



ユアサ商事株式会社

中期経営計画 Growing Together 2026



複合専門商社グループ

1.ユアサビジョン360とGrowing Together 2026の位置づけ

経済価値と社会・環境価値の両面から企業価値の向上を目指す。

企業価値向上

- 経済価値（財務価値）と社会・環境価値（非財務価値）の両面において企業価値が最大化

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）

創業360周年ビジョン
【ユアサビジョン360】

3rd
ステージ

中期経営計画
2023/4～2026/3
Growing Together2026

- 提案ビジネスを推進し企業価値の向上を目指す
- ユアサビジョン360達成に向けた仕上げ・収穫のステージ
- 2026年（創業360年）以降のあるべき企業グループへの変革へつなげる

2nd
ステージ

中期経営計画 2020/4～2023/3
Growing Together2023

1st
ステージ

中期経営計画 2017/4～2020/3
Growing Together2020

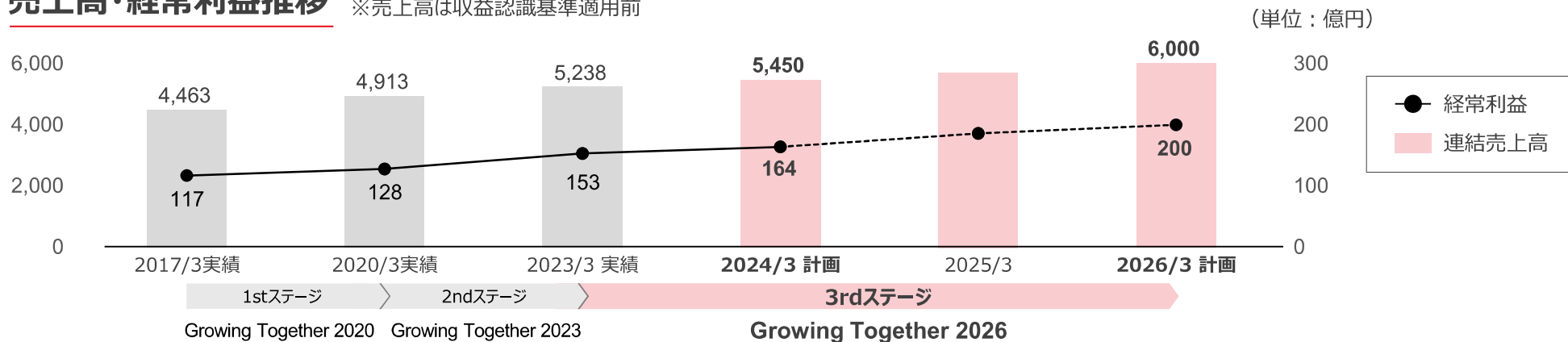
企業理念

- 誠実と信用、進取と創造、人間尊重

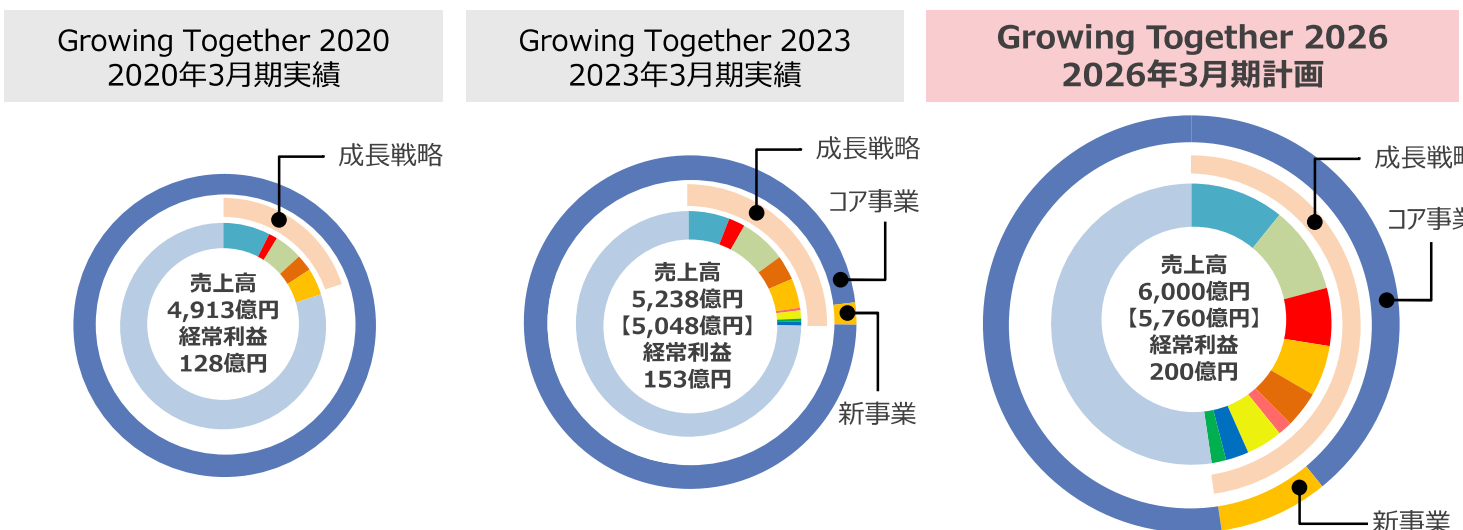
2.Growing Together 2026 定量計画

- 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200億円を目指す。
- 提案ビジネスを推進し企業価値の向上を目指す。

売上高・経常利益推移 ※売上高は収益認識基準適用前



【ユアサビジョン360】事業規模と成長戦略の推移 ※【 】内の売上高は収益認識会計基準適用後



事業拡大のための成長戦略

コア事業
事業拡大のために特に注力する分野

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

新事業
既存事業で培ってきた商品やサービスを積極的に展開する事業

- 介護・医療
- 農業
- 食品

3.現状認識

マーケットの変化

時間軸

プロダクトアウト

製造メーカーが各々持つテクノロジーや技術力、製造設備といった提供側からの発想やアイデアで商品開発・生産・販売などを行う

- 大量生産・大量消費
- 買い手のニーズよりも提供側の発想で商品を作る
- 企業から消費者へ一方通行で情報が提供される

マーケットイン

製造メーカーがユーザーのニーズや意見を参考に、買い手の立場に立って、買い手が必要とするものを開発・提供

- 答えを提案
- 消費者の能動的な働きかけが可能になり、企業と消費者の関係が双方向に変わる
- 良い商品をつくる

マーケットアウト

消費者あるいは社会が、本当に必要としているコトやモノを発信
当社はそのニーズを理解したうえで事業を組み立て、商品・サービスの企画・開発を行い、提供する

- モノ・サービスの本質に価値
- 自分にあったコトやモノ
- サークュラーエコノミー、カーボンニュートラル
- 消費者の「共感」が重要

前中期経営計画の継続課題

- 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

課題認識

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
- 変革を実現させる基盤強化・風土改革・サステナビリティ推進

4.Growing Together 2026 基本方針と骨子

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。

骨子

- 基本方針の実現のため、風土改革、DX推進、サステナビリティ推進をベースとし、ビジネス変革を進める。
- 創業400年に向け企業理念を継承しさらに発展・進化させる。



5.ビジネス変革（全体像）

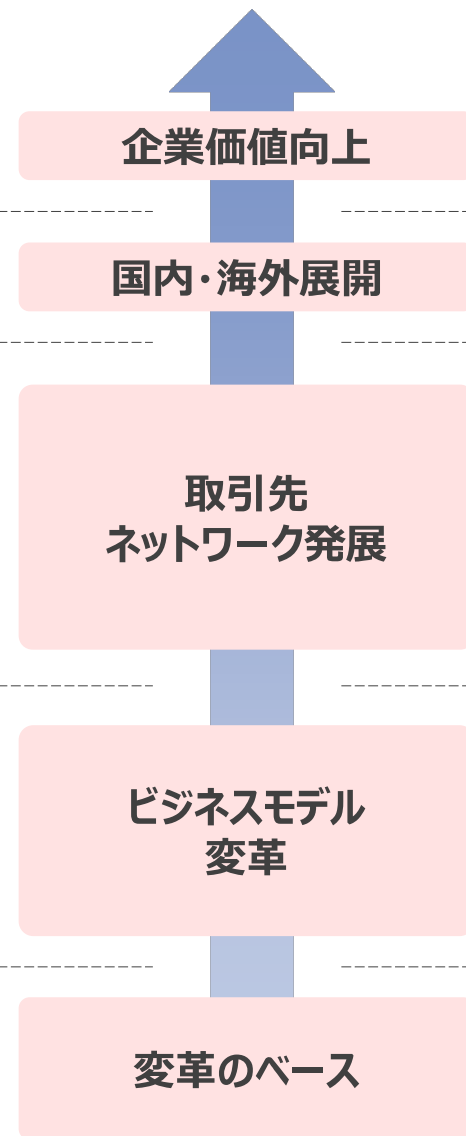
ビジネスモデルを変革し既存取引ネットワークを発展させることにより、既存事業・成長戦略を国内外で拡大します。

ビジネス変革イメージ

企業価値向上 = **Growing Together 2026の達成**

モノづくり・すまいづくり・環境づくり・まちづくり分野の国内・海外市場へ展開

既存取引先ネットワークを発展させ拡大

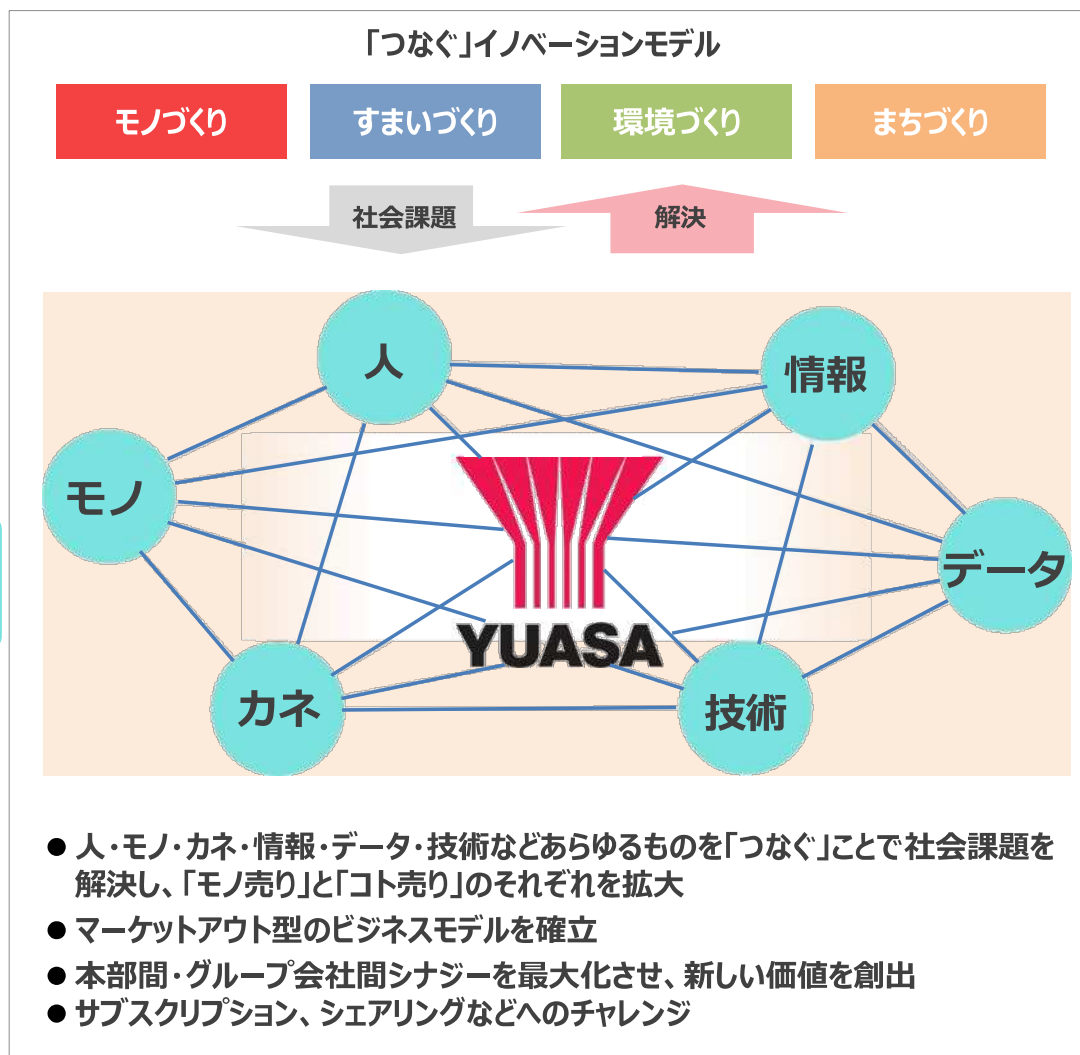
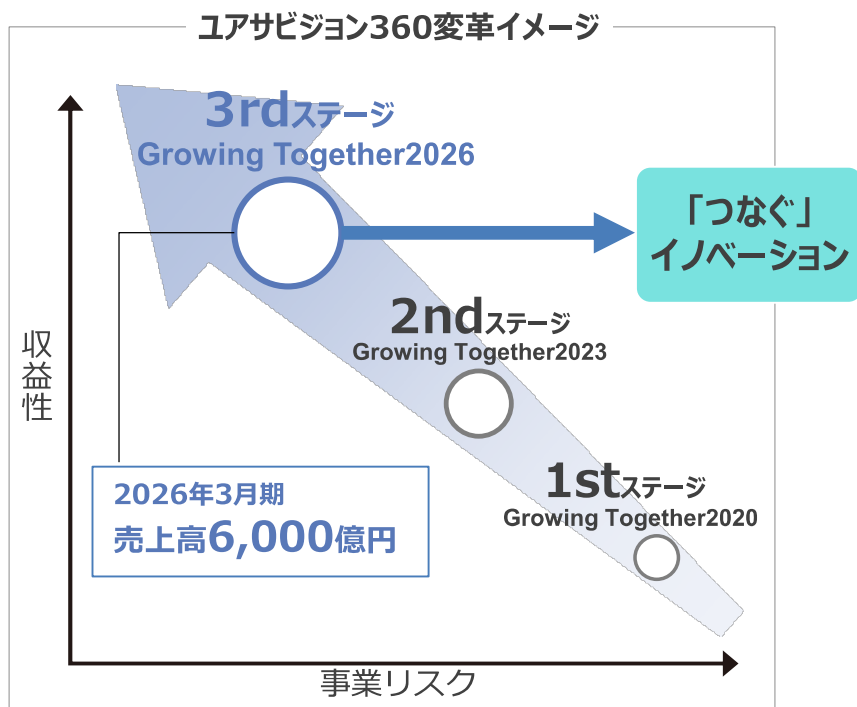


5-1.ビジネス変革（ビジネスモデル変革：収益性の高いビジネスモデルへ）

「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。

収益性向上

様々なものを「つなぐ」ことで
新たな価値を創出する
「つなぐ」イノベーションを常態化させる



参考 「つなぐ」イノベーション事例

「つなぐ」
イノベーション



AI、データ、技術を活用した「つなぐ」イノベーションを推進しています。

モノづくり

AIによる飲料異物検査装置 FaiND OUT 2

● 社会課題

目視による検査工程の自動化



AIにより異物混入を自動検知

サプライチェーン危機管理アプリ リスクセイバー

● 社会課題

災害発生時の機会損失の軽減



AIがサプライチェーンリスクを分析・抽出し
代替生産可能先を自動提案

すまいづくり

Vehicle to Home向け門柱 V2H宅配BOX付門柱

● 社会課題

CO₂削減&スマートライフの実現



V2H機器 + 宅配ボックス付門柱

集合住宅改修プロジェクト ITENE (イテネ)

● 社会課題

集合住宅改修現場の業務効率化



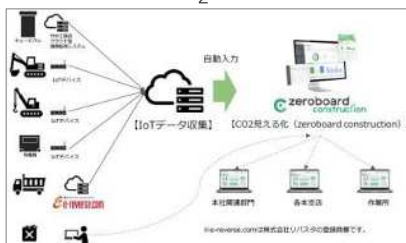
点検、工事の予約管理をWEB化

環境づくり

IoT活用によるCO₂計測 建設現場CO₂計測システム

● 社会課題

建設現場のCO₂排出量可視化

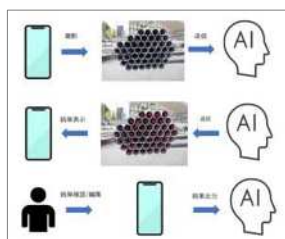


専用センサーによるCO₂の自動計測

仮設資材数量管理システム AI数量カウントシステム

● 社会課題

仮設資材カウント作業の自動化



AIが仮設資材数量を自動カウント

まちづくり

車番認証ゲート SAI-GATE (サイゲート)

● 社会課題

不審車や未登録車の侵入防止

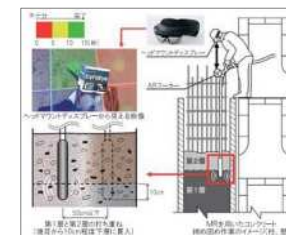


ナンバープレート認識による自動開閉

MRを活用した作業管理システム コンクリート締固めシステム

● 社会課題

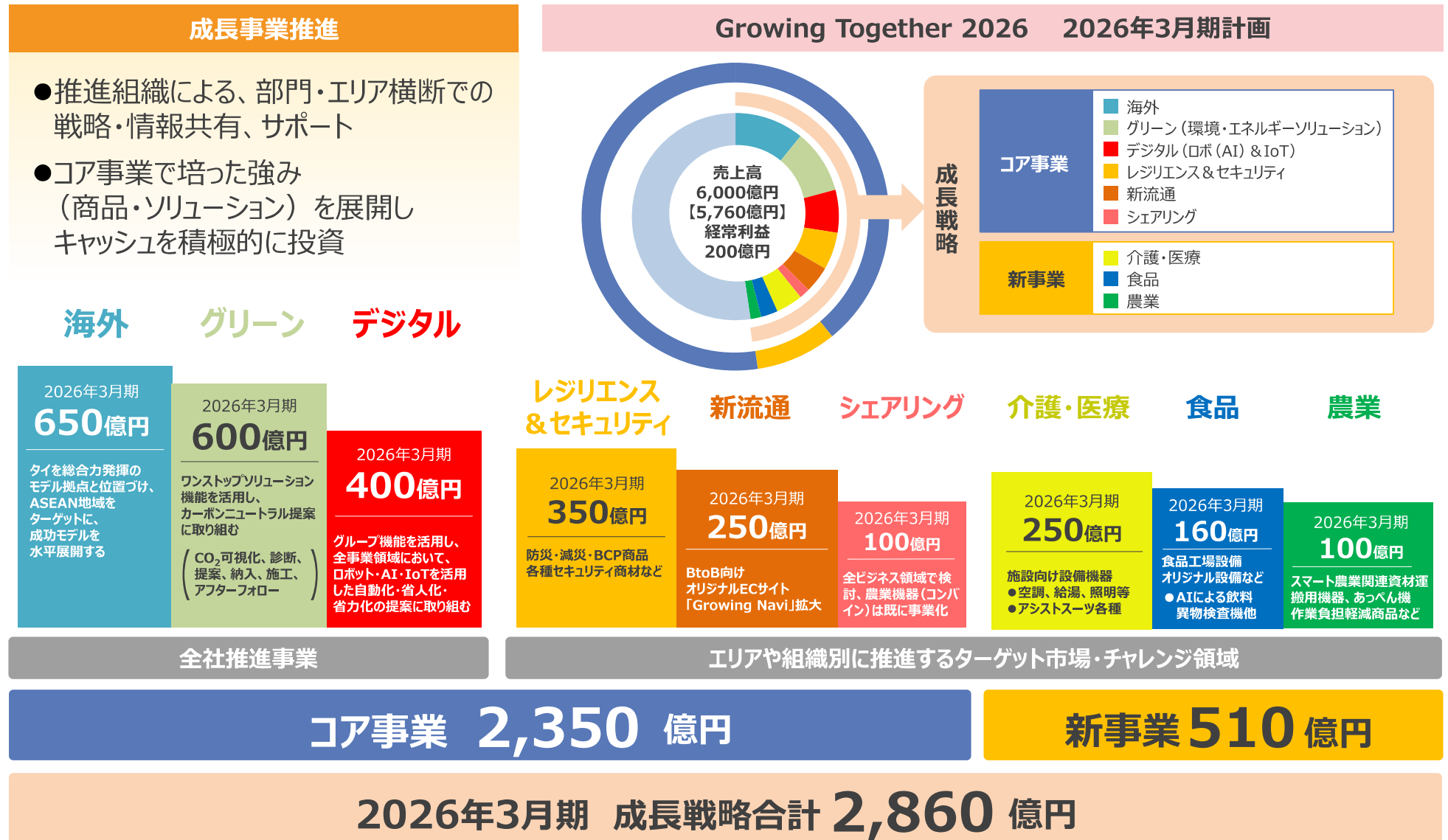
目視による締固め作業の品質向上



MR (複合現実) による現場可視化

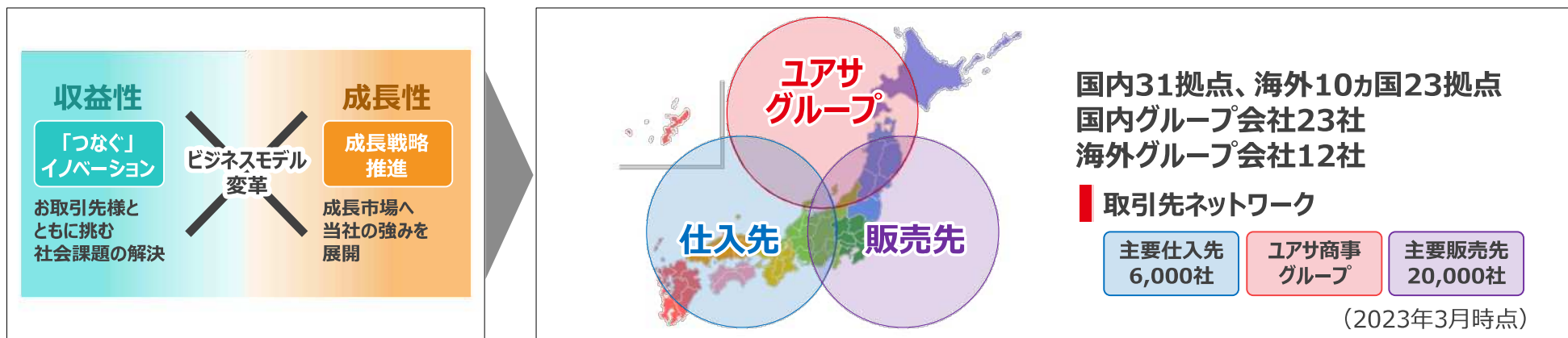
5-2.ビジネス変革（ビジネスモデル変革：成長戦略への展開）

2026年3月期には、売上に占める成長戦略分野の割合を48%まで高めます。※【 】内の売上高は収益認識会計基準適用後

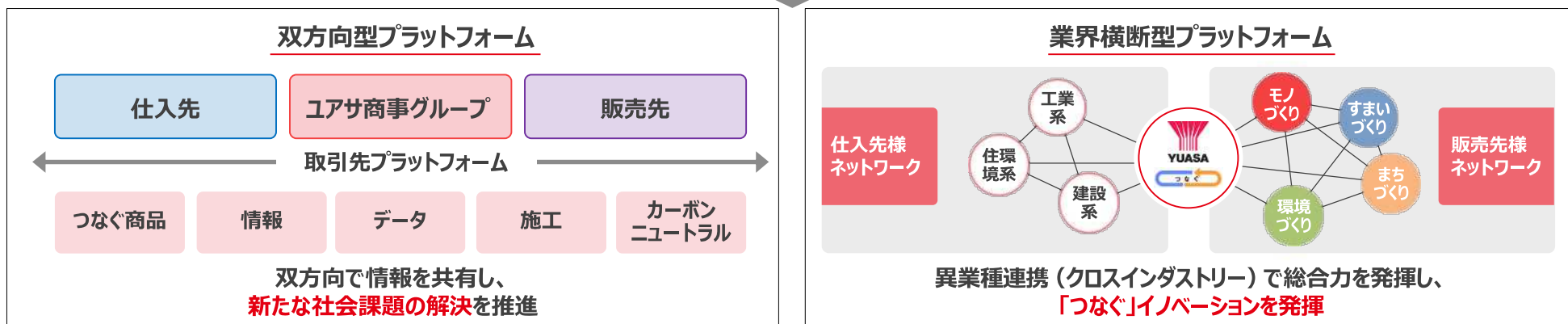


5-3.ビジネス変革（国内&海外への市場展開）

「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。



既存取引先ネットワークをさらに発展



展開

国内市場への展開

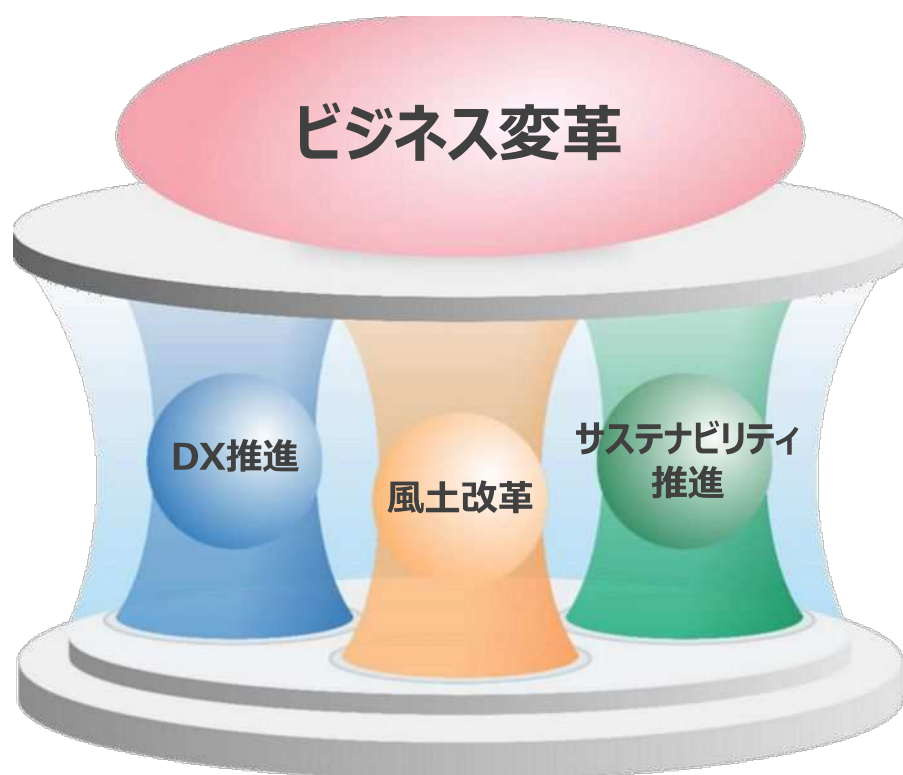
- グローイング戦略本部を中心とした本部・エリア・グループ横断組織による推進
- グランドフェアを中心とした、グループ総合力を発揮した営業プロモーション強化
- DX推進によるデータを活用した提案推進

海外市場への展開

- タイ現地法人を総合化（複数部門進出）させ他国へ水平展開
まずは人口増加や経済成長が著しいインド市場へタイモデルを展開予定
- 海外でグランドフェアを開催し、新しい海外プロモーションを確立（2025年タイ開催）

6.ビジネス変革を支える3つの施策

ビジネス変革を加速させるため、風土改革・DX推進・サステナビリティ推進の取り組みを強化します。



風土改革

人事改革、環境づくり、ガバナンス強化によりイノベーションが常態化する風土を醸成します。

DX推進

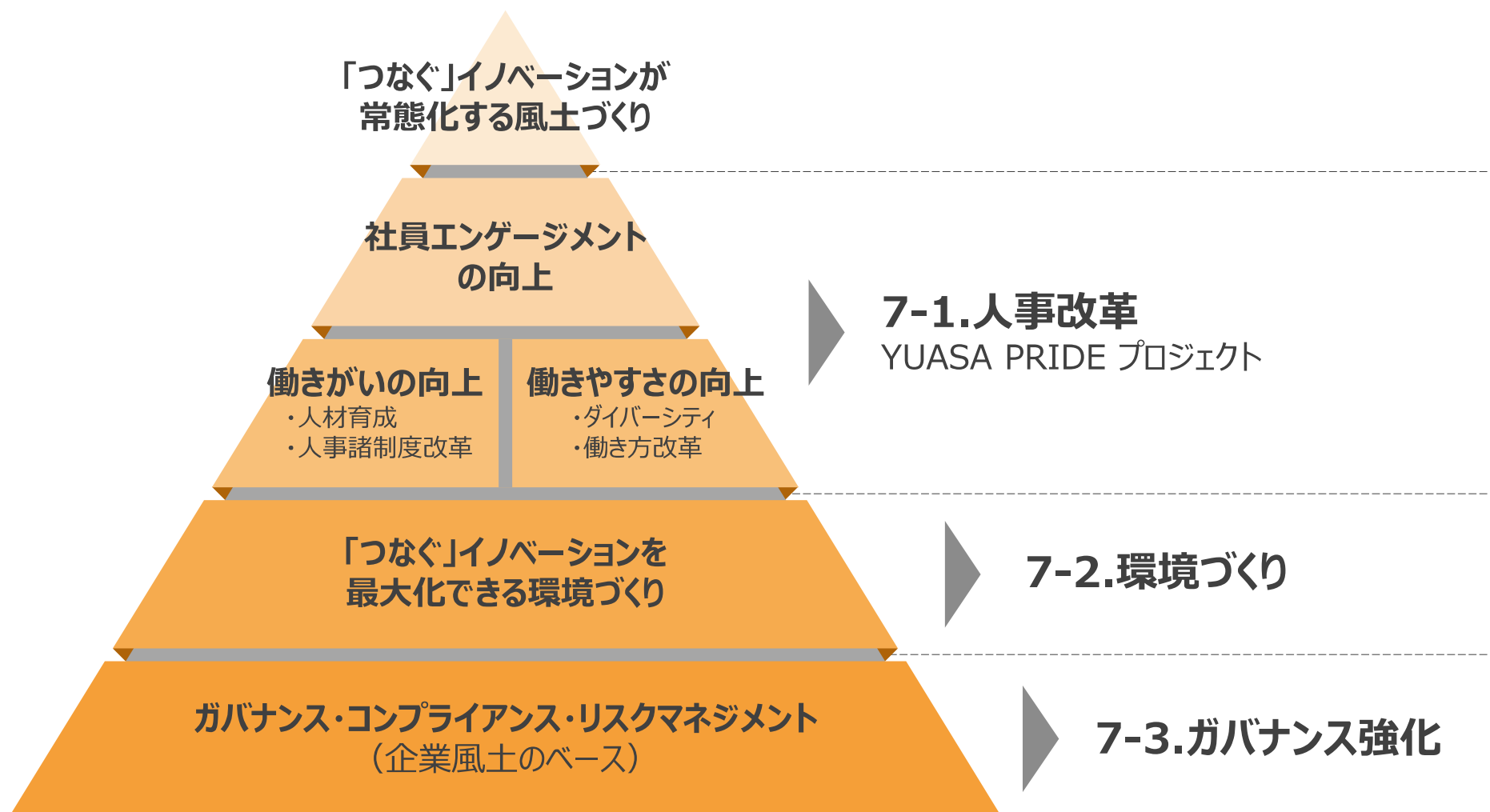
データ活用基盤構築、DX人材育成、業務プロセス改革、イノベーション創出により、ビジネス変革を支えます。

サステナビリティ推進

当社グループのカーボンニュートラルを目指すとともに、カーボンニュートラル推進ビジネスを加速します。

7.風土改革（全体像）

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。



7-1.風土改革（人事改革）

YUASA PRIDE プロジェクト（働きがい向上プロジェクト&人間尊重プロジェクト）により、社員エンゲージメントを高め、「つなぐ」イノベーションで社会課題を解決できる人材を育成します。

企業理念・ビジョン・ユアサバリュー・求める人材像

企業理念

- 「誠実と信用」「進取と創造」「人間尊重」

ユアサビジョン

- 「つなぐ複合専門商社グループ」 ● 「ユアサビジョン360の達成」

ユアサバリュー（社員に求める行動指針）

- **チャレンジ**精神を持ち、自組織の領域を超えたユアサ商事グループの**総合力**を発揮することを目指し、その為に部内外のメンバーとの闊達な**コミュニケーション**を心がける。
- 350有余年の伝統を理解したうえで先達に感謝し、弛まぬ革新により新たな価値を創造し後進に継承する。

求める人材像（あるべき仕事の在り方）

- 取引先の経営課題を解決できる人材

働きがい向上プロジェクト

人材育成

- マネージャー層のマネジメント力向上
- 海外マネジメント人材の育成
- DX人材育成、サステナビリティ教育 等

人事諸制度 改革

- 雇用形態（ジョブ型・メンバーシップ型）
- 採用・配置・育成
- 評価・報酬 等

人間尊重プロジェクト

ダイバーシティ 推進

- 多様性の受容
- 経験者社員の活躍推進 等

働き方改革

- 健康経営（労働時間、他）
- 福利厚生（育児休業、他） 等

社員エンゲージメント
向上

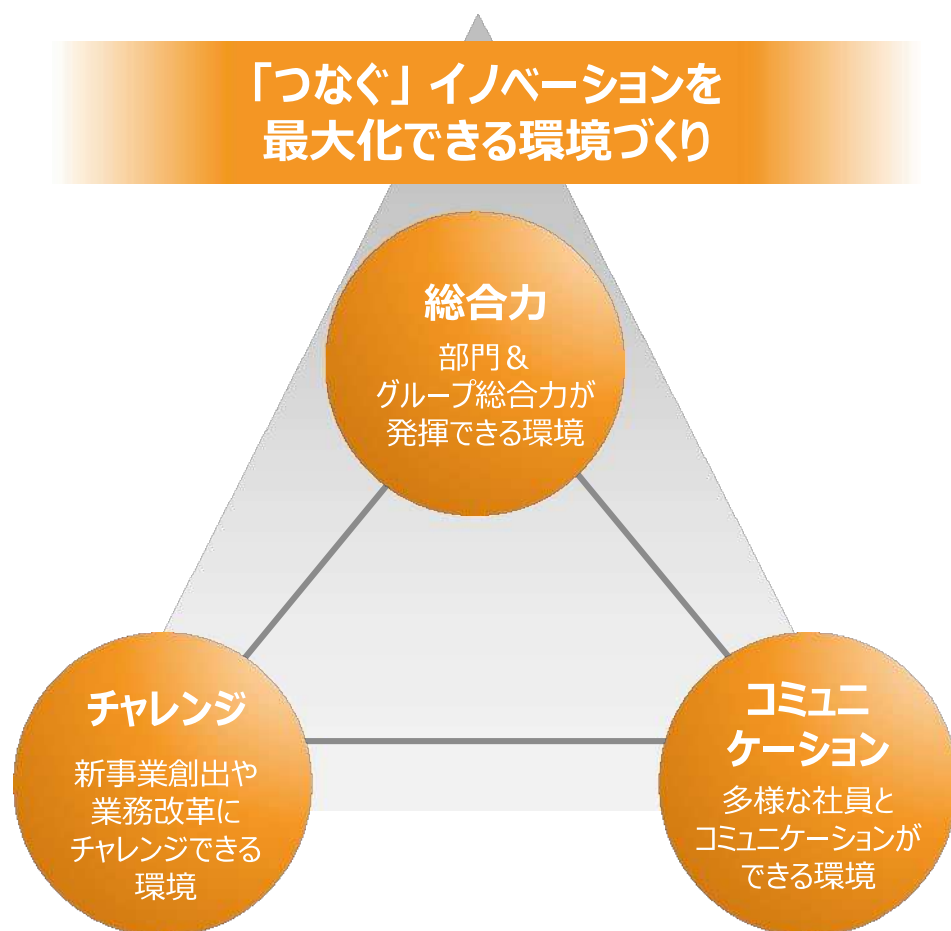
つなぐイノベーション
による
社会課題解決

ビジネス
変革の
加速

7-2.風土改革（環境づくり）

新本社をモデルとし、総合力・チャレンジ・コミュニケーションを推進できるオフィス環境を全グループで目指します。

目指す環境づくり



新本社概要

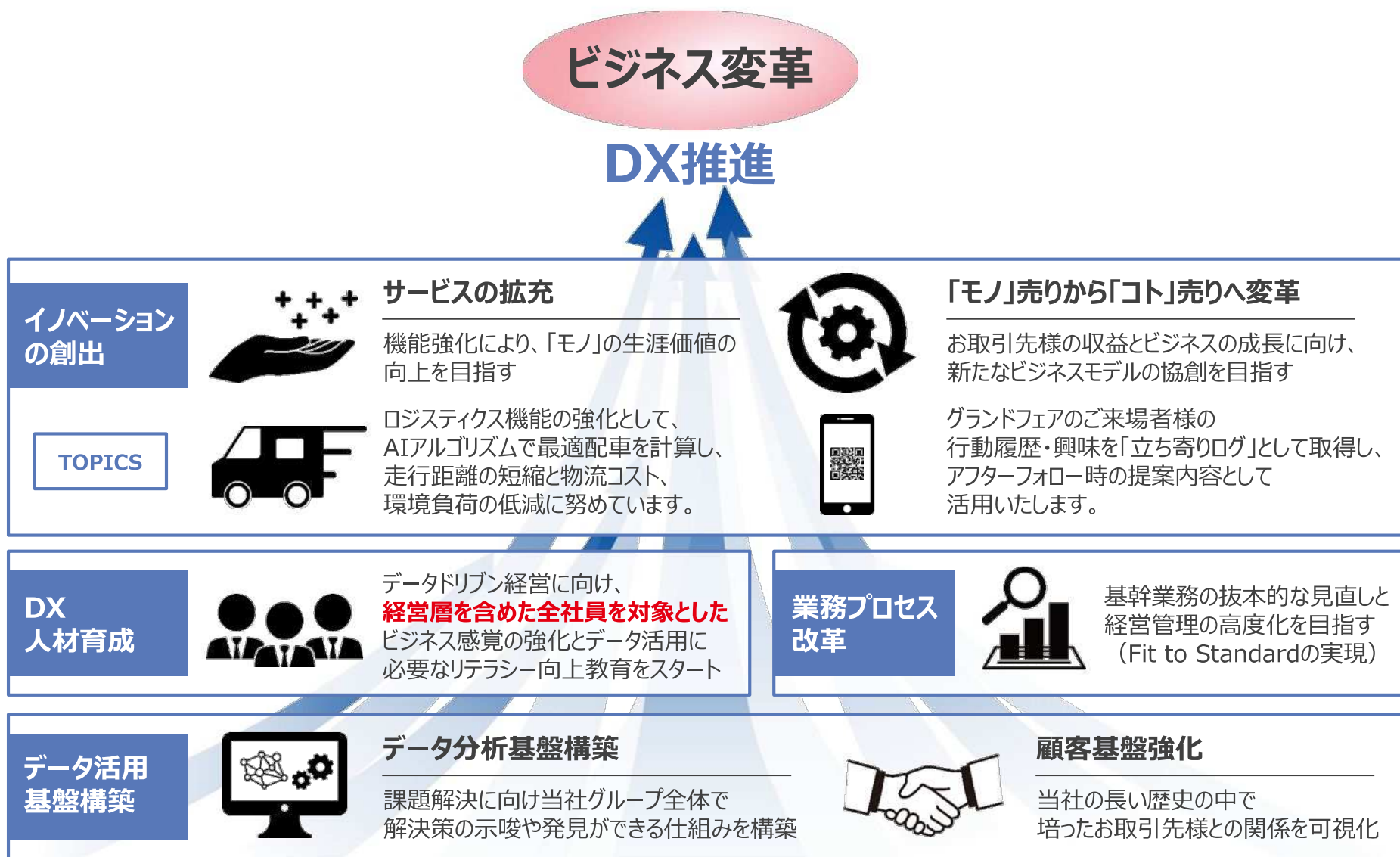
- **建設予定地**
東京都港区新橋5-9
- **オフィスコンセプト**
社員が快適にいきいきと働き、パフォーマンスを最大限発揮できるオフィス環境を整備し、**働き方改革**を実現します。
 - ① **総合力の発揮**
グループ会社を集約し、ユアサ商事グループの総合力発揮と意思決定の迅速化をはかります。
 - ② **チャレンジの促進**
一つのオフィスに機能を集約し、イノベーション創出を推進します。
 - ③ **コミュニケーションの促進**
部門、職制、年齢等に関係なく集まり、コミュニケーションできる環境づくりを推進します。（Etc.営業の作戦基地、悩みや課題の相談室）
- **建物コンセプト**
 - ① **環境への配慮**
環境総合評価（CASBEE、DBJグリーンビル）、エネルギー性評価（BELS、ZEB）の認証取得を目標とします。
 - ② **最新技術の導入と情報発信**
最新技術を集約したオフィス空間とし、情報発信をおこないます。
 - ③ **地域コミュニティへの配慮**
行きかう人々が憩い、賑わう空間を整備します。

支社支店・グループ会社への展開

上記コンセプトを支社・支店・営業所、グループ会社へ展開し、グループ全体で「つなぐ」イノベーションを最大化できる環境づくりを推進します。

8.DX推進（全体像）

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。




9.サステナビリティ推進（全体像）

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。

サステナビリティ宣言（抜粋）

地球環境との調和

2030年度CO₂排出量（※1）
実質ゼロ




2030年度までにグループ全体のカーボンニュートラルを目指すとともに、サプライチェーン全体での環境負荷の低減に努めます。

マレーシアでのマングローブ植林

（※1）グループ全体のScope1&Scope2

良品奉仕の事業活動

2026.3社会課題関連ビジネス（※2）
2,860億円




公正かつ堅実・誠実な商取引を行うとともに、「つなぐ」複合専門商社グループとして安心・安全で豊かな社会づくりを推進します。

遠隔ICUプレハブ病棟（パラオ）

（※2）成長戦略の売上目標合計

人間尊重の経営

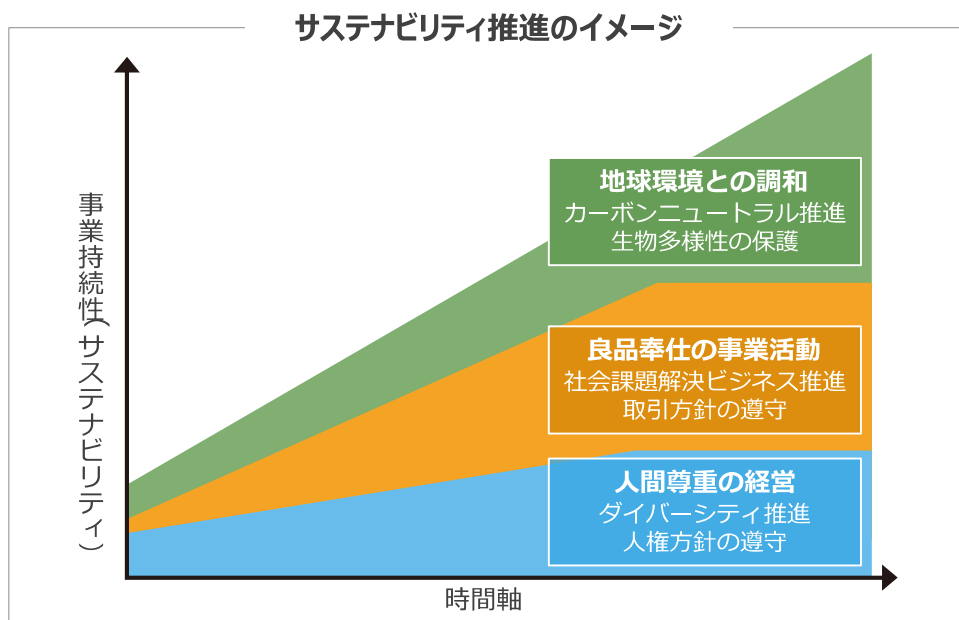


ダイバーシティ経営を実践し、社員一人ひとりが働きがいをもって成長できる企業グループとして発展してまいります。

グループ社員との社長懇談会

Growing Together 2026の取組み

- ① 自社グループ(Scope1 & 2) **CO₂排出量を30%削減**
- ② Scope3 CO₂排出量の削減に向けた取組み
- ③ 社会課題解決ビジネスの推進
(カーボンニュートラル推進ビジネス、レジリエンス&セキュリティビジネス、他)
- ④ ステークホルダーへの取引方針 & 人権方針の周知
- ⑤ 風土改革プロジェクトの推進
(YUASA PRIDE プロジェクト、オフィス環境づくり)



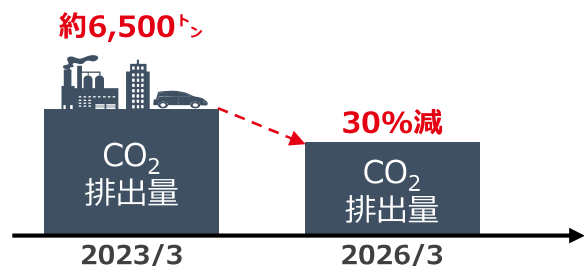
9-1.サステナビリティ推進（カーボンニュートラル）

当社グループのカーボンニュートラルを目指すとともに、カーボンニュートラル推進ビジネスを加速します。

自社グループのカーボンニュートラル推進

ロードマップ

- 2026年3月迄に**CO₂排出量を30%削減**します。
(2023年3月期比)



電力利用によるCO₂排出量の削減

- 省エネの推進 (運用改善 & 設備更新)
- 再生可能エネルギーの導入
- 再エネ電力の購入

ガソリン使用の削減

- 営業用車両のエコカーへの切替

その他の対策

- 社有林の活用
- 排出権の活用

自社グループにおける知見を活かし、お取引先様とともにカーボンニュートラル推進ビジネスを加速

カーボンニュートラル推進ビジネス

カーボンニュートラル達成のための具体的な実行手段として省エネ・再エネ・オフセットをご提案します。



お客様に合わせた最適な組合せをご提案いたします

海外でのカーボンニュートラル推進

二国間クレジット制度 (JCM) を活用し海外企業の省エネ化 & カーボンニュートラルを推進します。



タイでのカーボンニュートラルセミナー (2023年1月)

次世代エネルギー推進

- 合成燃料への取組み
- 水素ビジネスへの取組み

10.投資方針

対面営業の推進により機動的な成長投資（成長戦略投資 + DX ITデジタル投資）を実施します。

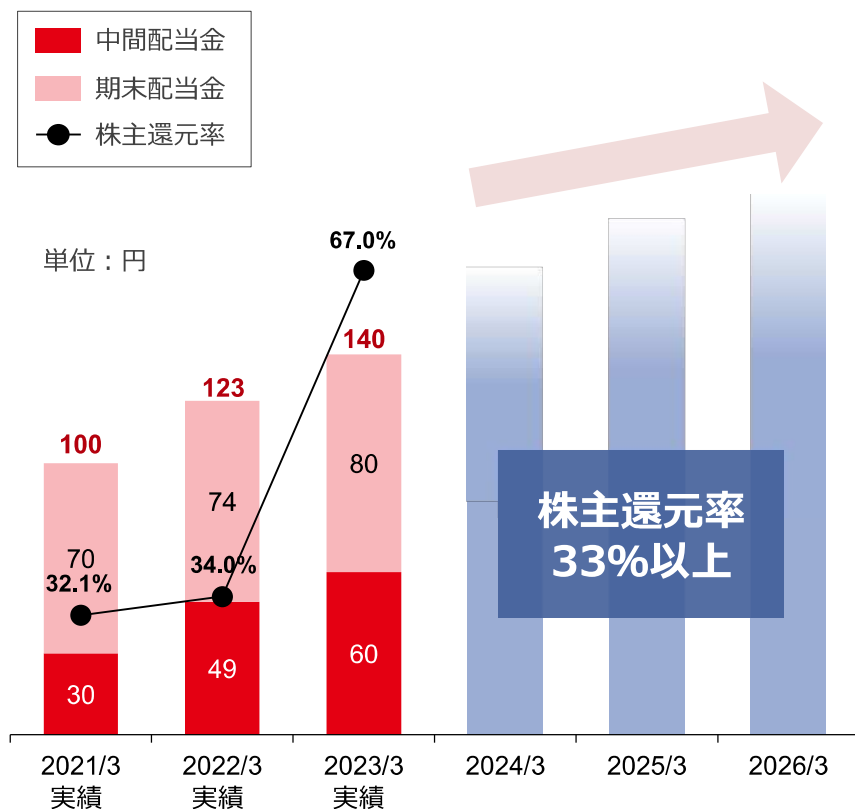
【Growing Together 2023】			【Growing Together 2026】		
計画	実績	内容	投資項目	計画	内容
40億円	-	-	海外事業	60億円	<ul style="list-style-type: none"> ● M&A投資 ● タイ強化投資
40億円	19億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 資本業務提携 ● コネクトームデザイン 	デジタル事業		
50億円 ※コア事業 含む	37億円	<ul style="list-style-type: none"> ● M&A <ul style="list-style-type: none"> ・中川金属（産業機器） ・丸建サービス（建設機械） ● つなぐオリジナル商品開発 <ul style="list-style-type: none"> ・加工環境ソリューション ・V2H機能付き宅配BOX ・八千堺 ・BCPパッケージ ・遠隔ICUプレハブ病棟、他 ● ECサイト機能開発 <ul style="list-style-type: none"> ・G-Navi B to B to U対応 ● ロジスティクス強化 <ul style="list-style-type: none"> ・九州物流センター再整備 	グリーン事業	40億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品・サービス開発投資 ● 「つなぐ」イノベーション開発 ● 機能強化投資 <ul style="list-style-type: none"> ・人材開発 ・営業プロモーション強化 ・ロジスティクス基盤整備
			40億円		
170億円	64億円		新流通事業	112億円	● DX ITデジタル投資
			介護・医療事業		
			農業事業	212億円	
			食品事業		
			シェアリング事業		
			コア事業		
			DX ITデジタル投資		
			合計		

11.株主還元方針

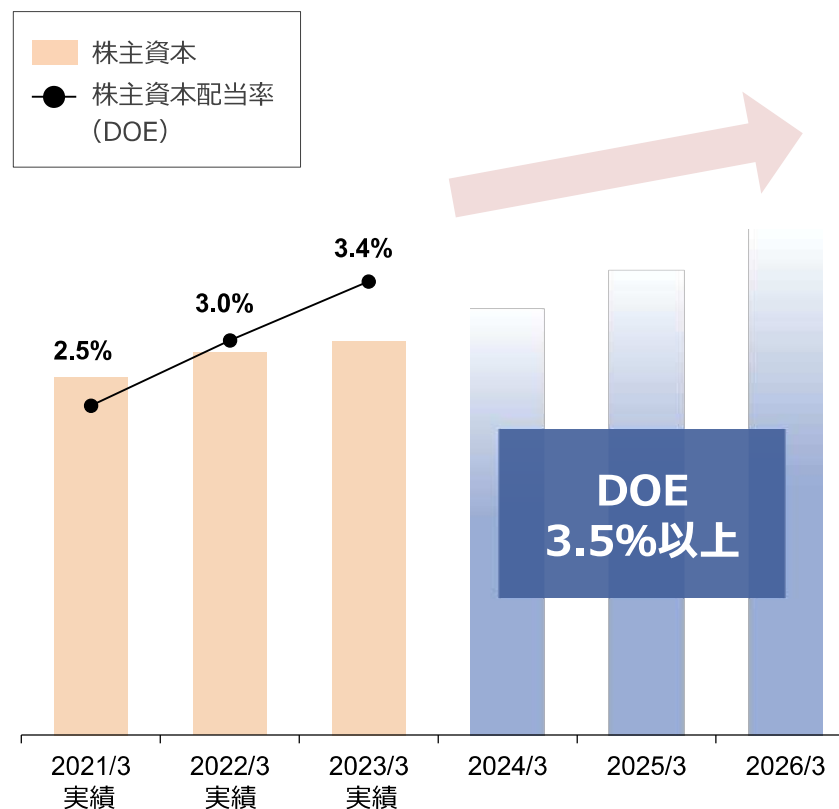
連結株主還元率（配当・自己株式取得）と株主資本配当率（DOE）の向上により安定的な株主還元を継続します。

- **配当**：安定配当を基本とし、連結キャッシュ・フローや投資状況を踏まえ実施します。
- **自己株式取得**：資本効率の向上と経営環境の変化を鑑み、機動的に対応します。
- **企業価値向上**：ROEの向上を目指すとともに積極的な情報開示・IR活動により株価向上に努めます。

1 株当たり配当金と配当性向の推移



株主資本配当率（DOE）の推移



※株主還元率の2023年3月期実績には自己株式取得額37億円が含まれております。

Growing Together 2026の定量計画& K P I



財務KPI

単位：億円（未満切り捨て）

	2023年3月期実績	2024年3月期計画	2026年3月期計画
売上高（※1）	5,048	5,230	5,760
営業利益	145	154	190
経常利益	153	164	200
経常利益率	3.05%	3.1%	3.4%
当期純利益	100	108	132
自己資本利益率（ROE）	10.8%	11.2%	11.8%
株主還元率（※2）	67.0%	33%以上	33%以上
株主資本配当率（DOE）	3.4%	3.5%以上	3.5%以上

（※1）売上高は収益認識基準適用後の数値となります。

（※2）株主還元率の2023年3月期実績には自己株式取得額37億円が含まれております。

Growing Together 2026の定量計画& K P I



非財務KPI

	2023年3月期実績	2024年3月期計画	2026年3月期計画
CO ₂ 排出量 (ト>CO ₂)	6,682ト>CO ₂	10%削減 (2023年3月期比)	30%削減 (2023年3月期比)
女性管理職比率	1.9%	2.0%	3.0%
女性総合職比率	4.2%	4.2%	6.0%
女性総合職採用率	10.3%	6.5%	12.0%
男性育休および 育児目的休暇取得率	78.1%	80.0%	90.0%
有給休暇取得率	62.8%	65.0%	70.0%
平均労働時間	1,955時間	1,940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	250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：100名(※1)	IT人材：600名 DX人材：40名(※2)

(※1) IT人材…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

(※2) DX人材…データ分析結果を利活用し、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



つなぐ 複合専門商社グループ



本資料に掲載された予測および将来の見通しに関する記述等は、本資料の発表日現在における入手可能な情報、一定の前提や予期に基づくものです。よって、実際の業績、結果は、経済動向、市場価格の状況、諸制度の変更など様々なリスクや不確定要素により大きく異なる結果となることがありますが、当社は、本資料の情報の利用により生じたいかなる損害に関し、一切責任を負うものではありません。また、当社は本資料に掲載された予測および将来の見通しに関する記述等について、改訂する義務を負うものではありません。