

## 価値創造を最大化する戦略

変化が激しい経済環境において、企業の持続的な成長のためには、単に商品やサービスを提供するのではなく、顧客や市場に向き合うことで新しい価値を生み出し、それを最大化する戦略が必要です。ユアサ商事グループは、長期ビジョン「ユアサビジョン360」と中期経営計画「Growing Together 2026」において、「つなぐ」イノベーションを通じ、様々なモノ・コトをつなぎ、モノづくり、すまいづくり、環境づくり、まちづくりという分野で、これまで培ったノウハウや強みを活かし、新しい価値を生み出すことで持続的な成長を目指しています。

# 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

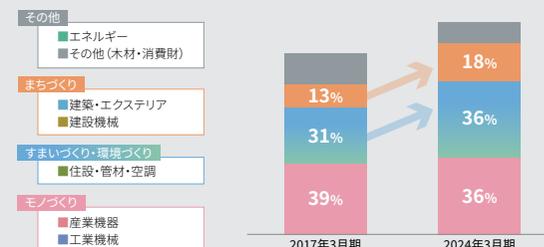
ビジネス変革	<b>収益性の高いビジネスモデルへ</b> 「つなぐ」イノベーションで、お取引先様とともに社会課題解決に挑み、収益性の高い事業を形成します。
	<b>成長戦略への展開</b> 2026年3月期には、売上に占める成長戦略分野の割合を約48%まで高めます。
経営基盤の強化	<b>国内&amp;海外への市場展開</b> 「つなぐ」イノベーションで創造した新市場・成長市場を、お取引先様ネットワークをさらに発展させることで国内&海外に展開し拡大させます。
	<b>風土改革</b> 人事改革、環境づくり、ガバナンス強化により「つなぐ」イノベーションが常態化する風土を醸成します。
	<b>DX推進</b> 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。
	<b>サステナビリティ推進</b> 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年を最終年とする、2017年からの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ひとつに、事業ポートフォリオの強化が挙げられます。

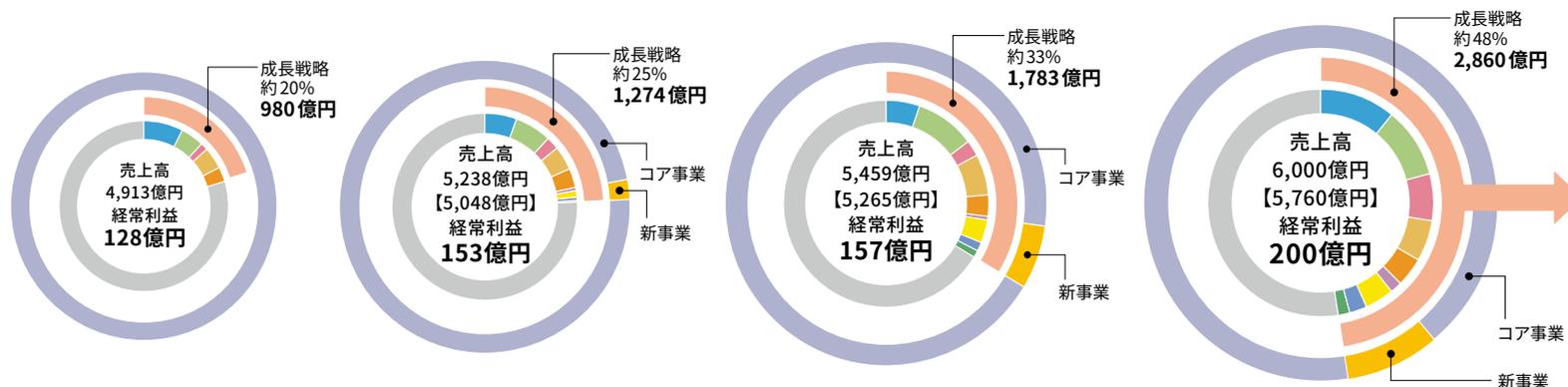
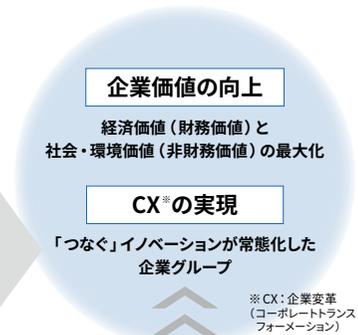
これまで当社グループは「モノづくり」領域の比重が高く、機械受注の動向などにより業績が左右される側面がありました。しかしながら、成長戦略の実行により、「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」領域の各セグメントが伸長し、総合力を発揮できる事業ポートフォリオへの強化が進んでいます。今後も、成長戦略の推進を通じ、特定のセグメントや国・地域、景気などの動向に左右されにくいビジネスモデルへの変革を進めていきます。

ビジネスフィールドごとの構成比推移（2017年～2024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)



### 財務 KPI

項目	2024年3月期実績	2026年3月期計画
売上高 <sup>※1</sup>	5,265 億円	5,760 億円
営業利益	147 億円	190 億円
経常利益	157 億円	200 億円
経常利益率	2.99%	3.4%
当期純利益	118 億円	132 億円
株主資本利益率 (ROE)	12.0%	11.8%
株主還元率	34.9%	33% 以上
株主資本配当率 (DOE)	4.1%	3.5% 以上

※1 売上高は収益認識基準適用後

### 非財務 KPI<sup>※2</sup>

項目	2024年3月期実績	2026年3月期計画
CO <sub>2</sub> 排出量 (Scope 1、2)	6,335t-CO <sub>2</sub>	30%削減 (2023年3月期比)
女性管理職比率	2.0%	3.0%
女性総合職比率	4.0%	6.0%
女性総合職採用比率	6.5%	12.0%
男性育児休業及び育児目的の休暇取得率	72.5%	100.0%
有給休暇取得率	67.8%	70.0%
平均総労働時間	1,934 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)	280 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 <sup>※3</sup> : 109 名	IT人材: 600 名 DX人材 <sup>※4</sup> : 40 名

※2 非財務 KPI のうち、CO<sub>2</sub> 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

※【 】内の売上高は収益認識基準適用後

# 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

2026年3月期  
連結売上高 **6,000** 億円 (うち海外事業 **650** 億円)

#### 双方向型プラットフォーム

双方向で情報を共有し  
新たな社会課題の解決を推進

#### 取引先ネットワーク発展

#### 業界横断型プラットフォーム

異業種連携により総合力を発揮し  
「つなぐ」イノベーションを実現

#### 収益性

お取引先様とともに挑む  
社会課題の解決

「つなぐ」  
イノベーション

#### ビジネスモデル変革

#### 成長性

成長戦略  
推進

成長市場へ  
当社グループの強みを展開

風土改革

DX推進

サステナビリティ推進

企業理念 誠実と信用 進取と創造 人間尊重

企業価値向上

国内・海外展開

取引先  
ネットワーク発展

ビジネスモデル  
変革

変革のベース

P.20

P.24

P.18

P.25