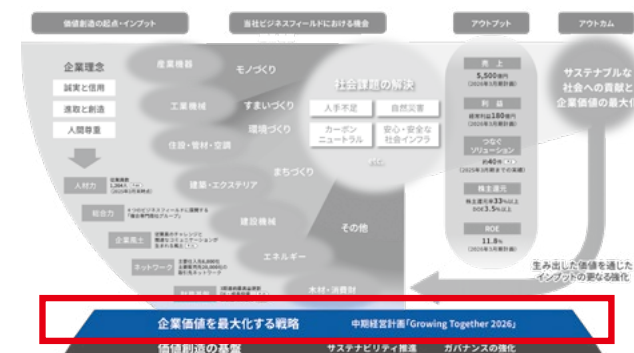


「つながり」を強める・広げる



中期経営計画「Growing Together 2026」の概要 - 15

ビジネス変革の全体像 - 17

事業本部長メッセージ - 18

成長戦略について - 19

特集① AI技術で検品作業を自動化する「F[ai]ND OUT」シリーズ - 20

「つながりを広げる」取引先ネットワークの発展 - 22

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

収益性の高いビジネスモデルへ

「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

2026年3月期には、売上に占める成長戦略分野の割合を約49%まで高めます。

国内・海外への市場展開

「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

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

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

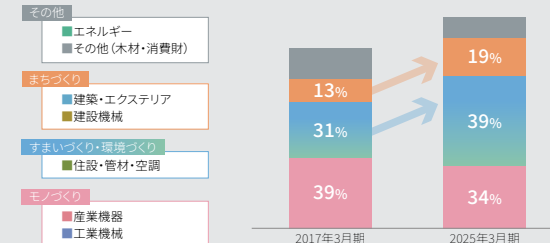
サステナビリティ宣言に沿い、「自社グループ」と「事業」の両面で持続可能な社会に貢献します。

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3月期を最終年とする、2017年4月からの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一つに、事業ポートフォリオの強化が挙げられます。

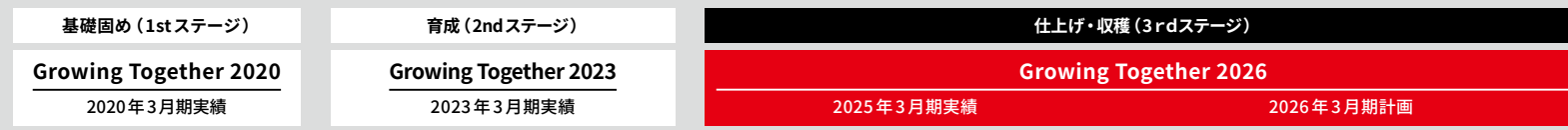
これまで当社グループは「モノづくり」領域の比重が高く、機械受注の動向などにより業績が左右される側面がありました。しかしながら、成長戦略の実行により、「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」領域の各セグメントが伸長し、総合力を発揮できる事業ポートフォリオへの強化が進んでいます。今後も、成長戦略の推進を通じ、特定のセグメントや国・地域、景気などの動向に左右されにくいビジネスモデルへの変革を進めていきます。

ビジネスフィールドごとの構成比推移（2017年～2025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）

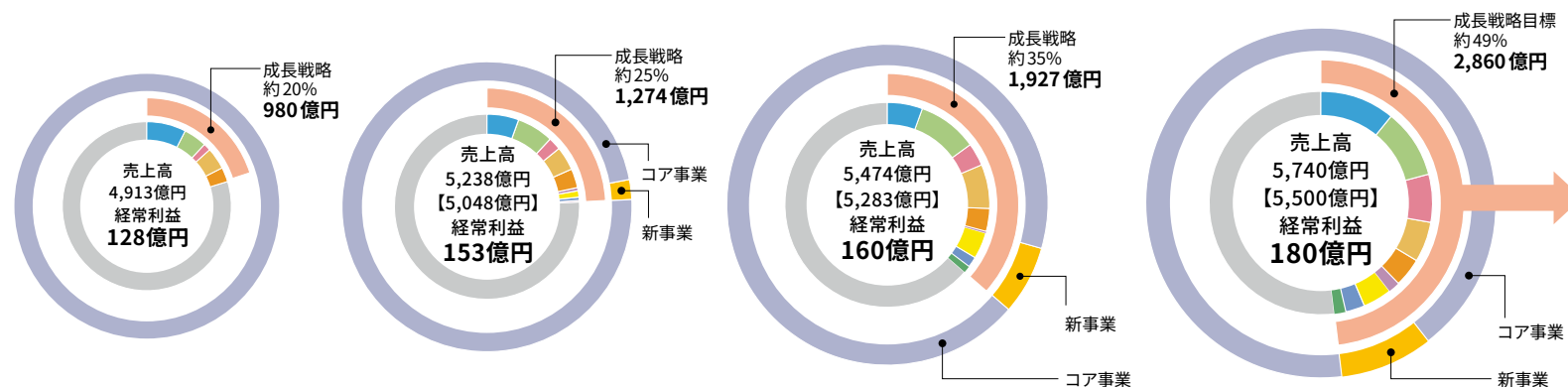


企業価値の向上
経済価値（財務価値）と
社会・環境価値（非財務価値）の最大化

CX※の実現

「つなぐ」イノベーションが常態化した
企業グループ

※ CX：企業変革
（コーポレートトランス
フォーメーション）



財務 KPI

項目	2025年3月期実績	2026年3月期計画
売上高※ ¹	5,283億円	5,500億円
営業利益	157億円	177億円
経常利益	160億円	180億円
経常利益率	3.03%	3.27%
当期純利益	102億円	120億円
株主資本利益率（ROE）	9.7%	11.8%以上
株主還元率	39.4%	33%以上
株主資本配当率（DOE）	4.0%	3.5%以上

※¹ 売上高は収益認識基準適用後

非財務 KPI※²

項目	2025年3月期実績	2026年3月期計画
CO ₂ 排出量（Scope1、2）	6,447t-CO ₂	30%削減（2023年3月期比）
女性管理職比率	1.7%	3.0%
女性総合職比率	5.6%	6.0%
女性総合職採用比率	19.0%	12.0%
男性育児休業及び育児目的休暇取得率	74.4%	100.0%
有給休暇取得率	64.0%	70.0%
平均総労働時間	1,923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）	335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※ ³ ：316名	IT人材：600名 DX人材※ ⁴ ：40名

※² 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

※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。

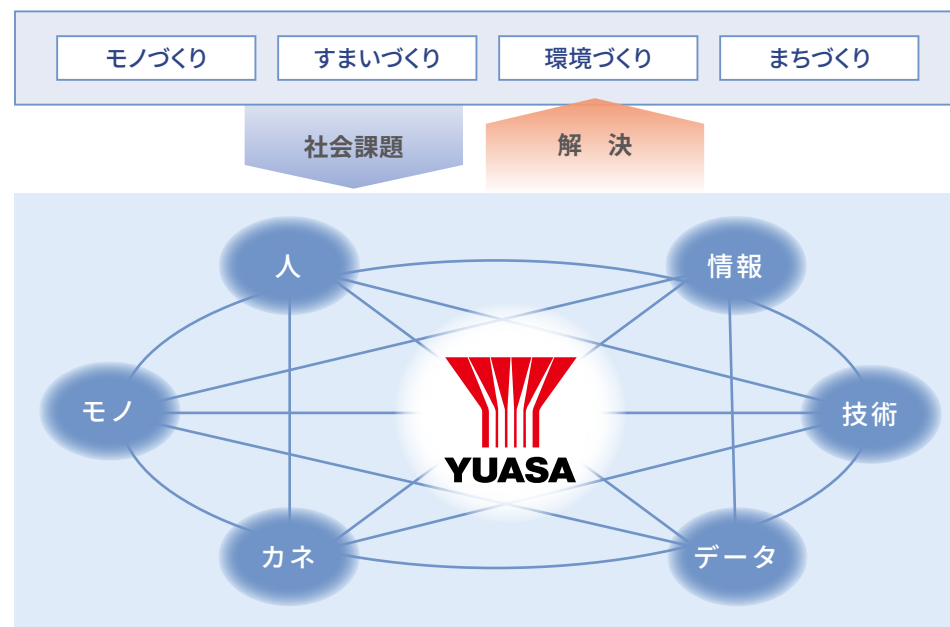
ビジネス変革イメージ



「つなぐ」イノベーションモデルについて

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

事業本部長メッセージ

ビジネス変革を実現する事業戦略

工業マーケット事業本部 (産業機器部門、工業機械部門)

常務取締役 営業部門統括
工業マーケット事業本部長

濱安 守



As Is 現状

工業マーケット事業本部は、工作機械や工場設備、工具・産業設備・機材・制御機器・物流機器などの販売を通じ、日本と世界の「モノづくり」に貢献しています。

2025年3月期は、ロボティクス・AI活用による省人化・省力化や、当社にとっての新市場である板金DXへの取り組みが進みましたが、自動車・半導体製造装置関連を中心に工作機械市場の回復に力強さを欠き、全体では前期比で減収・減益となりました。

To Be 目指す姿

工場設備を供給する役割はもちろんのこと、新たな市場や商品・サービスの発掘・展開、計測・板金DXと自動化とを組み合わせた提案や、現場の省エネに貢献するソリューションなど、当社グループの強みを活かした価値創造に取り組めます。

また、新たな市場を開拓した先には、機械や工具以外にも様々な商品・サービスを展開するチャンスが広がります。モノづくり全体を支える発想で総合力を発揮し、当社独自の提案を強化してまいります。

住環境マーケット事業本部 (住設・管材・空調部門、消費財部門)

取締役
住環境マーケット事業本部長

竹尾 希典



住環境マーケット事業本部は、住宅設備機器、管材商品、空調機器、創エネ関連機器などをコア商材として、一般住宅からビル設備・工場設備まで幅広い市場分野にわたって、関連商材の販売、設備改善の提案を行っています。

2025年3月期は、リフォーム・都市再開発向けを中心に底堅い需要を捉えるとともに、当社グループの有するエンジニアリング機能の強化とその拡販に努め、前期比で増収・増益となりました。

建設業界の働き方改革による工期の長期化や資材・人件費の高騰など、業界を取り巻く環境は厳しさを増しております。

一方、こうした社会課題の解決は当社にとってチャンスでもあります。工法改革につながる省施工商材の提案や、省人化・省力化に直結する空調機改装・自動操作バルブの組み立てなど、エンジニアリング機能の更なる活用を通じ、すまいづくり・環境づくりの現場に貢献する価値創造に取り組んでまいります。

建設マーケット事業本部 (建築・エクステリア部門、建設機械部門、エネルギー部門、木材部門)

取締役 営業部門副統括
建設マーケット事業本部長

大村 貴臣



建設マーケット事業本部は、建築資材や景観・土木資材を提案する建築・エクステリア部門と、産業用レンタル資材・小型建設機械を提案する建設機械部門などから構成されています。

2025年3月期は、民間戸建着工件数の減少や建設業界における人手不足・原価高騰による工期長期化の影響が続いたものの、マンション・リフォーム市場や道路などの公共設備向けが堅調に推移し、全体では前期比で増収・増益となりました。

社会課題解決型の商品・サービス提案を主軸とし、日本と世界の「まちづくり」に貢献する商社として、当社独自の価値提供にチャレンジします。

BCP・災害支援などレジリエンス&セキュリティ領域の強化、快適性の追求による現場の労働環境改善、住みよいまちづくりに向けた空間創造などを、部門・グループ会社横断で提案・展開します。これとともに、タイを中心とした海外拠点との連携を強化し、ビジネス機会の更なる拡大を図ってまいります。

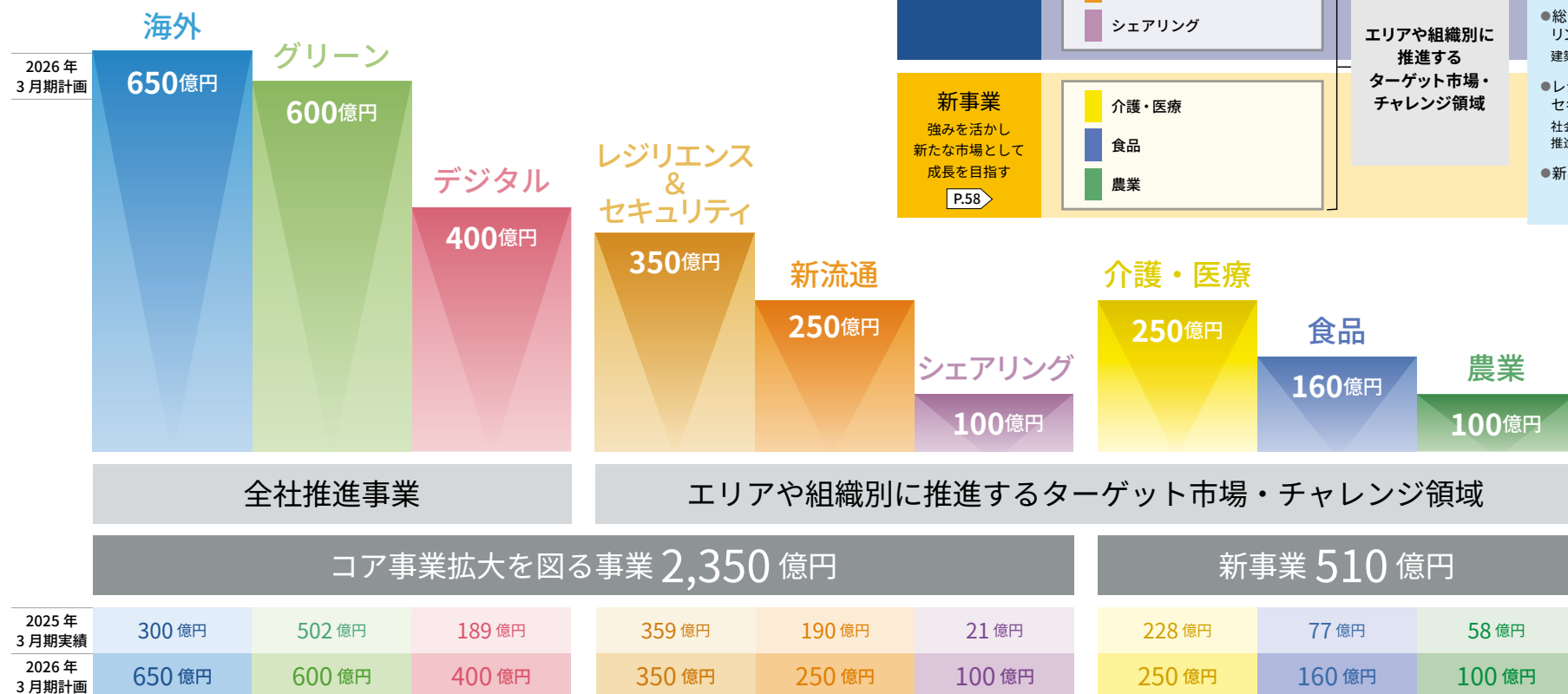
成長戦略について

社会課題の解決を通じた成長戦略の推進

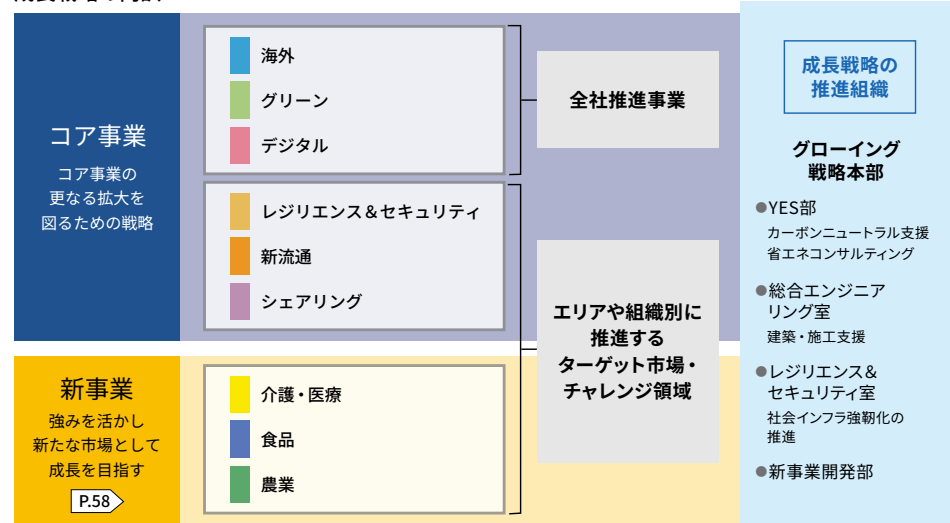
社会課題の解決を通じ、「コア事業の更なる伸長」と「新市場への展開」を目指すべく、当社グループでは「成長戦略」として9つの分野・市場を定義しています。

「Growing Together 2026」では、全社売上に占める成長戦略の割合を、2026年3月期に約48%に高めることを目標とし、事業ごとに施策を推進していきます。

2025年3月期の実績と2026年3月期の計画



成長戦略の内訳



特集 ①

AI技術で検品作業を自動化する「F[ai]ND OUT」シリーズ



モノづくりの現場では、完成品に傷や割れ、欠けなどがないかを確認する検品作業に、多くの労力がかかっています。一つひとつ人の目で確認する作業負担を軽減し、現場の省人化・省力化を目指して誕生したのが、「F[ai]ND OUT」(ファインドアウト) シリーズです。当社グループでAI開発を手掛けるconnectome.design (COD) 社によるAI画像認識技術を活用し、誰でも簡単に導入でき使いやすい検査装置として、金属部品や食品製造など様々な現場で活躍しています。製品の特長や今後の展開について、開発に携わったメンバーに語ってもらいました。

connectome.design 株式会社

本社：東京都千代田区丸の内1-8-3
丸の内トラストタワー本館20階

設立：2018年

代表者：代表取締役 CEO 佐藤 聡

事業内容：製造業におけるAI開発・検証及びコンサルティング事業ほか

「自動化するために人手がかかる」現状

谷本(ユアサ商事)：検品作業の自動化を目的としたAI外観検査装置は、既に世の中にありました。しかしながら、これまでは「これがNG品です」という学習の仕方しかできなかったため、割れや欠け、さらには髪の毛などの異物によるNGパターンを一つひとつ覚えさせる必要があり、これに膨大な手間がかかっていました。自動化のためにかえって人手が必要になるという本末転倒な現状を何としても改善したいと思っていたところに、佐藤社長から「実は温めている構想があって、一緒にやっていただけませんか」と声をかけてもらったことがきっかけでした。

佐藤(connectome.design)：谷本さんのお話にあったように、これまではNG品を一つひとつ覚えさせる手法が主流でした。画像認識の技術革新により、いくつかの良品(OK品)を覚えさせることで、それに適合しないサンプルを

「NG」と判定するやり方が可能になったのです。

今のAI技術はベースとなる部分はどれもほぼ同じです。肝心なのは、自分たちの使い方に合わせてどのような指示を行い、またAIが覚えやすいように学習させるデータを適切に処理することです。いくらAI自体の性能が良くても、こうした前後の処理が正しく行えないと実力は発揮できません。今回の開発に当たっても重要なポイントでした。

検査にかかる時間はたった5分

谷本：トライアルで初めてF[ai]ND OUTを操作したとき、CODのAIエンジンの精度の高さに鳥肌が立ちました。完成の報を聞き、早速スーパーで笹かまぼこを買ってせっせと写真を撮り、AIに「良品」を学習させました。当然、形や焼き具合、また海苔の練り込まれている位置など一つひとつすべて違いますが、これらを検品させるとちゃんとすべて「良品」と判定され、わざとごく小さなビニール片を載せて検品させたサンプルは「不良品」だと判定したのです。たった5分程度の良品学習でこの精度を叩き出すのを見て「すごい技術だ」と確信しました。

佐藤：学習の過程で間違いがあっても、F[ai]ND OUTには間違いをフィードバックできる機能があります。一度できた基準は忘れないので、常に同じ基準で検品が可能です。

新藤(ユアサ商事)：AIが検品するメリットは「基準がぶれない」ことです。これまでの人の目に頼った検品プロセスだと、その人がなくなったときに判断基準がまちまちになり、製品の価値が担保されなくなってしまいます。人手不足で検品技術を持った人が少なくなることも予想され、F[ai]ND OUTのようにOK・NGの閾値を客観的に判定できるAIが活躍するシーンは今後ますます増えるはずです。

特集①

人の目による外観検査を自動化する「F[ai]ND OUT」シリーズ

目指したのは「ユーザーフレンドリーなAI」

谷本：今回の開発で絶対に譲れない点が3つありました。①教師なし（良品学習が可能）、②月額費用なし、③ユーザーフレンドリーなインターフェース、です。

①は先ほど申し上げたとおりで、②については、ビジネス的な本音をいえば保守やサポートなどでリカーリング収入が得られるに越したことはありません。ですが、せっかく良いものができたんだから「使ってもらわないと意味がない」という思いの方が強いんですよね。月額費用がバンドルされることで導入がためらわれるくらいなら、そのような面倒はフリーにしてでもより多くの皆様に使ってもらいたいと思い、あえてこのような提供形態を採りました。

佐藤：③について、開発側としては今回、徹底的に使いやすさにこだわりました。現場の方々が日常業務で使用するものですから、例えば「学習のためにコマンドライン*打ってください」なんて専門的なことをいわれても困るじゃないで

すか。学習やフィードバックの操作もタッチパネルで簡単にできるようにし、ユーザーフレンドリーな操作性をとことん追求しました。おかげで、外から見たらよもやこれにAIが入っているなんて想像できないほど「工場によくある普通の機械」にしか見えないと思います。使いやすさの追求により、製品としての完成度も高められました。

新藤：現場の担当者が簡単に使えるレベルにまで磨き上げたこともあり、実際にお客様のところに持っていくと「このソフトは本当にすごいね」と高評価を多数いただきました。でも、性能やユーザビリティだけで導入していただけるなら簡単な話で、実際に置いて使おうとなると「置くスペースがない」「検品するだけでなく不良品をラインからはじくところまでやってほしい」など、いろいろな要望が出てくるわけです。それを一つひとつ自分たちの手で解決し、真にお客様の課題を解決できるソリューションとして育てていく。それを続けた先に、まだ誰もたどり着いていない新しいマーケットが生み出せると考えています。

真の「教師」はマーケット

大谷 (connectome.design)：F[ai]ND OUTシリーズは、飲料異物検査ソリューションの開発に始まり、食品、工業製品と領域を広げるとともに、検査能力の強化にも取り組んでまいりました。ですが、まだまだ機能を拡充できる余地があると考えています。

私たちのAIソリューションがどのようなニーズにお役立ていただけるのか、それこそマーケットを教師としてフィードバック、バージョンアップを重ねることで、より多くの皆様に届けられる製品になると思います。そのために、工場のラインにある各種設備、ユアサの持つ現場ノウハウ、私たちのソフトとのコラボレーションを進めていきたいですね。

佐藤：今後のビジネスでAIは絶対に欠かせません。今回のようにチームで戦う力を持って企画をし、どこにも負けない技術と付加価値を備え、オリジナリティを高めたいと思います。

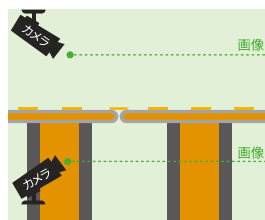
新藤：F[ai]ND OUTは、製造業の皆様からいただいた知見の結晶です。食品分野から工業、またその先への応用をより進めるべく、情報共有しながら頑張っていきます。

解説

F[ai]ND OUT EX・EXW (AI 外観検査装置) の仕組み

AI 検査に必要なカメラ、照明、AI 用 PC をワンパッケージ化

製造ラインに設置すると、ラインを流れる製品の表層の異物や異常を、AIが自動的に判別します。前シリーズの「F[ai]ND OUT EX」は一度に一方方向のみの検査が可能でしたが、「F[ai]ND OUT EXW」にはラインの上部と下部両方にカメラを設置。製品の表面と裏面の同時検査が可能です。



*プログラム作成などに用いる、文字のみで構成されたインターフェース。コマンドの基礎知識が必要なため、IT初心者にはハードルが高い



「つながりを広げる」取引先ネットワークの発展

「グランドフェア」を通じたつながりの場

写真：2025年2月に開催された、初の海外展示会「YUASA Grand Fair in THAILAND」

社会課題の解決につながる最新の技術・サービスを体感

「グランドフェア」は、「モノづくり」「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」の最新ソリューションを紹介する当社最大のプロモーションイベントです。

2025年2月には、史上初めての海外開催となる「YUASA Grand Fair in THAILAND」を実施しました。

グランドフェアのあゆみ

- ▶ 1969年
販売先ネットワーク「ユアサやまずみ会」が発足。
 - ▶ 1977年
仕入先ネットワーク「ユアサ炭協会」が発足。
 - ▶ 1978年
「ユアサやまずみ会」と「ユアサ炭協会」の両会の主催・協賛により、現在の「グランドフェア」の前身となる、プライベート展示会「機械と住宅のグランドセール」を初開催。
-
- ▶ 2025年
初の海外展示会である「YUASA Grand Fair in THAILAND」を開催（出展メーカー206社、来場者6,111名）。

販売先
ネットワーク
ユアサ
やまずみ会

つながりグランドフェア2024

来場者

54,357名

受注実績

1,707億円

(2024年度実績)

仕入先
ネットワーク
ユアサ炭協会

