

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

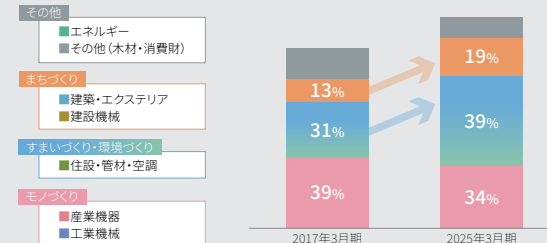
サステナビリティ宣言に沿い、「自社グループ」と「事業」の両面で持続可能な社会に貢献します。

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。

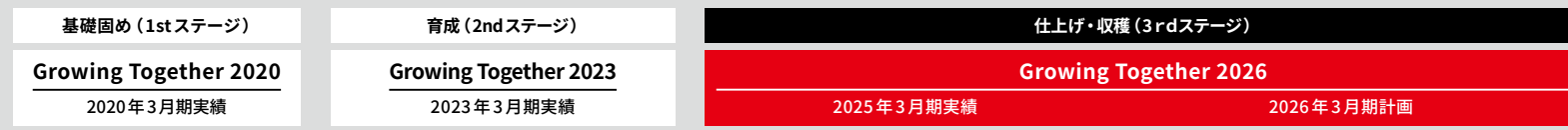
これまで当社グループは「モノづくり」領域の比重が高く、機械受注の動向などにより業績が左右される側面がありました。しかしながら、成長戦略の実行により、「すまいづくり」「環境づくり」「まちづくり」領域の各セグメントが伸長し、総合力を発揮できる事業ポートフォリオへの強化が進んでいます。今後も、成長戦略の推進を通じ、特定のセグメントや国・地域、景気などの動向に左右されにくいビジネスモデルへの変革を進めていきます。

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）

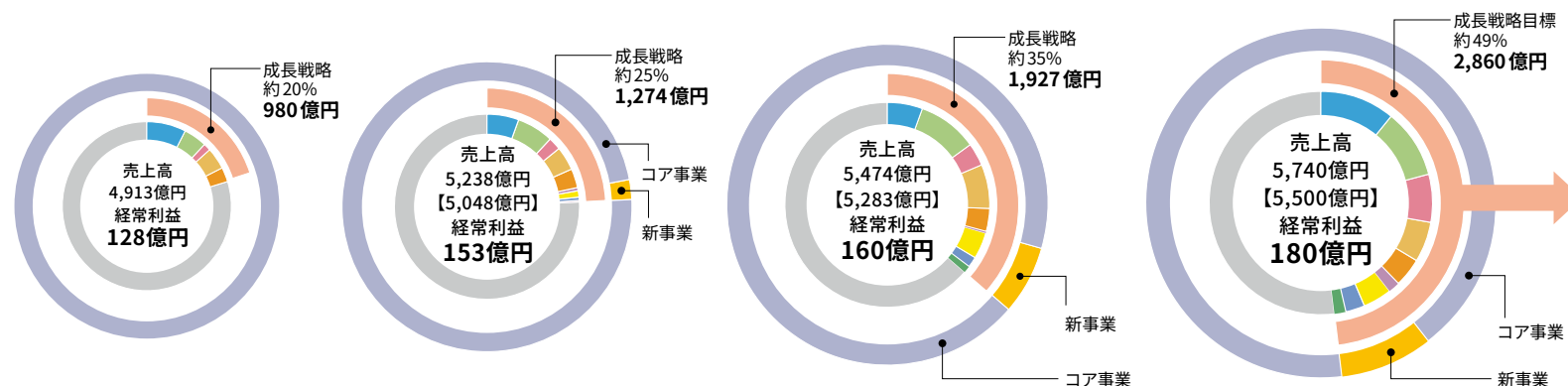


企業価値の向上
経済価値（財務価値）と
社会・環境価値（非財務価値）の最大化

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）



成長戦略の内訳



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。

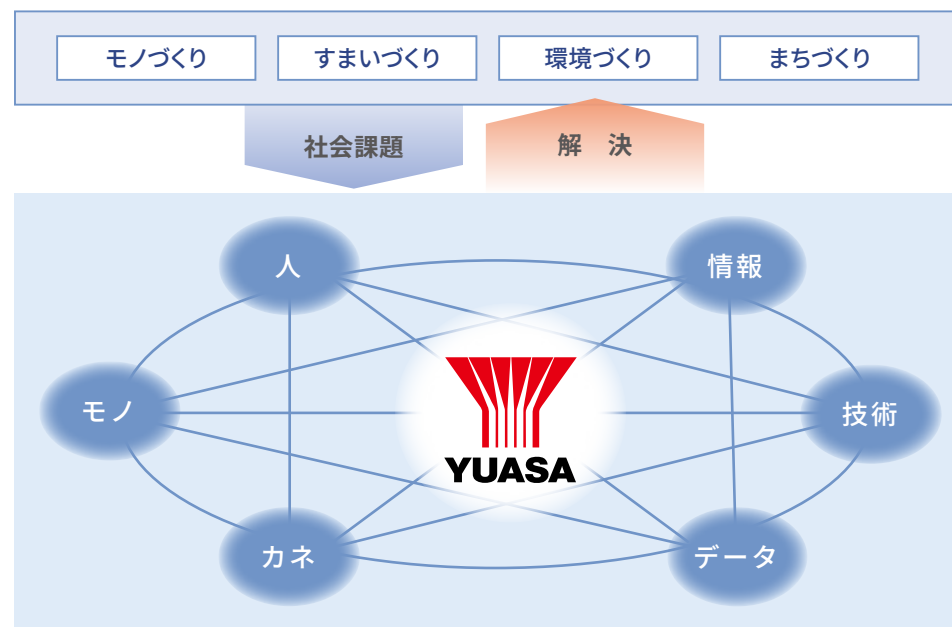
ビジネス変革イメージ



「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

