

価値創造の起点

トップメッセージ

企業理念を起点とし
「ユアサビジョン360」を完遂する代表取締役社長
田村 博之

■ 歴史を未来へつなぐ3つの企業理念

当社グループは、創業360周年を迎える2026年のあるべき姿「ユアサビジョン360」実現のため、2017年から3年ごとに中期経営計画「Growing Together」を策定し、取り組んできました。2023年はこの「ユアサビジョン360」の仕上げ・収穫である3rdステージとして、新中期経営計画「Growing Together 2026」をスタートさせました。

新中期経営計画の議論は、長い歴史の中で守り続けてきた3つの企業理念「誠実と信用」「進取と創造」「人間尊重」をあらためてど真ん中に据えてみようじゃないか、というところから始まりました。これまでの中期経営計画を総括し、当社グループの強みと課題を整理するうえでも、考えれば考えるほどにこれら3つの企業理念は、当社グループが“変えてはいけない”ものであるという確信に至りました。

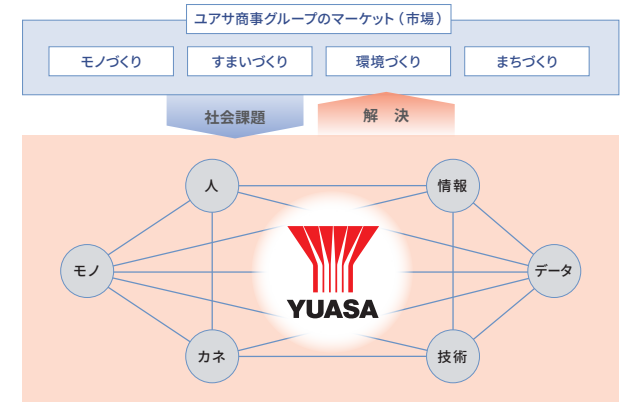
当社グループは、これまで培ってきた「誠実と信用」によって、約20,000社の主要販売先様と約6,000社の主要仕入先様からなる、三位一体の強固なネットワークを築いてきました。また「進取と創造」は、新中期経営計画の基本方針である「つなぐ」イノベーションの推進に必要な考え方です（右図参照）。かつては製造側が主役のプロダクトアウトやマーケットインが主流でしたが、今、当社グループではマーケットが主役であるマーケットアウト型へのビジネス変革を進めています。それには消費者や社会が必要とするコトやモノの情報をいち早くキャッチする「進取」と、そのニーズを理解したうえでメーカーと協力して商品やサービスの企画・開発を行う「創造」の姿勢が不可欠です。

さらに「人間尊重」は、当社グループの軸となるものです。

近年、社会環境の変化により、在宅勤務やオンライン会議の浸透でコミュニケーションの手段は多様化しています。当社グループでは、人と人の強い結びつきやネットワークを競争力の源泉としています。最新の技術を臨機応変に利用しつつも、お取引先様との対面によるコミュニケーションを大切に事業を展開していきたいと考えています。人と人の想いを通わせることが、ひいては人間尊重につながり、お客様満足度や社員の幸福度の向上にも貢献していくのだと思います。

これまでの歴史を形づくってきた3つの企業理念こそが当社グループの「強み」であり、この企業理念を未来へつないでいくことが私の役割であると決意を新たにしています。

■ 「つなぐ」イノベーションモデル P.16



- 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

価値創造の起点

トップメッセージ

Growing Together 2023 の総括

課題に向き合い、更なる成長を目指す

前中期経営計画「Growing Together 2023」では、当初の最終年度目標を連結売上高5,450億円*、連結経常利益164億円としておりましたが、コロナ禍ということもあり連結売上高5,100億円*、連結経常利益145億円に修正いたしました。2023年3月期実績としては、売上高、経常利益ともに修正後の目標値を上回ることができましたが、当初の売上高、経常利益や成長戦略投資については、目標値を下回る結果となりました。

成長戦略では、特に環境・エネルギーソリューション事業（現グリーン事業）が伸長しました。近年、カーボンニュートラルが世の中の大きなテーマとなっていますが、当社グループは早くから他社に先駆けてこの課題に取り組み、様々なビジネスモデルを展開してきました。国内では、当社オリジナルのエネルギー可視化システム「YES-net」を活用したカーボンニュートラル提案や太陽光発電、蓄電池、V2H [P.35](#)を組み合わせた複合提案は既に大きな実績を上げています。海外では、二国間クレジット（JCM）制度を活用したカーボンニュートラルのセミナーをタイ、ベトナム、インドネシア、フィリピン、メキシコ、マレーシアで開催しており、大きな反響をいただいています。今後も、日本で培った環境ソリューションのノウハウを海外へ積極的に展開していきたいと考えています。

ロボ（AI）& IoT事業（現デジタル事業）も好調でした。日本では少子高齢化などによる人口減で、物流業界におけるトラックドライバーの2024年問題のような人手不足が、

様々な業界で進むと予測されています。当社グループは、工業系分野において、AIやIoTなどを活用した自動化・省人化ビジネスを展開しています。今後はモノづくり分野で培った自動化・省人化ソリューションを、すまいづくり分野、まちづくり分野に展開していきたいと考えています。

一方、最大の課題は海外事業です。これは、後ほど詳しく述べますが、考えようによっては課題を強みに変えられる成長ポテンシャルが大きい事業であると思っています。これまでの特定部門による展開から、国内事業同様の総合力を発揮する展開により海外事業の拡大を図っていきたいと考えています。

Growing Together 2026 のビジネス変革

更なる「収益性」「成長性」向上のため ビジネス変革に取り組む

「Growing Together 2026」では、人・モノ・カネ・情報・データ・技術をつなぐことで社会課題を解決する「つなぐ」イノベーションモデルを推進するとともに、海外・グリーン・デジタルといった成長市場へ当社グループの強みを展開します。2026年3月期の定量目標としては、連結売上高6,000億円*、連結経常利益200億円を目指します。

この目標達成に向けて、当社はビジネス変革に取り組み、既存取引ネットワークを発展させ、国内外でビジネス領域を拡大していきます。

当社グループのビジネス変革を推進するうえで、2つの大きな柱となるのが、収益性及び成長性の向上です。

収益性については、「つなぐ」イノベーションによってこれ



まで世の中になかった新しい価値観の新品を開発し、お取引先様の社会課題を解決するとともに、当社グループの収益を向上させます。前中期経営計画からは、約20を超える「つなぐ」ソリューションを世に送り出しました。これができるのは、2020年4月に営業部門横断組織である「グローイング戦略本部」を設置したからです。当社グループの強みである総合力の発揮により、これまでにない新しい価値観のソリューションが生まれており、商社では珍しいのですが現在特許申請しているものもあります。

この流れを今後3年間でどう加速させていくかということですが、当社グループの営業担当自らマーケットのニーズを把握し、グローイング戦略本部とともに「つなぐ」イノベーションをつくり上げるというのがあるべき姿であると思っています。前中期経営計画の後半ぐらいから徐々に出てきましたが、今後もより多くの事例を積み上げていきたいと思っています。人材採用の考え方も変えてきています。従来、採用の多くは営業経験者でしたが、最近は様々な職種の方々に戦力になっていただいています。マーケットのニーズが多様化するからこそ仕事の内容も多様化しております。多様なバックグラウンドを持つ人材に入社していただき、知恵を共有し

価値創造の起点

トップメッセージ

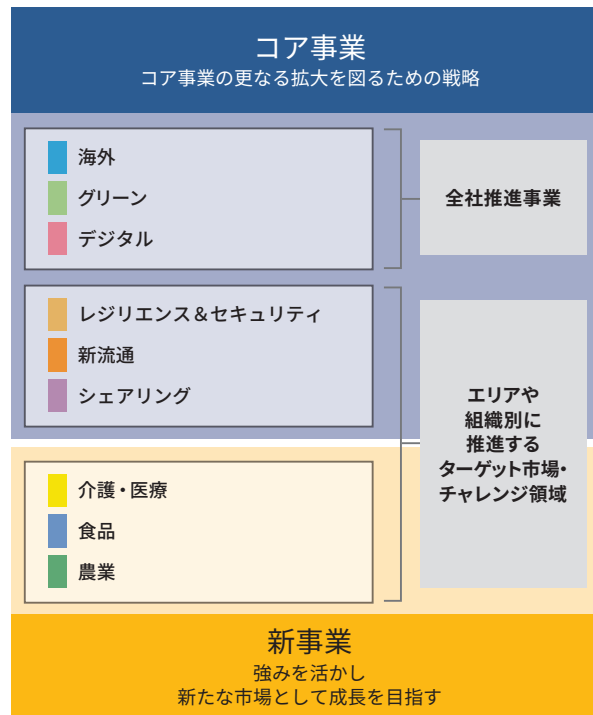
つつ、新たなニーズを現場から吸い上げ「つなぐ」イノベーションを推進していきたいと思っています。

次に、成長性については、9つの成長戦略を全社推進事業（3つ）と、エリアや組織別に推進するターゲット市場・チャレンジ領域（6つ）に分け推進します（右図参照）。[P.17,31](#)

もともと成長戦略は、幅広く情報を集めビジネスチャンスを探るため、9つの成長戦略すべてを全部門で推進する体制としていました。「Growing Together 2020」「Growing Together 2023」を経て、ある程度情報が蓄積されてきたことから、仕上げの3年間となる「Growing Together 2026」では、従来どおり全社で取り組む分野と、事業の先頭に立って推進するリーディング組織あるいはエリアに分け、それぞれ成長を図る体制としました。



■成長戦略の内訳 [P.31](#)



成長戦略は、コア事業を拡大させていくための戦略であり、かつコア事業で培ってきた商品やサービスを新市場に展開する新事業戦略でもあります。2026年3月期には成長戦略合計で売上高の約48%に当たる2,860億円の売上を計画しており、大きく成長させていきたいと考えています。

■双方向&業界横断型プラットフォームの展開

マーケット展開としては、「つなぐ」イノベーションで創造した新市場・成長市場を、双方向&業界横断型プラットフォームにより国内外に展開します。

具体的には、市場ニーズを我々が理解したうえで、仕入先様へお伝えし、仕入先様とともに商品やサービスの企画・開発を行い、マーケットへ提供します（双方向型プラットフォーム）。

また、ひとつの仕入先様だけでつくり上げるのが難しい場合は、業界を超えて違う仕入先様の技術と技術をつないで、新しい付加価値をつくり販売先様へ提供します（業界横断型プラットフォーム）。

これらを有機的につなげていくことにより、当社グループのネットワークを活性化し、国内だけでなく海外にも展開してまいります。[P.18](#)

これまで当社グループの海外拠点は、特定事業の展開にとどまっていたところがありました。例えば工作機械部門の出先がタイやインドネシアにあれば、工作機械しか販売していませんでした。今後は、海外でも総合力を発揮するために、タイの現地法人に複数部門を置いて「ミニユアサ」として総合力を高めていきます。さらに、それをインドなど他国にも水平展開していきます。

これらの海外市場には、大きなポテンシャルがあるものの、同時に外資系企業や現地資本企業との激しい競争が待ち受けています。特に若手社員には、その厳しい環境を認識したうえで、自ら手を挙げ、果敢に挑戦してほしいと思っています。

価値創造の起点

トップメッセージ

■ ビジネス変革を支える3つの施策

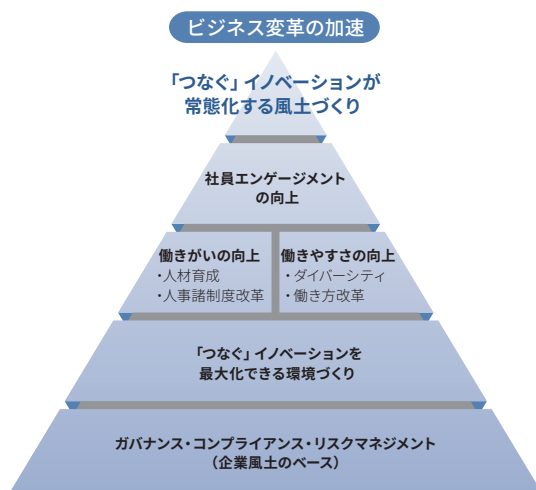
「つなぐ」イノベーションが常態化する

企業風土へ

「Growing Together 2026」では、ビジネス変革を支える3本柱として「風土改革」「DX推進」「サステナビリティ推進」を掲げています。

変化が激しい世の中において、私を含めた経営層は、これから会社の歴史をどうつないでいくべきか非常に強い危機感を持っています。一方、社内の一部では、これまでの成功体験から変化を受け入れにくい風土があり、ここを変えなければいけないと思っています。私は、この「風土改革」を新中期経営計画の第一目一番地と位置づけています。

■ 風土改革の全体像 P.44



風土改革の具体的な取り組みとして、まずは新中期経営計画が全社員の胸に落ちるよう、社員との懇談会を全国で実施しています。そこでは、会社がどう変わろうとしているのか、またなぜ変わらなければいけないのかを社員一人ひとりに向けて、私自ら説明をしています。

もうひとつは、2023年3月より人事改革を目的に「YUASA PRIDE」と題した全社員参加のプロジェクトをスタートしています。さらには、当社グループのキーワードである総合力・チャレンジ・コミュニケーションを発揮しやすい環境づくりのひとつの施策として、新しい本社ビルを構えることとし、それに向けたプロジェクトをスタートさせています。現在首都圏に散在しているグループ会社も1カ所に集結させることで、グループ社員同士のコミュニケーションを活発化させ、更なる総合力の向上を図ってまいります。

DX推進&サステナビリティ推進による

経営基盤強化

DX推進については、これまでの当社グループの課題である「データの属人化」に対処するため、データ活用基盤の構築を進めています。全社員が、データを蓄積していく重要性を理解し、それが将来の当社グループにとって、非常に重要であるということを知るためにも、私も含めた経営層をはじめ、全社員を対象にしたDX研修を行ってまいります。

サステナビリティ推進については、2021年10月に発表したサステナビリティ宣言に思いのすべてを込めています。また、マテリアリティ（重要課題）に応じたアクションプランについても、各事業において取り組んでいます。ダイバーシティ推進では、2023年6月より女性の社外監査役1名が加わり、合計2名の女性が役員となりました。企業経営者、経営経験者などの多様な視点を活かし、コーポレートガバナンスの向上を図ってまいります。

■ ステークホルダーの皆様へ

企業価値の最大化を図る

当社グループは、株主の皆様への安定的な利益還元を重要な経営方針のひとつとして位置づけており、株主還元率についてはこれまでどおり33%以上を目標に掲げております。2022年度は自己株式取得もあり、67.0%という高い還元率になりました。さらに2023年度からは、新たな指標として株主資本配当率（DOE）3.5%以上を掲げております。

今後も、積極的な情報開示・IR活動により更なる株価向上を目指すとともに、成長戦略やDXなど、事業への積極的な投資により、企業価値の最大化を図ってまいります。

今後も変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。