

## ／ トップメッセージ



### 不変の企業理念を判断の軸に

当社グループについて、歴史というものを無視しては語れません。なぜ当社グループがいまここに、この立ち位置にいるのかということからお話をさせていただきます。当社グループの創業は1666年、今年で356年という日本でも有数の歴史を持つ企業です。木炭商として創業し、5年後には早くも打ち刃物問屋に転業、その後350年以上続く当社の原点を築きました。昭和に入ってから金物問屋として建築金物や機械工具の扱いを本格化させ、これが現在のコア事業の礎となりました。また、社会課題の解決に向け、業界に先駆け環境事業やレジリエンス事業を育て、近年は新たに農業や介護・医療分野へも新たな枝を伸ばしています。先代の社長は「老舗は常に新しい」というスローガンを掲げましたが、当社はまさしくそのとおりに、時代の流れを捉えて変革を重ねてきました。

長い歴史を通じ、当社グループは「誠実と信用」「進取と創造」「人間尊重」という3つの企業理念を守り続けてきました。この企業理念は、現代でいうダイバーシティやエンゲージメントの要素が含まれており、私自身が重要な経営判断を下す際には、常にこの企業理念に立ち返っています。

こうした企業理念を実感した私自身のエピソードを一つ紹介します。1995年にマレーシアでの営業拠点づくりのため、工業機械部門の営業責任者として赴任しました。日本の製造業が海外移転を進めていた時期であり、国内市場が縮小していくことに対する強い危機感から自らプロジェクトを立ち上げて赴任したのですが、現地に

## ／ トップメッセージ

行って初めて知ったことが色々ありました。まず、メーカー様のフォローが受けられる日本の機械ビジネスと違い、現地では自前のメンテナンス会社がないとビジネスが成り立たないということが分かりました。更に、成長著しい現地における多様なニーズに応えるためには、機械単体の販売では事足らず、当社グループの総合力を持って提案営業を行う必要がありました。当時私は30代でしたが、もともと立ち上げる予定であった販売会社とは別にメンテナンス専門会社が必要であることを本社の上司に粘り強く説得しました。その結果、私の意見を聞き入れていただき、ほぼ同時期に2社の現地法人を設立し、私が両社の社長として就任しました。これこそが“起業家精神と革新的な発想を追求する”“社員の個性と権利を尊重する”という「進取と創造」や「人間尊重」の趣旨に添った経験であり、現在私が当社グループの成長のキーワードとしている「総合力」「チャレンジ」「コミュニケーション」の原点となっています。

### ユアサビジョン360 Growing Together 2023

### 「つなぐ」価値創造の発揮に向けて

当社グループは、創業360周年を迎える2026年のビジョンとして「ユアサビジョン360」を掲げています。

「業界トップレベルの収益構造を持つ『つなぐ』複合専門商社グループへの成長」を目指して、2026年3月期の連結売上高6,000億円、経常利益200億円、経常利益率3.3%、ROE11.7%以上、株主還元率33.0%以上といった定量目標の実現に向けて取り組んでいます。

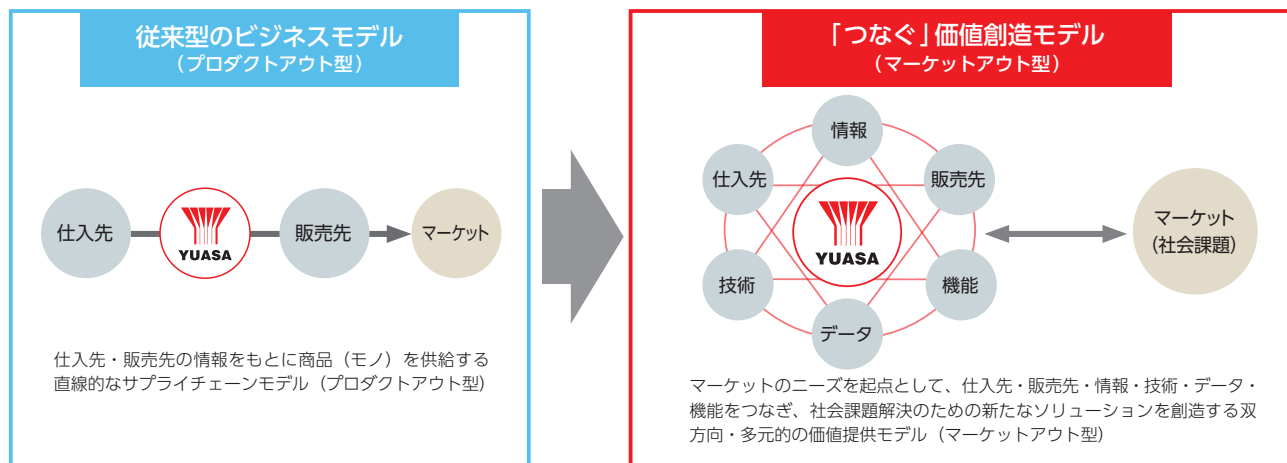
そのための2ndステージとして、2023年3月期を最終年度とする中期経営計画「Growing Together 2023」を、2020年4月に発表しました。

「総合力」「チャレンジ」「コミュニケーション」をキーワードに、既存コア事業を強化するとともに、“社会課題解決ビジネス”を核とした9つの成長事業を発掘・育成し、更に経営基盤の強化を図っています。その結果、計画2年目に当たる2022年3月期の業績については、売上高は4,627億円、営業利益は32.3%の増益、経常利益は17.3%の増益、親会社株主に帰属する当期純利益は16.3%の増益となりました。

私は専務時代に現在の中期経営計画の策定に携わったのですが、当時は3年ごとに中期経営計画を作り変えていました。変革は大事ですが、変えてはならない機軸もあれば、それを整理しないまま全く新しい3年ごとの中期



### ▶ 当社グループが目指す価値提供（つなぐ価値創造）



## ／ トップメッセージ

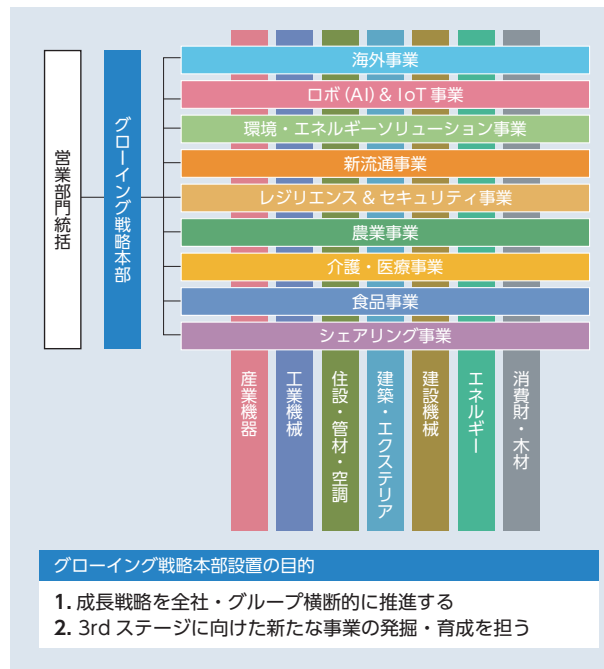
経営計画を推進していくのはどうかという思いがありました。そこで検討を重ねた結果、創業360周年に当たる2026年をゴールとする9年間の長期ビジョンを設定し、当社グループがどこに向かうのかというビジョンを明確化した上で、その手段・方策・施策として3年間に区切った中期経営計画を策定し、ビジョン実現を目指すことにしました。

従来の商社というのは、人・モノ・カネを直線的に「つなぐ」ビジネスを得意としていました。いわゆるトレーディングビジネスです。これに対し、ユアサビジョン360では、人・モノ・カネだけでなく、情報・技術・データを様々な角度から多角的に「つなぐ」ことによって、マーケットの需要に対応し、新しい付加価値を生み出す企業グループをあるべき姿として掲げました。

この動きを加速させるため、組織面では、2ndステージのスタートに当たる2020年に、全社横断組織「グローイング戦略本部」を設置しました。当社は商社であるがゆえに、縦割りの力が強く、その点が「総合力」の課題でした。横串組織であるグローイング戦略本部により、特に成長事業において、商品やシステムの企画・開発から営業、お客様への導入支援まで一元的に推進できる体制が整いました。

2022年度は、中期経営計画の第2ステージ「Growing Together 2023」の最終年度に当たりますが、当社グループオリジナルのパッケージもかなり出そろってきています。これからも引き続き「つなぐ」ソリューションビジネスの展開に注力していくとともに、成長分野のM&Aやデータ提案型ソリューションビジネスのためのDX投資にも注力していきます。

### ▶ 全社横断組織 グローイング戦略本部



### 「つなぐ」ソリューションに必要な マーケットアウト思考

### プロダクトアウトからの転換と人材育成

グローイング戦略本部によりユアサビジョン360の実現に必要な組織体制は整いましたが、課題は人材育成です。特に「つなぐ」ソリューションビジネスを展開できる人材を一人でも多く輩出していくことが課題ですが、これは座学で学べば実践できるようなテーマではありません。ソリューション営業の展開には自分自身で経験を重ね、

失敗の悔しさや成功の喜びを自分のものにしていかなければなりません。また、お客様の潜在的なニーズの掘り起こしと、ソリューションを形にしていくための「つなぐ」力が必要です。

私は社長就任時から社内のミーティングで「マーケットアウト」の重要性を話しています。かつて「プロダクトアウト」から「マーケットイン」へといわれた時代がありました。「プロダクトアウト」とは作り手の視点による商品販売、「マーケットイン」とは買い手に必要な商品を調達して販売する考え方です。これに対し「マーケットアウト」は先に市場や買い手のニーズがあり、それに見合った商品やパッケージを開発し提案していくことです。当社はこの「マーケットアウト」の思考で「つなぐ」価値創造を展開しております。

当社グループの社員には、当社がマーケットから創りあげた「つなぐ」パッケージをもって、ソリューション営業の難しさと楽しさを経験してもらいたいと思っています。その結果、一人でも多くの社員が、営業を通じて社会の役に立つことの実感が得られるよう環境の整備と人材の育成に注力していきたいと思っています。

### 未来へつなぐ「サステナビリティ宣言」

当社グループは、350年以上受け継がれてきた経営基盤を更に進化させ、来るべき未来につないでいくために、企業理念に基づいた「サステナビリティ宣言」を2021年10月に発表いたしました。

サステナビリティ宣言の実現に向けた推進体制として、代表取締役専務を委員長とする「サステナビリティ推進委

## ／トップメッセージ

員会」と総合企画部「サステナビリティ推進室」を設置し、アクションプランを推進しています。

具体的には、2030年度まで当社グループ全体のカーボンニュートラル化を目指すとともに、「取引方針」「人権方針」「ダイバーシティ方針」を定め、グループ社員へのサステナビリティ研修や社員のエンゲージメント向上に向けたプロジェクトを開始しています。

サステナビリティ宣言にある「良品奉仕」とは、当社が昔から大切にしている言葉です。良品を提供することでマーケットに奉仕していくこと、それによってサステナビリティを実現する一助になりたいという創業期から変わらぬ「商いの精神」が込められています。

## 「チャレンジ」を全世界の社員に伝えていく

当社グループの社員の特徴は、ひと言でいうと、「真面目」であるということです。商売も考え方も行動も真面目そのものであり、それが当社の企業理念である「誠実と信用」という言葉に表れていると思います。

しかし、この先360年企業、400年企業として成長していくためには真面目一辺倒ではなく、失敗を恐れぬチャレンジ精神が必要です。ユアサビジョン360の達成は、ある意味で既存の枠をどれだけみ出していけるかにかかっていると思っています。そのためには、新しいことへチャレンジする企業風土をいかに醸成していくかが重要になってきます。

私は社長就任直後より社員との社長懇談会を実施し、1年で国内・海外全拠点を回りました。新型コロナウイルス感染症の影響でストップしてしまいましたが、今年度より

再開し、2年かけて全拠点を訪問する予定です。社長懇談会を通じ、チャレンジしていくことの重要性を私から直接社員一人ひとりに伝えていくとともに、可能な限り社員からの質問に答えていくことで、ベクトルを合わせていきます。また、私自身の経験も踏まえ「総合力」「チャレンジ」「コミュニケーション」の3つが、ユアサ商事グループの社員と会社の未来のために、いかに大事かということを再度伝えていきたいと思っています。

## ステークホルダーの皆様へ

### 事業投資と株主還元の最適なバランスを通じ、企業価値向上に取り組む

当社の利益配分については、内部留保、将来の投資、株主様への還元を3分の1ずつとすることを基本としており、すなわち株主還元は33%以上を目標にしております。もちろん全体の利益が大きくなれば、同じ割合でも還元も大きくなります。当社ではその利益を最大化すべく、現在進行中の中期経営計画の各施策に取り組めます。

施策の実行のためには、先行投資が必要なものもありますが、株主還元率の3分の1(33%)以上は確保した上で、成長分野への投資を行います。

今後も、事業投資と株主還元のバランスをとりつつ、財務の健全性を堅持するとともに、事業活動を通じて獲得した利益の再投資により企業価値の最大化及び株主価値の向上を図っていきます。

今後も変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

