

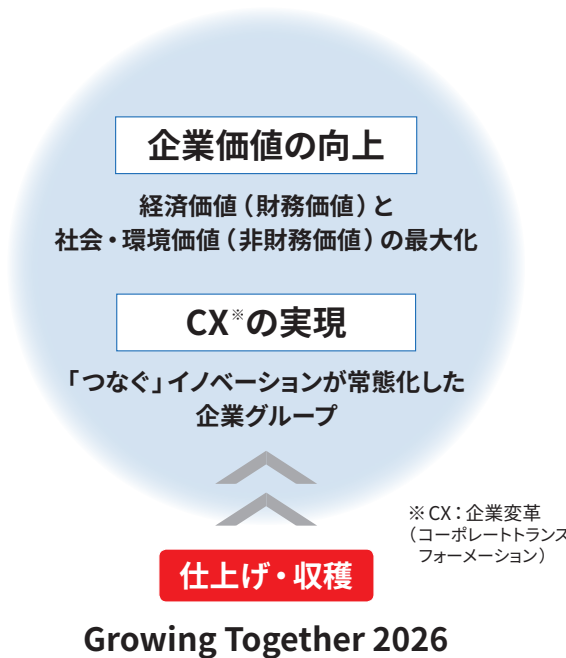
価値創造を最大化する戦略

長期ビジョンと中期経営計画

長期ビジョンと中期経営計画の位置づけ

創業360年を迎える2026年の当社グループのあるべき姿「ユアサビジョン360」を2017年に定め、企業価値の向上と企業変革の実現に向けた取り組みを3年ごとの中期経営計画「Growing Together」としてまとめています。2023年4月よりスタートしている中期経営計画「Growing Together 2026」は、この「ユアサビジョン360」の仕上げ・収穫となる3rdステージとなります。

「モノづくり」「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」分野での社会課題解決に向けた提案ビジネスを推進し、「つなぐ」イノベーションが常態化する企業グループとなることで、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。



※CX：企業変革（コーポレートトランスフォーメーション）



長期ビジョン「ユアサビジョン360」 2026年の当社グループのあるべき姿

企業理念 誠実と信用 進取と創造 人間尊重

価値創造を最大化する戦略

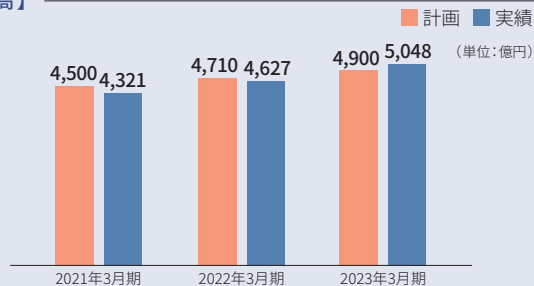
長期ビジョンと中期経営計画

中期経営計画の振り返り

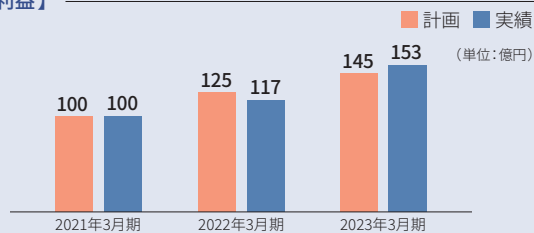
■ 2nd ステージ

Growing Together 2023

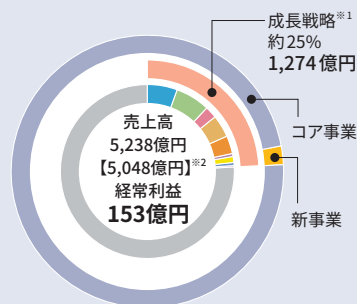
【売上高】



【経常利益】



■ 2023年3月期



※1 グラフ内側の内訳は、P.12の成長戦略の色分けと対応

※2 【 】内の売上高は収益認識基準適用後

| Growing Together 2023の総括

主な取り組み

「ユアサビジョン360」の2ndステージである「Growing Together 2023」は、「つなぐ」複合専門商社グループへの進化を目指し、成長戦略、コア事業戦略、経営基盤の強化を基本方針としてきました。具体的には、社会課題の解決＝成長事業と捉え、自社及び他社と共同で新しい商品・サービスの開発・実用化に注力し、気候変動対策や自動化・省人化など、様々な提案を行いました。また、サステナビリティ宣言に基づき、当社グループ全体のカーボンニュートラルを推進するとともに、国内では当社グループの森林整備活動が「J-クレジット制度」の認証を取得するなど、持続的な社会の構築に向けての取り組みも強化してきました。

成果

2023年3月期の売上高は5,048億円と、昨年対比で約9%の増収。営業利益、経常利益、当期純利益は、いずれも増益となり、2期連続の増収・増益で、2023年3月期は過去最高益となりました。2020年4月～2023年3月の大半において、新型コロナウイルス感染症の影響により海外を中心に営業活動が制限されたことから、投資計画については未達となりましたが、この3年間で全社売上に占める成長戦略分野の割合が約25%まで伸長し、業績拡大に寄与しました。

継続課題

「ユアサビジョン360」の最終ステージである新中期経営計画「Growing Together 2026」においても、下記課題に対し引き続き取り組んでいきます。

- 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

価値創造を最大化する戦略

長期ビジョンと中期経営計画

中期経営計画の振り返り

成長戦略の概況

成長戦略合計として計画は未達ながらも2020年3月期比約20%伸長となり、成長ドライバーとしてグループ全社の業績をけん引しました。

(金額はいずれも億円)

成長戦略	2020年3月期実績	2023年3月期計画	2023年3月期実績	2020年3月期比伸長率	総括
海外事業	364	740	298	▲18.1%	<ul style="list-style-type: none"> ●新型コロナウイルス感染症の影響により営業&投資活動が制限 ●タイ法人の総合化を柱とする新事業展開をスタート
環境・エネルギーソリューション事業 (現グリーン事業)	219	280	340	+55.3%	<ul style="list-style-type: none"> ●YES-netの活用によるカーボンニュートラル提案 ●太陽光発電、蓄電池、V2Hを組み合わせた営業推進 ●JCM(二国間クレジット制度)の提案推進
ロボ(AI)&IoT事業 (現デジタル事業)	65	170	117	+80.0%	<ul style="list-style-type: none"> ●connectome.design社とのAIソリューションの推進 ●ロボットシステム「Robo Combo」などのオリジナルロボット商品の開発
レジリエンス&セキュリティ事業	208	330	215	+3.4%	<ul style="list-style-type: none"> ●「つなぐ」ソリューション商品の開発推進 (アルミ目隠しフェンス「八千堺®」、冠水センサ付きボラード「キヅキミライボラード」)
新流通事業	127	190	177	+39.4%	<ul style="list-style-type: none"> ●電子商取引(Growing Navi)の取引拡大 ●Growing Navi掲載商品の充実
介護・医療事業	52	80	58	+11.5%	<ul style="list-style-type: none"> ●介護&医療施設向け感染症対策の提案推進 ●開発途上国向け「遠隔ICUプレハブ病棟」の展開
食品事業	-	80	29	-	<ul style="list-style-type: none"> ●FOOMA JAPAN(食品製造総合展示会)などを通じ「つなぐ」ソリューション商品に注力するも計画未達 ●オリジナル商品の開発推進(飲料異物検査装置、リライタブルレーザーシステム、ほか)
農業事業	19	50	21	+10.5%	<ul style="list-style-type: none"> ●飼料配合用オリジナル「あっぺん機」の提案推進 ●収穫作業運搬システムの開発推進 ●農作物免疫活性化UV-B蛍光灯の提案推進
シェアリング事業	-	50	19	-	<ul style="list-style-type: none"> ●新型コロナウイルス感染症の影響によりイベントレンタル事業が低調 ●運転手付き農機シェアリング事業のスタート ●ネットレンタル「かりるねっと」事業のスタート
成長戦略合計	1,054	1,970	1,274	+20.9%	

価値創造を最大化する戦略

長期ビジョンと中期経営計画

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。

重点施策

ビジネス変革	収益性の高いビジネスモデルへ P.16 「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 P.31 2026年3月期には、売上に占める成長戦略分野の割合を約48%まで高めます。
	国内&海外への市場展開 P.18 「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 P.44 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 P.40 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 P.23 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。

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

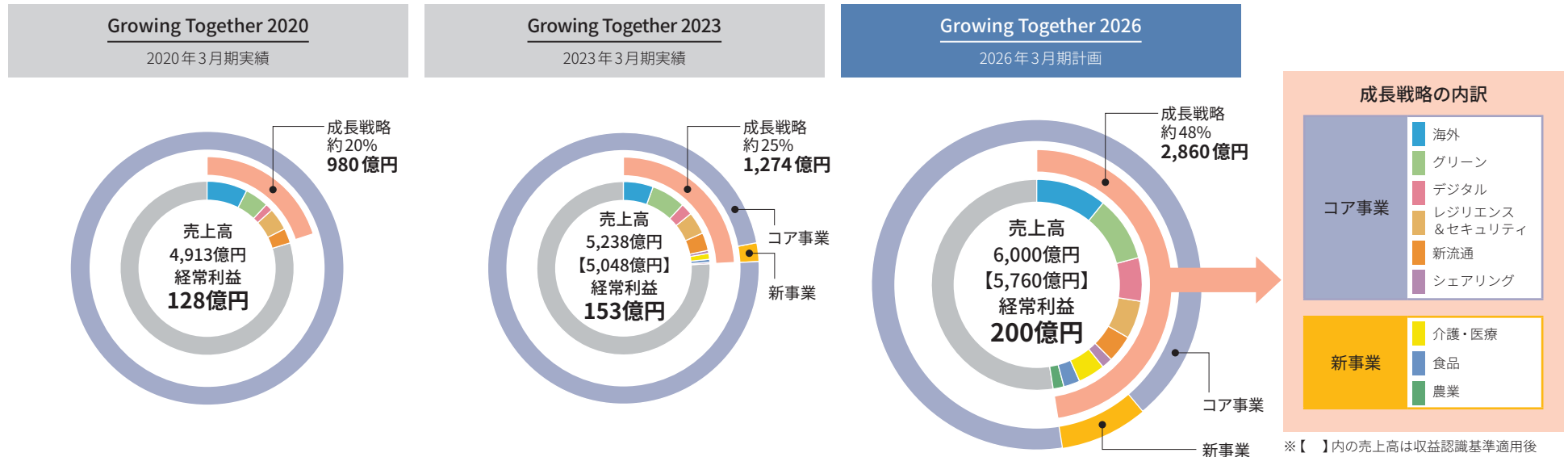
価値創造を最大化する戦略

長期ビジョンと中期経営計画

中期経営計画 Growing Together 2026 の概要

「ユアサビジョン360」事業規模と成長戦略の推移

「ユアサビジョン360」の3rd ステージとして、連結売上高6,000億円、連結経常利益200億円を目指します。



財務 KPI

項目	2023年3月期実績	2026年3月期計画
売上高 ^{※1}	5,048	5,760
営業利益	145	190
経常利益	153	200
経常利益率	3.0%	3.4%
当期純利益	100	132
株主資本利益率 (ROE)	10.8%	11.8%
株主還元率 ^{※2}	67.0%	33%以上
株主資本配当率 (DOE)	3.4%	3.5%以上

※1 売上高は収益認識基準適用後

※2 株主還元率の2023年3月期実績には自己株式取得額37億円が含まれています

非財務 KPI^{※3}

項目	2023年3月期実績	2026年3月期計画
CO ₂ 排出量 (Scope1、2)	6,682t-CO ₂	30%削減 (2023年3月期比)
女性管理職比率	1.9%	3.0%
女性総合職比率	4.2%	6.0%
女性総合職採用率	10.3%	12.0%
男性育児休業及び育児目的休暇取得率	78.1%	90.0%
有給休暇取得率	62.8%	70.0%
平均労働時間	1,955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)	84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 ^{※4} : 600名 DX人材 ^{※5} : 40名

※3 非財務 KPIのうち、CO₂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

※4 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

※5 データ分析結果を利活用し、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

価値創造を最大化する戦略

ビジネス変革

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

Growing Together 2026の達成



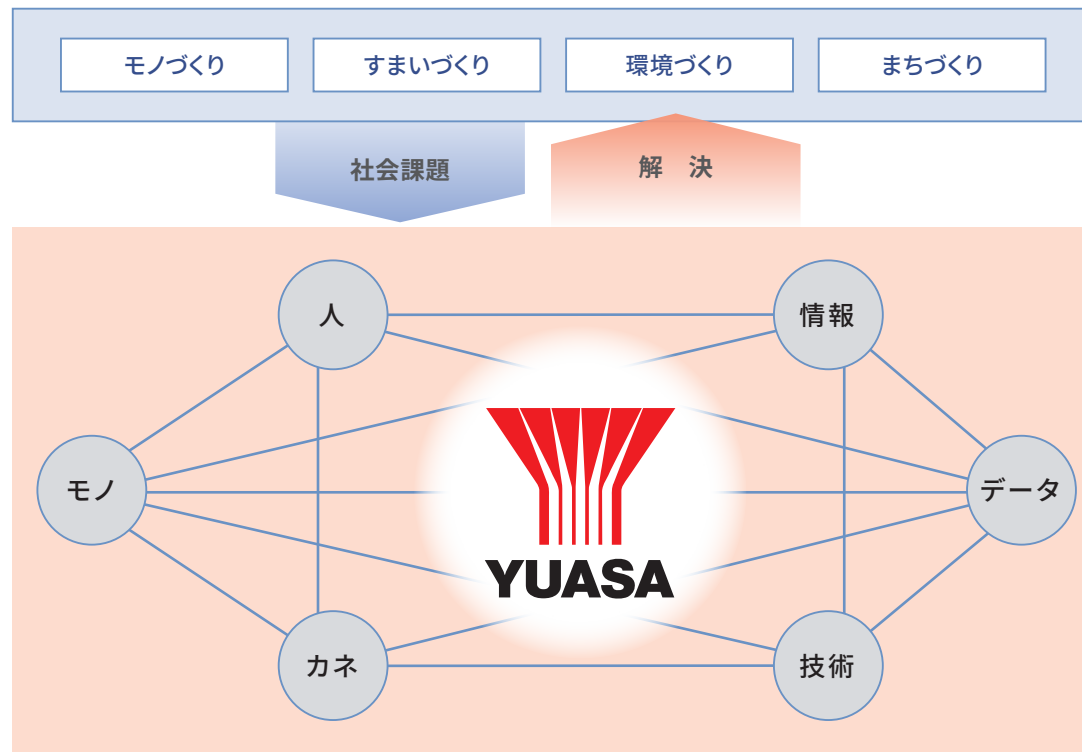
価値創造を最大化する戦略

ビジネス変革

ビジネスモデル変革：収益性の高いビジネスモデルへ

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

Topics 「つなぐ」ソリューション事例

多発する水害への備えを短納期で
冠水センサ付きボラード「キツキミライボラード」

冠水検知通信システム
KIZUKIMIRAI ボラード
キツキミライ ボラード

静岡県伊東市伊豆高原に設置した
キツキミライボラード
(2022年8月設置)

「キツキミライボラード」は、台風や豪雨による水害対策として、ボラード（車止め）を活用し、低地にある道路など身近な危険箇所の冠水状況を迅速に検知する製品です。

本製品はエクステリアメーカーの株式会社サンポール（広島県）と、地質調査会社の応用地質株式会社（東京都）との協力で開発しました。自然災害の多発により水害対策は喫緊の課題ですが、多くの河川を有する日本におけるモニタリング体制の整備は、時間やコスト面の負担が大きいのが現状です。

こうした社会課題の解決のため、既に社会インフラとして定着しているボラードに冠水センサを搭載することで、広域かつ緻密な冠水監視ネットワークをスピーディーに構築することが可能となります。

価値創造を最大化する戦略

ビジネス変革

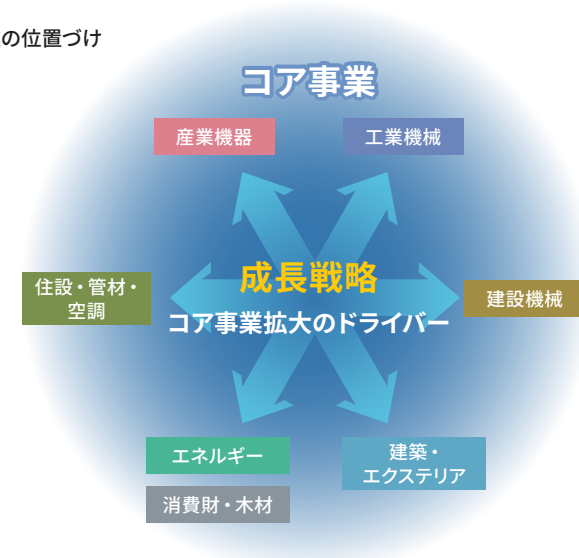
ビジネスモデル変革：成長戦略への展開

成長戦略の推進

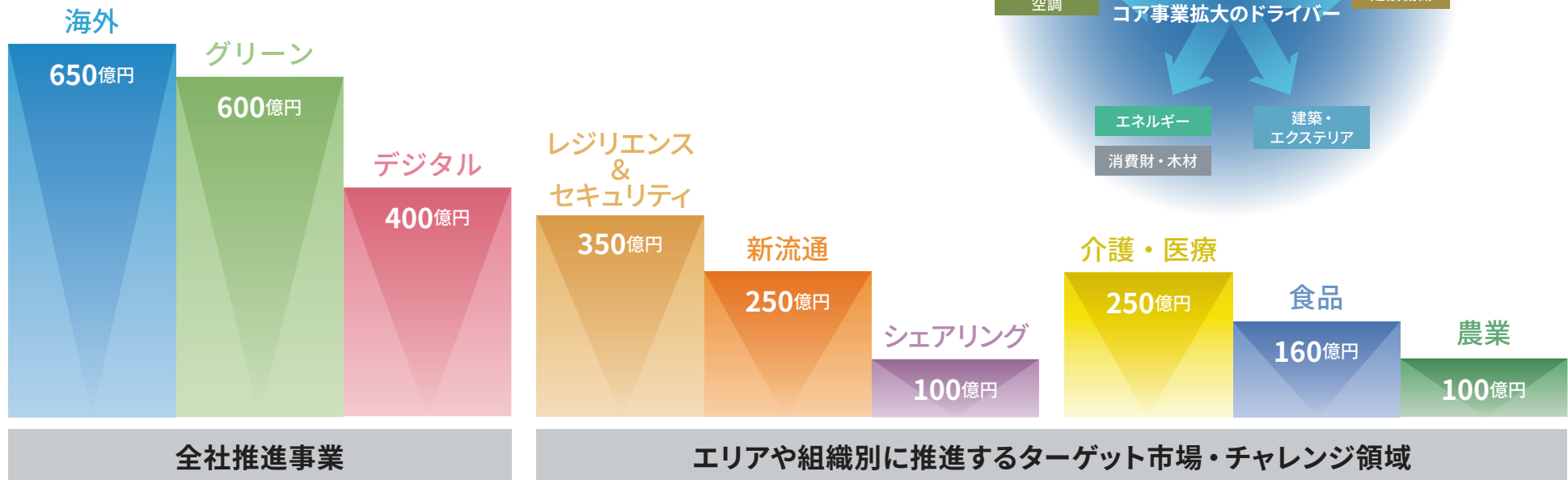
「成長戦略」は、「コア事業拡大を図る事業」と、新たなマーケットとして成長させることを目指す「新事業」から構成され、2026年3月期には全体の売上のおよそ48%に当たる2,860億円の売上を目標としています。

コア事業で培った強みを展開し積極的な投資により、成長戦略を推進します。

成長戦略とコア事業の位置づけ



2026年3月期 成長戦略別売上目標



コア事業拡大を図る事業 2,350億円

新事業 510億円

2026年3月期 成長戦略合計 2,860億円

価値創造を最大化する戦略

ビジネス変革

取引先ネットワークの発展

マーケットアウトを実現するためのプラットフォーム

取引先ネットワーク

業界最大級の取引先ネットワークで
社会課題の解決に挑む

三位一体のネットワーク



当社グループ最大のプロモーションイベント「グランドフェア」を全国5拠点で開催



45年の歴史を有する「グランドフェア」は、当社グループが有する三位一体のネットワークを活かした最大のプロモーションです。業績の確保だけでなく、新たなビジネスを創出する場として、毎年全国5拠点（関東、関西、中部、東北、九州）で開催しています。2023年は7月から9月までの期間に開催し、約50,000名の来場を予定しています。

業績の確保だけでなく、新たなビジネスを創出する場として、毎年全国5拠点（関東、関西、中部、東北、九州）で開催しています。2023年は7月から9月までの期間に開催し、約50,000名の来場を予定しています。

双方向型プラットフォーム

マーケットのニーズを捉え
販売先様の持つ情報・ノウハウを
仕入先様とも共有し新たなビジネスを創造



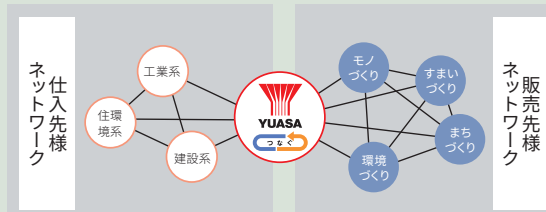
遊休地活用ソリューション「ガレージゴルフ」を開発・展開

遊休地活用という社会課題と、従業員の福利厚生の上というお客様のニーズを、当社やメーカーの商品や技術、そしてアイデアを組み合わせ、「シミュレーションゴルフを楽しめるガレージスペース」として共に解決した「つなぐ」事例です。



業界横断型プラットフォーム

業種を超えたネットワークにより
マーケットの社会課題を解決するための
新たなイノベーションを創出



V2H 機器搭載

宅配ボックス付き門柱を開発・展開 [P.35](#)



価値創造を最大化する戦略

社外取締役インタビュー

当社グループの中期経営計画「Growing Together 2026」について、社外取締役にお話を伺いました。



コア事業で培った経営資源を 海外や「つなぐ」イノベーションに投下

社外取締役
前田 新造

社会情勢や市場環境の変化を踏まえた計画になっていると思います。評価ポイントとしては、コア事業に経営資源を積極的に投下し、その強みを活かして成長が期待できる事業（成長戦略）を拡大している点です。そして、私が一番注目しているのが、成長戦略の中でも海外事業の展開で、これはとても重要な戦略であると思います。

今後、日本の人口は減っていき、マーケット規模が縮小されていく傾向にあります。それを踏まえても、海外の市場で飛躍を遂げていくのはとても重要なことです。タイでユアサ商事グループの総合力を発揮し、「ミニユアサ」を成功させる。これこそが、今後の海外展開の成否を左右することになると思います。海外での成功の鍵は「人」だと思っています。海外でマネジメントや営業を行う人材は、ユアサ商事グループの企業理念や経営戦略を身につける必要があります。日本で開催する展示会「グランドフェア」はユアサ商事グループ独特のビジネス展開の手法であると思います。是非、タイでもそのビジネス展開を実現させ、グランドフェアを成功に導いてほしいです。海外での売上比率が30%を超えれば、社員の意識が変わり、これまでよりグローバルな視点でビジネスを考える風土ができてくると思います。また、日本国内でも言えることですが、多様性なしにはグローバル展開はできません。海外の文化や宗教、法制度なども考慮し、ビジネス展開をしていく必要があります。

「つなぐ」イノベーションの推進についても、これまでコア事業で培った取引先ネットワークという強みを発揮した戦略ですが、企業が生み出す商品やソリューションに対する評価軸は近年変わってきています。ある顧客の売上高や利益に貢献するというだけでは十分でなく、生み出された背景や過程、社会への貢献度や環境への配慮など様々な観点で顧客はその商品、ソリューションを選定するようになってきています。社会に評価され、選ばれる価値を世の中に発信してほしいと思います。



提供する価値を高め 提供するマーケットを広げる施策

社外取締役
木村 恭介

現在及び未来の外部環境を加味したうえで、ユアサ商事グループが企業価値を向上させるための施策が網羅されていると評価できます。様々な施策の中でも、最も評価できるポイントは、ユアサ商事グループが提供する価値を高め、提供するマーケットを広げようとしている点です。

これまでは「日本国内型の工業機械専門商社」という印象を多くのステークホルダーに持たれていたと考えています。そういった印象では、ステークホルダーからユアサ商事グループの存在価値や成長性を十分に評価していただくことは難しいと思います。限られたマーケットで事業を展開していたのでは、いかに安定した営業キャッシュフローを生み出しているも、少々魅力に欠けるところがあるかと思っています。

現在は徐々にそのイメージから脱却し、350年以上築き上げてきたネットワークを活かし、「つなぐ」ことから生まれる価値がステークホルダーに浸透してきていると感じます。中期経営計画で打ち出している、プロダクトアウトからマーケットアウトへのビジネス変革、「つなぐ」イノベーションと成長戦略の推進は、ユアサ商事グループが提供する価値を高め、よりその価値が求められるマーケットを広げていこうとする戦略であると考えています。

「つなぐ」イノベーションの推進については、前中期経営計画に引き続き、さらにそのスピードを加速させてほしいと思います。生み出すイノベーションがどんなにニッチなものでもいいのです。「そんなことまで手掛けているんだ」ということをステークホルダーに認知していただき、提供する価値とマーケットの広さを知っていただければ、収益性はその後についてくるものだと思います。

そして、これらの変革を進めるのは人材です。ユアサ商事グループ社員が「コト売り」や創造した知的財産の有効活用に対する感覚を磨いていけば、企業価値向上につながると思います。海外戦略の推進においても、現地採用人材に対して企業理念や中期経営計画を浸透させていく必要があります。これからも人材への投資を大事にしてほしいと思います。

価値創造を最大化する戦略

社外取締役インタビュー

新たに2名の社外取締役をお迎えし、当社グループの中期経営計画「Growing Together 2026」について、お話を伺いました。



取引先ネットワークを活かす人材づくりと 働く環境づくりを強化

社外取締役

平井 嘉朗 **新任**

この度、取締役メンバーに加わることができましたこと、大変嬉しく思います。

創業より350年以上、世の中の変化に対応してきたユアサ商事グループですが、近年、時代変化のスピードはこれまでとは比べられないほど早くなっています。残すべき良き伝統を残すことはもちろん重要ですが、世の中の激しい変化に対していかに柔軟にすばやく対応できるか、私はここがとても重要だと思っています。新たな時代を切り拓く視点を持って変化し続ける土壌づくりと、社員がイキイキと働くことのできる環境づくりに貢献していきたいと思っています。

中期経営計画についてですが、企業価値向上を目指す課題認識として、プロダクトアウト型からマーケットアウト型へのビジネス変革と定義づけている点は、時代やマーケットの変化から見て的確であると考えています。ユアサ商事グループの最大の資産であり強みは取引先ネットワークだと思っています。この多岐にわたるネットワークをどのように活かしていくか、ここが非常に重要です。そして、これらのネットワークを活用し、実のあるものを生み出していくのは、ほかでもない社員です。そのためには、どれだけ自分の仕事に能動的に関わっているかが問われてくると思います。働くことに受け身になるのではなく、どれだけ「興味」を持つかが重要です。

様々な事象を関連づけて新たな価値を創造することは想像以上に難しいことです。無限の組み合わせをどのようにつなげ、お取引先様やマーケットの課題を解決していけるか、これらを想像し実行する力が今まで以上に求められると思います。そのため、人材づくり、またそのような人材が活躍できる環境づくりが肝と言えます。以上のことから、人材育成を含めた風土改革は非常に大切だと思います。

ユアサバリューに「チャレンジ精神を持ち…」とありますが、マネージャー層をはじめとした上位職層がまず行動を変革することが重要であると考えます。上位職層が模範を示し、それにより全社へチャレンジ精神を浸透させていっていただきたいと思っています。



リスク管理基盤の充実により サステナビリティと競争力を高める

社外取締役

光成 美樹 **新任**

取締役役に就任させていただき、大変嬉しく、また気持ちが引き締まる思いであります。

私はユアサ商事グループが2021年10月に発表したサステナビリティ宣言の策定から関わりを持たせていただいておりますが、非常に活気のある企業であると感じています。取引先や取り扱う製品、サービスも多様で、成長が期待できる事業がたくさんあります。私は、新しいイノベーションをおこすためには、活気があり楽しい職場であることが重要と考えています。今後は、カーボンニュートラルに向けたサポートはもちろんですが、社員が働いていて楽しく、取引先様に喜んでいただける企業、イノベーションがおこせる企業づくりをサポートしていきたいと思っています。

中期経営計画についてですが、主体である既存事業をさらに拡大し、景気の影響を受けにくい安定した新事業分野に取り組む戦略は、全体的にとってもバランスがとれていると思います。既存事業でしっかり収益を得なければ、新しいソリューションへの投資はできません。また、収益性の向上を担う「つなぐ」イノベーションにおいては、「つなぐ」双方のニーズを調整する機能や知識が必要となります。そのためにも、総合力が発揮できる社内環境整備を行っていくという施策につきましても大変評価できます。今後、それらを担う社員に目標を持っていただき、その目標を達成した方に達成感を得ていただくような施策があると良いと思います。社員がより働きがいを感じることができる企業風土になることを期待しています。

サステナビリティ推進の観点から申し上げますと、取引における安心を担保するために、更なるリスク管理基盤の構築がとて重要になってきています。特に、バリューチェーン全体の透明性を高める必要が出てきています。多くのデータを取り扱うこととなりますので、例えばデジタルトランスフォーメーション（DX）を活用するなどして、商取引の情報を正しく適切に開示していき、ユアサ商事グループの競争力の向上につなげていただきたいと思っています。

経営管理部門統括メッセージ

企業理念に立ち 持続可能な成長を目指す



代表取締役専務
経営管理部門統括
佐野木 晴生

■ 持続可能な成長に向けた経営基盤の強化

経営管理部門の役割は企業価値の最大化に向けた体制や基盤の構築と考えています。事業の持続的発展には、人材、インフラ、コンプライアンス、ガバナンスといった経営基盤の強化が欠かせません。2017年に掲げた「ユアサビジョン360」における3年ごとの中期経営計画では、いずれも「経営基盤強化」を重点項目に掲げています。技術の発展や社会の不確実性の高まりを背景に、当社を取り巻く環境は大きく変化しています。その変化に適応していくことが、持続的な発展を支えていくものと考えています。

今回、仕上げ・収穫ステージである中期経営計画「Growing Together 2026」では、ビジネス変革を加速させる基盤として「風土改革」「DX推進」「サステナビリティ推進」の取り組みを強化していきます。

■ ビジネス変革を支える3つの施策

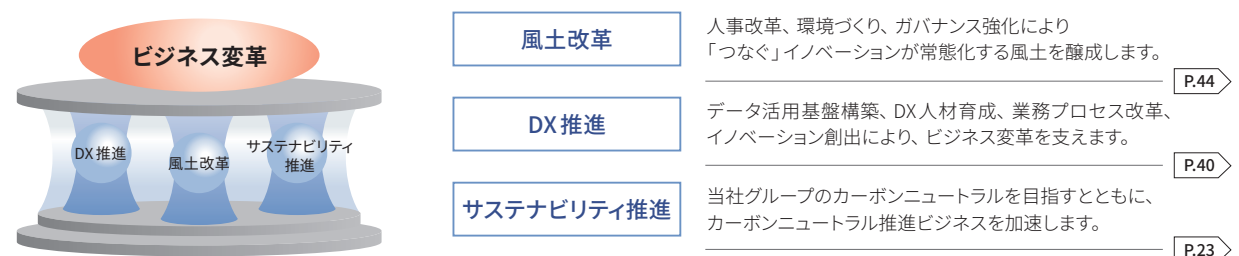
1つ目の「風土改革」は、ビジネス変革を実現するための一丁目一番地であると考えています。まず、ガバナンス強化について、2023年度より社外取締役を1名増員しました。

グループの経営品質の向上を目指し、ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントの強化を引き続き進めてまいります。次に人事改革と環境づくりでは、総合力・チャレンジ・コミュニケーションをキーワードに、「つなぐ」イノベーションが常態化する風土形成に向け、全社員参加型プロジェクトを推進していきます。

2つ目の「DX推進」は、システムを導入するだけでなくそれらを活用したビジネス変革や業務改善を通じ、競争優位性を確立していきたいと考えています。また、データドリブン経営に向け、経営層を含めた全社員を対象としたDX人材育成に注力し、「データ装備型専門商社」への変革に取り組みます。

3つ目の「サステナビリティ推進」は、2021年に発表した「サステナビリティ宣言」に沿い、「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。自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、2026年3月までにCO₂排出量30%削減（2023年3月期比）を目指すとともに、当社グループの取り組みや知見を活かし、お取引先様のカーボンニュートラルの推進をはじめとした社会課題解決ビジネスを加速させていきます。

■ ビジネス変革を支える3つの施策（全体像）



価値創造を最大化する戦略

経営管理部門統括メッセージ

■ 企業価値の最大化を目指す

当社グループは企業理念のひとつである「進取と創造」を体現すべく、業界に先駆けた取り組みにチャレンジしています。例えば「2030年度のカーボンニュートラル達成」は日本政府の掲げる年次より20年早い目標です。

また、サステナビリティや人的資本経営の観点から、今回の中期経営計画においては非財務KPI項目を増やしています。これらKPIの達成は経営基盤強化の結果として表れるものであると考えています。

財務・非財務KPI双方の推進により、経済価値（財務価値）と社会・環境価値（非財務価値）の両面を向上させ、当社グループの企業価値の最大化を目指してまいります。



■ 成長戦略強化に向けた投資方針

キャッシュフローの配分方針では、より成長戦略を強化していくため、3年間の営業キャッシュフロー累計の約半分強に当たる212億円を成長分野・DX領域に投資していきます。

成長戦略投資は、海外事業の強化に向けたタイ拠点の総合化や「つなぐ」イノベーションを生み出すための投資枠を設け、全社推進事業（海外、グリーン、デジタル）、エリアや組織別に推進する事業（レジリエンス&セキュリティ、新流通、シェアリング、介護・医療、食品、農業）及びコア事業のそれぞれに配分していきます。

DX IT デジタル投資は、データ装備型専門商社への変革に向け必要な基盤の整備、人材育成・強化を目的とし、112億円の投資枠を設けています。

■ Growing Together 2026における投資方針

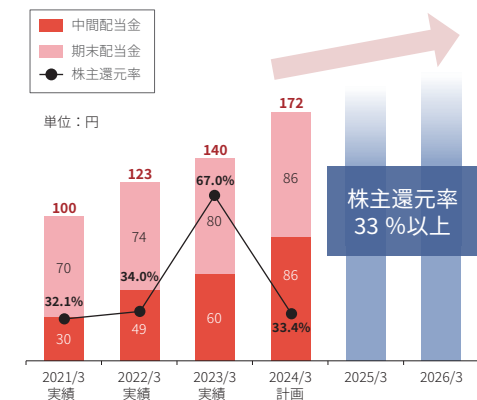
投資項目	Growing Together 2026	
	計画	内容
海外事業	60億円	● M&A投資 ● タイ強化投資
グリーン事業		
デジタル事業		
レジリエンス&セキュリティ事業	40億円	● 商品・サービス開発投資 ・「つなぐ」イノベーション開発 ● 機能強化投資 ・人材開発 ・営業プロモーション強化 ・ロジスティクス基盤整備
新流通事業		
シェアリング事業		
介護・医療事業		
食品事業	112億円	● DX IT デジタル投資
農業事業		
コア事業		
DX IT デジタル投資		
合計	212億円	

■ 株主還元方針

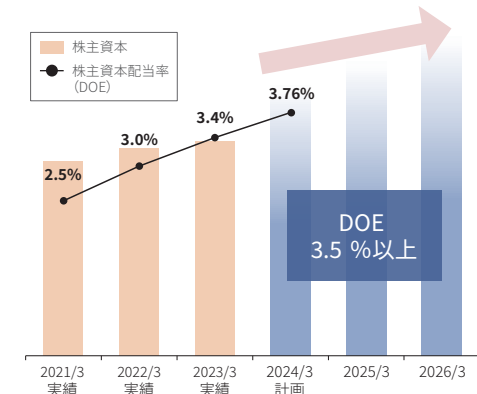
株主の皆様への還元方針につきましては、これまでどおり安定配当を基本とし株主還元率33%以上を維持しつつ、株主資本と配当額の割合を示す株主資本配当率（DOE）3.5%以上を、新たな KPI として掲げました。

今後も積極的な IR 活動や適切な情報開示を通じ企業価値の向上に努め、安定的な株主還元を継続していきます。

■ 1株当たり配当金と株主還元率の推移



■ 株主資本配当率（DOE）の推移



価値創造を最大化する戦略

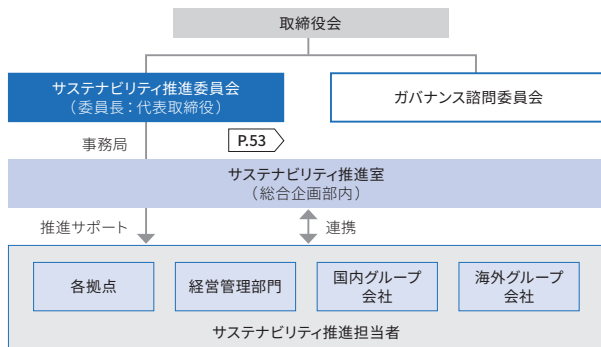
サステナビリティ経営の推進

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

当社グループはサステナビリティに資する経営の推進を図るため、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、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



戦略

「誠実と信用」「進取と創造」「人間尊重」を企業理念として掲げ、350年以上受け継がれてきた経営基盤をさらに進化させるため、2021年10月に「サステナビリティ宣言」を発表しました。引き続き、地球環境との調和を機軸として、世界のいかなる国・地域においても双利共生の関係を重視し、企業活動を通じて、より人間らしい豊かな社会づくりや持続的な社会の構築に向け、積極的に貢献していきます。

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。

サステナビリティ宣言とマテリアリティ

サステナビリティ宣言	地球環境との調和	良品奉仕の事業活動	人間尊重の経営
マテリアリティ	気候変動への対応 (レジリエントな社会の実現)	「良品奉仕」による 安心＆安全な社会の形成	創業400年に向けた 健康経営＆働きやすさの推進
	創エネ・省エネノウハウによる 脱炭素社会への貢献	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	
	循環型社会への対応 (レンタル&シェアリング)	「つなぐ」共創価値の創造	ダイバーシティ推進 (女性、外国人、経験者採用人材)
	自社活動による 環境負荷の低減	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)	教育研修の充実 (人材力の強化)

Growing Together 2026における主な取り組み

●2026年3月までにCO₂排出量を30%削減します(2023年3月期比)
 ※当社グループのScope1、2に対する目標

●Scope3 CO₂排出量の削減に向けた取り組み

●社会課題解決ビジネスの推進
 (カーボンニュートラル推進ビジネス、レジリエンス&セキュリティビジネス、ほか)

●ステークホルダーへの取引方針&人権方針の周知

●風土改革プロジェクトの推進
 (YUASA PRIDE プロジェクト、オフィス環境づくり)