



2020年4月2日

各 位

会社名 ユアサ商事株式会社  
代表者名 代表取締役社長 田村 博之  
(コード番号 8074 東証第一部)  
問合せ先 代表取締役専務取締役 佐野木 晴生  
経営管理部門統括  
(TEL. 03-6369-1255)

## 中期経営計画「Growing Together 2023」策定のお知らせ

当社は、2026年の創業360周年を見据えた「ユアサビジョン360」実現のための2ndステージとして、2020年4月から2023年3月までの3カ年を対象とする中期経営計画「Growing Together 2023」を策定いたしましたので、その概要についてお知らせいたします。

### 1. 「ユアサビジョン360」の概要

創業360周年を迎える2026年のありたい姿として、業界トップレベルの収益構造を持つ複合専門商社グループへの成長を目指します。2026年3月期の定量計画としては、連結売上高6,000億円、連結経常利益200億円、経常利益率3.3%を目指します。

### 2. 「Growing Together 2023」の概要

「成長事業戦略」「コア事業戦略」「経営基盤の強化」を基本方針として、「総合力」「チャレンジ」「コミュニケーション」をキーワードに、成長事業(=社会課題解決ビジネス)の発掘・育成を行うとともに、真の働き方改革による生産性向上を実現します。

#### (1) 基本方針

##### ①成長事業戦略

- 社会課題の解決=成長事業と位置づけ、全社横断のイノベーション推進組織(グローイング戦略本部)が中心となり、成長事業を軌道に乗せる。
- 農業、介護・医療に加え、3rdステージを睨んだ新戦略として食品分野への進出とシェアリングビジネスの展開を追加する。

##### ②コア事業戦略

- 【総合力&コーディネート機能強化】グループ全体で「コト売り」提案を推進する。
- 【エンジニアリング機能強化】新組織(総合エンジニアリング室)により物件のトータル受注を推進する。
- 【ロジスティクス強化】新センター(関東・中部・関西・九州)の機能を発揮する。
- 【EC機能強化】B to B to U(ユーザー)のプラットフォームを整備する。
- 【グループ機能強化】事業承継によるシェアアップとグループ機能強化をはかる。

### ③経営基盤の強化

- 【※デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進】DXの推進によりガバナンス強化と真の働き方改革を実現する。
- 【ITデジタル投資】グループ・グローバルでの共通基盤を確立する。
- 【人事・組織改革】理系人材、女性総合職、留学生などの採用を強化しイノベーションを喚起する組織風土を形成する。

#### ※デジタルトランスフォーメーション（DX）

デジタル化やデータを活用した新しいビジネスモデルを通じ、競争上の優位性を確立すること。

### (2) 定量計画&KPI

財務KPI	2023年3月期計画
売上高	5,450億円
営業利益	154億円
営業利益率	2.8%
経常利益	164億円
当期純利益	115億円
ROE	11.4%以上
株主還元率	33.0%以上

非財務KPI	2023年3月期計画
女性総合職比率	5.0%
女性総合職採用率	12.0%
有給取得率	60%
平均労働時間	1,900時間

### (3) 投資・資本政策

#### ①投資

3年間（2020年4月～2023年3月）の投資枠として170億円を設定し、海外事業やロボ(AI)&IoT事業のM&AやITデジタル投資など、競争力強化に向けた投資を通じ、1株当たり当期純利益を増大させ、株主価値の向上を図ります。

#### ②株主還元

株主還元率33%以上を目標とし、自己株式の取得を含め、DOE（株主資本配当率）の向上に努めます。

※本中期経営計画策定時において、新型コロナウイルス（COVID-19）感染症の拡大・長期化による影響については、その影響の大きさ、範囲や期間が不確実であることから、反映していません。中期経営計画「Growing Together 2023」の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

# ユアサ商事グループ中期経営計画

2020.4 – 2023.3

# Growing Together 2023

ともに挑む。

2020年4月2日



ユアサ商事株式会社

# 中期経営計画（Growing Together 2020【期間】2017.4～2020.3）の振り返り

## 【経営指標の達成状況】

### 定量計画の達成状況

達成

未達



(単位：億円)	2017/3	2018/3			2019/3			2020/3
	実績	計画	実績	達成率	計画	実績	達成率	計画 (※)
売上高	4,463	4,650	4,617	99.3%	4,800	4,936	102.8%	5,000
営業利益	109	113	114	100.9%	127	125	98.4%	140
営業利益率	2.45%	2.43%	2.47%	—	2.66%	2.54%	—	2.80%
経常利益	117	120	121	100.8%	135	134	99.3%	150
経常利益率	2.62%	2.58%	2.63%	—	2.66%	2.72%	—	2.80%
当期純利益	77	80	82	102.5%	91	90	98.9%	100
ROE	12.9%	—	12.2%	—	—	12.2%	—	12.2%
株主還元率	27.0%	27.5%	29.5%	—	31.4%	34.3%	—	33.2%

### 成長戦略の達成状況

達成

未達

(単位：億円)	2017/3	2018/3			2019/3			2020/3
	実績	計画	実績	達成率	計画	実績	達成率	計画 (※)
海外事業	321	450	333	74.0%	500	415	83.0%	550
ロボ(AI) & IoT事業	23	26	40	153.8%	62	58	93.5%	83
環境&エネルギーソリューション事業	169	180	190	105.5%	190	200	105.3%	215
新流通事業	78	100	96	96.0%	116	113	97.4%	136
レジリエンス&セキュリティ事業	124	160	150	93.7%	175	190	108.6%	205

※2020/3計画は、当社2019年3月期決算短信発表（2019年5月10日発表）時点の予想数字です。

※2020/3計画には、新型コロナウイルス感染症に関する影響は加味しておりません。

# 中期経営計画（Growing Together 2020【期間】2017.4～2020.3）の振り返り



【総括】 成長分野の発掘と企業風土改革（組織・人事制度改革）により、総合力の発揮＆ユアサビジョン360実現に向けた基礎固めを実施しました。

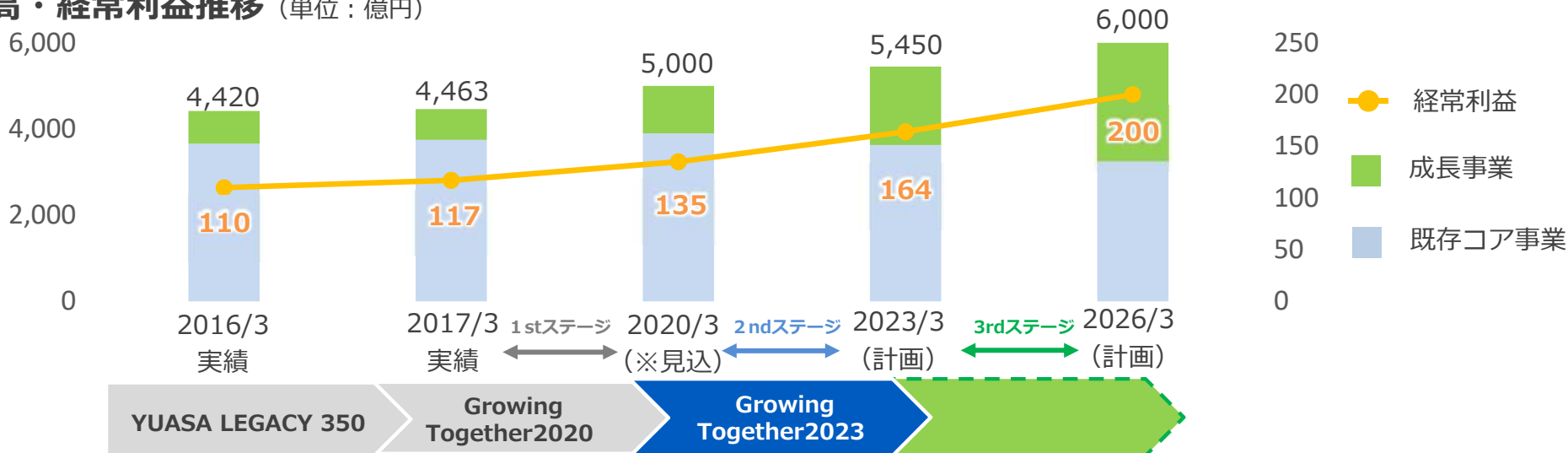
基本方針	総括	実行した主な施策
定量目標の達成	▲	<ul style="list-style-type: none"> <li>●グループ全体での機能強化による収益構造改善を実行</li> <li>●2018年3月期～2019年3月期については、ほぼ計画通りに推移</li> <li>●2020年3月期については、営業利益、経常利益、当期純利益未達の見込み</li> </ul>
成長事業の発掘と再強化	▲	<ul style="list-style-type: none"> <li>●農業分野：次世代農業用ロボットの開発に着手</li> <li>●介護・医療分野：パワーアシストスーツや抗菌照明の取扱いの本格化</li> <li>●ロボ(AI) &amp; IoT分野：自律走行型協働ロボットの開発、AIベンチャーとの業務提携</li> <li>●海外事業の強化：現地資本企業への販売を強化したが、計画未達の見込み</li> </ul>
コア事業の機能強化	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ワンストップ&amp;コーディネート機能強化：地域ブロック制導入により部門連携強化</li> <li>●ロジスティクス機能強化：ロジスティクス戦略室新設、中部物流センター移転・強化</li> <li>●EC機能強化：Growing Naviの稼働、お取引先様との双方向プラットフォーム化</li> <li>●エンジニアリング機能強化：グループ工事会社やエンジニアリング専門組織（技術支援室、YES部）の活用による工場や建築物のトータル受注を推進</li> </ul>
経営基盤の強化（企業風土改革）	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>●総合力発揮に向けた組織・制度整備：グローイング戦略本部の新設、サンクスポイント、成約ポイント制度導入、匠登録制度（ノウハウの共有）導入</li> <li>●チャレンジする企業風土の醸成：人事評価制度改定、社内FA制度導入、社内公募制度導入、チャレンジ企画制度導入</li> </ul>
経営指標の達成	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ROE（目標12.2%）、株主還元率（目標33.0%）ともに堅調な推移</li> <li>●投資：M&amp;A（下記2件）、システム投資、人材育成、新事業開発に3年間合計で82億円を投資（想定投資枠89億円） <ul style="list-style-type: none"> <li>・富士クオリティハウス（コンテナハウス製造、【本社】群馬県伊勢崎市）</li> <li>・高千穂（リフォーム工事業、【本社】横浜市）</li> </ul> </li> </ul>

# ユアサビジョン360 ・ Growing Together 2023の定量計画



業界トップレベルの収益構造を持つ『**つなぐ** 複合専門商社グループ』への成長を目指します。

## ■ 売上高・経常利益推移 (単位：億円)



### 【ユアサビジョン360】 (6年後 (創業360周年) のビジョン)

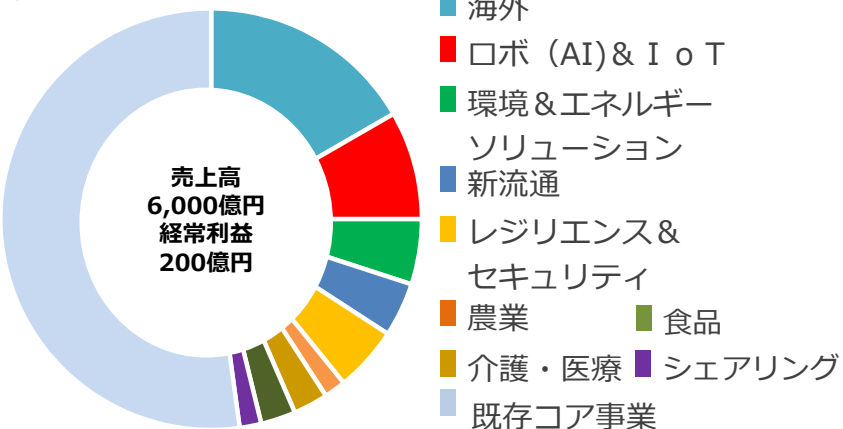
業界トップレベルの収益構造を持つ

『**つなぐ** 複合専門商社グループ』へと成長する

#### 2026年 定量目標

売上高：6,000億円・経常利益：200億円  
経常利益率：3.3%

#### 成長事業 戦略



#### 経営指標

ROE：11.7%以上 (2026年3月期)  
株主還元率：33.0%以上 (2026年3月期)

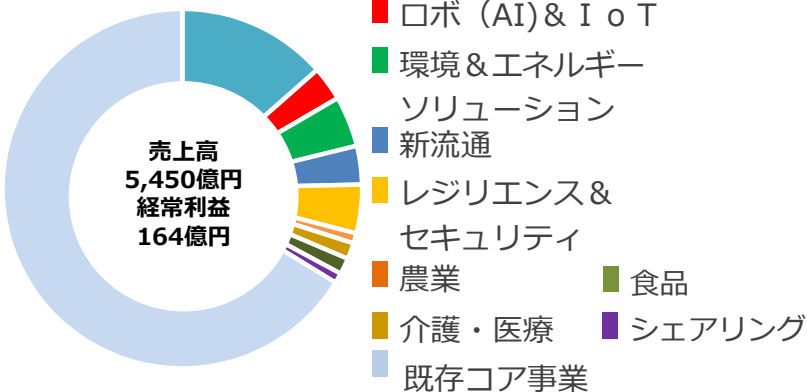
### 【Growing Together 2023】

「総合力」「チャレンジ」「コミュニケーション」による  
持続可能な経営基盤づくり

#### 2023年 定量目標

売上高：5,450億円・経常利益：164億円  
経常利益率：3.0%

#### 成長事業 戦略



#### 経営指標

ROE：11.4%以上 (2023年3月期)  
株主還元率：33.0%以上 (2023年3月期)  
投資枠170億円 (2020年4月～2023年3月・3年間)

※2020/3 (見込) は、当社2020年3月期第3四半期決算短信発表 (2020年2月4日発表) 時点の予想数字です。

※2020/3 (見込) には、新型コロナウイルス感染症に関する影響は加味しておりません。

# Growing Together 2023の位置づけと骨子

2026年（創業360周年）を見据え、「総合力」「チャレンジ」「コミュニケーション」をキーワードとし、成長事業（＝社会課題解決ビジネス）の発掘・育成を行うとともに、真の働き方改革による生産性向上を実現します。



仕上げ  
収穫

## 新中期経営計画(2ndステージ)

### Growing Together 2023

「総合力」「チャレンジ」「コミュニケーション」による持続可能な経営基盤づくり

育成

## 中期経営計画(3rdステージ) (2023年～2026年)

・業界トップレベルの収益構造を持つ複合専門商社グループへ

※デジタルトランスフォーメーション(DX)とはデジタル化やデータを活用した新しいビジネスモデルを通じ、競争上の優位性を確立すること。

## 前中期経営計画(1stステージ)

### Growing Together 2020

・成長分野の発掘  
・総合力発揮に向けた企業風土改革(組織・人事)

基礎  
固め

1	成長事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社会課題の解決＝成長事業と位置づけ、全社横断のイノベーション推進組織(グロウイング戦略本部)が中心となり、成長事業を軌道に乗せる。</li> <li>●農業、介護・医療に加え、3rdステージを睨んだ新戦略として食品分野への進出とシェアリングビジネスの展開を追加する。</li> </ul>
2	コア事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>●【総合力&amp;コーディネート機能強化】グループ全体で「コト売り」提案を推進する。</li> <li>●【エンジニアリング機能強化】新組織(総合エンジニアリング室)により物件のトータル受注を推進する。</li> <li>●【ロジスティクス強化】新センター(関東・中部・関西・九州)の機能を発揮する。</li> <li>●【EC機能強化】B to B to U(ユーザー)のプラットフォームを整備する。</li> <li>●【グループ機能強化】事業承継によるシェアアップとグループ機能強化をはかる。</li> </ul>
3	経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●【※デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進】DXの推進によりガバナンス強化と真の働き方改革を実現する。</li> <li>●【ITデジタル投資】グループ・グローバルでの共通基盤を確立する。</li> <li>●【人事・組織改革】理系人材、女性総合職、留学生などの採用を強化しイノベーションを喚起する組織風土を形成する。</li> </ul>

# 社会課題の解決と成長戦略の位置づけ

企業理念を原点に、社会課題解決ビジネス = 成長事業と位置づけ、持続可能な社会を実現します。



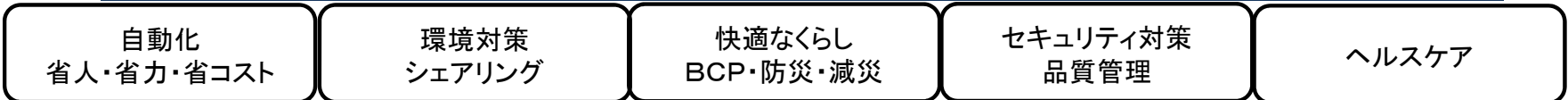
長期ビジョン

ともに産業とくらしの発展に挑み、持続可能な社会づくりに貢献する

社会課題



社会ニーズ



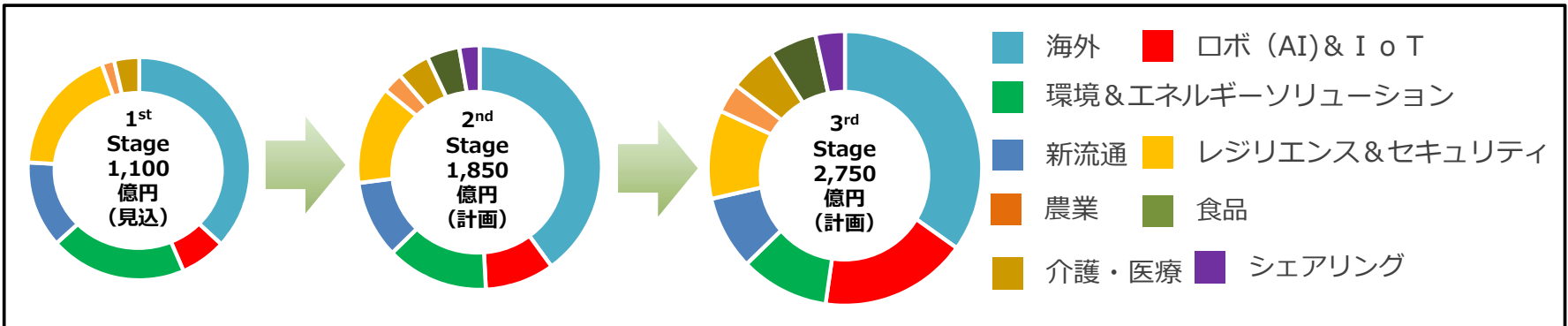
実現目標



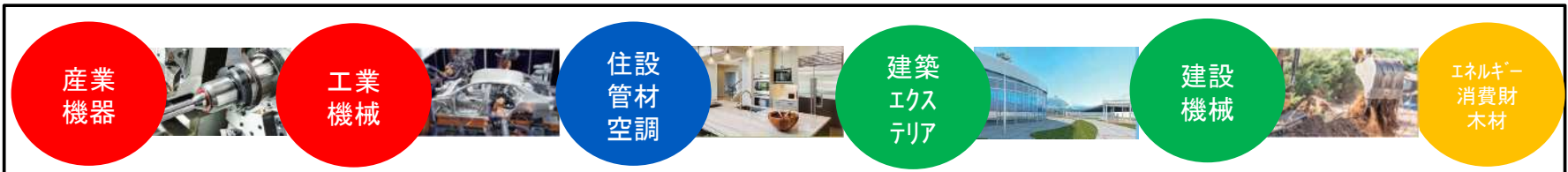
成長事業  
【3rd Stage】

成長事業  
【2nd Stage】

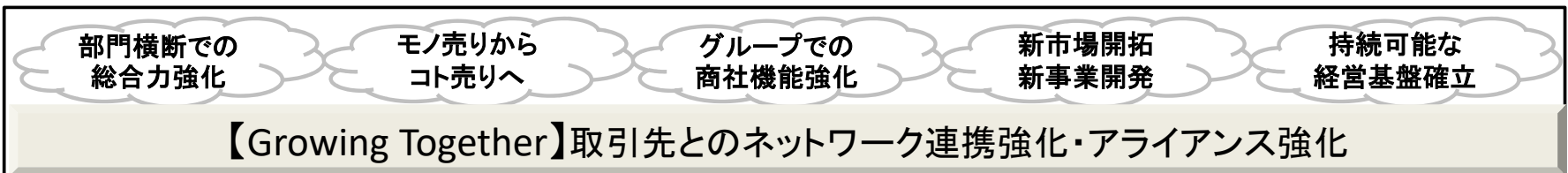
成長事業  
【1st Stage】



コア事業



競争力強化  
の取組み



企業理念





# 成長戦略の推進に向けて①



## ①海外事業

全社コア事業の輸出入事業を拡大します。

【新規進出候補先】カンボジア、ミャンマー

【投資対象】 (北米) 機械販売商社とのアライアンス  
(東南アジア) SIer・農機販売会社とのアライアンス

投資枠  
**40**億円



### Growing Together2020 取組

### 総括 ×

工業マーケット

- 北米事業の強化 (ニューイングランド支店開設)
- 現地資本企業への販売拡大

住環境マーケット

- JCM制度を活用した省エネ設備機器提案
- ベトナムへの拠点進出 (住環境分野)

建設マーケット

- 東南アジア地域における建機 & 中古建機販売強化
- 中古農業機械販売開始

### Growing Together2023 計画

現地セールススタッフ・エンジニアスタッフの育成

工業マーケット

- 拡大するアジア市場を中心とした拠点展開
- 現地資本企業への販売拡大 (販売比率50%を目標)

住環境マーケット

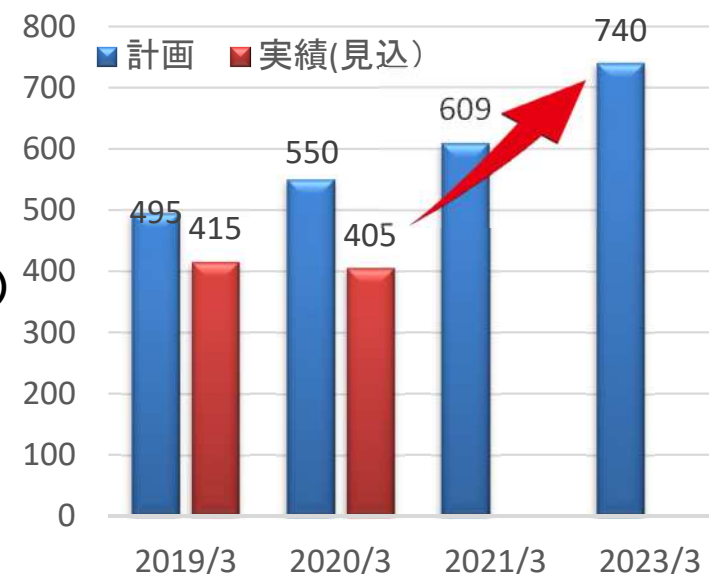
- タイ、ベトナムにおける省エネ・創エネ商材 拡販
- 現地資本企業開拓と住宅設備販売

建設マーケット

- 【建材】海外建材事業の強化 (輸入・輸出)
- 【建機】中古建設機械・農機の輸出拡大

売上高  
**405** → **740** 億円  
(2020見込) (2023計画)

売上高(億円)



# 成長戦略の推進に向けて②



## ②ロボ(AI) & IoT

システムインテグレーション機能をさらに強化し、各分野においてソリューション営業を展開します。

【投資対象】 AIベンチャー企業・SIerとのアライアンス  
SIer機能強化のための投資

投資枠  
**40**億円

9 産業と技術革新の基盤をつくらう

17 パートナーシップで目標を達成しよう

### Growing Together2020 取組

### 総括 ▲

connectome.design社との業務提携

工業マーケット

- 自立走行型協働ロボットの開発およびコーディネート提案
- システム提案、設計、構想、アフターサービス機能強化

住環境マーケット

- Society5.0を見据えた機器の提案
- 各設備（空調・給湯など）を一括管理・制御する機器の拡販

建設マーケット

- 「磁界」と「ICタグ」を利用した安全対策商品の拡販

### Growing Together2023 計画

connectome.design社と「匠の技AI工場」の開発に着手

工業マーケット

- 2017年より配置した女性総合職ロボット専任担当を中心に、「ロボティクスソリューションチーム」を設置

住環境マーケット

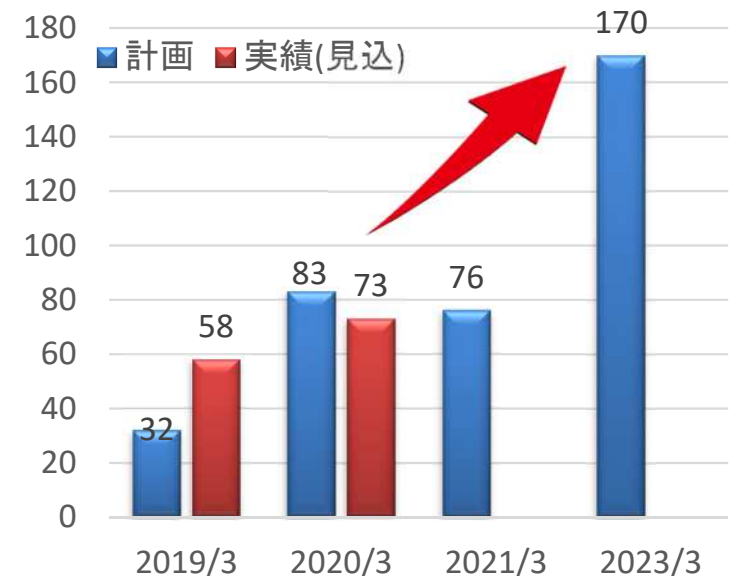
- Society5.0に対応した機器の開発・提案
- ロボ(AI) & IoTインストラクターの育成

建設マーケット

- 住宅エクステリアIoT商材の開発・提案
- ICタグ管理を利用した情報プラットフォーム開発

売上高  
**73** → **170** 億円  
(2020見込) (2023計画)

売上高(億円)



# 成長戦略の推進に向けて③



## ③環境・エネルギーソリューション事業

地球環境に貢献する機器やシステムを国内外に販売・普及させ、環境事業を強力に推進します。



### Growing Together2020 取組

### 総括

国の施策を的確に捉えた卒FITビジネスの展開

- 工場における各種省エネ提案
- ESG・SDGsに対応したソリューション提案
- ZEH・出力抑制対応HEMSユニットの開発・販売
- 農地向けソーラーシェアリング提案
- 屋上緑化・壁面緑化パネル販売

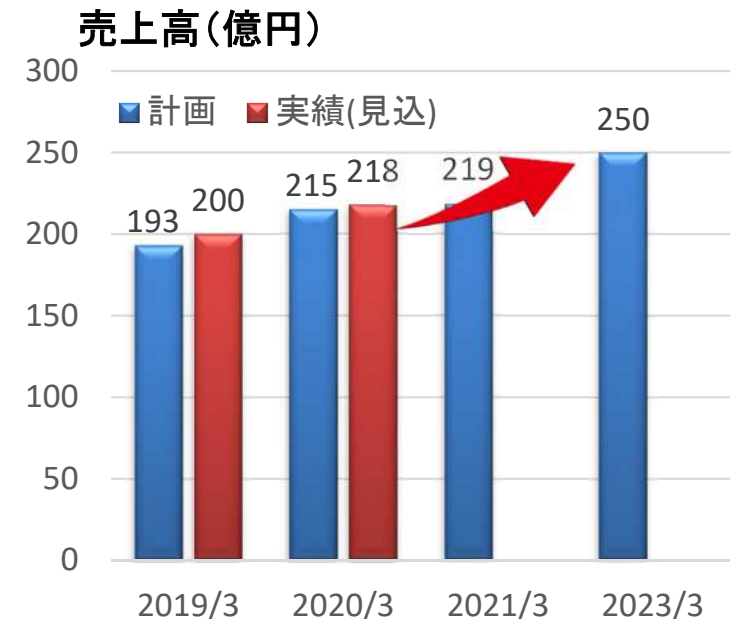
### Growing Together2023 計画

YES部（Yuasa Environment Solution）核に全社横断で省エネソリューション提案を推進

- 工場設備まるごと省エネ化の推進
- 部門を横断した環境インストラクターの育成
- ESG、SDGs、RE100の推進
- 太陽光発電設備のリサイクル・リユース検討
- 環境配慮型建材の拡販（エコ擬木、遮熱ブラインドなど）
- エンジンから電動タイプの建設機器への提案
- 卒FITユーザー向け余剰電力買取サービス「ユアプレミアム」の推進



売上高  
218 → 250 億円  
(2020見込) (2023計画)



# 成長戦略の推進に向けて④



## ④新流通事業

全社横断組織でECビジネスを拡大するとともに、当社グループと販売先様&ユーザー様を結ぶB To B To U（ユーザー）の受発注プラットフォームを整備します。



### Growing Together2020 取組

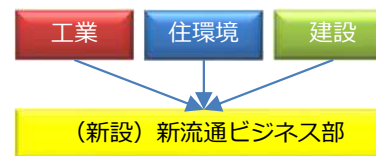
### 総括

- 新ECサイトGrowing Navi稼働
- お取引先様との双方向プラットフォーム化
- 新流通ビジネスの強化（ネット販売会社との取引拡大）

### Growing Together2023 計画

各部門に分散していたネット販売事業を全社横断部門である「新流通ビジネス部」に集約し、ワンストップでの商品供給を推進

- Growing Navi 発注金額の拡大  
(2020年見込50億円→2023計画100億円)
- 販売先様とユーザー様を結ぶ受発注プラットフォーム展開
- デジタル化したコト売りビジネスモデルの推進  
(VR・ARによるバーチャルスマートハウス展開)
- 新流通ビジネス部による全社横断ビジネス展開
- ロジスティクス機能強化



バーチャルスマートハウス



3Dホームデザイン機能

売上高  
138 → 190 億円  
(2020見込) (2023計画)



# 成長戦略の推進に向けて⑤



## ⑤レジリエンス&セキュリティ事業

「防災・減災・BCP」をキーワードに、安心・安全な「産業」と「まちづくり」を推進します。



### Growing Together2020 取組

### 総括 ▲

- 工場や事務所への備蓄品提案
- 工作機械や事務機器の転倒防止・避難経路確保提案
- 生体認証技術を活用したセキュリティ対策の提案
- 社内各拠点にレジリエンスリーダーを配置・育成
- 災害時にも活用できるソーラー街路灯「ソーラーステーション」を開発
- 3つ星レジリエンスカンパニーに認定

### Growing Together2023 計画

レジリエンス&セキュリティ室を全社横断部門とし、提案力をさらに向上

- あらゆる分野における電源確保に向けた提案強化（発電機、蓄電池、無停電電源装置など）
- 品質管理のための監視装置の販売拡大
- 生体認証技術を各事業領域に展開
- BCP、ESG、SDGsを絡めたソリューション提案
- 止水板や備蓄品などによるBCP提案強化
- オリジナル防災用コンテナハウスの開発



防災用のコンテナハウス開発  
(富士クオリティハウス)

売上高  
201 → 240 億円  
(2020見込) (2023計画)



# 成長戦略の推進に向けて⑥

1stステージで育成した2つの新分野を成長事業に追加します。



## ⑥農業

次世代の「儲かる農業」をご提案します。

総括 ○



○ Growing Together2023 計画

- スマート農業に対応したロボットや機器開発・提案
- 仕入先メーカーとのタイアップによる農業関連装置の開発
- 畜産・酪農分野向け電力自家消費パッケージ提案
- 農機販売のプラットフォーム開設



開発中の農業用ロボット「MY DONKEY」

## ⑦介護・医療

高齢化社会の現場改善をサポートします。

総括 ○



○ Growing Together2023 計画

- 仕入先メーカーと介護・リハビリ用装置の開発
- スマート介護施設の提案
- 院内物流の省力化
- 補助金を活用した非常用発電設備確保
- 環境改善提案（空調、空気清浄、照明など）
- パワーアシストスーツを活用した介護補助の省力化
- 消臭・除菌・衛生商品の提案・販売

# 成長戦略の推進に向けて⑦

3rdステージに向け、新たな成長戦略の育成を開始します。



## ⑧食品

「食の安全」をキーワードに、サプライチェーンに最適な設備&機器のトータル提案を推進します。



売上高  
**80** 億円  
(2023年計画)

### Growing Together2023 計画

- スマート食品工場を実現するためのトータル提案
- 食品ロスを軽減するための商品提案
- 食品機械・工場内物流設備販売強化
- 異物混入を防止する検査装置の提案 (食の安全性向上)
- 環境改善提案 (空調、空気清浄、照明など)
- HACCP導入サポート

## ⑨シェアリング

市場ニーズに合わせた、様々な分野におけるシェアリングモデルを創出・提案します。



売上高  
**50** 億円  
(2023年計画)

### Growing Together2023 計画

- 以下の分野におけるシェアリングビジネスの検討を開始します
  - ・工場設備、産業機器、ロボット
  - ・物流センターの機能
  - ・高級ファニチャー
  - ・空スペースを活用したトランクルーム
  - ・サービス、メンテナンス
  - ・農機など

# コア事業の強化①



## エンジニアリング機能強化

モノづくり、まちづくり、安心・安全な社会システムづくりのために、エンジニアリング機能を強化します。

モノづくり

まちづくり

トータルソリューション

やまづみ会  
販売先ネットワーク 20,000社

435  
名

エンジニアリングカ・施工力を支える技術者集団



ユアサ商事技術者合計  
146名

新設

グロー  
イング  
戦略  
本部

工業

住環境

建設

36名

36名

42名

32名

グループ会社技術者合計  
289名

工業系

住環境  
建設系

製造系

51名

221名

17名

炭協会  
仕入先ネットワーク 6,000社





## コア事業の強化②

### グループ機能強化

2020年3月2日に富士重工ハウス株式会社及び株式会社高千穂の全株式を取得し子会社化、ワンストップで総合力を発揮できる複合専門商社グループへの進化を目指します。

#### 富士クオリティハウス株式会社（※） 会社概要

本社	群馬県伊勢崎市
事業内容	組立式仮設ハウス（コンテナハウス）の製造販売
資本金	200百万円
売上高	2,454百万円（2019年3月期）

※富士重工ハウス株式会社は2020年3月2日に富士クオリティハウス株式会社に社名変更致しました。

#### 強み

- 耐久性が高く、高品質なコンテナハウスを製造
- コンテナハウス業界2位グループのシェア

#### シナジー効果

- グループのネットワークを活用した販売拡大
- 建設現場以外のニーズに対応した商品開発



災害対策や農業分野での活用など、コンテナハウスの可能性を追求したビジネスを展開してまいります。

#### 株式会社高千穂 会社概要

本社	神奈川県横浜市
事業内容	リフォーム工事業
資本金	79百万円
売上高	1,458百万円（2019年5月期）

#### 強み

- 市場規模が大きい神奈川県下を中心に戸建・マンションのリフォーム工事を請負
- リフォーム情報が入る独自ネットワーク

#### シナジー効果

- 業界トップクラスの幅広い商品ラインナップ、豊富な機能を駆使したリフォーム・リノベーションビジネスの拡大

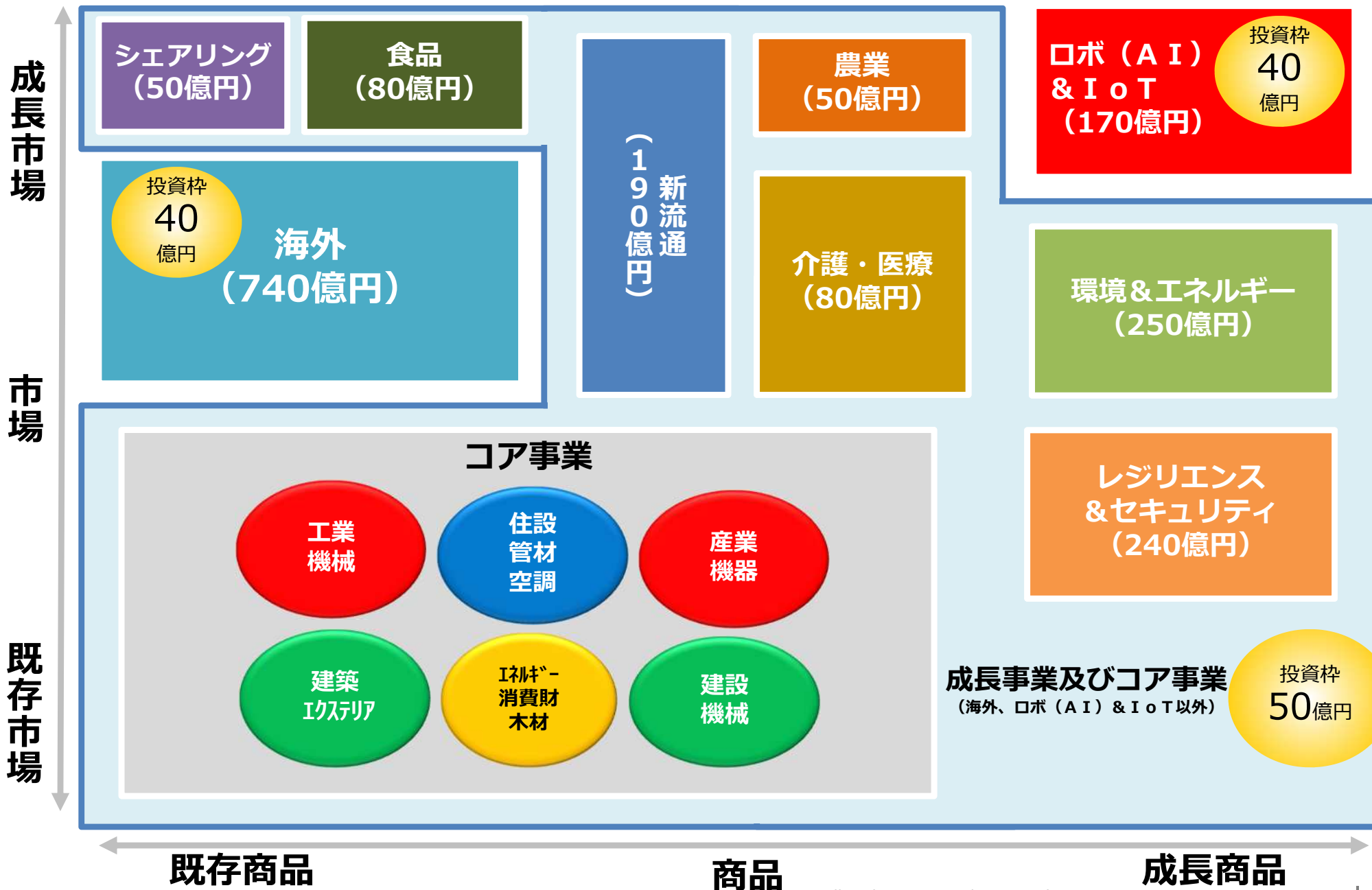


くらし分野のトータルコーディネートができる複合専門商社グループの一社として、快適な生活空間の提供を行なってまいります。

# 成長マトリックスのイメージ



コア事業の深耕を核に、成長事業として新市場、新商品、新事業を戦略的に育成し、事業構造改革を実現します。※（ ）内は2023年3月期の売上目標、【 】内は投資額



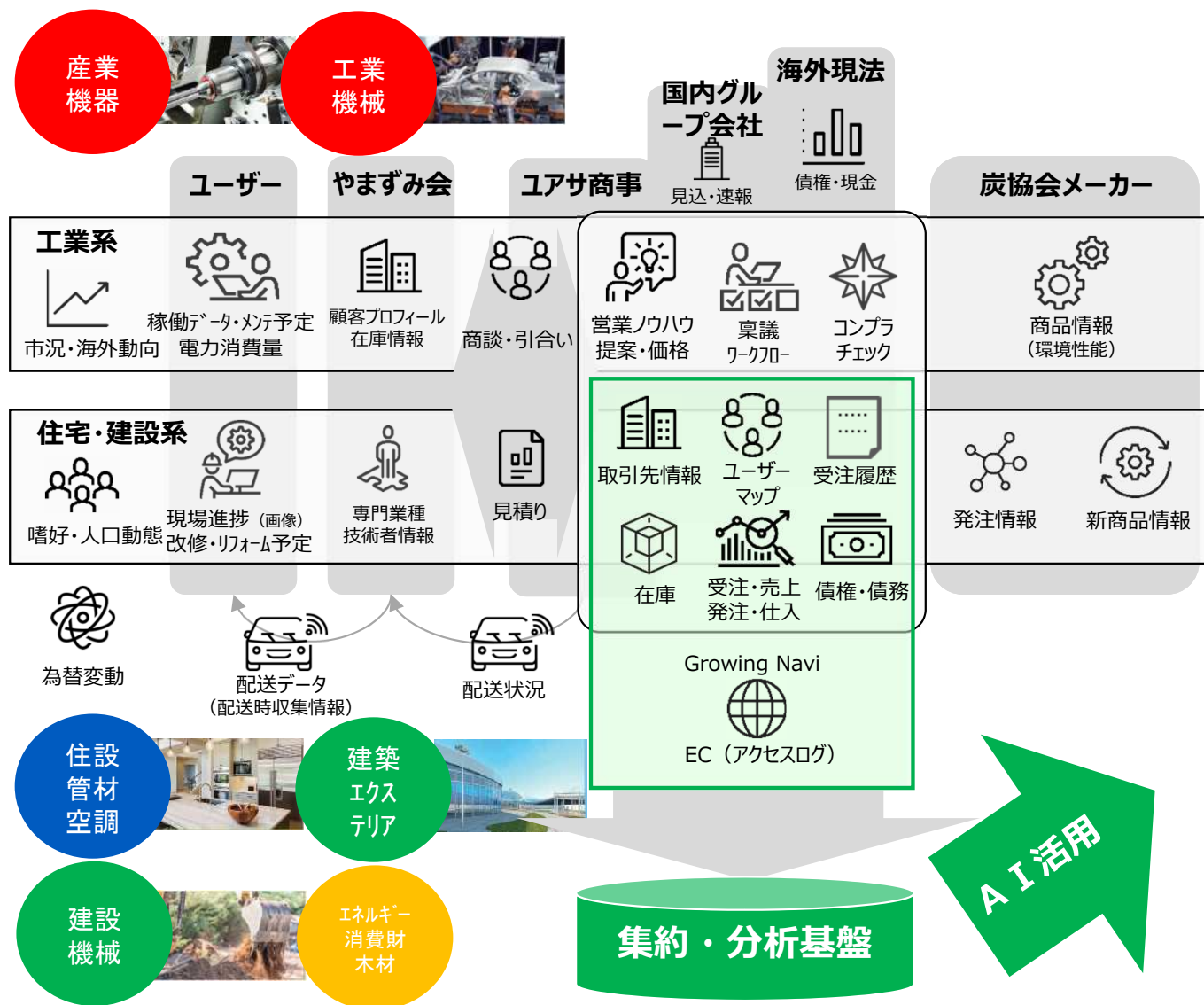


# 経営基盤の強化

グループ・グローバルでの情報基盤の共有化を推進するとともに、全社グループ社員が格差なく情報技術を活用するための（※）ITリテラシーの向上に取り組みます。

※ITリテラシーとは  
情報技術やネットワークを利用して集めた情報を自分の目的に沿って活用できる能力。

## データ活用起点



### 経営



- グループデータ基盤の共有化、データのビジュアル化、AI活用
- **営業資源の最適シフト**（選択と集中）
- 海外現地リスク（債権、外貨残高）の早期把握と対策

### 営業活動



- 全国の提案内容を一元管理し販売先ニーズに**最適な提案を推察**（参考情報）
- 過去担当者の商談情報・取引実績データから新たな商談チャンスと提案タイミングを推察した**戦略的提案**

### 業務・配送



- 顧客のライフサイクルを通じた**データに基づく在庫管理**
- 与信情報や定性情報に基づく未回収懸念先の自動抽出と事前対策

### 高度な活用



- 引合い情報やGrowing Naviの履歴から嗜好を**自動抽出**し提案に活用（潜在ニーズの抽出）
- 性能・技能・環境センシングと顧客嗜好のマッチングによる**需要予測**

とらえきれない情報も含めてビジネスに関わる情報・データを蓄積

# ESG／SDG s の取組み

事業を通じた社会課題の解決とガバナンスの強化に取り組めます。

## ① マングローブの植林活動を開始

E

ESG経営の一環として、気候変動への対策（森林や生物多様性の維持）に向け具体的に行動するため、日本マレーシア協会様とともにマレーシア・クダ州ムルボック湿地保護林における植林活動を開始いたします。

### マングローブ植林活動の概要

実施場所	マレーシア国 クダ州 ムルボック湿地保護林内森林劣化地域約200ha
実施期間	2020年4月1日～2030年3月31日（10年間）
主な実施内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・育苗、植林活動</li> <li>・環境教育プログラム実施</li> <li>・地域社会生活向上プログラム実施</li> </ul>



伐採によって劣化したマングローブ林の再生に取り組めます。

## ② 災害支援物資の供給

S

台風・豪雨等の自然災害発生時に必要なものを必要な場所へスピーディにお届けします。

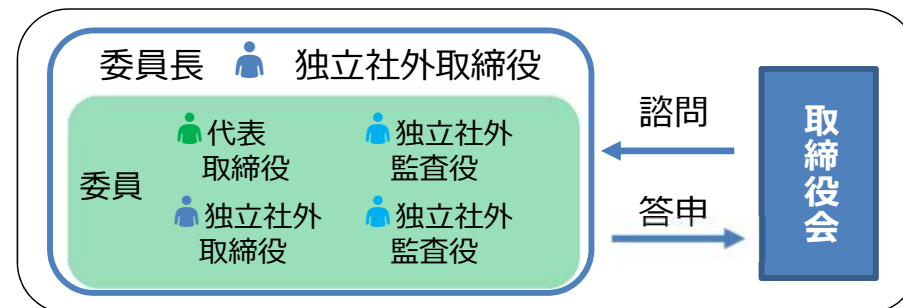


台風が何度も襲った千葉県において、被災前及び被災後に必要な災害支援物資をお取引先様に届けBCPの一助にさせていただきました。

## ③ ガバナンス諮問委員会

G

取締役会、経営会議等から独立しており、経営に関する重要課題について諮問されたものに対し答申を行っています。



# Growing Together 2023の定量計画& K P I



(単位：億円)

財務KPI	2020年3月期見込（※）	2023年3月期計画
売上高	5,000	5,450
営業利益	126	154
営業利益率	2.5%	2.8%
経常利益	135	164
当期純利益	91	115
ROE	11.5%	11.4%以上
株主還元率	36.6%	33.0%以上

※2020/3（見込）は、当社2020年3月期第3四半期決算短信発表（2020年2月4日発表）時点の予想数字です。

※2020/3（見込）には、新型コロナウイルス感染症に関する影響は加味しておりません。

非財務KPI	2020年3月期見込	2023年3月期計画
女性総合職比率	3.4%	5.0%
女性総合職採用率	10.4%	12.0%
有給取得率	56%	60%
平均労働時間	1,950時間	1,900時間

# 投資・資本政策



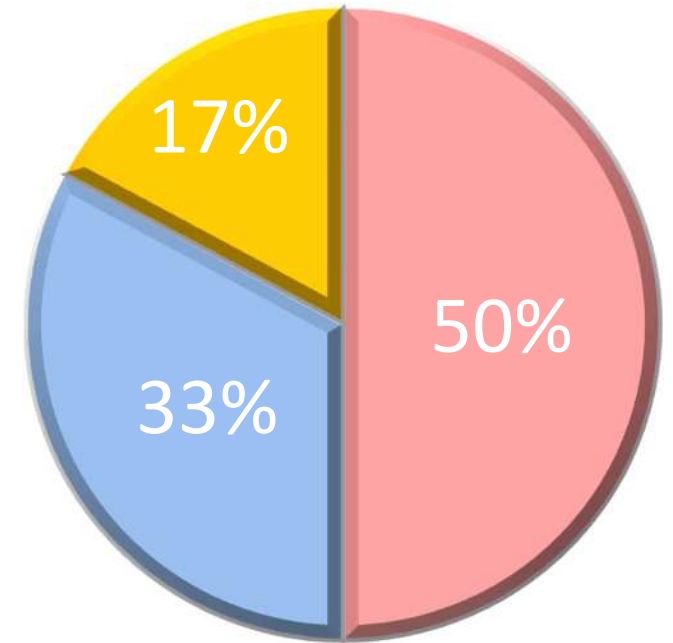
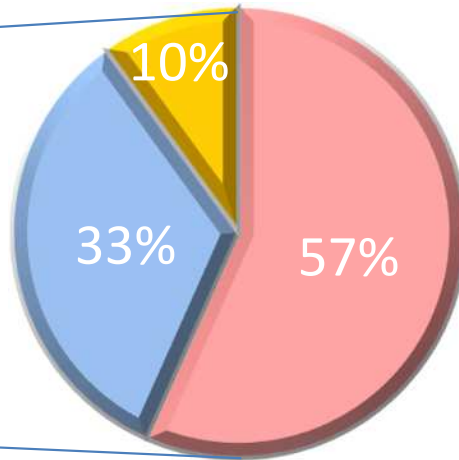
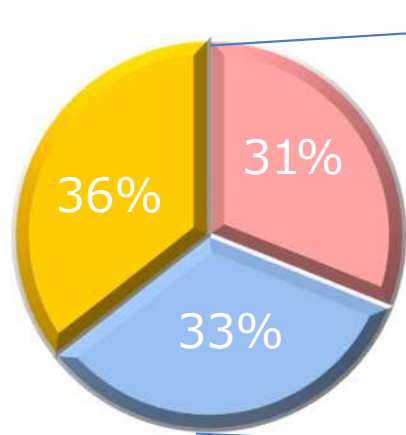
財務の健全性を維持しつつ、事業活動を通じて創出した利益を成長分野へ投資することにより、1株当たり当期純利益を増大させ、株主価値の向上を図ります。

【Growing Together 2020】  
2018年3月期～2020年3月期（3年間）の  
当期純利益累計(264億円)の配分見込

【Growing Together 2023の目標】  
2021年3月期～2023年3月期（3年間）の  
当期純利益累計(300億円)の配分計画

【 Growing Together 2023-2026】  
2021年3月期～2026年3月期（6年間）の  
当期純利益累計(700億円)の配分計画

総括 ○



投資 82億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ M&amp;A関連</li> <li>・ システム等資本的支出</li> <li>・ 人材育成・新規事業開発</li> </ul>	投資枠 170億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ M &amp; A、事業承継</li> <li>・ 新事業</li> <li>・ ITデジタル投資</li> </ul>	6年間の累計 投資枠 350億円	内訳 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ M &amp; A、新事業 230億円</li> <li>・ I Tデジタル投資 120億円</li> </ul>
株主還元 (配当額) 88億円	18/3期配当額：24億円 19/3期配当額：31億円 20/3期配当見込：33億円	株主還元率 33%以上	自己株式の取得を含め、 DOE（株主資本配当率）の 向上に努めてまいります。	株主還元率 33%以上	自己株式の取得を含め、 DOE（株主資本配当率）の 向上に努めてまいります。
将来への 投資原資 94億円	1株当たり純資産 17/3期実績：2,910円 ⇒20/3期見込：3,723円	将来への 投資原資	将来の事業環境の変化に 迅速・柔軟に対応するための 投資原資とします。		