価格ともに現場で活用できるロボット開発を支援してまいります。

### 目指す姿

ユアサ商事は、本事業への参画による農業法人のサポートを通じ、成長事業として掲げる農業事業分野の拡大を図ってまいります。

### DONKEYのVISION

- 1 農業者と作物をつなぐ
- 2 農業者とともに成長する
- 3 地域とともに栄える

を基本コンセプトとし、スマート農業の実現のために農業ロボットシステムを提供してまいります。

### DONKEYの主な特徴

#### 高い登坂性能

DONKEYは高い登坂性能を活かし、トラック乗降を自力で行い準備作業の手間を減らします。



#### アタッチメント交換

DONKEYは様々な作業を支援するため、動力噴霧器から防除液を散布する「ホースリールアタッチメント」や、積載物重量を自動計測する「計量アタッチメント」などを交換することができます。



#### 追従移動機能

コンテナを積載したDONKEYが自動で作業者を追従します。作業者はコンテナを移動させながらの作業が不要になります。



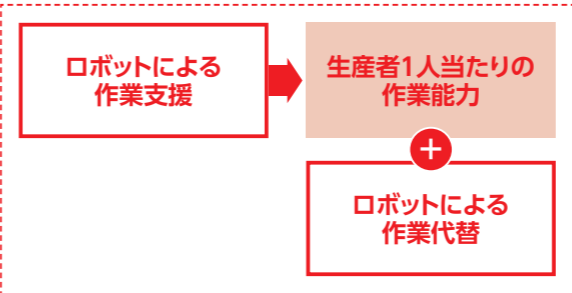
**従来** 作業能力を高める技術が従来なかったため、管理可能な栽培面積にも限界があった。

生産者1人当たりの作業能力

生産者1人当たりの栽培面積

### 目指す状態

ロボットによる作業支援・代替で効率向上を支援し、栽培面積拡大を目指す。



# コア事業戦略

## グループ全体で「コト売り」提案を推進

全社横断組織「グローイング戦略本部」の設置により、部門間&グループ間連携を強化し、ワンストップでのソリューション提案を推進します。

## M&Aによるグループ機能強化

当社グループに必要な機能についてはM&Aにより補強し、ワンストップで総合力を発揮できる複合専門商社グループへの進化を目指します。

### 富士クオリティハウス株式会社

#### 強み

- ・耐久性が高く、高品質なコンテナハウスを製造
- ・防災備蓄倉庫の納入実績多数

#### シナジー効果

- ・グループのネットワークを活用した販売拡大
- ・建設現場以外のニーズに対応した商品開発

### 株式会社高千穂

#### 強み

- ・市場規模が大きい神奈川県下を中心に戸建・マンションのリフォーム工事を請負
- ・リフォーム情報が入る独自ネットワーク

#### シナジー効果

- ・業界トップクラスの幅広い商品ラインナップ、豊富な機能を駆使したリフォーム・リノベーションビジネスの拡大

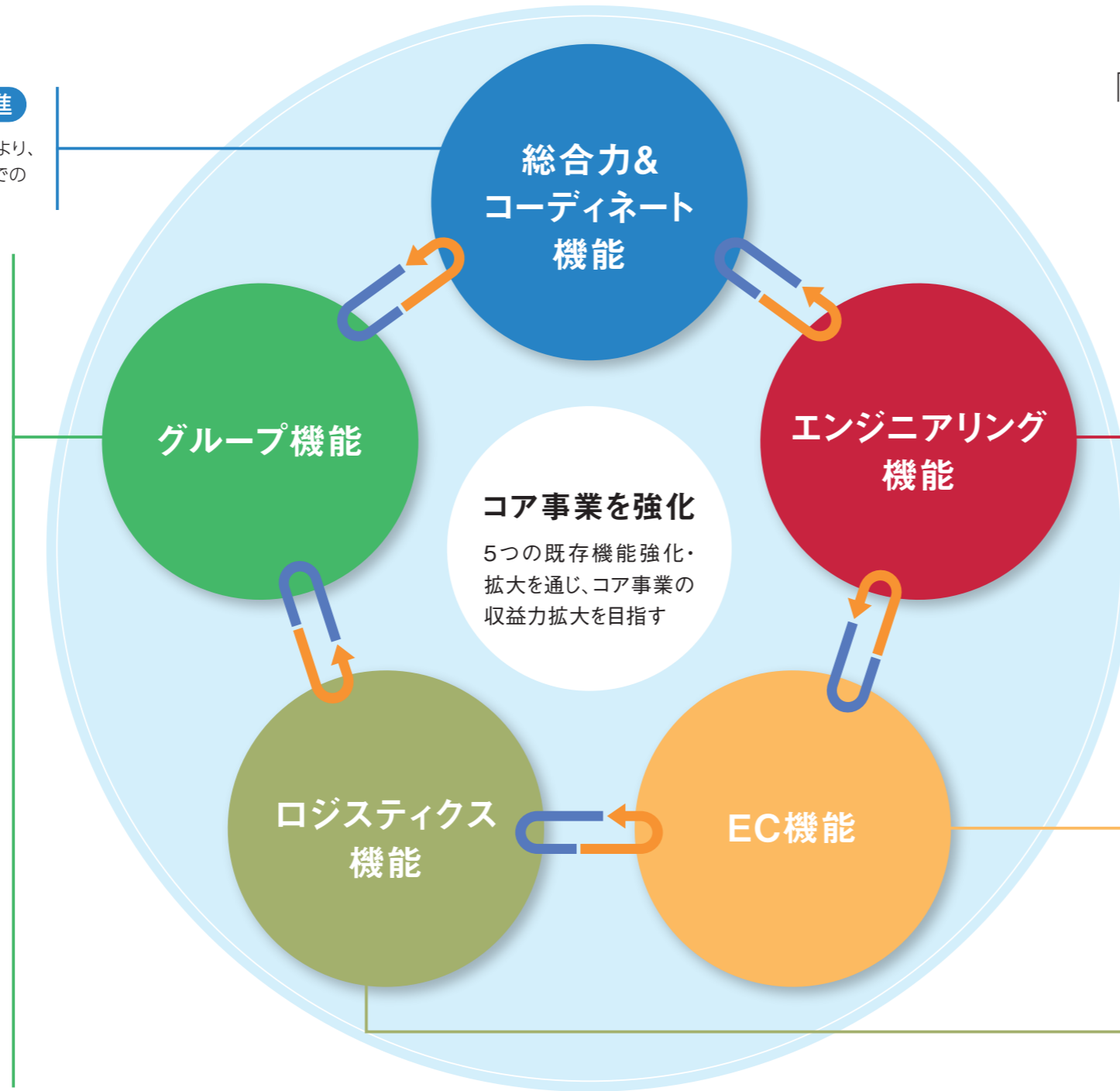
### MARUKEN 株式会社丸建サービス 丸建商事株式会社

#### 強み

- ・舗装用及び基礎工事用建設機械の修理・メンテナンス機能
- ・独自保有機械も含めたレンタル機のラインナップ

#### シナジー効果

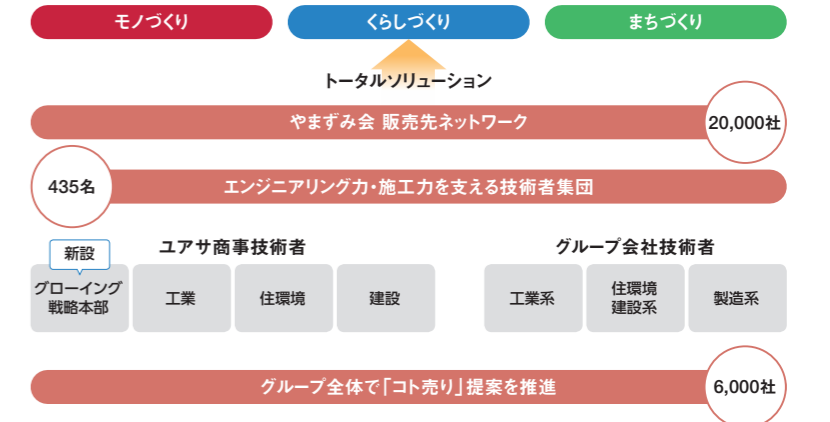
- ・メンテナンス及びレンタル機能の装備による建設機械部門の事業領域拡大



ユアサ商事グループの総合力を発揮するとともに、持続可能な経営基盤を構築し、「モノ売り」から「コト売り」への推進を加速します。

## 新組織(総合エンジニアリング室)により物件のトータル受注を推進

モノづくり、くらしづくり、まちづくりのために、エンジニアリング機能を強化します。



## B to B to U(ユーザー)のプラットフォームを整備

ECサイト「Growing Navi」のシステム改善を継続していくとともに、B to B to U(ユーザー)の展開に取り組みます。



## 新物流センター(関東・中部・関西)の機能発揮

2019年10月に稼働した中部物流センターに加え、2020年5月に統合移転した関西物流センターのロジスティクス機能を発揮します。



中部物流センター

# 経営基盤の強化

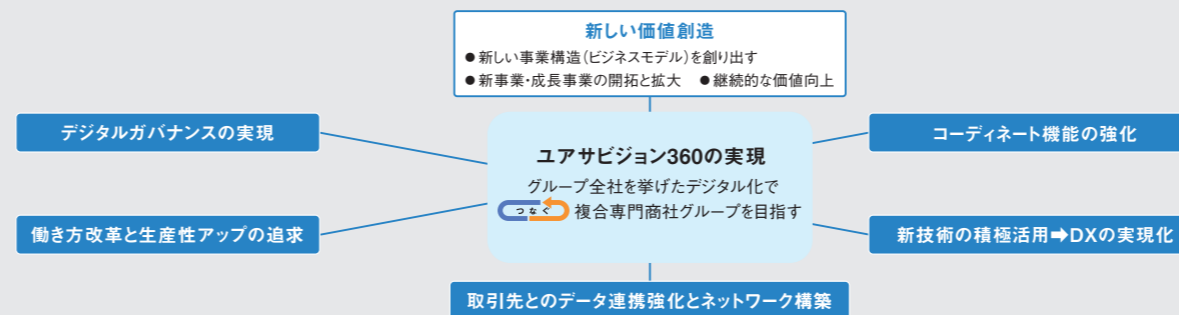
投資枠 40 億円

グループ全社を挙げデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進するとともに、全社グループ社員が格差なく情報技術を活用するためのITリテラシーの向上に取り組みます。

▶ 詳細 P.41

## 国内外のグループ情報基盤の共有化

新しい価値創造に向けて、コーディネート機能の強化や新しい技術を活用し攻めのITへシフトしてまいります。さらに、ユアサ商事グループ共通のIT基盤を整備し、グループ全社を挙げたデジタル化を推進するとともに、全社グループ社員のITリテラシーを高めてまいります。



## イノベーションを喚起する企業風土の形成

理系人材、女性総合職、留学生など、多様な人材の採用を通じ、イノベーションを喚起する組織風土を目指します。

	2020年3月期実績	2023年3月期計画
女性総合職比率	3.6%	5.0%
女性総合職採用比率	10.4%	12.0%
有給休暇取得率	51.1%	60.0%
平均労働時間	2,007時間	1,900時間

## 経営基盤の強化

# DX推進により「コト売りのデジタル商社」へ

Growing Together2023では、グループ全社を挙げデジタルトランスフォーメーションを推進するとともに、全社グループ社員が格差なく情報技術を活用するためのITリテラシーの向上に取り組んでいます。DX推進の背景とねらいは以下のとおりです。

### DX推進の背景とねらい

EC市場の急激な拡大やAI&IoT技術の高度化は、トレーディングを基本とする商社ビジネスにも影響を及ぼしつつあり、従来からのモノ売りの機能のみでは、デジタル・ディスラプション(デジタルテクノロジーによる破壊的創造・破壊的イノベーション)の波に飲み込まれる危険性をはらんでいます。

ユアサ商事グループは、仕入先と販売先を合わせグローバルで26,000社以上の取引先を有しており、日々の取引から生まれるトランザクションデータ(商取引によって発生したデータ)は膨大ですが、現状の情報システム基盤は過去からの様々な機能追加により複雑化・分散化しており、タイムリーな情報把握と分析が困難なシステムとなっていました。

当社は2020年に「ITデジタル戦略グランドデザイン」を掲げ、2026年までにグループ・グローバル共通のIT基盤を確立することで、データを起点にしたビジネスを推進するデジタル商社への変貌を目指します。

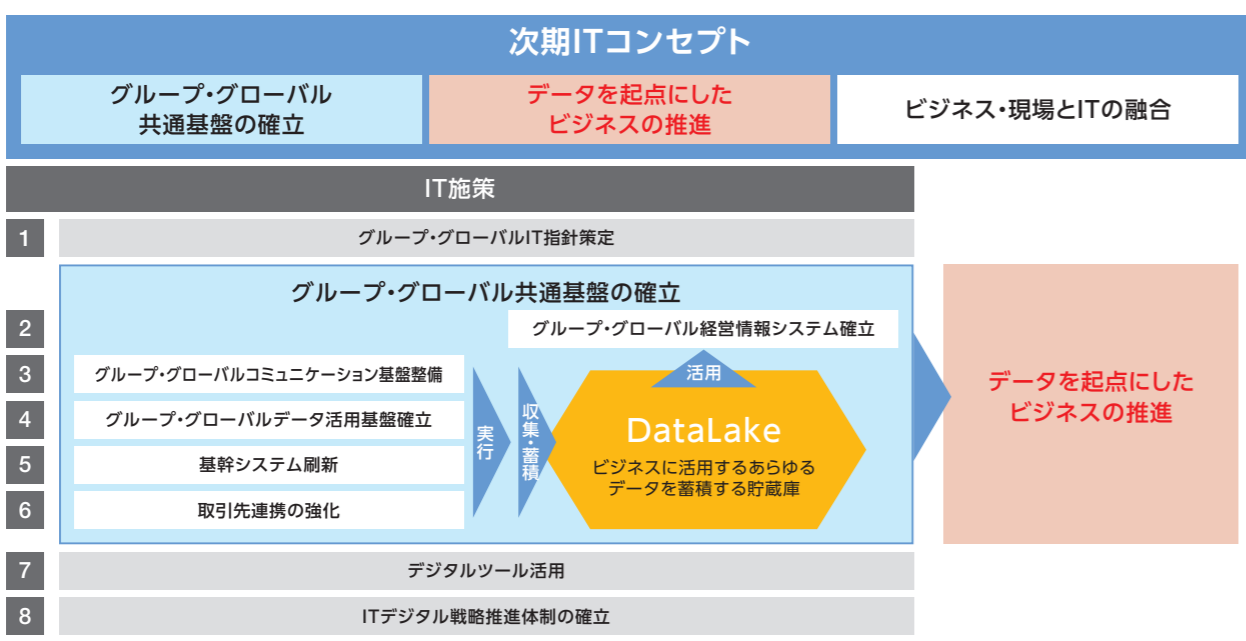
#### データを起点にしたビジネスの推進

「グループ・グローバル共通基盤の確立」は、ITデジタル戦略の複数施策の実行によって実現します。

さらに、グループ・グローバルで扱う様々な「データ」をDataLakeに蓄積することで、「データを起点にしたビジネスの推進」を行います。

#### ITデジタル投資枠

40億円



### 目指す姿

DXの推進はデータを起点としたソリューション営業を可能にします。当社におけるDXの目的は、「モノ売りからコト売り」へと変革し、当社独自のソリューション提案の展開により競争優位を確立することです。DXの推進により当社はコト売りができるデジタル商社グループとして、人と人の対面営業を重視しつつ、データの収集・蓄積・活用により、組織力を活かした「コト売り」を推進します。

将来的には、取引先からの情報や日々のトランザクションデータをAIが分析し、マーケティング情報としてお取引先様と共有できるプラットフォームの構築を目指してまいります。

### DX推進に向けた課題認識

DXの推進には、全社グループ社員が格差なく情報技術を活用するための\*ITリテラシーの向上が不可欠であると認識しております。AI・IoT・クラウドサービスなど最新のIT技術を活用し事業に貢献するデジタル人材を組織的・戦略的に育成してまいります。

\*情報技術やネットワークを利用して集めた情報を自分の目的に沿って活用できる能力。

#### ビジネスの目標像

外部環境の変化の調査、営業本部長へのインタビューを通じて、計画の前提としてビジネスの目標像を描き、その実現に向けたITの変革ポイント及び次期ITのコンセプトを設定。

#### ビジネスとマネジメントの目標像

#### 業界トップレベルの収益構造を持つ「**つなぐ** 複合専門商社グループ」

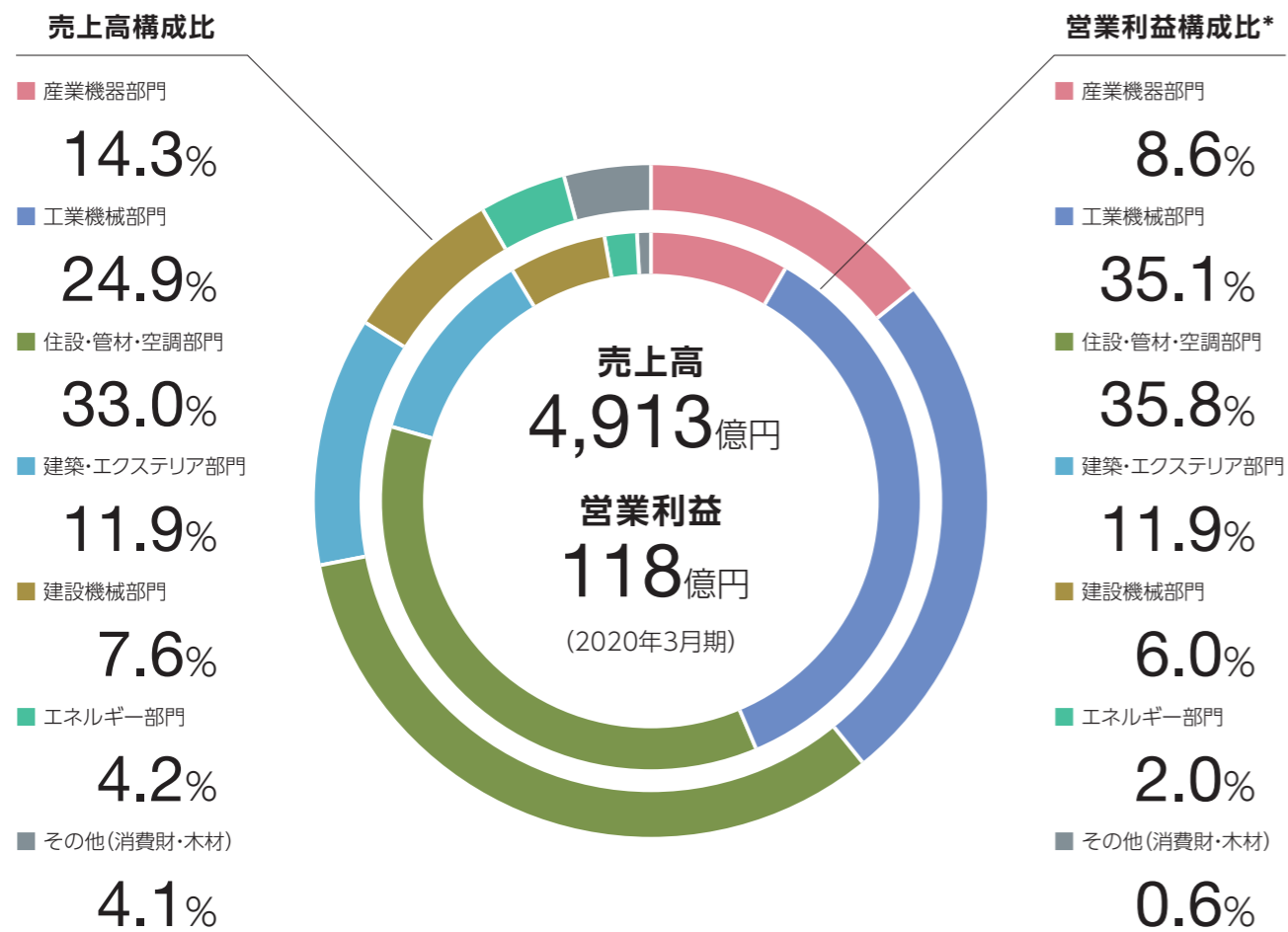
- **真のグローバル経営** 予兆の早期把握、迅速な経営判断
- **高度なデータ分析・活用** 従来は気づけなかった観点、ビジネスの創出
- **暗黙知をデータで共有して組織力の発揮**
- **顧客接見時間の拡大、提案等の付加価値活動へのシフト**
- **デジタルツールによる業務の自動化** 省力化とミス・漏れの防止、コンプライアンス強化
- **取引先との連携、デジタルサービスの強化** B to B to UやIoTを活用したサービス等
- **M&Aによるビジネス拡大、効果の早期創出**
- **ダイバーシティ・働き方改革への対応**
- **「モノ売り」から「コト売り」へのシフト**

# セグメント別概況 (2020年3月期)

## 7つのコア事業

<b>産業機器部門</b> <b>主な事業</b> 工具・産業設備・機材・制御機器・物流機器の販売	<b>工業機械部門</b> <b>主な事業</b> 工作機械、工場設備全般の販売	<b>住設・管材・空調部門</b> <b>主な事業</b> 管材・空調機器、住宅設備機器、再生可能エネルギー関連機器の販売、建設工事の設計監理及び請負、宅地建物取引	<b>建築・エクステリア部門</b> <b>主な事業</b> 建築資材、景観・エクステリア・土木資材等の販売、外構資材設置工事の設計監理及び請負
<b>建設機械部門</b> <b>主な事業</b> 建設機械・資材の販売及びリース・レンタル	<b>エネルギー部門</b> <b>主な事業</b> 石油製品の販売	<b>その他(消費財・木材)</b> <b>主な事業</b> 季節家電や調理家電などの消費財、木材製品の販売	

## 売上高・営業利益構成比



\*調整額調整前の数値で表示しています。

## 現状と目指す姿

<b>産業機器部門</b> <b>強み</b> ● 工具・制御・物流を核にした商品ラインナップ ● ロジスティクス機能 ● EC機能(Growing Navi) <b>弱み</b> ● システム提案力 ● セットメーカー・Sler数 ● 在庫アイテム数 <b>機会</b> ● With コロナ禍における労働環境改善投資増 ● 少子高齢化による省人化投資増 ● 工場におけるBCP投資増 <b>脅威</b> ● 自動車EV化・PHV化・HV化 ● NET通販会社の台頭 ● 業界再編による商流変化 <b>目指す姿</b> 独自のIT&ロジスティクス機能の強化とソリューション営業の融合により、切削・制御・物流分野で業界No.1商社となる。	<b>工業機械部門</b> <b>強み</b> ● 国内トップレベルの工作機械販売力 ● アジア、北米の海外ネットワーク力 ● グループ会社を通じたエンジニアリング力 <b>弱み</b> ● 鍛圧・板金業界内での販売力 ● 製造設備以外の工場設備全般の販売力 ● メンテナンス機能 <b>機会</b> ● 海外生産工場の国内回帰 ● 人手不足による自動化加速とDX、システム商品の販売増 ● ITデジタル技術の進歩による超精密市場の拡大 <b>脅威</b> ● 国際情勢の不透明化 ● 自動車の環境規制強化(EV化、PHV化、HV化) ● 世界的な自動車販売鈍化 <b>目指す姿</b> グループ全般でのエンジニアリング機能と設備提案力の強化により、工場内設備販売で業界No.1商社となる。
<b>住設・管材・空調部門</b> <b>強み</b> ● 住設・管材・空調を核にした商品ラインナップ ● 環境・省エネ専門部署によるソリューション提案力 ● ロジスティクス機能 <b>弱み</b> ● 特定地域における施工ネットワーク数 ● リニューアル市場での販売力 ● 海外市場での販売力 <b>機会</b> ● リニューアル市場の拡大 ● 再生可能エネルギー市場の拡大 ● 海外からの需要増 <b>脅威</b> ● 新設住宅着工件数の減少 ● 商社・代理店の選別・見直し ● 建設業就業者の減少及び高齢化 <b>目指す姿</b> エンジニアリング&ロジスティクス機能の強化と環境エネルギーソリューション営業強化により、リノベーション市場でのシェアを拡大する。	<b>建築・エクステリア部門</b> <b>強み</b> ● 国内トップレベルの外構エクステリア販売力 ● レジリエンス専門部署によるソリューション提案力 ● 海外からの商材調達力 <b>弱み</b> ● 施工・物流ネットワーク ● PB商品数 <b>機会</b> ● 社会インフラのリニューアル需要 ● 大都市の再開発プロジェクト ● 交通系IoT投資増 <b>脅威</b> ● 公共投資額の減少 ● 業界再編による商流変化 ● 新設住宅着工件数の減少 <b>目指す姿</b> 社会インフラ対策への取組み強化と施工&物流機能の強化により、パブリックエクステリア分野での業界No.1商社の地位を維持・拡大する。
<b>建設機械部門</b> <b>強み</b> ● レンタル会社組織(YRA)によるネットワーク ● 中古建機販売(YUMAC)事業 ● 輸入商品の出荷前点検機能(中部センター) <b>弱み</b> ● サービス・メンテナンス機能 ● 海外市場での販売力 <b>機会</b> ● 災害・被災対応のためのインフラ再整備需要増 ● 建設現場のIoT・ICT化 ● 新興国のインフラ整備需要 <b>脅威</b> ● 人口減少による国内建設市場の縮小 ● ユーザー直販の進行 <b>目指す姿</b> 商品開発、販売、サービス・メンテナンス、中古機販売、転レンタル(シェアリング)機能を獲得・強化する。	<b>エネルギー部門</b> <b>強み</b> ● 愛知県に集中したSSネットワーク ● 軽油・船舶燃料の販売力 <b>弱み</b> ● 卸売取扱量の減少 ● 燃料油外の商品(自動車、車検サービス他)の販売力 <b>機会</b> ● 石油の需給バランス改善 ● SSの規制緩和 ● 軽油需要の堅調さ <b>脅威</b> ● 石油需要の減少 ● 自動車販売台数の減少 ● 石油元売り会社の再編 <b>目指す姿</b> SSのメンテナンス機能強化や他業態との複合を通じた地域密着型サービスプラットフォーム化により燃料油外収益を拡大する。



## 工業マーケット事業本部

高知尾 敏之

産業機器部門

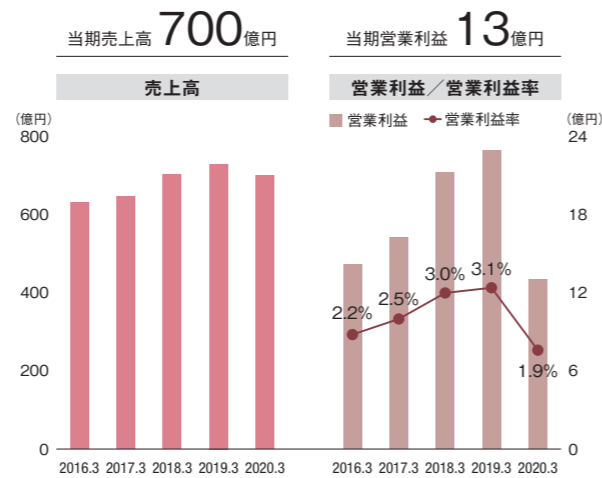
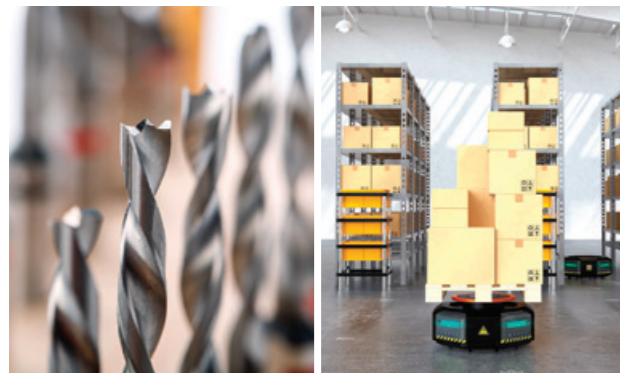
工業機械部門

常務取締役 工業マーケット事業本部長

### 工業マーケット事業 概況

工業マーケット事業本部は、日本と世界のモノづくりを支えています。事業範囲は、日本国内はもとより、海外においても、日系企業だけでなく、現地資本企業の生産現場にも及びます。高品質な製品を作り出すには高性能な日本の工作機械、ロボット、工具、その他設備機器が必要です。日本国内をはじめ中国・アジア・北米等の世界の現場に日本の最新鋭技術を届けています。また、モノづくり現場の人手不足、高齢化、働き方改革などの社会課題の解決にもユアサ商事グループは総合力を発揮し、自動化・省人化設備を提案し課題解決に取り組んでおります。「モノ売り」から「コト売り」へ、当社のコーディネート力を駆使し新たな価値創造を目指してまいります。

### 産業機器部門

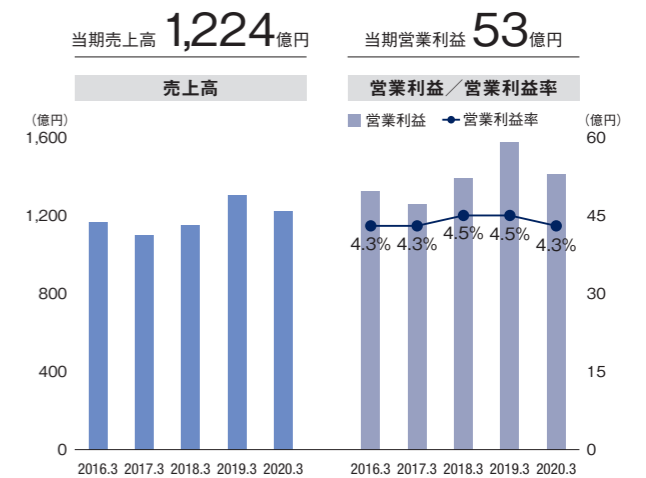


### 2020年3月期事業概況

食品関連産業を中心に工場稼働率は引き続き底堅さを維持し、自動化・省力化機器、切削工具、測定器具、制御機器などの需要は堅調に推移しました。一方、第2四半期以降、好調を維持していた自動車関連産業の需要に急減速がみられたとともに、新型コロナウイルス感染症拡大の影響などにより半導体やスマートフォン関連産業においても厳しい状況で推移しました。

このような状況の中、当社ECサイト「Growing Navi」に対応した在庫アイテムの拡充、ロジスティクス機能強化による物流サービスの向上や工場向けセキュリティ商品など新商品の拡販に取り組みました。また、コンプレッサや発電機、制御関連機器などの環境・省エネ、安全に配慮した取扱商品の拡充、物流関連機器、ロボット装置、工作機械周辺機器の販売強化に注力いたしました結果、売上高は700億56百万円(前期比4.1%減)となりました。

### 工業機械部門



### 2020年3月期事業概況

国内では、自動車関連事業における設備投資意欲に慎重さがみられる中、年明けからの世界的な新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、検収・納入の遅れ、海外への出荷制限や一部でキャンセルが発生するなど、半導体・電機・建設機械をはじめ様々な業種で、一層先行きの不透明感が増し、厳しい受注環境となりました。一方、5G(第5世代移動通信システム)関連の半導体製造や医療用検査機器向けの工作機械需要は増加いたしました。海外においても同様の影響がみられましたが、インド、インドネシア、台湾では日系企業を中心に計画的な設備投資需要がありました。

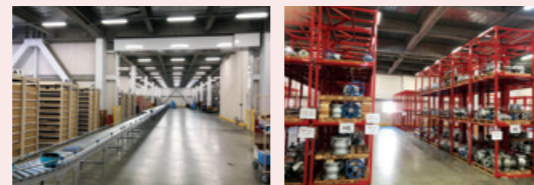
このような状況の中、無人化・省力化を図るシステム商品やロボットの拡販に加えて、各種補助金活用による新技術・新商品の提案を行い、工場設備全般の受注に注力いたしました。また、引き続き、東南アジアを中心に現地資本企業の新規開拓に取り組みました結果、売上高は1,224億26百万円(前期比6.2%減)となりました。

#### TOPICS 物流機能の強化

#### 関西物流センターが移転・統合

2020年のゴールデンウィーク期間中に摂津市の関西物流センターと東大阪市の東大阪物流センターを統合し、港区福崎にあるつばめ急便大阪ベイLC内の新関西物流センターに移転し、5月18日から本格稼働しました。

当社の物流戦略強化に基づく施策として関東・中部の移転に続き、関西地区のマスター倉庫として、在庫アイテムの拡充や、当日配送エリアの拡大を実現し、お客様により満足いただける物流体制を整えてまいります。



#### TOPICS ロボ(AI)&IoT事業の強化

#### 第4回ロボデックスへの出展

成長戦略であるロボ(AI)&IoT事業の再強化のため、前年に引き続き第4回ロボデックスに出展しました。機械加工、電子・電機、物流・食品の業界向けに協働ロボット、各種ロボットハンド、検査システム、搬送システムなどを展示し、ユアサ商事グループの総合力・エンジニアリング力などをお客様に理解いただく機会となりました。今後もユアサ商事グループの訴求力を高める取組みを推進してまいります。



#### 開催概要

開催期間：2020年2月12日(水)～14日(金)  
開催場所：東京ビッグサイト  
出展社数：216社  
来場者：17,186名





## 住環境マーケット事業本部

田中 謙一

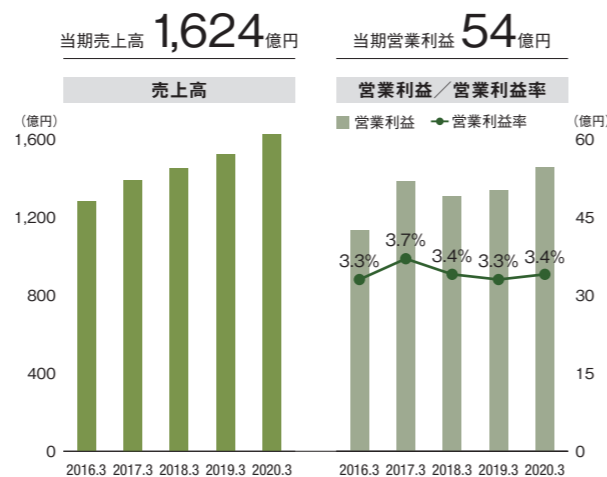
住設・管材・空調部門

専務取締役 住環境マーケット事業本部長

### 住環境マーケット事業 概況

住環境マーケット事業本部は、住宅設備機器やビル空調から工場のユーティリティ設備など幅広い分野にわたり、商品や設備改善の提案を行っています。再生可能エネルギー関連では、太陽光発電システムの自家消費への対応として蓄電池やパワーコンディショナ、当社で開発した出力制御ユニットも提供しています。また、海外ではJCM(CO<sub>2</sub>の二国間クレジット制度)を活用しタイやベトナムなどをはじめアジア各国の工場へ省エネルギー設備を提案し、経済活動を通じた地球温暖化防止に取り組んでまいります。

## 住設・管材・空調部門



### 2020年3月期事業概況

新設住宅着工戸数の減少や消費税増税の反動などの影響がみられる中、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によるサプライチェーンの停滞も加わり、住宅分野での機器販売が減少しました。一方、非住宅分野の空調機器につきましては、東京オリンピック・パラリンピック関連の新築及びリニューアル物件の納入がピークを迎え堅調に推移しました。また、新エネルギー関連商品においては、FIT(固定価格買取制度)関連の需要には陰りがあるものの、自家消費向け及びFIT期間満了後を見据えた蓄電池関連機器の需要が堅調に推移しました。

このような状況の中、バルブ・ポンプなどの非住宅分野の商品や省エネ性能の高い空調機器の販売に注力いたしました。また、新エネルギー関連商品においては、蓄電池・パワーコンディショナなどの周辺機器や余剰電力買取スキームを付与した新商材の拡販に取り組みしました結果、売上高は1,624億19百万円(前期比6.8%増)となりました。

#### TOPICS 管理会社・工事会社・居住者を 全職種対応型予約管理システム

### 「ITENE (イテネ)」の販売を開始

2020年8月、集合住宅向けに住設機器の設置工事などを手掛けるグループ会社ユアサクオビス(株)が、工事予約管理システム「ITENE(イテネ)」の販売を開始いたしました。「ITENE」は、マンション等の集合住宅における工事・点検の予約管理の日程調整の効率化や、管理上のヒューマンエラーを削減するシステムです。

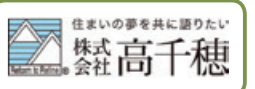
これまで物件単位で予約と未予約を確認できるシステムはありましたが、管理会社(親権限)と協力会社(子権限)の権限階層を分け、管理会社から全ての協力会社の予約状況を横断的に確認できるシステムは業界初となります。

今後、本システムを工事会社、検査・点検サービス会社、清掃会社などにも広げ、設備業界全体の業務効率化につなげてまいります。



### M&Aによるグループ強化

### 2020年3月株式会社高千穂をグループ会社化



### 地域密着型リフォーム会社として、事業拡大に寄与

#### 強み

神奈川県最大級の  
リフォーム工事会社  
(年間施工実績3,000件超)

20万人を超える  
独自ネットワーク  
(横浜市や神奈川県の職員、教職員等の指定店)

本社	横浜市西区 みなとみらい 2-2-1 横浜ランドマークタワー9F
代表者	小野田美樹
設立	1974年6月11日
事業内容	戸建住宅・マンションの リフォーム工事業
従業員数	75名

#### 当社グループ化の背景

高千穂は神奈川県下を中心に戸建住宅・マンションのリフォーム工事を請け負っており、安定的にリフォーム案件の情報が入る仕組みを構築して、確固たる営業基盤を有しています。

今後、日本国内の人口減少に伴い、新設住宅着工戸数の減少が想定される中、当社の住宅機器販売事業において、リフォーム及びリノベーション市場は注力すべき市場と位置付けております。当社グループ化によるシナジー効果を活かし、神奈川エリアでの戸建住宅とマンションのリフォーム・リノベーションビジネスの更なる拡大を目指しています。



#### シナジーのPOINT

- 1 リフォーム・リノベーション事業の拡大
- 2 商品ラインナップの充実
- 3 新技術(ロボ&AI)を活用した新機能開発

#### Close Up

### 一貫管理士<sup>※</sup>の約90%が女性。生活のプロによる提案力で業績拡大

高千穂の特徴の1つが、約30名いる一貫管理士のうち約90%が女性であることです。女性ならではのきめ細かいサービスと視点から、お客様の要望を踏まえたプランづくりを実施。家事を切り盛りする奥様の使い勝手や導線を考えた提案など、お客様の暮らし心地をよりよくするリフォームを実現します。

工事が終わった後も「ホームドクター」としてお客様と長期的な関係を築いていくため、リピート顧客の拡大につながっています。



管理職9名中6名が女性管理職。  
働きやすい職場環境を  
制度面でもバックアップ!

※リフォームの相談から、契約、工事手配、進捗管理、アフターフォローまで担当する同社の社内呼称



## 建設マーケット事業本部

中山 直美

建築・エクステリア部門

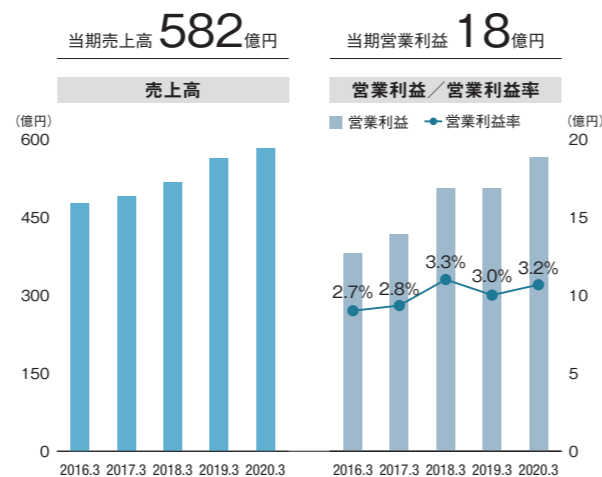
建設機械部門

取締役 建設マーケット事業本部長

### 建設マーケット事業 概況

建設マーケット事業本部は、建築資材や景観・土木資材を積算から施工まで一貫してサポートする建築・エクステリア部門と、道路舗装工事や土木工事など様々な工事現場に必要とされる最新鋭の産業用レンタル資材を提案する建設機械部門にて構成されています。特に、国土強靱化計画に則し、多発する災害に備えるべく、老朽化したインフラの整備事業や、減災・防災・BCP商品の販売事業に注力しております。

### 建築・エクステリア部門



#### 2020年3月期事業概況

都市部を中心とした再開発事業などのビル・マンション・ホテル、公共建築物向けの金属建材需要や商業・物流施設向けの景観エクステリア需要は堅調に推移しました。また、災害復旧・復興需要や防災・減災需要により、フェンス・ガードレールなどの社会インフラ関連商材の販売に伸長がみられました。一方、東京オリンピック・パラリンピック施設向けの需要には一服感がみられました。

このような状況の中、国土強靱化基本計画に沿った、ブロック塀倒壊問題に対するフェンスへの掛替工事提案、耐震・免震材などのレジリエンス製品の拡販に加え、宅配ボックスの販売にも注力いたしました結果、売上高は582億59百万円(前期比3.6%増)となりました。



「Society 5.0 for SDGs」につながる取組みとして、経団連が運営する映像プラットフォームサイト「Theater 5.0」にも掲載

TOPICS 安全な街づくりに貢献

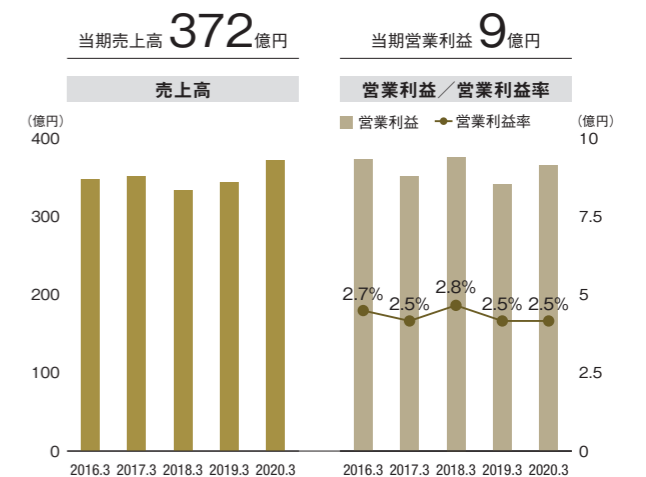
#### ミライノバージョン・プロジェクト

当社は2018年より、未来の街づくりや社会課題の解決に貢献する商品開発を目的に、建材本部主管メーカー7社と「ミライノバージョン・プロジェクト」を開始しています。

31ページでご紹介させていただきました「冠水センサ付きボラード(車止め)」は、本プロジェクトメンバー2社(サンポール様、応用地質様)とユアサ商事による共同開発により生まれた商品となります。

今後は参加いただくメーカー様を拡大し、全社横断的プロジェクトとして成長させていく予定です。

### 建設機械部門



#### 2020年3月期事業概況

インフラ整備、災害復旧・復興工事などの公共工事や都市部を中心とした再開発事業により建設機械需要は伸長しましたが、第3四半期以降、自然災害の影響により一部商品に部品供給が途絶えたことによる納期遅延がみられました。また、年明けからは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による商品供給の遅れや河川・道路の公共工事が一時中止、延期となるなど不透明感がみられましたものの、当社主力のレンタル業者向け小型建設機械の設備投資需要は堅調に推移しました。

このような状況の中、国内では国土強靱化基本計画に対応した取扱商品の拡充や、ミニショベル、ローラーなどの土木・舗装機械、屋内作業向け高所作業車、小型機器などの拡販に努めるとともに、海外向けオークション事業の販売拡大に注力いたしました。海外では、東南アジア向けに油圧ショベル、高所作業車などの販売に注力いたしました結果、売上高は372億75百万円(前期比8.5%増)となりました。



TOPICS M&Aによるグループ機能強化

#### 2020年3月 富士クオリティハウス株式会社をグループ会社化

富士クオリティハウスとは40年に及び取引関係があり、当部門の事業の柱の1つとして同社製品を販売してまいりました。当社グループ化により、当社グループの販売ネットワークを駆使し、全国・海外に同社製品を販売していくほか、ハウスの堅牢性を活かした用途開発(感染低減ハウス P55参照)を行ってまいります。

富士クオリティハウス 富士クオリティハウス株式会社

強み

耐久性が高く、高品質なコンテナハウスを製造

防災備蓄倉庫の納入実績多数

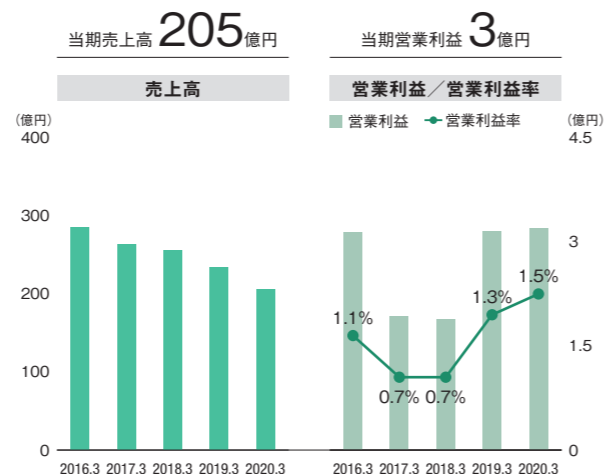
シナジーのPOINT

1 全国・海外への販路拡大

2 災害対策、農業など建設現場以外の新分野開拓

3 売れる新商品開発

## エネルギー部門

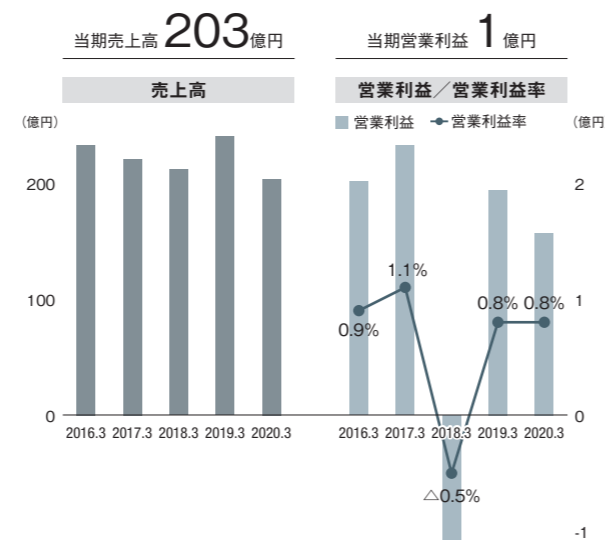


### 2020年3月期事業概況

石油元売事業者の再編の影響による市場環境の変化や、低燃費車の普及などにより石油製品の需要の減少が続きました。また、小売事業では台風等の自然災害や暖冬の影響を受け、ガソリン・灯油の販売量が減少しました。

このような状況の中、小売事業では、東海地方を中心に展開しているガソリンスタンドにおいて、ガソリンや軽油などの拡販に加え、タイヤ・車検・コーティングなどのカーケアサービスの強化に努めるとともに、卸売事業では一般石油製品・潤滑油の新規販売先の開拓や新しい規制に対応した船舶用燃料の拡販に注力いたしましたものの需要低迷が続き、売上高は205億84百万円(前期比12.2%減)となりました。

## その他(消費財・木材)



### 2020年3月期事業概況

消費財事業では、冬物季節家電の販売が暖冬などの影響を受け低調に推移しましたが、生活家電を中心に新品を投入するとともに、ECサイト事業拡大に努めました。木材事業では、フロア関連資材と住宅用輸入製材の販売は堅調に推移しました。一方、輸入合板及び梱包材は、産地におけるコスト上昇と国内市場の荷動きの停滞に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による納期遅延や先行きへの警戒感から、厳しい販売状況となりました。

この結果、その他の部門の売上高は203億28百万円(前期比14.9%減)となりました。

# 当社が大切にしている 3つのテーマ

すべての事業活動においてユアサ商事グループが大切にしている  
3つのテーマ「環境」「レジリエンス」「人材」の実現を通じて、課題解決と企業価値の創造に取り組んでまいります。  
3つのテーマの追求を通じて、「持続可能な開発目標 (SDGs)」の達成に貢献することを目指しています。

環境への  
取組み

レジリエントな  
社会の実現

人材を  
活かす組織づくり

### SDGs (持続可能な開発目標)

Sustainable Development Goals の略。  
2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030年アジェンダ」に盛り込まれた国際社会共通の目標(ゴール)。17の目標(ゴール)で構成され、2030年までに貧困や飢餓撲滅、ジェンダー平等などの社会的な課題や環境問題を解決し、持続可能な社会の実現を目指している。



# 環境への取組み



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、広く社会に貢献いたします。

▶環境方針や環境マネジメントシステム推進体制はこちらからご覧いただけます。



## マレーシア・クダ州ムルボック湿地保護林において「ユアサ商事の森プロジェクト」を開始



伐採によって劣化したマングローブ林の再生に取り組みます。

### ○ マングローブ植林活動の概要

**実施場所** マレーシア クダ州 ムルボック 湿地保護林内 森林劣化地域約200ha

**実施期間** 2020年4月1日～2030年3月31日(10年間)

- 主な実施内容**
- 育苗、植林活動
  - 環境教育プログラム実施
  - 地域社会生活向上プログラム実施

当社グループは1970年代初頭より木材の輸入事業を通じマレーシア国との取引を本格的に開始し、同国の発展とともに業容を拡大してまいりました。

約50年にわたり深い取引関係がある同国の熱帯雨林の再生・保護ならびに気候変動への対策(森林や生物多様性の維持)に向け具体的に行動するため、2020年4月より公益社団法人日本マレーシア協会様とともにマレーシア・クダ州ムルボック湿地保護林における植林活動を開始しました。

当社はこれまで北海道に保有する3カ所の森林で継続的に植林事業を実施してまいりましたが、海外で実施するのは初めての試みとなります。

今後10年間かけて、当社グループ社員が現地地で植林活動を行っていくほか、地域の教育機関と連携した環境教育の実施や地域社会の生活支援につながる取組みを行ってまいります。

### TOPICS 循環型社会の実現に向けて

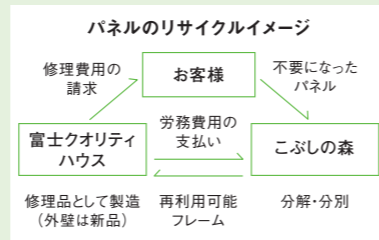
#### 障がい者施設「こぶしの森」とのパネルリサイクル事業

当社グループの富士クオリティハウスは、埼玉県新座市にある多機能型障がい者施設「こぶしの森」とパネルのリサイクル事業に取り組んでいます。不要になったコンテナハウス用パネルを、施設で分解・分別し、再利用可能なフレームを同社が買い取り、中古品として再利用しています。

当社グループでは引き続き、循環型社会の実現に向けた事業に取り組んでまいります。



パネルのフレームを再利用するために、施設の職員と利用者(2~3名)がチームで作業を行います。



## 事業を通じた価値創造

CASE

### 1 タイランド4.0実現に向けた脱炭素社会形成支援業務開始



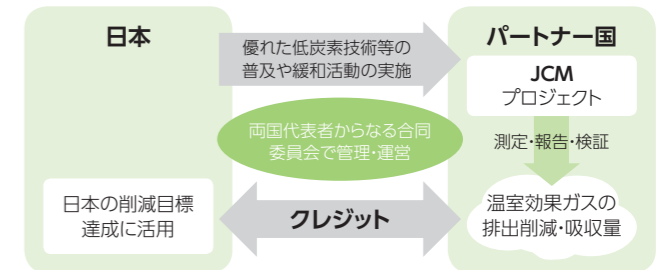
当社は、大阪市、大阪市関係企業とともに、タイ東部経済回廊(Eastern Economic Corridor (以下、EEC))域内におけるJCM※1案件形成支援業務を2020年6月に開始しました。

タイでは、2015年より「タイランド4.0」を掲げ、経済成長の促進により2036年までに高所得国入りを目指す国家戦略を推進しています。成長を牽引する地域をEECとして指定し、次世代自動車やバイオ燃料、スマートエレクトロニクスといった10分野を重点産業として育成しています。

また、大阪市は、2019年よりEECと低炭素社会実現のための都市間連携事業を実施しており、2年目となる2020年は日本工営を代表事業者として大阪市に所縁のある企業とともにJCM案件形成調査を実施する予定です。

当社は本案件に共同事業者として参画し、タイやベトナムでのJCM案件形成実績をもとにEEC域内でのJCM案件形成支援業務を通じ、同国の経済成長と環境保全の両立に貢献してまいります。

#### ○ JCMの基本概念



※1 JCM:二国間クレジット制度(The Joint Crediting Mechanism)。世界の温室効果ガス(GHG)削減に貢献するため、環境省が構築・実施している制度で、優れた低炭素技術、製品、システム、サービス、インフラ等の途上国への普及や対策実施を促進し、これらの活動により実現したGHG排出削減・吸収に対する日本の貢献を定量的に評価し、日本のGHG削減目標の達成に活用する制度。

CASE

### 2 太陽光発電システム保守点検認証(JET PV O&M 認証)を取得



当社は、一般財団法人電気安全環境研究所が認証している「太陽光発電システム保守点検認証(JET PV O&M 認証)」を、商社として初めて2020年4月に取得しました。

ESG経営の加速や「脱炭素社会」に向け事業運営を100%再生可能エネルギーで賄う目標を共有する国際イニシアチブ「RE100」に加盟する大手企業が増加傾向にあることなどから、太陽光発電の保守点検市場は拡大が予想されています。併せて、安全かつ適切な保守点検を行える事業者の重要性も増えています。FIT法制定以降、急速に増大した太陽光発電所の保守点検を通じて、より安全に、より効率的に発電を維持・継続させることが、再生可能エネルギーの普及及び持続可能な社会への貢献であると考え、当社グループの機能を発揮し、本事業を拡大してまいります。



# レジリエントな社会の実現



中期経営計画「Growing Together 2023」で成長事業として掲げる「レジリエンス&セキュリティ事業」において、社会インフラの強靱化につながる、防災・減災や事業継続に関わるハードとソフトの両輪での事業を展開しています。全国の拠点で「レジリエンスリーダー」を選抜・育成しており、当事業の推進役として新商材の発掘、開発を進めています。当事業を推進することにより、安心・安全な地域、社会づくりに貢献してまいります。

## 「3つ星レジリエンスカンパニー」に認定

2020年2月、当社は一般社団法人レジリエンスジャパン推進協議会及び一般財団法人格付けジャパン研究機構が主催する「レジリエンス格付け」認定式において、「3つ星レジリエンスカンパニー」に認定されました。

「レジリエンス格付け」は、「防災・減災」への取組みを積極的に推進している自治体や企業・団体を対象にしています。災害に強いレジリエントな国、地域をつくるために、先導的な役割を果たしていることを格付け認定するものです。

この度、認定基準を満たした2自治体を「3つ星レジリエンスシティ」として、11企業・団体が「3つ星レジリエンスカンパニー」として第1号認定されました。

当社グループの中期経営計画においてレジリエンスは成長事業のひとつであり、引き続きグループ全社で事業を通じ社会課題の解決に積極的に取り組んでまいります。



## 事業を通じた価値創造

### 「感染低減ハウス」の開発・販売のスピーディーな対応



感染低減ハウス外観



簡易診察使用例

2020年3月に当社グループ会社化した富士クオリティハウスの前身は、中島飛行機や、ぶつからない車・アイサイト付きレガシィで名を馳せた富士重工業(現:SUBARU)で、主力商品のコンテナハウスには骨組みだけでなく部品の構成部材でねじれを吸収したり、圧力に耐えたりする飛行機のモノづくりが生かされています。大雪の重みにも耐え、その堅牢性が日本赤十字社から評価されたことから、東日本大震災直後にはユアサマクロスのOEM商品として430棟を超える防災備蓄倉庫を生産し、被災3県に納入しました。

今回のコロナ危機においても事業環境の変化を素早く察知。主力商品であるコンテナハウスの躯体を活用し、コロナウイルスと戦う医療従事者の不安を緩和する「感染低減ハウス」の開発に着手、2020年6月に販売を開始しました。

2020年9月現在、世界的に予断を許さない状況にありますが、当社グループのネットワーク力を生かして海外の医療現場での普及も視野に検討を進めています。



レジリエンス特設サイト <https://resilience.yuasa.co.jp/>

## ジャパン・レジリエンス・アワード(強靱化大賞) 6年連続受賞



ジャパン・レジリエンス・アワードは、全国で展開されている次世代に向けたレジリエンス社会構築への先進的な取組みを発掘、評価、表彰する制度です。

2020年度は、当社を含む3社が共同で進める「防災倉庫とソーラー蓄電システムをジョイントした『防災蓄電倉庫』の開発と普及」の取組みが、ジャパン・レジリエンス・アワード(強靱化大賞)にて、優良賞を受賞いたしました。

今後もこの連続受賞を励みとし、独自商品やサービスの開発に取り組み、「産業とくらしのレジリエンス化」に貢献してまいります。



### 受賞歴

2015年	「産業とくらし分野における国土強靱化コミュニケーション活動」金賞
2016年	「レジリエントな流通プラットフォーム基盤構築に向けた取組み」会長賞
2017年	「観光ターミナル『箱根・桃源台駅』のレジリエンスステーション化」優秀賞
2018年	「シティコネクト『ライトステーション』の開発と普及」最優秀レジリエンス賞
2019年	「ミライノベーションプロジェクト」優秀賞
2020年	「防災倉庫とソーラー蓄電システムをジョイントした『防災蓄電倉庫』の開発と普及」優良賞受賞

## 防災蓄電倉庫

防災倉庫とソーラー蓄電システムをジョイントした「防災蓄電倉庫」は、当社を含む参加企業3社が共同で開発・普及を行いました。昨今、災害の多様化により備蓄の必要性だけでなく、情報収集に必須となっているスマートフォン等への充電に対する要望が高まっています。災害発生時に、防災倉庫の屋根を活用し自然エネルギーで作る電力を利用することで、災害時の不便な状況を改善することを目的とし、開発しました。

現在は当社の流通ネットワークを通じて自治体や民間企業へのPRを行っており、災害時に電力供給が可能な防災倉庫の普及により、災害時の備蓄、電源、情報すべてを確保し、災害に強い街づくりの実現を目指してまいります。



防災蓄電倉庫設置事例

### TOPICS レジリエンスリーダー会議を継続開催

レジリエンス事業が当社の成長事業と位置づけられてから、半期ごとに定期的に開催しているレジリエンスリーダー会議を2020年3月期も継続的に開催しました。

レジリエンスリーダー拠点責任者が全国から集まり、活動報告や活動計画の共有、新規取組商材の検討などを行い、戦略の切り口の統一やレジリエンス活動の浸透施策を協議する場となりました。



# 人材 を活かす組織づくり



## ユアサ商事の三つの経営理念の中の一つ、「人間尊重」

ユアサ商事は、社員の個性と権利を尊重するとともに、相互信頼と協調の精神に立脚した組織とルールのもとに、起業家精神と革新的な発想を追求し、実践できる職場環境の形成に注力します。社員は、各自の目標と責任を明確にし、成果を追求するとともに、事業活動において創造性を発揮することによって経営を分担します。会社は、活動の成果に対しては成果配分を徹底し、社員の貢献に応えます。

## 社員の働きがいを高める取組み



### メリハリを効かせた評価昇級制度

- 総合職は最短で36歳で部長昇格、34歳で課長昇格を可能とする昇級制度
- 高い成果を発揮する一般職には、さらなる活躍のステージとして上級一般職(2020年3月末現在21名)を設置

### 適正な労働分配率による社員の処遇への還元

過去3年間の平均年収	単体平均年収(単位:千円)	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
		7,691	7,844	7,892

### 社員の労働市場における価値向上と企業への貢献を目指した研修制度

- 階層別集合研修(論理的思考力、営業力、会計、マーケティング、戦略構築など)
- 次期マネジメント人材育成研修
- ビジネススクールへの派遣研修
- 語学研修と海外研修生制度

### 従業員の士気向上への取組み

社員エンゲージメントを高めるため、2017年と2019年に社員意識調査を実施しました。次回はより効果的な施策につなげるために調査項目をリニューアルし、実施する予定です。

## TOPICS

### 挑戦する企業風土 合宿研修の継続開催

当社は、2018年より階層別の合宿研修を継続して開催しております。2020年は一般職合宿研修、PC長合宿研修(2回目)、グループ会社選抜合宿研修を実施いたしました。

田村社長をはじめ全取締役も参加し、「あるべき姿と現状のギャップ」「コト売りに変革するための機能戦略」「グループ会社相互のシナジー発揮による価値創造」等のテーマについて参加者全員で討議することで、中期経営計画の理解を深め、「挑戦する企業風土」の醸成をさらに進めました。

### 社員による社会貢献 新型コロナウイルス感染症対策に関する支援金を寄付

当社は、新型コロナウイルス感染症の影響により経済的に困窮する人々を支援するため、社員から寄付金を募り、集まった寄付金に対し、会社が金額を上乗せする「マッチングギフト」の形で、合計320万円の寄付を実施しました。

今後も事業活動を通じた感染症対策をはじめ、地域・社会への貢献活動に取り組んでいきます。



一般職合宿研修  
(2020年2月)



グループ会社選抜社員合宿研修  
(2020年10月)



## 社員の働きやすさを高める取組み



### 「Growing Together 2023」のKPI

● 2023年3月期計画



女性総合職比率  
3.6% → 5.0%  
(2020年3月末現在)

女性総合職採用比率  
10.4% → 12.0%  
(2020年3月末現在)



有休取得率  
51.1% → 60.0%  
(2020年3月期)

平均労働時間  
2,007時間 → 1,900時間  
(2020年3月期)

### ダイバーシティの促進

● 推移

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
女性社員比率	37.4%	38.4%	40.1%
障がい者社員数	14名	15名	15名

### 次世代育成支援の取組み(2020年3月末現在)

育児休業の取得経験者	のべ86名
男性社員の育児休業取得者	2018年度3名、2019年度3名、2020年度2名(8月末現在)
時短勤務社員	28名
小学生以下の子どもの育児と業務を両立する女性社員	66名
出生支援休業制度利用中社員	1名

### 生産性向上の実現と働き方改革の推進

- 平均労働時間を削減中
- 非管理職在社時間推移

	2017年6月	2019年6月	2020年6月
平均出社時刻	8:23	8:23	8:24
平均退社時刻	18:44	18:36	18:18
平均在社時間(休憩除く)	9:21	9:12	8:53

## TOPICS

### 健康経営 「健康経営優良法人2020」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」に前年に引き続き2回目の認定を受けました。

引き続き会社と社員、健康保険組合が協力し、一層の健康保持・増進に取り組めます。



### 2020年3月期に開始した主な取組み

1. 就業時間中の禁煙努力義務(2020年4月より義務化)
2. ユアサ健康保険組合の契約保健師による保健指導
3. 50歳到達者へのヘルスセミナーの開催
4. 精密検査・要治療者への受診指導強化

### 働きやすい職場づくり 国内外の拠点、グループ会社にて社長懇談会を実施

2020年3月期においても国内外の拠点、グループ会社にて社長懇談会を継続して実施しました。社長と直接対話することにより、日頃感じていた社員の疑問を解決し、仕事場の環境改善も進めました。



# コーポレート・ガバナンス

## 役員一覧 (2020年7月15日現在)

### ▶ 取締役

たむら ひろゆき  
**田村 博之**



代表取締役社長

1982年4月 当社入社  
2009年4月 執行役員  
2010年6月 取締役  
2013年6月 常務取締役  
2016年4月 専務取締役  
2017年4月 代表取締役社長(現任)

●選任理由  
産業機器部門及び工業機械部門を熟知するとともに、海外事業においても豊富な経験と実績を有しております。また、2017年4月に当社代表取締役社長に就任以来、優れた経営手腕は、今後も当社及び当社グループの発展に資するものと判断したため。

さのき はるお  
**佐野木 晴生**




代表取締役専務取締役  
経営管理部門統括  
地域・グループ担当  
輸出管理委員会委員長  
倫理・コンプライアンス委員会委員長  
内部統制委員会委員長

1978年4月 当社入社  
2011年4月 執行役員  
2013年6月 取締役  
2017年4月 常務取締役  
2018年4月 専務取締役  
2019年6月 代表取締役専務取締役(現任)

●選任理由  
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。

たなか けんいち  
**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

1982年4月 当社入社  
2010年4月 執行役員  
2014年6月 取締役  
2017年6月 常務取締役  
2019年6月 専務取締役(現任)

●選任理由  
長年にわたり住環境マーケット事業の要職を務め、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。

### ▶ 社外取締役


まえだ しんぞう  
**前田 新造**



1970年4月 (株)資生堂入社  
2003年6月 同社取締役  
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)

●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おり、その豊富な知識・経験を当社経営に反映していただくため。

とや けいこ  
**戸谷 圭子**




1999年 7月 (株)マーケティング・エクセレンスマネージング・ディレクター(現任)  
2006年 4月 東洋大学経営学部専任講師(2007年3月退任)  
2007年 4月 同志社大学専門職大学院ビジネス研究科准教授(2014年3月退任)  
2010年 4月 中央大学専門職大学院ビジネススクール兼任講師(現任)  
2014年 4月 国立研究開発法人産業技術総合研究所人間情報研究部門(現人間拡張研究センター)客員研究員(現任)  
2014年 4月 明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科専任教授(現任)  
2014年10月 日本学術会議 連携会員(現任)  
2019年 6月 当社社外取締役(現任)

●選任理由  
長年にわたりマーケティングコンサルタントとして、多くの企業経営に助言を行うとともに、行政機関等の委員を務めるなど、豊富な経験と知見を有しており、現在も更なる研究活動を進めていることから、その豊富な知識・経験を当社経営に反映していただくため。

### ▶ 監査役


みずまち かずみ  
**水町 一実**



1977年4月 当社入社  
2011年6月 取締役  
2014年6月 常勤監査役(現任)

●選任理由  
長年にわたる経理業務、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相当程度の知見を有するものと判断したため。

ふるもと よしゆき  
**古本 好之**



1982年4月 当社入社  
2016年6月 執行役員  
2018年6月 常勤監査役(現任)

●選任理由  
長年にわたる経営管理業務に関する経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものと判断したため。

たかち おとしゆき  
**高知尾 敏之**



常務取締役  
工業マーケット事業本部長  
海外事業推進担当

1980年4月 当社入社  
2012年4月 執行役員  
2016年6月 取締役  
2019年6月 常務取締役(現任)

●選任理由  
長年にわたり工業マーケット事業の要職を務め、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。

たかはし のりよし  
**高橋 宣善**



取締役  
経営管理部門副統括  
ITデジタル推進担当

1978年4月 当社入社  
2012年4月 執行役員  
2017年6月 取締役(現任)

●選任理由  
長年にわたり経営管理部門、総務部門の要職を務め、経営基盤強化に取り組むなど優れたマネジメント能力を有しているため。

なかやま なおみ  
**中山 直美**




取締役  
建設マーケット事業本部長

1979年4月 当社入社  
2011年4月 執行役員  
2019年6月 取締役(現任)

●選任理由  
長年にわたり建設マーケット事業の要職を務め、建築・エクステリア部門及び建設機械部門を熟知し、豊富な経験と実績を有しているため。

### ▶ 社外監査役


つるた すむ  
**鶴田 進**



1986年4月 弁護士登録  
(第二東京弁護士会)土屋・高谷法律事務所  
(現土屋総合法律事務所)入所  
1990年4月 村上・鶴田法律事務所開設  
2005年1月 土屋総合法律事務所パートナー(現任)  
2011年6月 当社社外監査役(現任)

●選任理由  
弁護士としての専門的な知識・経験を当社の監査体制の強化に活かしていただくため。

ほんだ みつひろ  
**本田 光宏**



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(現任)  
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(現任)  
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(現任)  
2018年6月 当社社外監査役(現任)

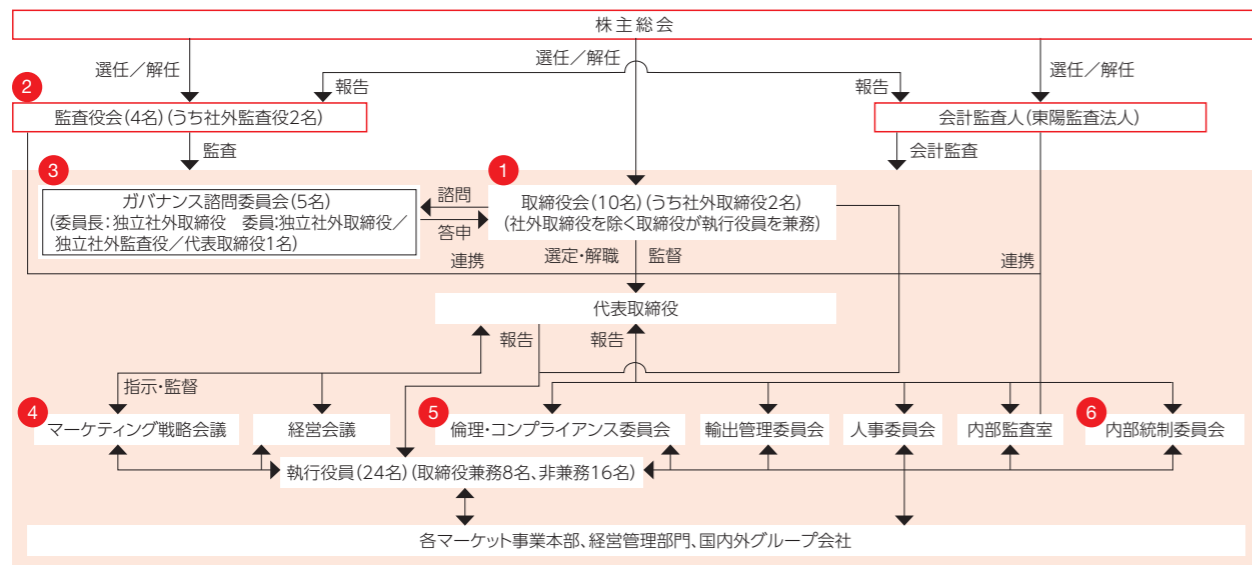
●選任理由  
長年にわたり国税庁において、また大学院教授として培ってきた税務の専門家及びローランド ディー・ジー。(株)の社外監査役としての経験を有し、税務及び会計に関する相当程度の知見を有するものと判断したため。

## 基本的な考え方

当社では、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従業員・仕入先・販売先・金融機関等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おります。

当社は連結子会社30社及び持分法適用会社2社を含め39社の関係会社からなる企業集団を構成しておりますが、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おります。

### ○コーポレート・ガバナンス体制（2020年6月24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2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おります。

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・充実に寄与しております。

### 1 取締役会

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おります。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2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おります。

2020年3月期の  
取締役会の出席状況

99%

#### ○取締役会出席状況

(2020年8月現在)

	取締役										監査役			
											社外・独立		社外・独立	
2020年3月期	田村博之	佐野木晴生	田中謙一	高知尾敏之	高橋宣善	中山直美	広瀬薫	佐古晴彦	前田新造	戸谷圭子	水町一実	古本好之	鶴田進	本田光宏
	15/15	15/15	15/15	15/15	15/15	11/11	15/15	11/11	14/15	11/11	15/15	15/15	15/15	14/15
2021年3月期	田村博之	佐野木晴生	田中謙一	高知尾敏之	高橋宣善	中山直美	広瀬薫	佐古晴彦	前田新造	戸谷圭子	水町一実	古本好之	鶴田進	本田光宏
	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5

\*2020年3月期の取締役中山直美、取締役佐古晴彦及び取締役戸谷圭子については2019年6月21日就任後の出席状況を記載しております。

### 2 監査役会

当社は、常勤監査役水町一実を議長とし、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おります。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おります。

2020年3月期の  
監査役会の出席状況

99%

#### ○監査役会出席状況

(2020年8月現在)

	監査役				監査役			
	常勤		社外・独立		常勤		社外・独立	
2020年3月期	水町一実	古本好之	鶴田進	本田光宏	水町一実	古本好之	鶴田進	本田光宏
	16/16	16/16	16/16	15/16	5/5	5/5	5/5	5/5
2021年3月期	水町一実	古本好之	鶴田進	本田光宏	水町一実	古本好之	鶴田進	本田光宏
	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5

### 3 ガバナンス諮問委員会

当社は、取締役会において決議される重要な事項に関する手続きの公正性・透明性・客観性を向上させ、より一層のガバナンス強化を図ることを目的として、2019年7月12日開催の取締役会の決議に基づき、取締役会の諮問機関として任意のガバナンス諮問委員会を設置しております。全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、取締役会に答申をいたします。

- (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

2020年3月期においては3回開催され、取締役の報酬等に関する事項及びガバナンス関連議案に関する事項として顧問制度の廃止について、取締役会に答申をいたしました。

なお、ガバナンス諮問委員会の委員は以下のとおりです。

委員長	独立社外取締役	前田 新造
委員	独立社外取締役	戸谷 圭子
委員	独立社外監査役	鶴田 進
委員	独立社外監査役	本田 光宏
委員	代表取締役専務取締役	佐野木 晴生

### 4 マーケティング戦略会議

トップマネジメントが決定する業務執行に係る具体的な商品戦略あるいは地域戦略についての策定意図、目標等の周知徹底と毎年度の業務執行状況の詳細を中心に戦略、方針に係る指示・命令あるいは業績報告等を行うため、取締役及び執行役員並びに主要な連結子会社の代表、ブロック長、支社・支店長、本部長・事業部長、経営管理部門長を構成メンバーとし毎月1回の割合で開催されており、効率的な業務執行体制の確立に寄与しております。なお、常勤監査役はオブザーバーとして出席しております。

### 5 倫理・コンプライアンス委員会

代表取締役社長の直轄として設置し、その委員長は代表取締役社長が取締役の中から指名し委嘱しております。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おります。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、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おります。

### 6 内部統制委員会

内部統制委員会は、全社的な内部統制、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おります。



## 取締役会実効性評価

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おります。

2020年3月期の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アンケート(自己評価)を実施し、その結果をガバナンス諮問委員会に対して報告のうえ、審議しております。なお、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名で構成されるガバナンス諮問委員会などにおいて、当社のガバナンスをはじめ、企業価値向上に向け活発な意見交換が行われていると判断しております。

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、今期のアンケート結果を基に、ガバナンス諮問委員会における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、より機能的な取締役会運営を目的として、改善を図ってまいります。

### ●取締役会の実効性評価手順 (2020年3月期)

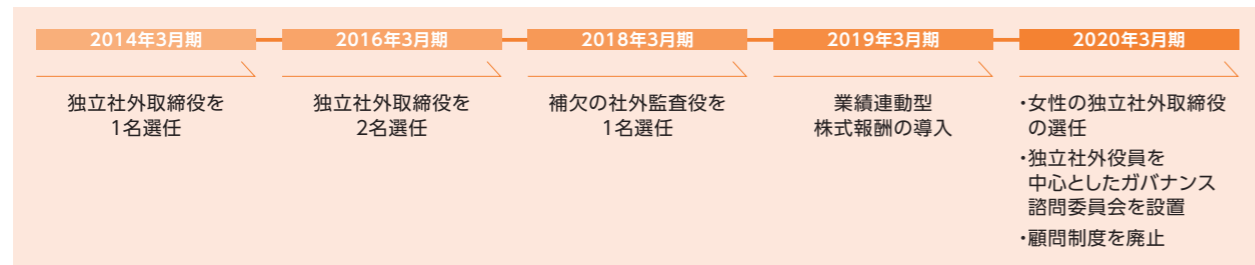
2020年5月中旬  
アンケート票の配付

2020年6月上旬  
アンケート票の回収・分析、ガバナンス諮問委員会にて報告・審議

2020年6月中旬  
取締役会において評価結果の報告・審議、結果の概要の開示内容の決定

2020年6月下旬  
公表(コーポレート・ガバナンス報告書の提出)

## コーポレート・ガバナンス強化の変遷



## 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 (2020年3月期実績)

役員区分	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	株式報酬	賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	299	159	53	85	9
監査役 (社外監査役を除く)	48	48	-	-	2
社外役員	40	40	-	-	5
合計	388	249	53	85	16

- 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おります。  
①取締役  
年額380百万円以内(うち、社外取締役30百万円以内)。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おります。  
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おります。
- 2 上記賞与は、当事業年度に係る取締役(社外取締役を除く)9名に対する役員賞与引当金計上額であります。
- 3 当社は、2008年6月27日開催の第129回定時株主総会最終の時をもって、取締役及び監査役の役員退職慰労金制度を廃止し、同株主総会最終後引き続き在任する取締役及び監査役に対しては、役員退職慰労金制度廃止までの在任期間に対応する役員退職慰労金を打ち切り支給し、各人の退任時に支払うことを同株主総会において決議しております。

### ○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ております。

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

### ○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)

## コンプライアンス、リスクマネジメント

### ●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使用人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おります。

#### > 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おります。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おります。

#### > 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、顧問弁護士事務所の担当弁護士、監査役等に直接相談・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扱いを受けないことを確保する体制としております。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おります。

#### > 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おります。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おります。

### ●リスクマネジメント

当社のリスク管理体制は、経営管理部門管掌取締役をリスク管理統括責任者として定め、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おります。

#### > リスク管理統括責任者

倫理・コンプライアンス委員会を主宰し、リスクの区分に応じたスタッフを配置し、関連する社内諸規則・通達等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、啓蒙を行うなどリスクを網羅的・横断的に管理しており、必要に応じてリスク管理の状況を取締役会に報告しております。

#### > 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、責任部署として啓蒙、監視活動に当たっております。

#### > BCP

地震・水害などの自然災害や新型コロナウイルス等の感染症などの企業経営に関わるリスクに対し防災管理体制の整備を主眼としたBCP(事業継続計画)基本方針を2017年11月に改定し、本社防災計画の策定、救助、避難用品の備蓄、支払体制の構築、安否確認システムの導入、防災カードの作成・配付、防災訓練の実施などの対応を行っております。

# 財政状態及び経営指標の分析 (2020年3月期)

## 経営成績の状況

当期におけるわが国経済は、米中貿易摩擦などによる世界経済の不透明感が一層強まる中、消費税増税や相次ぐ自然災害により景況感も悪化いたしました。さらには、年明けからの新型コロナウイルス感染症の世界的な流行により、経済環境は極めて厳しい状況となりました。

建設・住宅分野では、新設住宅着工戸数は減少しましたが、都市部における再開発事業などの民間設備投資、国土強靱化計画による公共設備投資は引き続き堅調に推移しました。一方、工業分野では、世界経済の急激な減速により設備投資には一層慎重な動きがみられ、受注環境は低調に推移しました。

海外では、インド・ベトナム・インドネシアなどのアジア新興国において第3四半期までは緩やかな回復がみられました。一方、第4四半期からの新型コロナウイルス感染症の拡大により、中国をはじめ各国の設備投資に急激な落ち込みがみられました。

このような状況の中、当期は3カ年の中期経営計画「Growing Together 2020」の最終年度として、「コア事業の機能強化」「成長事業の再強化」「経営基盤の強化」を基本方針に、「総合力の発揮」と「モノ売り」から「コト売り」に向けた諸施策に取り組みました。

「コア事業の機能強化」では、地域ブロック制を導入し、タテ（商品戦略）とヨコ（地域戦略）での営業力強化や総合力発揮によるワンストップでのソリューション提供に注力するとともに、コーディネイト機能の強化を図りました。機能強化の一環として、組立式仮設ハウス（コンテナハウス）の製造・販売を行う富士クオリティハウス株式会社と神奈川県下を中心にリフォーム工事を請負う株式会社高千穂の2社を子会社化いたしました。また、中部圏のロジスティクス機能強化を目的とし、中部物流センターを移転拡張いたしました。

「成長事業の再強化」では、グローバル成長を目指す「海外事業」、「ロボ（AI）&IoT事業」や電子商取引拡大に対応する「新流通事業」、「環境・エネルギーソリューション事業」、「レジリエンス&セキュリティ事業」の5分野を成長事業として、育成・強化に取り組みました。2019年12月にはモノづくりの現場における熟練技術者の技を継承・拡張する、「匠の技AI工場」開発を目指し、AIベンチャー企業と業務提携を行い、取組みを加速いたしました。また、次なる成長事業の発掘・育成のために農業、介護・医療分野への新市場開拓に向けた諸施策に取り組みました。

「経営基盤の強化」では、挑戦する企業風土の再醸成のため、新たな人事評価制度の導入や人材育成に取り組むとともに、生産性向上と業務の効率化に向けITを活用した「働き方改革」を推進いたしました。また、健康経営を推進するとともに、子育てサポートにも注力いたしました。

この結果、当期の売上高は、前期比0.5%減の4,913億48百万円となりました。利益面につきましては、営業利益が118億71百万円（前期比5.2%減）、経常利益は128億4百万円（前期比4.7%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は89億50百万円（前期比1.0%減）となりました。自己資本当期純利益率（ROE）は11.4%（前期は12.2%）となりました。

## キャッシュ・フローの状況

当期末における現金及び現金同等物（以下「資金」という）は、432億46百万円となり、前期末より66億20百万円の増加となりました。

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

当期において、営業活動の結果得られた資金は、129億70百万円（前期比85億82百万円の収入増）となりました。これは主に税金等調整前当期純利益132億47百万円及び売上債権の減少額174億9百万円を計上した一方、仕入債務の減少額158億43百万円及び法人税等の支払額を46億83百万円計上したことなどによります。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

当期において、投資活動の結果使用した資金は、28億43百万円（前期比19億70百万円の支出増）となりました。これは主に連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出24億89百万円及び有形固定資産の取得による支出18億7百万円を計上したことなどによります。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

当期において、財務活動の結果使用した資金は、35億9百万円（前期比3億27百万円の支出増）となりました。これは主に配当金の支払額33億36百万円を計上したことなどによります。

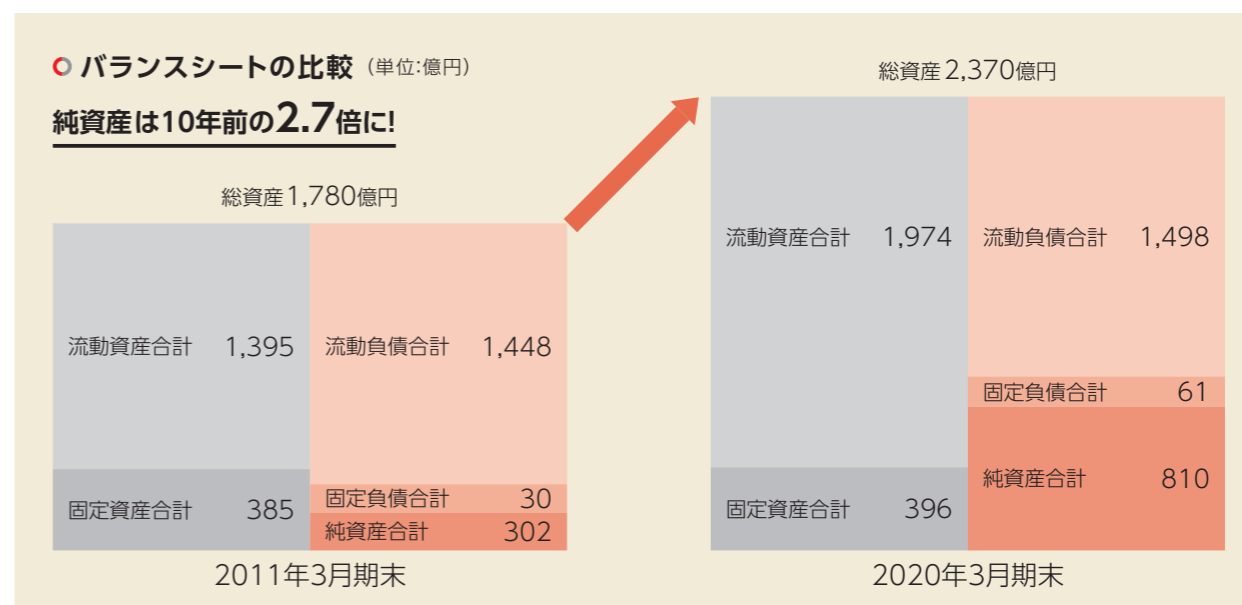
## 財政状態の状況

当期末における資産合計は、前期末に比べて106億76百万円減少し、2,370億71百万円となりました。主な要因は、受取手形及び売掛金が160億93百万円減少した一方で、のれんが15億34百万円増加したことなどによります。

当期末における負債合計は、前期末に比べて145億86百万円減少し、1,560億42百万円となりました。主な要因は、支払手形及び買掛金が146億2百万円減少したことなどによります。

当期末における純資産合計は、前期末に比べて39億9百万円増加し、810億28百万円となりました。主な要因は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上などにより利益剰余金が56億14百万円増加した一方で、その他有価証券評価差額金が12億円減少したことなどによります。この結果、自己資本比率は、34.0%（前期末は30.9%）となりました。

中期的成長の観点では、10年前から着実に改善しています。



## 当社グループの資本財源及び資金の流動性

当社グループの資本財源及び資金の流動性については、運転資金、設備投資等の資金需要に対して、短期借入金及び自己資金を充当することを基本方針としております。

また、当社グループ内でキャッシュ・マネジメント・システムを活用したグループファイナンスを行うことで、連結ベースでの資金の効率化に努め、資金管理体制の充実を図っております。

当期末の「現金及び現金同等物」の残高は、前期末より66億20百万円増加し、432億46百万円となっており、十分な流動性を確保していると考えております。

なお、将来当社グループの成長のために多額の資金需要が生じた場合には借入金の増額も検討いたしますが、財務の健全性を維持しつつ、事業活動を通じて創出した利益を成長分野へ投資することにより、1株当たり当期純利益を増大させ、株主価値の向上を図ってまいります。

## 財務基盤の安定性確保

ユアサビジョン360・Growing Together 2023の定量計画で想定する成長投資（6年間で累計350億円）と継続的な株主還元を実現するために、財務基盤の安定性を確保することは最重要事項と考えています。

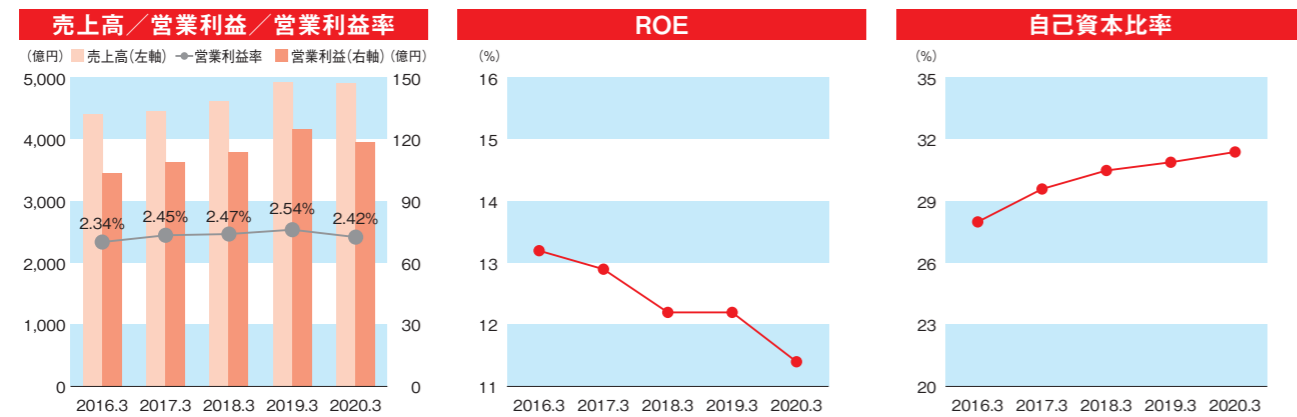
格付けについては、格付投資情報センター（R&I）からA<sup>-</sup>を取得しています。

格付投資情報  
センター(R&I)

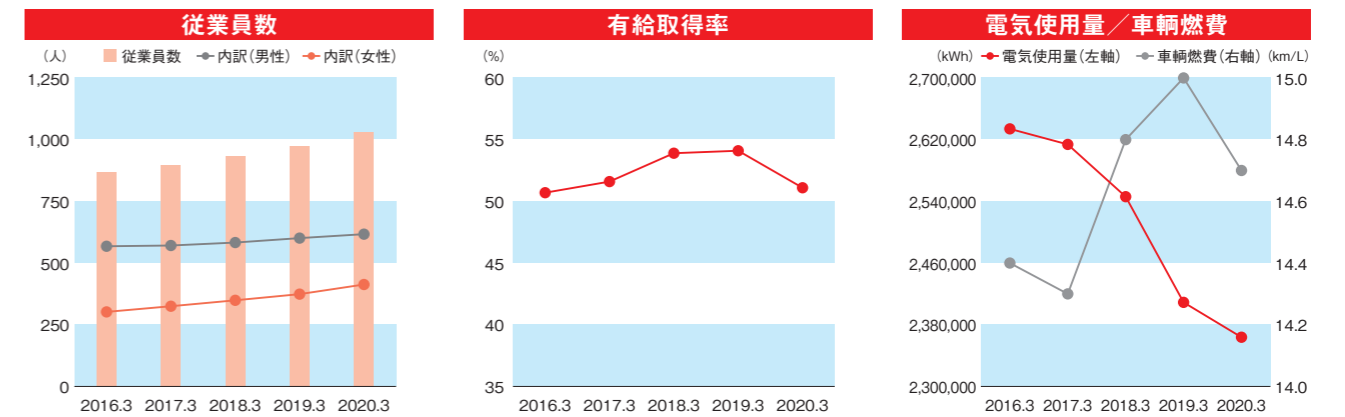
A<sup>-</sup>

# 経営指標

## 財務ハイライト



## 非財務ハイライト



## 経営指標

	単位	2010年3月	2011年3月	2012年3月	2013年3月	2014年3月	2015年3月	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月
財務データ												
売上高	百万円	309,196	355,910	396,732	400,252	442,213	441,723	442,042	446,335	461,749	493,627	491,348
営業利益	百万円	204	4,899	6,634	7,310	9,518	9,815	10,357	10,923	11,402	12,517	11,871
経常利益	百万円	△87	4,691	6,714	7,827	9,782	10,353	11,039	11,704	12,149	13,437	12,804
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	△5,133	3,293	4,202	5,276	5,483	7,494	7,190	7,777	8,261	9,038	8,950
総資産	百万円	172,268	178,084	195,440	196,740	205,669	204,897	202,891	216,984	235,022	247,747	237,071
有利子負債	百万円	47,219	40,314	34,947	32,357	22,296	11,935	4,972	3,117	3,138	3,048	4,290
ネットD/Eレシオ	倍	0.91	0.48	0.13	0.09	△0.10	△0.37	△0.45	△0.47	△0.46	△0.44	△0.49
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△1,539	10,958	11,602	5,729	9,407	12,476	9,114	11,908	6,645	4,387	12,970
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△1,611	△715	△724	△3,329	△880	3,550	△589	△3,652	△1,355	△873	△2,843
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△3,301	△7,669	△6,440	△4,323	△11,782	△11,810	△8,982	△5,501	△2,418	△3,182	△3,509
EPS(1株当たり当期純利益)	円	△24.03	15.22	19.37	24.21	250.78	340.82	326.27	352.45	373.22	408.27	403.55
BPS(1株当たり純資産)	円	120.48	135.73	151.91	172.81	2,010.64	2,369.99	2,573.88	2,910.02	3,236.29	3,464.20	3,635.18
1株当たり配当金	円	0	3	5	6	6	-	100	95	110	140	150
ROA(純資産営業利益率)	%	△0.1	2.6	3.4	4.0	4.9	5.0	5.4	5.6	5.4	5.6	5.3
ROE(自己資本純利益率)	%	△0.3	16.0	20.3	20.8	13.4	15.6	13.2	12.9	12.2	12.2	11.4
自己資本比率	%	15.1	16.5	16.9	19.1	21.4	25.5	28.0	29.6	30.5	30.9	34.0
配当性向	%	-	19.7	25.8	24.8	23.9	24.9	30.6	27.0	29.5	34.3	37.2

※2011年10：1株式併合実施

非財務データ												
従業員数	人	777	762	807	820	823	856	870	896	932	975	1,030
内訳(男性)	人	514	507	533	538	542	561	568	571	583	601	617
内訳(女性)	人	263	255	274	282	281	295	302	325	349	374	413
平均年齢	歳	39.8	39.9	40.3	39.9	39.6	39.3	39.1	38.8	38.6	38.3	38.2
内訳(男性)	歳	41.3	41.3	41.3	41.1	40.7	40.6	40.5	40.3	40.2	39.8	39.8
内訳(女性)	歳	36.9	37.3	38.0	37.7	37.4	36.7	36.5	36.1	35.9	35.9	35.8
平均勤続年数	年	14.7	14.7	14.8	14.5	14.3	13.9	13.1	13.6	13.3	12.8	12.7
内訳(男性)	年	15.9	15.7	15.7	15.3	15.0	14.9	14.8	14.8	14.5	13.9	13.9
内訳(女性)	年	12.2	12.6	13.1	13.1	12.8	12.0	11.9	11.6	11.3	10.9	10.8
平均年収	千円	6,235	6,071	6,793	7,078	6,926	7,314	7,525	7,664	7,691	7,844	7,892
内訳(男性)	千円	7,268	7,033	7,914	8,336	8,094	8,436	8,770	9,008	9,112	9,297	9,532
内訳(女性)	千円	4,215	4,182	4,757	4,673	4,688	5,039	5,096	5,136	5,149	5,341	5,272
有給取得率	%	-	-	-	38.7	38.9	49.4	50.7	51.6	53.9	54.1	51.1
電気使用量	kWh	-	-	-	-	2,731,320	2,679,576	2,633,978	2,613,798	2,546,025	2,409,014	2,363,796
車両燃費	km/L	-	-	-	-	15.0	14.7	14.4	14.3	14.8	15.0	14.7

# 連結財務諸表

## ○ 連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度末 (2019年3月31日)	当連結会計年度末 (2020年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>	207,885	197,460
現金及び預金	36,870	43,780
受取手形及び売掛金	132,715	116,621
電子記録債権	17,805	18,287
たな卸資産	16,596	16,190
その他	3,987	2,641
貸倒引当金	△89	△59
<b>固定資産</b>	39,861	39,610
<b>有形固定資産</b>	13,051	13,601
賃貸用固定資産	248	320
建物及び構築物	2,562	2,847
機械及び装置	391	125
工具、器具及び備品	599	555
土地	9,075	9,433
リース資産	162	101
建設仮勘定	10	218
<b>無形固定資産</b>	4,245	5,192
のれん	1,372	2,907
その他	2,872	2,285
<b>投資その他の資産</b>	22,565	20,816
投資有価証券	11,296	9,335
長期金銭債権	1,549	1,364
繰延税金資産	114	188
退職給付に係る資産	6,436	6,718
その他	3,740	3,703
貸倒引当金	△573	△494
<b>資産合計</b>	247,747	237,071

	前連結会計年度末 (2019年3月31日)	当連結会計年度末 (2020年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>	164,794	149,894
支払手形及び買掛金	129,554	114,952
電子記録債務	19,093	18,555
短期借入金	3,048	3,489
リース債務	142	68
未払法人税等	2,583	2,506
賞与引当金	2,415	2,469
役員賞与引当金	89	86
その他	7,867	7,766
<b>固定負債</b>	5,834	6,148
長期借入金	-	801
リース債務	131	135
繰延税金負債	2,304	1,337
役員退職慰労引当金	99	132
株式給付引当金	49	107
役員株式給付引当金	41	80
退職給付に係る負債	638	705
その他	2,568	2,847
<b>負債合計</b>	170,628	156,042
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>	70,630	76,356
資本金	20,644	20,644
資本剰余金	6,785	6,804
利益剰余金	44,654	50,269
自己株式	△1,454	△1,362
<b>その他の包括利益累計額</b>	6,020	4,327
その他有価証券評価差額金	3,715	2,515
繰延ヘッジ損益	△0	0
為替換算調整勘定	△127	△110
退職給付に係る調整累計額	2,432	1,921
<b>新株予約権</b>	396	299
<b>非支配株主持分</b>	71	45
<b>純資産合計</b>	77,118	81,028
<b>負債純資産合計</b>	247,747	237,071

## ○ 連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)
<b>売上高</b>	493,627	491,348
売上原価	445,924	444,268
売上総利益	47,702	47,080
販売費及び一般管理費	35,184	35,208
営業利益	12,517	11,871
営業外収益	2,004	2,050
受取利息	1,389	1,420
受取配当金	247	262
その他	367	367
営業外費用	1,084	1,117
支払利息	1,056	1,032
その他	28	84
経常利益	13,437	12,804
特別利益	13	575
固定資産売却益	-	44
投資有価証券売却益	13	530
特別損失	36	132
固定資産売却損	-	4
固定資産除却損	2	12
減損損失	-	32
借地権償却額	-	14
投資有価証券売却損	-	0
出資金評価損	2	0
物流業務再編費用	-	56
災害による損失	32	12
税金等調整前当期純利益	13,414	13,247
法人税、住民税及び事業税	4,333	4,556
法人税等調整額	35	△233
法人税等合計	4,368	4,323
当期純利益	9,045	8,923
非支配株主に帰属する当期純利益又は 非支配株主に帰属する当期純損失(△)	7	△26
親会社株主に帰属する当期純利益	9,038	8,950

## ○ 連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)
<b>当期純利益</b>	9,045	8,923
その他の包括利益	△1,186	△1,691
その他有価証券評価差額金	△1,074	△1,201
繰延ヘッジ損益	23	1
為替換算調整勘定	△117	19
退職給付に係る調整額	△17	△510
包括利益	7,859	7,232
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	7,852	7,257
非支配株主に係る包括利益	6	△24

## ○ 連結キャッシュ・フロー計算書

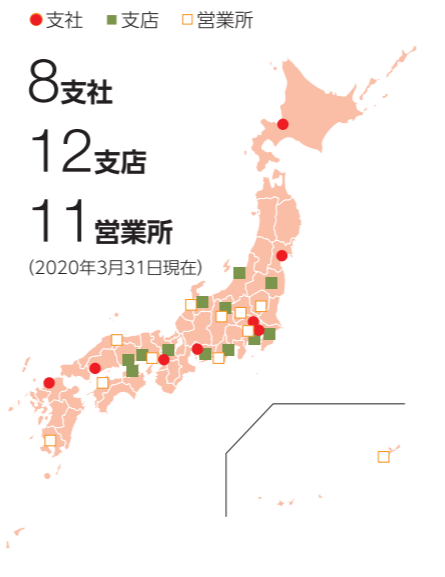
(百万円)

	前連結会計年度 (自 2018年4月 1日 至 2019年3月31日)	当連結会計年度 (自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	4,387	12,970
投資活動によるキャッシュ・フロー	△873	△2,843
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,182	△3,509
現金及び現金同等物に係る換算差額	△86	3
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	246	6,620
現金及び現金同等物の期首残高	36,203	36,626
現金及び現金同等物の期末残高	36,626	43,246

# ユアサ商事グループネットワーク (2020年3月31日現在)

## > 国内ネットワーク

- **本社・関東支社**  
101-8580 東京都千代田区神田美土代町7  
住友不動産神田ビル16~19階(総合受付17階)
- **北海道支社**  
003-8577 北海道札幌市白石区東札幌  
3条6-1-20 札幌白石第一生命ビルディング
- **東北支社**  
983-8545 宮城県仙台市宮城野区新田東1-8-2
- **郡山支店**  
963-8025 福島県郡山市桑野2-38-21
- **新潟支店**  
950-8737 新潟県新潟市中央区弁天橋通3-4-10
- **長野支店**  
381-0034 長野県長野市大字高田259-2  
昭和ビル5階
- **松本営業所**  
390-0852 長野県松本市島立1095-1  
デザインセンタービル3階
- **北関東支社**  
331-8540 埼玉県さいたま市北区宮原町4-7-5
- **高崎営業所**  
370-0841 群馬県高崎市栄町4-11  
原地所第2ビル8階
- **宇都宮営業所**  
321-0953 栃木県宇都宮市東宿郷4-1-20  
山口ビル7階
- **東関東支店**  
277-0005 千葉県柏市柏4-5-10  
サンプラザビル3階
- **西関東営業所**  
186-8505 東京都国立市東1-4-15 国立KTビル6階
- **横浜支店**  
220-0004 神奈川県横浜市西区北幸2-10-39  
日総第5ビル2階
- **静岡支店**  
420-0851 静岡県静岡市葵区黒金町59-6  
大同生命静岡ビル2階
- **浜松営業所**  
430-0929 静岡県浜松市中区中央2-10-1  
浜松青色会館302号
- **岡崎支店**  
444-8577 愛知県岡崎市康生通南3-11  
岡崎東ビル4階
- **中部支社**  
465-8503 愛知県名古屋市中区東区高社2-171
- **北陸支店**  
930-8552 富山県富山市桜橋通り6-11  
富山フコク生命第2ビル6階
- **金沢営業所**  
920-0065 石川県金沢市ニツ屋町8-1  
アーバンユースフルビル2階
- **京都支店**  
612-8419 京都府京都市伏見区竹田北三ツ杭町  
25
- **関西支社**  
542-8660 大阪府大阪市中央区南船場2-4-12  
ユアサ大阪ビル
- **神戸営業所**  
650-0044 兵庫県神戸市中央区東川崎町1-7-4  
ハーバーランドダイヤニッセビル14階
- **姫路支店**  
670-0965 兵庫県姫路市東延末3-50  
姫路駅南マークビル4階
- **岡山支店**  
700-0984 岡山県岡山市北区桑田町18-28  
明治安田生命岡山桑田町ビル2階
- **四国支店**  
761-8533 香川県高松市東八せ町6-15
- **松山営業所**  
790-0052 愛媛県松山市竹原町1-7-1  
オーベルビル301号室
- **中国支社**  
730-8561 広島県広島市中区大手町4-6-16  
山陽ビル8階



- **米子営業所**  
683-0064 鳥取県米子市道笑町2-218-1  
はりまビル4階
- **九州支社**  
812-8537 福岡県福岡市博多区住吉5-5-1
- **鹿児島営業所**  
890-0064 鹿児島県鹿児島市鴨池新町12-13  
大和ビル鹿児島4階
- **沖縄営業所**  
901-2131 沖縄県浦添市牧港5-6-8  
沖縄県建設会館6階

## > 国内グループ会社

### 工業マーケット 事業本部

- **株式会社国興**  
392-8505 長野県諏訪市大字中洲4600
- **ユアサテクノ株式会社**  
101-0053 東京都千代田区神田美土代町9-1  
MD神田ビル5階
- **ユアサブロマテック株式会社**  
101-0053 東京都千代田区神田美土代町9-1  
MD神田ビル5階
- **ユアテクニカ株式会社**  
101-0053 東京都千代田区神田美土代町7
- **ロボットエンジニアリング株式会社**  
379-2107 群馬県前橋市荒口町374-4

### 住環境マーケット 事業本部

- **ユアサプライムス株式会社**  
103-0006 東京都中央区日本橋富沢町9-8  
富沢町グリーンビル2階
- **友工商事株式会社**  
542-8660 大阪府大阪市中央区南船場2-4-12  
ユアサ大阪ビル9階
- **株式会社マルボン**  
550-0012 大阪府大阪市西区立売堀 2-3-20
- **株式会社サンエイ**  
244-0801 神奈川県横浜市戸塚区品濃町549-2  
三宅ビル4階402
- **株式会社高千穂**  
220-8109 神奈川県横浜市西区みなとみらい2-2-1  
横浜ランドマークタワー9階
- **フシマン商事株式会社**  
060-0808 北海道札幌市北区北8条西5-1
- **ユアサオフィス株式会社**  
101-0054 東京都千代田区神田錦町1-8 OPビル2階
- **浦安工業株式会社**  
130-0013 東京都墨田区錦糸2-8-7

### 建設マーケット 事業本部

- **ユアサ燃料株式会社**  
465-8503 愛知県名古屋市中区東区高社2-171
- **ユアサ木材株式会社**  
101-8580 東京都千代田区神田美土代町7  
住友不動産神田ビル
- **東洋産業株式会社**  
264-0021 千葉県千葉市若葉区若松町717-12
- **ユアサマクロス株式会社**  
369-0112 埼玉県鴻巣市鎌塚1047
- **富士クオリティハウス株式会社**  
372-0058 群馬県伊勢崎市西田町1
- **中部アイビー株式会社**  
465-8503 愛知県名古屋市中区東区高社2-171

### 経営管理部門

- **ユアサビジネスサポート株式会社**  
101-0053 東京都千代田区神田美土代町7

## > 海外ネットワーク

### 中国

- **湯浅商事(上海)有限公司 1**  
[本社] 上海  
[分公司] 大連事務所/天津事務所/  
蘇州事務所/広州事務所
- **國孝(香港)有限公司**
- **深圳国孝貿易有限公司**

### 台湾

- **YUASA TRADING (TAIWAN) CO.,LTD. 2**  
[本社] 台北 [連絡事務所] 台中

### タイ

- **YUASA TRADING (THAILAND) CO.,LTD. 5**  
[本社] バンコク 3 [支店] シーラチャ 4
- **YUASA ENGINEERING SOLUTION (THAILAND) CO.,LTD. 5**  
[本社] バンコク 5

### マレーシア

- **YUASA MECHATRONICS (M) SDN. BHD. 6**
- **NICHI-MA SEIKO REMANUFACTURING (M) SDN. BHD.**
- **YUASA CONSTRUCTION EQUIPMENT SDN. BHD. 7**  
[本社] クアラルンプール

### インドネシア

- **PT. YUASA SHOJI INDONESIA 8**  
[本社] ジャカルタ [支店] チラカン

### フィリピン

- **YUASA TRADING (PHILIPPINES) INC. 9**  
[本社] マニラ
- (株) 国興スービック駐在員事務所

### ベトナム

- **YUASA TRADING VIETNAM CO.,LTD. 10**  
[本社] ホーチミン 10 [支店] ハノイ 11

### インド

- **YUASA TRADING INDIA PRIVATE LIMITED 12**  
[本社] グルガオン [支店] バンガロール

### 米国

- **YUASA-YI, INC. 13**  
[本社] シカゴ 13  
[支店] シンシナティ 14 / サウスキャロライナ 15 /  
ニューイングランド 16

### メキシコ

- **YUASA SHOJI MEXICO. S.A. DE C.V. 17**  
[本社] レオン



# 会社概要 (2020年3月31日現在)

**商号**  
ユアサ商事株式会社 YUASA TRADING CO., LTD.

**本社**  
東京都千代田区神田美土代町7番地

**創業**  
1666年(寛文6年)3月

**設立**  
1919年(大正8年)6月25日

**資本金**  
20,644百万円

**従業員数**  
2,242名(連結) 1,030名(単体)

**上場証券取引所**  
東京証券取引所市場第一部

**証券コード**  
8074

**事業年度**  
4月1日から翌年3月31日(決算期3月)

**主要取引金融機関**  
[銀行] 株式会社三井住友銀行  
[生保] 住友生命保険相互会社  
[損保] 三井住友海上火災保険株式会社  
[証券] 野村證券株式会社

## コミュニケーション・ツールの全体像

この「ユアサ商事 統合報告書2020」は、当社の財務情報・非財務情報の統合報告書として作成したものです。

この他、ステークホルダーの皆様により当社について理解していただけるよう、以下のとおり多角的な視点からレポートやWebサイトにて情報発信しています。

**コーポレートサイト** <http://www.yuasa.co.jp/>  
企業の全体像と常に最新情報が掲載されている総合ツール(Web)。

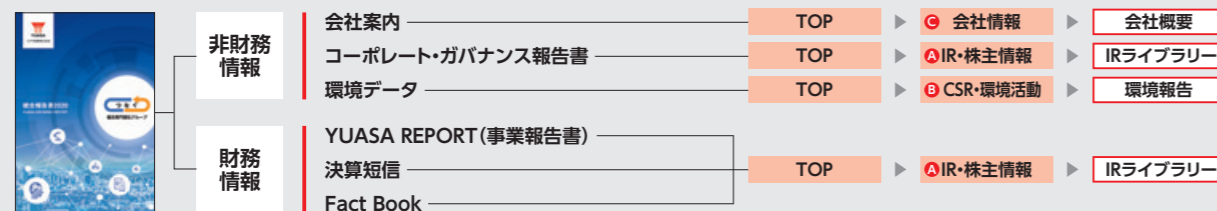


## ツールの掲載場所

コミュニケーション・ツールは、Webサイトの以下の場所よりご覧ください。



## ユアサ商事 統合報告書2020

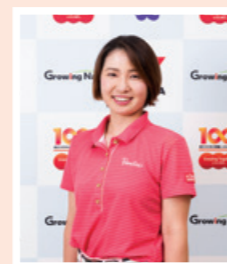


## COLUMN

### 若手女子プロゴルファー2選手の挑戦をサポート

当社は2017年から、未来を担う若手アスリートの育成・支援を通じたスポーツ振興を目的に、LPGA(一般社団法人 日本女子プロゴルフ協会)所属の、蛭田みな美プロ、田辺ひかりプロの2選手の挑戦をサポートしています。

両選手の練習を重視し、継続していく姿勢やチャレンジ精神に溢れたプレースタイルは、当社の企業風土にも通じるものがあり、今後もさらなる成長を目指し挑戦を続ける活動を応援してまいります。



蛭田みな美プロ



田辺ひかりプロ

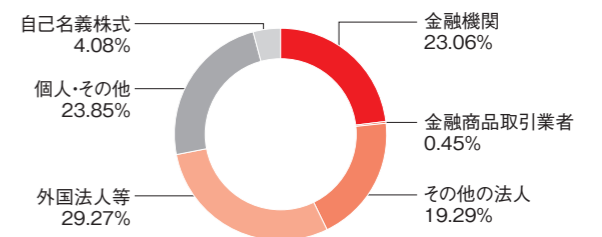
# 株式情報 (2020年3月31日現在)

**発行可能株式総数**  
40,000,000株

**発行済株式総数**  
23,155,882株  
(自己株式 881,156株を含む)

**株主数**  
8,062名  
※単元株式数は100株であります。

## 所有者別株式数比率

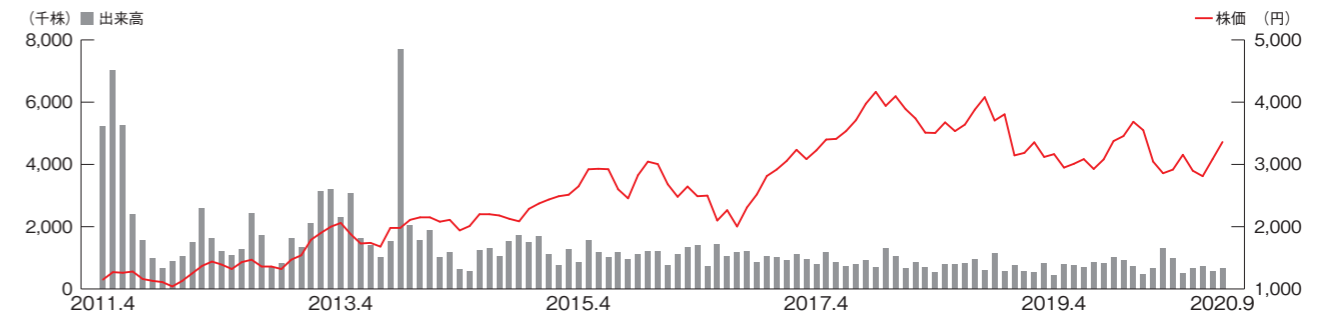


## 大株主(上位10位)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)	2,049	9.19
日本マスタートラスト信託銀行(株)	1,307	5.87
STATE STREET BANK AND TRUST CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02 505002	918	4.12
ユアサ炭協持株会	789	3.54
BBH FOR FIDELITY PURITAN TR: FIDELITY SR INTRINSIC OPPORTUNITIES FUND	650	2.91
西部ユアサやまざみ持株会	624	2.80
(株)三井住友銀行	594	2.66
東部ユアサやまざみ持株会	588	2.64
ユアサ商事社員持株会	452	2.02
ダイキン工業(株)	452	2.02

- 千株未満は切り捨てて表示しております。
- 持株比率については、自己株式を控除して算出し小数点第3位以下は切り捨てて表示しております。
- 当社は自己株式881千株を保有しておりますが、左記の大株主から除いております。
- 左記信託銀行持株数のうち、当該信託銀行の信託業務に係る株式数は、次のとおりであります。  
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 2,049千株  
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 1,307千株
- 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社は2020年7月27日付で株式会社日本カストディ銀行に商号変更しております。

## 株価及び出来高の推移



## 編集方針

- 基本的な考え方**  
2020年3月期(2019年4月1日~2020年3月31日)の実績を主な報告対象としています。  
一部、当該期間以前、もしくは以後直近の内容も含まれています。
- 報告対象範囲**  
原則として、2020年3月31日時点のユアサ商事とユアサ商事グループ各社(連結子会社30社)全38社を対象としています。
- 連結財務諸表に対する注記について**  
本統合報告書は連結財務諸表に対する注記を省略しています。当該注記については、コーポレートサイトのIR・株主情報・IRライブラリーに掲載されている「有価証券報告書」をご覧ください。
- 見直しに関する注意事項**  
本統合報告書の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、ユアサ商事株式会社の将来に関する見直し及び計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の予測とは異なる可能性があります。
- 発行年月**  
発行年月 2020年10月

