つなぐ、未来へ。YUASA

YUASA vision370 Reborn 2031

株式会社ＹＵＡＳＡ

2026年4月1日

INDEX

目次

01　トップメッセージ

02　長期ビジョン「ユアサビジョン360」および
中期経営計画「Growing Together2026」振り返り

03　新長期ビジョン「YUASA vision 370」

04　新中期経営計画「Reborn 2031」

05　事業基盤強化

06　人財基盤強化

07　経営基盤強化

08　企業価値向上に向けた取り組み

09　株主還元方針

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

01

トップメッセージ

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

トップメッセージ

株式会社ＹＵＡＳＡ 代表取締役社長CEO
村山 英明

新たな商号「株式会社ＹＵＡＳＡ」

当社グループは、創業360周年を迎える2026年4月、「ユアサ商事株式会社」から「株式会社ＹＵＡＳＡ」へ商号を変更いたしました。 この変更は、単なる商号の刷新ではありません。360年にわたり積み上げてきた経験を誇りとしながらも、これまでの枠組みを超え、「グローバル展開を強化し、製品開発やソリューション提案などにより、お取引先さまとともに、これまで以上に大きな価値を創造していく」という、未来に対する私たちの不退転の決意を込めたものです。激動する世界において、「変えるべきこと」と「変えてはいけないこと」を峻別し、次なるステージへと歩みを進めます。

これまでの成果と「変えてはいけないこと」

前中期経営計画「Growing Together 2026」において、私たちは地政学リスクや物価高騰といった厳しい環境下にありながら、グリーン事業を中心にコア事業を押し上げ、介護・医療、農業、食品といった新領域での成長を実現し、着実な成果を収めてまいりました。ここで私たちが再認識したのは、ビジネス環境がどう変化しようとも「社会課題の解決に挑戦し続けること」こそが当社の存在意義であり、決して「変えてはいけないこと」であるという事実です。そしてこれは当社DNAであり、グローバルな舞台へと挑む際にも決して揺らぐことのない私たちの哲学です。この軸を新計画においても堅持してまいります。

さらなる高みへ、「変えるべき」重要課題

一方で、持続的な成長に向けて「変えるべきこと」も浮き彫りになりました。 財務面では、資本コストを強く意識した収益性と成長性の追求、および海外事業の抜本的強化、事業ポートフォリオ改革、資源の適正配分、AI・DX推進です。非財務面では、組織風土の改革、女性活躍の推進、次世代の人財育成、そしてガバナンスとリスクマネジメントのさらなる高度化です。私たちはこれらの課題から目を逸らさず、より強固な経営体質へと自己変革を遂げてまいります。

「つなぐ力」で価値を創る

私たちは新たなビジョンとして、「つなぐ力で社会の基盤を支え、豊かな、変化に強い未来を実現する」を掲げました。 当社の強みは「つなぐ力」にあります。しかし、複雑化する課題は、もはや単なる「つなぐ力」だけでは乗り越えられません。マーケットのニーズを的確に捉え、「人・モノ・資金・情報・データ・技術を、それぞれのニーズに合わせ多様に組みあわせる」ことで、新たな価値を「創る・作る・造る」ことに挑戦します。このプロセスを通じて、潜在的な課題に対する解決策を具体化することが、私たちの社会的役割です。「人」を中心に据え、社員の創造力と経験を最大限に引き出すことで、人とソリューションが一体となった価値提供を目指します。

攻めるための基盤強化

新中期経営計画は期間を5年間とし、創業400周年を見据えた「攻めるための基盤強化」と位置づけます。「成長性・収益性・効率性」を追求し、成長投資を積極的に行うことで2031年4月以降の「傾斜角の高い成長」の実現に向け、個々の能力に依存しない仕組化、組織化、デジタル化による基盤を整備します。

持続可能な社会と企業価値の向上

2026年4月、私たちは商号を新たにし、新ビジョンを掲げ創業400年に向け、新たにスタートしました。
「社員の創造力と経験」を原動力に、事業基盤・人財基盤・経営基盤強化を柱としたサステナビリティ経営を推進し、ステークホルダーの皆さまとともに、持続可能な社会の実現と企業価値のさらなる向上に全力を尽くしてまいります。
今後とも、より一層のご支援とご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

02

長期ビジョン「ユアサビジョン360」および中期経営計画「Growing Together2026」振り返り

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

ユアサビジョン360の振り返り

次期計画への継続課題

内部環境

事業面

- 財務基盤および資本効率について良好な状況が続いているが、まだまだ改善の余地あり
- 成長戦略の総括と今後の市場環境から、戦略の再定義が必要。特に海外戦略の見直しが急務
- 多様化する市場ニーズに対応するため、これまで以上にグループ全体の総合力を発揮し、シナジー効果を高める
- 市場環境の不透明感が一層強まる中、機能強化と共に新事業・新分野開拓は、さらなるスピードアップが必要

人財面

- 多様性、ダイバーシティのさらなる推進と活躍できる環境整備が急務。チャレンジの促進や社員の経験を育むには、制度と意識の両面から抜本的な改革が必要
- 個々のノウハウに頼った仕事の進め方からの脱却、評価や組織改革も含めた検討が重要
- YUASA PRIDEプロジェクトの第1フェーズが終了
  社員からのヒアリング内容をもとに制度設計（第2フェーズ）に着手

外部環境

- 人手不足・コスト高による全事業領域における影響の深刻化（納期遅延、工期遅延、職人不足など）
- 新設住宅着工戸数減少、世帯数減少に伴う消費の減少、都市部の再開発の増加、インフラの老朽化
- 「CASE」「MaaS」にみられる、自動車業界の大変革とソフトウェア・データへの競争軸の移行
- ビジネスモデルの変革（所有からシェアへ、サーキュラーエコノミーへのシフトなど）
- AIによる競争環境の激化、フィジカルAIの実用化、データセンターの需要増
- 人的資本と労働市場の構造変化 ・リスクの多様化（地政学・サイバー攻撃など） ・資本市場からの要請の変化

今後の方向性

1. 不確実で変化の激しい環境をチャンスと捉え、新たな価値を創出し、さまざまな課題を解決するための基盤を再構築する。
2. 属人化からの脱却と、多様な人材が挑戦できる制度・意識の改革を進め、社員の成長と経験を育む。

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

03

新長期ビジョン
「YUASA vision 370」

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

2026年4月1日より社名が変わります

株式会社YUASA

新しい社名に込められた3つの決意

「商事」を外した決意

従来の商社機能に留まらない、「新たな価値を創造し続けていく複合専門商社」へ進化していくという決意

「フォント」に込められた決意

オリジナルで作成した「Y」の文字。これは従来の型に捉われず、さまざまなモノを「つなぐ」ことで時代のニーズに合わせ、これからも柔軟に変化していくという決意

社名を「アルファベット」にした決意

グローバル化が進む市場において、よりシンプルで、世界に通用するブランドを確立し、これまで以上に大きな成長を遂げていくという決意

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

グループビジョン

創業400年を見据えて、新たなビジョンを設定します

実現したい社会

**つなぐ力で社会の基盤を支え、
豊かな、変化に強い未来を実現する**

あるべき姿

**社員の創造力と経験を育み、
人とソリューションで社会課題を解決する**

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

長期ビジョンと中期経営計画

Reborn2031の5年間では、ユアサビジョン360で培った経験・ノウハウの仕組化と人財と機能を強化し、継続的な成長を成し遂げる基盤を創る

※ 【海外戦略】海外取扱高（輸入・海外販売）から、海外売上高（海外販売）に目標を変更
※ 【ROEからROICへ】傾斜角の高い成長を実現するための積極投資と効果検証 / 現場レベルでの「資本効率」への意識改革 / ポートフォリオ経営の強化（稼ぐ力の可視化）

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

04

新中期経営計画
「Reborn 2031」

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

新中期経営計画の構成

「事業・人財・経営」の3つの基盤強化を推進し、中長期的な成長モデルを確立させることで、
企業価値の向上を実現し持続可能な社会づくりに貢献

企業価値向上

サステナビリティ経営の実現

企業風土改革

2026年4月～2031年3月（5年間）

攻めるための基盤強化

- 事業基盤強化
- 経営基盤強化
- 人財基盤強化

2031年4月～2036年3月（5年間）

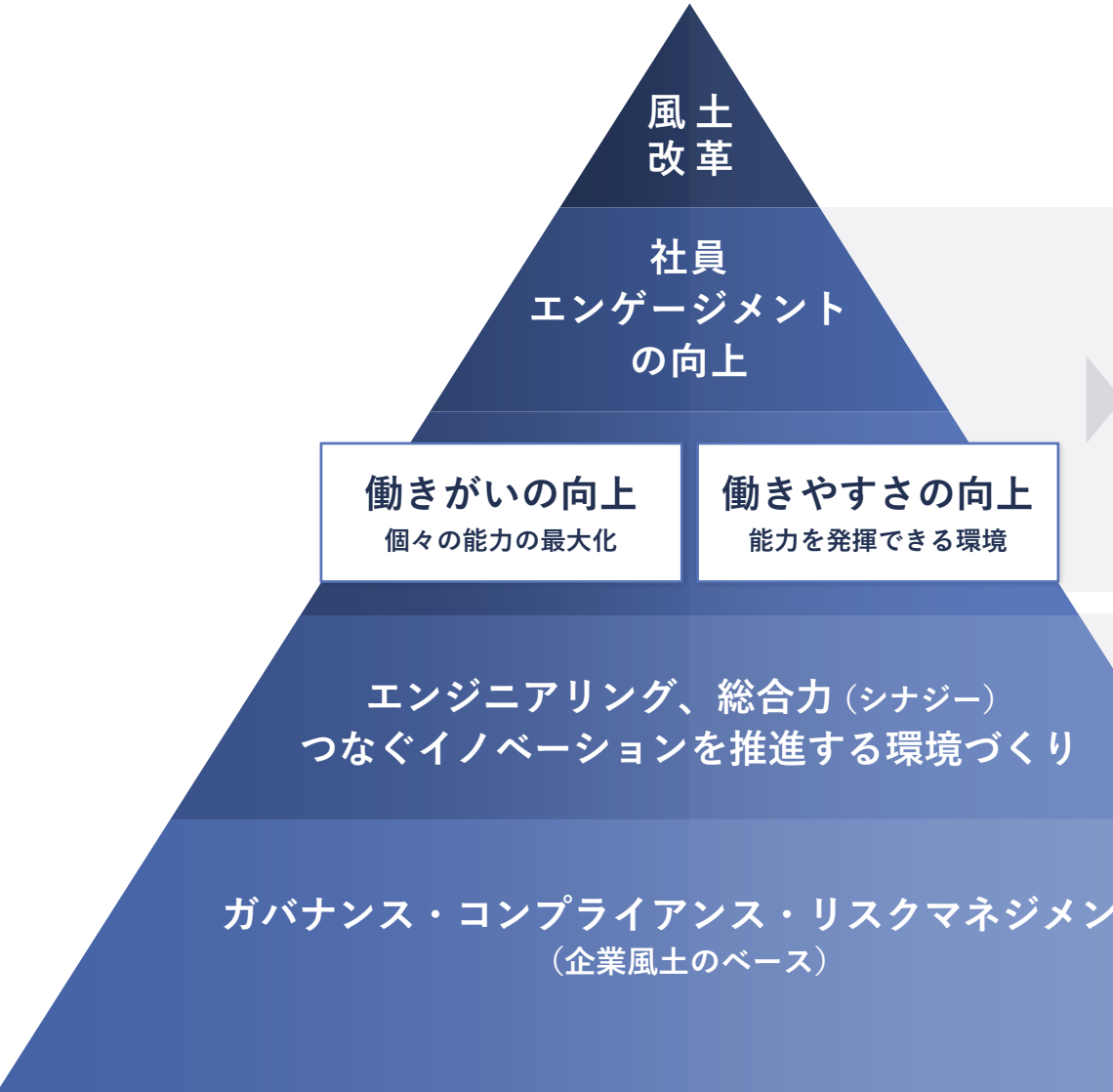
収益拡大の実現

傾斜角の高い成長

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

風土改革 -人事改革・環境づくり・ガバナンス強化-

Growing Together2026から継続し、風土改革を推進
YUASA PRIDEプロジェクト 第2フェーズにより人事制度・評価制度を刷新



人事改革
YUASA PRIDE プロジェクト
第2フェーズ

**事業戦略を実現する
環境づくり**

ガバナンス強化

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

攻めるための基盤強化

注力すべき国内・海外のビジネスフィールド

Growing Together 2026で推進してきた以下のビジネスフィールドを再整理

「環境づくり」はすべてのビジネスフィールドで推進するため各フィールドに取り込み、継続して強化

介護・医療、農業、食品、新流通など生活に直結する市場を「くらしづくり」と定義し、今まで以上に拡大を図る

Growing Together 2026

- モノづくり
- すまいづくり
- まちづくり
- 環境づくり

Reborn 2031

モノづくり
- 製造現場DXとフィジカルAI
- スマートファクトリー
- 次世代物流システムの構築

すまいづくり
- エネルギーコストの最適化
- スマートホーム・スマートビル
- 既存・中古住宅活用、リノベーション

まちづくり
- 都市の強靭化とインフラ再整備
- 日本の建築資材・エクステリアの海外展開
- 地域共創、資源循環型街づくり

くらしづくり
- 現場で働く人々への支援
- 農業、フードテックなど「食の安全」
- 生活を豊かにするソリューション

注力すべき機能

01 価値創造人財の育成

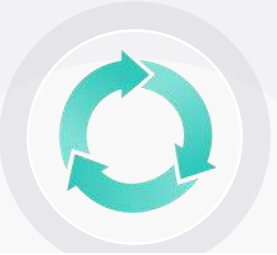
- 取引先との信頼関係強化
- 顕在・潜在ニーズを捉える
- 特徴ではなく利点・価値で提案

02 エンジニアリング・メンテナンス機能強化

- グループ施工・情報機能の一元管理
- M&A・アライアンスによる工種・エリア拡大
- 省エネ診断、補助金情報の提供
- 積極採用による技術者・監理人財の確保、育成

03 サーキュラーエコノミーの推進

- YUMAC（中古オークション）機能を全事業領域へ
- リファービッシュ機能強化による再生・再販促進



All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

05

事業基盤強化

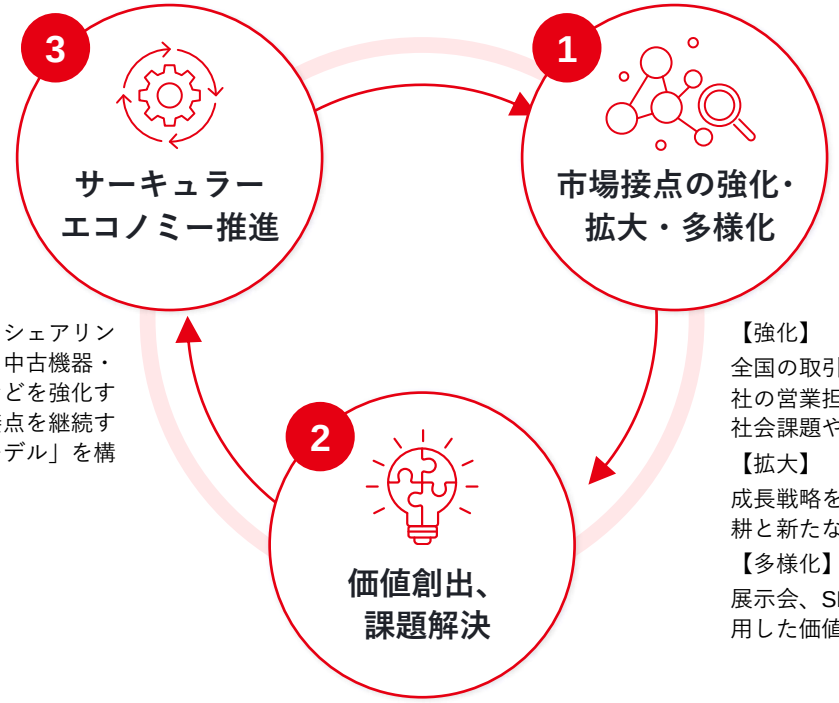
All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

事業基盤強化 -成長性・収益性・効率性の実現-

成長性・収益性・効率性の実現

事業基盤強化の骨子	• 社会課題、市場課題といった終わりなき課題解決のループを回すことで、お取引先さまと共に長期的な成長を実現する • 社員個々の能力に依存せず、営業プロセスを仕組化、組織化、デジタル化することで再現性を高め、収益性・効率性を継続的に向上させる

目指すべきビジネスモデル



- メンテナンス機能、シェアリング・レンタル機能、中古機器・設備の買取・再販などを強化することで、「顧客接点を継続する循環型ビジネスモデル」を構築する

【強化】
全国の取引先ネットワークから当社の営業担当（価値創造人財）が社会課題や市場課題を収集する

【拡大】
成長戦略を推進し、既存市場の深耕と新たな市場の開拓を推進する

【多様化】
展示会、SNS、ウェブサイトを活用した価値提供を行う

- エンジニアリング機能、グループ会社機能、多様な社員の知見や経験、取引先ネットワークなどの総合力を発揮し、さまざまなモノや技術を「つなぐ」ことで、新たな価値、ソリューションを創出し課題を解決する
- 課題解決の方法を社員個人の能力だけでなく仕組化、組織化、デジタル化することで、再現性を高める

左記の①～③のループを回し続けることで、以下の成果につなげる

成長性の実現

社会課題・市場課題といった
終わりなき課題解決のループを回す

収益性の実現

当社独自の「つなぐ」機能と総合力で
差別化により収益性を確保する

効率性の実現

組織力・デジタル化による
徹底的な仕組み作り

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

事業基盤強化 -成長戦略-

成長戦略

ユアサビジョン360で推進してきた成長戦略を再整理し、最終的に4つの戦略に集約

Reborn2031では、この4つの戦略を推進していく。今回より、市場に「くらしづくり」を追加し、「介護・医療、食品、農業新流通」といった生活やくらしに直結する市場の開拓を推進する

従来の成長戦略

海外	レジリエンス&セキュリティ	介護・医療
グリーン	新流通	食品
デジタル	シェアリング	農業

分類	成長戦略
市場	海外、新流通、介護・医療、食品、農業
社会課題	デジタル、グリーン、レジリエンス&セキュリティ
ビジネスモデル	シェアリング

今後の成長戦略

エリア	市場	社会課題	対応策	新たな成長戦略
国内	モノづくり	人手不足	省人化 省力化	デジタル・ロボット 現場効率化
国内	すまいづくり	気候変動	省エネ・再エネ 蓄エネ	環境・ エネルギー
海外	まちづくり	自然災害	中古・レンタル シェアリング	サーキュラー エコノミー
海外	くらしづくり 介護・医療、農業、食品、新流通など生活に直結した市場	リスク多様化	防災・減災 復興・復旧・防犯	レジリエンス・ セキュリティ

※ □：ユアサビジョン360で取り組んでいた成長戦略

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

事業基盤強化 -新たな成長戦略における基本方針-

基本方針

4つの重点戦略を成長ドライバーとし、「既存市場の深耕」と「新市場の開拓」を両輪で推進

4つの成長戦略（成長ドライバー）

		2031年3月期 売上目標
1	**デジタル・ロボット・現場効率化** • AI活用・自動化による生産性向上 • 現場DX・省施工ソリューションなど	450 億円
2	**環境・エネルギー** • 省エネ機器・再エネ、蓄エネ設備 • 脱炭素ソリューションなど	1,300 億円
3	**サーキュラーエコノミー** • 中古・リボーン品（※）取り扱い強化 • メンテナンス、シェアリング・レンタル機能など	200 億円
4	**レジリエンス・セキュリティ** • 防災、減災、復興・復旧、防犯、防音、防臭 • サイバーセキュリティ、熱中症対策など	300 億円
	成長戦略計：	**2,250億円**

4つの戦略ドライバーにより、既存事業の進化と新規事業の創出を同時に加速させることで、グループ全体の成長を実現します。

（※）リボーン品…中古品を修理・調整して再利用可能な状態にした整備済商品の総称。

推進力の最大化
シナジー創出

安定収益基盤の強化
既存市場の深耕・拡大

モノづくり、すまいづくり、まちづくり、くらしづくりの各市場において、既存顧客との関係深化とシェア拡大を図る

未来への挑戦
新しい市場開拓

従来の枠組みを超えた、未踏の領域・ビジネスモデルへの挑戦

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

事業基盤強化 -海外戦略-

海外戦略

事業基盤

- 総合力の発揮、拠点展開
- エンジニアリング機能・施工機能強化
- 現地企業とのアライアンスにおける仕入れ・販売網の拡大
- 中古・リボーン品取り扱い強化
- フードテックに関する日本製品・技術の輸出
- 展示会（部門横断展示）・SNSによる情報発信強化

人財基盤

- 現地採用の強化
- 現地経営者の育成
- 海外選抜制度の拡充
- 日本における研修制度の充実
- 外国籍人財の積極採用

▶ **海外拠点での総合力発揮**

▶ **タイの取り組み事例を他国に水平展開**（ベトナム・インド・アメリカなど）

本社建屋を活用した体験型ショールーム

最新の日本製設備を設置
1Fには、テスト加工なども行えるショールームを完備

現法本社/バンコク

日本製品を活用したリフォーム事業展開

日本の住宅ソリューションをまるごと体感できるSAKURA HOUSEをオープン

バンコクのモデルハウス

▶ **当社独自の中古オークションプラットフォームYUMACを活用**
（現在は、建機、農機中心だが、今後は全事業領域の商材へ）

▶ **拠点政策**
タイを中心としたASEAN・インド・北米に注力
インドは、2031年までに8拠点へ拡大

目標設定

2031年3月期 海外売上高
400億円
（うち新品：340億円　中古：60億円）

2036年3月期 海外売上高
1,000億円

※ ユアサビジョン360で掲げていた海外取扱高（輸入・海外販売）から、海外売上高（海外販売）のみに目標を修正

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

事業基盤強化 -つなぐイノベーションのさらなる強化-

新事業・新分野・新商品

市場から顕在・潜在ニーズを拾い上げ、当社の総合力と取引先プラットフォームを活用し新たな価値を創造することで、
社会課題や市場課題を解決する

「つなぐイノベーション」とは…

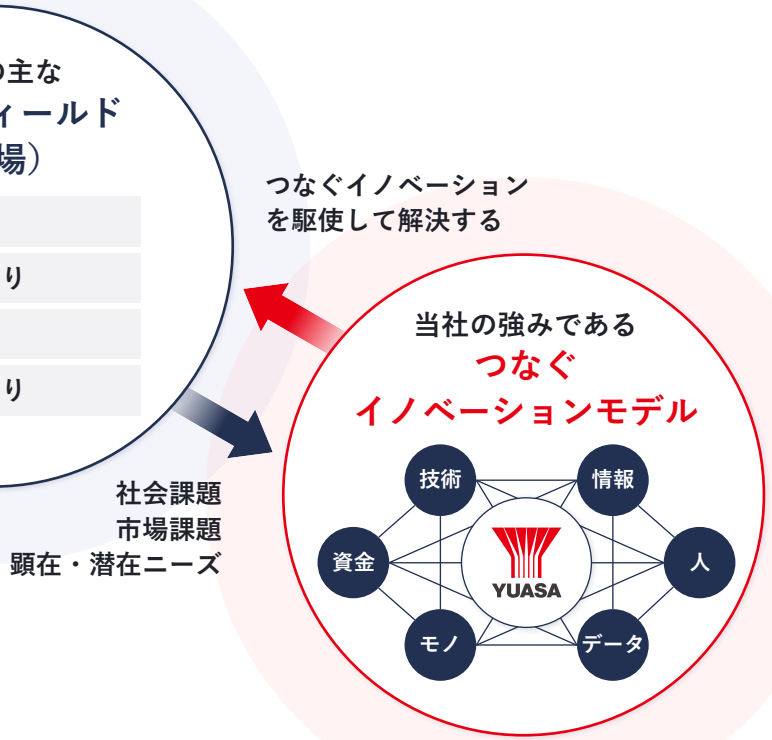
1. 単独企業や単独商品で解決できない課題を、さまざまなモノを組みあわせ、つなぐことで解決する
2. さまざまなモノをつなぐことで、当社オリジナルの新たな商品やサービスを開発し解決する＝「つなぐソリューション」

市場接点強化･拡大

- 営業担当の
  トレーニング強化
- 展示会・HP・SNSの
  積極活用
- DX戦略・IT戦略の実行

総合力の発揮

- 国内外の仕入先・
  販売先プラットフォームの
  さらなる機能強化



機能強化

- 新市場・新事業・新商品開発
  専門組織強化
- 専門知識を持った
  人財活用、採用強化
- 施工・物流機能強化
  グループ会社機能活用

基盤整備

- 開発ルールの厳格化
- ROI管理･モニタリング
- 評価制度との連携

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

事業基盤強化 -カーボンニュートラルに向けた取り組み-

事業活動を通じて社会全体の環境負荷低減に注力し、環境への取り組みを確かな成長機会につなげる

事業全体のCO_2排出量の98%以上がバリューチェーン（Scope3）より排出されていることを踏まえ、
重要性の観点に基づき、環境目標の見直しを実施

Scope1・2 カーボンニュートラル

2030年度 ▶ **2050年度**
※ 日本政府目標と整合

バリューチェーン（Scope3）全体の環境負荷低減に注力し、事業を通じたCO_2排出量削減に貢献します

環境貢献型商品・サービス

- 太陽光発電設備、蓄電池、パワコン
- 高効率エアコン・給湯器
- 省エネ対応工作機械
- 工場用省エネ機器
- 低炭素型建設機械
- エネルギー効率化支援
- 中古・レンタル・シェアリングなど

▶ 2031年3月期 年間想定 削減貢献量
約100万 t-CO_2

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

06

人財基盤強化

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

人財基盤強化 -風土改革の方向性-

多様な人財の力を結集し、「価値創造人財」を輩出することで社員のエンゲージメントを高め、自律的に挑戦する「攻めの風土」を確立

第一フェーズから得た課題

ISSUE 現状の課題感とボトルネック

①挑戦が成果や評価に直結する実感が持てず、能動的なアクションを阻害
②多様な個の強みを組織力に昇華させる連携の仕組み不足
③価値観の多様化に伴う「自分らしさ」を引き出す環境整備の不足

CHECK Growing Together 2026の振り返り

風土改革を目的とした全社員参加型の「YUASA PRIDE プロジェクト」の開始。
全88回のワークショップの実施と「求める人財像」を具体化するタスクフォースによる検討の実施。

次期計画では、評価制度改革を目的とした
「YUASA PRIDE プロジェクト 第2フェーズ」へ

課題解決に向けた方向性

✓「働きがい」の追求
個人の能力を最大限に高める「自己効力感」を得られる多様なキャリアを提供します

✓「個」から「組織」へ
営業スタイルの構造化により「個」から「組織」へ昇華し、組織横断の課題解決を通じて「組織効力感」を最大化します

✓「自律」と「選択」
ライフステージや価値観の変化に即した「選択肢」を用意し、自らキャリアを描く「自律」を支援します

「風土改革」につながる多様な人財育成ストーリー

各基盤強化における主要な人的投資	前期計画から見えた方向性	人事制度改革における施策方針	目指すべき状態
事業 「価値創造人財」の育成 顕在・潜在ニーズを捉え、特徴ではなく利点・価値で提案出来る人財育成	✓「働きがい」の追求	1 戦略的な人財配置と獲得 2 評価制度の刷新	厳しくも「働きがい」のある環境において 会社の成長と社員の成長が「リンク」している状態
事業 エンジニアリング・メンテナンス機能強化 積極採用による技術者の確保、技術者・監理人財の計画的育成	✓「個」から「組織」へ	3 自律学習の支援 4 マネジメント改革	
事業 海外戦略の強化 現地採用の強化、現地経営者の育成、外国籍人財の積極活用	✓「自律」と「選択」	5 柔軟な働き方支援 6 モニタリング体制構築	
経営 ガバナンスの強化 人的資本経営と多様性の推進、次期経営層人財の計画的育成			
経営 データドリブン経営に向けたデジタル戦略 現場のDX実践に向けた研修実施			

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

人財基盤強化 -人財戦略として目指すべき姿-

「自分なら、私たちならできる」という確信を原動力に正のスパイラルを回し続け、
自律的な挑戦が連鎖する風土改革を実現

厳しくも「働きがい」のある環境において
会社の成長と社員の成長が「リンク」している状態

エンゲージメント向上

「働きがい」と「働きやすさ」の両立
「働きやすさ（WLB）」に留まらず、挑戦の機会といった「働きがい（ワークエンゲージメント）」が相乗効果を生む環境を構築する

自分らしさと自律性
社員が「自分らしく働くための選択肢」を自ら選び、その自律性が企業の成長を牽引する

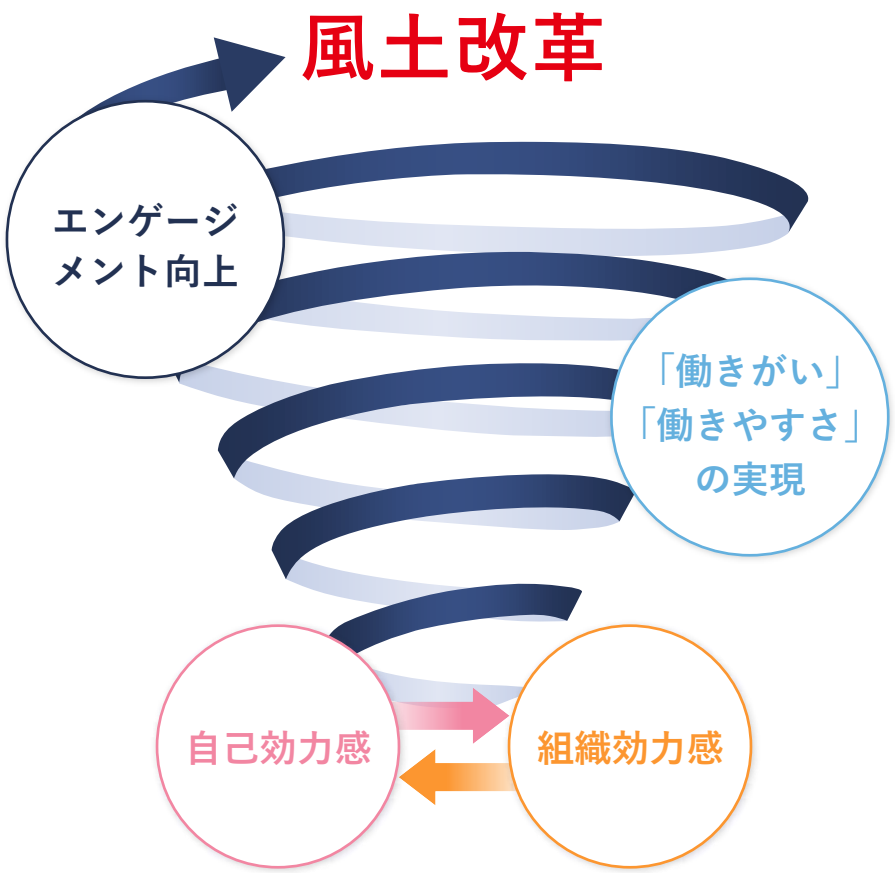
多様な価値観の受容
自己の価値観が尊重され、最適な選択ができる文化を形成する

「自己効力感」の実感

強い信念とチャレンジ精神
「自分は目標を達成できる能力がある」と信じ、難易度の高い案件にも「どうすればできるか」を考え挑戦する

泥臭い粘り強さ
予期せぬ問題や失敗に直面しても、試行錯誤を繰り返し前向きに進む、最後まで全うする力

自律学習と当事者意識
積極的に学ぶことで能力向上に努め、組織の課題を「自分事」として捉え、改善策を考える姿勢



「働きがい」「働きやすさ」の実現

ポテンシャルの解放
多様な経験ができる機会を設け、社員のポテンシャルを最大限引き出し、可能性を解き放つ

社会課題解決に向けた価値創出
ビジネスパートナーとの共創により、課題解決による社会貢献を実感する

「YUASAならでは」の仕事の醍醐味
信頼を背景に取引先とともに成長できる
幅広い仕事を任され、成果を実感できる

自分らしい選択
一人ひとりの自分らしい選択を、組織の力として活かすため制度刷新を行う

「組織効力感」の実感

協調性とチームワーク志向
自分の役割だけでなく、チーム全体の目標達成のために積極的に協力し、貢献しようとするマインド

相互信頼と心理的安全性の醸成
健康経営を基盤としたハラスメントのない相互研鑽の風土

全体最適の視点
組織の垣根を超え、会社全体の利益や目標達成のために何が最適かを考えて行動する

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

人財基盤強化 -人事制度改革における施策方針-

正のスパイラルを生み出すため、主要な6つの施策を打ち出し、各戦略を支える人的資本への投資を実施

事業

「価値創造人財」の育成
顕在・潜在ニーズを捉え、特徴ではなく利点・価値で提案出来る人財育成

エンジニアリング・メンテナンス機能強化
積極採用による技術者の確保、技術者・監理人財の計画的育成

海外戦略の強化
現地採用の強化、現地経営者の育成、外国籍人財の積極活用

経営

ガバナンスの強化
人的資本経営と多様性の推進、次期経営層人財の計画的育成

データドリブン経営に向けたデジタル戦略
現場のDX実践に向けた研修実施

Reborn 2031 Core

人的資本への積極投資

戦略的な人財配置と獲得
- 高度な専門知識を持った人財の戦略的獲得
- グループ全体でみた人財配置の最適化
- 海外適性のある人財獲得と育成強化

評価制度の刷新
- 各職掌のミッションと期待行動の再定義
- 挑戦を正しく評価し報酬に連動する仕組み作り
- 成長性・収益性・効率性向上の行動を評価し報酬に連動する仕組み作り

自律学習の支援
- 営業スタイルの構造化
- AI活用・デジタル技術のスキルアップ
- 社内研修および外部研修コンテンツの拡充

マネジメント改革
- 若手人財の早期マネジメント抜擢・育成
- 分散型リーダーシップによる権限委譲
- 対話によるキャリア形成支援

柔軟な働き方支援
- プロフェッショナル職掌の新設
- 女性活躍と子育て支援の見直し
- ライフイベントに最適な選択肢の拡充

モニタリング体制構築
- 定期的なエンゲージメント調査の実施と分析
- 労働生産性向上を目的とした分析の実施
- 人的資本経営諸施策のモニタリング

風土改革を実現する3つの姿

INDIVIDUAL /「個」の姿

自らの可能性を解き放つ人財
生涯の武器となる知識と専門性、期待と責任を全うする胆力を備え、自律して挑戦し続ける人財

ORGANIZATION /「組織」の姿

革新的価値を創出する集団
高い生産性とイノベーションが共存し、ビジネスパートナーとの共創で社会課題を解決する集団

ENVIRONMENT /「環境」の姿

成長が「リンク」する環境
働きやすさを超え、厳しくも働きがいのある環境。
自分らしい選択が組織の力になる状態

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

07

経営基盤強化

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

経営基盤強化 -ガバナンスの強化-

企業風土のベースとなるガバナンス・コンプライアンス・リスクマネジメントの強化を目的とした
新体制の構築を行う

持続的成長を支える「攻め」と「守り」のガバナンス体制構築

「リスクモニタリング委員会」および「リスクモニタリング室」を新設

目的

- 全グループにおいて、攻めの「リスクテイク」と守りの「リスクヘッジ」と行う

内容

- 当社の各組織に見合ったリスク分析
- モニタリング項目抽出と体制の構築
- 投融資案件の事前評価
- 開発商品のROI管理
- 国内外のグループガバナンスの強化 など

内部監査のスリーラインモデルの強化

第一ライン

事業部門とのコミュニケーションによる事業リスクの顕在化と共有・対策高度化

第二ライン

経営管理部門および各支社・支店の管理機能の強化
組織間の連携強化

第三ライン

内部監査機能の充実、監査役との連携強化

- 人的資本経営と多様性の推進
- 次期経営層人財の計画的育成
- データガバナンス強化
- コンプライアンスの徹底
- ITを活用した継続的モニタリング体制の構築

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

経営基盤強化 -事業戦略を実現する環境づくり-

Growing Together2026の3年間で、以下の8拠点において再整備を実施
（東北支社、郡山支店、金沢営業所、神戸営業所、姫路支店、中国支社、四国支店、鹿児島営業所）

事業戦略を実現するため「環境づくり」の進化を目指す

前中期経営計画（Growing Together 2026）環境づくりの結果

総合力 / チャレンジ / コミュニケーション

オフィス環境の整備

フリーアドレス対応 / WEBブース設置 / 打ち合わせ場所確保

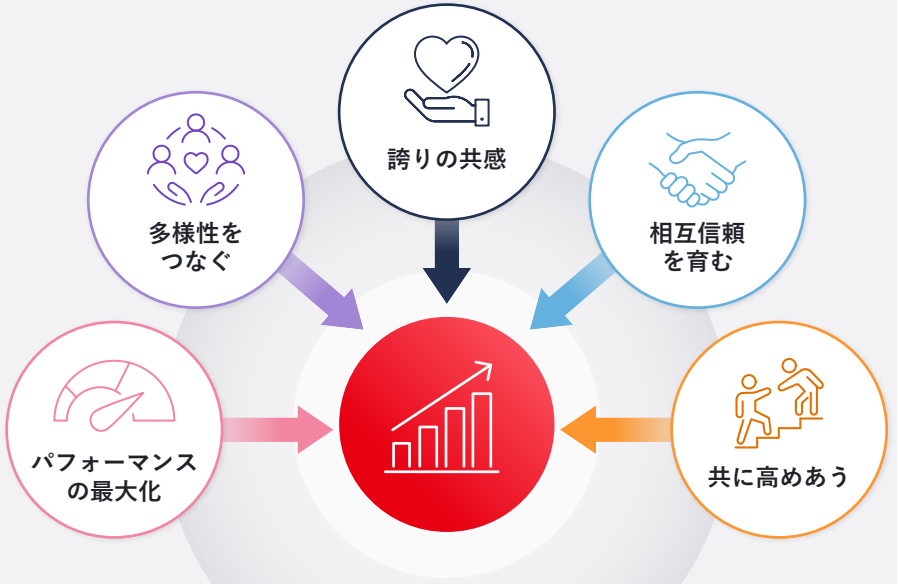
効果

書類削減 / 書庫撤去 / 会議室創出

整備した拠点

新中期経営計画（Reborn 2031）環境づくりの進化

グループ会社、海外含む拠点整備、新本社プロジェクトを継続する



あるべき姿 個と組織のパフォーマンスを最大化し、総合力を通じて社会に最高の価値を提供し続けている状態

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

経営基盤強化　-経営資源の最適配分-

経営資源を効率よく配分し、事業の組み換えやリソースの見直しを検討することで企業の利益を最大化
評価軸を分解し、営業現場の具体的な行動へ落とし込むことで、改善戦略の実効性を定期的に検証する

収益拡大を目標とした経営基盤の構築・持続的成長サイクルの確立

強固なキャッシュフロー創出基盤

新たな成長事業の確立

筋肉質なコア事業への進化

- 成長性・収益性・効率性の追及（各事業の分析）
- 不採算領域の見直し
- 高付加価値事業への集中

成長分野への投資加速

- 社会課題解決ビジネスへの集中
- 成長領域への選択と集中
- 新分野の事業化スピードアップ

セグメントの細分化 → 創出価値・市場価値評価 → 成長機会・課題抽出 → 最適な資源配分 → 評価・検証・施策の実行 → 業績向上・マネジメント向上

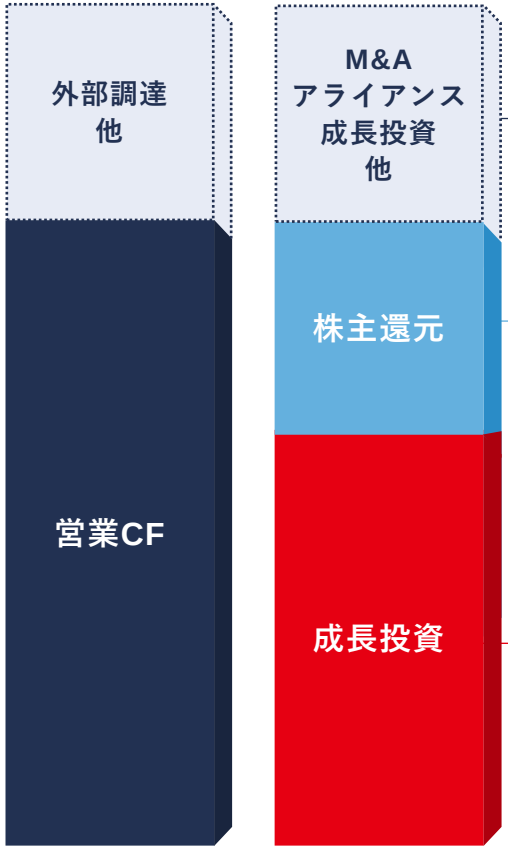
All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

経営基盤強化 -投資戦略-

中長期的な基盤構築を推進するため、成長機会を逃さず、柔軟かつ積極的に投資を実行する

投資戦略のポイント

- 機能強化、新分野・新商品開拓への積極投資は継続
- 従来までの事業投資とIT投資に加え、人財投資枠を新たに設定
- 追加投資は、内容とタイミングを精査し、機動的に実行



戦略的追加投資

成長機会を逃さず、規律を持って果敢に挑戦

株主還元（累進配当を原則）

連結株主還元率 35%以上 or DOE（株主資本配当率）3.5%

成長投資

5年間累計
400億円程度

事業基盤	200億円程度（M&A、商品開発、海外展開他）
経営基盤	170億円程度（IT・DX推進他）
人財基盤	30億円程度（人財育成（研修、制度設計）他）

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

AX・DX戦略

デジタル化とAI導入による変革(トランスフォーメーション）で「守り」と「攻め」両輪での収益力の強化

次世代の経営基盤の構築

【守りのIT・デジタル基盤】
止まらないインフラと業務基盤の最適化

1. **ゼロトラスト・セキュリティ確立**
   高度なサイバー脅威から企業を守り抜き、法制度にも対応する 。
2. **基幹システムの刷新**
   レガシーから脱却し、データドリブン経営の基礎となるSAPの導入と安定運用を実現する 。
3. **IT運用のAI高度化**
   ヘルプデスク等をナレッジベース化し、属人化排除と劇的なスピードアップを図る 。
4. **バックオフィス自動化**
   外部SaaSとのAPI連携で請求・消込をデジタル化し、工数とリスクを大幅低減 。

【攻めのDX・AI】
業務の自動化と営業の「相棒（バディ）」化

1. **AIバディが営業を支援**
   過去の商談実績や提案書を学習し、顧客の潜在ニーズに寄り添う提案を即座にサポート 。
2. **超速レスポンス**
   膨大なFAX・メールをAIが瞬時に解析し、最適な見積・納期回答をスピーディー且つ自動で生成
3. **先回りする提案力**
   外部情報や業界動向から「次に来る設備投資」の仮説を立て 、競合に勝つ独自の提案（ツボ）を自動生成
4. **動的需要予測**
   市場動向から将来需要を予測し、顧客も含めたサプライチェーン全体の在庫削減とキャッシュフロー最大化に貢献

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

08

企業価値向上に向けた取り組み

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

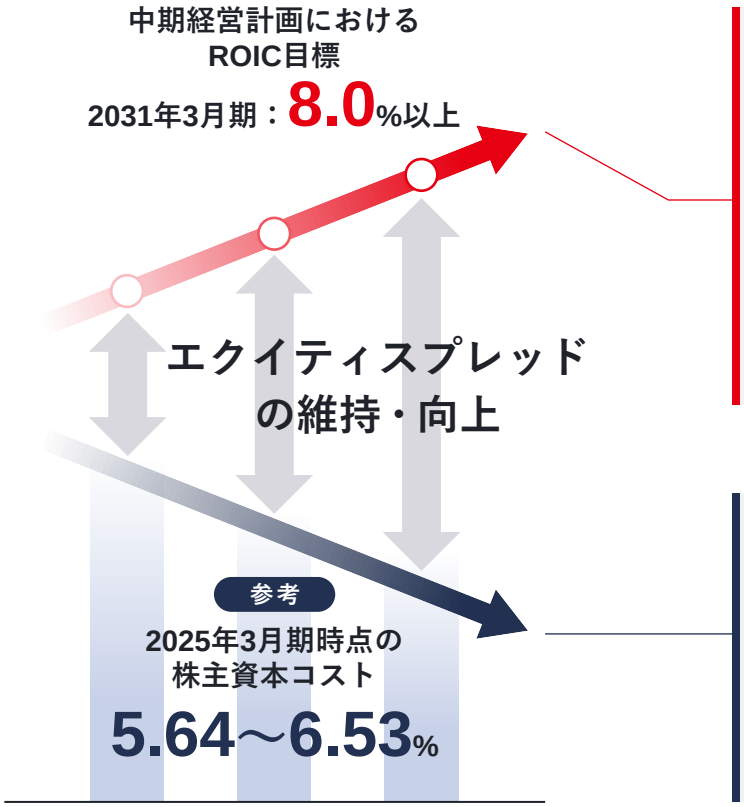
企業価値向上に向けた取り組み

資本コスト&株価を意識した経営

投下資本全体の効率性を把握する観点から、KPIをROE（自己資本利益率）→ROIC（投下資本利益率）に変更

経営資源の最適配分の推進、投資判断の明確化など経営サイドの取り組みと、効率性の追求やROICツリーを意識した現場サイドの行動変容により、企業価値の最大化を目指す

基本方針	ROICの向上と株主資本コストの低減を通じ エクイティスプレッドがプラス（ROIC>WACC）の状態を維持・向上



ROIC向上に向けた取り組み

- **収益力の向上**
  既存事業の収益性強化、成長戦略の推進、固定費の圧縮
- **資本効率の改善**
  キャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮、政策保有株式の縮減
  事業ポートフォリオへの資源配分、有利子負債の有効活用
- **成長投資の推進**
  人的資本関連投資、中長期成長への投資、生産性向上、機能強化

資本コスト（WACC）低減に向けた取り組み

- **資本市場との積極的な対話と情報開示の強化**
  IRの推進（投資家面談の拡充・イベント参加等）、サステナビリティ関連を含む各種情報の開示
- **安定的かつ継続的な株主還元の実施**（別途配当方針参照）
- **財務体質の強化による信用力の構築**

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

09

株主還元方針

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026

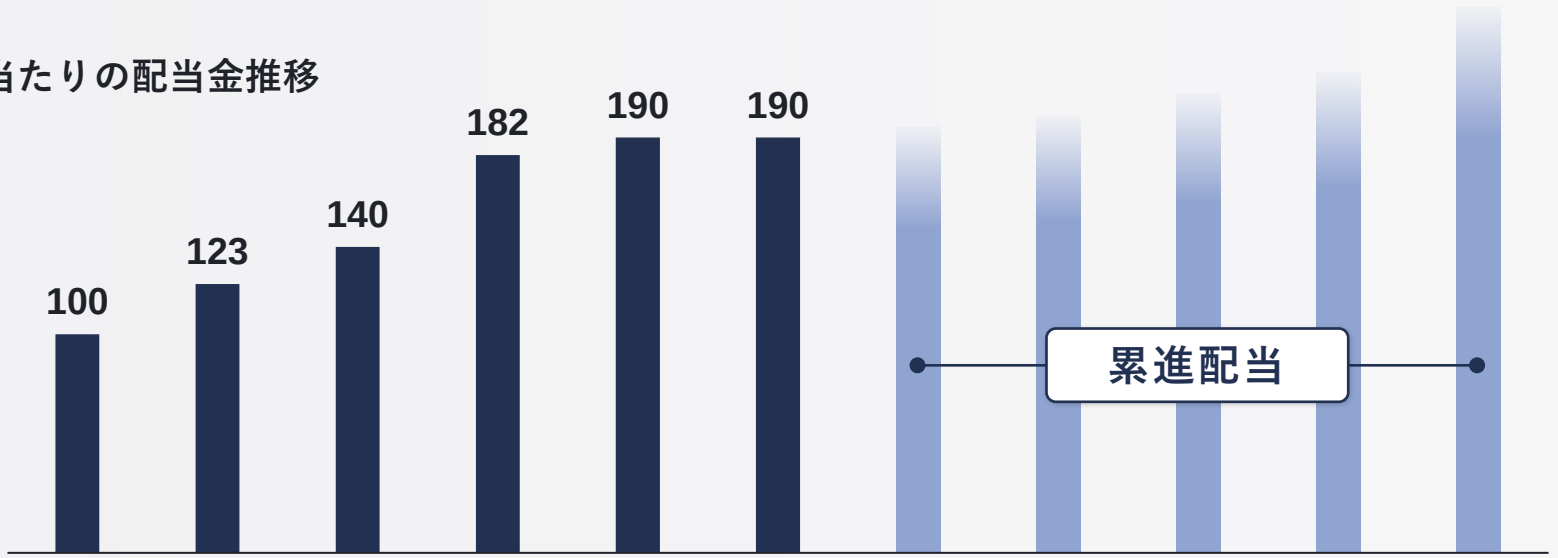
株主還元方針

中期経営計画の期間中は、累進配当を原則とし、連結株主還元率35%以上を目標に据え、配当の下限として株主資本配当率（DOE）3.5%を設定する

安定的かつ機動的な株主還元の継続

中期経営計画	株主還元率	株主資本配当率（DOE）
Reborn 2031	35%以上	3.5%以上

1株当たりの配当金推移



	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
当期純利益に対する株主還元率	31.9%	33.7%	67.0%	34.9%	39.4%	33.0%以上
株主資本配当率（DOE）	2.8%	3.3%	3.5%	4.1%	4.0%	3.5%以上

All Rights Reserved. Copyright YUASA CO.,LTD. 2026