

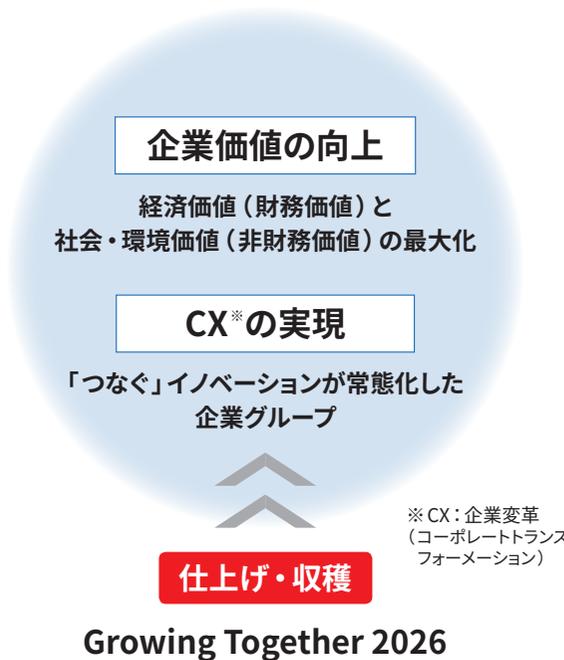
価値創造を最大化する戦略

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。



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

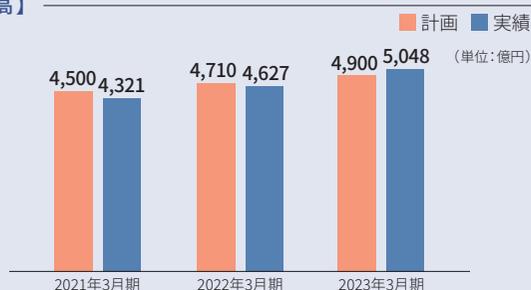
長期ビジョンと中期経営計画

中期経営計画の振り返り

■ 2nd ステージ

Growing Together 2023

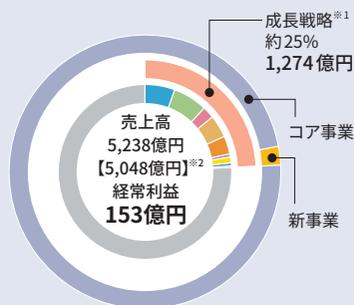
【売上高】



【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

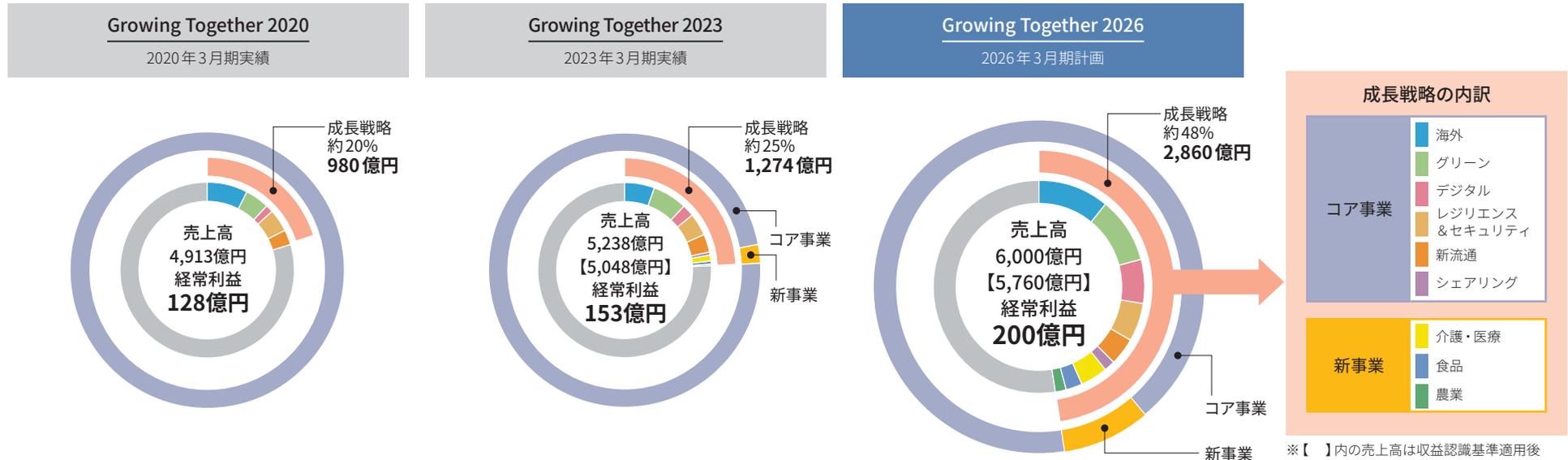
価値創造を最大化する戦略

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



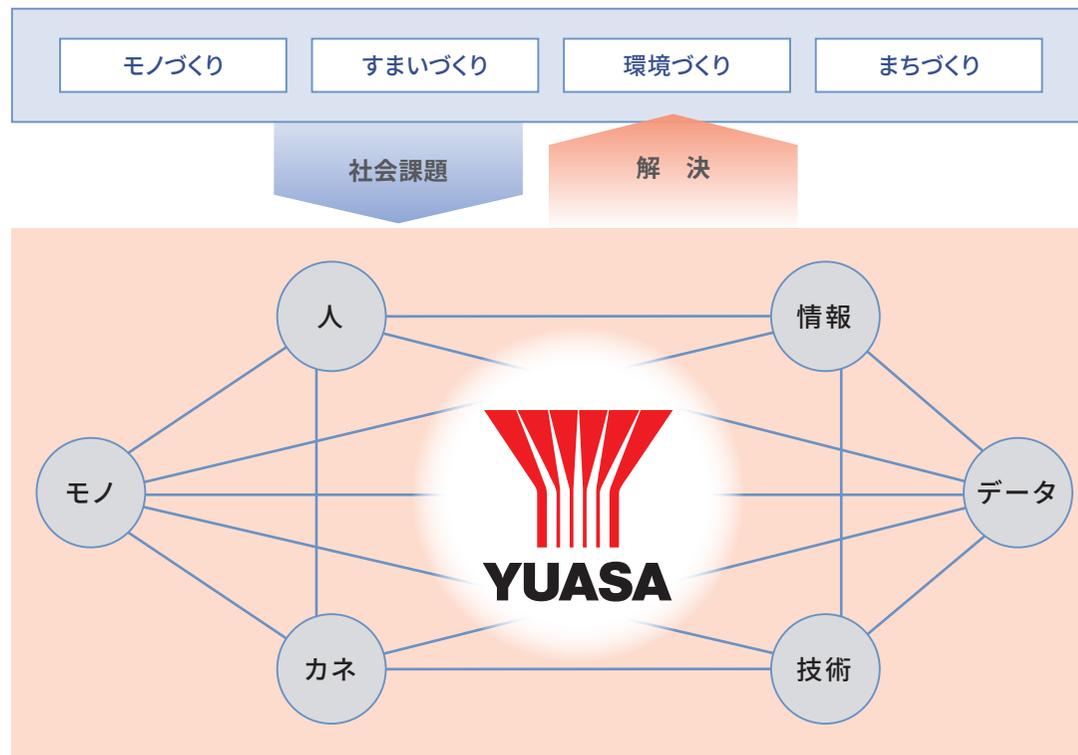
価値創造を最大化する戦略

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

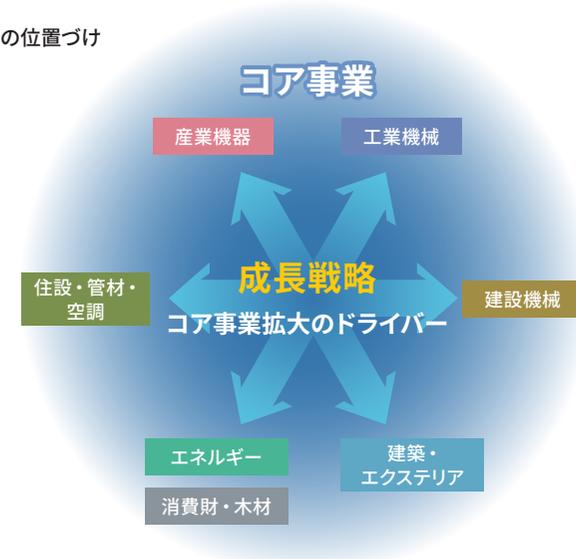
ビジネスモデル変革：成長戦略への展開

成長戦略の推進

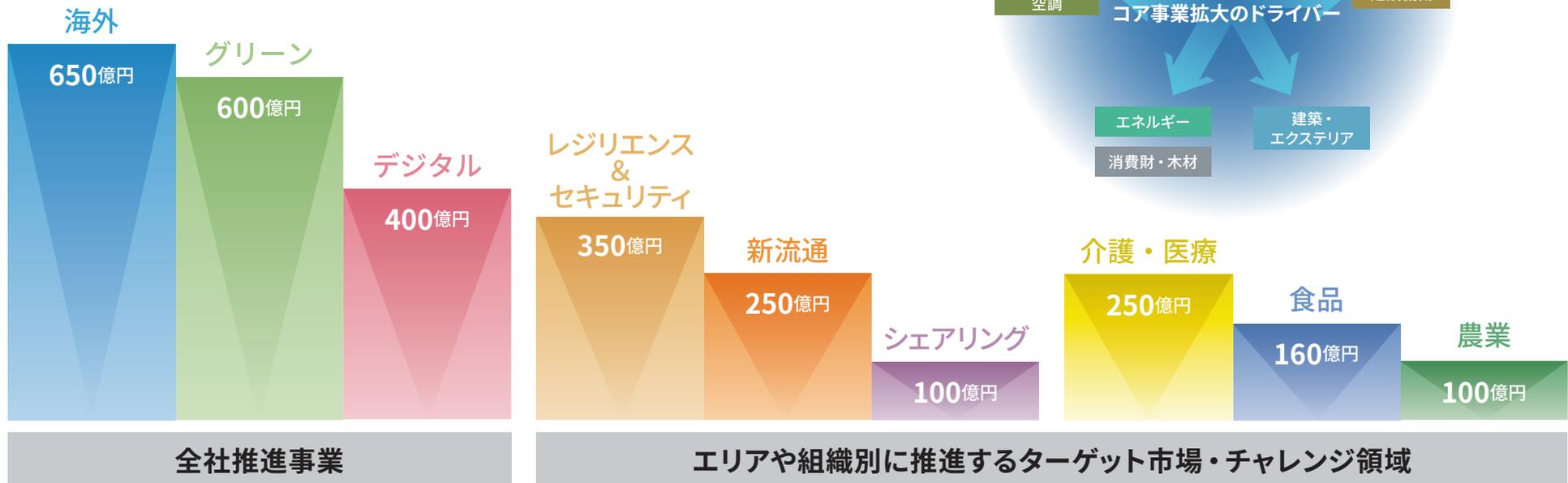
「成長戦略」は、「コア事業拡大を図る事業」と、新たなマーケットとして成長させることを目指す「新事業」から構成され、2026年3月期には全体の売上のおよそ48%に当たる2,860億円の売上を目標としています。

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



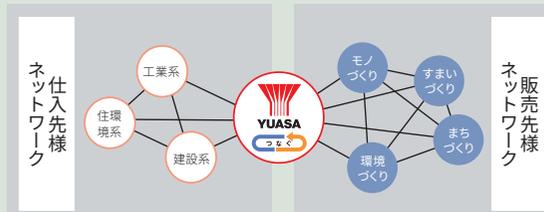
遊休地活用ソリューション「ガレージゴルフ」を開発・展開

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](#)

