YUASA

ユアサ商事株式会社

YUASA INTEGRATED REPORT 2025

統合報告書

企業理念と沿革

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350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。

写真：江戸日本橋通油町（現在の日本橋大伝馬町・旧本社所在地）にあった炭屋江戸店

企業理念

誠実と信用

ユアサ商事グループは、地球環境との調和を基軸として、世界のいかなる国、地域においても双利共生の環境を重視し、企業活動を通じて、より人間らしい豊かな社会づくりに貢献します。ユアサ商事グループは、世界の多様な民族、宗教、文化、習慣、制度に対する認識と理解のうえに、公正かつ堅実・誠実な活動を通じて、信頼され認められる企業の確立に努めます。

進取と創造

ユアサ商事グループは、事業領域を弾力的かつ社会のニーズによって的確に把握し、イノベーションを志向する先進企業集団の形成を目指します。また、優れた技術・製品の導入及びシステム、サービスの開発を行い、専門分野に精通した部門あるいはグループ企業を通じて、無駄のない合理的な方法によって、顧客の皆様に満足を提供します。

人間尊重

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



創業期（1666年）～ 今へと続く礎を築く

- 京都にて木炭商として創業
- 創業5年目にして打ち刃物問屋へ転業
- 江戸に進出
- 屋号「炭屋（すみや）」を制定

1900年～ 近代化に合わせた事業の多角化と基盤強化

- 日本初となる洋金物の国産化を実現
- 海外進出
- 会社設立（1919年）
- 株式上場（東証1部・大証1部）
- 「機械と住宅」のシステム商社として始動
- 第1回「グランドフェア」開催
- 湯浅商事とユアサ産業が合併、現商号「ユアサ商事」となる（1992年）

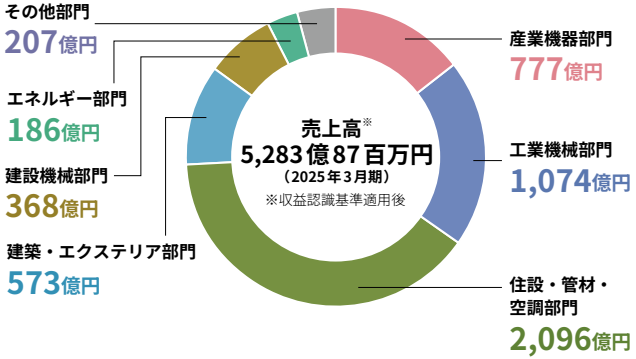
2000年～ 経済価値と社会価値の両立への挑戦

- 社会課題解決ビジネスへの挑戦
- サステナビリティ宣言策定
- 「つなぐ」複合専門商社グループへ
- 創業360周年（2026年）

ユアサ商事の強み

総合力を発揮する事業ポートフォリオ

セグメント別売上構成比



業界最大級の取引先ネットワーク

ユアサ商事グループネットワーク

（2025年3月末現在）

国内	海外
152拠点（単体 国内32拠点）	11カ国 31拠点
国内グループ会社	海外グループ会社
24社	18社

イノベーションが生まれる企業風土

「つなぐ」イノベーションから生まれた当社グループオリジナル商品・サービス

約40件

新事業提案制度提案件数

2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
57件	60件	66件

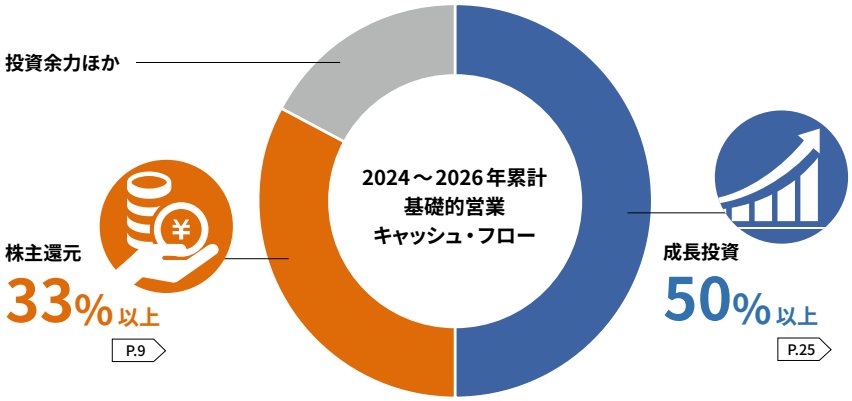
健全な財務基盤と成長分野への積極的な投資

ユアサ商事グループの現在

（2025年3月期実績）

売上高	5,474億73百万円 ※収益認識基準適用後：5,283億87百万円
経常利益	160億10百万円
ROE	9.7%
株主還元率	39.4%

中期経営計画「Growing Together 2026」における投資方針



お取引先様を「つなぐ」







建材・エクステリアメーカーをつなぎ人々が憩う歩行空間を創造

「ウォーカブルなまちづくり」

国土交通省が推進する「居心地がよく、歩きたくなるまち」の実現に向けたプロジェクトに参画しています。
当社が有する建材・エクステリアネットワークをつなぎ、ベンチやパーゴラ（東屋）、授乳室など様々なアイテムを提案。
彩り豊かで魅力的な滞在空間の演出を通じ、次の時代のまちづくりに貢献していきます。

従業員とのつながり

企業風土のキーワード：「総合力」「チャレンジ」「コミュニケーション」





関東工業機械部
営業事務職
山根 あゆみ

タイのグランドフェアをきっかけに国境を越える、新しい挑戦を

私は普段、社内にてお客様とお電話などでやりとりを行っています。今回、全社を挙げた取り組みであるタイのグランドフェアに参加することで、多くの方々が関わり展示会が作り上げられていると実感することができました。連日、様々な国の方が来てくださったり、「来年も実施してほしい」とお声をいただいたり、印象に残ることが多く、目標の来場者数も超えることができて嬉しく思います。多くの貴重な経験ができ、今後も語学学習や商品への興味を持ち続けて、同じような機会があったら参加したいと強く思いました。





中部建築設備部
営業職
宇治田 辰郎

グローバルに活躍する未来への想いをタイのグランドフェアで再認識

今回タイのグランドフェアに参加し、ご来場いただいた皆様のほとんどが、出展メーカー様の各ブースを熱心に巡回している姿が印象的でした。また、実際に会場内でヒアリングを進めていくと、タイと日本とでは市場特性が全く異なると感じました。現地のニーズを理解しタイミングを見据え、いち早く参入できる環境を整えるべきだと強く感じました。国内営業で培った知見を活かし、現地の最前線で当社の全社推進事業である海外事業拡大に貢献したい、という思いが一層強くなりました。







建機本部
営業事務職
力石 杏奈

総合力で「つなぐ」新商品開発によってモバイル型ホテル「コンパク」が誕生

モバイル型ホテル「コンパク」の立ち上げに際し、初めて企画会議に参加しました。内装デザインや備品など、女性目線で提案した意見が商品として具現化され、さらには、会議で飛び交っていたワードから連想した、「コンパク」というネーミングが採用されたことは、とても嬉しく思いました。当社グループ会社や多岐にわたる部門が関わり、それぞれの強みを活かして「つなぐ」イノベーションを発揮することで、ユアサ商事にしかできない商品開発ができたと感じています。今後はもっと積極的に商品開発に携わり、課題解決に取り組んでいきたいです。

インド市場で切り拓く、当社のソリューション提案

入社以来、インドの機械販売担当として、お客様のニーズ分析から最適な機器の提案、アフターサービスまで一貫して携わっています。現場に足を運び、対話を重ね信頼関係を築くことを大切にしています。入社後半年で生産ラインの効率を大幅に向上させる大型受注を複数獲得することができ、お客様から信頼されるアドバイザーとして、社内の技術チームと連携しながら課題解決に貢献できることに、大きなやりがいを感じています。これまでの成功を糧に、今後もユアサ商事だからこそできる革新的なソリューションを提供し、お客様と会社の発展に貢献していきます。



YTI
General Manager
Barjinder Singh

Barjinderさんは YTIに入社してから、わずか半年間でYTIに大きな受注をもたらした方です。今後はナショナルスタッフ全体の取りまとめと受注サポートにも頑張ってもらい、ゆくゆくはYTIの経営を担う人物に成長していただきたいです。



YTI 営業職
小笠原 琢

統合報告書の位置づけ

財務・非財務情報の統合



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

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

ユアサ商事Webサイト
https://www.yuasa.co.jp/

統合報告書発行に当たり

本統合報告書は、ユアサ商事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、2023年4月よりスタートした中期経営計画「Growing Together 2026」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 2025年9月
代表取締役専務 経営管理部門統括 田中 謙一

目次

06 - 「つながり」を創る

06 - トップメッセージ
10 - 価値創造プロセス
11 - ユアサ商事グループの主な事業領域
12 - サステナビリティ経営の推進・マテリアリティ

14 - 「つながり」を強める・広げる

15 - 中期経営計画「Growing Together 2026」の概要
17 - ビジネス変革の全体像
18 - 事業本部長メッセージ
19 - 成長戦略について
20 - 特集① AI技術で検品作業を自動化する「F[ai]ND OUT」シリーズ
22 - 「つながりを広げる」取引先ネットワークの発展

23 - 「つながり」を支える

24 - 経営管理部門統括メッセージ
26 - DX推進
27 - 環境
31 - 人材戦略
37 - 人権への取り組み
38 - 社会貢献
39 - 社外取締役 座談会
41 - 役員一覧
43 - コーポレート・ガバナンス

51 - 「つながり」の成果

52 - コア事業
58 - 特集② 新市場への展開（介護・医療／食品／農業）
59 - 経営指標
60 - 非財務データ集
61 - ユアサ商事グループネットワーク
62 - 株式情報／会社概要

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」

報告対象範囲

原則、2025年3月期（2024年4月1日～2025年3月31日）を報告対象期間として、ユアサ商事と国内・国外のユアサ商事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2026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、ユアサ商事グループの将来に関する見通し及び計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定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。

トップメッセージ

「つなぐ」イノベーションでYUASAの総合力を飛躍させる



代表取締役社長
田村 博之

イノベーションの積み重ねが360年に及ぶ成長と繁栄の礎

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

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

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

成長の柱は「社会課題の解決」

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

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

トップメッセージ

タイグランドフェアの成功を機に「総合力」を発揮した海外展開を加速

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

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

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



「YUASA Grand Fair in THAILAND」の様子

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

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

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

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

そして、得られたのは売り上げだけではありません。

今回、国際感覚の醸成を目的に、2年目の若手から中堅まで、希望制で募った41名の応援部隊が日本から現地入りし、会場での営業・アテンドにあたってくれました。参加した社員からは「タイにおいても、省エネや水害対策等の社会課題への関心が高いことが分かった」等の感想が寄せられ、現場でのコミュニケーションを通じ大きな学びを得られたと確信しております。海外へのチャレンジはもちろん、この経験をもとに新たな事業展開につなげるなど、当社グループにおける海外戦略をより活性化させる人材となることを期待しています。

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



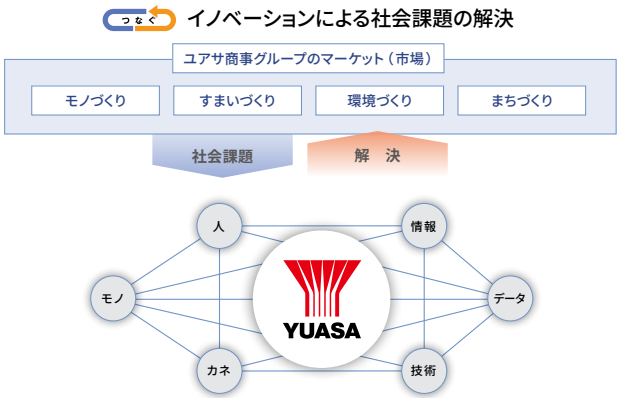
タイ現地法人の新社屋竣工式の様子

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

トップメッセージ

新社名「株式会社YUASA」に込める「つなぐ」価値創造への決意

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



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

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

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

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



「チャレンジ」が評価される組織を目指し会社と社員の変化を加速

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

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

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

トップメッセージ

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

DX投資の強化、IT人材の採用で「データ装備型商社」に進化する

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

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

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

環境・社会・ガバナンスにおけるサステナビリティ推進

サステナビリティ推進においては、2030年度の当社グループ全体のカーボンニュートラル達成を目指し、目下、取り組みを進めています P.28。2026年3月期においては、CO_2排出量30%減（対2023年3月期比）を目標に掲げています。その取り組みの一環として、中部支社の社屋、グループ会社の富士クオリティハウスに加え、タイ新社屋の屋上に太陽光発電による再生可能エネルギーを導入しました（写真）。



タイ新社屋の屋上に、太陽光発電による再生可能エネルギーを導入

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

ガバナンスについては、取締役会の「機能強化」と「独立性の確保」を通じ、ガバナンス体制の継続的な強化に努めてきました P.43。2025年6月の定時株主総会においては、豊富な経験と多様な視点を有する独立社外取締役4名を含む9名の取締役を選任いただきました。また、監査役設置会社として、新任1名、独立社外監査役2名を含む4名の監査役からなる監査役会を設置し、経営及び業務執行につき厳正な監視を実施しております。今後もガバナンス体制の継続的な強化を通じ、企業品質の向上を図ってまいります。

持続的な成長の成果として株主への安定配当を継続

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

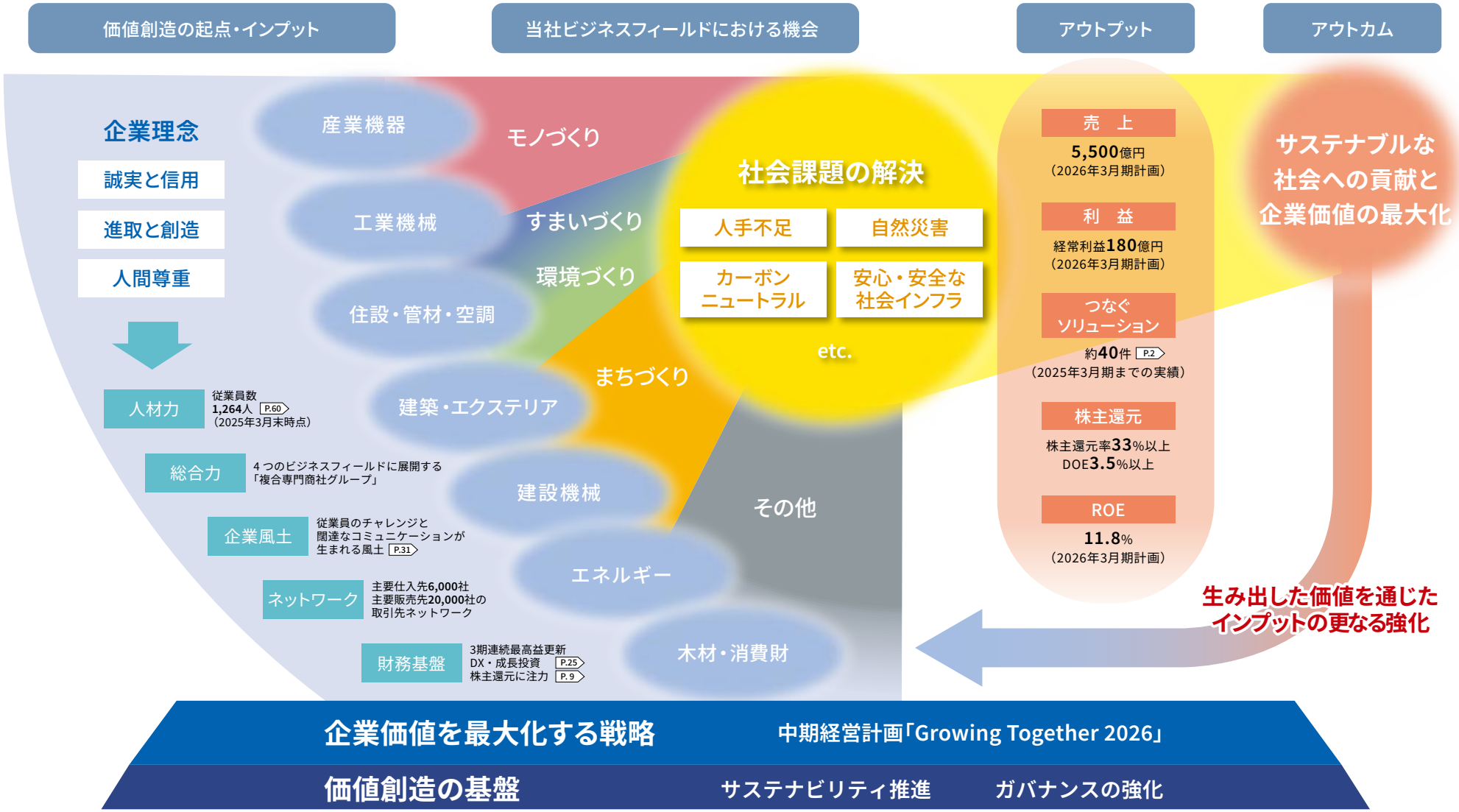
中期経営計画「Growing Together 2026」の期間（2024年3月期～2026年3月期）においては、「株主還元率33%以上、DOE（株主資本配当率）3.5%以上」の目標に則り、還元を実施してまいります。2026年3月期は、1株当たり配当計画として中間76円、期末114円の合計190円の配当を実施する計画です。

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

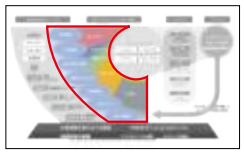
今日まで当社グループが歩みを続けてこられたのは、ステークホルダーの皆様の厚いご支援の賜物だと実感しております。その歴史の重みと期待をしっかりと受け止めながら、より一層の企業価値向上に努めてまいります。

価値創造プロセス

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



ユアサ商事グループの主な事業領域



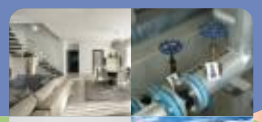
主要仕入先

国内外
メーカー
約 6,000 社

ビジネスフィールド

- 産業機器
- 工業機械
- 住設・管材・空調
- 建築・エクステリア
- 建設機械
- エネルギー
- その他（木材・消費財）











主要販売先

約 20,000 社

- 機械工具商
  工作機械販売店・ディーラー
- 輸出 → 海外現地法人
- 住宅設備販売店
  管材商
  各種問屋
- サブコン
  ハウスメーカー
  工務店
  工事業者
- エクステリア問屋
  金物問屋
  各種問屋
- 建設機械販売店・レンタル店
  土木資材販売店
- 燃料販売業者・石油小売店
  ホームセンター・家電量販店
  木材卸商・二次加工メーカー

ユーザー


製造業


施 主


デベロッパー


建設業


消費者

サステナビリティ経営の推進・マテリアリティ

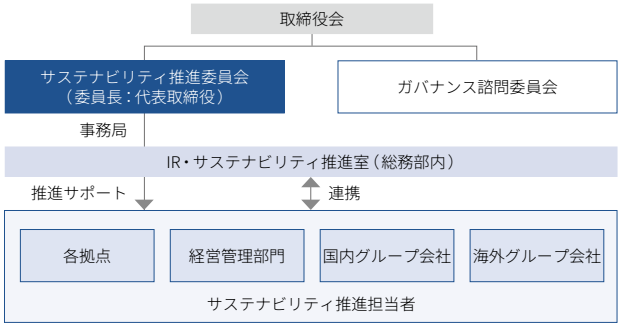
事業を通じ持続的な社会の構築に向け積極的に貢献します



ガバナンス

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

サステナビリティ経営推進体制



リスク管理

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

戦略（マテリアリティ）

マテリアリティの特定プロセス

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

今後も外部・内部環境の変化に応じて、適宜見直しを行っていきます。

Step 1 課題の抽出

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

Step 2 優先順位づけ

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

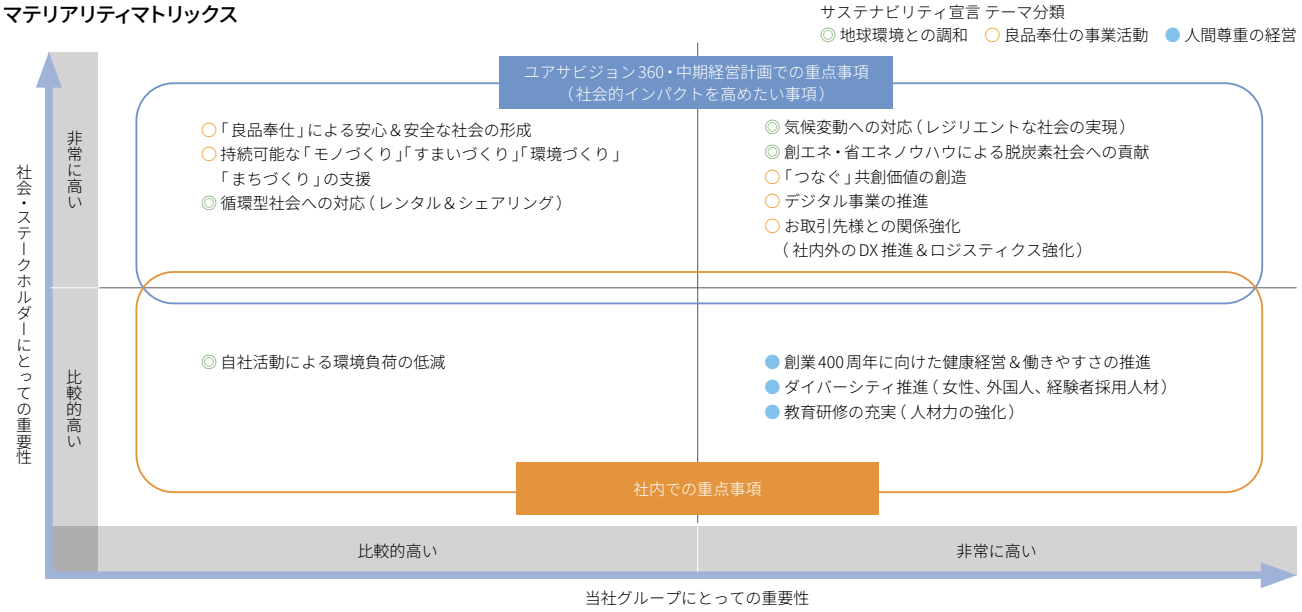
Step 3 妥当性の確認

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

Step 4 マテリアリティの特定

取締役会に上程し、決議

マテリアリティマトリックス



サステナビリティ経営の推進・マテリアリティ

戦略（リスクと機会）、指標と目標

サステナビリティ宣言	リスクと機会	マテリアリティ	主な取り組み	非財務 KPI
地球環境との調和	**リスク** ●脱炭素化に伴う原材料などの価格高騰やエネルギー価格上昇によるコスト増 ●大規模な自然災害によるサプライチェーン及び当社グループ拠点の分断 ●気候変動への対応遅れや情報開示不足による対外評価下落とサプライチェーンの競争力低下 **機会** ●脱炭素化に伴うグリーン商材への需要増 ●気候変動に対するレジリエンス商品、資源循環に関する製品など市場ニーズへの柔軟な対応による長期的な競争力の向上	気候変動への対応（レジリエントな社会の実現） 創エネ・省エネノウハウによる脱炭素社会への貢献 循環型社会への対応（レンタル&シェアリング） 自社活動による環境負荷の低減	●脱炭素ワンストップソリューション P.29 ●当社グループのカーボンニュートラル（対象 Scope1、2） P.28 ●ユアサアップサイクルソリューション P.30 	**環境** 当社グループの CO_2 排出量（Scope1、2） 2026年3月期目標 30% 減（2023年3月期比） 2031年3月期目標 カーボンニュートラル
良品奉仕の事業活動	**リスク** ●労働人口の減少による人手不足が及ぼす生産力の低下 ●デジタル技術への対応不足による競争力の低下 ●商品・サービスの品質問題による信用力の低下 **機会** ●社会課題解決ビジネスの推進による新たなビジネス機会の創出 ●既存製品と AI 技術の融合など、付加価値の高い商品・サービスによる顧客満足度の獲得 ●お取引先様との強固な関係構築によるビジネス機会の創出と収益基盤の確保	「良品奉仕」による安心&安全な社会の形成 持続可能な「モノづくり」「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」の支援 「つなぐ」共創価値の創造 デジタル事業の推進 お取引先様との関係強化（社内外の DX 推進&ロジスティクス強化）	●デジタル事業の推進 ～AI外観検査装置の開発～ P.20 ●DX推進 P.26 ●国内外で開催するグランドフェア P.22 ●取引方針の遵守と人権への対応 P.37 	**人材育成** （対象：ユアサ商事単体） 2026年3月期目標 デジタル人材育成 （当社独自プログラムの合格者） IT 人材：600 名 DX 人材：40 名
人間尊重の経営	**リスク** ●人権問題や不適切な労働条件による企業評価の低下 ●社員の心身の健康が保たれない、また働きやすさが保たれないことによる生産性の低下、優秀な人材の流出、心理的安全性の欠如 ●多様性の欠如による思考の同質化、イノベーション創出の低下 **機会** ●社員の心身の健康維持、また働きやすさを実現することによる生産性の向上、優秀な人材の確保、心理的安全性の確保 ●多様性に富んだ組織となることによる思考の多様化 ●社員のスキル・能力が向上することによる生産性向上、イノベーション創出、競争力向上	創業 400 年に向けた健康経営&働きやすさの推進 ダイバーシティ推進（女性、外国人、経験者採用人材） 教育研修の充実（人材力の強化）	●人材戦略（風土改革）～YUASA PRIDE プロジェクト～ P.32 ●ダイバーシティ P.35 ●健康経営 ●働く環境づくり P.36 	**ダイバーシティ** （対象：ユアサ商事単体） 2026年3月期目標 女性管理職比率：3.0% 女性総合職比率：6.0% 女性総合職採用比率：12.0% 男性育児休業及び育児目的休暇取得率：100.0% 有給休暇取得率：70.0% 平均総労働時間：1,920 時間 マネジメント人材育成：のべ 370 名 （研修プログラム受講人数）

「つながり」を強める・広げる



中期経営計画「Growing Together 2026」の概要 - 15
ビジネス変革の全体像 - 17
事業本部長メッセージ - 18
成長戦略について - 19
特集① AI技術で検品作業を自動化する「F[ai]ND OUT」シリーズ - 20
「つながりを広げる」取引先ネットワークの発展 - 22

中期経営計画 Growing Together 2026の概要

中期経営計画　Growing Together 2026

基本方針

「モノづくり」「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」の分野において、お取引先様とともに「つなぐ」イノベーションにより社会課題を解決し、
新たな市場を創り、国内＆海外に展開することで、企業価値を向上させる。

課題認識

前中期経営計画からの継続課題

- 既存事業の収益性向上
- 成長戦略の更なる推進
- 「変えるべきこと」と「変えてはいけないこと」を見極め、それぞれの施策を実施
- 総合力・チャレンジ・コミュニケーションを全グループで取り組み強化
- 戦略立案のためのデータを蓄積・活用できるシステム構築、DX人材育成
- サステナビリティ経営の推進

マーケットアウト型へのビジネス変革

- 社会課題を解決する「つなぐ」ソリューション提案の推進による収益性の向上
- 新たな市場創出と成長戦略の推進
- 既存取引ネットワークによる市場創出・展開
- 変革を実現させる経営基盤強化・風土改革・サステナビリティ推進

重点施策

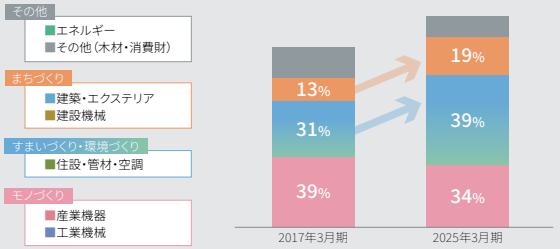
ビジネス変革	**収益性の高いビジネスモデルへ**	「つなぐ」イノベーションで、お取引先様とともに社会課題解決に挑み、収益性の高い事業を形成します。
	成長戦略への展開	2026年3月期には、売上に占める成長戦略分野の割合を約49%まで高めます。
	国内&海外への市場展開	「つなぐ」イノベーションで創造した新市場・成長市場を、お取引先様ネットワークをさらに発展させることで国内&海外に展開し拡大させます。
経営基盤の強化	**風土改革**	人事改革、環境づくり、ガバナンス強化により「つなぐ」イノベーションが常態化する風土を醸成します。
	DX推進	ビジネス変革の推進を目的に、データ活用基盤構築、DX人材育成、業務プロセス改革、イノベーション創出を推進します。
	サステナビリティ推進	サステナビリティ宣言に沿い、「自社グループ」と「事業」の両面で持続可能な社会に貢献します。

長期ビジョン「ユアサビジョン360」を通じた事業ポートフォリオの強化

創業360周年を迎える2026年3月期を最終年とする、2017年4月からの9カ年にわたる長期ビジョン「ユアサビジョン360」における大きな変化の一つに、事業ポートフォリオの強化が挙げられます。

これまで当社グループは「モノづくり」領域の比重が高く、機械受注の動向などにより業績が左右される側面がありました。しかしながら、成長戦略の実行により、「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」領域の各セグメントが伸長し、総合力を発揮できる事業ポートフォリオへの強化が進んでいます。今後も、成長戦略の推進を通じ、特定のセグメントや国・地域、景気などの動向に左右されにくいビジネスモデルへの変革を進めていきます。

ビジネスフィールドごとの構成比推移（2017年～2025年）



中期経営計画 Growing Together 2026 の概要

ユアサビジョン 360（ユアサ商事グループ創業 360 周年に向けた長期ビジョン）

基礎固め（1st ステージ）	育成（2nd ステージ）	仕上げ・収穫（3rd ステージ）
Growing Together 2020	Growing Together 2023	Growing Together 2026
2020年3月期実績	2023年3月期実績	2025年3月期実績 / 2026年3月期計画

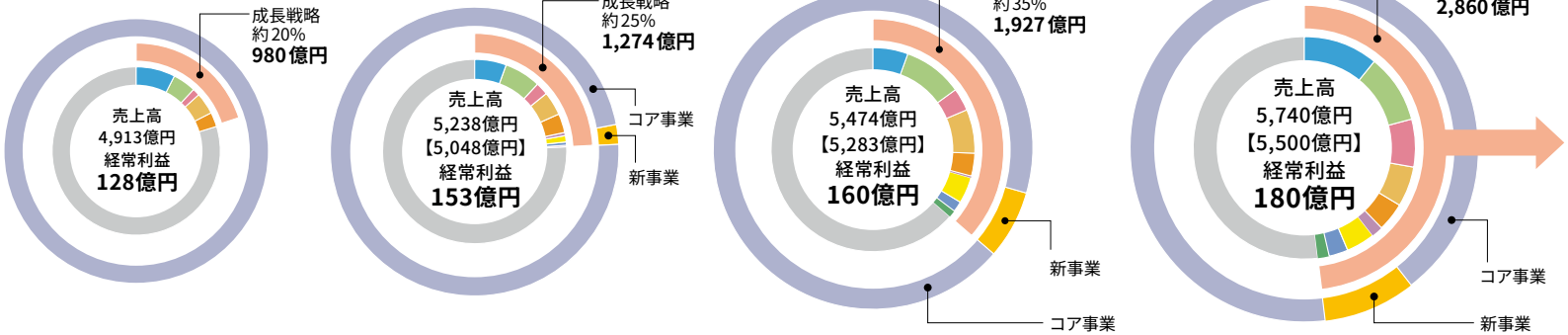
企業価値の向上

経済価値（財務価値）と
社会・環境価値（非財務価値）の最大化

CX※の実現

「つなぐ」イノベーションが常態化した
企業グループ

※CX：企業変革（コーポレートトランスフォーメーション）





※【　】内の売上高は収益認識基準適用後

財務 KPI

項目	2025年3月期実績	2026年3月期計画
売上高※1	5,283億円	5,500億円
営業利益	157億円	177億円
経常利益	160億円	180億円
経常利益率	3.03%	3.27%
当期純利益	102億円	120億円
株主資本利益率（ROE）	9.7%	11.8%以上
株主還元率	39.4%	33%以上
株主資本配当率（DOE）	4.0%	3.5%以上

※1 売上高は収益認識基準適用後

非財務 KPI※2

項目	2025年3月期実績	2026年3月期計画
CO_2排出量（Scope1、2）	6,447t-CO_2	30%削減（2023年3月期比）
女性管理職比率	1.7%	3.0%
女性総合職比率	5.6%	6.0%
女性総合職採用比率	19.0%	12.0%
男性育児休業及び育児目的休暇取得率	74.4%	100.0%
有給休暇取得率	64.0%	70.0%
平均総労働時間	1,923時間	1,920時間
マネジメント人材育成（研修プログラム受講人数：のべ）	335名	370名
デジタル人材育成（当社独自プログラムの合格者）	IT人材※3：316名	IT人材：600名 DX人材※4：40名

※2 非財務KPIのうち、CO_2排出量以外の指標は、ユアサ商事（単体）を対象とした指標です
※3 ITツールやデジタル技術を自らの業務に活かし、デジタル施策の実行ができる人材
※4 データ分析結果を利用し、マーケティングと経営戦略に特化した知識により新たな企画立案を行い推進する人材

ビジネス変革の全体像

ビジネスモデルを変革し既存取引先ネットワークを発展させることにより、既存事業・成長戦略を国内外で拡大します。

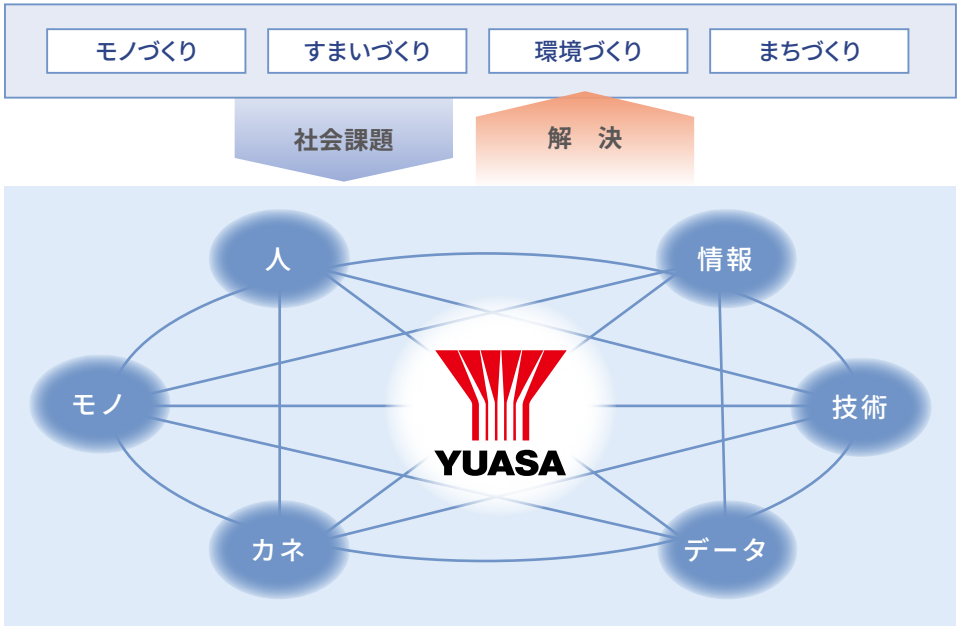
ビジネス変革イメージ



「つなぐ」イノベーションモデルについて

マーケットアウトの考え方により市場のニーズを的確に捉えるとともに、これまでの「人・モノ・カネ」に加えて「情報・データ・技術」などあらゆるものを「つなぐ」ことで、社会課題を解決する付加価値の高いビジネスモデルを創出していきます。このマーケットアウト型のビジネスモデルを「つなぐ」イノベーションモデルと位置づけ、全グループでの推進を通じて収益性の向上を目指します。

「つなぐ」イノベーションモデル



- 人・モノ・カネ・情報・データ・技術などあらゆるものを「つなぐ」ことで社会課題を解決し、「モノ売り」と「コト売り」のそれぞれを拡大
- マーケットアウト型のビジネスモデルを確立
- 本部間・グループ会社間シナジーを最大化させ、新しい価値を創出
- サブスクリプション、シェアリングなどへのチャレンジ

事業本部長メッセージ

ビジネス変革を実現する事業戦略

工業マーケット事業本部
（産業機器部門、工業機械部門）



常務取締役　営業部門統括
工業マーケット事業本部長
濱安 守

As Is 現状

工業マーケット事業本部は、工作機械や工場設備、工具・産業設備・機材・制御機器・物流機器などの販売を通じ、日本と世界の「モノづくり」に貢献しています。

2025年3月期は、ロボティクス・AI活用による省人化・省力化や、当社にとっての新市場である板金DXへの取り組みが進みましたが、自動車・半導体製造装置関連を中心に工作機械市場の回復に力強さを欠き、全体では前期比で減収・減益となりました。

To Be 目指す姿

工場設備を供給する役割はもちろんのこと、新たな市場や商品・サービスの発掘・展開、計測・板金DXと自動化とを組み合わせた提案や、現場の省エネに貢献するソリューションなど、当社グループの強みを活かした価値創造に取り組みます。

また、新たな市場を開拓した先には、機械や工具以外にも様々な商品・サービスを展開するチャンスが広がります。モノづくり全体を支える発想で総合力を発揮し、当社独自の提案を強化してまいります。

住環境マーケット事業本部
（住設・管材・空調部門、消費財部門）



取締役
住環境マーケット事業本部長
竹尾 希典

住環境マーケット事業本部は、住宅設備機器、管材商品、空調機器、創エネ関連機器などをコア商材として、一般住宅からビル設備・工場設備まで幅広い市場分野にわたって、関連商材の販売、設備改善の提案を行っています。

2025年3月期は、リフォーム・都市再開発向けを中心に底堅い需要を捉えるとともに、当社グループの有するエンジニアリング機能の強化とその拡販に努め、前期比で増収・増益となりました。

建設業界の働き方改革による工期の長期化や資材・人件費の高騰など、業界を取り巻く環境は厳しさを増しております。

一方、こうした社会課題の解決は当社にとってチャンスでもあります。工法改革につながる省施工商材の提案や、省人化・省力化に直結する空調機改装・自動操作バルブの組み立てなど、エンジニアリング機能の更なる活用を通じ、すまいづくり・環境づくりの現場に貢献する価値創造に取り組んでまいります。

建設マーケット事業本部
（建築・エクステリア部門、建設機械部門、エネルギー部門、木材部門）



取締役　営業部門副統括
建設マーケット事業本部長
大村 貴臣

建設マーケット事業本部は、建築資材や景観・土木資材を提案する建築・エクステリア部門と、産業用レンタル資材・小型建設機械を提案する建設機械部門などから構成されています。

2025年3月期は、民間戸建着工件数の減少や建設業界における人手不足・原価高騰による工期長期化の影響が続いたものの、マンション・リフォーム市場や道路などの公共設備向けが堅調に推移し、全体では前期比で増収・増益となりました。

社会課題解決型の商品・サービス提案を主軸とし、日本と世界の「まちづくり」に貢献する商社として、当社独自の価値提供にチャレンジします。

BCP・災害支援などレジリエンス＆セキュリティ領域の強化、快適性の追求による現場の労働環境改善、住みよいまちづくりに向けた空間創造などを、部門・グループ会社横断で提案・展開します。これとともに、タイを中心とした海外拠点との連携を強化し、ビジネス機会の更なる拡大を図ってまいります。

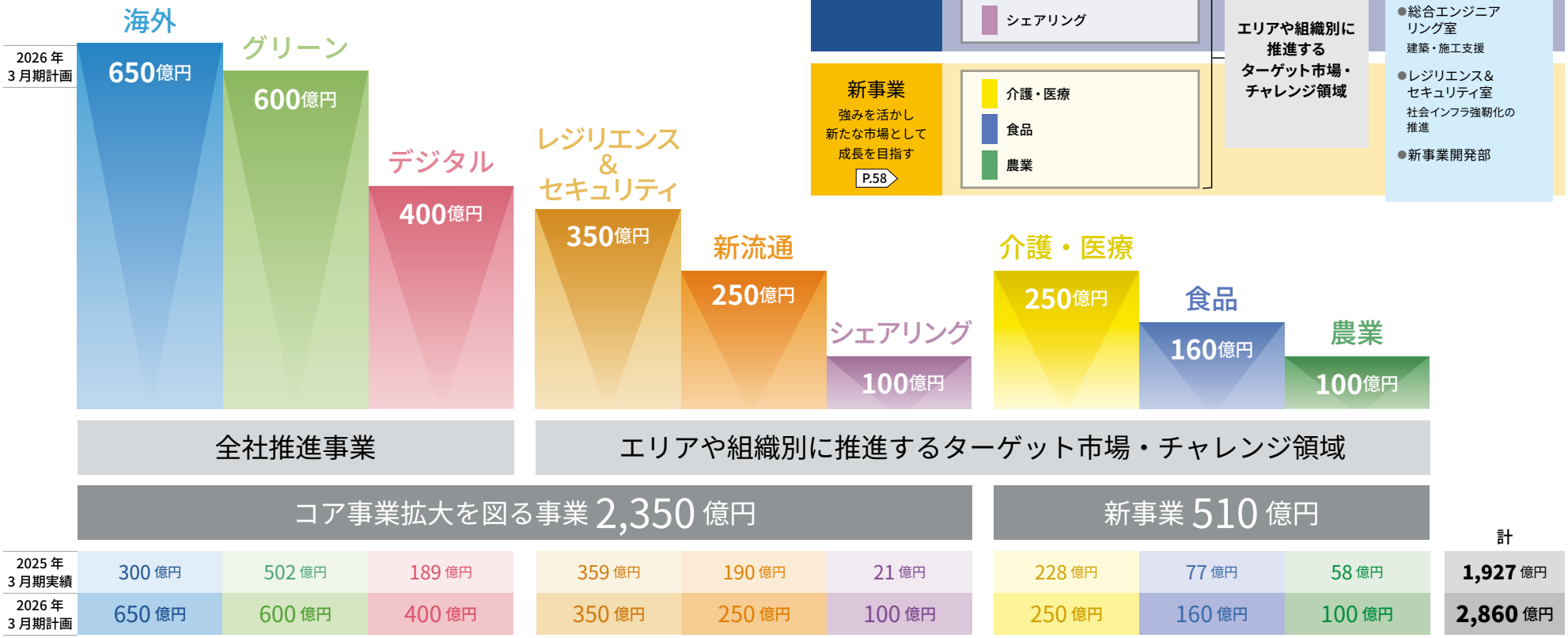
成長戦略について

社会課題の解決を通じた成長戦略の推進

社会課題の解決を通じ、「コア事業の更なる伸長」と「新市場への展開」を目指すべく、当社グループでは「成長戦略」として9つの分野・市場を定義しています。

「Growing Together 2026」では、全社売上に占める成長戦略の割合を、2026年3月期に約48% に高めることを目標とし、事業ごとに施策を推進していきます。

2025年3月期の実績と2026年3月期の計画



成長戦略の内訳



特集 1

AI技術で検品作業を自動化する「F[ai]ND OUT」シリーズ



ユアサ商事株式会社
グローイング戦略本部 新事業開発部 **谷本 義紀**
フードテック推進部 部長 **新藤 真志**

connectome.design株式会社
代表取締役社長 CEO **佐藤 聡**
取締役 **大谷 聡**

モノづくりの現場では、完成品に傷や割れ、欠けなどがないかを確認する検品作業に、多くの労力がかかっています。一つひとつ人の目で確認する作業負荷を軽減し、現場の省人化・省力化を目指して誕生したのが、「F[ai]ND OUT」（ファインドアウト）シリーズです。当社グループでAI開発を手掛けるconnectome.design（COD）社によるAI画像認識技術を活用し、誰でも簡単に導入でき使いやすい検査装置として、金属部品や食品製造など様々な現場で活躍しています。製品の特長や今後の展開について、開発に携わったメンバーに語ってもらいました。

connectome.design株式会社

本　　社：東京都千代田区丸の内1-8-3
　　丸の内トラストタワー本館20階
設　　立：2018年
代 表 者：代表取締役CEO　佐藤 聡
事業内容：製造業におけるAI開発・検証及びコンサルティング事業ほか

「自動化するために人手がかかる」現状

谷本（ユアサ商事）：検品作業の自動化を目的としたAI外観検査装置は、既に世の中にありました。しかしながら、これまでは「これがNG品です」という学習の仕方しかできなかったため、割れや欠け、さらには髪の毛などの異物によるNGパターンを一つひとつ覚えさせる必要があり、これに膨大な手間がかかっていました。自動化のためにかえって人手が必要になるという本末転倒な現状を何としても改善したいと思っていたところに、佐藤社長から「実は温めている構想があって、一緒にやっていただけませんか」と声をかけてもらったことがきっかけでした。

佐藤（connectome.design）：谷本さんのお話にあったように、これまではNG品を一つひとつ覚えさせる手法が主流でした。画像認識の技術革新により、いくつかの良品（OK品）を覚えさせることで、それに適合しないサンプルを「NG」と判定するやり方が可能になったのです。

今のAI技術はベースとなる部分はどれもほぼ同じです。肝心なのは、自分たちの使い方に合わせてどのような指示を行い、またAIが覚えやすいように学習させるデータを適切に処理することです。いくらAI自体の性能が良くても、こうした前後の処理が正しく行えないと実力は発揮できません。今回の開発に当たっても重要なポイントでした。

検査にかかる時間はたった5分

谷本：トライアルで初めてF[ai]ND OUTを操作したとき、CODのAIエンジンの精度の高さに鳥肌が立ちました。完成の報を聞き、早速スーパーで笹かまぼこを買ってせっせと写真を撮り、AIに「良品」を学習させました。当然、形や焼き具合、また海苔の練り込まれている位置など一つひとつすべて違いますが、これらを検品させるとちゃんとすべて「良品」と判定され、わざとごく小さなビニール片を載せて検品させたサンプルは「不良品」だと判定したのです。たった5分程度の良品学習でこの精度を叩き出すのを見て「すごい技術だ」と確信しました。

佐藤：学習の過程で間違いがあっても、F[ai]ND OUTには間違いをフィードバックできる機能があります。一度できた基準は忘れないので、常に同じ基準で検品が可能です。

新藤（ユアサ商事）：AIが検品するメリットは「基準がぶれない」ことです。これまでの人の目に頼った検品プロセスだと、その人がいなくなったときに判断基準がまちまちになり、製品の価値が担保されなくなってしまいます。人手不足で検品技術を持った人が少なくなることも予想され、F[ai]ND OUTのようにOK・NGの閾値を客観的に判定できるAIが活躍するシーンは今後ますます増えるはずです。

特集❶

人の目による外観検査を自動化する「F[ai]ND OUT」シリーズ

目指したのは「ユーザーフレンドリーなAI」

谷本：今回の開発で絶対に譲れない点が3つありました。①教師なし（良品学習が可能）、②月額費用なし、③ユーザーフレンドリーなインターフェース、です。

①は先ほど申し上げたとおりで、②については、ビジネス的な本音をいえば保守やサポートなどでリカーリング収入が得られるに越したことはありません。ですが、せっかく良いものができたんだから「使ってもらわないと意味がない」という思いの方が強いんですよね。月額費用がバンドルされることで導入がためらわれるくらいなら、そのような面倒はフリーにしてでもより多くの皆様に使ってもらいたいと思い、あえてこのような提供形態を採りました。

佐藤：③について、開発側としては今回、徹底的に使いやすさにこだわりました。現場の方々が日常業務で使用するものですから、例えば「学習のためにコマンドライン※打ってください」なんて専門的なことをいわれても困るじゃないですか。学習やフィードバックの操作もタッチパネルで簡単にできるようにし、ユーザーフレンドリーな操作性をとことん追求しました。おかげで、外から見たらよもやこれにAIが入っているなんて想像できないほど「工場によくある普通の機械」にしか見えないと思います。使いやすさの追求により、製品としての完成度も高められました。

新藤：現場の担当者が簡単に使えるレベルにまで磨き上げたこともあり、実際にお客様のところに持っていくと「このソフトは本当にすごいね」と高評価を多数いただきました。でも、性能やユーザビリティだけで導入していただけるなら簡単な話で、実際に置いて使おうとなると「置くスペースがない」「検品するだけじゃなくて不良品をラインからはじくところまでやってほしい」など、いろいろな要望が出てくるわけです。それを一つひとつ自分たちの手で解決し、真にお客様の課題を解決できるソリューションとして育てていく。それを続けた先に、まだ誰もたどり着いていない新しいマーケットが生み出せると考えています。

真の「教師」はマーケット

大谷（connectome.design）：F[ai]ND OUTシリーズは、飲料異物検査ソリューションの開発に始まり、食品、工業製品と領域を広げるとともに、検査能力の強化にも取り組んでまいりました。ですが、まだまだ機能を拡充できる余地があると考えています。

私たちのAIソリューションがどのようなニーズにお役立ていただけるのか、それこそマーケットを教師としてフィードバック、バージョンアップを重ねることで、より多くの皆様に届けられる製品になると思います。そのために、工場のラインにある各種設備、ユアサの持つ現場ノウハウ、私たちのソフトとのコラボレーションを進めていきたいですね。

佐藤：今後のビジネスでAIは絶対に欠かせません。今回のようにチームで戦う力を持って企画をし、どこにも負けない技術と付加価値を備え、オリジナリティを高めたいと思います。

新藤：F[ai]ND OUTは、製造業の皆様からいただいた知見の結晶です。食品分野から工業、またその先への応用をより進めるべく、情報共有しながら頑張っていきます。

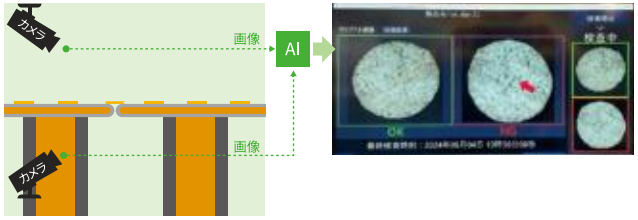


解説　F[ai]ND OUT EX・EXW（AI外観検査装置）の仕組み

AI検査に必要なカメラ、照明、AI用PCをワンパッケージ化

製造ラインに設置すると、ラインを流れる製品の表層の異物や異常を、AIが自動的に判別します。前シリーズの「F[ai] ND OUT EX」は一度に一方向のみの検査が可能でしたが、「F[ai]ND OUT EXW」にはラインの上部と下部両方にカメラを設置。製品の表面と裏面の同時検査が可能です。





判定

※プログラム作成などに用いる、文字のみで構成されたインターフェース。コマンドの基礎知識が必要なため、IT初心者にはハードルが高い

「つながりを広げる」取引先ネットワークの発展

「グランドフェア」を通じたつながりの場

写真：2025年2月に開催された、初の海外展示会「YUASA Grand Fair in THAILAND」

社会課題の解決につながる最新の技術・サービスを体感

「グランドフェア」は、「モノづくり」「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」の最新ソリューションを紹介する当社最大のプロモーションイベントです。
2025年2月には、史上初めての海外開催となる「YUASA Grand Fair in THAILAND」を実施しました。



グランドフェアのあゆみ

1969年
販売先ネットワーク「ユアサやまずみ会」が発足。

1977年
仕入先ネットワーク「ユアサ炭協会」が発足。

1978年
「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年
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）。

「つながり」を支える



経営管理部門統括メッセージ - 24
DX推進 - 26
環境 - 27
人材戦略 - 31
人権への取り組み - 37
社会貢献 - 38
社外取締役 座談会 - 39
役員一覧 - 41
コーポレート・ガバナンス - 43

経営管理部門統括メッセージ



「変えるべきもの」を知り、あるべき姿を描く

2024年4月に経営管理部門統括を拝命し、1年と少しが経過いたしました。この間、当社はガバナンス体制の更なる強化に向け、2024年6月に会計監査人として、新たにEY新日本有限責任監査法人をパートナーに迎えました。

会計監査は法定手続きであり、どの監査法人であっても「変えてはいけないもの」は同じです。一方、同社による新たな視点での監査業務やコミュニケーションを通じ、今の当社にとって「変えるべきもの」が何であるか、貴重な学びを得ることができました。

監査に限らず、我々経営管理部門の日々の業務でも、「形式的な要件を満たしているか」や「義務なので報告する」などといった、「体裁を整えることが目的になっている仕事」には、意味がありません。新たな気づきから当社のあるべき姿を描き、企業価値の向上につながる「中身の濃い仕事」を遂行する集団となるべく、変革を推進してまいります。

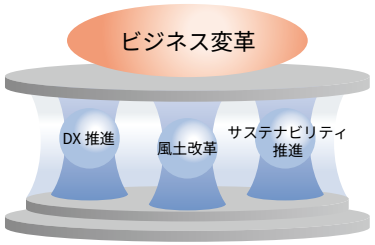
守りだけでない「攻めの管理」の実現へ

経営管理部門が、コンプライアンスやガバナンスといった企業価値の基礎部分、いわゆる「守り」のマネジメントに重要な役割を果たすことは昨年も申し上げたとおりですが、今後は守りに徹するだけではなく「攻めの管理」の発想で、業務の実効性と企業品質を高めていくことも、重要になると考えています。

営業部門同様、我々経営管理部門にも「残業時間の抑制」や「男性社員の育児休暇取得率」などのKPIがあります。その達成に向け管轄部門が様々な取り組みを行っていますが、単に「目標値を掲げ旗を振る」だけではなく、社員一人ひとりの心に響く、そして実際に行動を起こしてもらえるようなコミュニケーションが取れていなければ、それは実効性のある取り組みとはいえません。

例えば、健康経営推進の一環として、当社では「健康診断で高リスクと診断された社員の医療機関受診率100%」を目標にしております。これまでも、対象者へは個別に案内し受診を促していましたが、業務が多忙であるなどの理由でなかなか100%とはなりませんでした。そこで、2024年度の未受診者に対しては、経営管理部門副統括から直接電話を行い、期間内の受診を促した結果、受診率100%を達成することができました。些細なことではありますが、執行役員でもある副統括自らが「社員の心に響く」コミュニケーションを実践し、主体的にコミットする姿勢こそが、「攻めの管理」の第一歩です。同時に、私が常々申し上げている、日々の業務を自分事として捉え行動する「打てば響く燃える集団」のあるべき姿でもあると考えています。

ビジネス変革を支える3つの施策（全体像）



風土改革	人事改革、環境づくり、ガバナンス強化により「つなぐ」イノベーションが常態化する風土を醸成します。	P.31
DX推進	データ活用基盤構築、DX人材育成、業務プロセス改革、イノベーション創出により、ビジネス変革を支えます。	P.26
サステナビリティ推進	当社グループのカーボンニュートラルを目指すとともに、カーボンニュートラル推進ビジネスを加速します。	P.12

経営管理部門統括メッセージ

今期より、本社の経営管理部門と全国の拠点（支社・支店・営業所）とのつながりを強めることを目的に、各部門の部長・次長級が集まり業務課題を解決する会議体の発足、経営管理部門とブロック長（全国7ブロック）とのコミュニケーション活性化を目的とした定例会の開催など、様々な取り組みを進めております。AIをはじめとするデジタル技術も積極的に取り入れ効率化を図るとともに、グループ全体における物流や在庫管理の強化による生産性の向上などを通じ、社員一人ひとりの貢献度をより高められるよう努めてまいります。



サステナビリティ推進の取り組み

当社グループでは2021年に「サステナビリティ宣言」を発表し、「地球環境との調和」「良品奉仕の事業活動」「人間尊重の経営」を軸に取り組みを推進しています。

プライム上場企業に求められる品質を理解し、外部機関等の視点も取り入れながらESG評価の向上を目指すとともに、グリーン事業をはじめ当社が強みを持つ事業とも連動して取り組むことで、企業価値の最大化につなげてまいります。

成長投資方針

当社グループでは将来の事業成長に向け、中期経営計画期間（2024～2026年）の累計営業キャッシュ・フローの約半分強に当たる212億円を、成長戦略（コア事業含む）投資及びDX ITデジタル投資に配分する方針です。

成長戦略投資は、海外事業の拡大をはじめM&Aや人材開発などコア事業の拡大及び成長戦略の推進に資する目的や、「つなぐ」イノベーションによる商品・サービスの開発、プロモーション・ロジスティクス強化などを実施してまいります。また、DX ITデジタル投資については、データ基盤の整備など全社のDX推進方針に則り、必要なシステムの導入・構築に活用いたします。

Growing Together 2026における投資方針

		Growing Together 2026	
投資項目		計画	内容
成長戦略投資	海外事業	60億円	●M&A投資 ●南アジア（タイ・インド）強化投資 ●商品・サービス開発投資 ・「つなぐ」イノベーション開発 ●機能強化投資 ・人材開発 ・営業プロモーション強化 ・ロジスティクス基盤整備
	グリーン事業		
	デジタル事業		
	レジリエンス＆セキュリティ事業	40億円	
	新流通事業		
	シェアリング事業		
	介護・医療事業		
	食品事業		
	農業事業		
コア事業			
DX ITデジタル投資		112億円	●データ活用基盤の構築など
合計		212億円	

資本コストを意識した経営の実現に向けた対応

当社では、財務部門における各種要因の分析と外部評価機関からの提供情報を勘案し、2025年3月期時点の株主資本コストを【5.64%～6.53%】と想定しております。併せて、今中期経営計画ではこれを上回るROE（株主資本利益率）【11.8%以上】の計画達成に向け、以下の取り組みを進めております。

①収益性・成長性の向上

「つなぐ」イノベーションによる付加価値の向上や成長戦略の推進を通じ、売上総利益率に始まる各段階利益率の改善P.59と成長戦略売上の向上P.16を継続しています。

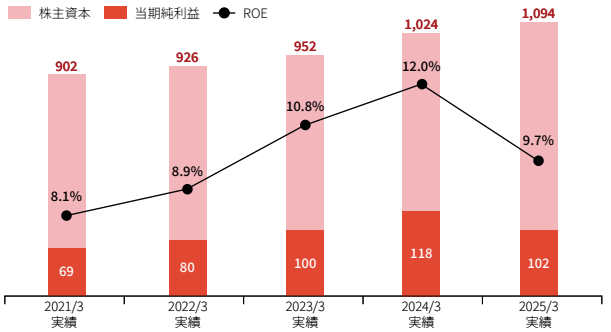
②成長投資

左記に掲げた方針に則り、DX投資を中心に既に全体の8割超に当たる181.4億円の投資が進捗しています。

③株主資本コスト低減に向けた取り組み

コーポレート・ガバナンス報告書の英訳対応や開示書類の日英同時開示に加え、1on1ミーティングの機会増P.48など積極的な情報開示・コミュニケーションを進めています。

株主資本・当期純利益・ROEの推移　※単位：億円



DX推進

DXを通じた「基盤強化」「強みの伸長」により マーケットアウト型ビジネスの 更なる推進を目指す



上席執行役員
DX推進担当兼ESG推進管掌
広瀬 薫

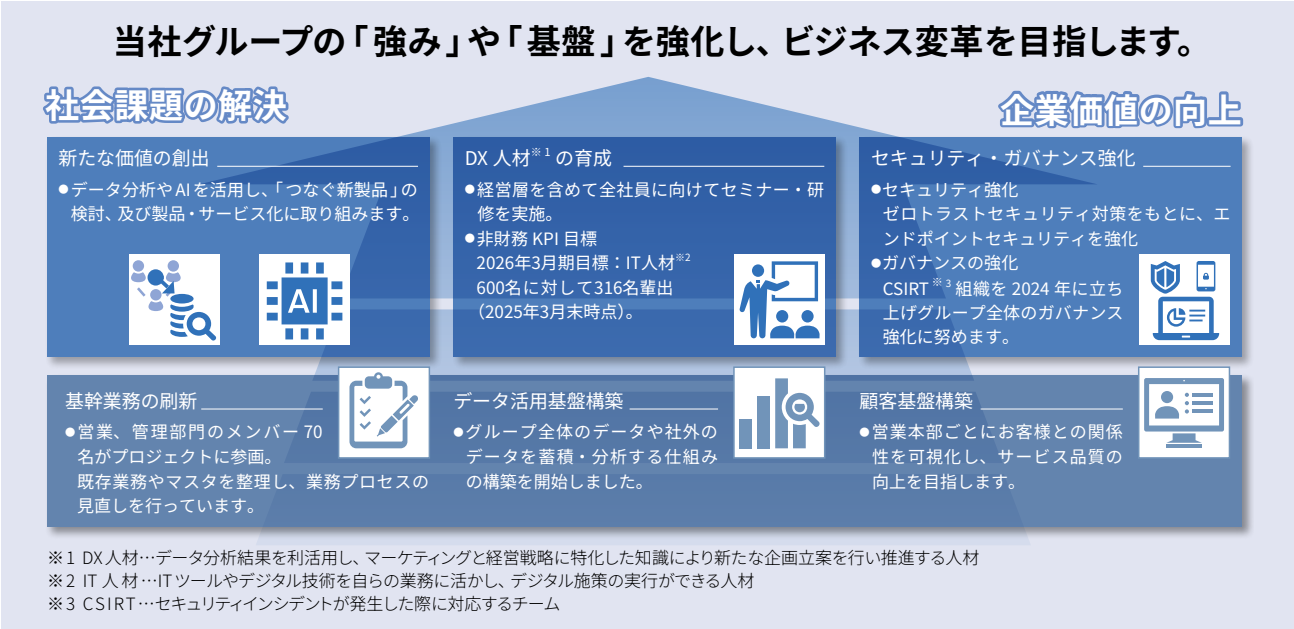
DX推進で実現する 「社会課題の解決」と「企業価値の向上」

中期経営計画で目指す「マーケットアウト型ビジネスへの変革」に向け、DX推進部を中心に、当社ネットワークが有する様々なデータを一元的に管理する基盤の構築と、その情報をもとに新たな価値を創出するための取り組みを進めています。

商社ビジネスの性質上、当社には、営業活動やお取引先様とのコミュニケーションを通じ、社内外の様々なデータが集まる仕組みが既に構築されています。一方で、そうしたデータはこれまで各本部やグループ会社ごとに管理され、グループ全体での活用には課題がありました。現在、これらデータを一元的に管理し、蓄積・分析するための仕組みの構築を行っており、データを活用した製品・サービス戦略や営業活動により、市場ニーズを先取りし社会課題を解決する「マーケットアウト型ビジネス」の更なる推進につなげていきます。

併せて、データを扱う「人」の強化に向け、経営層を含めた全社員を対象にしたDX人材研修の実施、セキュリティ・ガバナンスの強化に向けた取り組みを進め、攻め・守り両面での企業価値向上を目指していきます。

ユアサ商事グループにおける「DX推進」の概略



※1 DX人材…データ分析結果を利用し、マーケティングと経営戦略に特化した知識により新たな企画立案を行い推進する人材
※2 IT人材…ITツールやデジタル技術を自らの業務に活かし、デジタル施策の実行ができる人材
※3 CSIRT…セキュリティインシデントが発生した際に対応するチーム

主な取り組みの進捗状況

基盤の強化

［基幹業務の刷新］

取引先情報の管理や見積もりなど既存業務の洗い出しと、基盤構築に向け必要なデータの整理を実施しています。

［データ活用基盤構築］

グループ全体における統合データ活用基盤の構築を進めており、一部については今年度より先行して統合運用を開始しております。今後も順次開発と統合を進め、「攻め」と「守り」の両面におけるデータ活用を推進します。

強みの強化

［DX人材の育成］

2026年3月期の非財務KPIでもある「IT人材600名の輩出」については、2025年3月末時点で316名となっています。

［新たな価値の創出］

業務の効率化・精度向上を目的に、セキュアな社内環境における生成AIの運用を全社で開始しました。RPA（業務プロセスの自動化）活用と併せ、デジタル活用によりイノベーションが活性化する企業組織を目指します。

環境

地球環境との調和を機軸として「自社グループ」と「事業」の両面で持続可能な社会に貢献します。

環境に対する考え方

「行動規範」（抜粋）

ユアサ商事グループは、多様化する消費者の社会的ニーズに応えるとともに、製造物責任・省資源・省エネルギーや環境問題、環境保全などに充分配慮し、安全で有用な商品・サービスの提供に努めます。また、商品・サービスの取り扱いは社会性についても充分配慮します。

環境方針

ユアサ商事グループは、すべての事業活動を通じ、環境負荷の低減に努め、地球環境との調和と持続的な社会の構築に貢献します。

※ 2025年9月に環境方針を改定しました

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

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、環境方針に基づき、国際規格であるISO14001マルチサイト認証を活用した環境マネジメントを推進しています。組織活動、製品及びサービスにおける環境負荷の低減を目指しPDCAサイクル（計画、実施・運用、点検、見直し）を通じて環境パフォーマンスの継続的な改善に努めています。

気候変動によるリスクと機会

当社グループは、「モノづくり」「すまいづくり」「 環境づくり」「まちづくり」の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、気候変動に関する影響や事業環境の変化によるリスクや機会があります。

事業部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行い、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、シナリオ分析を行いました。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 ●脱炭素化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下落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及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）

環境

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

気候変動による豪雨や台風、熱波等による物理的リスクについて、WWF Water Risk Filter（2024年版）を使用して当社で保有・操業する国内外の全拠点（210拠点）の調査を行いました。さらに国内拠点については、浸水、土砂災害、低位地帯に該当する拠点、及び米国、台湾については、浸水リスクの該当状況を調査しました。

全拠点のうち物理的リスクの相対的に高い拠点が海外に2拠点（インド・タイ）あります。いずれもビル内にあり、受ける影響は軽微であると考えています。タイの拠点においては、洪水や地盤沈下などに対応するため、フロアレベルの引き上げや、敷地内の広範囲にわたる杭打ちなどを行い、リスク低減措置を講じています。

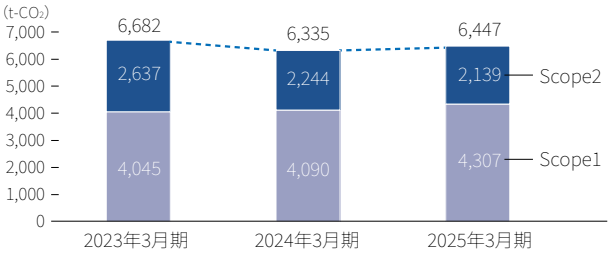
国内拠点では、浸水リスクがやや高いエリアに所在する自社及びグループ会社保有の拠点が10拠点あります。該当拠点において浸水による影響を受ける資産規模は限定的ですが、定期的に予防管理を推進します。

指標と目標

2030年度までに当社グループ全体のScope1、2においてカーボンニュートラルを目指すとともに、サプライチェーン全体での環境負荷低減に努めています。当社グループのカーボンニュートラルに向けた第一ステップとして、中期経営計画の最終年度である2026年3月期までにCO_2排出量30%削減(2023年3月期比)を目指しています。

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）］



※ 上記には2025年2月にグループ会社となった会社（㈱ラインナップ）は含まれておりませんが、今後データ集約体制が整い次第、含めてまいります。

＜2025年3月期の総括＞

基準年度（2023年3月期）比で3.5%減、2024年3月期比で1.8%増という結果になりました。主な増加要因は、ガソリン使用量の増加です。

まずScope1では海外のグループ会社における営業活動の増加。また、国内グループ会社が携わる建設現場事務所で使用する営業車のガソリン給油データが取得可能となり、結果として、基準年度比6.5%増となりました。

一方、Scope2では、グループ会社であるYUASA TRADING（THAILAND）CO.,LTD.新本社ビルの屋上に自家消費型の太陽光発電設備を設置。また再生可能エネルギー由来の電力の導入を進めた結果、基準年度比18.9%減となり、計画どおり進捗しています。

再生可能エネルギー由来電力の導入は、自社ビル及び一棟借り拠点を優先に行っており、対象拠点のうち約70%の拠点において切り替えが完了しています（2025年5月時点）。



YUASA TRADING (THAILAND) CO.,LTD. 新本社の屋上に設置した太陽光発電設備。年間約50t-CO_2の削減が見込まれる

［Scope3（対象：単体）］

当社グループにおけるサプライチェーン排出量のうち、約9割をScope3が占めています。特に、製品の購入や使用に関する排出量が多いため、当社グループの成長戦略の一つであるグリーン事業の推進を軸に、製造工程における脱炭素の支援や省エネ製品などの拡販（下図参照）を進めていき、サプライチェーン全体での排出量削減に貢献していきます。

※ Scope3のカテゴリーごとのCO_2排出量は「非財務データ集」P60をご参照ください

セグメント	気候変動への対応につながる主な対象商品・サービス
産業機器	節電ユニット　等
工業機械	省エネ型工作機械　等
住設・管材・空調	高効率空調設備、太陽光発電システム、蓄電池　等
建築・エクステリア	ソーラーカーポート、ソーラーハウス　等
建設機械	省エネ型建設機械、CO_2 モニタリングシステム　等

環境

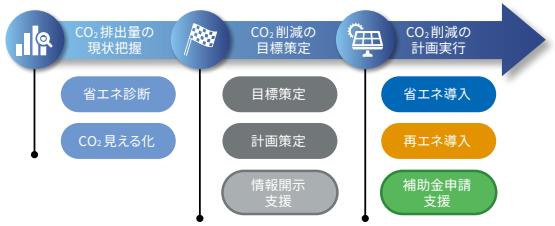
脱炭素への取り組み

YUASA ワンストップソリューション

気候変動への対応に課題が増す現代において、持続可能な社会の実現に貢献するグリーン事業は重要性を増してきています。当社グループでは、省エネコンサルティングの専門部隊であるYES（YUASA ENVIRONMENT SOLUTION）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」を活用したエネルギー分析から、補助金を活用した設備更新、施工やメンテナンスなどといった具体的なアクションプランまで、エネルギー管理士や1級電気工事士などの専門資格所有者などによりワンストップでご支援します。

リモート診断なども活用し、工場やビル全体の設備更新から、小規模な設備改修・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部のホームページをリニューアルしました

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など、随時アップしています。

ユアサ商事株式会社 YES部
https://www.yuasa.co.jp/yes/

[知識共有とグリーン事業推進人材の育成]

当社グループのグリーン事業推進においては、カーボンニュートラルをはじめとする環境領域の知見の深化を重要課題と位置付けています。省エネや再エネ、各種補助金に関する最新情報をYES部が中心となり社内ポータルで共有し、お取引先様へのソリューション提案力を強化しています。また、補助金の活用については、適宜社員向け説明会を実施しており、2025年度は全社的な知識レベルの向上に向け、YES部主催の「グリーン事業セミナー」を実施しています。

[YES部支援によるCO_2削減貢献（2025年3月期）]

YES部が携わった省エネに関する商談件数については、2024年比約130%増と大幅に増加しており、光熱費の削減という観点からも、省エネ製品への入れ替え需要が増加していることが分かります。

また、太陽光発電設備の商談件数についても、2024年比約114%増となり、導入した案件の合計で約2,400t※のCO_2排出量を削減できる想定となります。

※ YES部が携わった案件のみで算定した概算値

Topics

テレマティクスサービスを活用した建設機械のCO_2排出量自動モニタリング

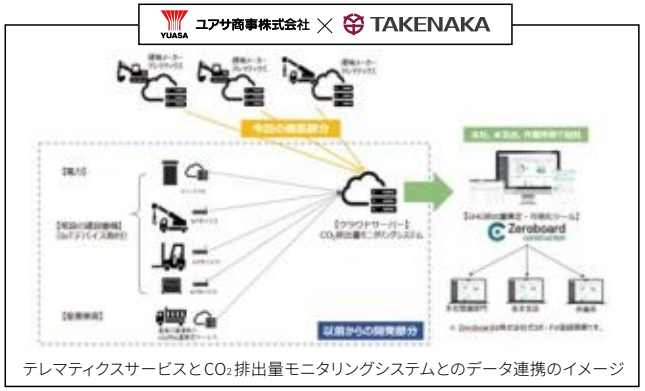
当社は、建設工事現場で排出されるCO_2排出量の把握のため、テレマティクスサービス※を活用した自動モニタリングの取り組みを株式会社竹中工務店と開始しました。建設現場におけるCO_2排出量のモニタリングシステムは、建設重機、建設用機器にIoTデバイスを取り付け、自動的に計測した活動量データをクラウドに転送します。そしてそのデータをCO_2排出量算定・可視化クラウドサービス「Zeroboard construction（ゼロボード コンストラクション）」と連携することで、最小限の業務負担で建設工事現場におけるCO_2排出量の正確かつリアルタイムな可視化を実現するシステムです。これまで手作業で計測、入力していた工程を大幅に削減し、生産性向上、CO_2排出量可視化に貢献してきました。

しかし運用時、建設重機、建設用機器に現場でIoTデバイスを取り付けるという手間が生じていたため、今回、よりスムーズなアクセシビリティと業務負担軽減を目指し、遠隔監視システムとのデータ連携開発及び実証実験を実施しました。

今回の開発では、コベルコ建機株式会社、日立建機株式会社のテレマティクスサービスとの連携を行いました。また、株式会社タダノとの連携も視野に入れ、既に実証実験に着手しています。

今後は、建設機械メーカー各社が提供しているテレマティクスサービスとの連携を増やし、適用範囲の更なる拡充と、より充実したサービスを通し、カーボンニュートラルに貢献していきます。

※ テレマティクスサービス：テレマティクスは「電気通信（テレコミュニケーション）」と「情報処理（インフォマティクス）」を組み合わせた造語。建設機械メーカー等が機械に装備した通信システムを利用して提供しているサービスの総称



テレマティクスサービスとCO_2排出量モニタリングシステムとのデータ連携のイメージ

環境

水資源の保全とリスク管理

水リスク地域での事業活動

水資源は、当社グループの操業及び取り扱い製品・サービスにおいて重要な資源です。従来より、環境保全の一環として、節水の取り組みなどを進めていましたが、サプライチェーン全体における水資源のリスク管理を進めるため、まず、国内外の全拠点（210拠点）における水資源と、将来の水ストレスなどのリスクについて、WRI Aqueduct（4.0）及びWWF Water Risk Filter（2024年版）を用いて評価しました。

海外拠点において水リスクの高いエリアに所在する拠点がありますが、当社グループの海外拠点は商業ビルに賃貸しており、水使用量は相対的に少ないため、実質的なリスクは低いと考えています。

国内拠点においては、グループ会社において、事業の特性上、水使用量が多い拠点があります。こちらは引き続き節水などに努めていきます。

今後も社会全体での水資源の保全や水リスクの管理を進めるため、関連製品やソリューションの展開を検討していきます。

サーキュラーエコノミー（資源循環）に向けた取り組み

YUASA アップサイクルソリューション

当社グループでは、バリューチェーンにおける課題の一つであった「廃棄物問題」を解決すべく、脱炭素、生物多様性、資源循環を同時に実現するユアサアップサイクルソリューションを開発しました。

最終処分場の不足、また製造段階における資源の枯渇など、環境に関する課題は脱炭素だけではありません。資源の枯渇は卸業をメインとする当社グループにおいても慢性的なリスクになり得ると捉えています。昨今は、脱炭素社会への移行と同時に、生物多様性、資源循環への移行をバランスよく取り組むことが重要視されています。

ユアサアップサイクルソリューションは、当社グループのつながりと技術力を最大限に活用し、廃棄されてしまうものにストーリーを埋め込み、新たな製品としてよみがえらせる取り組みです。



［アップサイクルとは］

アップサイクルとは、「本来捨てるはずのものを、より価値のある新しい製品に変えること」。リサイクルとは違い、元素材をそのまま活かし、デザインやアイデアなどの付加価値を加えることで、価値の高い製品に変えて再利用することをいいます。

それぞれの持つ素材の質感や多様な色彩などに注目し、デザインやストーリー構築、使い方のアイデアなどを加え、アップサイクルならではの魅力を引き出すことができます。



Topics

廃棄物や社会問題となっている やっかいものを建材に

資源循環 × 生物多様性

赤土の建材化で赤土収集プロジェクトに貢献



沖縄の赤土流出は大きな社会問題の一つです。開発などの影響でむき出しとなった赤土土壌が強い雨で海に流出すると、その細かい粒度の赤土がサンゴ礁などを覆い、サンゴ礁生態系を破壊します。除去活動は行われているものの、除去した赤土には海水塩分が混じっているため土壌に戻せず大量の廃棄物となっています。



会津若松の古民家を使った飲食店の様子

古民家飲食店店舗の改修では、赤土使用の左官仕上げ材・タイルで壁を仕上げました。天然土の風合い・質感が伝統的な木造家屋とよくなじんでいます。

また、内装材に使用する天然土に赤土が加わり、販路開発にもつながっています。

間伐材・未利用材を ファニチャーやノベルティに

資源循環 × 生物多様性 × 脱炭素

間伐材・未利用材の持続可能な資源循環の仕組み



当社グループ会社のユアサ木材は、森林整備で出た間伐材や未利用材を持続的に循環利用できる仕組みづくりを行っています。例えば、間伐材の一時利用として、無垢の素材を活かしたベンチを製作し公園などに設置。その後、半年ごとに座面の角材を交換し、その角材をウッドデッキなどに二次利用します。このような資源循環の取り組みにより、豊かな森林を守る活動に貢献しています。

人材戦略（風土改革）― 人事部長メッセージ ―

人的資本経営に向けた人材戦略の強化



人事部長
岩崎 傑司

人間尊重の経営に基づく人材戦略

当社グループでは、社員を「人的資本」と捉え、企業価値の向上に欠かすことのできない重要な存在であると考えています。社員一人ひとりの能力向上と、成長を支援する組織・風土づくりを通じて、持続的な企業価値を目指しています。

中期経営計画「Growing Together 2026」では、「社会課題の解決」をテーマに重点施策を推進しておりますが、マーケットアウトの考えを実践し、つなぐイノベーションにより社会課題の解決に貢献するという当社グループのビジョンを実現するために、人材戦略は非常に重要な位置づけとなります。

マーケットの潜在的な課題を発見・分析し、取引先の皆様とも共感し密に連携を取りながら、専門性と実行力で課題解決策を推進していくのは「人」の力です。社員が個々の能力を高め、相互の役割認識と連携を通じてチーム全体のパフォーマンスを最大化することで、「つなぐ」イノベーションが常態化し経営戦略として掲げている目標も達成し得るものと考えています。

私たちは、社員の成長が企業の成長につながり、企業の成長が更なる社員の成長機会を生み出す好循環を目指していきたいと考えています。

当社グループの求める人材像

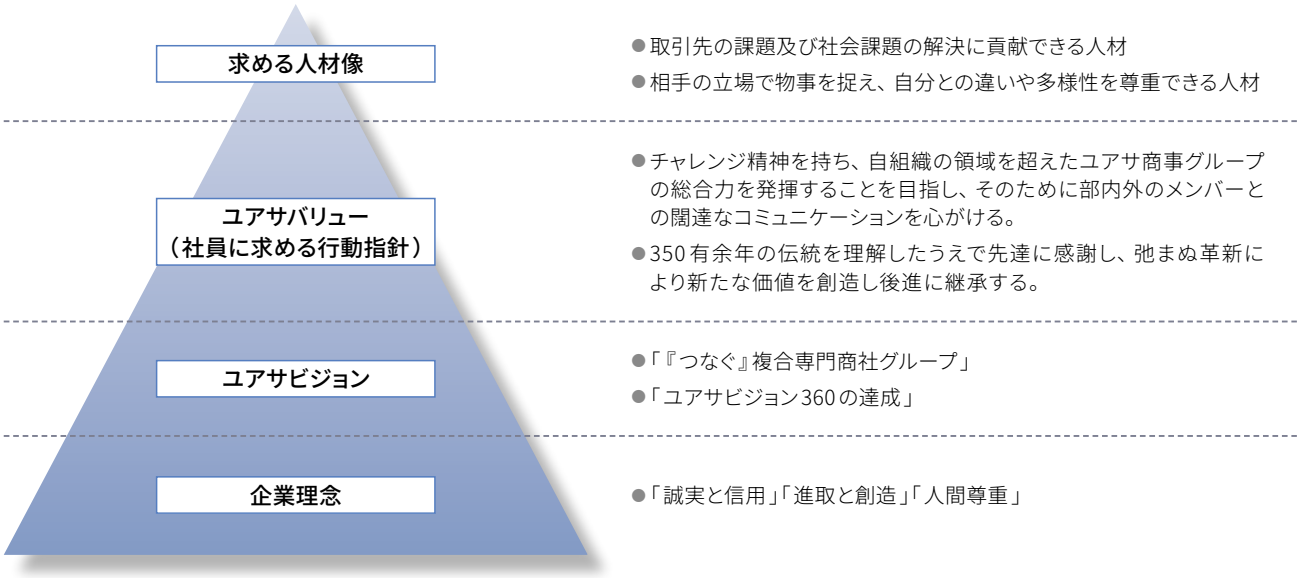
当社グループでは、企業理念、ユアサビジョン、ユアサバリュー（社員に求める行動指針）に則り、求める人材像を「取引先の課題及び社会課題の解決に貢献できる人材」「相手の立場で物事を捉え、自分との違いや多様性を尊重できる人材」としています。

現在の中期経営計画では、社員全員が「総合力」「チャレンジ」「コミュニケーション」の発揮を意識し、社会課題を「つなぐ」イノベーションにより解決することを目指しています。

イノベーションを継続的に生み出すためには、社員一人ひとりの成長が不可欠となります。また、お互いを尊重し誰もが安心して発言できる風土、そして失敗を恐れずチャレンジできる風土が極めて重要であると認識しており、これらが変革のベースとなると考えています。現在推進している人事制度改革と企業風土改革により、人事的側面から「つなぐ」イノベーションの常態化に貢献し、ステークホルダーの皆様に必要とされる企業になることを目指します。

求める人材像の実現、そして社員一人ひとりの持続的な成長のため、今後も当社グループは人的資本である社員へ適切に投資してまいります。そして、人と組織がともに成長し続ける環境をベースに、持続的な企業価値向上を目指していきたいと考えています。

企業理念・ビジョン・バリュー・求める人材像



人材戦略 ―【人事部座談会】― 重点課題に取り組む「YUASA PRIDE プロジェクト」

人事部の推進メンバーに、プロジェクトにかける当社の人材戦略について、議論していただきました。



人事部	人事部長	人事部
大堀 直美	**岩崎 傑司**	**松野 萌子**

YUASA PRIDE プロジェクトの全体像と取り組み

―社員エンゲージメント向上を核とした人材戦略。
社員一人ひとりがユアサ商事で働くことに誇りを持ち、
成長を実感できる会社を目指す

2023年3月から開始した全社員参加型プロジェクト「YUASA PRIDE プロジェクト」では、会社と社員の持続的な成長の両立を果たし、社員のエンゲージメントを高め、「つなぐ」イノベーションで社会課題を解決できる人材を育成することを目的とし、「働きがいの向上」「働きやすさの向上」の2つを重点課題として取り組んでいます。（右図参照）

当社では定期的に社員意識調査を実施しており、社員の会社に対するエンゲージメントと働きがいは大きく関係していることが示されています。「働きがい」は仕事を通した自身の成長、特にマネジメント経験や個々の能力向上に起因しています。

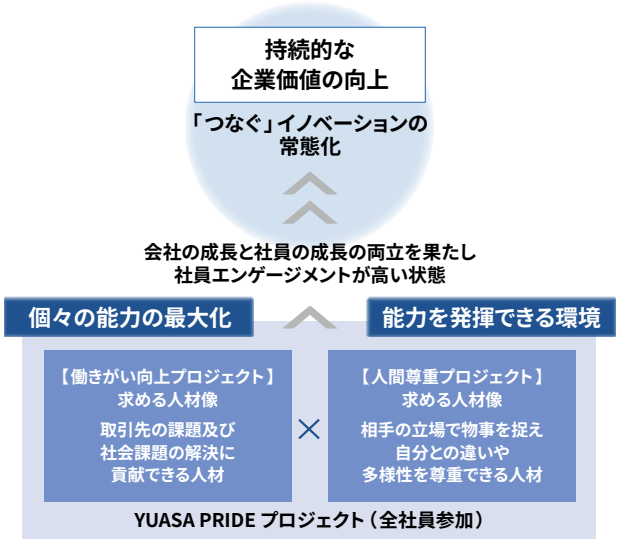
また、社員が個々の能力を高め、イノベーションを生み出すためには、多様なバックグラウンドを持つ社員が互いの価値観を尊重し、ともに高め合う企業風土の醸成が必要です。

2023年は、全社員が参加するワークショップ（全88回）を実施し各方面から意見の収集を行いました。それをベースに、当社グループの「求める人材像」を具現化するための人事制度について、タスクフォースメンバーを募り、具体的な検討に向けて議論を進めています。

また、当社グループに適したDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン※）の実現に向け、誰もが働きやすい、そして誰もが意見をいえる風土醸成に向け、具体的な施策を検討していきます。

※Diversity（多様性）、Equity（公平性）、Inclusion（包摂性）とは、イノベーションを生み出し、持続的な成長を図るための土壌（引用：https://www.keidanren.or.jp/journal/monthly/2023/03_JOINnovator.html）

YUASA PRIDE プロジェクトの全体像



人材戦略強化に向けたプロジェクトに懸ける想い

岩崎：プロジェクト発足時から人事部のメンバーを中心に取り組みを進めてきましたが、全社員が参加するワークショップの開催はユアサ商事の長い歴史の中でも、今回が初の試みでした。社員それぞれが当事者意識を持ち、自分事として捉えながら参加している姿勢をみることができ、人事部長として心強く感じています。また、当社グループとして、会社の持続的な成長には人材への投資が不可欠である中で、社員が当社グループの社員であることに対して誇りを持てる企業風土を醸成し、「自分の成長が会社の成長につながっている」と心から思える環境、つまりエンゲージメントの高い組織風土が不可欠だと考えました。それが、このプロジェクトの原点です。会社の成長戦略と、社員一人ひとりの働きがいや成長を、一本の線で結びつけるための挑戦ですね。

大堀：以前から個別の施策はありましたが、それらを「YUASA PRIDE プロジェクト」という一つの大きな傘の下に統合し、会社としての強い意志を示したのが大きいと感じています。全88回のワークショップやタスクフォースメンバーとの議論を積み重ねていく中で、社内のコミュニケーションを活性化させたいという思いを持っている社員が多くいることを、生の声として聞くことができたのは大きな収穫でした。また、会社が提示する「求める人材像」にも概ね共感を得ることができ、社員は会社の変化を期待していると感じました。



松野：変化を求めている社員から様々な意見が飛び交う中で、社員の期待することと会社の目指すべき先に差異が生じないよう、「社員の成長と会社の成長をリンクさせる」ということを

人材戦略 ―【人事部座談会】― 重点課題に取り組む「YUASA PRIDE プロジェクト」

プロジェクトの骨子として特に重要視してきました。また先ほどもありましたが、このプロジェクトでは様々な立場の社員から意見を聞き、それぞれの目線で会社を良くしようという認識がある中で、会社としてその整合性が取れた人事制度や育成をどのように構築するのか推進メンバーの間でも、共通課題として常に検討しながらプロジェクトを進めてきました。

社員との活発な意見交換から得られたきづき

岩崎：部門や拠点を横断した意見交換は、参加した社員同士にとっても良い刺激となり、新たなコミュニケーションやきづきのきっかけになったと感じています。特に人間尊重に関するワークショップを開催した際、アンコンシャス・バイアスへの理解を深めるための研修を行いましたが、多様な人材が活躍できる公正な環境を整備するうえでは、アンコンシャス・バイアスへの理解と対策は重要であると考えています。

大堀：ワークショップやタスクフォースミーティングを通して、様々な立場・キャリアの社員が望むことに対し、それぞれの思いに応えること（制度化すること）は、苦労している点です。多様な価値観やバックグラウンドを持つ人材がそれぞれの個性を尊重し、活かすことがイノベーションの土壌になると考える一方で、実際の運用面を見越した制度設計の難しさを感じています。そんな中でも、会社の方針・方向性との整合性を図りながら、一つでも多くの思いを実現しようと努めています。





松野：多様な価値観に触れ、一人ひとりが意識的に行動を変えていくことで、より公正で誰もが活躍しやすい環境づくり、組織風土がつくられます。ワークショップをきっかけとして、自身の行動によって企業文化や風土を変えていくという意識が生まれていると感じました。

大堀：本プロジェクトでは、人事制度改革と並行して、マネジメント構造の変革も重要なミッションであると感じています。この2つの改革を一体で推進することで、従業員のエンゲージメントを高め、組織全体のポテンシャルを最大限に引き出せると思います。

岩崎：また、このプロジェクトを推進していくうえで、最大の強みと感じるのは、経営戦略から落とし込むトップダウンのアプローチと、ワークショップなどを通じて社員の意見を吸い上げるボトムアップのアプローチ、この両面から制度化を目指している点だと思います。会社の目指す方向性を示しつつ、それを社員のリアルな要望とすり合わせながら形にしようとしています 。一方的な制度改革ではなく、全社を巻き込み、会社と社員が同じ未来を目指すプロセスそのものに価値があると考えています。

松野：社員がそれぞれのポテンシャルを最大限発揮してもらうため、人事制度とリンクした適切なマネジメント構造とはどういったものであるべきか、経営陣とも協議を重ねています。人事制度が求める能力や行動を、適切なマネジメント構造の下で育成・評価することで、社員のエンゲージメント向上と組織全体のパフォーマンス向上を同時に達成できると考えています。

プロジェクトを通して見えてきたもの

岩崎：長い歴史の中で、当社には恐れず変革へ向けてチャレンジしていく文化が根付いていると思います。多様な価値観が集うことでイノベーションの土壌を育み、人事制度とマネジメント構造の変革を社員とともに進めることで、会社の持続的な成長に向けてチャレンジしていきたいと考えています。

松野：「この会社でなら成長できる」、「この会社の仲間となら目標を達成できる」と、すべての社員がユアサ商事で働いているからこそ感じられるような制度や風土を創り上げていきたいです。

大堀：このプロジェクトを通して、会社の変化を感じ取り、その変化に対しての当事者意識が着実に社員の中に芽生えて、育っていると感じます。「人材」は企業にとって大切な資本であり、人材への投資を継続していき、事業の成長、ひいては企業価値の持続的な向上に向けた好循環を創り出すべく貢献していきたいと思っています。

岩崎：最後に、本件プロジェクトに対して社員の方々からは多大なる協力をいただいています。また、当社社員の成長をステークホルダーの皆様からも期待をしていただいていると思います。単に制度や仕組みを変えるだけではなく、社員との対話を今後も重視し、人事制度や職場環境の改善に活かすことで、従業員と会社の信頼関係を深め、エンゲージメントの向上につなげてまいります。プロジェクトの完遂に向け全力を尽くし、人と組織がともに成長し続ける環境をベースに、持続的な企業価値向上を目指していきたいと考えています。

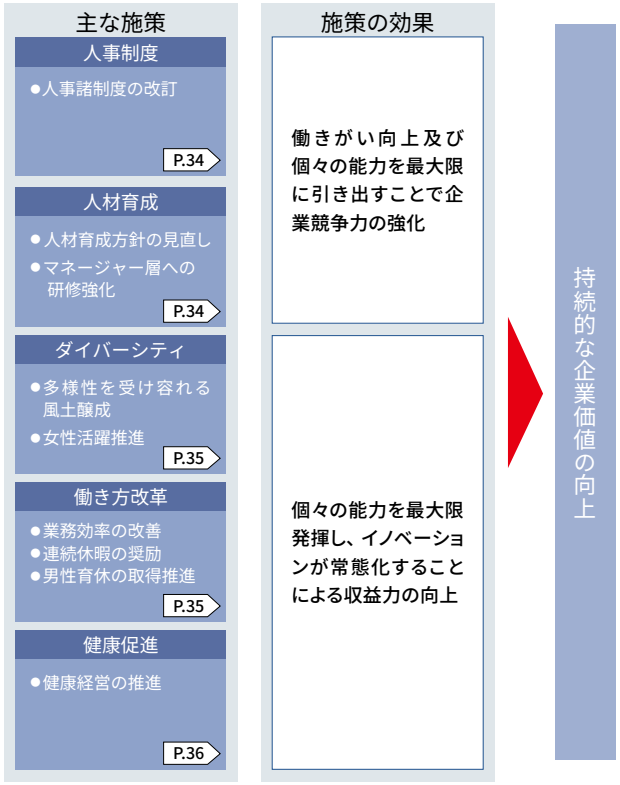


人材戦略

人財力強化に向けた風土改革

企業理念に立脚して定めた求める人材像の集団とすることで、働きがいと働きやすさが高まり、イノベーションが常態化し、企業の競争力の向上につながります。

中期経営計画で目指す「つなぐ」イノベーションが常態化する風土づくりを目的に、人事制度改革、環境づくり、ガバナンス強化を推進していきます。



人事制度

会社と社員の持続的な成長の両立を果たすための人事制度を策定中です。

求める人材要件の一つを『取引先の課題及び社会課題の解決に貢献できる人材』とし、それらの人材を質・量ともに獲得し、育成するための諸制度を検討しています。

[他部署貢献加点制度]

部署及びグループを跨いだ貢献が活発に行われる企業風土の醸成のため、他部署貢献の成果に応じ、人事評価上で加点する制度です。

[チャレンジキャリア制度]

新しい領域に社員がチャレンジすることを促すため、自らキャリアを選択した社員に人事評価の加点を行うチャレンジキャリア制度があります。

チャレンジキャリア制度の内容

社内 FA 制度	自ら本部を跨いで異動希望を出す制度
社内公募制度	会社が募集ポジションを開示し、配置を希望する社員が応募する制度
キャリアパス制度	会社が高成果者に本部を跨いだ異動を提示する制度
海外駐在員選抜制度	自ら海外への異動を希望する制度

[新事業提案加点制度]

新事業提案を行った社員に人事評価上で加点し、社員の新事業提案への動機づけとしています。

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
新事業提案制度提案件数	57 件	60 件	66 件

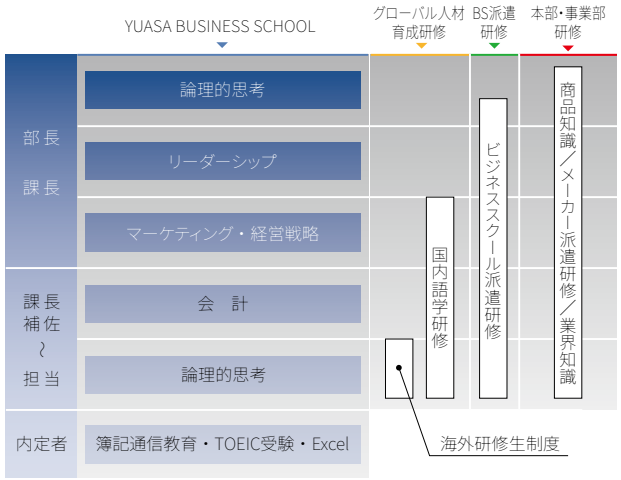
※「新事業」「新商品」「新市場」「新機能」のカテゴリーにおいて、当社グループの全社員から募集を行っています。

人材育成

現在、求める人材像を育成するための研修体系を策定中です。

具体的には、ビジネススクールを活用したマネジメントスキル研修、本部研修や業界資格取得支援などの専門スキル研修、デジタルスキル研修、海外研修生制度や語学研修などのグローバルスキル研修を体系化していきます。

研修体系図（2025年4月現在）



具体的な取り組み

- マネジメントスキルの向上
  マネージャー層を対象とした、ビジネススクールを活用したマネジメントスキル研修を継続実施するとともに、中堅社員及び一般社員へと対象を拡大しました。
- グローバル人材の育成
- DX人材育成 P.26

人材戦略

ダイバーシティ・働き方改革

基本的な考え方

当社グループは「人間尊重」の精神に基づき、社員の個性と権利を尊重し、起業家精神と革新的な発想を重んじて事業活動を継続してきました。

今後はこれまで以上に、性別・年齢・国籍・障がいの有無・様々なライフスタイル・価値観など、多様なバックグラウンドを持つ社員が、互いの価値観を尊重し、協力する風土を醸成していきます。

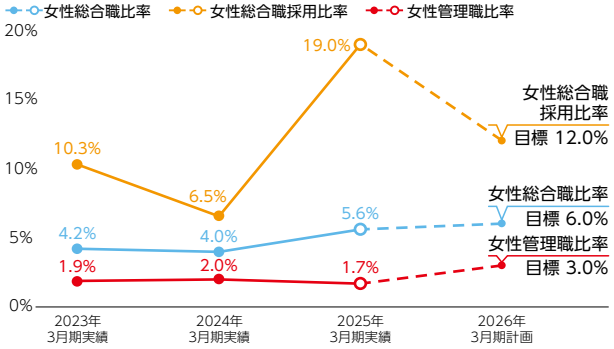
また、社員一人ひとりの意識・行動変革を促すとともに、社員が働きやすい環境を整え、当社グループ全体でダイバーシティ経営を推進し、イノベーションを生み出すことで企業価値の向上を目指します。

ユアサ商事グループダイバーシティ方針
https://www.yuasa.co.jp/sustainability/society/diversity/

指標と目標

[ダイバーシティ - 女性活躍推進]

中期経営計画「Growing Together 2026」のKPI※1



※1 ユアサ商事（単体）を対象とした指標

[ダイバーシティ - 外国籍社員活躍推進]

当社では、2025年4月1日時点で11名の外国籍社員が在籍しています（ユアサ商事単体、グループ会社の外国籍社員は含まず）。

具体的な取り組み

[職掌転換制度]

女性活躍推進のため、一般職から総合職への職掌転換制度を推進しています。

	2024年3月期実績	2025年3月期実績	2026年3月期予定
特勤職（転換チャレンジ中※2）	8名	2名	1名
総合職転換	0名	6名	2名

※2 一般職から総合職への職掌転換には2年間のチャレンジ期間があり、その間の職掌として「特勤職」を設けています。

Topics　アンコンシャス・バイアスへの理解

YUASA PRIDE プロジェクト内の人間尊重プロジェクトにおいて、アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）への理解と正しい向き合い方について社員と意見交換しました。
対象：ユアサ商事（単体）

[働き方改革]

中期経営計画「Growing Together 2026」の定量計画として、下記の非財務KPIを設けています。

	2024年3月期実績	2025年3月期実績	2026年3月期計画
男性育児休業及び育児目的休暇取得率	72.5%	74.4%	100%
有給休暇取得率	67.8%	64.0%	70.0%
平均総労働時間	1,934時間	1,923時間	1,920時間

※3 ユアサ商事（単体）を対象とした指標

Voice　ダイバーシティを体現し、次世代のグローバル人材へ

私は2022年入社以来、ユアサネオテック中部支社にてエンドユーザー向けの営業に従事しています。メーカー様やエンドユーザー様を直接訪問し、部品や設備、さらにはカーボンニュートラル商品などの提案・販売を行っています。お客様との日々の対話を重ねて現場のニーズを汲み取り、設計・開発部門の方々とも緊密に連携することで、お客様の状況に寄り添った提案を行うよう努めています。機能やコスト、納期といったご要望はもちろん、潜在的な課題に対しても自分なりの視点で考え、最適な解決策をご提案します。

私自身が納入した部品が実際に製品に組み込まれ、完成品として社会の様々な場所で活用されていることを想像すると、自分の仕事が世の中とつながっていることを実感できます。また、実際に現場でその設備が使われている様子を間近で見ることができ、自分が関わったものが日々のモノづくりを支えていると感じられる瞬間にやりがいがあります。

現在は入社4年目で国内営業を中心に経験を積んでいますが、今後は国際的なバックグラウンドと、現場で培った提案力・対応力を活かし、グローバルな舞台でも価値を発揮できる人材を目指していきたいです。



ユアサネオテック
ウィナタ・タティ・マリアナ

人材戦略

健康経営

基本的な考え方

社員一人ひとりが個々の能力を最大限に発揮するには、社員の安全と心身の健康維持・増進が非常に重要です。当社は持続的な企業価値向上を実現すべく、健康経営を宣言し、取り組んでいます。

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

推進体制

経営部門管理統括（代表取締役専務）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が協働して進める施策・取り組み状況を経営上の重要会議で報告しています。

具体的な取り組み

［健康推進室（Wellness Promotion Center）の活用］

常勤保健師が常駐し、社員の心と体の健康維持・増進を支援しています。

［健康経営優良法人2025に認定］

経済産業省が健康経営の普及促進に向けて企画し、特に優良な健康経営を実践している大企業を表彰する制度「健康経営優良法人」で、前年に引き続き7回目の認定を受けました。

健康経営への取り組み（2025年3月期）※1

定期健康診断受診率	100%
ストレスチェック受診率	99.8%

※1 ユアサ商事（単体）を対象とした指標

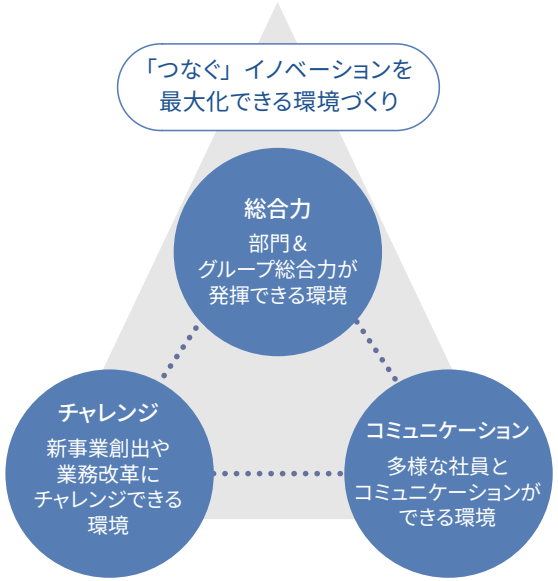
働く環境づくり

働く環境づくりの目的

総合力・チャレンジ・コミュニケーションを推進できるオフィス環境をグループ全体で目指します。

社員の「働きがい」や「働きやすさ」を向上させるため、制度改革と同じく重要と考えるのが「職場環境」です。部門やグループ、職制、年齢などを横断したコミュニケーションを可能とする環境をつくり、イノベーション創出を推進することで、ビジネス変革を加速させていきます。また、個々のパフォーマンスを最大限発揮するために、働き方改革を実現します。

目指す環境づくり



次世代育成支援の取り組み

子育て支援制度

- 育児休業制度及び育児目的休暇取得人数　53人
  （利用内訳　女性21人、男性32人）
- 育児休業復帰率　96.8%
- 育児時短勤務制度　58人
  （小学校3年生の学年末まで取得可能）

その他、子の看護休暇制度をはじめとした子育て支援制度があります。

※2 ユアサ商事（単体）を対象としたデータ

利用者からの声

- 私自身、2度の産前・産後休暇及び育児休業を取得し、現在は時短勤務で業務に取り組んでいます。復職後の業務量も考慮してくれるため、ライフステージの変化に合わせて働ける環境が整っていると思います。（東北住環境マーケット部 高杉まつり）
- 第2子が生まれるにあたって、今回2度目の育児休業を取得することに決めました。第1子のときは1週間取得しましたが、今回は3カ月程度取得する予定です。その期間中、現場の仕事を引き継がなければならないのですが、上長含めて多大なバックアップがあったためスムーズに育児休暇に入れそうであり、非常に感謝しております。家族との時間を今以上に大切にして育児に専念したいと思います。（新事業開発部 大和田琢磨）
- 様々な子育て支援制度を実際に活用しながら日々仕事をすることができ、上長や部署のメンバーに感謝しています。（総務部 石川裕梨）


子育て支援制度を利用した社員

人権への取り組み

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「ユアサ商事グループ取引方針」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。

ユアサ商事グループ取引方針
https://www.yuasa.co.jp/sustainability/society/supply-chain/

人権尊重

「人権方針」の遵守

ユアサ商事グループ人権方針
https://www.yuasa.co.jp/sustainability/society/human-rights/

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、実施計画の策定などを実施しています。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し、当社グループの人権に関する取り組み及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及び報告しています。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。

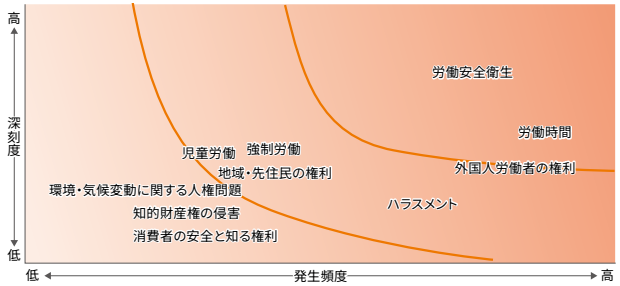
人権デュー・デリジェンス

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ました。

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」(令和5年)を参考に、当社グループのお取引先様へのアンケート調査を踏まえて評価しました。

ユアサ商事グループ バリューチェーンにおける人権リスクマッピング



リスク評価結果(重要性の高いリスクについて)

人権リスクを評価した結果、下記のようなリスクの可能性があると考察しています。

- 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

[売買基本契約書に人権条項を追加]

2023年4月以降、新規取引の際に取り交わす(当社書式の)基本契約書に、環境保全や労働安全などの人権関係の条項を追加しました。当社グループだけではなく、当社グループのビジネスパートナーの皆様も含め、人権リスク低減に努めます。

[従業員相談窓口の設置]

P.49 倫理・コンプライアンス

[研修の実施]

当社グループの人権に関するリスク認識を高めるため、2024年1月～6月にかけて、アンコンシャス・バイアス※に関する取り組みとして、全社員参加型の「人間尊重プロジェクト」を実施しました。事業と人権に関する知見を高め、アンコンシャス・バイアスの低減を目指しています。また、2025年1月には全グループ社員を対象に、ハラスメント防止に関する研修を実施しました。

今後もグループ全体に「ビジネスと人権」に対しての認知と理解を目的にした研修を継続的に実施します。

※無意識の偏見・思い込み

[取引先アンケートの実施]

当社グループでは、バリューチェーン全体において取引方針を推進するとともに、事業全体におけるリスク管理を進めるため、2024年度からお取引先様に対して、サステナビリティ及び人権リスク等への対応状況の確認に向けたアンケートを実施しています。初年度である2024年度は、ユアサ商事単体の取引金額約80%を占める仕入先様にアンケートを実施しました。

社会貢献

未来を担う若手アスリート支援

当社は未来を担う若手アスリート支援を通じた社会貢献活動として、蛭田みな美選手と田辺ひかり選手の2名の女子プロゴルファーをサポートしています。

蛭田選手とは2017年よりスポンサー契約、2019年より所属契約を締結しています。2023年8月の「CAT Ladies」にてJLPGAツアー初優勝を飾るなど、今後も更なる活躍が期待される若手プレイヤーの一人です。2024年シーズンは、年間を通じての総合的な活躍度を表す「メルセデス・ランキング」において26位にランクインし、翌2025年シーズンのシード権を獲得しました。

田辺選手とは2017年よりスポンサー契約を締結しており、2024年シーズンは10試合に出場し奮闘しています。

アスリートへのサポートを通じたスポーツ活動支援により、社会貢献はもちろんのこと、取引先とのコミュニケーション・関係の強化や従業員のスポーツ活動への積極的な参加を後押しし、チームワークの醸成や健康増進に取り組んでいます。常に目標に向かって挑戦し続ける姿勢は、当社グループの企業理念や行動規範と深く共鳴しており、今後も次世代を担うアスリートたちへの支援を積極的に行っていきます。


蛭田 みな美プロ


田辺 ひかりプロ

子どもたちの成長を支援する活動

あしなが育英会への寄付活動

当社グループのユアサクオビスは、民間非営利団体である「あしなが育英会」に寄付をする活動を2018年より継続して行っています。プライベートブランド商品である、宅配ボックス付き機能門柱をはじめとする「オリジナル門柱」と「オリジナル表札」の販売額の一部を寄付し、経済的に厳しい状況である子どもたちに対して、安心して学べる環境を提供する支援をしています。

この活動は、「目に見える形で社会貢献をしている企業の一員であるという自負を社員が抱き、プライベートブランド商品に対する愛着を醸成したい」という担当者の提案により実現しました。今後も子どもたちの未来を応援し、明るい社会づくりに貢献していきます。


ユアサクオビスのオリジナル門柱

マレーシアにおける教育支援活動

当社は2020年4月より※、マレーシア国クダ州ムルボック湿地保護林において、同国の森林や生物多様性の維持を目的に、公益社団法人日本マレーシア協会と協働でマングローブ林再生を通じた環境保全活動「ユアサの森プロジェクト」を実施しています。

プロジェクトの一環として、活動地域周辺の小学生を対象に、マングローブ林の保全を通じ、教育への関心と創造性を高めることを目的に「教育支援プログラム」を実施しました。また、2025年2月に、活動地域にある小学校の児童約200名に向けて修学支援グッズを贈りました。活動地域周辺は所得の低い地域で、政府から生活補助などを受けている家庭の児童が多いことから、今回は文房具や修学支援グッズ（制服・靴・カバンなど）を贈呈しました。現地では、将来を担う子どもたちに向けて学習意欲向上への働きかけも重要なミッションとなっています。支援を継続的に行うことで、現地の教育活動や生活向上の一助になると同時に、当社グループの活動として引き続き地域に即した取り組みを行っていきます。

環境保全活動としては、2024年度は、国立大学であるマレーシア科学大学が位置するペナン州の森林局から要望を受け、新たにスンガイ・アチェ保護林も含め、合計5,000本の育苗、植林を行いました。

この「ユアサの森プロジェクト」は、2030年3月まで継続的に実施していきます。今後は、当社グループ社員も植林や環境教育プログラムなどへ参加し、地元の大学の学生や地域の方々とともに、同国の環境維持・保全に引き続き取り組んでいきます。

※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


植林から3年後の現地の様子


修学支援贈呈式の様子

社外取締役 座談会

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



社外取締役 光成 美樹　社外取締役 平井 嘉朗　社外取締役 前田 新造　社外取締役 町田 悠生子

9年間にわたるビジネス変革の成果

―2017年に策定した9年間の長期ビジョン「ユアサビジョン360」の期間を通じた当社グループの変化について、社外取締役としてのお立場からどのようにご覧になっていますか。

前田：私は2015年に取締役を拝命いたしまして、「ユアサビジョン360」にここまで8年間を通じて携わらせていただいております。そもそも9年後のあるべき姿を描ける企業はそう多くなく、策定当初は「なかなか思い切ったな」という印象でありました。

同ビジョンで掲げた「利益体質への変化」や「成長戦略の推進」については着実に成果が上がっていると感じますが、課題を挙げるとすれば、やはり海外ですね。グローバルに成長する、という決意を示すには、旗振りも必要ですがやはり成果で示していくことも大事です。連結売上高に占める海外比率は現状6%程度ですが、これが10%に乗り、ゆくゆくはさらに伸びていくようになると、会社全体の意識も変わってくるはずです。タイでのグランドフェア開催や海外拠点の新設など、継続的な取り組みの中で地道に伸ばしていくことを期待しています。

光成：以前、海外の環境ビジネスの担当者とウェブミーティングを行った際に、当社のビジネスモデルのユニークさが話題になりました。単にモノを売るだけではなくて、設置サービスや関連する規制・補助金情報の提供などを通じてどのような機器や設備がお客様に適しているかといったことまでをワンストップで請け負えるというのは、まさに強みだと思います。既に国内でこうしたビジネスを展開しているユアサにとっては、これをさらに海外に広げるチャンスがあると思います。

平井：海外を伸ばしていくためには、ビジネスモデルもそうですけどそこで働く「人」のモチベーションをどう海外に向けてもらうか、という観点もあると思うんですよね。「会社がいってるから海外に行くんだ」じゃなくて、ユアサの海外勤務にはこんな魅力がある、だから私も海外で成長したい、という環境や風土をいかにしてつくっていくかが大事なんじゃないかと。

前田：平井さんのお話で思い出したのですが、以前、私の知っている方で幼いお子さんと一緒にインドネシアに赴任したいと手を挙げた女性がいらっしゃいました。聞くと、現地ではベビーシッターの文化が一般的で、海外でも十分にパフォーマンスを発揮されて帰任していました。もちろんご本人の強い意志があっての転勤ですが、家族がいるから、あるいはお子さんがいるから「この人に海外赴任を命じるのは難しいのではないか」という固定観念は、取り払わなければいけないですね。

平井：今のエピソードもそうですが、大事なのは「自分軸」で働けているかどうかだと思います。伝統的な日本企業においては、なんとなく会社や他人の決めた軸に合わせてうまくやることが評価されがちですが、その人の持つフルパワーというのは他人軸の「やらされ仕事」からは生まれないんですよね。

光成：海外では、対会社というより「誰と仕事するか」がより重んじられることが多いです。ユアサの皆さんは一人ひとり高い専門知識とコミュニケーション力をお持ちでいらっしゃって、その点は「対個人」が問われる海外展開において活かしていただけると期待しています。

2024年度は、HENKOグループやラインナップ社のM&Aなどの戦略投資を通じ、海外拠点展開の強化や事業分野の拡大が進んでいることを実感しています。

町田：業績が堅調な今だからこそ、財務面に限らず非財務面の投資も積極的に行い、将来の成長に必要な基盤づくりを進めていってもらえたらと思います。

不確実であることが当たり前の時代に必要な考え方とは

町田：社会もその価値観もどんどん変わっていく世の中にあって、「様々な価値観を基盤に取り込む」ことが企業・組織に求められる時代なのではないでしょうか。

先日のタイでのグランドフェアでも、40名以上の若手社員が日本から応援に行き、刺激を受けたというのは非常に良い経験だったと思います。「海外のビジネスに関わりたい」という社員が増えることは、先ほど話題に上ったグローバル展開の強化だけでなく、社員の興味・関心の多様化、ひいてはダイバーシティの実現とも紐付くものと感じます。

ダイバーシティと聞くとどうしても属性への配慮や平等性の担保といった一面的な議論になりがちですが、社内の価値観の多様化が本来意図するところであり、それにより社員自身の新たなチャレンジが生まれ、社員が変化し、そして組織の変化に波及するのだと思います。今後も折に触れて、社員が幅広く様々な興味・関心を持てる機会を増やしていっていただけたらと思います。

社外取締役 座談会

光成：非財務価値については町田さんのおっしゃったとおりで、投資評価にも使われるようになっています。環境や気候変動とともに、人的資本の開示範囲も広がっていますので、一人ひとりのノウハウや知見の強みを開示していただけるとよいと思います。

また、変化という意味では、ユアサのビジネスは、商品やサービス、また組織体制なども時代に合わせて柔軟に変化できているからこそ、360年近く続いているのだと思いますね。現在も変化の大きな時代にあり、継続・注力する分野や、必要に応じて取捨選択する機動的な判断も大事になりますね。

前田：変化することは、ときに過去の自分を否定することでもあります。

時代や社会が変われば価値基準も変わる、そのときに過去の判断や慣習にとらわれず果断に変革の舵を切れるかどうか。自分で過去の行動や判断を振り返って「変わらなければならない」と気づくことは簡単なようで難しいですが、特にリーダー層には、変化を客観的に捉え、主体的に変わっていく力が求められると考えています。私たち社外取締役も、監督機能を通じて会社が「正しく変化し続ける」試みを支えることが重要な役割であると考えています。

平井：「複合専門商社」だからこそ、無限に変化できる可能性を秘めているんじゃないかと思うんですよね。

それこそ「つなぐ」価値創造というお話であっても、数万社にのぼる主要取引先やそれらが有する商品・データなどいろんなもの同士をつないだら無数の組み合わせがある。でもその価値や可能性って、現場で働いている人じゃないと気づけないと思うんです。

だからこそ、「これとこれをつないで」といわれてやる「他人軸」ではなく、「こうやったら面白そう！」と一人ひとりが「自分軸」で動くことで新たなつなぎ方や掛け合わせ方が生まれるはずです。そうした考え方のできる人を増やしていくことが、変化に対応できる、まさにサステナブルな組織をつくるんじゃないかと。

ガバナンス強化・サステナビリティ推進を通じサプライチェーン全体の価値向上に貢献を

―社外取締役の皆様には「ガバナンス諮問委員会」及び「サステナビリティ推進委員会」のメンバーとして、当社のコーポレート・ガバナンスやサステナビリティに関する議論に携わっていただいております。議論を経た変化やこれからの取り組みについて、どのようにお感じになっていますか。

前田：コーポレート・ガバナンスの要諦は「透明性」と「公平性」の担保であると考えております。

この期間、委員会での議論を通じ、役員報酬制度の整備や顧問制度の廃止など、透明性・公平性の向上につながる取り組みを進めてまいりました。並行して、迅速な業務執行と監督の実効性向上のため、取締役会の決議事項及び付議基準の定期的な見直しも行っており、まさに「ブレーキ」と「アクセル」両方の質を高める議論ができていることは、議長として、また社外から見ても評価に値すると感じます。

今後はこれらの成果をベースに、例えばよりインセンティブが働く役員報酬のあり方など、時代の変化に合わせた継続的な議論を通じブラッシュアップを進めていきたいですね。

光成：サステナビリティ推進委員会は2021年に発足しましたが、非財務KPI開示の強化や推進体制の整備などは、この期間の議論を通じ大きく進展した部分だと思います。統合報告書の発行もその一つですよね。

先ほど平井さんから「自分軸」のお話がありましたが、サステナビリティもまさにそれで、一人ひとり、部署ごと、あるいはグループ会社ごとの事業内容や特性に応じて重点テーマを定め、主体的に取り組んでいくことで、新たなアイデアが生まれたりグループ間での相乗効果が発揮されるなど、事業面でももっと面白くなるのではないかと期待しています。

平井：自分軸で行動するということは、自分で「Why」の部分、なぜそれをやるのか？を考えられることだと思います。

例えば「女性登用の推進」というテーマにしても、頭数を増やすことが目的ではなく、多様なアイデアが飛び交う企業風土づくりなどといった目指す姿があるわけですよね。目指す姿を正しく見据えれば、世の中の動向に振り回されてぶれることもない。ガバナンスにしろ、サステナビリティ推進にしろ、ユアサが取り組むことでサプライチェーン全体に良い循環が広がっていくような流れを期待したいですね。

前田：続けることでサプライチェーンの意識が変わってくる側面は、きっとあるのではないかと考えています。

光成：ユアサの事業の中には、男性色の濃い業界もあるかもしれませんが、そういうイメージがあるところでもむしろ女性がフィットする場面というのも結構あるのではないかと思いますね。

町田：客先など対外的な業務だけでなく、経営会議など社内における議論の場にも、男女の別を問わず参画できる機会がもっと増えていくと良いと思います。事業部門を跨いだ人事異動も積極的に行うなどして、組織のダイバーシティをより高めていくのも一つの有用な方策かもしれません。

光成：社内での議論といえば、今期は個別に常勤（社内）取締役の皆さんとのディスカッションの機会を通じ、事業の中身や現状の課題などを共有いただけたのが大変有意義でした。こうしたカジュアルな議論も、今後さらに増えていくことを期待しています。

町田：私も同感です。今後も、取締役会だけでなく、ガバナンス諮問委員会やサステナビリティ推進委員会なども通じ、常勤（社内）取締役の皆さんとともに、現状認識を共有しつつ、非財務価値に関する膝詰めの議論を深めていきたいと思っています。

平井：社外の視点からの気づきと、社内の皆さんだからこそ持ち得る知見や熱意をつなぐのが、こうした会議体の役目だと感じています。今後も活発な議論を通じ、ユアサの360年、またその先を創るお手伝いができたらと思います。

役員一覧（2025年6月25日現在）



1 田村 博之（たむら ひろゆき）

代表取締役社長
海外事業推進担当

1982年4月　当社入社
1997年4月　YUASA MECHATRONICS(M)SDN. BHD.社長
2000年3月　YUASA WARWICK MACHINERY LTD.社長
2002年10月　YUASA SHOJI EUROPE B.V.社長
2007年4月　ファクトリーソリューション本部長
2009年4月　執行役員ファクトリーソリューション本部長
2010年6月　取締役執行役員海外事業推進担当兼ファクトリーソリューション本部長
2013年6月　常務取締役執行役員海外事業推進担当兼ファクトリーソリューション本部長
2014年4月　常務取締役執行役員工業マーケット事業本部長兼海外事業推進担当
兼ファクトリーソリューション本部長
2016年4月　専務取締役執行役員工業マーケット事業本部長兼海外事業推進担当
2017年4月　代表取締役社長執行役員
2021年4月　代表取締役社長執行役員兼海外事業推進担当（現任）

選任理由
取締役執行役員工業マーケット事業本部長などを歴任し、産業機器部門及び工業機械部門を熟知するとともに、当社海外子会社の代表及び海外事業推進担当取締役を務めるなど、海外事業においても豊富な経験と実績を有し、また、2017年4月に当社代表取締役社長に就任以来、優れた経営手腕を発揮しており、今後も当社及び当社グループの発展に資すると判断したため。

2 田中 謙一（たなか けんいち）

代表取締役専務
経営管理部門統括

1982年4月　当社入社
2007年10月　プラント事業部長
2008年4月　建築設備本部次長
2010年4月　執行役員建築設備本部長
2011年4月　執行役員東部住環境本部長
2014年6月　取締役執行役員東部住環境本部長
2017年4月　取締役執行役員住環境マーケット事業本部長兼建設事業統括
兼東部住環境本部長
2017年6月　常務取締役執行役員住環境マーケット事業本部長兼建設事業統括
兼東部住環境本部長
2019年6月　専務取締役執行役員住環境マーケット事業本部長
2020年4月　専務取締役執行役員営業部門統括兼住環境マーケット事業本部長
2024年4月　代表取締役専務執行役員経営管理部門統括
兼グループ担当兼輸出管理委員会委員長
兼倫理・コンプライアンス委員会委員長兼内部統制委員会委員長
2024年6月　代表取締役専務執行役員経営管理部門統括
兼地域・グループ担当兼輸出管理委員会委員長
兼倫理・コンプライアンス委員会委員長兼内部統制委員会委員長（現任）

選任理由
専務取締役執行役員営業部門統括兼住環境マーケット事業本部長として、住設・管材・空調部門を熟知するとともに、代表取締役専務取締役執行役員経営管理部門統括として、当社及び当社グループのガバナンス強化並びに経営基盤の強化に取り組み、豊富な経験と実績を有しているため。

3 濱安 守（はまやす まもる）

常務取締役
営業部門統括
工業マーケット事業本部長

1984年4月　当社入社
2011年4月　ファクトリーソリューション本部次長
2012年4月　湯浅商事（上海）有限公司総経理兼営業統括
2014年4月　東アジアエリア統括兼湯浅商事（上海）有限公司董事長・総経理
2015年4月　執行役員東アジアエリア統括兼湯浅商事（上海）有限公司董事長・総経理
2016年12月　執行役員ユアサテクノ（株）（現 ユアサネオテック（株））代表取締役社長
2021年4月　執行役員ユアサネオテック（株）代表取締役社長
2021年6月　上席執行役員ユアサネオテック（株）代表取締役社長
2022年4月　上席執行役員工業マーケット事業本部長
2022年6月　取締役執行役員工業マーケット事業本部長
2024年4月　常務取締役執行役員営業部門統括兼工業マーケット事業本部長（現任）

選任理由
執行役員及び上席執行役員として当社海外子会社の代表や当社子会社であるユアサネオテック（株）の代表取締役社長、工業マーケット事業本部長などを歴任し、産業機器部門及び工業機械部門を熟知し、豊富な経験と実績を有しているため。

4 大村 貴臣（おおむら たかおみ）

取締役
営業部門副統括
建設マーケット事業本部長

1993年10月　マクロス（株）（現 ユアサマクロス（株））入社
2002年4月　マクロス（株）統括部長
2012年4月　ユアサマクロス（株）取締役統括部長
2015年4月　ユアサマクロス（株）代表取締役社長
2018年4月　当社入社　執行役員建材本部長
2023年4月　上席執行役員建設マーケット事業本部長
2023年6月　取締役執行役員建設マーケット事業本部長
2024年4月　取締役執行役員営業部門副統括兼建設マーケット事業本部長（現任）

選任理由
当社子会社であるユアサマクロス（株）の代表取締役社長などを歴任するとともに、取締役建設マーケット事業本部長として、建設機械・建材部門を熟知し、豊富な経験と実績を有しているため。

役員一覧（2025年6月25日現在）

5 竹尾 希典（たけお まれすけ）
取締役
住環境マーケット事業本部長

1991年4月　当社入社
2012年4月　(株)マルボシ代表取締役社長
2015年4月　東部・西部住環境本部次長
2018年4月　東部・西部住環境本部副本部長
2019年4月　西部住環境本部長
2020年4月　執行役員 西部住環境本部長
2022年4月　執行役員 東部住環境本部長
2024年4月　上席執行役員住環境マーケット事業本部長兼スマートエネルギー事業部長
2024年6月　取締役執行役員住環境マーケット事業本部長
　　兼スマートエネルギー事業部長(現任)

選任理由
執行役員西部及び東部住環境本部長などを歴任し、取締役住環境マーケット事業本部長として、住設・管材・空調部門を熟知し、豊富な経験と実績を有しているため。

6 前田 新造（まえだ しんぞう）
社外取締役

1970年4月　(株)資生堂入社
2003年6月　同社取締役執行役員経営企画室長
2005年6月　同社代表取締役執行役員社長
2011年4月　同社代表取締役会長
2013年4月　同社代表取締役会長兼執行役員社長
2014年4月　同社代表取締役会長
2014年6月　同社相談役(2020年6月退任)
2015年6月　当社社外取締役(現任)
2015年9月　(株)東芝社外取締役(2018年6月退任)
2021年6月　エステー(株)社外取締役就任(現任)

選任理由
企業人として(株)資生堂代表取締役会長などを歴任するとともに各公職を務めるなど、グローバル企業の経営者及び識者としての豊富な経験と高い見識を有していることから、独立した客観的立場からの監督・助言機能が期待できるものと判断したため。

7 平井 嘉朗（ひらい よしろう）
社外取締役

1984年4月　旧(株)イトーキ入社
2009年7月　(株)イトーキ人事部長
2012年5月　同社営業戦略統括部長
2013年1月　同社執行役員営業戦略統括部長
2015年1月　同社執行役員
2015年3月　同社代表取締役社長
2022年3月　同社特別顧問(2023年3月退任)
2023年1月　オープンワーキング(株)代表取締役社長(現任)
2023年6月　当社社外取締役(現任)

選任理由
長年にわたり企業人として(株)イトーキの経営に携わり、経営者としての豊富な経験と高い見識を有していることから、独立した客観的立場からの監督・助言機能が期待できるものと判断したため。

8 光成 美樹（みつなり みき）
社外取締役

1994年4月　東急不動産(株)入社
2001年2月　富士総合研究所(株)(現 みずほリサーチ＆テクノロジーズ(株))入社
2011年9月　(株)FINEV代表取締役(現任)
2020年3月　(株)船井総研ホールディングス社外取締役(2023年3月退任)
2020年6月　公益財団法人日本適合性認定協会 理事(非常勤)(現任)
　　(株)ヤマダホールディングス社外取締役(現任)
2022年6月　(株)ソラスト社外取締役(現任)
2023年6月　当社社外取締役(現任)

選任理由
企業のサステナビリティに関するコンサルティング業務に携わり、公的機関の理事を務めるなど高い見識を持つとともに、自らコンサルティング会社の経営に携わっていることなどから、独立した客観的立場からの監督・助言機能が期待できるものと判断したため。

9 町田 悠生子（まちだ ゆきこ）
社外取締役

2009年12月　弁護士登録(第二東京弁護士会)
　　新四谷法律事務所入所
2012年6月　五三・町田法律事務所設立
　　同事務所パートナー(現任)
2017年4月　第二東京弁護士会労働問題検討委員会副委員長(現任)
2023年8月　東洋電機製造(株)社外取締役(現任)
2023年10月　東京紛争調整委員会委員(現任)
2024年6月　当社社外取締役(現任)

選任理由
弁護士の資格を有し、特に労働法務について高い識見を有し、女性活躍やハラスメントに関する執筆・公演等を多数行うとともに、上場会社における社外役員の経験を有しており、その経験から当社取締役会の意思決定の適法性・妥当性を確保するための助言・提言と当社人事・労務の課題に関する助言・提言を期待できるものと判断したため。

10 前爹 威（まえだ たけし）
監査役

1984年4月　当社入社
2007年4月　財務部次長
2012年4月　関西支社副支社長
2014年4月　関連事業部長
2016年4月　財務部長
2020年4月　関西支社副支社長兼大阪管理部長
2022年4月　監査役室
2022年6月　常勤監査役(現任)

選任理由
当社の財務部門及び経営管理部門で長年にわたる経理業務、経営管理業務に関する経験及び実績を有しており、財務及び会計に関する十分な知見を有するものと判断したため。

11 大谷 宏充（おおたに ひろみつ）
監査役

1986年4月　当社入社
2015年2月　総務部次長
2017年4月　総務部長
2021年4月　執行役員 総務部長
2025年4月　執行役員 監査役室
2025年6月　常勤監査役(現任)

選任理由
執行役員総務部長を務めるなど、事業・会社運営に関する豊富な経験・見識を有しており、客観的・公正な立場で業務執行に関する適切な監査を行えるものと判断したため。

12 本田 光宏（ほんだ みつひろ）
社外監査役

1984年4月　国税庁入庁
2010年7月　高松国税局総務部長
2012年7月　筑波大学大学院ビジネス科学研究群教授(現任)
2013年5月　TOMA税理士法人国際税務顧問(現任)
2014年4月　早稲田大学大学院非常勤講師(2021年3月退任)
2016年3月　ローランド ディー．ジー．(株)社外監査役(2024年9月退任)
2016年4月　明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科兼任講師
　　(2022年3月退任)
2017年4月　公益財団法人租税資料館研究助成等選考委員(現任)
2017年8月　国際連合 国際租税協力専門家委員会委員(2021年6月退任)
2018年6月　当社社外監査役(現任)
2021年9月　横浜冷凍(株)社外取締役(現任)

選任理由
長年にわたり国税庁において、また大学院教授として培ってきた税務の専門家及び横浜冷凍(株)社外取締役としての経験を有しており、税務及び会計に関する十分な知見を有するものと判断したため。

13 加城 千波（かじょう ちなみ）
社外監査役

1986年4月　弁護士登録(第二東京弁護士会)
2004年4月　東京地方裁判所調停委員(2006年3月まで)
2006年4月　東京家庭裁判所調停委員(2016年3月まで)
　　アテナ法律事務所設立
　　同事務所共同代表(現任)
2016年4月　第二東京弁護士会副会長(2017年3月まで)
　　日本弁護士連合会理事(2017年3月まで)
2023年6月　当社社外監査役(現任)

選任理由
弁護士として専門的な知識・経験を有しており、中立な立場で当社の監査体制の強化に活かしていただけるものと判断したため。

コーポレート・ガバナンス

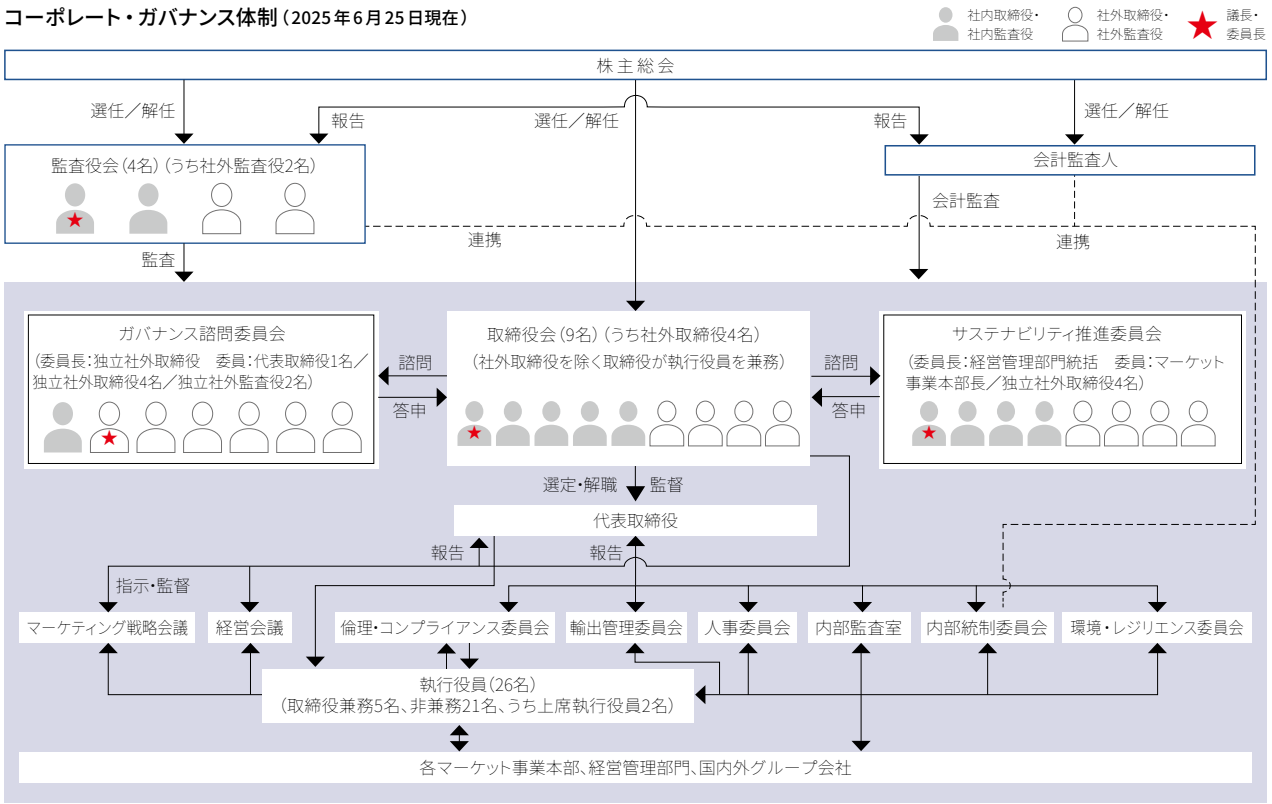
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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29社及び持分法適用会社1社を含め41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。

※2025年5月31日現在

コーポレート・ガバナンス体制（2025年6月25日現在）



意思決定機関及び業務執行監督機関としての取締役会の機能強化を目的として、執行役員制度を導入し、取締役数の適正化を図るとともに、社外取締役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。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

2025年3月期
- 「有価証券投資に関するガイドライン」に基づく政策保有株式の保有合理性の検証
- 独立社外役員のみによるディスカッションを実施

2024年3月期
- 政策保有株式縮減の継続
- 取締役会付議事項の見直し（取締役会の監督機能の強化）

2023年3月期
- 政策保有株式縮減の継続
- 取締役会付議事項の見直し（取締役会の監督機能の強化）

2022年3月期
- 政策保有株式縮減の継続
- 取締役の個人別報酬を取締役会で決定（代表取締役への再一任を取りやめ）
- 取締役会の監督機能強化
- 社外取締役の増員（全取締役に占める社外取締役の割合が1/3以上）

2021年3月期
- 政策保有株式の縮減
- 取締役会の監督機能強化

2020年3月期
- 女性の独立社外取締役の選任
- 独立社外役員を中心としたガバナンス諮問委員会を設置
- 顧問制度を廃止

2019年3月期
- 業績連動型株式報酬の導入

2016年3月期
- 独立社外取締役を2名選任

コーポレート・ガバナンス

取締役会の運営状況／実効性評価

取締役会の運営状況

当社は、重要な業務執行に関する意思決定及び取締役の職務の執行を監督する機関として、代表取締役社長田村博之を議長とし、取締役会を原則として月1回開催するとともに、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。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、機動的な意思決定並びに監督機能などその責務を果たしています。

また、当社は、経営の透明性の確保及びコーポレート・ガバナンスの一層の強化を図ることを目的に社外取締役4名及び社外監査役2名を独立役員に指定しています。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います。

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）

評価項目

・取締役会の運営及び議事について
（計12項目）

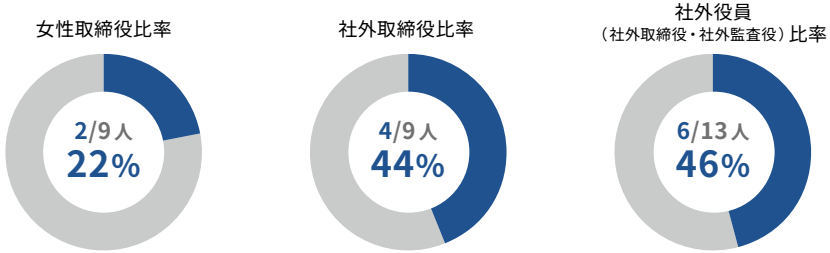
2025年3月期における実効性評価の結果

・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更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

・本評価結果並びに「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。

役員構成（2025年6月25日現在）



在任期間、取締役会出席状況及び保有株式数

	取締役在任期間	取締役会出席回数（2025年3月期）	所有する当社株式の数（2025年6月末現在）
田村 博之	15年	14回/14回	9,300株
佐野木 晴生※1	12年	4回/4回	—
田中 謙一	11年	14回/14回	7,600株
濱安 守	3年	14回/14回	2,200株
大村 貴臣	2年	14回/14回	700株
竹尾 希典※2	1年	10回/10回	1,000株
前田 新造	10年	14回/14回	—
木村 恭介※1	4年	4回/4回	—
平井 嘉朗	2年	14回/14回	—
光成 美樹	2年	12回/14回	—
町田 悠生子※2	1年	10回/10回	—

※1 2024年6月26日開催の第145回定時株主総会までの出席状況を記載しています
※2 2024年6月26日開催の第145回定時株主総会後の出席状況を記載しています

在任期間、監査役会出席状況

	監査役在任期間	監査役会出席回数（2025年3月期）
古本 好之	7年	14回/14回
前夛 威	3年	14回/14回
本田 光宏	7年	14回/14回
加城 千波	2年	14回/14回

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス実効性確保の取り組み（取締役会）

取締役のスキルマトリックス

氏名	当社における地位及び主な担当	企業経営	マーケティング	組織・人材開発	財務・会計	法務・リスクマネジメント	グローバル
田村 博之	代表取締役社長 海外事業推進担当	●	●	●			●
田中 謙一	代表取締役専務 経営管理部門統括	●		●	●	●	
濱安 守	常務取締役 営業部門統括 工業マーケット事業本部長	●	●	●			●
大村 貴臣	取締役 営業部門副統括 建設マーケット事業本部長	●	●	●			
竹尾 希典	取締役 住環境マーケット事業本部長	●	●	●			
前田 新造	社外取締役	●		●		●	●
平井 嘉朗	社外取締役	●	●	●			●
光成 美樹	社外取締役		●	●		●	
町田 悠生子	社外取締役			●		●	

※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4つまで記載しており、有するすべての知見や経験を表すものではありません

取締役会の規模・取締役の選任基準及び多様性に対する考え方

当社では、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名以内と定めています。また、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ものを選任の基準としています。2025年6月25日開催の第146回定時株主総会では、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9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が3分の1以上であり、うち3名は現職の経営者及びほかの上場会社の経営経験を有するものを選任しています。

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との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材を選定の基準としています。

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、新任役員は外部のセミナーを受講するなど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あらた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）による国内連結子会社の計上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。

コーポレート・ガバナンス

ガバナンス実効性確保の取り組み（監査役会、諮問委員会）

監査役会

当社は、常勤監査役前夛威を議長とし、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（2025年6月25日現在）

監査役	前夛 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前田新造を委員長とする「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代表取締役1名で構成され、以下の事項について審議し、取締役会に答申しています。

①取締役の選任及び解任に関する事項
②取締役の報酬等に関する事項
③取締役会全体の実効性に関する分析・評価並びにその他ガバナンス関連議案に関する事項

2025年3月期においては3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・監査役等の選任及び解任に関する事項
・取締役の報酬等に関する事項
・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の審議

※ ガバナンス諮問委員会で審議する事項とされている第146回定時株主総会付議事項は、2026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（2025年6月25日現在）

独立社外取締役	前田 新造（委員長）
独立社外取締役	平井 嘉朗
独立社外取締役	光成 美樹
独立社外取締役	町田 悠生子
独立社外監査役	本田 光宏
独立社外監査役	加城 千波
代表取締役専務取締役	田中 謙一

また、独立社外取締役の互選により、前田新造氏を筆頭独立社外取締役に選定しています。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うえで、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。

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。

①中長期的な観点から、当社グループのサステナビリティの重要事項の特定、課題解決に向けた検討及び将来像の設計
②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
③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
④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（2025年6月25日現在）

経営管理部門統括	田中 謙一（委員長）
工業マーケット事業本部長	濱安 守
住環境マーケット事業本部長	竹尾 希典
建設マーケット事業本部長	大村 貴臣
独立社外取締役	前田 新造
独立社外取締役	平井 嘉朗
独立社外取締役	光成 美樹
独立社外取締役	町田 悠生子

コーポレート・ガバナンス

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（2025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	253	137	70	45	6
監査役	50	50	-	-	2
社外取締役	48	48	-	-	5
社外監査役	20	20	-	-	2
合計	372	256	70	45	15

※1 上表には、2024 年 6 月 26 日開催の第 145 回定時株主総会終結のときをもって退任した取締役 2 名を含んでいます。
※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います。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います。
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います。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います。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、当事業年度に係る取締役（社外取締役を除く）6 名に対する役員賞与引当金計上額です。
※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 49 百万円（賞与を含む）は含まれていません。
※5 非金銭報酬等の内容は、「（3）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月期を最終年度とする中期経営計画「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	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 2023」の最終年度である、2023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	2023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（収益認識基準適用前）	5,238億円	1/3	0.6
連結経常利益	153億円	1/3	0.7
親会社株主に帰属する当期純利益	100億円	1/3	0.5

※中期経営計画「Growing Together 2023」の最終年度である、2023 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、0.6 となりました

コーポレート・ガバナンス

ステークホルダーとの対話

基本的な考え方

当社は、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に、株主との建設的な対話を促進し、当社の経営方針を分かりやすい形で明確に説明するとともに、株主の理解が得られるように努めています。

①対話全般を統括する経営陣または取締役の指定

株主との対話全般については、経営管理部門の担当役員が統括しており、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て、ステークホルダーとの建設的な対話が実現できるような積極的な対応を心がけています。

②対話を補助する社内各部門の連携方法

経営管理部門の各部署において積極的に連携を図り、IR情報・知識の共有、IRの方向性の検討及び開示資料の作成等を行っています。

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・機関及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株主の意見の社内へのフィードバック

株主との対話を通じて得られた意見等は適宜集約し、経営陣及び関係部署へフィードバックし、情報の周知・共有を図っています。

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

株主・機関投資家の皆様に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、より多くのステークホルダーへの情報開示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。

機関投資家・アナリストとの対話

当社では、決算説明会のWeb開催や、当社Webサイトを通じた動画による説明（各期決算、中期経営計画等）、Fact Bookほか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、またサステナビリティ推進や非財務KPIの達成に向けた取り組みなど幅広いテーマを主題とした個別のIRミーティングを随時実施し、当社株主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。

2025年3月期は、国内外の機関投資家・アナリストの皆様と計25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
工作機械受注の低迷による影響、及びその回復見通しについて	当社の工業機械部門は、その売上の多くが工作機械受注によるものであることから、特に2023年3月期及び2024年3月期においてはその影響が大きかったと認識しています。通商政策や自動車産業の先行きの不透明感などもあり、市況の回復にはなお時間を要すると考えています。
株主還元の手法及び方針について	株主の皆様への還元は配当をもって行うこととし、中期経営計画「Growing Together 2026」においては「株主還元率33%以上」「DOE（株主資本配当率）3.5%以上」の水準を維持することを目標に、配当を継続していきます。
売上総利益率が継続的に改善している要因について	「つなぐ」ソリューションによる、付加価値の高い商品開発及び展開が進んでいることが挙げられます。メーカー・販売店と協力し、他社にない独自の機能や特長を有する商品・サービスを当社販売ネットワークにて展開することを通じ、収益性の向上につなげております。

資本市場からの評価を社内へ浸透させるための施策

これら投資家とのコミュニケーションによって得られたフィードバックは、逐次経営陣や社内関連部署と共有するとともに、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。

中期経営計画「Growing Together 2026」では、投資家の皆様及び資本市場からのニーズの高まりを踏まえ、「株主還元率33%」の指標に加え安定的な配当方針を示す指標として新たに「DOE（株主資本配当率）3.5%以上の水準を維持」することをKPIに定め、達成に向けた取り組み状況の開示を行うこととしました。

コーポレート・ガバナンス

倫理・コンプライアンス

当社グループにおける経営理念、倫理方針及び行動規範を制定し、代表取締役社長が率先垂範してこれを実行し、繰り返しその精神を取締役及び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。

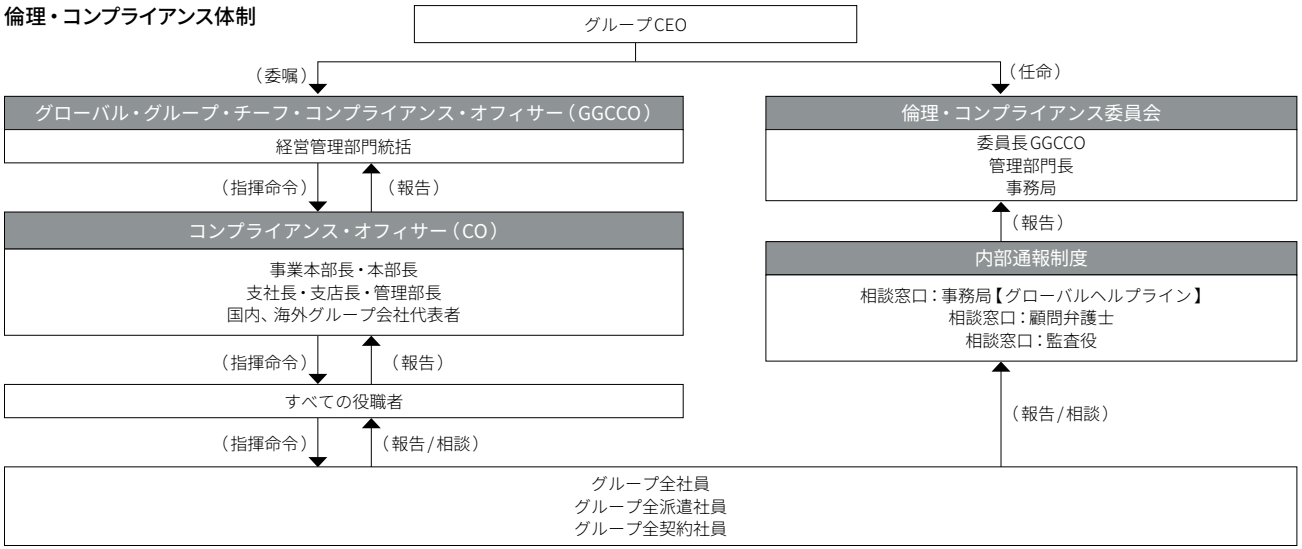
倫理・コンプライアンス窓口

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ときは、速やかに倫理・コンプライアンス委員会に相談・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従業員に倫理・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

特に反社会的勢力への対応については、行動規範において、関係の遮断を宣言するとともに、対応マニュアルを作成し、社内研修等を通じて社員に周知し、その排除・根絶のための情報の一元管理を徹底しています。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：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。

コーポレート・ガバナンス

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。

運用状況の概要

リスク管理統括責任者は、網羅的かつ横断的なリスクマネジメントを実施し、ビジネス活動におけるリスクを適切に把握・評価したうえで事業継続力の強化に取り組んでいます。具体的には、当社グループの経営戦略や業務プロセスに基づくリスク分類・評価を行い、財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性がある重点リスクを抽出し、リスクの影響度を把握しています。併せて、リスク管理統括責任者自らが当社グループ社員に対する教育・啓蒙活動を実施し、その概要を内部統制委員会において報告しています。

環境・レジリエンス委員会

経営管理部門統括・副統括と経営管理部門長から構成される環境・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並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。

想定される重点リスク　財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している重点リスク

リスク事項	概要	リスクを軽減する対応策
景気変動リスク	産業設備関連投資や建設投資などの経済動向に予想外の変動があった場合のリスク	新領域及び海外などの新市場の拡大に注力している
株価変動リスク	株価変動があった場合のリスク	当社の「有価証券投資に関するガイドライン」に基づき、保有株式の見直しを適宜実施
金利変動リスク	変動金利条件となっている有利子負債に、金利変動があった場合のリスク	有利子負債の変動金利から固定金利への転換等を適宜実施
信用リスク	国内外の取引先に対して信用供与を行っており、それらの信用が損なわれた場合のリスク	社内管理規程等に基づく与信管理の実施
為替変動リスク	輸出入取引においての為替レートが変動した場合のリスク	外貨による輸出入取引においての為替予約の実行
コンプライアンスリスク	事業活動に関連する法令・規制等、関係する法律や規制の大幅な変更、予期しない解釈の適用等のリスク	倫理方針、行動規範を定めるとともに、代表取締役社長の直轄組織である倫理・コンプライアンス委員会を設け、グループ全体のコンプライアンスの徹底及び指導を図っている
情報システム・情報セキュリティに関するリスク	外部からの予期せぬ不正アクセス、コンピュータウイルス侵入等による企業機密情報・個人情報の漏洩、さらには、自然災害、事故等による情報システム設備の損壊や通信回線のトラブル等により情報システムが不稼働となるリスク	情報共有や業務の効率化のため、情報システムを構築・運用しており、情報システム運営上の安全性確保のため、情報セキュリティ運用細則を定め、危機管理対応の徹底に取り組んでいる
製造物責任リスク	大規模なリコールや製造物責任賠償につながるような商品の欠陥が発生した場合のリスク	生活家電の製造・販売事業を行っているが、これら商品の品質管理には万全を期するとともに製造物責任保険も付保している
カントリーリスク	海外の取引相手国における政策変更、政治・経済等の環境変化により、債権または投融資の回収が困難になるようなリスク	想定し得るカントリーリスクについては、各種の情報に基づき慎重に対応し、貿易保険を付保するなど、リスクの管理・ヘッジに努めている
自然災害等リスク	地震や大規模な水害等の自然災害や新型ウイルス等の感染症の流行の予期せぬ事態が発生した場合、事業所の機能停止、設備の損壊、電力等の供給停止等のリスク	事業活動の継続のために、事業継続計画（BCP）の策定、安否確認システムの導入、災害対策マニュアルの作成、地震対策、防災訓練等の対策を講じている
事業投資リスク	投資案件における事業計画が未達となった際に、期待どおりの収益が得られない、あるいは事業撤退による損失が発生するリスク	投資の実行に際しては、取締役会や経営会議等の重要会議を通じ、十分な検討を行ったうえで実施している

「つながり」の成果



コア事業 - 52
特集② 新市場への展開（介護・医療／食品／農業） - 58
経営指標 - 59
非財務データ集 - 60
ユアサ商事グループネットワーク - 61
株式情報／会社概要 - 62

コア事業

工業マーケット事業本部



産業機器部門

業界トップクラスの品揃えとコンサルティングノウハウにより、製造現場のスマートファクトリー化を推進します。

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

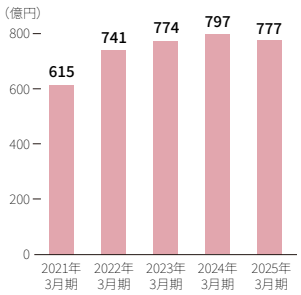
- 自動車、半導体製造工場などの製造業
- その他すべての製造業
- 物流倉庫、食品工場　など

市場環境

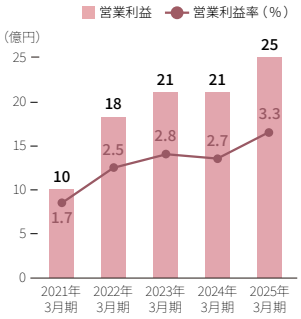
【機会】
- カーボンニュートラルに対する需要増
- 半導体市場の拡大
- 少子高齢化による省人化投資増
- 工場におけるBCP 投資増

【リスク】
- 就業労働人口の急速な減少による供給力の低下
- トレードビジネスにおける価格競争による利益率の低下
- 自動車・半導体市場をはじめとするモノづくり市場の環境変化

売上高



営業利益／営業利益率



※ 2022年3月期以降の売上高は収益認識基準適用後

マーケットアウトと強みの組み合わせ

関連する主なマテリアリティ

- デジタル事業の推進
- 持続可能な「モノづくり」「環境づくり」の支援
- 創エネ・省エネノウハウによる脱炭素社会への貢献

ユアサ商事グループの強み

- 工業機器、物流・省エネを核にした商品ラインナップ
- 長年の現場ノウハウによるコンサルティング力
- 国内外に広がる取引先ネットワーク力

つなぐイノベーションの例

【マテリアリティ】創エネ・省エネノウハウによる脱炭素社会への貢献 × 【強み】長年の現場ノウハウによるコンサルティング力

日本と世界のモノづくりの現場におけるカーボンニュートラルを支援

業種・業界を問わずすべての事業者がカーボンニュートラルに取り組むことが求められる今、当社の販売先様である工場などに向けたカーボンニュートラル提案を推進しています。

当社が取り扱う「ecomo」（右写真）は、電力供給時のロスを低減することで電力効率を高め、消費電力量を節減する「節電ユニット」として国内外に多数の導入実績を有します。2024年8月には、タイ、インドをはじめとする海外10の国と地域における「ecomo」の総代理店権を獲得しました。グリーン事業におけるノウハウも活用し、日本と世界のモノづくり現場におけるカーボンニュートラルの実現に貢献します。



電力効率を高め、消費電力量を節減する節電ユニット「ecomo」

コア事業

工業マーケット事業本部

工業機械部門

モノづくり支援の目線から社会課題の解決を目指したソリューションを展開します。



主な事業

- 工作機械、ロボットをはじめとする省力化機器、板金加工システムの販売

関連する主な市場

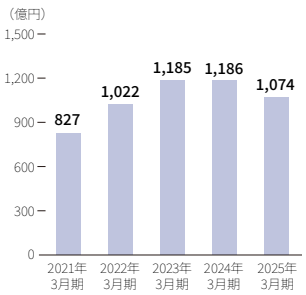
- 自動車製造業（NEVへの対応）
- 半導体製造装置業
- 精密板金市場
- 航空・防衛産業　ほか

市場環境

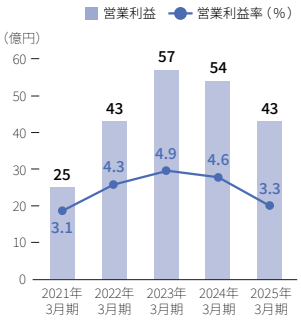
【機会】
- AIを活用した生産及び計測システム商品の販売増
- 人手不足による自動化加速とDX、システム商品の販売増
- EV化による新加工市場の誕生

【リスク】
- 国内の人口減少による市場の縮小
- 人手不足やコスト増による生産能力の減少
- EV化による部品減少と製造方法の変更

売上高



営業利益／営業利益率



※ 2022年3月期以降の売上高は収益認識基準適用後
※ 組織再編により、2024年3月期の実績値は遡及適用後の数値になっています。

マーケットアウトと強みの組み合わせ

関連する主なマテリアリティ	ユアサ商事グループの強み
デジタル事業の推進（自動化等を含む）	国内トップレベルの工作機械取り扱い実績
持続可能な「モノづくり」「環境づくり」の支援	国内外に広がる取引先ネットワーク力
お取引先様との関係強化（社内外のDX推進＆ロジスティクス強化）	グループ会社との連携によるエンジニアリング力

つなぐイノベーションの例

【マテリアリティ】デジタル事業の推進 × 【強み】取引先のネットワーク力

精密板金分野の省人化・省力化に貢献するオリジナルソリューション

モノづくり現場全体の人手不足が進行する中、特に高い技術を要求される溶接現場における、デジタルを活用した課題解決に取り組んでいます。

2024年8月に出資を行ったアルファTKGは、「板金DX」を通じたモノづくり現場の省人化・省力化ソリューションを提供しています。当社取引先ネットワークと同社の技術とをつなぎ開発した「alfa JULIA（アルファジュリア）」は、業界初となる協働ロボットを活用したファイバーレーザー溶接システムです。AIによるダイレクトティーチングで、段取り時間の大幅な削減と、リピート生産時の溶接品質の均一化を実現しました。歪取りや後処理の工数も節減でき、溶接工程のデジタル化による生産性の向上を通じ、人手不足の解消に貢献します。



当社出資先のアルファTKGと共同で開発・展開する「alfa JULIA」

コア事業

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を活用し、住環境・オフィス環境をトータルコーディネートします。



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

関連する主な市場

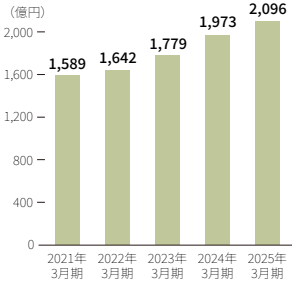
- 管材卸商・プラントエンジニアリング会社
- 住宅設備店、サブコン、リフォーム業者
- デベロッパー、ビルダー、建設会社　など

市場環境

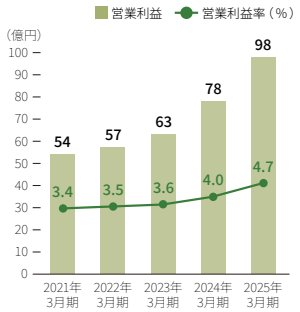
【機会】
- リニューアル市場の拡大
- カーボンニュートラルに対する需要増
- GX（グリーントランスフォーメーション）実現に向けた投資競争の加速
- 海外市場の需要増

【リスク】
- 人口減少による新築住宅需要の減少
- 資材価格の高騰
- 人手不足・人件費上昇による工期の長期化
- 為替の変動

売上高



営業利益／営業利益率



※ 2022年3月期以降の売上高は収益認識基準適用後
※ 組織再編により、2024年3月期の実績値は遡及適用後の数値になっています。

マーケットアウトと強みの組み合わせ

関連する主なマテリアリティ	ユアサ商事グループの強み
持続可能な「すまいづくり」「環境づくり」の支援	住環境及び再エネ関連を中心とした多様な商品ラインナップ
お取引先様との関係強化（ロジスティクス強化）	環境・省エネ専門部署によるソリューション提案力
創エネ・省エネノウハウによる脱炭素社会への貢献	エンジニアリング・ロジスティクス機能

つなぐイノベーションの例

【マテリアリティ】創エネ・省エネノウハウによる脱炭素社会への貢献 × 【強み】エンジニアリング・ロジスティクス機能

「環境」への対応と「省人化・省力化」に向け、機能と技術力で解決する

エネルギー価格の高止まりなどを背景に、商業施設やオフィスビルにおける省エネ化に向けた空調機器の販売が増えています。その中で、現場の働き方改革や人件費の上昇などを受けた「工期の長期化」が課題となっています。

当社では、千葉県柏市の関東物流センター内で専門技術者による空調機改装作業を行っており、特殊仕様の短納期対応や現地での分割納入支援も行っています。またバルブの自動化・禁油処理作業も手掛けています。現場作業をできるだけ少なくし、省人化・省力化による工期の短縮を実現するとともに、当社が提供する付加価値の向上による収益性の引き上げにも貢献しています。2025年3月期は前年比で約160%の案件増となり、今後も取り扱いの拡大を進めていきます。



当社の関東物流センター内で行っている専門技術者による空調機改装作業の様子

コア事業

建設マーケット事業本部

建築・エクステリア部門



高いシェアを有する国内市場の強みを活かし、公共・海外向け販売強化によりビジネスを拡大させます。

主な事業

- 建築資材、景観・エクステリア、土木資材などの販売、外構資材設置工事の設計監理及び請負

関連する主な市場

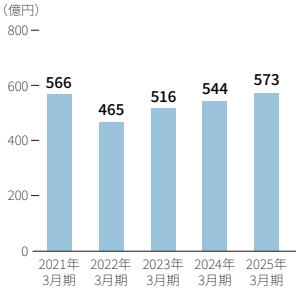
- 外構エクステリア市場
- 道路・土木・インフラ工事市場
- 建築金物市場

市場環境

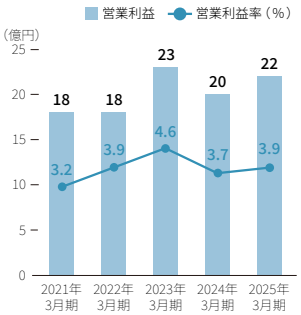
【機会】
- 社会インフラの更新需要
- 大都市の再開発プロジェクト
- IoT・ICT・AI・自動運転等デジタル技術の普及
- EV・再エネ関連製品の需要増

【リスク】
- 調達コスト増（物価高騰、物流における2024年問題など）
- 新規住宅着工戸数の減少
- 建材業界の再編による競争環境の変化

売上高



営業利益／営業利益率



※ 2022年3月期以降の売上高は収益認識基準適用後
※ 2023年3月期の組織再編により、2022年3月期の実績値は遡及適用後の数値になっています

マーケットアウトと強みの組み合わせ

関連する主なマテリアリティ

- 持続可能な「環境づくり」「まちづくり」の支援
- 気候変動への対応
- 「良品奉仕」による安心＆安全な社会の形成

ユアサ商事グループの強み

- 国内トップレベルの外構エクステリア販売力
- レジリエンス専門部署によるソリューション提案力
- 機能性・意匠性に優れた建材商品の企画・提案

つなぐイノベーションの例

【マテリアリティ】持続可能な「環境づくり」「まちづくり」の支援 × 【強み】機能性・意匠性に優れた建材商品の企画・提案

景観になじむデザイン性と高い機能性を両立したソリューション提供

建築・エクステリア部門の扱う製品・サービスは、街区、商業施設やビル、住宅など、日々のくらしと密接に関わるビジネスフィールドに展開しています。当社グループは、身近な社会課題の解決を通じて、快適性や利便性を感じられる新たなライフスタイルを提案する存在でありたいと考えています。

例えば、工場や商業施設・住宅などで活用できる、太陽光パネルを搭載した「ソーラーカーポート・バイクポート」や、夜間の歩道を華やかに演出する「照明付きボラード（車止め）」など、メーカーと共同で機能性と意匠性を両立した製品の開発・提案に注力しています。これからも社会インフラの更新需要に応える、付加価値の高いソリューション提供に向けた取り組みを継続していきます。



ソーラーカーポートをはじめとしたカーボンニュートラルに貢献する商品展開

コア事業

建設マーケット事業本部

建設機械部門

「モノ」と「コト」をつなぎ新しい付加価値を創造し、持続可能な「まちづくり」へ貢献します。



主な事業

- 建設機械・資材、コンテナハウスの製造販売及びレンタル
- イベント・ファニシング事業

関連する主な市場

- 建設業（建設・道路工事、プラントなど）
- 製造業（工場、建機・建材メーカーなど）
- 建機レンタル業　●物流・倉庫業　●リユース市場
- イベント業者などのサービス業

市場環境

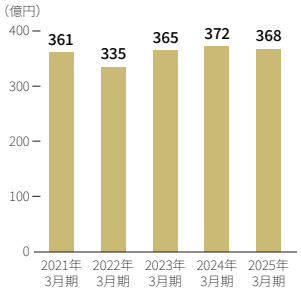
【機会】

- 災害時・防災・減災対応インフラ整備需要
- 建設現場のDX・自動化・カーボンニュートラル推進
- 労働環境の改善
- 社会インフラの老朽化対応（道路・水道管工事等）

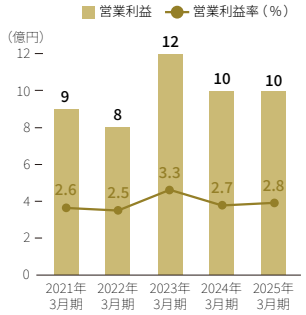
【リスク】

- 着工数の減少
- 労働人口の減少による人手不足
- 人件費・資材高騰による工期の長期化

売上高



営業利益／営業利益率



※2022年3月期以降の売上高は収益認識基準適用後

マーケットアウトと強みの組み合わせ

関連する主なマテリアリティ

- 循環型社会への対応（レンタル）
- 持続可能な「環境づくり」「まちづくり」の支援
- デジタル事業の推進

ユアサ商事グループの強み

- 全国規模の建機レンタル事業者ネットワーク
- 中古建機・農機等オークション（YUMACオークション）事業の実績
- コンテナハウス製造からイベント運営までワンストップでのソリューション提供

つなぐイノベーションの例

【マテリアリティ】持続可能な「環境づくり」「まちづくり」の支援 × 【強み】ワンストップでのソリューション提供

グループ会社ネットワークの強化によるイベント・ファニシング事業の推進

当社グループでは、イベント運営・ハウスレンタル事業を展開するユアサマクロスを中心に、成長戦略の一つでもあるシェアリングビジネスの拡大に取り組んでいます。2025年3月にM&Aにより当社グループに新たに加わったラインナップ社は、東京・大阪・中部圏でイベント設営・ファニシング事業を展開し、「東京オリンピック・パラリンピック」等の各種イベント・催事設営や、大手ホームセンターやドラッグストア等のレイアウト変更・搬入出作業など、豊富な実績を有します。コンテナハウス製造を手掛ける富士クオリティハウス等とも連携し、相互のリソースを有効活用することで関連する事業領域を拡大し、企業価値の更なる向上へつなげていきます。



ラインナップ社によるイベント設営・ファニシング事業

コア事業

エネルギー部門

スマート&脱炭素社会に相応しいエネルギーの安定供給を実現します。



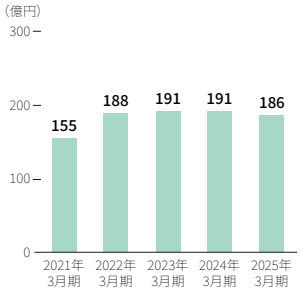
主な事業

- 石油製品（自動車・船舶用燃料）の販売
- カーケア、カーメンテナンス関連商品の販売　ほか

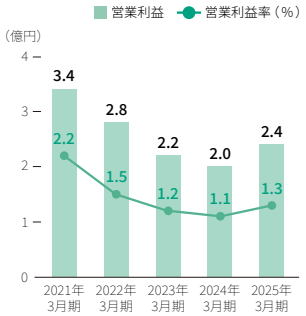
関連する主な市場

- ガソリンスタンド運営
- レンタカー、中古車販売市場
- 船舶燃料市場

売上高



営業利益／営業利益率



※2022年3月期以降の売上高は収益認識基準適用後

関連する主なマテリアリティ

- 「良品奉仕」による安心＆安全な社会の形成
- 気候変動への対応（レジリエントな社会の実現）
- 循環型社会への対応（レンタル＆シェアリング）



その他（消費財・木材）部門

持続可能なライフスタイルを支えるプロダクトを提案します。

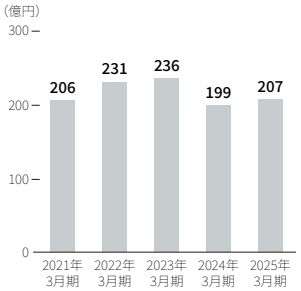
主な事業

- 季節家電や調理家電などの消費財、木材製品の販売

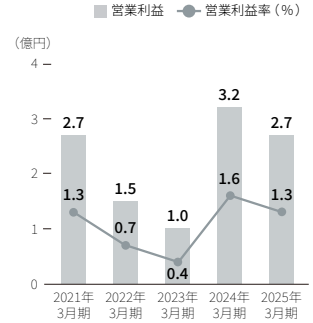
関連する主な市場

- 〈消費財〉家電量販店・ホームセンター・インターネット販売
- 〈木材〉建材卸、建材メーカー、森林組合

売上高



営業利益／営業利益率



※2022年3月期以降の売上高は収益認識基準適用後

関連する主なマテリアリティ

- 「つなぐ」共創価値の創造
- 「良品奉仕」による安心＆安全な社会の形成
- 気候変動への対応（レジリエントな社会の実現）

特集 2

新市場への展開（介護・医療／食品／農業）

既存コア事業で培った強みを成長市場に展開し、将来に向けた新たな収益の柱とすることを目指します。

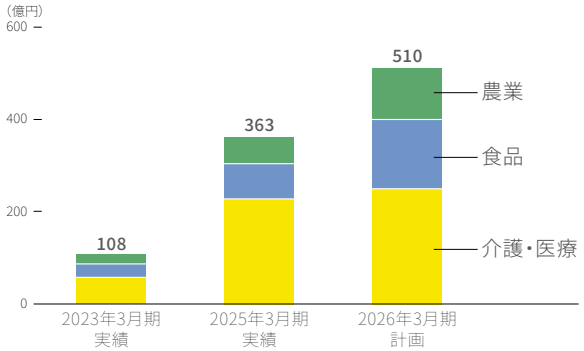
「新事業」戦略の推進による成果

成長戦略のうち、「介護・医療」「食品」「農業」の3つの戦略は、既存コア事業でこれまで培ってきた強みを新たな市場に展開し開拓を目指す「新事業」戦略と位置づけています。

これらは人が生きていくうえで欠かせない、景気動向に左右されにくい産業分野であり、当社グループの事業の安定性の向上に資する戦略であると考えています。2026年3月期にはこれら3つの戦略合計で、全社売上目標（5,500億円）の1割近くに当たる510億円の売上を目標としています。

2025年3月期の実績は363億円となり、2023年3月期の実績である108億円から3倍以上の規模に伸長しています。「つなぐ」イノベーションの発揮による新たな商品・サービスの展開や、介護・医療現場、食品工場及び農業現場における省人化・省力化、カーボンニュートラル提案などを通じ、当社グループにおける新たな収益の柱とすることを目指します。

「新事業」戦略分野の進捗



Topics 主な取り組み状況

【介護・医療】現場の社会課題を解決するソリューション

省エネ診断から高効率空調、LED照明の導入までワンストップでのカーボンニュートラル支援をはじめとして、介護ベッドやクリーンパーテーションなど、介護・医療現場で使用する設備・器具の導入も進めています。



医療施設におけるLED照明の導入

【食品】食品製造工場における「スマート化」提案

食品分野においては、食品製造工場におけるデジタルを活用した人手不足対策や業務効率化に貢献するソリューション提案を進めています。

当社グループが開発・販売を行うAI検品システム「F[ai]ND OUT シリーズ」は、これまで人の目に頼っていた異物混入や不良品判定をAIカメラにより自動化するソリューションで、既に飲料や調味料、また加工食品の生産現場などで導入が進んでいます。また、水や油に強く工場内物流に活躍する無人搬送ロボットや、機器の不調やメンテナンスを遠隔で確認・指示可能なウェアラブル端末など、工場のDX化に繋がるソリューションの展開を進めています。

さらに、当社がこれまでコア事業で培った強みを活かし、食品工場の新設及び更新時における総合提案を推進しています。加工設備、包装機械や製造・搬送ラインなど、食品工場で必要とされる様々な機械・機器を新設・更新計画の設計とパッケージで提案し、単品の「モノ売り」に留まらない当社ならではの価値創造に取り組んでおります。加えて、世界的に需要が高まる「コールドチェーン（低温物流）」に向けた提案として、冷凍加工機や冷凍・冷蔵コンテナ等の取り組みを、国内及びタイを中心に推進しております。

【農業】省力化・効率化提案と当社ネットワークによる価値創造

農業従事者の減少や飼料価格の高騰などに対応するため、農業現場の省人化・省力化、及び効率化に向けたソリューション提案を行っています。

不整地に強い四輪差動自動走行ロボット「AgileX」を活用した収穫物の運搬システムや、飼料の自給を可能にし調達コストの節減などに貢献する酪農業向けあっぺん機など、現場ニーズに適した製品・サービスの開発・提供を進めています。また、当社が有する中古建機の流通ネットワークを活用し、全国5カ所の自社拠点とWebによる国産中古農機のオークションを定期的に開催しています。

今後も当社グループの強みを活かした付加価値の創造を通じ、農業分野における社会課題の解決に取り組んでいきます。

経営指標

有価証券報告書
https://www.yuasa.co.jp/ir/library/asr.html

（会計年度）

財務データ（連結）	単位	2015年3月	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
売上高	百万円	441,723	442,042	446,335	461,749	493,627	491,348	432,185	462,725	504,806	526,569	528,387
営業利益	百万円	9,815	10,357	10,923	11,402	12,517	11,871	8,983	11,880	14,599	14,723	15,761
経常利益	百万円	10,353	11,039	11,704	12,149	13,437	12,804	10,011	11,744	15,382	15,737	16,010
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	7,494	7,190	7,777	8,261	9,038	8,950	6,930	8,058	10,079	11,812	10,242
総資産	百万円	204,897	202,891	216,984	235,022	247,747	237,071	237,487	259,413	271,218	290,989	287,635
有利子負債	百万円	11,935	4,972	3,117	3,138	3,048	4,290	4,472	3,709	3,691	7,421	6,690
ネットD/Eレシオ	倍	△0.37	△0.45	△0.47	△0.46	△0.44	△0.49	△0.42	△0.54	△0.51	△0.34	△0.34
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	12,476	9,114	11,908	6,645	4,387	12,970	5,982	10,213	8,338	24,094	15,982
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	3,550	△589	△3,652	△1,355	△873	△2,843	△3,509	4,776	△2,845	△34,240	△9,965
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△11,810	△8,982	△5,501	△2,418	△3,182	△3,509	△3,713	△3,553	△6,890	△478	△4,797
EPS（1株当たり当期純利益）	円	340.82	326.27	352.45	373.22	408.27	403.55	313.03	364.54	466.23	561.88	487.11
BPS（1株当たり純資産）	円	2,369.99	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
1株当たり配当金	円	—	100	95	110	140	150	100	123	140	182	190
ROA（総資産経常利益率）	%	5.0	5.4	5.6	5.4	5.6	5.3	4.2	4.7	5.8	5.6	5.5
ROE（自己資本純利益率）	%	15.6	13.2	12.9	12.2	12.2	11.4	8.1	8.9	10.8	12.0	9.7
自己資本比率	%	25.5	28.0	29.6	30.5	30.9	34.0	37.7	35.5	34.9	35.0	37.8
株主還元率	%	24.9	30.6	27.0	29.5	34.3	37.2	31.9	33.7	67.0	34.9	39.4

※ 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

非財務データ集

範囲について：
【単体】ユアサ商事株式会社
【グループ】子会社及び関連会社（株式会社ラインナップ、持分法適用会社を除く）

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	2023年3月	2024年3月	2025年3月
【単体】	Scope1	t-CO_2	1,025	995	970
	Scope2	t-CO_2	1,232	813	722
	Scope1+2	t-CO_2	2,257	1,808	1,692
【グループ】	Scope1	t-CO_2	3,020	3,094	3,337
	Scope2	t-CO_2	1,405	1,431	1,417
	Scope1+2	t-CO_2	4,425	4,526	4,754
【単体＋グループ】	Scope1+2	t-CO_2	6,682	6,335	6,447

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

※ 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
※ 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	2023年3月	2024年3月	2025年3月
従業員数※1（かっこ内は連結）		名	1,103（2,533）	1,184（2,621）	1,264（2,891）
	（男性）	名	660	686	716
	（女性）	名	443	498	548
総合職人数		名	795	800	846
	（男性）	名	762	768	799
	（女性）	名	33	32	47
女性総合職比率		%	4.2	4.0	5.6
女性管理職比率		%	1.9	2.0	1.7

従業員データ【単体】

		単位	2023年3月	2024年3月	2025年3月
新卒採用者（合計）		名	57	76	70
	（男性）	名	35	43	34
	（女性）	名	22	33	36
新卒総合職採用者（合計）		名	39	46	42
	（男性）	名	35	43	34
	（女性）	名	4	3	8
新卒女性総合職採用比率		%	10.3	6.5	19.0
新卒一般職採用者（合計）		名	18	30	28
正規雇用労働者の経験者比率		%	29.9	32.0	34.7
障がい者社員数		名	20	24	24

労働慣行データ【単体】

		単位	2023年3月	2024年3月	2025年3月
正規雇用労働者 平均年収※2		千円	7,950	8,195	8,209
	（男性）	千円	9,479	9,877	9,875
	（女性）	千円	5,315	5,570	5,666
正規雇用労働者 女性平均年収率※2、3		%	56.1	56.4	57.4
有期・アルバイト労働者 女性平均年収率※2		%	53.9	49.4	50.6
すべての労働者 女性平均年収率※2		%	55.4	55.8	57.0
男性育児休業及び育児目的休暇取得率		%	78.1	72.5	74.4
有給休暇取得率※1		%	62.8	67.8	64.0
平均総労働時間※1		時間	1,955	1,934	1,923

労働安全衛生データ

	単位	2023年3月	2024年3月	2025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診率※1	%	100.0	99.4	99.8
死亡災害者数※1	名	0	0	0
死亡事故件数※1	件	0	0	0
過失致死傷件数※1	件	0	0	0
休業災害者数※1	名	0	0	0

※1 除く出向者　※2 除く海外出向者　※3 同一職掌において、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

ガバナンス関連データ

		単位	2023年3月	2024年3月	2025年3月
取締役人数（社外取締役含む）		名	8	9	9
	（男性）	名	7	8	7
	（女性）	名	1	1	2
女性取締役比率（社外取締役含む）		%	12.5	11.1	22.2

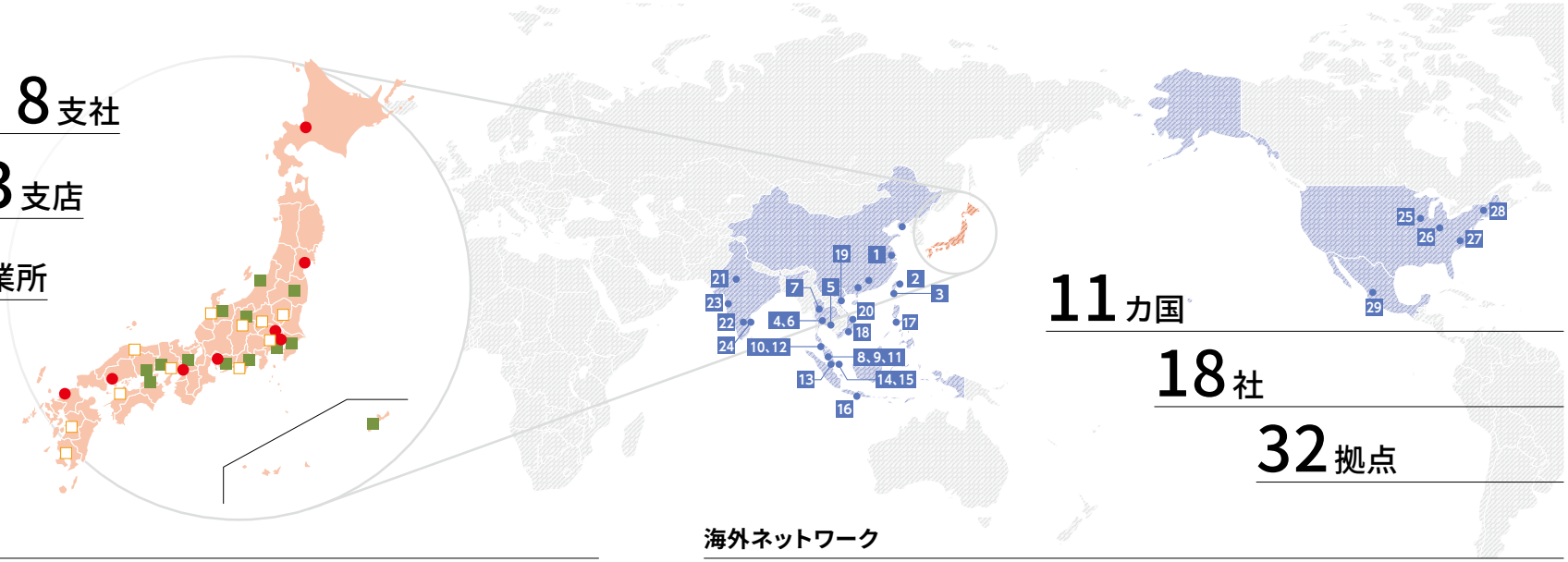
ユアサ商事グループネットワーク（2025年5月31日現在）

8支社

13支店

11営業所

●支社 ■支店 □営業所



11カ国

18社

32拠点

国内ネットワーク

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

国内グループ会社

- ●株式会社国興
- ●ユアサネオテック株式会社
- ●ユアテクニカ株式会社
- ●ロボットエンジニアリング株式会社
- ●中川金属株式会社
- ●ユアサプライムス株式会社
- ●友工商事株式会社
- ●株式会社マルボシ
- ●株式会社サンエイ
- ●フシマン商事株式会社
- ●ユアサクオビス株式会社
- ●浦安工業株式会社
- ●ユアサ木材株式会社
- ●ユアサマクロス株式会社
- ●富士クオリティハウス株式会社
- ●株式会社ラインナップ
- ●株式会社丸建サービス
- ●ユアサ燃料株式会社
- ●中部アイビー株式会社
- ●ユアサシステムソリューションズ株式会社
- ●ユアサビジネスサポート株式会社
- ●connectome.design 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 TRADING（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
- ●HENKO TECHNOLOGIES（THAILAND）CO.,LTD. 7
  ［本　社］パトゥムターニー

マレーシア

- ●YUASA MECHATRONICS (M) SDN. BHD. 8
- ●NICHI-MA SEIKO REMANUFACTURING (M) SDN. BHD. 9
  ［本　社］クアラルンプール
- ●BME INDUSTRIES (M) SDN.BHD.
  ［本　社］ペナン 10　［支　店］クアラルンプール 11
- ●BME TECHNICS SDN.BHD. 12
  ［本　社］ペナン
- ●HENKO MACHINE TOOLS SDN.BHD. 13
  ［本　社］ジョホールバル

シンガポール

- ●HENKO (S) PTE.LTD. 14
- ●HENKO MACHINE TOOLS PTE. LTD. 15
  ［本　社］シンガポール

インドネシア

- ●PT. YUASA SHOJI INDONESIA 16
  ［本　社］チカラン

フィリピン

- ●YUASA TRADING（PHILIPPINES）INC. 17
  ［本　社］マニラ

ベトナム

- ●YUASA TRADING VIETNAM CO.,LTD.
  ［本　社］ホーチミン 18　［支　店］ハノイ 19　ダナン 20

インド

- ●YUASA TRADING INDIA PRIVATE LIMITED
  ［本　社］グルグラム 21
  ［支　店］バンガロール 22　プネ 23　チェンナイ 24

米国

- ●YUASA-YI, INC.
  ［本　社］シカゴ 25
  ［支　店］シンシナティ 26
  サウスキャロライナ 27
  ニューイングランド 28

メキシコ

- ●YUASA SHOJI MEXICO. S.A. DE C.V. 29
  ［本　社］レオン

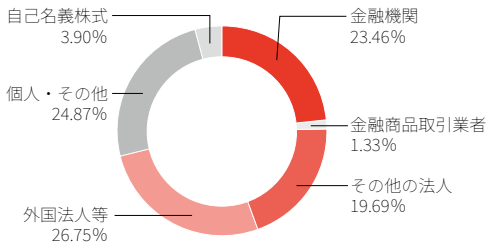
株式情報（2025年3月31日現在）

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861,862株を含む）

株主数 …… 7,472名
※1 単元株式数は100株です

所有者別株式数比率



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	2,674	12.59
光通信株式会社	1,001	4.71
ユアサ炭協持株会	959	4.51
野村信託銀行株式会社	884	4.16
BNYM AS AGT/CLTS 10PERCENT	868	4.09
株式会社日本カストディ銀行	841	3.95
東部ユアサやまずみ持株会	654	3.08
西部ユアサやまずみ持株会	607	2.86
ユアサ商事社員持株会	540	2.54
STATE STREET BANK AND TRUST CLIENT OMNIBUS ACCOUNT OM02 505002	483	2.27

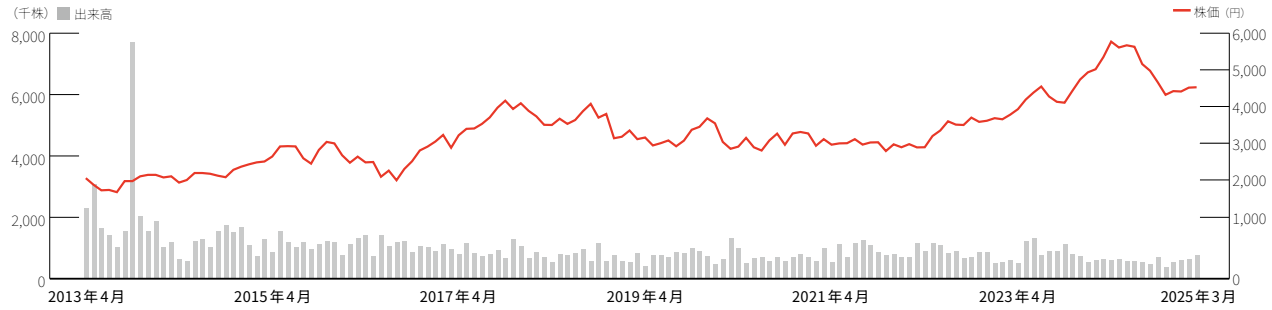
※2 千株未満は切り捨てて表示しています。
※3 持株比率については、自己株式を控除して算出し小数点第3位以下は切り捨てて表示しています。
※4 当社は自己株式861千株を保有していますが、上記の大株主から除いています。なお、自己株式には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式（206千株）は含まれていません。
※5 上記信託銀行持株数のうち、当該信託銀行の信託業務に係る株式数は、次のとおりです。

日本マスタートラスト信託銀行株式会社	2,674千株
野村信託銀行株式会社	884千株
株式会社日本カストディ銀行	841千株

当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

区分	株式数	交付対象者数
取締役（社外取締役を除く）	7,000株	1名

株価及び出来高の推移



会社概要（2025年3月31日現在）



商号 …… ユアサ商事株式会社

本社 …… 東京都千代田区神田美土代町7番地

創業 …… 1666年（寛文6年）3月

設立 …… 1919年（大正8年）6月25日

資本金 …… 20,644百万円

従業員数 …… 2,891名（連結）1,264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

統合報告書2025

ユアサ商事株式会社
〒101-8580　東京都千代田区神田美土代町7番地

GREEN PRINTING JFPI
P-A50004
この印刷製品は、環境に配慮した資材と工場で製造されています。

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® C013238

GPN Green Purchasing Network
印刷サービス
印刷サービスのグリーン購入に取り組んでいます PS25-0013