YUASA

INTEGRATED REPORT 2026

株式会社YUASA　統合報告書

つなぐ、未来へ。



すべてのステークホルダーの皆様とともに、YUASAの361年目が始まります。

商号変更は、過去への敬意と未来への責任を、同時に引き受ける決断でした。

この報告書は、すべてのステークホルダーの皆様へ、

YUASAとしての現在地と、これから目指す未来をお伝えするものです。

CONTENTS

イントロダクション

2 編集方針
3 トップメッセージ
7 沿革
9 At a Glance

価値創造

11 CEOメッセージ
15 価値創造プロセス
マテリアリティと経営戦略
16 - サステナビリティ経営の推進
17 - 前長期ビジョンおよび前中期経営計画の振り返り
18 - 新長期ビジョン「YUASA vision 370」
19 - 新中期経営計画「Reborn 2031」の概要
20 - ビジネスモデルの全体像
21 - ビジネスフィールドと成長戦略の再定義
22 - 海外戦略
23 経営管理部門統括メッセージ

事業戦略

25 営業部門統括メッセージ
27 取締役対談
29 セグメント別実績サマリー
30 コア事業
36 商品企画と3つの「つくる」
37 エンジニアリング統括部インタビュー
39 当社ビジネスフィールドを通じて挑む社会課題の解決
40 気候変動への対応
43 TNFDへの対応

人財戦略

45 人事部長メッセージ
47 人財戦略
50 健康経営とWell-being
51 人権への取り組み
52 ステークホルダーとの対話

ガバナンス

53 役員一覧
55 コーポレート・ガバナンス体制
56 スキルマトリックス
57 取締役会
58 取締役会の実効性確保への取り組み
59 ガバナンス実効性確保の取り組み
60 役員報酬
61 コンプライアンス
62 リスクマネジメント

データ

63 11カ年財務サマリー
64 ESGデータ
65 YUASAグループネットワーク
66 株式情報／会社概要

編集方針

株式会社YUASA Webサイト
https://www.yuasa.co.jp/

統合報告書発行にあたり

本統合報告書は、YUASAグループ独自の強みを活かしつつ、将来に向かってどのように企業価値を向上させていくかについて、株主や投資家をはじめとした全ステークホルダーの皆様に向け、ストーリー性を持って分かりやすく伝えていくことを目的としています。
価値創造プロセスを起点に、2026年4月からスタートした中期経営計画「Reborn 2031」をはじめ、財務・非財務情報の両面から当社グループの中長期的な成長ストーリーをお伝えします。
今後もステークホルダーの皆様との対話に欠かせない重要なツールとして情報開示に努め、コミュニケーション強化を図っていきます。

発行日 2026年10月
取締役 経営管理部門統括　鈴木 啓由

統合報告書の位置づけ

財務情報
・YUASA REPORT（事業報告書）
・決算短信
・Fact Book

財務・非財務情報の統合



非財務情報
・会社案内
・コーポレート・ガバナンス報告書
・ESGデータ

報告対象範囲（期間、子会社）

原則、2026年3月期（2025年4月1日～2026年3月31日）を報告対象期間として、YUASAと国内・国外のYUASAグループ各社の実績を掲載しています。
※組織体制や施策などについては、一部2027年3月期の情報も含みます

見通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、YUASAグループの将来に関する見通しおよ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。

参考にしたガイドライン

・IFRS財団「統合報告フレームワーク」「ISSB」
・経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」
・GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」

価値協創ガイダンス

TOP MESSAGE

360年のバトンをつなぎ「次のYUASA」を創る決意

代表取締役会長　**田村　博之**



YUASAの歴史は「次」を見据えた変化の歴史

当社は、1666年の創業から今年で360年を迎えました。
この大切な節目を迎えることができたのは、歴代の先人たちの努力はもちろんのこと、お客様、お取引先様、株主の皆様の支え、そして当社グループで働く社員一人ひとりの頑張りがあってこそです。長い年月の中で当社を取り巻く環境が幾度となく変化する中、今日まで歩みを進めてこられたことに対し、深く感謝申し上げます。
また、この節目に、9年間務めてまいりました社長職をバトンタッチし、6月から会長として新たな役割を担うこととなりました。2017年4月の社長就任以来、ステークホルダーの皆様にはひとかたならぬお力添えを賜りまして、改めて御礼を申し上げます。
会長として、これまで積み上げてきたものを村山社長率いる新たな経営体制へ確実につなぎながら、当社の「次」の成長に向けて歩みを進めるための基盤作りに向け、これからも力を尽くしてまいります。
そして、当社は今年の4月に「ユアサ商事」から「YUASA」へと社名を変更いたしました。

創業者・湯淺庄九郎の祖業である木炭商にちなみ「炭屋」として江戸に店を開いて以降、社会の変化とともに当社のビジネスフィールドも拡大を続け、その進化に伴って屋号・社名を改めてまいりました。私が入社した1982年当時は「湯浅商事」でしたが、それ以前は長らく「湯浅金物」と称しておりました。この変遷にも見て取れるように、炭から打刃物へ、金物から工具へ、そして工業から住宅・建設分野を含む総合展開と、当社にとっての社名変更は常に「次」を見据えた変化を表してまいりました。今回の社名変更もまた、過去からの連続性の中にある一つの決断であると同時に、グローバル市場を見据えたさらなる成長に向けた明確な意思を示すものでもあります。
私が海外事業、そして経営に携わる中で強く感じてきたのは、日本と海外とでは「商社」の受け止められ方に大きな違いがあるという点です。日本では、商社という立ち位置そのものが一つの価値として認識されている一方、海外においては商社というビジネスモデルへの認知は必ずしも高いとは言えません。さらに、従来の商社機能である「モノのトレーディング」という役割だけでは、先々にわたっての持続的な成長を実現することは難しいという認識もございます。こうした課題認識を背景に、当社はトレーディングの枠にとどまらず、お客様の課題に対して人、モノ、資金、情報、データ、技術

TOP MESSAGE

をつなぎ、新たな価値を創造する企業へと変革する決意から、新社名から「商事」という名称をあえて外しました。さらに、海外戦略を意識したグローバルな企業へと生まれ変わることを目指し、社名の「ユアサ」もアルファベット表記といたしました。

株式会社 YUASA

また、社名のアルファベットに使われている「Y」の字にご注目いただきたいのですが、右上が独自の形をしております。これは、既成のフォントにはない当社オリジナルの「Y」の字で、従来の枠にとらわれず、時代や環境の変化に応じて柔軟に変化し続ける企業でありたいという想いを込めています。

「変えてはいけないもの」と「変えるべきもの」

冒頭で申し上げましたとおり、この360年、時代もめまぐるしく変わってまいりました。当社におけるビジネスのあり方、戦略、方向性も、時代とともに変化させてきました。一方、当社が大切にしてきた「誠実と信用」「進取と創造」「人間尊重」という企業理念は、単なるキャッチコピーではなくあらゆる経営判断の拠り所であり、どのような環境変化の中にあっても守り続けるべき大切な価値観であると考えています。

とりわけ、社会課題の解決を通じて当社の存在価値を認めていただき、その対価として利益をいただくという考え方は、商社としての本質であり、今後も揺らぐことはありません。これまでもそうであったように、これからも社会に必要とされる存在であり続けることが、事業継続の前提であると捉えています。

また、私は「人」という資源の重要性を強く意識しています。かつて日本は技術力を背景に世界で競争力を発揮してきましたが、現在はその構図も大きく変わりつつあります。これからの競争力の源泉となるのは、人が持つ創造性や誠実さ、新たな価値を生み出す力であると考えています。当社が掲げる「人間尊重」という理念は、まさにその根幹にあるものであり、今後はより一層、その重要性が高まっていくと認識しています。

他方で、時代の変化に応じて変えていかなければならないものもあります。「人」を起点にした商社ビジネスにおいて、経験や勘、あるいは定量化・言語化できない相互の信頼関係を拠り所にしていた部分もこれまで多くあったと思います。こうした部分も現在ではデータや可視化されたナレッジに基づき、組織として再現性を持って実行していくことが求められています。社会の変化を的確に捉え、そして必要なソリューションを柔軟に取り入れていくことが、企業として持続的に成長していくためには不可欠です。

変えてはならないものを守り続ける一方で、変えるべきものには柔軟に向き合う。この両立こそが、当社が持続的に成長していくための鍵であると考えています。

前長期ビジョンの9年間における様々な「変革」へのチャレンジ

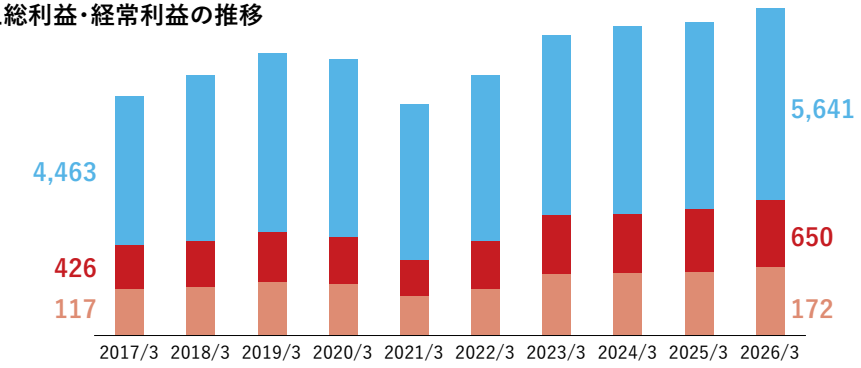
2017年から推進してきた長期ビジョン「ユアサビジョン360」は、当社グループの収益性と成長性を引き上げる大きなチャレンジの期間でした。コロナ禍という想定外の社会情勢の変化に見舞われながらも、この9年間で売上高・利益ともに伸ばすことができ、またこの期間中に実行した3年×3の三次にわたる中期経営計画「Growing Together 2020/2023/2026」における成長戦略をはじめとする各施策も着実な成果を上げ、業績の確保に加え今後の当社グループの成長に不可欠な「将来への種まき」へ歩みを進める期間となりました。

一方、コロナ禍における投資活動の停滞などもあり、海外事業をはじめとした一部の取り組みには課題が残る結果となりました。この9年間を振り返っての様々な「変革」について、改めて次のように整理したいと思います。

【ユアサビジョン360】売上高と売上総利益・経常利益の推移

※単位：億円
伸長率は対2017年3月期実績、売上高は新収益認識基準適用前の数値を使用

売上高	+26.4%
売上総利益	+52.6%
経常利益	+47.0%



TOP MESSAGE

1.「総合力」を発揮する組織体制への変革

私が社長として最も危機感を抱いていたのは、当社の「縦割りの強さ」でした。人口ボーナス期においては各事業本部が縦の強さを発揮し、市場内シェアを拡大してまいりました。しかし、一転人口オーナス期に入った今の日本においては、個別最適化はマイナスに作用する危険すらあります。

特に課題だったのは「自分の担当分野しかやらない」という姿勢です。例えば、工場に行けば機械だけではなく、空調や配管、照明、あるいは建材・外構など当社の住環境・建設部門が有する商品を営業できるチャンスが無数に拡がっています。にもかかわらず「私は機械の営業だから関係ない」と他部門に無頓着だったのがこれまでの当社でした。縦割りを打破し、「〇〇部門の営業」ではなく「YUASAの営業」として、一人ひとりが総合力を携えた人財となるべく、組織および仕組みの面から変革を実行しました。

【グローイング戦略本部の創設】

工業・住環境・建設の各事業本部を横串でつなぐ組織として「グローイング戦略本部(現・営業支援部およびエンジニアリング統括部)」を立ち上げました。部門横断での営業展開・情報共有・また商品開発を担う部署として、組織の面から社内の意識改革を図るこの試みは、社内の意識が「横の連携」へと向かう大きなターニングポイントとなるとともに、40件近くにのぼる「つなぐソリューション」の開発やグリーンビジネスの推進に携わるYES(YUASA Environment Solutions)部の実績伸長など、当社の総合力の向上に大きく寄与しています。

【拠点長(支店長)の役割の抜本的改革】

当社には上記の「市場軸」の組織に加え、「地域軸」の各拠点(支社・支店など)を置く営業体制を取っております。これまで、拠点長は管理側、いわば「守りの要」の要素が強かったのですが、この拠点長のポストに営業の本部長経験者等を配置し「最も顧客に近い現場で地域戦略を描き、攻め・守り両面に責任を持つポジション」へと権限と役割を再定義しました。これにより、各地域においても部門を超えた総合力を発揮する体制が整いました。

【広報・IRの強化】

社内の連携強化と並行し、広報・IR分野においても人員強化や専任部署の新設など、自社の価値を主体的に発信する体制を構築しました。これにより、メディアへの露出増や資本市場との対話深化など、企業価値向上に向けた確かな手応えを得ています。

2. 企業価値の源泉である「人財戦略」の成果

専門商社である当社にとって、最大の経営資源は人財です。人が信頼関係を築き、課題を見つけ、そして様々なリソースをつなぐことで新たな価値を創出します。人財力の強化が競争力に直結するという考えのもと「個の強化」と「仕組みの構築」の両輪で改革を進めました。

【人財ポートフォリオの多様化】

当社の採用は従来、9割以上を営業職が占めていましたが、ソリューションビジネスやグローバル化を牽引するため、エンジニアリングやIT・DXなどの専門的な技術・知見を有する人財や外国籍社員の採用を積極的に進めました。こうした専門人財が組織に加わったことで、事業の幅と深みが着実に拡がっています。

【他部署貢献の見える化】

部門を越えて互いの強みを組み合わせる土壌を作るため、他部門への貢献を可視化する「サンクス制度」を導入しました。「ありがとう」の声が評価に反映される仕組みを通じ、相互支援の文化が醸成されつつあります。

【YUASA PRIDE プロジェクトを通じた風土改革】

2023年から開始した全社員参加型のワークショップ「YUASA PRIDE プロジェクト」では、企業風土改革の実現に向け、組織や社員の抱える問題意識を可視化する取り組みを行ってまいりました。そこで得られた成果を具体的な人事制度や評価・育成の仕組みへと反映させるプロセスが目下進行中で、今後、実行に向けた作業が進められます。

風土改革の実現に向けては、社員一人ひとりが「総合力」を携え、縦割りによらない自律的な行動、また失敗を恐れず積極的な「チャレンジ」ができ、さらに組織の別や職制の上下に関係ない自由闊達な「コミュニケーション」が実現できることが重要と考えています。企業風土の面でも「YUASAはRebornした、生まれ変わった」と感じられる企業となるべく、新たな経営体制においても企業風土改革へのチャレンジを続けてまいります。



TOP MESSAGE

事業の垣根を超えた「総合化」で加速させる海外展開

新体制において、私は会長職に加え、引き続き海外事業推進担当の任にあたります。
前長期ビジョンにおいても、ASEAN地域における販売強化を目的としたHENKOグループのM&Aなど、海外事業は当社の成長の柱として推進してまいりました。しかしながら私自身としては、社長職として国内各地を飛び回る機会が多かったことやコロナ禍もあり、自分の満足いく形で海外事業に注力できたとは言い切れませんでした。今後は、経営全体の舵取り、そして国内事業の掌握と推進を村山社長に託したうえで、私は海外事業のエンジン役としてこれまで以上に力を尽くしていく所存です。
特に大切にしたいのは、「総合力で戦う」という考え方です。これまで当社の海外展開は、長年の実績を有する工業部門を中心に進められてきました。しかしながら、さらなる事業規模の拡大に向け、国内同様に住環境・建設分野を含む「総合展開」を海外でも実現したいと考えています。その具体例として、タイにおいて2024年12月に現地法人の新社屋の営業を開始し、全事業領域の商品を集約したショールームを展開しました。さらに、2025年2月には海外初のグランドフェアとなる「YUASA Grand Fair in Thailand」を開催し、日本からも200超のメーカー様のご参加をいただきました。
また、住環境・建設分野においては、日本メーカーの最新ソリューションを実際の生活空間で体験できるモデルハウス「YUASA SAKURA HOUSE」を昨年開設しました。住宅設備からインテリア・エクステリアに至るまで、当社が提供できる価値を一体としてお見せする試みです。グランドフェアを含め、海外では部門ごとの展示会が一般的である中、こうした取り組みは当社ならではの総合力を発揮できるものと考えています。今後は、こうした成功事例を新たな海外プロモーションモデルとして確立し、他のASEAN各国やインド・北米等注力地域への展開を目指してまいります。
中期経営計画「Reborn 2031」のテーマは「攻めるための基盤強化」です。基盤の強化は一朝一夕にはなし得ませんが、それは海外戦略においても同様です。日本とは市場規模、商慣習、文化、フィロソフィーも異なるビジネスフィールドにおいてそれぞれの地域や市場における最適解を見出すことは、机上の空論を繰り回すだけでは不可能です。だからこそ、私自身がこれまで以上に現場に足を運び、コミュニケーションを取り、自ら考え、試行錯誤を重ねることで、当社にとって最適な海外戦略の打ち手を見出していきたいと考えています。

次の世代へつなぐバトン

新体制を率います村山社長は、当社本体のみならず、グループ会社において施工を含めた事業運営を経験し、モノの販売に加え工事や施工などといった「技術」を伴う事業にも携わってきました。
モノ・コト両面での価値創造に最前線で取り組んできたその経験は、今後の当社グループの成長に欠かせない財産であると同時に、「総合力を発揮した社会課題の解決」を強化するにあたり、私としても次のバトンを渡すのにふさわしい経営人財であると考えております。是非、その手腕を大いに発揮し、当社グループをさらなる成長に導いてくれることを期待しています。

企業も人も「チャレンジ」することで成長の機会を得られる

あるお取引先様から「田村さん、360周年ということは丁度1周して原点に戻ってきましたね」と声をかけられたことを印象深く覚えています。当社の歩みを円周になぞらえ「原点に戻ってきた」と表現したのは、なるほどと膝を打ったものです。360年という節目は、当社にとって一つの区切りであると同時に、次の成長に向けた出発点であると捉えています。これを機に私たちは今一度原点に立ち返り「生まれ変わる」という意識を持って、次の時代に向けた経営を進めていく必要があります。
私がこれまでの経験を通じて強く感じているのは、「チャレンジできる環境をつくる」ことが企業として最も重要だということです。私自身、営業に始まり商品開発、海外拠点の設立から撤退、グループ会社代表としての経営経験など、会社にいながらにして様々なチャレンジの機会を得ることができ、またこうした経験が経営判断の基礎となっています。たとえ失敗したとしても、その挑戦は社員個人の、そして企業の成長につながります。だからこそ、当社は社員一人ひとりの主体的な「チャレンジ」があふれる会社でありたいと願うと同時に、その「チャレンジ」を後押しできる企業であるべきと考えています。
YUASAは、360年にわたり培ってきた商いの基盤に立ち、不確実な時代にあっても挑戦を重ねることで、次の時代にふさわしい企業へと変革していきます。そして、社会課題の解決を通じた価値創造により、ステークホルダーの皆様とともに持続的な成長を実現してまいります。今後とも、皆様のなお一層のご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

社会課題解決の歴史：360年の歩みと事業成長

当社の歴史は、1666年（寛文6年）徳川四代将軍家綱の時代までさかのぼります。炭屋としての創業と、5年目にしての打ち刃物問屋への転業が、その後360年続く機械、工具、機器などのハードウェアの取り扱いの発端となった当社最初のイノベーションとなりました。以来、業界の先駆者としてイノベーションへの挑戦を続けています。

創業期（1666年）～
今へと続く礎を築く





1666　創業者・湯淺庄九郎（右写真）が京都にて木炭商として創業
1670　創業5年目にして打ち刃物問屋へ転業
1674　江戸に進出
1688　屋号「炭屋（すみや）」を制定
（上左写真：江戸日本橋通油町／現在の日本橋大伝馬町にあった「炭屋」江戸店）

1900年～
近代化に合わせた事業の多角化と基盤強化





1909　日本初となる洋金物の国産化
1910　中国漢口（現在の武漢）に営業所を設立（初の海外進出）
1918　湯淺蓄電池製造の設立
1919　株式会社湯淺七左衛門商店を設立
1940　商号変更　湯淺金物株式会社
1962　株式1部上場（東京、大阪）
1992　旧湯淺商事株式会社と旧ユアサ産業株式会社が合併
商号変更　ユアサ商事株式会社

2000年～
経済価値と社会価値の両立への挑戦



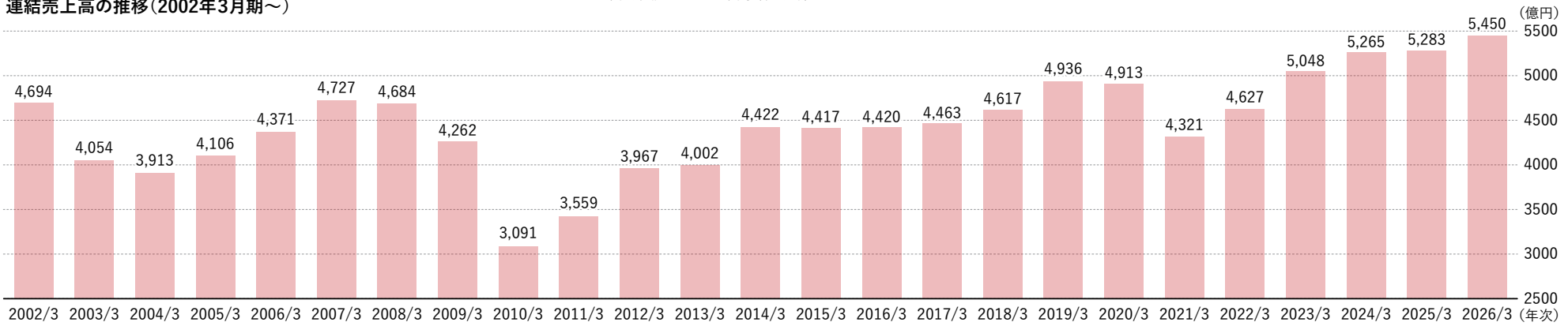






2009　社会課題解決ビジネスへの挑戦
2014　本社を東京都千代田区神田美土代町に移転
2020　「つなぐ」複合専門商社グループへ
2021　サステナビリティ宣言策定
2022　東京証券取引所の市場区分をプライム市場に変更
2025　タイにて海外初の展示会開催
2026　創業360周年【株式会社YUASA】へ社名変更

連結売上高の推移（2002年3月期～）



※2022年3月期以前の実績は旧収益認識基準に基づく数値となります。

社会課題解決の歴史：グランドフェアを通じたソリューション提案

「モノづくり」「すまいづくり」「まちづくり」「くらしづくり」の最新ソリューションが集う総合展示会として50年近くの歴史を持つ「グランドフェア」は、ともに社会課題の解決を目指すメーカー様と販売先様を「つなぐ」機会であるとともに、当社グループ最大のプロモーションイベントです。



関東グランドフェアの様子（幕張メッセ）

グランドフェアの歩み

1969 販売先ネットワーク「ユアサやまずみ会」が発足。

1977 仕入先ネットワーク「ユアサ炭協会」が発足。

1978 「ユアサやまずみ会」と「ユアサ炭協会」の両会の主催・協賛により、現在の「グランドフェア」の前身となる、プライベート展示会「機械と住宅のグランドセール」を初開催。



2025 初の海外展示会である「YUASA Grand Fair in Thailand」を開催（出展メーカー206社、来場者6,111名）。

未来のニーズを捉え新たな価値を提案する「テーマゾーン」

グランドフェアでは、工業・住環境・建設各分野のメーカー様展示に加え、「ちょっと先のミライ」を提案する「テーマゾーン（右写真）」における展示を行っています。
2026年は、慢性的な人手不足に対応する「省人化・省力化」、エネルギーコスト高騰に対応する「省エネ・創エネ・蓄エネ」、そして多様化するリスクに対応する「BCP・セキュリティ対策」の3つの現場課題をテーマに、お客様への価値創出とビジネスチャンスの拡大につながる最新ソリューションの展示を行いました。



数字で見るYUASA

創業・設立

創業 1666年
（寛文６年）

設立 1919年
（大正８年）



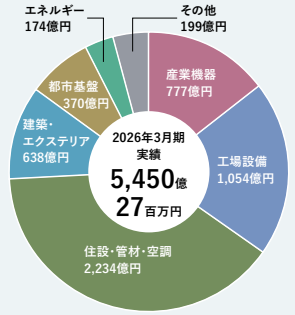
従業員数

連結 3,156名

単体 1,331名



セグメント別売上構成比



事務所数

国内拠点数
32
8支社/13支店/
11営業所

海外拠点数
30
11カ国30拠点



グループ会社数

国内 25社

海外 16社



収益性指標

営業利益率
3.07%

ROE
（自己資本利益率）
10.5%



資本金

20,644百万円



売上高

545,027百万円

経常利益
17,236百万円



株主還元

株主還元率（総還元性向）
33.6%

DOE（株主資本配当率）
3.7%



※会計数値は2026年3月期実績、その他数値は2026年4月末時点

YUASA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

事業セグメント

- 産業機器
- 工場設備



- 住設・管材・空調





- 建築・エクステリア
- 都市基盤



- 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
- エクステリア問屋
  金物問屋
  各種問屋

→ サブコン
ハウスメーカー
工務店
工事業者

- 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



CEO MESSAGE

すべてのステークホルダーから「YUASAでよかった!」と言われる会社へ

代表取締役社長CEO　村山　英明

第19代社長として果たすべき使命

日頃より、当社の事業活動に多大なるご理解とご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。この度、2026年6月25日をもちまして代表取締役社長CEOに就任いたしました。

YUASAは今、大きなシフトチェンジに挑みます。

これまで当社は、長きにわたるデフレ経済下において、産業構造の変化や景気の波に左右されない「着実に稼ぎ、堅実に基盤を固める経営」を続けてまいりました。おかげさまで、営業利益・経常利益はここ数年過去最高を更新し続け、また強固な財務および信用基盤を築いてまいりました。そして今、インフレ環境に加え「当たり前」が激変し続ける社会において、この強固な基盤を発射台とし、未来の成長に向かい機動的な投資を行うフェーズへと移行します。この重要な変革のタイミングに社長という役割を担えることに、大きな誇りと喜びを感じています。

創業者・湯淺庄九郎から数えて、私は19代目の社長としてバトンを受け取りました。このバトンには、創業の労苦、時代の変化とともに果断に舵を切り続けてきた勇気、事業の拡大あるいは存続の危機を乗り越えるために先人たちが流した汗と涙、そのすべてが詰まっています。その重責に応えるとともに、創業370年、さらにその先の400年に向け、より一層の成長を遂げた状態で次世代へバトンを渡すことが私の使命だと認識しております。当社に関わるすべてのステークホルダーの皆様に「YUASAでよかった!」と心から感じていただくべく、社名変更の決意に込めた「トレーディングにとどまらない価値創造」と「グローバル展開の強化」を推進し、企業価値向上に取り組んでまいります。そして、私がその先頭に立ち、未来への約束として掲げました新長期ビジョン「YUASA vision 370」、そして新中期経営計画「Reborn 2031」を成し遂げる覚悟であります。

PROFILE　1970年７月３日生　埼玉県出身

（略歴）

1994年 4月	当社入社　関東ビル建材エンジニアリング部
2006年 4月	ユアサヒラノ（現 ユアサクオビス）出向
2012年 4月	当社総合企画部
2016年10月	東洋産業（現 ユアサクオビス）代表取締役社長
2019年 1月	ユアサクオビス代表取締役社長
2023年 4月	当社執行役員　ユアサクオビス代表取締役社長
2024年 4月	当社執行役員　経営管理部門副統括
2026年 4月	当社上席執行役員　社長補佐
2026年 6月	当社代表取締役社長CEO執行役員（現任）

CEO MESSAGE

「変わらないご縁」と「変わり続ける力」

私は1994年の入社以来、32年のYUASA人としてのキャリアのうち約半分をグループ会社などの「外」で過ごしてきました。外から当社を見た時に改めて強く感じるのは、まず何より「やまずみ会」・「炭協会」をはじめとするお取引先様とのご縁です。

360年に及ぶ商いを通じて紡いできたこのネットワークは、一朝一夕にはまねできない、いわば当社が築き上げた大きな参入障壁でもあります。日々、多くのお客様から「うちは三世代にわたってYUASAとお付き合いしている」「祖父はもともとYUASAの社員だった」などといったお声をいただきます。営業時代、新規顧客開拓にも従事してきた私からすれば、各業界のトップメーカー様、また各地に幅広いネットワークを有し、地域の社会および経済に貢献されている販売先様といった取引先の皆様と強固なつながりを有していることは、改めて当社の強みであると確信しています。

また、360年続いてきた背景には「自ら果断に変わり続ける」という、創業から受け継がれてきたDNAがあります。木炭商から金物商へ、そして工具、機械、住宅・建築設備に建設機械とビジネスフィールドを変え続け、また拡げ続けてきたのは、社会の変化と産業の発展を見据えた「必然の進化」であり、この「変わり続ける力」こそが当社の強みの源泉でもあります。

ダーウィンの『種の起源』にあるとおり、変わり続ける者が生き残るのです。変化のスピードが加速する世の中において企業として存続し、また次の時代へと持てる強みを確実につなげていくためには、先達が築き上げた基盤だけに頼るのではなく、私たち自身が機能を発揮し新たな価値を提供する存在として、時代の変化を捉え絶えず進化を続ける必要があります。



「提供価値で選ばれるパートナー」となるために

企業の生存戦略が激化するこれからの時代、単に「長年の付き合いだから」という理由だけで取引を継続していただけるとは限らない、ということを私たちは肝に銘じる必要があります。

過去の蓄積から答えを導き出す役割は、今後AIが代替するはずです。そうした時代における私たちの存在意義は、未来を予測し、新しい価値を創り出すことです。私たちが有する強固な関係性を起点とした社会課題の解決を通じ、お客様のビジネスに「有意な価値」を提供できる存在にならなければ、ドライに取引がなくなる局面に来ているとも考えています。

私たちが取り組む社会課題は、単なる流行やトレンドの延長線上ではなく、お取引先様とのコミュニケーション、ネットワークを通じて捉える「現場のリアルな困りごと」に他なりません。例えば、都市部における「人手不足」は採用難や待遇面の競争力などの文脈で語られることが多いですが、地方ではそもそも労働人口が少なかったり、次世代層の流出で跡継ぎがいなかったりなど、単に給料を上げるだけでは解決し得ない諸課題が複雑に絡み合っています。この際必要なのは「どうすれば人が増えるか」だけではなく「人は来ない、増えない」ということを前提とした自動化・省人化システムの提案など「いかにビジネスを前に進めていくか」という視点です。私たちはこうした「リアル」を肌身に感じ、お客様の課題解決に一緒に汗をかき伴走するパートナーとして「有意な価値」を提供できる存在でなくてはなりません。

また、こうした強固な顧客接点は、一人ひとりの営業パーソンの力によるところが大きいというのも実情です。分業が進む世の中にあって、当社の営業は入社半年ほどで現場に出て、案件獲得から代金回収まで一連のプロセスを自ら担当しています。若手のうちからこうした経験を積むことで、コミュニケーションや課題発掘、また問題解決能力が育まれ、社員のスキルを引き上げることにつながっていると感じる一方、多くの顧客接点を一手に引き受けることからスキルがその個人のみに紐づいてしまい、異動や担当変更等の際に再現性が失われてしまうというリスクもあります。「提供価値で選ばれる」ということは、言い方を変えれば「〇〇さんだから」ではなく「YUASAの営業だから」選ばれるということです。そのためには「誰が担当しても、お客様に真の価値を提供できる提案を、再現性高く実現できるようにする」人財力の強化と仕組み作りが急務です。

創業400年に向け策定した新たなグループビジョンには「人とソリューションで社会課題を解決」することを掲げています。人だけでもなく、また仕組みだけでもなく、その両輪でもってお客様の役に立つ存在となることが、400年企業に向けた当社の目指すべき姿であると考えています。

CEO MESSAGE

次の400年に向けた「基盤作り」と「攻め」の決意

当社はこの4月に、創業400年を見据えた新たなグループビジョンを策定いたしました。その中では、実現したい社会を「つなぐ力で社会の基盤を支え、豊かな、変化に強い未来を実現する」としております。

「つなぐ力」は、前任の田村が「ユアサビジョン360」の期間を通じて育んできた課題解決力のベースであり、この力をさらに強め、また拡げていくことを通じ社会に貢献していくという不変の意思を示しております。そして、工業、住環境、建設といった「社会の基盤」を支えるビジネスフィールドへ当社の強みを展開することで、不確実性の高まる世界にあっても「豊かな、変化に強い未来」を実現する力となることを目指します。

併せて、創業370年となる2036年3月期までの10年間の長期ビジョン「YUASA vision 370」を発表いたしました。この10年間を前半・後半の5年ずつに分け、その前半期として始動したのが、2031年3月期をターゲットとする5年間の中期経営計画「Reborn 2031」です。

本中期経営計画は「積極的な投資」と「攻めるための基盤強化」を行う期間として、事業・人財・経営の各基盤の抜本的な強化に取り組みます。これまで当社の中期経営計画は3年タームでしたが、将来の飛躍に向けた足場固め、また投資をはじめとした各施策の効果をしっかりと見極めるため、今回5年タームの計画とさせていただきました。長期ビジョンの最終年である2036年3月期における「経常利益300億円以上、ROIC10%以上、海外売上高1,000億円以上」の達成に向けた中継地点として、5年後の2031年3月期に「経常利益200億円以上、ROIC8%以上、海外売上高400億円以上」を達成することを目指します。



（図）長期ビジョンと中期経営計画のイメージ

そして、当社グループの力強い成長に向け、「Reborn 2031」の5年間においては以下の7つの取り組みを中心に実行いたします。

1. 終わりなき課題解決のループ

当社は「モノ」を起点としたトレーディングのみならず、お取引先様との強固なネットワークを通じたニーズの発見から「つなぐ力」による課題解決と、市場接点の拡大に取り組んでまいりました。

「Reborn 2031」ではこれらに加え、当社が有する中古建機・農機等の流通機能を活用した「サーキュラーエコノミー」への取り組みを進めてまいります。アフターマーケットにおける接点を強化することで、市場接点（1st）→課題解決（2nd）→サーキュラーエコノミー（3rd）の循環型ビジネスモデルによる「終わりなき課題解決のループ」を構築し、これらの各取り組みをより速く、より大きく回していくことで、さらなる価値創造を図ります。

2. 海外における「総合展開」の強化

海外戦略は当社にとって伸びしろの大きい分野である一方、田村からもあったとおりこれまではほぼ工業分野のみの展開にとどまっておりました。今後は、グリーン、フードテックや中古ビジネス、また住環境・建設といった国内で実績を有する各分野の総合展開を進めることで、海外売上高の伸長を図ってまいります。

3. ビジネスフィールドと成長戦略の再定義

当社が展開してきた4つのビジネスフィールドのうち、グリーンビジネスを担う「環境づくり」をすべての市場で取り組む戦略として拡大し、新たに「くらしづくり」フィールドを定義しました。「くらしづくり」は、介護・医療、農業、食品、新流通など、これまで成長戦略として推進してきた「生活に直結する分野」が属します。

また、これまでの9つの成長戦略を再整理し、新たな戦略軸として4つの成長ドライバー「①デジタル・ロボット・現場効率化」「②環境・エネルギー」「③サーキュラーエコノミー」「④レジリエンス・セキュリティ」を定めました。新たな成長戦略においては、一部の戦略を市場別・エリア別の展開としていたこれまでの体制を改め、すべての戦略について全社・全地域で展開してまいります。

4.「時間軸」を明確にした戦略実行とマネジメント

これらの戦略の中には、すぐに結果が出るものもあればそうでないものもあります。これまでの当社の戦略実行における課題は、その施策が「短期的な売り上げにつながるもの」なのか「中長期的な業績貢献を目指すもの」なのかが曖昧で、判断・評価の基準も明確でなかった点にあります。

そこで、営業現場には「その戦略の時間軸を正しく理解する」ことをお願いしています。併せて、マネジメント層には戦略の目的を部員

CEO MESSAGE

に正しく理解してもらうための「ロジカルなコミュニケーション」を求めるとともに、中長期的な戦略に取り組む部署や部員を短期的な業績貢献の多寡で評価する、といったことがないよう、目指す時間軸に即した評価基準を持ってもらうことを指示しています。短期の業績と中長期の基盤作りを明確に切り分け、なぜその戦略を打つのかを論理的に部員に腹落ちさせる。こうした透明性の高いマネジメントが、現場の迷いをなくし、組織の推進力を最大化させると期待しています。

5. 商社の競争力の源泉である「人」への投資

私たちが取り組む課題解決ビジネスにおいて、課題を直接見聞きできる現場は「ニーズの宝庫」です。その現場で実際にニーズを収集し解決策を提供する起点となるのは、他でもない「人」です。「Reborn 2031」においては、商社にとって最大の財産である「人」への投資も強化してまいります。

今回、人財投資枠として5年間で30億円の投資を予定しております。コミュニケーションを通じたヒアリング・課題収集力や問題解決能力を育む研修等の実施に加え、2023年から実施している「YUASA PRIDE プロジェクト」を通じて集まった社員の声を反映した、新たな人事制度の設計にも取り組んでまいります。

一方、制度を整えることがゴールではありません。よく「人的資本」と表現されますが、その元手である社員は「資本」である以前に感情を持った一人ひとりの人間です。研修や制度の改定も、本質的には社員の「働きがい」を高めることにつながらなくてはなりません。そのために、定期的なエンゲージメント調査によって現状から目を背けず、結果をオープンにしながら改善を続けることで、社員が自己効力感と組織効力感を持ち働くことができる、誇りあふれる会社を創り上げてまいります。

6. 「守り」のリスクマネジメントと「攻め」のAX・DX推進

果敢に攻めるための「守り」の強化として、リスクマネジメントのあり方も根本から見直しました。

投資判断および実行後のモニタリング機能の強化のため、この4月に「リスクモニタリング室」を新設しました。ロジカルにプロセスを踏んだうえでの挑戦を後押しし、万が一結果が出ない場合でも明確な基準で「撤退」を決断できる仕組みです。

併せて、営業・管理両面におけるAI・デジタル活用による効率化・高精度化を推進します。先ほど「営業スキルの属人化」の話をしましたが、この「個人に紐づいたスキルやナレッジ」をDXを通じて見える化し、他の担当者とシームレスに共有できる仕組みを構築することで、再現性の高い営業活動を実現します。また、職制によらずすべての社員に対しAI利用を推進し、日々のルーティーンワークから企画・分析に至る幅広い局面でのAI活用を強化しています。

7. 規律を持った積極投資と株主還元方針

冒頭申し上げたとおり、今後当社は「積極的投資フェーズ」を迎えるにあたり、新たな経営指標としてROIC（投下資本利益率）を導入いたしました。借入を含めた全社投下資本をどれだけ効率的に利益に結びつけているかを常に意識・把握し、経営資源の最適配分を進めるとともに、施策の効率性やROICツリーを意識した現場サイドの行動変容を通じ、企業価値の最大化を図ってまいります。

また、株主の皆様への還元についても、「Reborn 2031」の5年間は「累進配当」を原則とし、株主還元率を「35%以上」としたうえでDOE（株主資本配当率）3.5%以上を目標に、安定的かつ継続的な株主還元を実施いたします。

当社が「生まれ変わる」過程を一人でも多くの方に見てほしい

長期ビジョンの達成に向けては、これまでの延長線上ではなく、まさしく「Reborn」=「生まれ変わる」くらいの変革に挑む必要があります。360年にわたり先達が紡いできた「変えてはいけないもの」を大切に継承するとともに、次に目指す400年の未来に向かって「変えるべきもの」は大胆に変えてまいります。

そして、この変革は当然私たちだけではなし得ません。ビジネスパートナーであるお取引先様、また当社に投資をいただいている株主の皆様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様の存在があってはじめて、歩みを進めることができます。是非、一人でも多くの皆様に、当社が「生まれ変わる」その過程をともに歩み、また見守っていただきたいと願っております。

加えて、私が何より大切にしたいのは、ともに働く社員です。

星の数ほどある会社の中から、YUASAという同じ働く場所を選び集ったこの縁は、まさに奇跡的な確率です。そして、願わくばこの場所を選んでくれた社員全員が「YUASAでよかった！」と思ってくれるなら、経営者としてこれ以上の喜びはありません。

正解のない時代、最初から「正しい選択」など存在しません。だからこそ、挑戦を尊び、失敗を許容しそれを組織の糧に昇華できる企業風土への変革を実現します。そして、挑戦を通じ一人ひとりが能力を最大限に発揮し、個人の成長が会社の成長につながり、結果として企業価値が向上することで、この素晴らしい縁を社員自らの手で「確かな正解」とできるよう、私がその先頭に立ち挑戦し続けることを誓います。

ステークホルダーの皆様とともに、新しいYUASAの歴史を力強く刻んでいけることを、心より楽しみにしています。

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。

価値創造の起点・インプット

企業理念
誠実と信用
進取と創造
人間尊重

人財力
連結従業員数 3,156名 [P.9]
（2026年3月末時点）

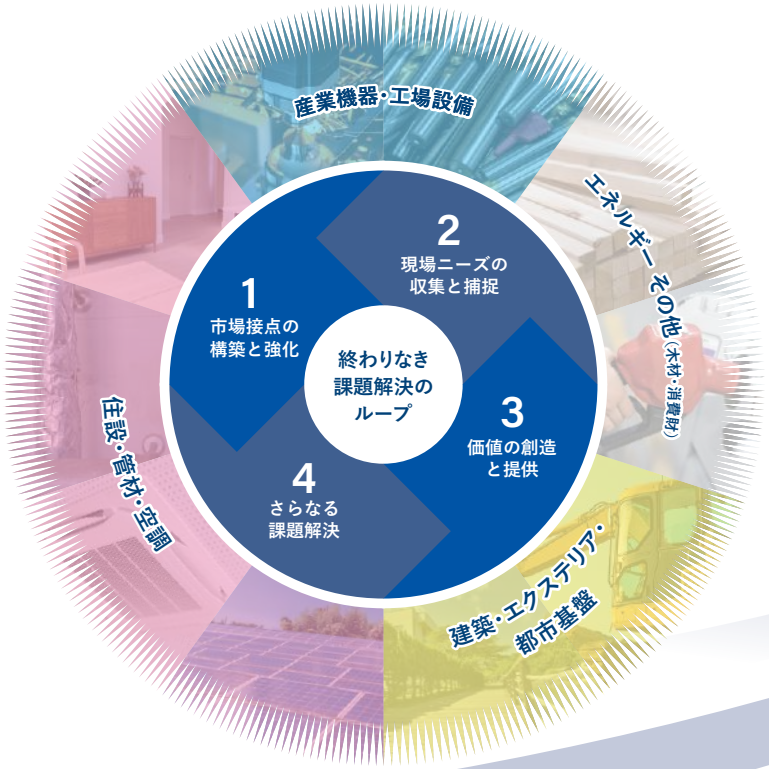
専門性×総合力
専門人財と
全グループ機能の
シナジーが生む総合力

企業風土
従業員のチャレンジと
闊達なコミュニケーションが
生まれる風土 [P.47]

取引先ネットワーク
主要仕入先6,000社
主要販売先20,000社の
取引先ネットワーク

財務基盤
5期連続増収
ネットD/Eレシオ △0.36倍

当社ビジネスフィールドにおける機会



アウトプット

成長性の実現
社会課題・市場課題
といった終わりなき
課題解決のループを回す

収益性の実現
当社独自の「つなぐ」機能と
総合力で差別化する
ことで収益性を確保する

効率性の実現
組織力・デジタル化による
徹底的な仕組み作り

アウトカム

**サステナブルな
社会への貢献と
企業価値の最大化**

生み出した価値を通じたインプットの更なる強化

企業価値を最大化する戦略：中期経営計画「Reborn 2031」

価値創造の基盤：サステナビリティ推進 ／ ガバナンスの強化

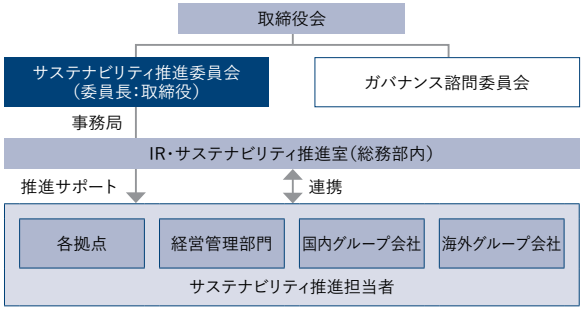
サステナビリティ経営の推進：マテリアリティ

サステナビリティ
詳しくはWebサイトをご確認ください。
https://www.yuasa.co.jp/sustainability/

ガバナンス

当社グループは、サステナビリティに資する経営の推進を図るため、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、方針等を決定しています。

サステナビリティ経営推進体制



リスク管理

当社グループは、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、リスクモニタリング委員会、内部統制委員会、環境・レジリエンス委員会等）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・管理を行っており、必要に応じてリスク管理状況を取締役会へ報告しています。また、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、研修を行う等リスクを横断的に管理しています。

戦略（マテリアリティ）

当社グループは、「誠実と信用」「進取と創造」「人間尊重」の企業理念のもと、360年以上受け継がれてきた経営基盤をさらに進化させるため、「地球環境との調和」「良品奉仕の事業活動」「人間尊重の経営」からなる『サステナビリティ宣言』を推進しています。環境・社会課題の解決を事業成長の機会と捉え、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を両立していきます。

マテリアリティ

当社グループのビジョンを実現させるため、2021年10月にマテリアリティの特定を行いました。昨今の社会環境の変化、及び2026年4月より始動した中期経営計画「Reborn 2031」に基づき、2026年5月にマテリアリティの再整理を行いました。引き続き、強固なガバナンスを経営の基盤に据え、持続的な成長と持続可能な社会の実現に貢献していきます。なお、マテリアリティについては、事業環境及び当社の事業計画を踏まえ、随時見直しを行っていきます。

地球環境との調和

■伴走と共創による市場ニーズへの対応
創業以来の「良品奉仕」の精神を軸に、変化の激しい環境をチャンスと捉え、人・モノ・資金・情報・データ・技術などあらゆるものを「つなぐ」力と、当社グループの総合力により、社会や市場課題の解決を実現します。

■取引ネットワークの強化
創業以来構築してきた取引ネットワークをさらに発展させ、商品・技術・機能・サービスなどを「つなぐ」ことで、単独企業や商品では実現できない新たな価値を創出していきます。

■多種多様なリスクへの準備と対策
事業継続に不可欠な多種多様なリスクに適切に対応していくことをガバナンス体制の中核に据え、「攻め」と「守り」のリスクマネジメントを両輪で推進し、強靭な組織基盤を構築します。

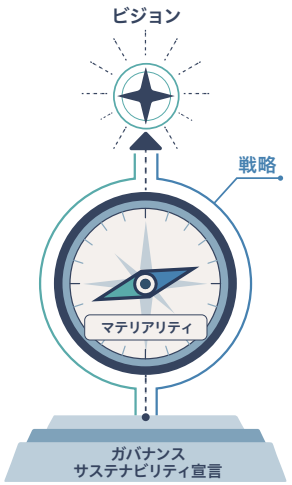
良品奉仕の事業活動

■循環型ビジネスの構築
当社グループの広範なネットワークで「廃棄」を「資源」へ転換し、循環型ビジネスを進化させることにより、事業を通じて自然資本の維持・保全に貢献していきます。

■気候変動や自然資本への取り組み
再生可能エネルギー・高効率機器の拡販や省エネ支援を通じてサプライチェーン全体の環境負荷低減を目指すとともに、レジリエントな社会の実現、水資源や生物多様性を含む自然環境の維持・保全に努めます。

人間尊重の経営

■人財基盤の強化
多様な視点をイノベーションの源泉とし、「個の能力の最大化」そして「個の力と組織力のシナジー創出」により働きがいと働きやすさを両立し、挑戦と共創が常態化する企業風土への変革と持続的成長を実現します。



マテリアリティの特定プロセス

Step 1 課題の抽出
企業理念やサステナビリティ宣言、ステークホルダーとの関わりを基盤にESGを推進し、ビジョン達成に必要な課題を抽出

Step 2 優先順位づけ
外部有識者との対話を通じ、経営方針と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を作成

Step 3 妥当性の確認
サステナビリティ推進委員会で議論を行い、外部ステークホルダーへのヒアリングを実施し、妥当性を確認

Step 4 マテリアリティの特定
経営会議で審査のうえ、取締役会に上程して決議

前長期ビジョンおよび前中期経営計画の振り返り

長期ビジョン「ユアサビジョン360」 2017.4～2026.3 ※期間中の売上高は収益認識基準適用前数値

【2020年3月期実績】	【2023年3月期実績】	【2026年3月期実績】	【2026年3月期目標】
売上高 4,913億円 経常利益 128億円	売上高 5,238億円 経常利益 153億円	売上高 5,641億円 経常利益 172億円	売上高 6,000億円 経常利益 200億円
Growing Together 2020	Growing Together 2023	Growing Together 2026	
中期経営計画			

中期経営計画「Growing Together 2026」 2023.4～2026.3

成長戦略の推進

コア事業の推進と新たな市場への展開を目指す9つの戦略を推進。3年で約6倍に伸長した食品事業など4つの戦略で目標を達成した一方、全体および5つの戦略では課題が残りました。

成長戦略	2023年3月期実績	2026年3月期実績	目標値
海外	298	**299**	650
グリーン	340	**545**	600
デジタル	117	**200**	400
レジリエンス&セキュリティ	215	**386**	350
新流通	177	**240**	250
シェアリング	19	**35**	100
介護・医療	58	**284**	250
食品	29	**182**	160
農業	21	**111**	100
合計	1,274	**2,285**	2,860

単位：億円

非財務KPIへの取り組み

人財基盤強化の観点から、今後も非財務価値向上への取り組みを継続します。

項目	2026年3月期実績	目標値
CO_2排出量（Scope1+2）	**5,229t-CO_2**	2023年3月期比30%削減
女性管理職比率	**2.2%**	3.0%
女性総合職比率	**7.1%**	6.0%
女性総合職採用率	**13.8%**	12.0%
男性育休及び育児目的休暇取得率	**75.7%**	100%
有給休暇取得率	**70.5%**	70.0%
平均労働時間	**1,876時間**	1,920時間以下
マネジメント人財育成 ※当該年度の対象研修受講数（のべ）	**278名**	370名
デジタル人財育成 ※当社独自プログラムの合格者数（のべ）	**IT人財：641名 DX人財：61名**	IT人財：600名 DX人財：40名

※CO_2排出量は当社グループ全体（連結）、その他KPIは当社単体

次期中計への継続課題と方向性

内部環境

【財務基盤および資本効率】良好だが改善の余地あり
【成長戦略】再定義および海外戦略の見直しが必要
【市場ニーズへの適応】総合力の発揮とグループシナジー強化
【機能強化と新事業分野】さらなるスピードアップが必要
【人財強化】チャレンジを促進する制度・意識両面からの改革
【属人化の脱却】仕組み化による再現性の高い営業の実現

外部環境

・人手不足、コスト高への対応
・社会インフラの更新需要の高まり
・自動車市場の大変革と競争軸のデジタル移行
・ビジネスモデルの変化（サーキュラーエコノミー等）
・AI活用による競争環境の激化、フィジカルAIの台頭
・人的資本と労働市場の構造変化
・リスクの多様化
・資本市場からの要請の変化

方向性

●不確実で変化の激しい環境をチャンスと捉え、新たな価値を創出し、様々な課題を解決するための基盤を再構築する。

●担当者個人の暗黙知（頭の中だけにある情報・データ）の共有・見える化を通じた再現性の向上と多様な人財が挑戦できる制度・意識の改革を進め、社員の成長と経験を育む。

新長期ビジョン「YUASA vision 370」

創業370周年を迎える2036年3月期を最終年度とする長期ビジョン「YUASA vision 370」を策定しました。
併せて、長期ビジョン期間を5年ごとの前後半に分け、前半（2026年4月～2031年3月）の5年間を「攻めるための基盤強化」の期間と定義し、
後半（2031年4月～2036年3月）における「傾斜角の高い成長」を通じた「収益拡大の実現」に向け、成長基盤の構築を図ります。

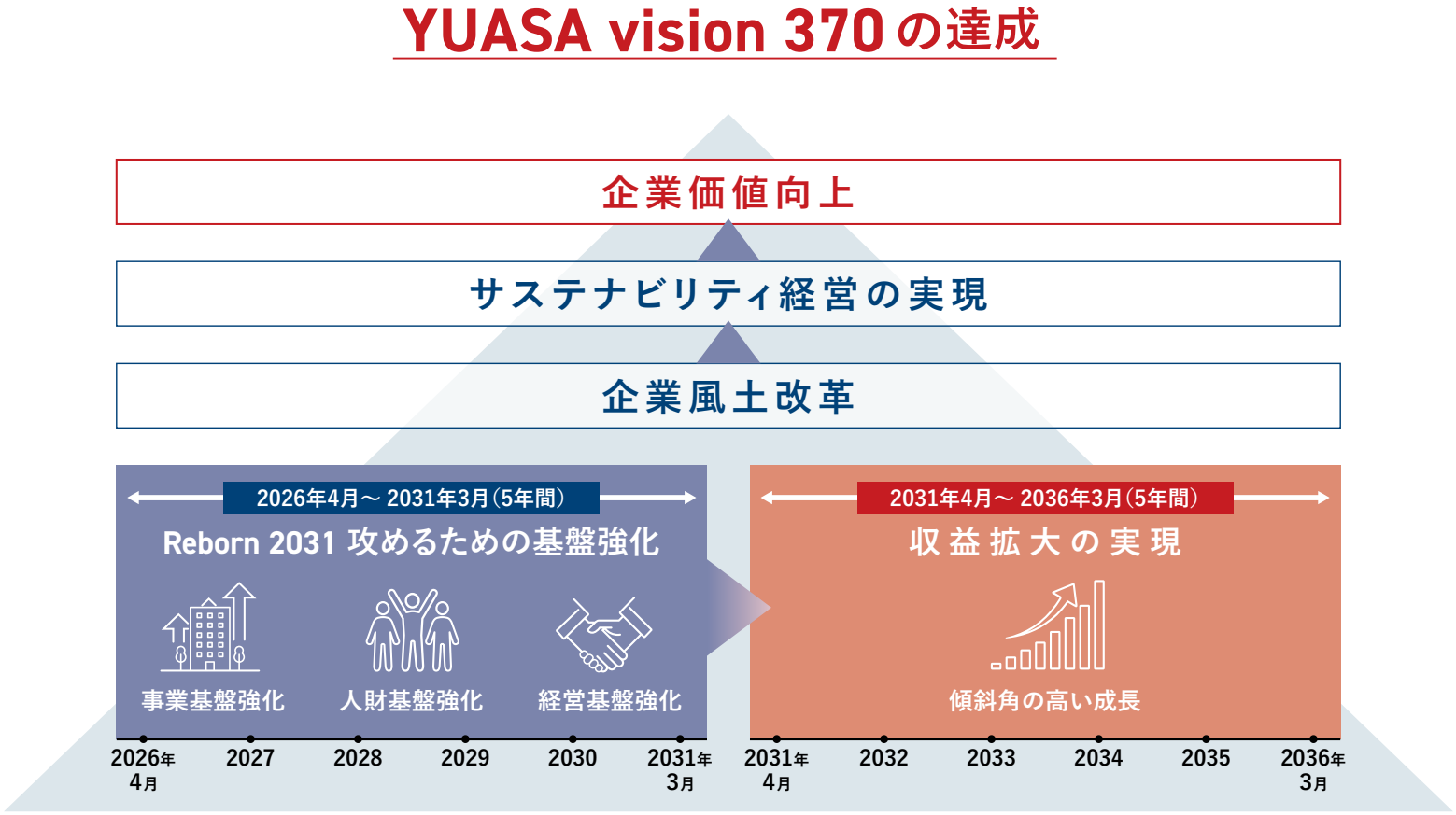
長期ビジョンと中期経営計画の関係性



新中期経営計画「Reborn 2031」の概要

新中期経営計画「Reborn 2031」は、「YUASA vision 370」の前半5年間として「攻めるための基盤強化」を行う期間と位置づけます。
「事業・人財・経営」の3つの基盤強化により中長期的な成長モデルを確立し、企業風土改革を通じたサステナビリティ経営の実現と、その先にある企業価値の向上を目指します。

Reborn 2031の位置づけとあるべき姿

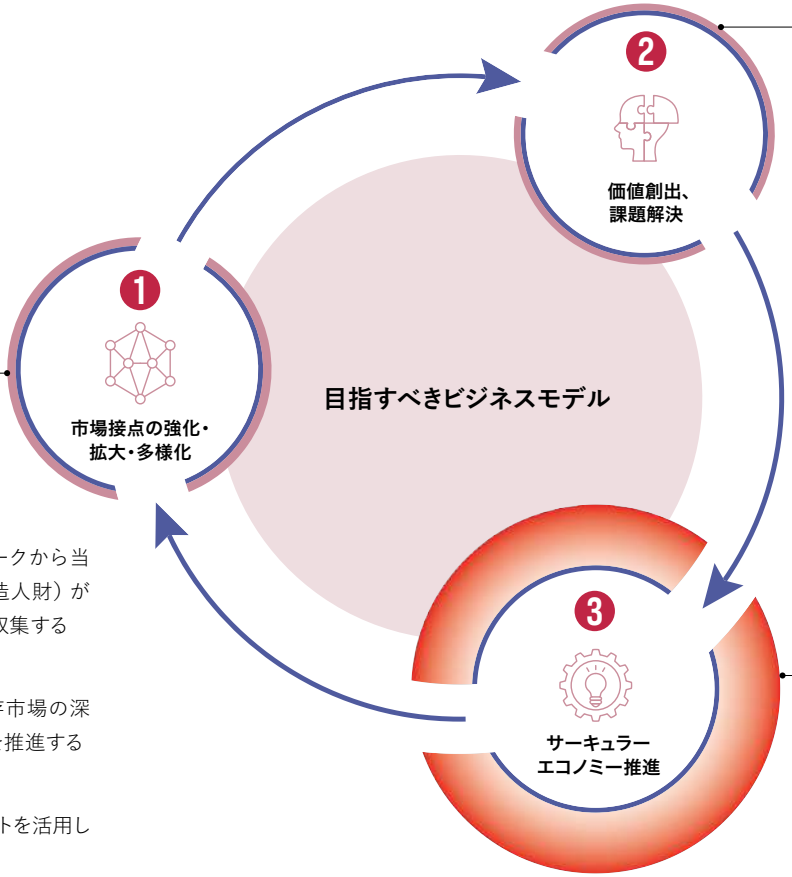


ビジネスモデルの全体像（事業基盤強化）

「Reborn 2031」では、当社の強みである「取引先ネットワーク」を基盤に機能を補完・強化し価値を創出しながら、社会課題・市場課題といった「終わりなき課題解決のループ」を回すことで、お取引先様と共に長期的な成長を実現します。

併せて、「市場接点の強化」「価値創出・課題解決」に続く新たなビジネスモデルとして「サーキュラーエコノミー推進」に取り組み、サプライチェーンエコシステムにおける永続的な価値創出を目指します。

成長性・収益性・効率性を高めるビジネスモデル



【強化】
- 全国の取引先ネットワークから当社の営業担当（価値創造人財）が社会課題や市場課題を収集する

【拡大】
- 成長戦略を推進し、既存市場の深耕と新たな市場の開拓を推進する

【多様化】
- 展示会、SNS、Webサイトを活用した価値提供を行う

- エンジニアリング機能、グループ会社機能、多様な社員の知見や経験、取引先ネットワークなどの総合力を発揮し、様々なモノや技術を「つなぐ」ことで、新たな価値、ソリューションを創出し課題を解決する
- 課題解決の方法を社員個人の能力だけでなく仕組み化、組織化、デジタル化することで、再現性を高める

ループを回し続けることで、成果につなげる

- メンテナンス機能、シェアリング・レンタル機能、中古機器・設備の買取・再販などを強化することで、「顧客接点を継続する循環型ビジネスモデル」を構築する

成長性の実現

社会課題・市場課題といった
終わりなき課題解決のループを回す

収益性の実現

当社独自の「つなぐ」機能と総合力で
差別化により収益性を確保する

効率性の実現

組織力・デジタル化による
徹底的な仕組み作り

ビジネスフィールドと成長戦略の再定義

新たなビジネスフィールドとして、介護・医療、農業、食品、新流通といった人々の暮らしに欠かせないマーケットに展開する「くらしづくり」を定義するとともに、これまで当社のビジネスフィールドの一つとして推進してきた「環境づくり」については、今後住環境分野のみならず全グループでの推進を図るため「すべてのビジネスフィールドで推進する戦略」として定めました。
併せて、「Growing Together 2026」で推進した9つの成長戦略についても再定義を行い、「全社で推進する4つの戦略」としてさらなる強化を図ります。

Reborn 2031における4つのビジネスフィールド

モノづくり
- 製造現場DXとフィジカルAI
- スマートファクトリー
- 次世代物流システムの構築

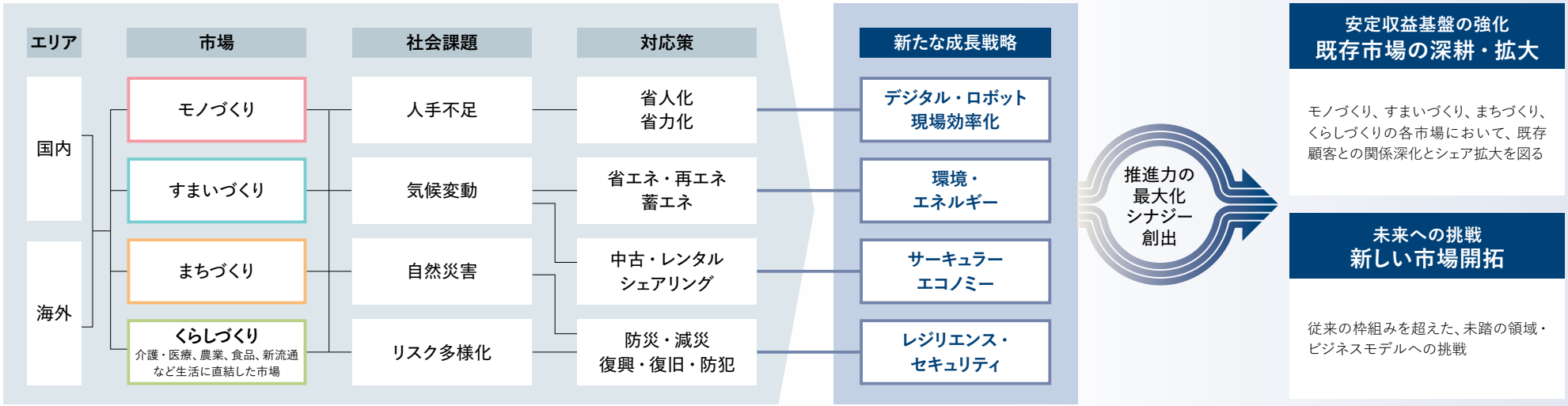
まちづくり
- 都市の強靭化とインフラ再整備
- 日本の建築資材・エクステリアの海外展開
- 地域共創、資源循環型街づくり

環境づくりをすべてのビジネスフィールドで推進

すまいづくり
- エネルギーコストの最適化
- スマートホーム・スマートビル
- 既存・中古住宅活用、リノベーション

くらしづくり 新設
- 現場で働く人々への支援
- 農業、フードテックなど「食の安全」
- 生活を豊かにするソリューション

今後の成長戦略



Topics

新たな価値創造に向けた3つの「つくる」

「終わりなき課題解決のループ」の形成を目指す「永続的な市場接点の構築」に向けては、商社として当社が果たしてきた「つなぐ」機能に加え、お取引先様とともに自ら新たな価値を「つくる」機能の拡充を通じた市場への価値提供が不可欠と考えます。
私たちが有するネットワークと専門性、総合力の発揮による「つなぐ」イノベーションを起点とした3つの「つくる」を推進し、「提供価値で選ばれる商社」を目指します。

「つなぐ」イノベーションとは…
単独の企業や商品では解決できない課題を、人・モノ・資金・情報・データ・技術などをつなぎ解決する取り組み



P.36 商品企画と3つの「つくる」

海外戦略

2036年３月期の「海外売上高1,000億円」達成に向け、住環境・建設分野を含む総合展開、拠点の拡充をはじめとした事業および人財基盤の強化を図ります。

事業基盤

総合力の発揮、拠点展開	エンジニアリング機能・施工機能強化
フードテックに関する日本製品・技術の輸出	中古・リボーン品取り扱い強化
現地企業とのアライアンスにおける仕入・販売網の拡大	展示会（部門横断展示）・SNSによる情報発信強化

人財基盤

現地採用の強化	現地経営者の育成	海外選抜制度の拡充
日本における研修制度の充実	外国籍人財の積極採用	

▶ **海外拠点での総合力発揮**
▶ **タイの取り組み事例を他国に水平展開（ベトナム・インド・アメリカなど）**

本社建屋を活用した体験型ショールーム



現法本社／バンコク
最新の日本製設備を設置
１Ｆには、テスト加工なども行えるショールームを完備

生活空間を再現した体験型ショールーム



バンコクのモデルハウス
日本の住宅ソリューションをまるごと体感できるSAKURA HOUSEをオープン

▶ **当社独自の中古オークションプラットフォームYUMACを活用**
（現在は建機・農機が中心
今後は全事業領域へ展開を目指す）

▶ **拠点政策**
タイを中心としたASEAN・インド・北米に注力
インドは、2031年までに８拠点へ拡大

目標設定

2031年3月期 海外売上高
400億円以上

2036年3月期 海外売上高
1,000億円以上

※ユアサビジョン360で掲げていた海外取扱高（輸入・海外販売）から、海外売上高（海外販売）のみに目標を修正

MESSAGE

経営管理部門統括メッセージ

基盤強化を通じ 経営品質の向上を目指す

取締役　経営管理部門統括　**鈴木　啓由**



PROFILE

（略歴）

1991年４月	当社入社
2018年４月	東部・西部住環境本部副本部長
2022年４月	西部住環境本部長
2023年４月	執行役員　西部住環境本部長
2024年４月	執行役員　東部住環境本部長
2026年４月	上席執行役員　経営管理部門副統括
2026年６月	取締役　経営管理部門統括（現任）

本年6月より、経営管理部門統括を拝命いたしました。
私は入社以来30年超にわたり、住環境分野を中心に営業部門に従事してまいりました。この間、社会・経済は大きな変化を遂げ、また企業に求められる役割や認識すべきリスクも多様化しております。新たな経営体制を担う一員として、今の時代に求められるYUASAの「あるべき姿」とは何かを常に問い続け、その実現に力を尽くす所存です。
今年、創業360年の節目を迎えた当社には、長年の商いで培ってきた営業活動の基盤に加え、拡大するビジネスフィールドや変化を続ける社会に対応してきた経営管理の基盤があります。中期経営計画「Reborn 2031」においては事業・人財・経営における「攻めるための基盤強化」を進めてまいりますが、私たち経営管理部門もこれまで取り組んできた「攻めの管理」を一層強化し、YUASAグループの企業価値最大化につながる経営品質の向上を推進してまいります。

持続的な成長を支える ガバナンス体制の構築に向けて

中期経営計画「Reborn 2031」のスタートに合わせ、ガバナンス強化の一環として「マテリアリティ」の見直しを行いました。
これまでのマテリアリティは、2021年のサステナビリティ宣言に合わせて策定された、いわば「バージョン1.0」の状態でした。社会の変化、そして当社ビジネスの成長・拡大に合わせ、マテリアリティは適宜バージョンアップされるべきものであり、当社も次の創業370年、そして400年を見据えた中長期的な成長を目指すにあたり、このタイミングで再整理を行う運びとなりました。
この度改定したマテリアリティについては、独立社外取締役などで構成されるサステナビリティ推進委員会にてその進捗を図るとともに、事業環境や当社の事業計画およびその進捗などを踏まえ、今後も随時見直しを行ってまいります。

また、この4月に新設した「リスクモニタリング室」は、「Reborn 2031」で掲げる「積極的投資フェーズ」への移行にあたり、グループガバナンスの強化を通じた「攻めのリスクテイク」と「守りのリスクヘッジ」のサポートを目的としています。内部監査のスリーラインモデルの強化と並行して、守るだけではなく「攻めの管理」を実現するための実効性の高い取り組みを通じ、経営基盤の強化を図ってまいります。

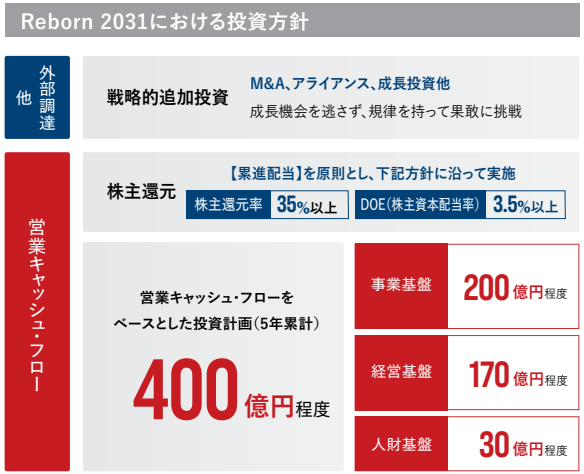
成長機会を捉える 「積極的投資フェーズ」への移行

中期経営計画の期間においては、5年間で計400億円以上の投資を行う計画です。着実な成長を通じて築き上げた安定的な営業キャッシュ・フロー創出基盤と強固な財務基盤に加え、ガバナンス向上による経営基盤の強化により、変化する社会

において成長機会を逃さず果敢に投資を行うことができると考えております。
また、本投資計画では、M&Aや機能強化に向けた成長投資、攻めの経営を実現するDX投資に加え、新たに30億円規模の「人財投資枠」を設けました。私たち商社にとって、現場のニーズを捉え、新たな価値創造を行う原動力となるのは「人」に他なりません。ニーズの深耕や課題解決を行う能力の強化に向けた各種研修の実施や、専門的な知識や技能を有する社員をはじめとする人財ポートフォリオの多様化に即した新たな人事制度の整備等を通じ、価値創造の基盤としての人財力の強化を図ります。

収益の「量と質」の最大化に向けたROICマネジメントの導入

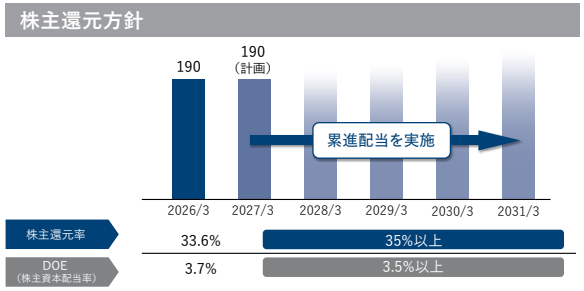
「Reborn 2031」では、投下資本全体の収益性を測る観点から、ROEに替わりROIC（投下資本利益率）を新たに指標として定めました。
積極投資を通じた成長機会の創出にあたっては、資本効率や資金需要に応じた負債の有効活用も選択肢の一つと考えており、投資規模の拡大と並行し、投下資本に対する収益効率のモニタリングも重要となります。ROIC指標の導入と先述のリスクマネジメント体制の強化を通じ、収益の絶対額と効率性双方の最大化を推進するとともに、ダイベストメント基準の明確化により柔軟かつ機動的な投資戦略を実行してまいります。



累進配当を通じた株主還元の着実な強化

当社では、株主の皆様への適切な利益還元を経営上の重要事項と認識しております。今回、収益性の向上を成長投資のみならず株主還元の強化につなげるべく、「Reborn 2031」の期間においては新たに「累進配当」の方針を導入いたしました。原則として減配を行わず、1株当たりの年間配当は前年の実績を基準といたします。2031年までの5年間は「攻めるための基盤強化」の期間でありますが、期間中に創出を見込む営業キャッシュ・フローの水準から、この5年間において前年実績以上の配当を継続的に実施することが可能であると判断いたしました。

当社は、コロナ禍の一時的な停滞を脱し現在5年連続で売上・営業利益および経常利益の伸長を実現しており、1株当たり年間配当についても前年以上の実績を継続しております。当社自身の中長期的な成長とともに、株主の皆様に対しましても中長期にわたる安定的な利益還元を実現することと併せ、還元水準の継続的な強化にも挑んでまいります。



変化を恐れず、変化を捉え400年企業への確かな歩みを

変化のスピードが増す現代において「果敢に変化に挑み続ける企業」であるために、リスク管理やガバナンス強化など、私たち経営管理部門が果たすべき役割はこれまで以上に大きくなると考えています。400年、さらにその先に続くYUASAの未来のために、「攻めの管理」の先頭に立ち変革を推進してまいります。
ステークホルダーの皆様におかれましては、変わらぬご指導ご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。



営業部門統括メッセージ

「人」と「ソリューション」の力で社会課題に真正面から取り組む

専務取締役　営業部門統括　濱安　守

トレーディングで培った強みを基盤にモノ・コト両方で価値を生み出す商社へ

「株式会社YUASA」への商号変更に込めた「トレーディングにとどまらない価値創造」を目指すうえでは、私たち営業組織自身がこれまでの慣習などにとらわれず、真に価値を創造するためにどうすべきかを考えられる集団となることが必要です。

当社は長きにわたり「モノ」を起点とした市場との接点を通じ、社会に様々な価値を提供してまいりました。しかしながら、高度化、複雑化する社会課題の解決に向けては、既に世の中にあるモノやサービスをつなぐことに加え、まだ世の中にないソリューションを創造する、いわば「コトから価値を生み出す」企業となれるかが重要だと考えています。

コトを生み出すのには無限の手段があります。何を使うのか、誰と組むのか、どのような技術や機能を掛け合わせるか。しかしながら、当社には全国数万社に及ぶ仕入先様・販売先様との深い接点と、双方の課題や強みを熟知した密接なネットワークという「価値創造の源泉」があります。トレーディングで培ったこの強みを活かし、社会課題の解決に真正面から取り組むことで価値創造のフィールドを拡げていく。これこそが、社会の要請に応える企業集団としてYUASAが進むべき道筋であると考えます。

エンジニアリング機能の強化でYUASAの「課題解決力」を高める

この4月に発足した「エンジニアリング統括部」は、当社の事業を通じた価値創出に大きな役割を果たす存在です。建築、施工、設置の機能を当社自らが有することで、生み出せるソリューションの幅、またお客様へ提供できる選択肢が大きく拡がります。特に、人手不足が常態化する世の中にあっては、工程ごとに部分的に外注するのみではなく当社自身が機能を果たすことで、工期の短縮など需要期における提案の優位性を高めることにつながります。今回、部署を新設したのは、単に看板を掲げるのみではなく会社としてエンジニアリングに力を入れる、という決意の表れでもあります。

何より、私はエンジニアリングを通じより多くの社員に「現場課題を解決する喜び」を感じてもらいたいと願っています。企業が得る利益とは本来「課題解決の対価」であり、モノを売る、届けるだけでは解決しない課題も多く存在します。エンジニアリング機能を発揮することで課題解決力を高め「モノとコト両方で価値を生み出す商社」を目指すとともに、生み出した付加価値に見合った対価を獲得することで、専門技術を有する人財の働きがいや経済的価値をも高めていきたいと考えています。

加えて、人財の確保や育成にあたっては、エンジニアリング人財をはじめとする専門技能を持った社員に関する人事制度についても、その実態に合わせ変えていく必要があると考えています。

実際に当社では、営業のみならずエンジニアリングやデジタル活用等、様々な専門技能および知識を有する人財が集っています。こうした方々は当然、営業社員とは異なる成果指標や時間軸、また目標設定があるわけです。現在、会社としてあるべき人事制度についての議論を重ねているところですが、より実効性の高い仕組み作りが必要であると考えています。

「AIが現場を変える」未来が すぐそこまで来ている

今回、新たに4つの成長戦略分野を定めましたが、そのいずれもが当社、そして社会が取り組むべき喫緊の課題です。とりわけ、人手不足への対応として挙げられる「デジタル・ロボット・現場効率化」においては、「AIの進化」をいかにビジネスに取り込んでいくかが重要と考えます。

特に、モノづくりの分野においては、フィジカルAIの台頭に代表されるようにAIが「考え、判断する」ための頭脳としてロボットに組み込まれ、「指示された動きしかできない」というこれまでのロボットの常識を塗り替えつつあります。モノを掴む、運ぶ、置くといった、これまで人間にしか担えないとされてきた繊細な動きや状況に応じた判断を代替するようになれば、モノづくりの現場の景色が一変するのもそう遠い未来の話ではなくなるでしょう。

私は入社以来、モノづくりを起点とし国内外の様々な現場を経験してまいりました。新たな技術の誕生やプロダクトの進化など、産業界にはたびたび大きなパラダイムシフトがあったわけですが、AIの進化はそのような生易しい言葉では表せない、いわば「破壊的イノベーション」と言えます。

数年前、業界人同士でこのようにAIが現場のプロセスを代替する未来の話をしたところ「さすがにそれはないでしょう。AIがそこまでの精度に達するのはまだまだ先ではないですか」といった反応が大半でした。それが今や「そんなの当たり前だろう」と言われる時代になったのですから、もはや「AIはここまで、ここからは人間」という線引きでさえ危ういのかもしれません。

そして、この変化は「人」と「ソリューション」を起点に社会課題の解決に挑む当社にとって追い風でもあります。無数の現場接点を有する当社には、日々現場で働く方々がどのようなプロセスを担い、そして何に悩んでいるのかといった有形無形のナレッジがあります。例えば、ロボットへのAI実装が進んだ暁には、人手不足の課題に直面する工場に「工作機械と協働するヒューマノイドロボットを一緒に提案する」といったアイディアも考えられます。モノづくりに限らず、熱中症のリスクが高まる夏場に屋外で稼働できる機械、また重たい什器を運んだり機器を設置したりするなどの作業ができるロボットがいてもいいでしょう。省人化・省力化など現場課題に合わせたソリューション提供を通じ、お取引先様の経営効率を高めることも、私たちにできる課題解決の形です。

市場接点の強化は 「市場への好奇心」から生まれる

今回の中期経営計画では、終わりなき課題解決のループの起点として「市場接点の強化」を掲げています。

もちろん、実際に市場接点を担うのは営業担当、もしくはエンジニアリング機能を担う社員ですが、市場との接点作りは現場だけでなし得るものではありません。組織の全員が常に市場にアンテナを張り続け、会社全体で市場ニーズに向かっていく企業風土の醸成が重要だと考えます。

私は最近「早く挑戦し、早く失敗しよう」と営業組織に呼び掛けています。もちろん、組織として新しいことに取り組むうえで最低限の規律は必要ですが「確実に成功する」という環境が整うのを待っていては、今の時代、技術やサービスはあっという間に陳腐化してしまいます。不確実な中で挑戦するのには当然失敗もつきものですが、早く、多くチャレンジした分だけ大きな学びを得ることができます。社会の変化のスピードが増す中にあっては、アジャイルに挑戦を積み重ねることこそが、激変する市場のニーズをいち早く捉え、お客様や社会に対して新たな価値をご提供し続ける原動力になると確信しております。

また、アジャイルに挑戦できる組織となるためには、心理的安全性の確保も欠かせません。職制の別なく自由闊達なコミュニケーションがとれる環境のもと、社員一人ひとりが自身の持つ着眼点や顧客接点に基づく新たなアイディアを提案し「まずはやってみよう」と後押しできる組織となることを目指し、組織風土の変革を進めてまいります。

最後になりますが、私たちがこうして変革に挑むことができるのは、ともに成長を目指し歩んでくださるお取引先様をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様のお支えあってのことです。これまでのお力添えに改めて心より御礼申し上げるとともに、今後とも相変わりませぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

INTERVIEW

取締役対談

成長戦略が導く サステナビリティ経営の道筋

新たな成長戦略と、YUASAグループの持続的な成長に向けた展望について、取締役3名による対談を実施いたしました。



社会課題の解決に向けた機能の「棚卸」と「強化」

光成：「Reborn 2031」では成長戦略として「デジタル・ロボット・現場効率化」「環境・エネルギー」「サーキュラーエコノミー」「レジリエンス・セキュリティ」の4つの分野を取り上げています。事業成長を通じた強みのブラッシュアップと、それによる社会課題の解決で価値を生み出す決意を示す内容となりました。

大村：仰るとおり、今回の成長戦略は「当社が有する強み」を棚卸したうえで、より強化すべきポイントをクローズアップした内容になっています。400年企業を目指す当社にとって「社会課題の解決」を通じ成長を希求することは必然と考えており、そのための当社が活かすべき、そして伸ばすべき強みは何かという観点で特に注力するのが、この4つのテーマになります。

竹尾：例えば、人手不足は私たちが相対する工業・住環境・建設のすべての分野に関わる課題で、特に建設業界においては、今や受注獲得の際に価格もさることながら「希望どおりの納期・工期を実現できるか」も重要なファクターになってきています。また、現場のみならずメーカーも人手が足りず、製造機能に経営資源を集中させるため見積もりなどの周辺業務を我々代理店に任せる動きもあるなど、もはやモノの調達・購買能力だけでは差別化が難しい時代になっています。当社では早くから「施工機能の強化」や「見積もり業務の内製化」に取り組み、受注から工事までを一気通貫で担える体制作りを進めた結果、持続的な成長を実現できています。

光成：社会や取引先の変化をビジネスチャンスと捉え先回りする姿勢は、これからますます重要になりますね。

竹尾：結果につながることで「会社の方針が社会課題の解決に直結している」という共感を現場で働く社員一人ひとりに持ってもらうことにもつながっており、好循環が生まれています。

大村：サーキュラーエコノミーについては、当社が有するリセールネットワーク（オークション・中古販売）やメンテナンス、レンタル・リース機能の活用を通じた「捨てない」「持たない」ビジネスの強化を目指します。建材や農業機械のリセール、またエアコンのリースに取り組むなど、機能と領域の拡大を続けています。

また、全国に拡がる販売先ネットワークを通じ中古機械・設備の仕入を行うなど、当社から販売するのみでなく使用された後の製品が当社に集まってくる仕組み作りにも、今後注力する方針です。

光成：あらゆるコストが増大する中、YUASAの機能とネットワークによるサーキュラーエコノミーの推進は、限られたコストで設備投資を行いたい企業にとって価値ある取り組みだと感じます。

成長戦略を通じた「緩和」と「適応」のアプローチ

光成：気候変動の観点では「緩和」と「適応」という考え方があります。「緩和」は気候変動の長期的な影響を抑制する取り組み、例えばGHG排出量の削減などがそれにあたりますが、豪雨や熱波等、気候の変化による被害を最小限に抑える「適応」アプローチも必要性が高まっています。ある試算によれば、アメリカにおける異常気象等による損失は昨年約120兆円、同国のGDPの2.6%の規模であったそうです。日本は豪雨に加え台風や地震など特に自然災害リスクが高い国であり、こうした備えにYUASAの知見や強みが活かせるのではないでしょうか。

大村：「レジリエンス・セキュリティ」では、災害時医療への取り組みを強化しています。一昨年の能登半島地震の際、当社グループが手掛ける「医療コンテナ」が被災した医療機関の仮設診療所などとして活用されました。この時は、地震発生翌日に支援要請を受け、降雪期、また地震直後の交通網の混乱の中、僅か3日で現地での展開を行うことができました。スピーディーな緊急時対応は、モノと人、そしてそれをつなぐネットワークを有する当社の強みそのものであると考えます。

竹尾：併せて、当社が取り組む「省エネ」「創エネ」「蓄エネ」事業を全社横断でより速く、より大きく展開するため、この4月に新設した「エンジニアリング統括部」の機能が活きると考えます。多様化するニーズに対応する職人集団として専門性と対応力を高め、エネルギー使用量の削減貢献に取り組んでいきます。

光成：急速に需要が伸びるデータセンター向けなど、YUASAだからこそできる掛け合わせが沢山あると思います。機能強化を通じ、ビジネスチャンスを拡げていきたいですね。

培ったネットワークが無限のビジネスチャンスの源泉

光成：社名変更の理由にもある「トレーディングにとどまらない価値創造」に向けては、職人さんの高齢化や人財不足、後継者問題に悩む中小企業へのサポートなど、広範なネットワークを有するYUASAならではの幅広い可能性があると考えます。



竹尾：当社のお取引先様で、事業承継の課題を抱える販売先の社長を当社に迎え入れたうえで、一緒に取引先を回り商流と社員の雇用を維持する形で支援したケースが複数ありました。全国にネットワークを有する当社にとって事業承継の問題は私たちの商いを失うことにもつながりかねず、M&Aに限らずこうしてともに汗をかき協働するやり方もあると考えています。

大村：国内外メーカーの様々な建設機械を取り扱う都市基盤本部には、全国各地に商圏を有するレンタル事業者の会員組織があります。こうした「地場のレンタル事業者」は当社にとっての主力販売先でもあるのですが、近年では広域レンタル事業者による買収や市場進出が進み、苦しい事業環境にあるところも少なくありません。こうした事業者に対し、様々な形でサポートするアイディアもあると思っています。

成長戦略推進を支える「人財力」と「変わり続ける力」

光成：お二人から見た「YUASAの強み」はどこにありますか。

竹尾：歴史が紡いできた、有形無形のノウハウにあると感じます。一朝一夕には得られない市場との接点や商売の勘所が組織に息づいているというのは大きな強みです。ですが、今後はこうした組織の力に加えて「個人の機能強化」も必要です。それぞれが強みを持ち「この分野なら負けない」という自信を持って仕事にあたる風土を作りたい。それがまさに「人財基盤強化」に掲げる「自己効力感と組織効力感の醸成」につながると考えます。

光成：エンゲージメント調査なども活用し、働くことが社員一人ひとり、ご自身の成長につながっている実感を持てる会社作りに継続的に取り組むことが大事ですね。

大村：歴史に満足せず、常に「変化」を追い続けられる集団であることが強みと感じます。工業・住環境・建設という3つの柱が時代にフィットして変化し続け、時にシナジーを生み、また時に補い合ってきたからこそ、360年という途方もない歴史を紡いできたと改めて実感します。

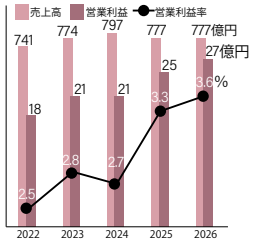
光成：まさにダーウィンの「種の起源」の話ですね。変わり続けたからこそ生き残ってきた。歴史と揺るぎない軸があるからこそ、果敢に変化できるとも感じます。これからも、自発的な変化が生まれる企業であり続けられるよう、私自身も社外取締役の立場から、持続的な成長に寄与してまいりたいと思います。

セグメント別実績サマリー

当社グループは、7つの事業セグメントを有する「複合専門商社グループ」として、社会課題の解決を通じた価値創造に取り組んでいます。
※「その他」セグメントは、木材および消費財事業で構成されています

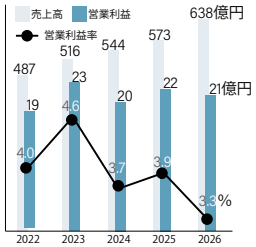
産業機器

売上高 777億円
営業利益 27億円



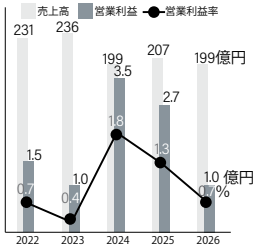
建築・エクステリア

売上高 638億円
営業利益 21億円



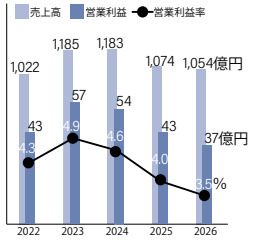
その他

売上高 199億円
営業利益 1億円



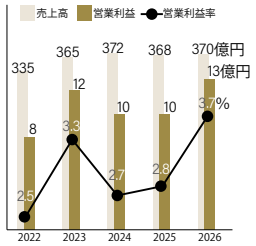
工場設備

売上高 1,054億円
営業利益 37億円



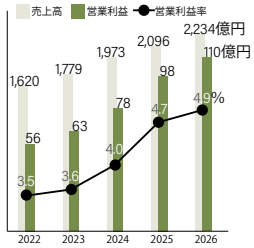
都市基盤

売上高 370億円
営業利益 13億円



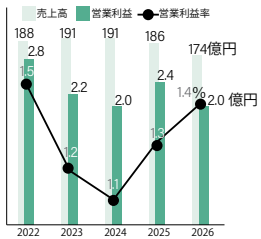
住設・管材・空調

売上高 2,234億円
営業利益 110億円



エネルギー

売上高 174億円
営業利益 2億円



2026年3月期実績

売上高	5,450億円
売上総利益(率)	650億円 (11.93%)
販売費及び一般管理費	482億円
営業利益(率)	167億円 (3.07%)
経常利益(率)	172億円 (3.16%)
当期純利益	120億円

コア事業 01

工業マーケット事業本部

産業機器部門

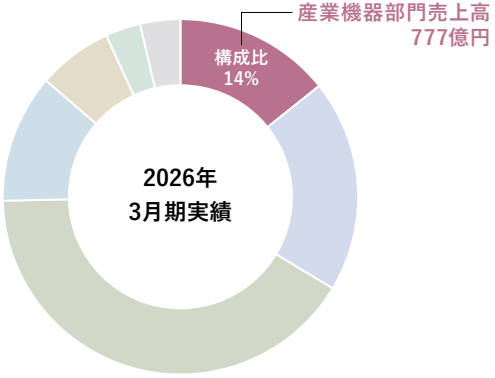






「点」の専門知見と
「面」のソリューションを掛け合わせ
製造現場の社会課題を解決

産業機器部門は、創業期からの歴史を有する金物卸を起点とし、モノづくりの現場で必要な工具および関連機器の取り扱いにおける長年の実績を有します。これまでの商いで培った専門知見と製造業全般を網羅する広範な営業基盤は、当社グループの総合力を融合した高付加価値な「ソリューション営業」の原動力となっています。切削工具や制御・測定機器、マテハン機器等における業界トップクラスの「調達・商品ラインナップ力」と、AI技術を活用した独自の「物流機能」、長年の実績に培われた「専門知見」、そしてこれらを融合させトータルソリューションを導き出す「アッセンブリー能力」を発揮し、現場起点の価値創造を実現します。



主な事業

- 工具・産業設備・機材・制御機器・物流機器・食品機械・省エネ機材の販売

関連する主な市場

- 自動車、半導体製造工場などの製造業
- その他すべての製造業
- 物流倉庫、食品工場　など

戦略

日本、そして世界の産業構造が大きな変化を迎える中、持続的な成長の実現に向けてはこれまで培った「点」の専門知見と、製造業全般を「面」で支える発想とを掛け合わせ、自動化や脱炭素といった市場構造の変化を捉えるとともに、様々な顧客接点を通じて潜在需要を掘り起こす新しい事業モデルの確立が必要であると考えます。現場の課題が複雑化する中、私たちは産業機器単体の視点や知見にとどまることなく、デジタル活用や脱炭素ソリューションなど、YUASAが持つ総合力を掛け合わせ「現場の最適化」に貢献する価値創造に挑んでまいります。物流施設における省人化・省力化に着目した「LOGI CRAFT」や再生可能エネルギー関連の商品・サービス展開など、現場の様々な課題を解決する当社の強みを展開し、モノ・コト両面で価値を提供するパートナーとして、受注機会の拡大に取り組みます。



物流トータルソリューション「LOGI CRAFT」

コア事業
02

工業マーケット事業本部

工場設備部門

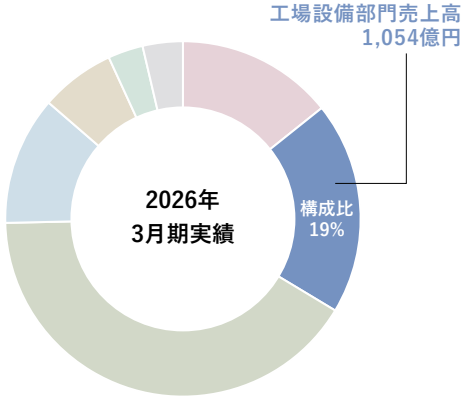






モノ・コト両面からの課題解決を通じ現場全体の最適化を担う「トータル・ソリューション・パートナー」へ

国内トップクラスのシェアを有する工作機械販売を中心に、鍛圧・板金、計測等の産業設備や、近年ニーズが高まっている庫内搬送やピッキングをはじめとした物流関連機器など、特定のプロセスにとどまらない「現場全体の最適化」に必要な様々なソリューションを提供しています。
さらに、これまで培ってきた「モノの知見」にデジタル・グリーンをはじめとした成長戦略を掛け合わせ、社会や現場の課題解決に取り組んでいきます。



主な事業

- 工業機器、物流機器、ロボット等省力機器、省エネ機材の販売

関連する主な市場

- 自動車関連市場
- 半導体製造装置市場
- 航空、防衛、造船関連市場　など

戦略

モノづくり現場における顧客ニーズが多様化する中、さらなる成長に向けた戦略として工作機械販売で培った強固なネットワークを起点とした「トータル・ソリューション・パートナー」への進化を目指します。
工作機械への深い知見という「点」の強みを武器に、IoT、AI、ロボット、物流、エネルギー管理といったモノやサービスを組み合わせ生産ライン全体をつなぐ「面」のソリューション提供を通じて「モノづくり現場の全体最適」を実現するとともに、人手不足や環境対応といった現場課題へのアンサーとしてお客様への真の価値提供を目指してまいります。
単体のプロセス・単一のマーケットのみならず、例えば切削加工における洗浄から組立といった前後工程や、工場内のみならず一般の物流向けにソリューションを展開するなど、強みを活かした市場拡大を進めてまいります。



脆性材加工の効率向上に貢献する「加工環境ソリューション」

コア事業 03

住環境マーケット事業本部

住設・管材・空調部門

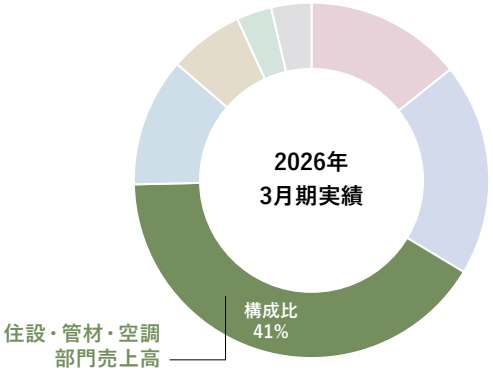
独自の「エンジニアリング機能」と幅広い商材で住環境・オフィス環境の課題を人とソリューションで解決







キッチン・浴室などの住宅設備機器や、ポンプ・バルブなどの管材、産業用・家庭用空調機器・再生可能エネルギー関連機器および工場のユーティリティなど幅広い分野にわたり、全国の販売・物流ネットワークとエンジニアリング機能を掛け合わせ、商品の販売のみにとどまらず、設計・施工からアフターサービスまでを一貫してサポートする付加価値の高いソリューションを提案しています。
太陽光発電をはじめとする省エネ・創エネ・蓄エネ設備の提供を通じ、カーボンニュートラルな社会の実現に貢献していきます。



主な事業

- 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

関連する主な市場

- 管材卸商・プラントエンジニアリング会社
- 住宅設備店、サブコン、リフォーム業者
- デベロッパー、ビルダー、建設会社　など

戦略

建設業界の深刻な人手不足やエネルギー問題、資材費高騰といった社会課題や変化を一つの商機と捉え、技術革新・作業効率化などをキーワードに様々な角度から課題解決に取り組んでいます。設計・施工支援など技術力のある関係会社や幅広い分野を越えた部門と相互連携することで、YUASAグループの総合力を活かし、持続可能な企業価値の向上を目指します。
施工や庫内エンジニアリングなどの機能を拡大することで、現場作業効率化に直結する提案を行っていくとともに、顧客から信頼される「現場を知る」営業人財の育成に注力しています。仕入先の右腕となるエンジニアリング機能と顧客視点に立つ現場力を併せ持つ存在を目指すとともに、当社において高い成長余力を有する海外における展開強化を通じ、市場環境や特定業界の動向に左右されない強固な収益基盤の構築に取り組みます。



コア事業 04

建設マーケット事業本部

建築・エクステリア部門

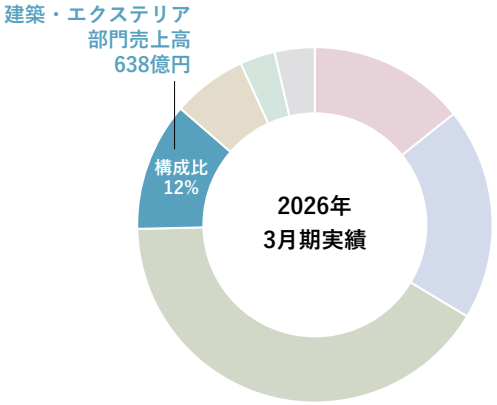






「今日の課題」も「未来の課題」も解決する ソリューション提案を通じて 使う人も、作る人も快適に

建築・エクステリア部門は、フェンスや車止めなどの公共外構資材から門扉・物置・カーポートといった家庭用エクステリア、またブラインド・塗り壁等のインテリア商品など、街や住まいに関する幅広いソリューションを取り扱っています。温暖化やエネルギー価格上昇などといった建物の課題はもちろんのこと、人手不足や工期の長期化といった建設現場の課題も顕在化する中、当社ネットワークと施工・開発機能をつなぎ、国内・海外でのソリューション展開を通じ、あらゆる課題解決に挑んでいきます。



主な事業

- 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および請負

関連する主な市場

- 外構・エクステリア市場
- 道路・土木・インフラ工事市場
- 建築金物市場

戦略

「まちづくり」のビジネスフィールドには、建物に住む人、使う人、そして街に暮らす人による「ユーザー視点」の社会課題と、建設現場で働く人の「ビルダー視点」の現場課題の両方が存在しています。私たちのビジネスはこれら両軸における社会や現場の課題解決そのものであり、モノやサービスありきではなく「課題解決」を起点とした営業活動を通じ、社会への価値創造を実現してまいります。

特に、「人手不足」「気候変動」「自然災害」「リスクの多様化」といった課題は、私たちが展開するマーケットにおける喫緊の課題です。こうした課題解決に向けた成長戦略の推進に加え、展開余地の大きい海外市場における「エクステリア文化」の確立を通じ、物置やカーポートなど日本でおなじみのアイテムをはじめとした海外販売の強化に取り組みます。


既存の万年塀の基礎を活用できるアルミフェンス「八千塀」

コア事業
05

建設マーケット事業本部

都市基盤部門

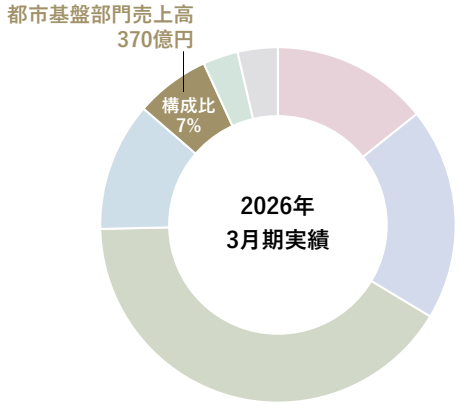






「建機」を超え、「基盤」を創る。
社会を支えるインフラの守り手として
ユーザー視点の価値創造に挑む

都市基盤部門は、建設機械・資材および産業用機械の販売やコンテナハウスの製造・レンタル、またBCPや都市防災関連ソリューション、レンタル・中古販売事業を展開しています。販売先はレンタル・リース会社などが中心ですが、私たちはその先にいる「ユーザー視点の課題解決」に拘る集団でありたいと考えています。ユーザーの困りごとへのアンテナを高く張り、現場に根差した課題収集を通じ課題を「自分事」と捉え、取引先との協働で解決に導く価値創造を目指していきます。



主な事業

- 建設機械をはじめとした産業用機械、資材、コンテナハウス等の製造販売及びレンタル

関連する主な市場

- 建設業・建設機械レンタル業
- 製造業（工場、建機・建材メーカーなど）
- 物流・倉庫業、リユース市場

戦略

これまで建設機械を中心とするソリューションを展開しておりましたが、産業用機械や防災関連など建設機械にとどまらない価値創造を担う部門として、2026年4月より名称を「都市基盤本部」に変更いたしました。

建設機械を実際に使う現場では、熱中症対策の義務化や人手不足といった「人」にまつわる課題から、水道等社会インフラの老朽化をはじめとする「モノ」に起因する課題に至るまで、多くの機会が存在します。こうした機会へのソフト・ハード両面での提案に加え、当社が有するオークション機能を通じた中古建機・農機等の仕入・販売およびレンタル展開を国内外で強化し、「サーキュラーエコノミー」のビジネスモデルを確立することで、当社グループ全体における永続的な市場接点の構築に貢献してまいります。



国土交通省が推進する「ウォーカブルなまちづくり」に向けた取り組み例

コア事業
06

エネルギー・その他

エネルギー部門／消費財・木材部門

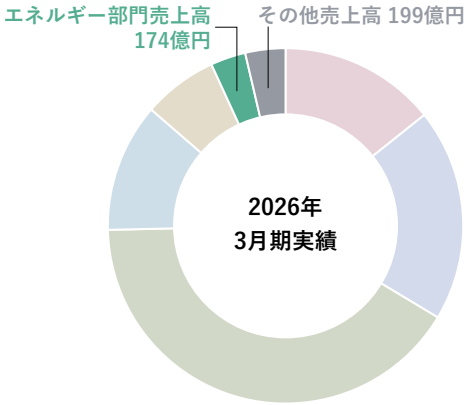






ユーザーとダイレクトにつながる
貴重な市場接点を通じ
グループシナジーの起点となる

エネルギー部門は、SS（サービスステーション）事業を通じた自動車用燃料販売等のカーライフソリューションの提供と、船舶用燃料販売を行っています。また「その他」には季節家電商品の開発・販売等の消費財事業と、木材卸売事業が含まれます。
当社の事業ポートフォリオの中で消費者（ユーザー）と直接の接点を有する貴重なビジネス機会として、部門間、グループ企業間相互の商品・ソリューション展開など、グループシナジー発揮の起点としても機能しています。



主な事業

- 石油製品、カーケア関連商品・サービスの提供
- 消費財、木材製品の企画・販売

関連する主な市場

- 燃料油市場（ガソリンスタンド、船舶向け）
- レンタカー、中古車販売市場
- 小売店、建材卸、建材メーカー他

戦略

エネルギー事業では、愛知県を中心としたSS展開を通じ、給油のみならず車検・整備等のメンテナンスや、コーティング・板金といったカーケアサービス、またレンタカーや中古車販売等に取り組んでいます。クルマとの付き合い方が変化する社会において、お客様のカーライフをトータルサポートするソリューション提供による収益性の向上と差別化を図っていきます。
消費財事業では、YUASAブランドの季節家電や調理家電を、家電量販店やホームセンターを通じ展開しています。商品開発力の強化を通じ、市場シェアおよびブランド認知の向上に取り組んでいきます。
木材事業では、輸入木材および国産木材の卸売・販売を行っており、建築資材としての木材取り扱いにとどまらず、木製エクステリア商品の提案などグループシナジーを発揮した用途開発にも取り組み、さらなるシェア拡大を図ります。


ナラ枯れ材を活用した木製ベンチ「さすてなベンチ」（ユアサ木材）

商品企画と３つの「つくる」

「つくる」を具現化する商品企画とプロモーションモデル

新たな価値を創造する３つの「つくる」を具現化するための取り組みとして、商品企画機能の拡充による開発体制の強化に加え、新たなプロモーションモデルの確立を進めています。

作る　メーカーと「作る」熱中症対策シェルター

空調およびエクステリアメーカーと連携し開発したワーキングシェルター「クールシェル」（下写真）は、夏場の高温環境下でも迅速に身体を冷却できるコンテナハウス型シェルターです。組み立て式で簡単に設置でき、建設現場からイベント会場まで幅広いシーンで活躍します。当社が有するレンタル機能を活用し「必要な時期に必要な分だけ利用できる」手軽さを兼ね備え、熱中症対策をサポートします。



創る　工作機械の新たな安心を「創る」

国内工作機械メーカー協力のもと、当社独自の「延長保証プログラム」の提供を開始しました。工作機械の性能向上に伴い修理費用が高騰する一方で、一般的なメーカー保証は1～2年程度にとどまることから、保証期間終了後の修理コストなどの負担が課題となっています。当社では、長年の工作機械販売実績に基づく膨大な工作機械の稼働・修理データを分析し、業界最長級となる「検収後5年間」の長期保証を安価な保険料で実現しました。メーカー保証と同等範囲の修理は回数制限なし・免責金なしで無償修理とし、購入後の安心をサポートします。

Anshin+V

・メーカー保証範囲内の不具合は「何度でも」修理対応！
・免責金なし、独自ノウハウで安価な保険料を実現

※当社経由で購入し、国内で使用する工作機械に限ります

検収　5年

【1～2年】メーカー保証 → 【検収～5年】延長保証

造る　ハイクオリティな暮らし体験を「造る」

昨年12月にバンコク市内にオープンしたモデルハウス「YUASA SAKURA HOUSE」（P.22および右上写真）は、住環境・建設分野の商品を体感できる空間として、新たなプロモーションモデルの確立を目指す取り組みです。



居住空間に確かなクオリティを求めるニーズに対応し、日本のトップメーカーが提供するインテリア・エクステリア商品を「実際の生活空間で体感できる」のが特徴で、既に現地のハウスメーカーやユーザーの皆様にご来場・ご体感いただいております。

海外における総合展開に向けては、モノやサービスの提供はもちろんのこと、インテリア・エクステリア領域における「新たな文化の提案」を通じたニーズの創造に取り組んでいます。例えば、日本ではお馴染みの「物置」は、東南アジアでは気候やライフスタイルなどの関係からこれまで需要は限定的でしたが、生活水準の向上による収納ニーズの高まりを受け、都市部を中心に需要が伸長しつつあります。当社取り扱い製品の提供を通じて新たな収納文化を提案し、これまでにない暮らしを「造る」挑戦により、海外事業のさらなる伸長を図ります。

INTERVIEW

エンジニアリング統括部インタビュー

2026年4月に「総合エンジニアリング部」と「YES部」を統括する「エンジニアリング統括部」が発足しました。エンジニアリング強化に向けたこれまでの歩みとこれからの道筋について聞きました。



YES部長
後藤　大平

エンジニアリング統括部長
前田　典宏

総合エンジニアリング部長
山田　哲也

360年の商いから生まれる「YUASAのエンジニアリング」への信頼

前田：私たちエンジニアリング統括部は、住宅から産業用途まで幅広い建物に対する設計・設備工事、また再生可能エネルギー関連機器の設置など、「すまいづくり」と「まちづくり」の様々なシーンを担う2つのチームからなる組織です。近年、モノの販売のみならず設計や工事に対するニーズは高まっており、この2つの組織を束ね会社として強化する方向性となったのは、時代の要請でもあると感じています。

山田：建築設計や設備機器の設置などを担う、私たち総合エンジニアリング部が取り扱う施工案件の数はこの5年で約3倍に、受注金額ベースでは約5倍の規模に増えています。

後藤：トレーディングを祖業とする当社が設計・施工をも担う意義は、ユーザー様のご要望にワンストップで応えられることに加え「360年の商いで培ってきた信頼」にもあるのだなと最近特に感じます。

私たちYES部は、再生可能エネルギー関連の設備工事などを担っています。主力商品の一つである太陽光発電用のパネルは一般的に20年程度で耐用年数を迎えます（法定耐用年数は17年）が、先日、ある商談で「太陽光パネルが故障する前に、工事会社がなくなってしまったらどうするのか」と聞かれた際「当社は360年続いている会社ですので、耐用年数まで責任を持ってフォローさせていただきます」とお伝えしたところ、高いご評価と信頼をいただき受注に至った、ということがありました。

今の時代、太陽光や空調など工事が必要な商品は特にそうですが、モノが調達できるだけでなく「施工機能の提供」までを行うことが受注機会のさらなる拡大につながります。会社としての強みを存分に活かしながらエンジニアリング機能を強化するのは、当社だからこそできる取り組みだと思います。

トレンドに左右されない複合専門商社ならではの対応力

前田：私たちは、あらゆる工事需要に対応できる体制を有しながら、特定分野の需要の増減に左右されない安定的な受注獲得を目指しています。

特に、建設計画やグリーンビジネス関連の施策は、その地域におけるまちづくりの方向性や、国や自治体のエネルギー施策などによっても短い期間でトレンドが変わります。こうした短期集中型の需要に対応しつつも、定期的なリニューアル需要のある電気工事や管工事なども請け負えるマルチタスク化を、個人と組織の両面で進めています。

後藤：最近では空調リニューアルのご相談が顕著です。エアコンの耐用年数はおよそ15～20年、特に病院など24時間稼働する施設の場合は10年程度で更新期を迎えることも少なくありません。また、バブル期に建てられた多くのビルは築年数が40年に迫っており、建物そのもののリニューアルに関連する空調、配管などの工事も今後増えてくるとみられます。私もYES部の工事スタッフに「空調や配管の工事も勉強しておくように」と指示していますが、個人としても組織としても多能工化を進めることで、施工案件のキャパシティを拡げていきたいですね。



営業と技術人財の協働で実現する エンジニアリング機能の強化



山田：私たちが手掛ける施工案件は年々大型化・多様化が進み、また安全確保や法令遵守への取り組みも絶えずアップデートが求められます。エンジニアリング機能の強化にあたっては、施工技術や対応力の強化と並行して、建設業法や労働安全衛生法などの関係法令への対応力の強化にも努めています。

工事はただ「置けばいい」「付ければいい」のではなく安全性や意匠性への配慮など様々な留意点がありますが、まず何より重視すべきは法令遵守の観点です。商社である私たちが建築一式の工事を請け負えるまでになったのは、安全施工の上に積み重ねた多数の実績をお客様に評価いただけているからです。

後藤：ひとたび法令違反や事故があれば、その信頼も一瞬で失ってしまいます。正しいリスク認識のもとに仕事の幅を拡げられるよう、人財育成と機能拡充に取り組んでいます。

また、こうした取り組みと並行して、営業社員にもエンジニアリングの要諦を学んでもらうための勉強会などを行っています。

工事が絡む案件受注においては、ユーザー様のご要望と実際の要件がマッチしているかなど、商談の段階で確認・調整すべきポイントが多数あります。私たちの部隊も商談に同席し専門的なアドバイスを行っていますが、顧客接点の起点となる営業担当者にエンジニアリングの基礎知識を持ってもらうことで、工事付き案件の提案力・対応力を高め、収益機会の拡大を図ることを目的としています。

前田：エンジニアリングが絡むことで、案件の規模も収益性も向上します。理想としては、最初の段階で施工が絡むとわかった時点で「持ち帰って確認します」ではなく「当社で対応できます」と言えることです。そのためには、ファーストコンタクトを担う営業社員がそれを判断できるだけの知識がないといけません。山田さんの話にもあるとおり、案件の大型化・多様化が進む中、限られたリソースでいかに効率高く案件を獲得できるかが重要です。

YUASAグループの総合力で 持続可能な社会を支える

後藤：私たちの出番が増えているのは、社会課題解決に対するユーザーニーズの高まりと、それを実現する当社の総合力に対する信頼と期待の表れであると考えます。

先日も全社会議で「関東圏以外でもYES部の支援する機会を増やしてほしい」という要望がありました。脱炭素をはじめとした環境配慮型の空間作りに対する現場のニーズは今後もさらに高まるはずで、こうした社会課題の解決に直接的に貢献できる部隊として、さらなる展開を図っていきたいです。

前田：当社グループには、空調、管材、電気、外構、再エネなどそれぞれの分野における専門技術を有する会社が多数あります。各組織が持つ機能を掛け合わせ、ワンストップで対応できる総合力がYUASAの強みです。このメリットを活かした「モノ」と「コト」両面での直接の受注機会の拡大を通じ、収益性の拡大はもちろんのこと、お客様にとっても安心して工事一式をお任せいただけるという、双方がよりメリットを実感できる関係を築いていきたいと思います。

山田：グループ会社や全国の各拠点との連携強化とともに、将来的にはエンジニアリング組織の各地域への展開も進めていきたいですね。理想は、各拠点にエンジニアリングに関して相談ができる担当者がいる体制を構築することです。施工付き案件の話が出た時に、身近に相談できる存在があるのとないのとでは、商談のスピードも受注確度も大きく変わってくると思います。全国横断での組織展開を通じ、グループの収益の柱となる存在を目指したいと思います。

前田：私たちが日々相対するエンジニアリングの現場は、まさに社会課題解決の最前線です。その解決に直結するエンジニアリング機能の強化を通じ、長期的な収益性および成長性の向上を図ってまいります。



当社ビジネスフィールドを通じて挑む社会課題の解決

「モノづくり」「すまいづくり」「まちづくり」の既存コア事業領域に加え、介護・医療、農業、食品、新流通など「人々の暮らしに欠かせないマーケット」を捉える新たなビジネスフィールドである「くらしづくり」、また持続可能な社会に貢献する「環境づくり」の取り組みを通じ、社会課題の解決につながる新たな価値創造へのチャレンジを推進しています。

課題① 食料自給率の向上

気候に左右されない「植物工場ソリューション」

国土面積が限られる日本においては、食料自給率の向上が長年の課題とされています。地震や台風のリスクが高い地理的要因に加え、温暖化や自然災害の激甚化など、農業現場における安定生産の確保に向けては様々な課題が存在します。当社は2026年6月に、三菱ケミカルアクア・ソリューションズ社より「植物工場事業」を譲受し、事業展開をスタートさせました。太陽光を利用する「ナッパーランド」、人工光を利用する「苗テラス」は、人工環境における計画的かつ高収量栽培を可能にするソリューション（下写真）で、気候条件などに左右されることのない安定的な野菜類の生産を通じ、食料自給率向上に貢献します。





（上）太陽光利用型植物工場「ナッパーランド」
（下）閉鎖型人工光利用植物工場「苗テラス」

課題② エネルギー自給率の向上

再エネ活用を支援する「ワンストップソリューション」

日本の主力電源の一つである火力発電は原料（石油・石炭など）の大部分を輸入に頼らざるを得ず、エネルギー自給率は2割弱程度と、OECD（経済協力開発機構）に加盟する先進国の中でも低い水準にあります。

当社では、太陽光・蓄電池関連商品など再生可能エネルギーの活用を支援する専門部署を有し、住宅向け・産業向け双方における設備のコンサルティングから調達、また設置までを担うワンストップの支援体制を構築しています。太陽光発電設備の普及に伴い、近年では蓄電池ユニットをはじめとする自家消費用設備需要が高まっており、工業・住環境・建設の各コア事業分野とのシナジー発揮と併せて、当社独自の価値創造に貢献しています。

課題③ 人手不足の解消

現場の安定稼働を支える「省人化ソリューション」

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や人件費高騰、インフレは、製造・建設・物流・一次産業に至るまで共通の深刻な経営課題です。当社は、深刻な人手不足や労働環境・安全性の向上、技術継承・作業平準化などに対応するため、デジタル・ロボット・自動化技術を活用した「省人化ソリューション」を展開しています。

検品を自動化するAIや協働ロボットによる自動倉庫など、単なる個別プロセスの省人化・省力化に限らない「現場や工場全体の最適化」の実現を目指し、日々現場に向き合う当社の強みを活かして製造現場にとどまらない様々な分野へ展開を進めることで、持続可能な社会基盤を支えるとともに現場の安定稼働に貢献します。



物流現場の省人化に貢献する無人搬送ロボット「AiTEN」

気候変動への対応

環境方針・環境マネジメント
https://www.yuasa.co.jp/sustainability/environment/management/

環境に対する考え方

当社グループは、すべての事業活動を通じて、地球環境の維持・保全と経済成長が調和する「持続可能な発展」の実現に向けて取り組んでいます。気候変動や自然資本の保全、さらには資源循環をはじめとする多様な環境課題を、社会共通の「重要な事業機会」と捉え、多様化・高度化する社会的ニーズに対応した環境配慮型製品やサービス、持続可能なソリューションの提供を強化していきます。
幅広い取引先ネットワークを最大限に活かし、バリューチェーン全体での環境負荷低減に寄与するとともに、事業を通じた持続可能な社会の構築と、当社グループの成長・収益性の向上を両立させ、企業価値の最大化を図ります。

ガバナンス

グループ全体で気候変動に関する取り組みを推進するため、各事業部門・拠点にサステナビリティ推進担当者を配置し、指標のモニタリングや目標管理、リスク管理を行っています。これらの進捗状況は総務部内に設置したIR・サステナビリティ推進室の専任担当者が事務局となり、サステナビリティ推進委員会に定期的に報告しています。また、事業活動を通じた地球環境の維持・改善及び事業継続に向けた活動を効果的に進めるため、環境・レジリエンス委員会とも連携を図っています。

戦略

当社グループは、「持続可能な発展」の実現に向け、環境方針に基づく取り組みを推進しています。気候変動への対応やサプライチェーン全体での環境負荷低減だけではなく、資源循環や生態系保全等、環境課題へより積極的に対応するため、2025年9月に本方針の改定を行いました。環境マネジメントの国際規格であるISO14001マルチサイト認証を活用し、組織活動及び製品・サービスにおける環境負荷の低減を推進することで、環境パフォーマンスの継続的な改善に取り組んでいます。

リスクと機会の評価

当社グループは、「モノづくり」「すまいづくり」「まちづくり」「くらしづくり」の分野で複合専門商社として多様な商品・サービスを取り扱っており、気候変動に伴い様々なリスクと機会を認識しています。気候変動に関する影響や事業環境の変化をより客観的に評価するため、事業部門の代表者や管理部門のサステナビリティ推進担当者と議論を重ね、シナリオ分析を実施しています。影響を受ける事業や分野について、変革やリスク管理を進めるとともに、今後の政策や規制、市場環境の変化に応じた移行期の事業機会を積極的に捉え、持続的な成長を目指していきます。

区分	項目	内容	リスク	時間軸	影響度	機会	時間軸	影響度
移行（脱炭素）	政策・法規制	●炭素税の導入 ●製品に対する環境規制強化	●炭素税の導入など、政府規制を起因とするコスト増 ●製品に対する環境規制強化によるコスト増	中～長期	小～中	●エネルギー効率の高い製品の需要拡大 ●資源循環に関する製品の需要拡大 ●再生可能エネルギー需要の拡大 ●エネルギー価格上昇による省エネ商材や高効率機器への切り替え需要増 ●政府によるGX（グリーントランスフォーメーション）の推進	短～長期	中～大
	技術	●低炭素技術の開発促進	●低炭素技術による既存商品の需要減	短～中期	小～中			
	市場評判	●脱炭素化に伴う原材料などの価格高騰 ●エネルギー価格の上昇 ●脱炭素に関する開示基準の強化	●脱炭素化に伴う原材料などの価格高騰やエネルギー価格上昇によるコスト増 ●対応の遅れや情報開示不足による対外評価低下とサプライチェーンの競争力低下	短～長期	中～大			
物理的（災害対応）	急性	●台風の激甚化など大規模な自然災害	●大規模な自然災害による自社グループ拠点およびサプライチェーンの一時的な稼働停止や分断 ●仕入先の生産遅延	短～長期	中～大	●レジリエンス商品の需要拡大	短～長期	中～大
	慢性	●資源の枯渇	●水不足や電力不足（停電）による生産活動の停滞	短～長期	中～大			

※ 時間軸の定義…短期：1～3年、中期：3～10年、長期：10～30年
※ 参考シナリオ
移行リスク…Net Zero Emissions by 2050 Scenario（+1.5℃）（世界の平均気温を産業革命前に比べて1.5℃未満の上昇に抑える目標を達成するシナリオ）
物理的リスク…IPCC 第6次評価報告書 SSP5-8.5（+4.4℃）（2100年に世界の平均気温が約4℃上昇するシナリオ）

気候変動への対応

リスク管理

当社の事業は、主に国内の多様な産業分野にわたる大企業、中小・中堅企業との取引から成り立っており、気候変動に関するリスクは、法規制や政策の変化、顧客需要の変化、経済社会情勢の変化など多岐にわたります。当社事業に関わるリスクについては、各事業部門において規制や市場環境の変化を評価し、対応しています。また当社グループの国内拠点における物理的リスクの評価を行い、社内のBCP（事業継続計画）との整合性を踏まえたリスク管理を進めています。

物理的リスク調査

当社グループでは、国内外の全事業拠点、および物流センターなどのリスク管理対象施設を含む全232拠点（2026年4月時点）を対象に物理的リスク調査を定期的に実施しており、M&A等によって新たに当社グループ入りした企業が有する拠点についても、同様の調査を行っています。

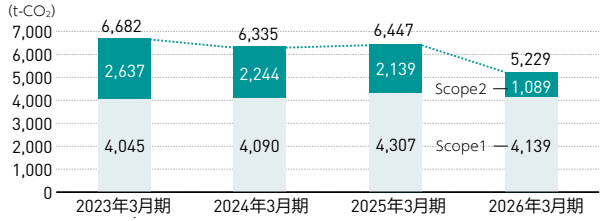
分析結果から、影響を注視すべきエリアとして、国内の浸水想定かつ低位地帯に位置する自社ビル10拠点や、海外の洪水リスク対象8拠点（タイ、ベトナム等）を特定しています。事業の特性上、大規模な製造設備を有していないため、これらによる直接的な資産・財務への影響は限定的であると評価しています。一方で、将来的なリスクへの備えとして、タイ拠点におけるフロア引き上げや杭打ちといった地域特性に即したBCP対策を先行して実装しており、今後もデータに基づく継続的な予防管理を推進していきます。

指標と目標

当社グループは2050年のカーボンニュートラル達成を掲げ、Scope１・２の削減を推進しています。

サプライチェーンCO_2排出量

［Scope１・２（対象：当社グループ全体）］



※2026年３月期実績には2025年に連結子会社化した、ラインナップ、HENKOグループ、協栄ジェネックス、フジクレストは含まれていません。体制が整い次第、算定バウンダリに含めていきます。

＜2026年３月期の総括＞

Scope１・２について―当社グループ全体―

2026年3月期のScope１・２排出量は5,229t-CO_2（基準年度2023年3月期比21.7%減）となり、目標（30%削減）に対しては未達となりました。基準年度がコロナ禍からの回復期であったのに対し、事業活動の正常化に伴う海外での活動量増加が主な要因ですが、カーボンニュートラルに向けた各削減施策は着実に成果を上げています。

- **Scope１（直接排出）**

  エコカーへの切り替えなどを推進した結果、海外におけるガソリン使用に由来するCO_2排出量は前年度（2025年３月期）比で約10%削減しました。

- **Scope２（間接排出）**

  国内拠点を中心とした再生可能エネルギー由来の電力プランへの切り替えや、自家消費型太陽光発電システムの導入により、全使用電力量に占める自然エネルギーの割合は62.5%に達しています。その結果、基準年度比58.7%減と大幅な削減を達成しました。
  今後も各拠点におけるエネルギー効率化や再エネ導入など、目標達成に向けた施策を推進していきます。

Scope３について―単体―

当社におけるサプライチェーン排出量のうち、約90%をScope３が占めています。特に「製品の購入」や「販売した製品の使用」に伴う排出量が大きな割合を占めていることから、当社グループの成長戦略の一つである環境・エネルギー事業の推進を軸として対策を強化しています。

取引先の製造工程における脱炭素化の支援や環境貢献型製品の拡販（下図参照）を進めるとともに、循環型ビジネスの構築支援などを通じて、サプライチェーン全体での継続的な環境負荷低減に取り組んでいます。

環境貢献型商品・サービス

- 太陽光発電設備、蓄電池、パワコン
- 高効率エアコン・給湯器　・省エネ対応工作機械
- 工場用省エネ機器　・低炭素型建設機械
- エネルギー効率化支援
- 中古・レンタル・シェアリングなど

Topics

タイ現地法人の新社屋が国際的な環境認証「LEED GOLD®」を取得

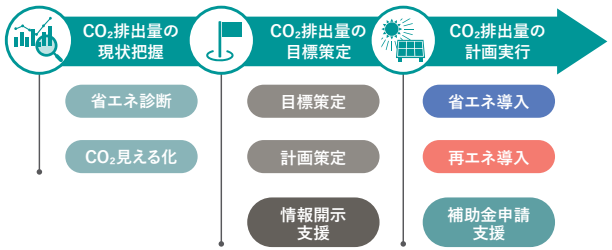


タイ・バンコクの新社屋（現地法人「YUASA（THAILAND）CO., LTD.」）において、2025年10月に国際的な環境認証である「LEED GOLD®」を取得しました。
本社屋には、当社グループが強みとして取り扱う高効率空調設備や太陽光発電システム、節水トイレなどの多様な省エネ機器や環境ソリューションを導入しています。
「エネルギー効率の最適化」と「再生可能エネルギーの導入」が最大評価要因となり、この度の国際的認証の評価獲得へとつながりました。今後もアジアをはじめとするグローバル市場での持続可能な社会作りに貢献していきます。

YUASAグループのカーボンニュートラルに向けた取り組み

YUASAワンストップソリューション

気候変動問題への対応が重要となる現代において、持続可能な社会の実現に貢献する、環境・エネルギー事業の果たす役割は一層大きくなっています。当社グループにおいては、省エネコンサルティングの専門部隊であるYES部を中心に、お取引先様のカーボンニュートラルに向けた取り組みを支援しています。当社独自のエネルギー統合管理システム「YES-net」の提供や、CO_2削減に向けたポテンシャル診断、補助金を活用した設備更新、施工やメンテナンスまで、エネルギー管理士や設備や電気に関わる施工管理技士などの専門資格所有者が具体的なアクションプランを提供し、ワンストップで支援しています。
リモート診断なども活用し、大規模な工場やビル全体などの設備更新から、小規模な設備改修や運用改善まで、お取引先様のニーズに応じた最適なソリューションを提供し、持続可能な社会の実現に貢献します。

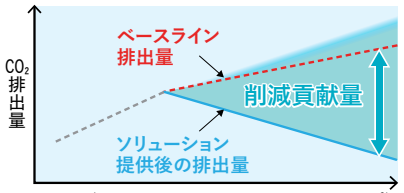




YES部サイト
https://www.yuasa.co.jp/yes/
YUASAワンストップソリューションの具体的な内容や最新の補助金情報等随時アップしています。

事業を通じた脱炭素化への貢献

当社グループは、事業を通じたサプライチェーン全体のCO_2排出量削減を目指しています。環境配慮型製品や脱炭素ソリューションの提案・拡販を通じ、2031年3月期には、100万t-CO_2相当※の削減効果を目指します。



※当社仕入製品の製造過程における排出量と同等量

［取り組み事例］

当社のYES部が携わった省エネ・再生可能エネルギー関連の受注件数は、直近4年間で約460件にのぼります。2025年度の太陽光発電導入支援においても、約2,300t-CO_2の削減に貢献できると試算しています。

環境・エネルギー事業の推進人財育成

当社は、経済産業省資源エネルギー庁公認の「省エネ診断」の登録診断機関として登録されています。本制度は、省エネの専門家が中小企業等の工場、ビル、事務所、店舗などを訪問し、設備の運用状況やエネルギー使用状況を診断するものです。診断を通じて、コスト削減につながる設備の運用改善、費用対効果を踏まえた高効率設備への更新、活用可能性のある補助金などに関する情報提供や助言を行っています。
また、成長戦略の一つである環境・エネルギー事業を推進するため、社内の人財育成にも注力しています。2025年度は、YES部主導で「グリーン事業セミナー（計10回）」を実施し、のべ1,000名の社員が参加しました。受講後のアンケートでは、満足度・理解度ともに、非常に高い評価を得ています。部門の垣根を越えて横断的にノウハウを共有・展開することで、提案力の底上げを図り、お取引先様の脱炭素化やコスト削減を支援していきます。

Topics

食品工場の課題に寄り添う「トータルコーディネート」

食品製造業界では今、労働力不足への対応として自動化・デジタル化が進む一方「工場全体のエネルギー消費量とコストの急増」という新たな課題に直面しています。このトレードオフの課題に対し、当社は単品の機器・設備販売にとどまらず、省人化とエネルギーの最適化を両立する“食品工場のトータルコーディネート”を展開しています。
具体的には、工場の新設やリニューアルにおいて構想段階から伴走し、最適な製造・搬送ラインの設計に加え、空調・水や熱などを運ぶ配管・水回りの設備など、当社が持つノウハウを掛け合わせ、工場全体のコスト削減と環境負荷低減に向けた最適な提案を行っています。設備の引き渡し後も、メンテナンスや設備の更新など、継続的な伴走支援を通じて、持続可能な工場作りに貢献しています。

実例 神奈川県丹沢のウイスキー蒸留所新設プロジェクト

2026年初めに本格稼働を開始したこちらの蒸留所では、建屋のレイアウト設計から生産設備、環境インフラの構築まで当社が一括プロデュースを手掛けました。熱循環の可視化による蒸気ロスの抑制や、高効率空調機器の最適配置により、工場全体の省エネ・エネルギー効率の向上を実現しています。



TNFDへの対応

自然資本に対する考え方

当社グループは、産業機械や建設・住宅設備機器の調達・供給、および関連サービスの提供を通じ、持続可能な社会の実現と社会課題の解決に取り組んでいます。私たちの事業活動は、多様な自然資本と生態系サービスの上に成り立っています。
自然環境の維持・保全を重要な経営課題と捉え、省資源や資源循環、汚染防止など、限りある資源の有効活用を推進し、生物多様性の維持・保全に努めていきます。

ガバナンス

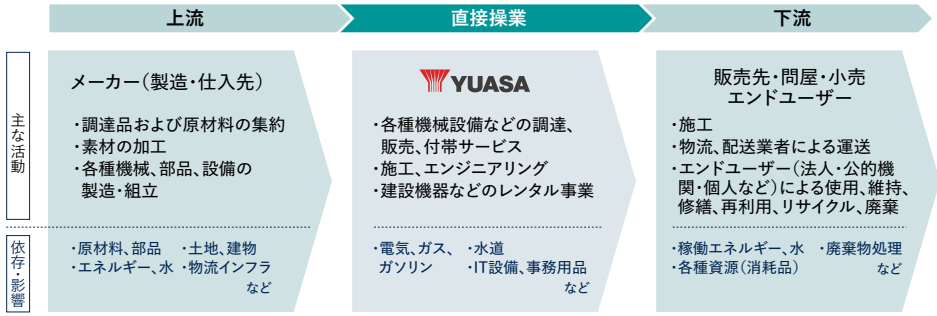
気候変動への対応と同様、各事業部門・拠点のサステナビリティ推進担当者により、自然資本関連指標の管理を行い、リスク把握を行っています。
これらの状況を、サステナビリティ推進委員会に定期的に報告するとともに、自然資本や生物多様性の維持・保全に関する重要課題については、同委員会で審議し、取締役会に答申しています。

戦略

当社グループのバリューチェーンと自然との関係性

当社グループは、仕入先から製品を調達し、販売店やエンドユーザーなどの取引先に販売するだけではなく、施工やメンテナンスなどのエンジニアリングサービスを提供し、取引先のニーズに応えています。
当社グループの扱う製品は、金属や石油製品、木材などを原材料とし、製造・加工工程を経て製品化されます。このため、製造・加工・物流段階（上流工程）においては、自然の様々な資源やエネルギー、水、各種インフラといった自然資本を使用しています。
当社グループ（直接操業）では、主にオフィス機能や営業活動を中心とした電力やガソリンなどのエネルギー使用にとどまります。販売した製品は工場や建設現場、住宅等で長期間使用されたのち、最終的には廃棄されます（下流工程）。

主要事業のバリューチェーン



LEAPアプローチ

当社グループの自然資本との関係性を評価するため、LEAPアプローチをベースに、事業概要の整理、事業と自然との関係性の評価を行いました。また、自然資本の各要素の中で影響の大きい要素を把握するため、上流、直接操業、下流に分けて影響を相対評価しました。
バリューチェーン全体の中では、調達する製品の製造段階と、販売後の製品の使用・廃棄における影響が大きくなっています。直接操業では、オフィスでの電力使用と営業用車両のガソリン使用がメインであることから、自然への影響は限定的であると捉えています。

自然への依存・影響分析ヒートマップ

■ 中～大　■ 中程度　■ 低　□ データ不足

主要事業	土地利用	淡水利用	海水利用	水使用	その他資源の使用	GHG排出	大気汚染	水質汚染	土壌汚染	廃棄物	生態系への影響
上流（原材料調達、製品の製造、加工、配送等）	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
YUASA直接操業	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
下流（製品の使用、廃棄）	□	□	□	■	□	■	■	■	■	■	■



YUMAC AUCTIONサイト
https://www.yumac.com/

サステナビリティ
社会貢献活動
https://www.yuasa.co.jp/sustainability/activities/

自然資本に対する戦略

自然資本に対する取り組みとして、使用・廃棄の段階で、より環境負荷を軽減できる製品・ソリューションを提供することが最もインパクトのある取り組みであると考えています。
当社グループでは、従前より市場ニーズに応えるため、中古建設機械の販売やレンタル事業などを推進してきました。今後は、これらの事業に加え、資源循環社会に資する、アップサイクルなど、当社グループの広範なネットワークで「廃棄」を「資源」へ転換する循環型ビジネスも推進していきます。

Topics

中古機器オークション「YUMAC」、資源循環とリユースの促進



当社グループでは、建設機械・産業機械・農業機械のリユース推進のため、中古機オークション「YUMAC」を全国5会場で年11回開催しております。日本の中古機は、品質が良く、またメンテナンスも行き届いているため、20年以上経った機械でも東南アジアを中心に世界39ヶ国の建設現場等で引き続き利用されております。

リスクとインパクト管理

当社グループの直接操業を行う国内外全拠点および物流センター、データセンター含む全232拠点を対象に、水リスク、自然保全区域について調査しました。

水リスク調査

WRI Aqueduct 4.0およびWWF Water Risk Filterを使用して調査を行いました。海外の一部拠点で水ストレスの高い地域がありますが、拠点での事業はオフィス主体のため影響は軽微であると考えています。

自然保全区域調査

国内では、都道府県の鳥獣保護区に該当する拠点が複数ありますが、これらの拠点事業もオフィス主体であり、影響は限定的であると考えています。

指標と目標

右記指標は、現時点で集計可能なデータとなります。
今後、データ収集の拡充と目標設定を進めていきます。

指標	2026年3月期実績	対象範囲
廃棄物発生量	2,651t	国内拠点
水使用量	39,505㎥	グループ全体 （把握可能な90拠点）

Topics

マレーシアにおける「YUASAの森プロジェクト」

当社は2022年10月より、「公益社団法人日本マレーシア協会」と協働のもと、マレーシアのクダ州ムルボック湿地保護林およびペナン州スンガイ・アチェ保護林にて「YUASAの森プロジェクト※」を展開しています。本プロジェクトは、自然資本の保全と生物多様性の維持を目的とし、年間約5,000本の植林・保育活動をはじめ、現地の小学生を対象としたマングローブ林の生態系学習プログラムや就学支援を実施しています。
2026年2月には、当社グループ社員やマレーシア科学大学教育学部の学生など総勢65名が参加し、クダ州ムルボック保護林にて植林活動を行いました。足元のぬかるむ湿地帯の中、力を合わせて500本のマングローブの苗を植樹しました。マングローブは環境や地域の生態系を守るだけではなく、人々の安全な暮らしや生計をも支える極めて重要な存在です。陸上森林の約3～5倍もの炭素蓄積能力を持つことから「ブルーカーボン（海洋生態系に取り込まれる炭素）」として高い注目を集めています。さらに、マングローブの葉などの有機物は、多くの海洋生物の貴重な栄養源となり、ここで育った稚魚や甲殻類が沖合へ渡ることで、地域住民の重要な水産資源をも育んでいます。
当社は今後も、マレーシアにおける環境保全と教育支援を推進するとともに、未来を担う人財の育成を通じて、環境と社会がともに豊かになる持続可能な社会の形成に貢献してまいります。

※「YUASAの森プロジェクト」は、2020年4月より10年間にわたり実施するプロジェクトです。新型コロナウイルス感染症の影響により、実際の活動は2022年度より開始しています。



2026年2月 植林活動の実施メンバー



植林場所まではボートで移動



マングローブ苗を植樹している様子

MESSAGE

人事部長メッセージ

自律した挑戦の連鎖が次代を拓く「攻めの風土」を創る

人事部長 **岩崎　傑司**



社員も会社もお互いを「選び合う」プロフェッショナルの組織を目指して

創業400年を見据え策定した新たなグループビジョンに掲げる当社のあるべき姿は、「社員の創造力と経験を育み、人とソリューションで社会課題を解決する」ことです。この変革の主役は、他でもない当社グループで働く社員一人ひとりです。その考えをもとに、中期経営計画においては事業基盤・経営基盤と並んで「人財基盤」の強化を最重要課題の一つとし、社員を「価値を生み出す大切な財産」、さらには「投資して価値を高めていく財産」と位置づけ、表現も「人財」としました。

企業価値向上の最大の鍵は、社員一人ひとりが「価値提供による社会貢献」を強く意識し、自律的にスキルを向上させ、濃密な経験を通じてプロフェッショナルとして大きく成長することだと考えます。そして、その成長と価値創出を牽引する原動力が、「自己効力感」「組織効力感」に裏打ちされた「挑戦」です。外部環境の変化が急速化し価値観が多様化した社会において、未来予測が立てにくい中で社会課題を解決していくことは容易ではありません。真のニーズを把握するために徹底的に現場へ足を運ぶ泥臭い姿勢に加え、これからの時代はAIやデータなどの先進技術を積極的に活用し、社内外のネットワークを駆使して最善策にトライし続ける必要があります。当社は、こうした社員の挑戦の連鎖こそが、複雑な社会課題の解決につながると確信しています。

同時に、社員の成長を下支えする環境整備は経営の責務であると強く認識しています。心理的安全性に裏打ちされた挑戦を尊ぶ企業風土の中、社員と会社が「依存」し合うのではなく、プロフェッショナルとして「選び合う」関係への転換を図ります。外部労働環境においても価値の高い人財が「当社で成長したい」と自ら選び取ってくれる魅力的な環境と、多様な価値観やライフステージに応じた「選択肢」を提供するため、現在、人事諸制度の抜本的な改革を進めています。

中期経営計画「Reborn 2031」に基づく人的資本への積極的な投資を通じ、社員エンゲージメントを高めることで自律的に挑戦し続ける「攻めの風土」を醸成し、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

現場の声から見えた課題と「確信」を生み出す3つのテーマ

2023年から開始した「YUASA PRIDE プロジェクト」における全88回のワークショップなどを通じ、現場のリアルな声に向き合ってきました。そこから浮き彫りになったのは、従来の制度が社員の挑戦に十分報いておらず、能動的なアクションを阻害していたという課題です。この課題を乗り越え、社員と組織の成長が連鎖する「正のスパイラル」を回し続けるため、以下の3つの重点テーマを定めました。

① 自己効力感の醸成による「働きがい」の追求

困難にぶつかっても「どうすればできるか」を考え抜くチャレンジ精神と、泥臭くやり抜く粘り強さに裏打ちされた「自分ならやれる」という確信を育み、失敗を「次の成功への投資」と捉え、挑戦したプロセスそのものが次への活力となる「働きがい」を追求します。

② 「私たちならできる」という組織効力感の醸成

同一組織にとどまらず部門およびグループ会社間の枠を超えた総合力の発揮を目指し、全体最適の視点で価値創造に挑戦することで、個人では到達できない「再現性の高い課題解決」を実現します。

③ 「自律」と「選択」による多様なキャリア支援

全員がゼネラリストやマネジメント層を目指すかのような画一的なキャリアパスには限界があります。高度な専門性を追求する道や、育児や介護といったライフイベントや共働き・転勤・単身赴任といった個々の事情と「攻めのキャリア」を両立できる、リアルで多様な選択肢を念頭に人事制度を整備してまいります。

「働きがい」と「働きやすさ」を高い次元で両立する6つの施策

変革の鍵となる「確信」と「挑戦し続けるマインド」を社員が持てるよう、人的資本への積極投資と、以下の抜本的な改革を進めます。

1. 戦略的な人財配置と獲得

当社の強みである「総合力の発揮」に向け、グループ全体を見据えた人財配置の最適化を推進します。国内外における人財ローテーションの活性化や、事業戦略に不可欠な専門人財の獲得・補完を機動的に行い、グループ全体の知見と個の強みの融合を目指します。その基盤として、今後はタレントマネジメントシステムを活用した人財データの整備と可視化を加速させます。経験や勘のみによらず、定性・定量データに基づいた「客観的な最適解」を導き出すデータドリブンな配置体制を構築し、人的資本価値の最大化を図ります。

2. 評価制度の刷新

社長の村山は、社員との意見交換の場において「0勝0敗より0勝10敗を評価する」ことを明言しています。基盤にあるのは、チャレンジを促す風土の醸成と「失敗は自身と仲間の成長の糧になる」という考えです。社員の挑戦を制度面からも後押しするため、職掌および役割等級に応じた期待行動の明確化を行い、社員一人ひとりが担うべきミッションを再定義します。併せて、昇格基準や報酬制度の再設計を進め、既存領域での着実な実績だけでなく、難易度が高い新事業などへの挑戦や企業価値向上といった「攻めの行動」をプラス評価し、報酬に反映する仕組みの構築を目指します。

3. 育成体系の再設計と自律学習の支援

全社的な人財育成体系の再設計を進め、お取引先様や現場、自社の経営課題を解決に導くスキルの向上に加え、AIやデジタル技術の積極活用による「再現性の高いビジネススキル」の獲得を推進します。併せて、海外戦略の推進に向けた語学力の強化を含め、社員の自律的かつ継続的な学びへの投資を大幅に拡充し、一人ひとりのスキルアップを組織の競争力へと昇華させてまいります。

4. マネジメント改革

社員の挑戦を支え、多様な人財が最大限にポテンシャルを発揮できるよう、マネジメント人財の育成とマネジメント構造の変革に取り組みます。一部のリーダー層に権限や負荷が集中しがちであった状況を見直し、次期マネジメント層への大胆な権限移譲を推進することで、環境変化に強い「分散型リーダーシップ」の確立を進めます。併せて、意欲と実力を兼ね備えた若手人財の早期抜擢を進め、次世代リーダーの育成を加速させます。これらの取り組みを通じ、双方向の対話を基盤としてチーム全員が主体的に躍動する機動的で強い組織へと変革を目指します。

5. 柔軟な働き方支援

幅広い事業領域で様々な人財が活躍する当社において、事業成長と働きやすさの両立のためには「選択肢の積極的な拡充」が不可欠です。女性や子育て世代の活躍を後押しする制度の整備など多様なライフイベントに合わせた働き方の選択肢を増やし、自分らしく働き続けられる環境づくりを目指します。さらに、高度な専門性を極めて事業に貢献する「プロフェッショナル職掌」の新設を目指し、多様な人財がそれぞれの強みとキャリア志向に沿って、最大限の価値を創出できる体制を検討してまいります。

6. モニタリング体制構築

定期的なエンゲージメント調査等を通じて社員のリアルな声を拾い上げ、各種施策の効果を定量・定性面から分析します。人事制度改革は制度を導入して完結するものではなく、運用を通じた変化の捉え直しが不可欠です。中期経営計画の期間を通じてアジャイルかつスピード感を持ってPDCAサイクルを回し続けることで、人財施策の実効性を担保し、企業価値の向上へつなげてまいります。

社員と会社の成長が真に「リンク」する未来へ

人財戦略を通じて目指すのは、多様な人財の力を結集し、社会課題の解決を牽引する「価値創造人財」を継続的に輩出することです。そして、社員一人ひとりのエンゲージメントを高め、自律的に挑戦し続ける「攻めの風土」を強固に確立してまいります。この風土改革の先に、当社は目指すべき「3つの姿」を定義しています。

INDIVIDUAL（「個」の姿）：
自らの可能性を解き放ち、高度な専門性とやり抜く胆力を備え、自律して挑戦し続ける人財

ORGANIZATION（「組織」の姿）：
高い生産性とイノベーションが共存し、ビジネスパートナーとともに社会課題を解決する集団

ENVIRONMENT（「環境」の姿）：
働きやすさを超えた厳しくも「働きがい」のある環境であり、自分らしい選択が組織の力になる状態

何より重視しているのは、この厳しくも働きがいのある環境において、「会社の成長」と「社員の成長」がリンクしている状態を作り上げることです。当社の持続的な価値創出の源泉は「人財」に他なりません。社員が自らの可能性を解き放ち、大きく成長することが、そのまま事業戦略の遂行と持続的な企業価値の向上へと直結します。当社は、会社と社員の幸福な成長のリンクを追求し続け、人的資本経営を軸とした変革を力強く牽引してまいります。
ステークホルダーの皆様におかれましては、当社の取り組みに今後とも一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

人財戦略：風土改革

3つの「姿」の実現を通じた風土改革の達成

「Growing Together 2026」期間から取り組んできた「風土改革」は、「Reborn 2031」においても人財基盤強化の重要テーマとして引き続き取り組みます。ガバナンス、環境づくりの土台の上に「働きがい」と「働きやすさ」を追求し、社員エンゲージメントの向上を通じた風土改革を目指します。

風土改革は、社員のみの力でも、また人事部門の旗振りだけでもなく、グループ全体によって達成されるものです。その位置づけを明確にするため、風土改革を実現する「個人」「組織」「環境」それぞれの「目指すべき姿」を定めました。これら3つの姿が達成され、「社員一人ひとりの活発なチャレンジが生まれ、社会に新たな価値を創造し続ける企業へと成長し、会社と社員の成長がリンクする環境」を実現してこそ、風土改革の目的が果たされると私たちは考えます。



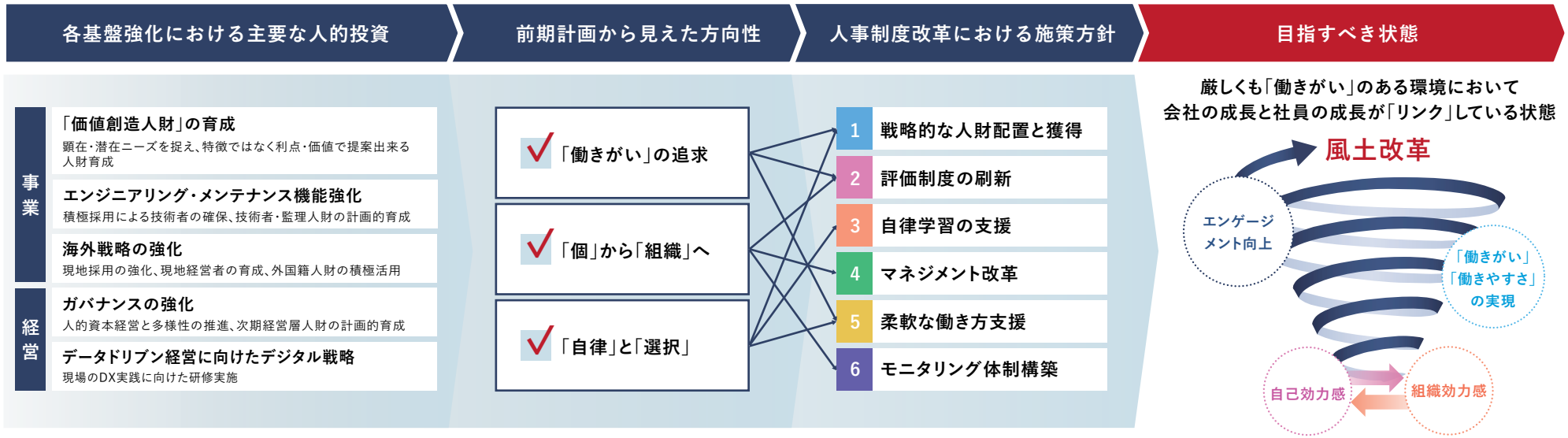
人財戦略

すべての戦略の基盤をなす人財戦略

中期経営計画「Reborn 2031」においては、事業基盤・経営基盤と並んで「人財基盤」の強化を重点項目に定めました。
近年、人的資本の強化に向けた戦略的アプローチの必要性が高まる中、当社においても人財戦略を事業、サステナビリティと同様に「経営そのもの」として位置づけたうえで、その強化に向けた方向性を改めて定義いたしました。その本丸にあるのは「人財こそがすべての戦略の基盤である」という考え方です。
当社が目指す「社会課題の解決を通じた価値提供」を実践するにあたり、顧客の課題や市場のニーズを捉えた商品・サービスの提供、チャレンジの起点となる自由闊達なコミュニケーションといった活動は、社員一人ひとりから生み出されるものです。また、仮に会社の仕組みや戦略が時代や市場にフィットせず失敗したとしても、そこで働く社員一人ひとりが正しい価値観と揺るぎない自信を有していれば、会社や組織を正しい方向に導くことができます。
人財とは、会社の目指す成長を推進するエンジンであると同時に、会社が正しく進み続けるための羅針盤でもあると考えています。すべての戦略、そしてすべての仕組みの根底にあるのは「人」であり、その持続的な成長の基盤となる人財力の強化に取り組んでまいります。
これらの実現に向け、「Reborn 2031」の5年間（累計）において30億円の投資枠を設けています。

「戦略的な人財配置と獲得」「評価制度の刷新」「自律学習の支援」「マネジメント改革」「柔軟な働き方支援」「モニタリング体制構築」の6つの施策方針を定めましたが、これらは単に人財戦略として実行するのではなく「事業基盤」および「経営基盤」の強化に向け必要な要素として、人的資本の抜本的な強化を目的に行うものです。
スキルアップや専門人財の獲得、働きがい・働きやすさを支える各種制度の整備は、それ自体が目的ではなく、その先にある「成長性・収益性・効率性の向上」や「会社と社員がお互いに選び合う関係性の確立」といった目標に向かうための手段であり、実行後の検証を通じたブラッシュアップによりその実効性を高めてまいります。

「風土改革」につながる多様な人財育成ストーリー



人財戦略

「自己効力感」と「組織効力感」の醸成

「会社と社員の成長がリンクする環境」の構築に向けた6つの施策方針は、「自己効力感」と「組織効力感」（下図）がもたらす社員と会社の「2つの確信」を強固にし、人と組織に根付かせることを目指しています。

「自己効力感」は、単なる「自信」を超え、課題解決を通じた社会貢献への強い信念や、困難にぶつかった時も「どうすればできるか」を考え抜くチャレンジ精神、そして泥臭くやり抜くことをもいとわない粘り強さに裏打ちされた「自らの力で目標を達成できる」という確信です。その力を高めるための絶え間ない自律的な学習や、顧客や組織の課題を自分事として捉え考え抜き行動する経験を通じ、社員一人ひとりのポテンシャルを最大限に引き出すための環境づくりが重要であると考えます。

「組織効力感」は、総合力を携えた集団として様々な課題を解決する経験を通じ「この会社なら、このチームなら、どんな高い壁も乗り越えられる」という確信です。それは単に能力の高い個人同士が集まるのみならず、お互いの強みを尊重し、また足らざる部分を補い合える心理的安全性の高い環境や、自身や自部門の利益だけではなく「会社全体にとって何が最適か」の視点で考えられる組織から生まれるものでもあります。

YUASAグループには、多様な能力・専門性を有する3,000名以上の社員（2026年3月末時点連結従業員数）と、各分野に強みを有し日本を含む12カ国・40社（2026年3月末時点）にまたがるグループ各社という「総合力を発揮する土壌」があります。1人では、また1社ではできないことを、人と組織のシナジーを発揮して達成する試みを通じ、個人と会社の「2つの確信」を強固にし、他社にない新たな価値の創造を実現します。

人事制度と育成計画

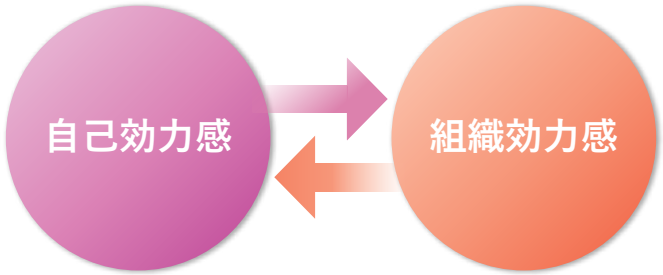
現在、「YUASA PRIDE プロジェクト」の第2フェーズとして、あるべき人事制度や人財育成ロードマップの策定を進めています。このうち、自律的なキャリア形成の一環として設けている「社内FA制度」や「チャレンジキャリア制度」等については、新たな人事制度においてさらなる充実化を図る計画です。また、「マネジメント層の育成」に関しては、意欲と実力に応じた若手人財の早期抜擢を進めるとともに、新任マネージャー向け研修の拡充等を通じた育成強化に着手しています。

さらに、社員のチャレンジを評価する仕組みとして、新事業提案制度を2025年度から「ビジネスアイディアコンテスト」と改め、社会課題の解決につながる幅広いアイディアを募る機会を設けています。

強い信念とチャレンジ精神
「自分は目標を達成できる能力がある」と信じ、難易度の高い案件にも「どうすればできるか」を考え挑戦する

泥臭い粘り強さ
予期せぬ問題や失敗に直面しても、試行錯誤を繰り返して前向きに進み、最後まで全うする力

自律学習と当事者意識
積極的に学ぶことで能力向上に努め、組織の課題を「自分事」として捉え、改善策を考える姿勢



協調性とチームワーク志向
自分の役割だけでなく、チーム全体の目標達成のために積極的に協力し、貢献しようとするマインド

相互信頼と心理的安全性の醸成
健康経営を基盤としたハラスメントのない相互研鑽の風土

全体最適の視点
組織の垣根を越え、会社全体の利益や目標達成のために何が最適かを考えて行動する

人財戦略：健康経営とWell-being

基本的な考え方

当社では健康経営に取り組んでおり、社員の心身の健康維持および増進を通じ、一人ひとりの能力が最大限に発揮される環境づくりを進めています。

健康宣言
https://www.yuasa.co.jp/sustainability/society/health-management/

推進体制と主な取り組み

代表取締役社長CEOを社員の健康管理の最高責任者とし、人事部と健康保険組合（ユアサ健康保険組合）が協働して下記をはじめとした各種施策および取り組みを進めるとともに、その実施状況につき会議体を通じた定期的な報告を行っています。

[健康推進室（Wellness Promotion Center）の活用]

社員の心身の健康維持および増進を支援するため、常勤の保健師を配置しています。2025年には2名に増員し、支援体制を強化しました。

[各拠点間の産業医連携]

地域拠点ごとに産業医を選任し、法令上の選任義務がない事業場も含め国内すべての拠点をカバーする体制としています。併せて、各地の衛生管理者との連携を図り、全社における産業保健水準の平準化を進めています。

[グループ会社との連携]

健康推進室の保健師が各グループ会社と連携し、グループ全体の健康管理に取り組んでいます。

[ラインケア研修]

部下を持つ管理職に対し、メンバーの健康管理に対する役割意識の醸成を目的とした「ラインケア研修」を開始しました。自身とチームの健康管理を通じた活気ある職場環境の構築とパフォーマンスの最大化を目指します。

[健康経営優良法人]

2026 健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門

経済産業省による特に優良な健康経営を実践している大企業を対象とした表彰制度「健康経営優良法人2026」の認定を受けました（8年連続）。

健康経営への取り組み（2026年3月期、単体）

定期健康診断受診率	100.0%
ストレスチェック受検率	99.7%

次世代育成支援の取り組み

仕事とライフイベントとの両立、またライフイベント後の復職などを支援するため、子育て世代の社員を対象にした様々な取り組みを行っています。

次世代育成支援の取り組み（2026年3月期、単体）

育児休業および育児目的休暇取得人数	53名（男性：28名 女性：25名）
育児休業復帰率	100.0%
時短勤務制度利用者数	67名

産前産後休暇および育児休業

男女ともに、産前産後休暇の全期間、および育児休業開始から7日間は有給休暇としています。

育児休業からの復帰

2026年3月期実績は100%（対象者全員が復職）となりました。

時短勤務制度

小学校3年生までの子を養育する社員に対し、時短勤務の利用を認めています。

オフピーク通勤制度

子の養育や介護などの事情に限らず、すべての社員に時差出勤（オフピーク通勤）の利用を認めています。

子育て支援金・子育て費用などの支援制度

小学6年生以下の子を養育する社員に対する子育て支援金を支給（給与加算）しています。また、業務上やむを得ず負担することとなった保育費用などの一部を補助する制度を設けています。

人権への取り組み

YUASAグループ取引方針
https://www.yuasa.co.jp/sustainability/society/supply-chain/

YUASAグループ人権方針
https://www.yuasa.co.jp/sustainability/society/human-rights/

持続可能な調達

基本的な考え方

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

人権尊重

推進体制

当社グループでは、総務部 IR・サステナビリティ推進室及び法務部、審査部、内部監査室、リスクモニタリング室が参加する分科会において、人権に対する方針案の策定、デュー・デリジェンスを実施しており、リスク・影響評価、教育・研修および実施計画の策定などを実施しています。また、必要に応じ、倫理・コンプライアンス委員会と連携し、グループ全体のリスク管理を進めています。

分科会の内容は、取締役会の諮問委員会であるサステナビリティ推進委員会に報告され、同委員会において当社グループの人権に関する取り組み、および重要性の高いリスク等に関する報告・審議を行い、定期的に取締役会へ答申および報告しています。取締役会は、優先度の高い人権リスクへの対応や方針を決定します。

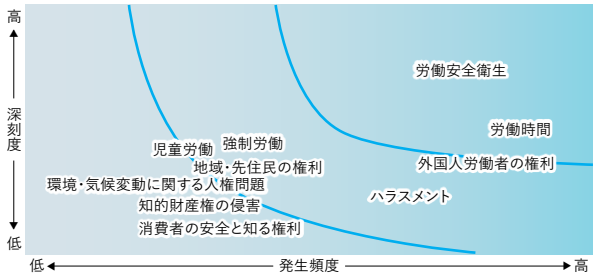
人権デュー・デリジェンス

リスクの把握と評価手法

事業活動全体における人権リスクを把握するため、社内外から情報収集を行い、主要製品の業界特性や製品のバリューチェーンにおいて、どのような人権リスクがあるかについて社内分科会で議論し、発生頻度や深刻度を評価しています。

業界別の人権リスクの評価に当たっては、経済産業省「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のための実務参照資料」(2023年)を参考に、当社グループのお取引先様への定期的なアンケート調査の結果も反映させています。

YUASAグループ バリューチェーンにおける人権リスクマッピング



重要性の高いリスクと対応策

人権リスク評価を実施した結果、当社グループでは以下のリスクが内在する可能性があると考察しています。特定されたリスクに対しては、自社およびサプライチェーンの双方において、予防・軽減措置と定期的なモニタリングを実施しています。

リスク評価結果（重要性の高いリスク）

サプライチェーン領域

- ●取扱製品の一部について、製造時における労働安全衛生上の課題や労働時間等の課題がある可能性
- ●取扱製品の一部について、原材料の生産や製品製造時における労働問題（強制労働や児童労働の可能性）

自社グループ領域

- ●自社グループにおける労働時間等の課題

負の影響の防止・軽減と定期的なモニタリング

対応策

[取引先アンケートによるバリューチェーン全体での取り組み推進]

バリューチェーン全体において取引方針の徹底を図るとともに、サステナビリティ・人権リスクなどに関する取り組み状況のアンケートを継続実施しています。
2025年度は、YUASA単体の取引額約80%を占める仕入先に加え、グループ2社の仕入先へも拡大しました。

対応策

[研修の実施]

2025年度にグループ全社員を対象に「ビジネスと人権」研修を実施しました。ハラスメント防止や事業活動における人権課題への理解を深め、潜在的リスクの未然防止と持続可能な調達基盤の構築を進めていきます。

[モニタリング結果と今後のアクション]

特定した人権リスク(製造現場での労働安全衛生・労働時間、調達網における強制労働・児童労働の発生等)においては、お取引先様における人権方針の策定や鉱物調達ルールの策定、労働基準の明文化を含め、着実な対応が進んでいることが確認できました。一方で、人権デュー・デリジェンスの実施においては、依然として課題を抱える企業も一定数存在することが判明しています。

今後も、地政学リスクや各国の規制強化に対応するため、優先度の高いテーマや領域を中心に、継続的な対話(アンケートなど)を通じた、リスクの防止・軽減およびモニタリングに取り組んでいきます。

ステークホルダーとの対話

基本的な考え方

当社は、上場企業として情報開示の透明性・公平性の確保に加え、すべてのステークホルダーとの利益実現を目的とし、株主および投資家との積極的な対話を推進しています。
対話を通じ、当社の成長戦略や利益還元方針などについて相互理解を深めるとともに、市場視点に立った経営方針や資本政策などに関し経営へのフィードバックを行っています。
対話および情報開示の方針については、次のとおりです。

①コミュニケーション全般の統括・推進体制
経営管理部門の担当役員がコミュニケーション全般を統括し、総務部 IR・サステナビリティ推進室が実務を担う体制を構築しています。代表取締役社長による決算説明会をはじめとした様々な取り組みを通じ、透明性ある情報開示と対話機会の創出に取り組んでいます。

②対話を補助する社内各部門の連携方法
IRの方向性の検討及び開示資料の作成等にあたっては、財務、経営企画、人事等経営管理部門の各部署および営業部門との積極的な連携を図り、会社としての方針策定に加え市場視点を各部門に反映するコミュニケーションを行っています。

③投資家説明会やIR活動の充実
当社の事業及び経営方針を説明する機会として、アナリスト・機関および個人投資家向けの決算説明会を原則として年に2回定期的に行うこととしています。また、適宜機関投資家とのIRミーティングの機会を設けるなど、積極的なIR活動に取り組んでいます。

④社内へのフィードバック
対話を通じて得られた意見等は経営陣及び関係部署へ適宜フィードバックを行うとともに、今後の経営方針や開示すべき要素の検討における貴重なご意見として活かしています。

主な検討および反映事項【2026年3月期】
・株主還元の充実に向けた検討
財務状況および当面の営業キャッシュ・フロー創出見通しに鑑み、中期経営計画「Reborn 2031」の期間（～2031年3月期）において「累進配当原則の導入」および「株主還元率の向上（33→35%）」を行います。

・資本コストの最適化に向けた検討
財務状況及び負債依存度の現状に鑑み、中期経営計画「Reborn 2031」の期間においては、成長投資などの資金需要に対する適切な負債活用の検討と、投資規律および効率判断の指標としてROIC（投下資本利益率）による経営管理を導入します。

⑤対話に際してのインサイダー情報管理
インサイダー情報の管理に関する規程（内部者取引防止規程、情報セキュリティポリシー規程）を策定し、管理しています。また、窓口となる経営管理部門は、株主の皆様との対話に際してインサイダー情報及びフェアディスクロージャールールを十分認識し、対応しています。

開かれた株主総会に向けて

議案についてご検討をいただく時間を十分に確保する観点から、定時株主総会の招集通知発送の早期化に努めるとともに、透明性の向上を目的として株主総会のオンデマンド配信を行っています。

国内外のステークホルダーとの対話

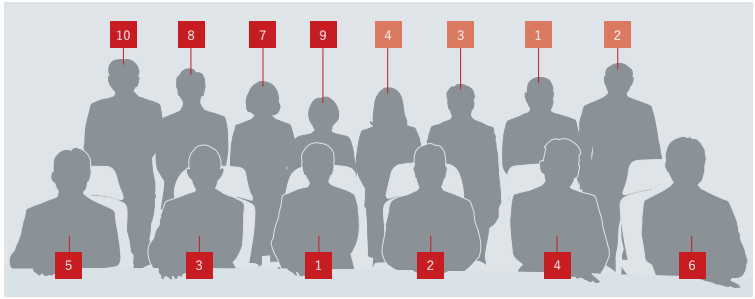
当社では、決算説明会のWeb開催や各資料の公開により、全世界の株主・投資家への情報発信を行っています。
加えて、経営目標及び重点戦略の進捗や財務状況・株主還元方針、また、事業の状況や資本政策など幅広いテーマにおける個別のIRミーティングを随時実施し、当社株式の保有状況にかかわらず市場・外部からの貴重なご意見・ご感想をいただく機会として重視しています。
2026年3月期は、国内外の株主・機関投資家・アナリストの皆様と計36回のIRミーティングを実施しました。

主なご質問に対する当社の回答

ご質問事項	回答
前中期経営計画における売上高および利益目標が未達となった理由について	自動車産業を中心とする市場動向の変化を受け、工作機械をはじめとした工業関連製品の需要が、策定当初の想定に届かなかったことが主な要因です。未達となった背景を踏まえ、工業分野においては工作機械以外の収益源の確立に向けた戦略を策定するなど、成長性の確保に向けた取り組みを進めております。
空調事業における「エアコン2027年問題」の影響度合いについて	当社の空調事業は産業用途（ビルや商業施設など）向けが主力であることに加え、空調効率の高い中高級機種を中心とした製品戦略を進めていることから、省エネ基準の改正に伴う影響は限定的と考えております。
自己株式の購入及び消却の方針について	市場動向及び事業環境を踏まえ、自己株式の購入をはじめとした様々な資本政策については随時機動的に検討を行う方針です。

役員一覧





取締役（2026年７月１日現在）



1 代表取締役会長
田村　博之

執行役員
海外事業推進担当



2 代表取締役社長CEO
村山　英明

執行役員

役員一覧

取締役



3
専務取締役
濱安　守

執行役員
営業部門統括
工業マーケット事業本部長



5
取締役
竹尾　希典

執行役員
住環境マーケット事業本部長



7
社外取締役
光成　美樹

【重要な兼職の状況】
株式会社FINEV 代表取締役
株式会社ヤマダホールディングス
社外取締役
株式会社ソラスト 社外取締役



9
社外取締役
町田　悠生子

【重要な兼職の状況】
五三・町田法律事務所 パートナー
東洋電機製造株式会社 社外取締役



4
取締役
大村　貴臣

執行役員
営業部門副統括
建設マーケット事業本部長



6
取締役
鈴木　啓由

執行役員
経営管理部門統括



8
社外取締役
平井　嘉朗

【重要な兼職の状況】
オープンワーキング株式会社
代表取締役社長



10
社外取締役
野瀬　裕之

【重要な兼職の状況】
サッポロビール株式会社 顧問
株式会社帝国ホテル 社外取締役

監査役 （2026年７月１日現在）



1
監査役
前夛　威

【経歴】
1984年４月　当社入社
2016年４月　当社財務部長
2022年６月　当社常勤監査役



2
監査役
大谷　宏充

【経歴】
1986年４月　当社入社
2017年４月　当社総務部長
2025年６月　当社常勤監査役



3
社外監査役
本田　光宏

【重要な兼職の状況】
早稲田大学大学院会計研究科 教授
TOMA税理士法人 国際税務顧問
横浜冷凍株式会社 社外取締役



4
社外監査役
加城　千波

【重要な兼職の状況】
アテナ法律事務所 共同代表

コーポレート・ガバナンス体制

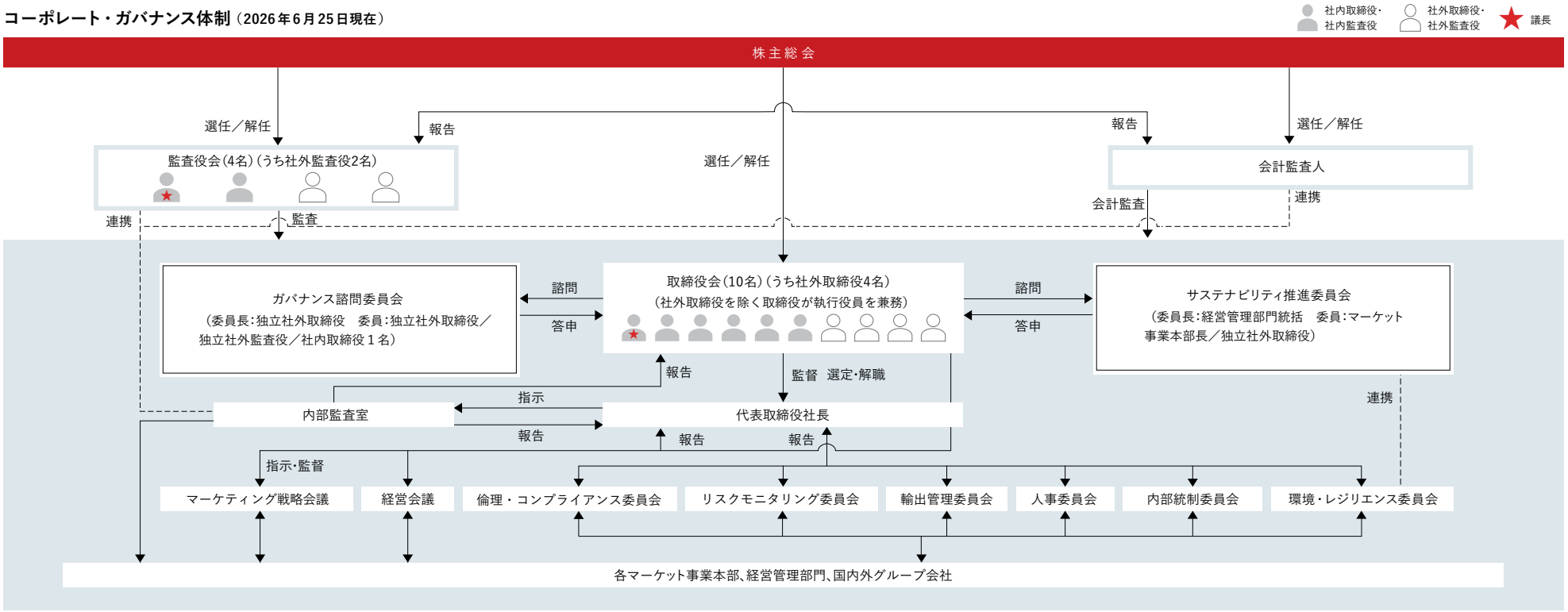
基本的な考え方

当社グループでは、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社員・仕入先・販売先・金融機関など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います。当社グループは連結子会社35社及び持分法適用会社1社を含め43社（※）の関係会社からなる企業集団を構成していますが、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います。

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4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います。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など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・充実に寄与しています。

※ 2026年6月提出のコーポレート・ガバナンス報告書の記載に基づく

コーポレート・ガバナンス体制（2026年6月25日現在）



スキルマトリックス

取締役の選任にあたっては、性別・人種・職歴・年齢などを問わず、優れた人格、見識、能力及び豊富な経験とともに高い倫理観を有する者を選任の基準としております。
各取締役のこれまでの経験をもとに、特に期待する専門的な知見を有する分野について、以下のとおり4つまで記載しております。なお、有するすべての知見や経験を表すものではありません。

独立 証券取引所の定めに基づく独立役員

氏名	当社における地位及び主な担当	年齢（2026年9月末時点）	在任年数	2025年度取締役会出席率	顕著な専門性等					
					企業経営	マーケティング	組織・人財開発	財務・会計	法務・リスクマネジメント	グローバル
田村　博之	代表取締役会長　執行役員 海外事業推進担当	67歳	16年	92.9%	●	●	●			●
村山　英明	代表取締役社長CEO　執行役員	56歳	新任		●	●		●	●	
濱安　守	専務取締役　執行役員 営業部門統括 工業マーケット事業本部長	65歳	4年	100%	●	●	●			●
大村　貴臣	取締役　執行役員 営業部門副統括 建設マーケット事業本部長	58歳	3年	100%	●	●	●			
竹尾　希典	取締役　執行役員 住環境マーケット事業本部長	58歳	2年	100%	●	●	●			
鈴木　啓由	取締役　執行役員 経営管理部門統括 地域・グループ担当	59歳	新任				●	●	●	
光成　美樹	社外取締役　独立	54歳	3年	100%		●	●		●	
平井　嘉朗	社外取締役　独立	65歳	3年	100%	●	●	●			●
町田　悠生子	社外取締役　独立	42歳	2年	100%			●		●	
野瀬　裕之	社外取締役　独立	63歳	新任		●	●	●			●

取締役会

取締役会の構成

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、代表取締役会長田村博之を議長とし取締役10名で構成された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。専門的で広範な事業環境における重要な経営判断について、社内業務に精通した社内取締役と企業経営等における豊富な経験と高い見識を有する社外取締役が客観的立場から監督・助言を行い、機動的な意思決定ならびに監督機能などその責務を果たしています。

また、経営の透明性の確保及びコーポレート・ガバナンスの強化を図ることを目的に、社外取締役4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。

取締役会の運営状況

当取締役会の機能を最も効果的かつ効率的に発揮するとともに、取締役会の活性化を図る観点から、定款において取締役の員数を10名以内と定めております。また、当社の取締役の選任に当たっては、性別・人種・職歴・年齢などを問わず、優れた人格、見識、能力及び豊富な経験とともに高い倫理観を有する者を選任の基準としております。

2026年6月25日開催の第147回定時株主総会では、経営の透明性と健全性を維持し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、独立社外取締役4名を含む取締役10名(うち女性2名)を選任しました。社外取締役が全取締役に占める割合は3分の1以上であり、また社外取締役のうち2名は他の上場会社の経営経験を有するものを選任しております。

取締役及び取締役会は適宜、独立社外取締役から重要な事項の助言を受けられる体制を整備しており、また取締役会において各独立社外取締役は豊富な経営経験を活かして積極的な意見を述べるとともに必要に応じて助言を行っており、重要な事項について適切な議案の決議がなされております。

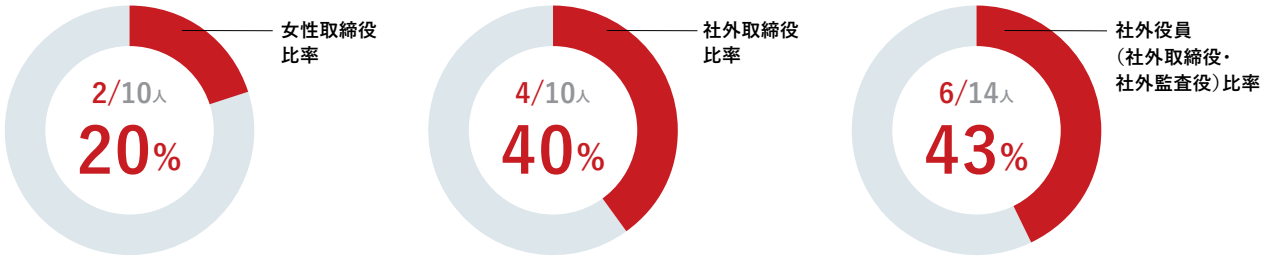
併せて、独立社外取締役の互選により、光成美樹氏を筆頭独立社外取締役に選定しております。筆頭独立社外取締役は、必要に応じて他の独立社外取締役の意見を集約した上で、取締役会及び監査役会に対して独立社外取締役の意見を伝え、対応について協議します。

また、監査役については適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有することなどを審議のうえ決定するとともに、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上選任しております。

独立社外取締役の独立性判断基準及び資質

当社は、経営の意思決定における客観性を高め、経営の健全化と透明性のより一層の向上を図ることを目的に、社外取締役の選任に当たっては、会社法上の要件に加え、東京証券取引所の「上場管理等に関するガイドライン」において一般株主と利益相反の生じるおそれがあると判断する場合の判断要素(独立性基準)を独立社外取締役の独立性判断基準としています。また、独立社外取締役の候補者の選定に当たっては、経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から助言を行うこと、経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うことができる人財を選定の基準としています。なお、「社外役員の再任にあたっては、独立性に鑑み、通算在任期間が12年に達した者は候補者としない」ことに加え、「社外役員は、職務執行に必要な時間を確保するため、当社を含む上場会社における兼職数を原則として4社までとする」ことを役員内規で定めております。

役員構成(2026年6月25日現在)



取締役会の実効性確保への取り組み

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

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（自己評価）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います。
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います。当社ではアンケート結果をもとに、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を適宜実施するとともに、当社経営に対する独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を目的に、独立社外役員のみを構成員とする会合を開催しています。引き続き、取締役会の機能向上に向け、改善を図っていきます。

取締役・監査役へのトレーニングの提供

当社は、社外取締役・社外監査役を含むすべての取締役・監査役が、その役割及び責務を果たすために必要とする事業・会計・財務・法務・組織等に関する知識を取得するために、外部講師によるセミナーを開催するなど必要な機会の提供、斡旋、費用の支援を継続的に行っています。また、新任役員は外部セミナーの受講等を通じ、企業法務等についての知識の習得に努めています。

社外取締役のサポート

社外取締役に対して、取締役会の議案説明を毎月取締役会開催日までに事務局メンバーが実施しています。また、社外監査役に対して、経営会議等の重要会議に参加している常勤監査役が、取締役会の議案説明を毎月取締役会開催日までに実施するとともに、原則取締役会開催日に監査役会を開催し改めて議案を協議しています。なお、監査役会にスタッフ1名を配置し、より実効的な監査体制の強化を図っています。

グループガバナンスの強化

国内連結子会社の統制強化を目的に、当社連結子会社であるユアサビジネスサポート株式会社による国内連結子会社の会計処理の受託を推進しています。また、海外連結子会社等の統制強化については、財務モニタリング強化を目的に海外ビジネスモニターを導入するとともに、海外連結子会社に特化したマネジメントブックを作成しています。

「取締役会の実効性に関するアンケート」実施概要

評価方法	・書面によるアンケート （5段階評価及び自由記述）	2026年3月期における実効性評価の結果	・多くの項目において5段階評価における評点の平均が3.5を上回る結果となり、現行の取締役会の実効性及び運営に大きな問題はないと考えています。 ・なお、調査結果の概要は取締役会にて報告を行ったうえで、調査結果を踏まえた実効性のさらなる向上に向けた施策について検討し、実行を進めています。
評価項目 ・取締役会役割/責務 ・取締役会の運営状況 ・議案の適切性など	・取締役会の運営及び議事について （計12項目）	評価結果のフィードバックによるガバナンス強化	・本評価結果ならびに「監督と執行の分離」の原則に基づき、取締役会における経営及び監督機能に関する議論を充実させるとともに、執行側への権限移譲による機動的な業務執行体制の整備を目的とし、取締役会付議基準の改定等を継続的に実施しています。
評価対象者	・2026年3月期の全取締役9名及び全監査役4名		

ガバナンス実効性確保の取り組み

監査役会

当社は、常勤監査役前寺威を議長とし、常勤監査役2名、非常勤監査役（社外監査役）2名からなる監査役会を構成しています。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、取締役等からの報告聴取、重要な決裁書類等の閲覧等により取締役の職務の執行につき厳正な監査を行っています。また、内部監査部門からの定期的な報告による連携、会計監査人との緊密な情報交換の実施、倫理・コンプライアンス委員会及び内部統制委員会との連携や監査役による各事業所への往査、関連会社を含む各社への調査等により、業務執行状況の適法性、妥当性及び効率性を検証するとともに内部統制システムの整備・運用状況を調査し、整合性及び健全性を検証しています。

会計監査人及び内部監査部門との連携

各監査役と会計監査人は、監査に係る情報交換のため必要に応じて適宜監査面談を開催するほか、各監査役が会計監査人による往査に同行するなど連携を密にすることで監査実務の充実を図るとともに、効率的に監査を行っています。また、当社の内部監査業務は、代表取締役社長の直轄部門である内部監査室が担当していますが、当該部門では適正な業務遂行を確保するため、内部監査計画に基づき社内各部門の監査を実施しており、この結果は、概ね月に1回、内部監査報告書として監査役会に報告されるほか、必要に応じて当事者間の協議が行われています。

監査役会の構成（2026年6月25日現在）

監査役	前寺 威
監査役	大谷 宏充
独立社外監査役	本田 光宏
独立社外監査役	加城 千波

ガバナンス諮問委員会

当社はガバナンス強化を目的とした任意の諮問機関として、独立社外取締役である光成美樹氏を委員長とする「ガバナンス諮問委員会」を設置しています。ガバナンス諮問委員会は、すべての独立社外取締役及び独立社外監査役並びに取締役会が選任した社内取締役1名で構成され、以下の事項について審議し、取締役会に答申しています。

❶取締役の選任及び解任に関する事項
❷取締役の報酬等に関する事項
❸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

2026年3月期においては7回開催され、以下の事項につき取締役会に答申しました。

主な審議事項
・取締役の個人別基本報酬並びに賞与決定の件
・役員等賠償責任保険締結の件
・役員内規改定の件
・第147回定時株主総会付議事項の件

※ガバナンス諮問委員会で審議する事項とされている第147回定時株主総会付議事項の一部議案は、2027年3月期に開催されたガバナンス諮問委員会において審議し、取締役会に答申しています。

ガバナンス諮問委員会の構成（2026年6月25日現在）

独立社外取締役	光成　美樹（委員長）	独立社外取締役	野瀬　裕之
独立社外取締役	平井　嘉朗	独立社外監査役	本田　光宏
独立社外取締役	町田　悠生子	独立社外監査役	加城　千波
		取締役 経営管理部門統括	鈴木　啓由

サステナビリティ推進委員会

当社は、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、サステナビリティに関する方針及び活動計画等を取締役会に答申し、ESGの重要課題を含めたサステナビリティに資する経営の推進を図ることを目的として、サステナビリティ推進委員会を設置しています。

サステナビリティ推進委員会は、当社の取締役会において指名された3名以上の委員で構成され、以下の事項について審議し、取締役会に答申します。

❶中長期的な観点から、当社グループのサステナビリティ経営に関する重要事項の特定、課題解決に向けた検討及び将来像の設計
❷前号を実施するための基本的な方針、規則及び手続き等の制定、変更、廃止
❸当社グループのサステナビリティ経営に関してサステナビリティ推進委員会が必要と認めた事項
❹取締役会からの諮問事項

サステナビリティ推進委員会の構成（2026年6月25日現在）

経営管理部門統括	鈴木　啓由（委員長）	独立社外取締役	光成　美樹
工業マーケット事業本部長	濱安　守	独立社外取締役	平井　嘉朗
住環境マーケット事業本部長	竹尾　希典	独立社外取締役	町田　悠生子
建設マーケット事業本部長	大村　貴臣	独立社外取締役	野瀬　裕之

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（2026年3月期実績）

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	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役（社外取締役を除く）	261	131	84	44	5
監査役（社外監査役を除く）	50	50	-	-	3
社外取締役	48	48	-	-	4
社外監査役	20	20	-	-	2
合計	379	250	84	44	14

※1　監査役の報酬には、2025年6月25日開催の第146回定時株主総会で退任した1名が含まれております。
※2　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。また、社外取締役分の報酬額については2021年6月24日開催の第142回定時株主総会における決議により（　）に記載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50百万円以内）。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。第139回定時株主総会終結時点の取締役の員数は10名、第142回定時株主総会終結時点の社外取締役の員数は3名です。
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。当該株主総会終結時点の監査役の員数は4名（うち、社外監査役は2名）です。
※3　取締役（社外取締役を除く）の業績連動報酬等は、当該事業年度に係る取締役（社外取締役を除く）5名に対する役員賞与引当金計上額であります。
※4　取締役（社外取締役を除く）の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与等57百万円（賞与を含む）は含まれておりません。
※5　非金銭報酬等の内容は下記「報酬等の考え方①取締役の報酬（イ）業績連動報酬」に記載の業績連動株式報酬であります。

報酬等の考え方

①取締役の報酬

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬、業績連動報酬（賞与・株式）を支給します。なお、社外取締役は基本報酬のみを支給します。

（ア）基本報酬　　：役位に応じた固定額を支給する金銭報酬

（イ）業績連動報酬：賞与及び業績連動株式報酬で構成する。

・賞与は、前年度の連結業績及び個人業績等に基づき、支給額が変動する金銭報酬とする。

・業績連動株式報酬は、毎事業年度にポイントとして付与する「固定部分」と中期経営計画最終年度の業績目標達成度に応じて付与する「業績連動部分」で構成し、退任時に交付（1ポイント＝1株）する。なお、その50%は当社株式で交付し、残り50%は所得税等の納税に用いるため、換価処分相当額の金銭で支給する。

②監査役の報酬

監査役の報酬は、その独立性に配慮しつつ、職務及び責務に見合った報酬体系・水準とし、監査役全員の協議により、常勤・非常勤の別に応じて定め、基本報酬として固定額の金銭報酬のみを支給します。

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、2026年3月期を最終年度である中期経営計画「Growing Together 2026」における以下の指標を評価指標としました。

評価指標（基準値）	評価ウエイト	業績連動係数
連結売上高（6,000億円）※	1/3	0～2.0
連結経常利益（200億円）	1/3	0～2.0
親会社株主に帰属する当期純利益（132億円）	1/3	0～2.0

※収益認識基準適用前

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（収益認識基準適用前）	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
6,600億円以上	260億円以上	172億円以上	2.0（上限）
6,000億円	200億円	132億円	1.0
5,400億円以下	140億円以下	93億円以下	0（下限）

中期経営計画「Growing Together 2026」の最終年度である、2026年3月期を評価対象とする業績連動報酬に係る業績連動係数

業績評価指標（収益認識基準適用前）	2026年3月期実績	評価ウエイト	業績連動係数（実績値）
連結売上高	5,641億円	1/3	0.4
連結経常利益	172億円	1/3	0.5
親会社株主に帰属する当期純利益	120億円	1/3	0.5

※中期経営計画「Growing Together 2026」の最終年度である、2026年3月期を評価対象とする業績連動報酬に係る業績連動係数は、業績評価指標の実績値に基づき、0.4となりました。

コンプライアンス

当社グループにおける企業理念、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社員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います。

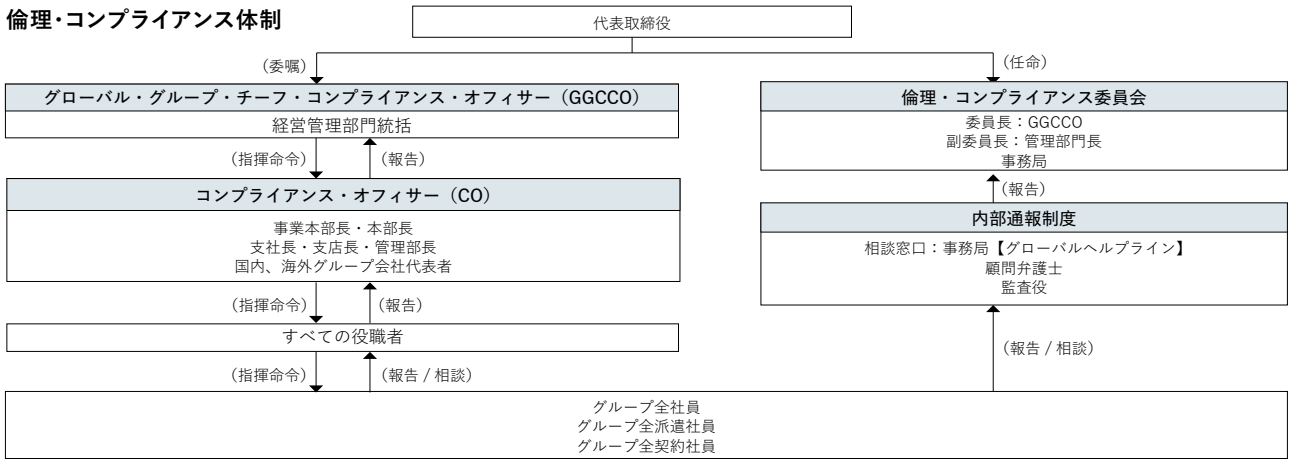
倫理・コンプライアンス体制

代表取締役社長の直轄組織として倫理・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います。倫理・コンプライアンス委員会は、「倫理・コンプライアンスマニュアル」の作成や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います。
併せて、当社グループの倫理・コンプライアンス体制の適用範囲を海外子会社まで拡大し、倫理・コンプライアンスマニュアルの英語訳に加えタイ語・中国語訳を作成し、啓蒙活動の強化を推進しています。

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時は、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および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り扱いを受けないことを確保する体制としています。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することとしています。なお、公益通報者保護法の改正に伴い、内部通報規程を改定し、相談・報告を受ける窓口を社内は倫理・コンプライアンス事務局、監査役及び社外は顧問弁護士事務所の担当弁護士に限定し守秘義務への対応を強化するとともに、対象者の範囲を拡大し退職後1年以内の元役員・元社員も窓口を利用できる体制にしています。
併せて、国内グループ会社のすべての社員に倫理・コンプライアンスハンドブックを配布することによって内部通報窓口にアクセスできる環境を整備しています。

倫理・コンプライアンス体制



反社会的勢力への対応

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います。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います。

コンプライアンスに関する教育・研修

コンプライアンス全般に関する階層別（新入社員・新任拠点長・新任ライン長：年1回実施、中途入社社員：都度実施）教育・研修の実施や、ハラスメント防止に関するe-ラーニング教育（国内対象者：当社グループの役員・社員、海外対象者：出向者）を実施しています（年1回実施）。また、実務を経験した若手社員（入社2～3年目）向けのフォローアップ研修を通じ、現場視点での法令遵守意識の継続的な浸透を図っています。

リスクマネジメント

リスク管理体制

当社グループでは、経営管理部門統括をリスクに関する統括責任者（以下「リスク管理統括責任者」という。）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います。リスク管理統括責任者は、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、リスクが顕在化した場合の事業中断及び影響を最小限にとどめ、事業継続マネジメント体制の整備に努めています。また、全社横断でのリスク管理を担う部署として2026年4月から「リスクモニタリング室」を新設し、事業面および管理面のリスク管理体制の強化を図るとともに、リスクモニタリング委員会（後述）の運営を通じたリスク管理におけるガバナンスの向上を進めてまいります。

リスクモニタリング委員会

2026年4月にリスクマネジメントの強化を目的に、新たに経営管理部門統括を委員長とする「リスクモニタリング委員会」を設置しました。
リスクモニタリング委員会は、全社的な視点からリスクを一元的に収集・可視化し、特定された重要リスクの対応状況のモニタリングを行います。また、これら重要リスク及び対応状況について、代表取締役社長を通じて取締役会へ報告する体制としており、体系的・計画的なリスクの最適化を通じて、実効性のあるリスク管理体制の構築及び運用を図っています。

環境・レジリエンス委員会

経営管理部門統括を委員長とする環境・レジリエンス委員会では、当社グループの事業活動を通じた地球環境の維持・改善に向けた環境方針の立案や、大規模災害や新型ウイルスの発生など著しい損害を及ぼす事態を想定したBCP（事業継続計画）の策定を行っています。
具体的には、ISO14001に基づく職場環境のマネジメントや、環境法令などの情報共有、またBCPならびに防災計画の策定・整備と災害発生時の対応及び訓練を実施しています。

輸出管理委員会

経営管理部門統括を委員長とする輸出管理委員会は、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、責任部署として啓発、監視活動に当たっています。

内部統制委員会

経営管理部門統括を委員長とする内部統制委員会は、財務報告の信頼性を確保するため、当社グループ全体の統制、ITシステムに係る統制、業務プロセス及び決算・財務プロセスなどについて虚偽記載のリスクを識別し、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対策を講じています。

リスクマネジメント強化の体制構築

「リスクモニタリング委員会」および「リスクモニタリング室」を新設

目的

- 全グループにおいて、攻めの「リスクテイク」と守りの「リスクヘッジ」を行う

内容

- 当社の各組織に見合ったリスク分析
- モニタリング項目抽出と体制の構築
- 投融資案件の事前評価
- 開発商品のROI管理
- 国内外のグループガバナンスの強化 など

＋

内部監査のスリーラインモデルの強化

第1ライン

事業部門とのコミュニケーションによる事業リスクの顕在化と共有・対策高度化

第2ライン

経営管理部門および各支社・支店の管理機能の強化
組織間の連携強化

第3ライン

内部監査機能の充実、監査役との連携強化

11カ年財務サマリー

（会計年度）

財務データ（連結）	単位	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月	2020年3月	2021年3月	2022年3月※	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月
売上高	百万円	442,042	446,335	461,749	493,627	491,348	432,185	462,725	504,806	526,569	528,387	545,027
営業利益	百万円	10,357	10,923	11,402	12,517	11,871	8,983	11,880	14,599	14,723	15,761	16,740
経常利益	百万円	11,039	11,704	12,149	13,437	12,804	10,011	11,744	15,382	15,737	16,010	17,236
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	7,190	7,777	8,261	9,038	8,950	6,930	8,058	10,079	11,812	10,242	12,020
総資産	百万円	202,891	216,984	235,022	247,747	237,071	237,487	259,413	271,218	290,989	288,098	303,507
有利子負債	百万円	4,972	3,117	3,138	3,048	4,290	4,472	3,709	3,691	7,421	6,690	4,798
ネットD/Eレシオ	倍	△ 0.45	△ 0.47	△ 0.46	△ 0.44	△ 0.49	△ 0.42	△ 0.54	△ 0.51	△ 0.34	△ 0.34	△ 0.36
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	9,114	11,908	6,645	4,387	12,970	5,982	10,213	8,338	24,094	15,982	19,569
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 589	△ 3,652	△ 1,355	△ 873	△ 2,843	△ 3,509	4,776	△ 2,845	△ 34,240	△ 9,965	△ 6,380
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 8,982	△ 5,501	△ 2,418	△ 3,182	△ 3,509	△ 3,713	△ 3,553	△ 6,890	△ 478	△ 4,797	△ 9,078
EPS（1株当たり当期純利益）	円	326.27	352.45	373.22	408.27	403.55	313.03	364.54	466.23	561.88	487.11	571.06
BPS（1株当たり純資産）	円	2,573.88	2,910.02	3,236.29	3,464.20	3,635.18	4,057.16	4,160.75	4,483.99	4,848.90	5,175.40	5,696.13
1株当たり配当金	円	100	95	110	140	150	100	123	140	182	190	190
ROA（総資産経常利益率）	%	5.4	5.6	5.4	5.6	5.3	4.2	4.7	5.8	5.6	5.5	5.8
ROE（自己資本純利益率）	%	13.2	12.9	12.2	12.2	11.4	8.1	8.9	10.8	12.0	9.7	10.5
自己資本比率	%	28.0	29.6	30.5	30.9	34.0	37.7	35.5	34.9	35.0	37.8	39.5
株主還元率	%	30.6	27.0	29.5	34.3	37.2	31.9	33.7	67.0	34.9	39.4	33.6

※ 2022年3月期以降の売上高は収益認識基準適用後の数値を記載しています

ESGデータ

ESGデータ集
https://www.yuasa.co.jp/sustainability/esg/

環境関連データ

CO_2排出量 Scope１、２		単位	2024年3月	2025年3月	2026年3月
【単体】	Scope1	t-CO_2	995	970	976
	Scope2	t-CO_2	813	722	331
	Scope1＋2	t-CO_2	1,808	1,692	1,307
【グループ】	Scope1	t-CO_2	3,094	3,337	3,163
	Scope2	t-CO_2	1,431	1,417	758
	Scope1＋2	t-CO_2	4,526	4,754	3,922
【単体＋グループ】	Scope1＋2	t-CO_2	6,335	6,447	5,229

【単体】株式会社YUASA
【グループ】2025年度中に連結子会社となった７社、及び持分法適用会社を除く

	[単体]CO_2排出量 Scope3　カテゴリー	単位	2025年3月	2026年3月
1	購入した製品・サービス	t-CO_2	1,030,167	1,300,424
2	資本財	t-CO_2	1,103	1,473
3	Scope1、2に含まれない燃料及びエネルギー活動	t-CO_2	425	923
5	事業から出る廃棄物	t-CO_2	543	729
6	出張	t-CO_2	1,716	1,767
7	雇用者の通勤	t-CO_2	433	481

※ カテゴリー4、9、10、11、12：取り扱い商材が多岐にわたり情報の入手が困難であるため現時点では算定していません
※ カテゴリー8、13、14、15：対象となる活動はありません
※ 2026年3月期のカテゴリー3は単体＋国内グループ会社の実績値です
※ カテゴリー5のみ単体＋国内グループ会社の実績値です

従業員データ【単体】

	単位	2024年3月	2025年3月	2026年3月
従業員数※1（かっこ内は連結）	名	1,184（2,621）	1,264（2,891）	1,286（3,088）
（男性）	名	686	716	712
（女性）	名	498	548	574
総合職人数	名	800	846	851
（男性）	名	768	799	791
（女性）	名	32	47	60
女性総合職比率	%	4.0	5.6	7.1
女性管理職比率	%	2.0	1.7	2.2

範囲について
財務報告上の連結範囲（当社および連結子会社）

※1 除く出向者
※2 除く海外出向者
※3 同一職業において、役割等級の年齢及び評価が同一社員の男女間の賃金差はありません

従業員データ【単体】

	単位	2024年3月	2025年3月	2026年3月
新卒採用者（合計）	名	76	70	78
（男性）	名	43	34	50
（女性）	名	33	36	28
新卒総合職採用者（合計）	名	46	42	58
（男性）	名	43	34	50
（女性）	名	3	8	8
新卒女性総合職採用比率	%	6.5	19.0	13.8
新卒一般職採用者（合計）	名	30	28	20
正規雇用労働者の経験者比率	%	32.0	34.7	36.6
障がい者社員数	名	24	24	25

労働慣行データ【単体】

	単位	2024年3月	2025年3月	2026年3月
正規雇用労働者 平均年収※2	千円	8,195	8,209	8,345
（男性）	千円	9,877	9,875	10,122
（女性）	千円	5,570	5,666	5,919
正規雇用労働者 女性平均年収率※2、3	%	56.4	57.4	58.5
有期・アルバイト労働者 女性平均年収率※2	%	49.4	50.6	44.6
すべての労働者 女性平均年収率※2	%	55.8	57.0	57.7
男性育児休業及び育児目的休暇取得率	%	72.5	74.4	75.7
有給休暇取得率※1	%	67.8	64.0	70.5
平均総労働時間※1	時間	1,934	1,923	1,876

労働安全衛生データ

	単位	2024年3月	2025年3月	2026年3月
健康診断受診率※1	%	100.0	100.0	100.0
ストレスチェック受検率※1	%	99.4	99.8	99.7
死亡災害者数※1	名	0	0	0
死亡事故件数※1	件	0	0	0
休業災害者数※1	名	0	0	1

ガバナンス関連データ

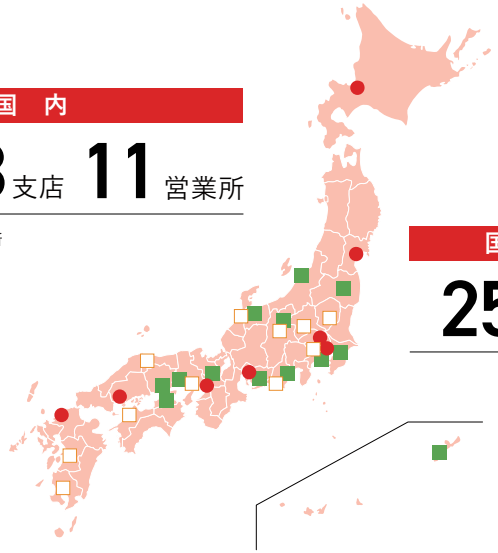
	単位	2024年3月	2025年3月	2026年3月
取締役人数（社外取締役含む）	名	9	9	9
（男性）	名	8	7	7
（女性）	名	1	2	2
女性取締役比率（社外取締役含む）	%	11.1	22.2	22.2

YUASAグループネットワーク（2026年6月30日現在）

国　内

8支社 **13**支店 **11**営業所

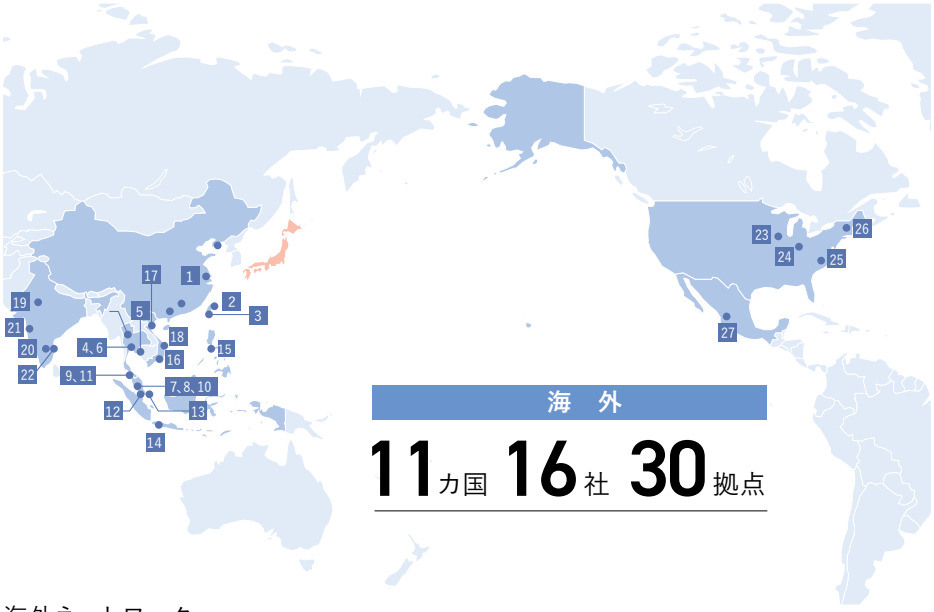
●支社 ■支店 □営業所



国内グループ会社

25社 **142**拠点

海　外



11カ国 **16**社 **30**拠点

国内ネットワーク

●本社・関東支社	□高崎営業所	●中部支社	■四国支店
●北海道支社	□宇都宮営業所	■金沢支店	□松山営業所
●東北支社	■東関東支店	□富山営業所	●中国支社
■郡山支店	□西関東営業所	■京都支店	□米子営業所
■新潟支店	■横浜支店	●関西支社	●九州支社
■長野支店	■静岡支店	□神戸営業所	□九州中央営業所
□松本営業所	□浜松営業所	■姫路支店	□鹿児島営業所
●北関東支社	■岡崎支店	■岡山支店	■沖縄支店

国内グループ会社

●株式会社国興	●株式会社サンエイ	●株式会社田中鉄工所
●中川金属株式会社	●フシマン商事株式会社	●株式会社丸建サービス
●ユアサネオテック株式会社	●友工商事株式会社	●ユアサ燃料株式会社
●ユアテクニカ株式会社	●浦安工業株式会社	●ユアサプライムス株式会社
●ロボットエンジニアリング株式会社	●協栄ジェネックス株式会社	●ユアサ木材株式会社
●株式会社アルファTKG	●フジクレスト株式会社	●ユアサビジネスサポート株式会社
●ユアサクオピス株式会社	●ユアサマクロス株式会社	●ユアサシステムソリューションズ株式会社
●ユアサリビングテック株式会社	●株式会社ラインナップ	
●株式会社マルボシ	●富士クオリティハウス株式会社	

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／蘇州事務所／広州事務所

台湾
- ●YUASA TRADING（TAIWAN）CO.,LTD.
  ［本　社］台北 2　［分公司］台中 3

タイ
- ●YUASA（THAILAND）CO.,LTD.
  ［本　社］バンコク 4　［支　店］シーラチャ 5
- ●YUASA ENGINEERING SOLUTION（THAILAND）CO.,LTD. 6
  ［本　社］バンコク

マレーシア
- ●YUASA MECHATRONICS（M）SDN. BHD. 7
- ●NICHI-MA SEIKO REMANUFACTURING（M）SDN. BHD. 8
  ［本　社］クアラルンプール
- ●BME INDUSTRIES（M）SDN.BHD.
  ［本　社］ペナン 9　［支　店］クアラルンプール 10
- ●BME TECHNICS SDN.BHD. 11
  ［本　社］ペナン
- ●HENKO MACHINE TOOLS SDN.BHD. 12
  ［本　社］ジョホールバル

シンガポール
- ●HENKO MACHINE TOOLS PTE. LTD. 13
  ［本　社］シンガポール

インドネシア
- ●PT. YUASA SHOJI INDONESIA 14
  ［本　社］チカラン

フィリピン
- ●YUASA TRADING（PHILIPPINES）INC. 15
  ［本　社］マニラ

ベトナム
- ●YUASA VIETNAM CO.,LTD.
  ［本　社］ホーチミン 16　［支　店］ハノイ 17　ダナン 18

インド
- ●YUASA INDIA PRIVATE LIMITED
  ［本　社］グルグラム 19
  ［支　店］バンガロール 20　プネ 21　チェンナイ 22

米国
- ●YUASA, INC.
  ［本　社］シカゴ 23
  ［支　店］シンシナティ 24
  サウスキャロライナ 25
  ニューイングランド 26

メキシコ
- ●YUASA SHOJI MEXICO. S.A. DE C.V. 27
  ［本　社］レオン

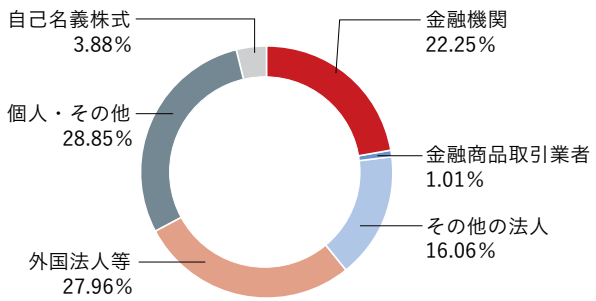
株式情報（2026年3月31日現在）

発行可能株式総数 …… 40,000,000株

発行済株式総数 …… 22,100,000株
（自己株式857,230株を含む）

株主数 …… 7,397名

所有者別株式数比率



※小数点第3位以下を四捨五入しているため、比率の合計は100％となりません。

大株主（上位10名）

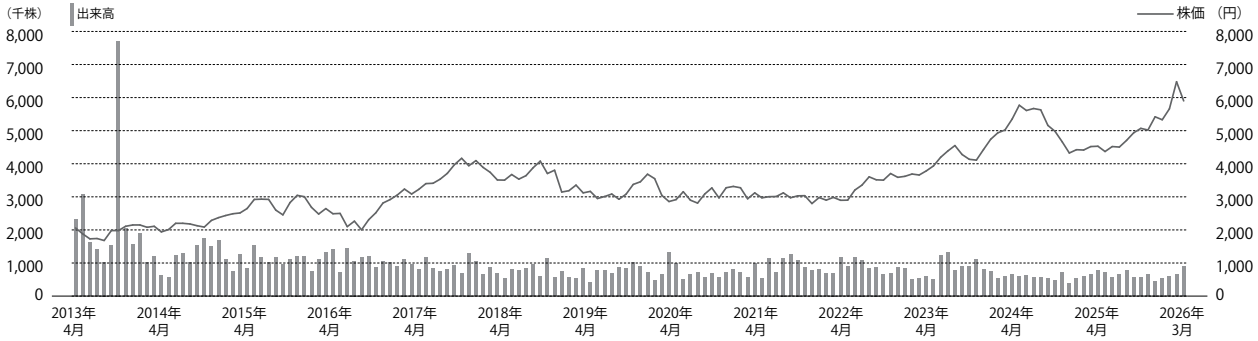
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	2,615	12.31
ユアサ炭協持株会	998	4.69
野村信託銀行株式会社	931	4.38
BNYM AS AGT/CLTS 10PERCENT	861	4.05
株式会社日本カストディ銀行	797	3.75
光通信ＫＫ投資事業有限責任組合	780	3.67
東部ユアサやまずみ持株会	655	3.08
西部ユアサやまずみ持株会	627	2.95
ユアサ商事社員持株会	537	2.52
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	536	2.52

※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857千株を保有しておりますが、上記の大株主から除いております。なお、自己株式には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式（188千株）は含まれておりません。
※上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。

日本マスタートラスト信託銀行株式会社	2,615千株
野村信託銀行株式会社	931千株
株式会社日本カストディ銀行	797千株

※2026年４月１日付で、ユアサ商事社員持株会はYUASA社員持株会に名称を変更しております。

株価及び出来高の推移



会社概要

商号	株式会社YUASA
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	3,088名（連結）1,286名（単体）
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
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



つなぐ、未来へ。YUASA

株式会社YUASA
〒101-8580　東京都千代田区神田美土代町7番地　https://www.yuasa.co.jp/

FSC www.fsc.org
ミックス
紙｜責任ある森林管理を支えています
FSC® C186461