



株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション  
GSユアサレポート2023  
2023年3月期



Creating the Future of Energy



株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション

本 社 〒601-8520 京都市南区吉祥院西ノ庄猪之馬場町1番地  
TEL 075-312-1211

東京支社 〒105-0011 東京都港区芝公園一丁目7番13号  
TEL 03-5402-5800

<https://www.gs-yuasa.com/jp/>

# 編集方針

## GSユアサレポート2023のポイント

統合報告書「GSユアサレポート2023」は、当社グループの経営方針や事業戦略を、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーのみならず、広く社会に知っていただくことを目的に発行しています。編集にあたっては、2004年の経営統合以降、革新と成長を続けてきた当社グループが、次の100年に向けて描く価値創造戦略についてご理解いただけるように作成しました。

本レポートは「Vision 2035(長期ビジョン)」「経営戦略」「ESG」「財務・企業データ」の4章構成で、2023年4月に発表した長期ビジョン「Vision 2035」を軸としてストーリーを組み立てました。グローバルで社会課題解決に向けた取り組みが活発化する中、当社グループが持つエネルギー技術を生かして持続可能な社会の実現に貢献し、当社グループ自身も持続可能な成長と企業価値向上を目指すための道筋をわかりやすく示しています。また、事業運営に不可欠なESGの取り組みと重要課題(マテリアリティ)についても報告しています。本レポートで報告していない詳細なESGの取り組みやデータは、当社のWEBサイト(サステナビリティ)で網羅的に開示しています。



### 報告対象期間

2022年度(2022年4月1日~2023年3月31日)の実績

### 報告対象組織

GSユアサグループ(純粋持株会社である(株)ジーエス・ユアサコーポレーションおよび事業会社である(株)GSユアサ、ならびに連結対象会社)を対象範囲としています。対象範囲と異なるデータについては注釈をつけています。

### 発行年月

2023年8月

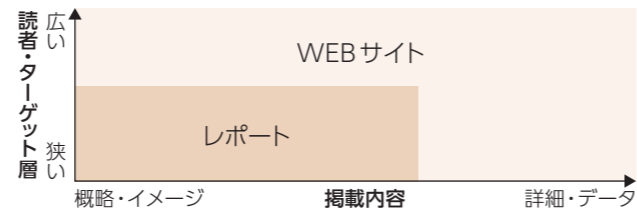
### 参考にしたガイドラインなど

- IFRS 財団「統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- GRI (Global Reporting Initiative) 「GRI サステナビリティ・レポート・スタンダード」



### 重要性と網羅性について

本レポートでは特に重要性の高い情報を中心に絞り込み、読みやすく理解しやすいよう編集しています。WEBサイトでは、社会からの要請に応えるために詳細な情報を開示しています。



## 情報開示の全体像

事業・財務関連情報	サステナビリティ・ESG関連情報
<b>PDF</b> <b>WEBサイト</b> <b>GSユアサレポート</b> 当社グループの統合報告ツールです。主として投資家のみなさま向けに、価値創造に向けた取り組みやビジネスモデル、中長期的な戦略を中心にまとめています。	
<b>WEBサイト</b> <b>株主・投資家情報</b> 決算資料、業績ハイライトなどさまざまな情報をタイムリーに発信しています。▶ <a href="https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir.html">https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir.html</a>	<b>WEBサイト</b> <b>サステナビリティ</b> サステナビリティに関する方針や取り組みを掲載しています。▶ <a href="https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/">https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/</a>
<b>PDF</b> <b>インベスターズガイド</b> 当社の概要・実績、ESG情報などの基本情報を簡潔にわかりやすくまとめた資料です。▶ <a href="https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/library/investorsguide.html">https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/library/investorsguide.html</a>	<b>PDF</b> <b>サステナビリティ関連レポート</b> サステナビリティの取り組みをPDFにまとめています。▶ <a href="https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/archive.php">https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/archive.php</a>
<b>PDF</b> <b>株主のみなさまへ(決算のご報告)</b> 株主のみなさま向けに四半期ごとに発行し、業績情報や取り組み内容などを報告しています。▶ <a href="https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/library/report.html">https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/library/report.html</a>	<b>WEBサイト</b> <b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b> 当社のダイバーシティに関する取り組みをまとめています。▶ <a href="https://www.gs-yuasa.com/jp/diversity/">https://www.gs-yuasa.com/jp/diversity/</a>

**免責事項**  
 本レポートは、業績見通しおよび今後の業績に関するその他の財務情報を掲載しています。掲載事項は、発行時点で入手可能な情報に基づくものであり、経済動向、需要動向、為替レート、税制や諸制度などに関わる潜在的なリスクや不確実な要素が含まれています。実際の業績はこれらの見通しとは大きく異なる場合があることをご承知おきください。

# Contents

## 1 Vision 2035(長期ビジョン)

Vision 2035の概要や「2035年のGSユアサのありたい姿」実現に向けたロードマップ、成長ストーリーを紹介しています。また、策定にあたっての想いや戦略についての社長メッセージを掲載しています。

- 3 理念・存在意義
- 5 GSユアサのあゆみ
- 7 Vision 2035
- 13 トップメッセージ
- 19 価値創造プロセス
- 21 価値創造の源泉



## 3 ESG

マテリアリティに関する目標、サステナビリティの取り組みについて詳しく掲載しています。また、ESGの取り組みや開示データをまとめているほか、「環境」「人事」担当役員のメッセージや社外役員メッセージを掲載しています。

- 55 サステナビリティマネジメント
- 57 マテリアリティ
- 59 環境
  - 59 環境担当役員メッセージ
  - 60 GYカーボンニュートラル2050
  - 61 気候変動への対応(TCFD)
  - 65 環境への取り組み
- 69 社会
  - 69 人事担当役員メッセージ
  - 70 社会への取り組み
- 77 ガバナンス
  - 77 コーポレート・ガバナンス
  - 91 社外役員メッセージ
  - 95 役員一覧



## 2 経営戦略

第六次中期経営計画の概要と、財務担当役員による財務状況や戦略に関する考えを説明しています。また、事業部門の管掌役員による第五次中期経営計画の振り返りやVision 2035達成に向けた展望、戦略に関するメッセージに加え、研究開発部門の座談会も掲載しています。

- 23 これまでの中期経営計画
- 25 第六次中期経営計画
- 29 財務担当役員メッセージ
- 33 自動車電池事業
- 39 産業電池電源事業
- 43 車載用リチウムイオン電池事業
- 47 特殊電池およびその他事業
- 51 研究開発部門座談会  
~次世代電池開発の展望~



## 4 財務・企業データ

財務トレンドデータや2022年度の財務分析、マテリアリティ実績に加え、企業理解のための基礎情報をまとめています。

- 97 事業概要
- 99 財務分析
- 101 11年間の主要財務データ
- 103 セグメント別主要財務指標
- 105 マテリアリティに関する目標と実績
- 107 会社情報
- 109 株式・投資家情報
- 110 社外からの評価



## 理念・存在意義

### 企業理念

# 革新と成長

GS YUASAは、社員と企業の「革新と成長」を通じ、人と社会と地球環境に貢献します。



旧日本電池と旧ユアサ コーポレーションの初期の自動車用鉛蓄電池

### サステナビリティ経営方針

GS YUASAは、電池で培った先進のエネルギー技術で世界のお客様へ快適さと安心をお届けし、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

1. サステナビリティ課題の解決に貢献し、社会と共に持続的に成長します。
2. 公正で健全な経営を遂行し、持続的な成長を支える強固な事業基盤を保持します。
3. 多様なステークホルダーと対話し理解を得ながら、信頼関係を構築します。

### コーポレートスローガン

## Creating the Future of Energy

### スローガンに込められた思い

変化し続ける時代のニーズにあわせて常にエネルギー(蓄電池)の新たなカタチを未来に向けて創り続けることを宣言しています。

## 新しい価値を生み出し、持続可能な社会の実現に貢献

当社は「日本電池」と「湯浅蓄電池製造」という二つの企業を母体としています。20世紀初頭から、さまざまな社会インフラを支えるバックアップ電池電源、自動車・オートバイ用鉛蓄電池など、時代のニーズに応じた製品を社会に提供してきました。両社の創業者が大切にしていた発明家精神とチャレンジ精神が、これまでの社会課題を解決する新しい価値を生み出す原動力となってきました。

今日カーボンニュートラルが重要な社会課題となる中、時代の変化とともに、「エネルギーを蓄え、必要な時に供給する」という機能を持つ当社グループの製品に求められる役割はかつてないほど大きくなっています。2004年の経営統合を契機に定めた「革新と成長」という企業理念は、「社会に貢献する新しい価値を創出し、それらによって自らも持続的(サステナブル)に成長すること」であると私は理解しています。変わりゆく社会環境の中で当社が成長し続けるためには、これまで培ってきた技術をさらに革新するとともに、それらの技術を社会に広げ、エネルギーマネジメントができる会社になっていかなければなりません。この方向性を明文化するために、従来の「経営ビジョン・経営方針」を見直し、新たに「サステナビリティ経営方針」を策定しました。これまで培ってきたエネルギー技術を生かすことで、今の時代に必要とされる新しい価値を生み出し、社会と共に成長を果たしていくという経営姿勢を示したものです。私自身が先頭に立ち、グループ一体となってサステナビリティ経営方針を実践することで、次の100年も社会にとってなくてはならない会社となることを目指します。

株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション  
代表取締役 取締役社長

村尾 修



# GSユアサのあゆみ

**特殊電池およびその他事業**

**1919年**  
潜水艦用鉛蓄電池を製造



**産業電池電源事業**

日本の社会インフラの発展に貢献

**1920年代**  
ビルや社会インフラの予備電源として需要拡大



**自動車電池事業**

電気自動車(EV)ブームの一翼を担う

**1972年**  
高性能長寿命鉛蓄電池を開発



**特殊電池およびその他事業**

航空機の発展を支える

**2000年代**  
米ボーイング787向けリチウムイオン電池システムを受注



**特殊電池およびその他事業**

宇宙開発事業の発展を支える

**2016年**  
国際宇宙ステーションにリチウムイオン電池を搭載



**自動車電池事業**

オートバイの普及に貢献

**1954年**  
オートバイ用小型軽量型蓄電池を発売



**特殊電池およびその他事業**

携帯電話の進化を支える

**1993年**  
小型角形リチウムイオン電池を開発



**産業電池電源事業**

クリーンエネルギーの普及に貢献

**2000年代**  
再生可能エネルギー用の蓄電システムを続々と発売



**車載用リチウムイオン電池事業**

EVの新時代を切り拓く

**2009年**  
世界初の量産型EV「i-MiEV」にリチウムイオン電池を供給



**産業電池電源事業**

脱炭素社会の実現に貢献

**2021年**  
風力発電用の世界最大規模の蓄電池設備を納入



**自動車電池事業**

日本の自動車産業の発展に貢献

**1919年**  
自動車用鉛蓄電池の製造開始



**自動車電池事業**

世界のモータリゼーションの発展に貢献

**1960年代**  
早期より海外進出



**特殊電池およびその他事業**

防衛産業の強化に貢献

**2010年代**  
日本初の潜水艦用リチウムイオン電池を量産



**車載用リチウムイオン電池事業**

電動車の普及に貢献

**2010年代**  
ホンダ向けにハイブリッド車(HEV)用リチウムイオン電池を供給



ホンダ「FIT HYBRID」

**車載用リチウムイオン電池事業**

電動車の普及に貢献

**2020年代**  
トヨタ向けにHEV用リチウムイオン電池を供給



トヨタ「ハリアー」

## 1910 1950 1990 2000 2010 2020

**GS(日本電池)のあゆみ**

- 1917** 日本電池(株)設立
- 1920** 島津源蔵が「易反応性鉛粉製造法」を発明
- 1938** アルカリ電池の製造を開始
- 1966** 初の海外拠点 Siam GS Battery Co., Ltd. (タイ)を設立
- 1993** 角形リチウムイオン電池を開発

**YUASA(ユアサ コーポレーション)のあゆみ**

- 1918** 湯浅蓄電池製造(株)設立
- 1920** 自動車用鉛蓄電池の製造を開始
- 1941** アルカリ電池の製造を開始
- 1963** 初の海外拠点 Yuasa Battery (Thailand) Pub. Co., Ltd.を設立
- 1998** 超薄型リチウムイオンポリマー二次電池を発売



**2004**  
経営統合  
(株)ジーエス・ユアサ  
コーポレーション設立

**ジーエス・ユアサ コーポレーションのあゆみ**

- 2007** 三菱商事(株)、三菱自動車工業(株)との合併会社(株)リチウムエナジー ジャパン設立
- 2009** 本田技研工業(株)との合併会社(株)ブルーエナジー設立
- 2016** パナソニック(株)から鉛蓄電池事業を譲受(現(株)GSユアサ エナジー)
- 2019** 車載用12Vリチウムイオン電池の工場がハンガリーで稼働開始
- 2021** サンケン電気(株)から社会システム事業を譲受
- 2022** (株)ブルーエナジー 第2工場が稼働開始  
トルコ拠点 İnci GS Yuasa Akü Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketiを連結子会社化
- 2023** 新会社(株)Honda・GS Yuasa EV Battery R&D設立

# Vision 2035

当社は2023年4月に長期ビジョン「Vision 2035」を発表しました。Vision 2035では、創業者のDNAやこれまでの100年で培ってきた知見を礎として、次の100年に向けて「革新と成長」を実現するために、「2035年のGSユアサのありたい姿」を示しました。

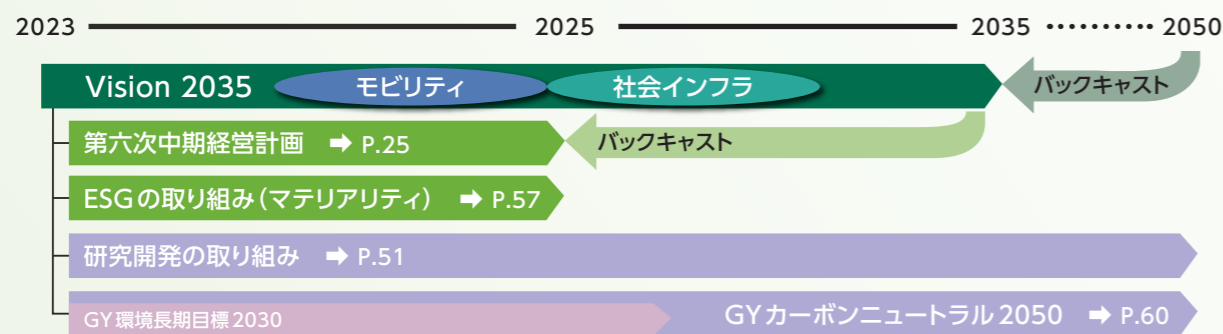
その達成には、「革新すること」と「不変なこと」の2つの要素が必要です。2人の創業者から継承した「革新と成長」という企業理念と、100年にわたり磨き上げた蓄電池技術の持続的な発展という技術革新へのこだわりは、今後も変えてはならないものです。革新することは、事業領域と提供価値です。これまで当社は、鉛蓄電池やリチウムイオン電池、電源システムなどのモノをお客様にお届けしてきました。これからはモビリティ・社会インフラの分野で、モノに加えてソリューション&サービスも提供し、エネルギー・マネジメント・カンパニーを目指します。

## 2035年のGSユアサのありたい姿

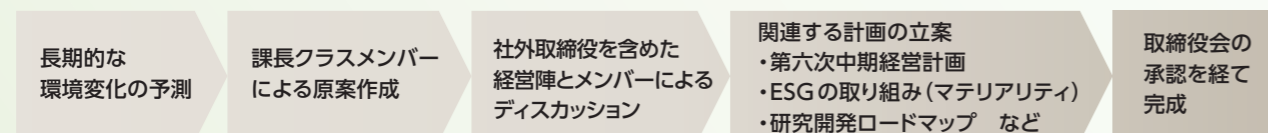
GS YUASAは、4つの「Re」をキーワードにエネルギー技術の革新をすすめ、モビリティと社会インフラの成長による社会課題解決に貢献し、持続可能な社会と人びとの快適な生活環境を実現します。



## Vision 2035の全体像



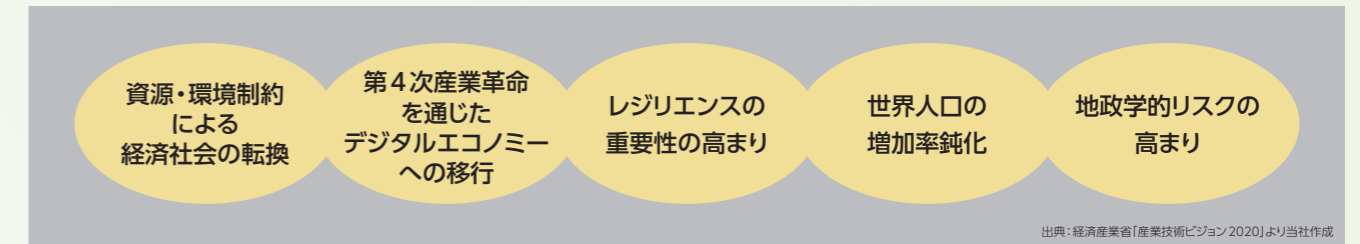
## Vision 2035の策定プロセス



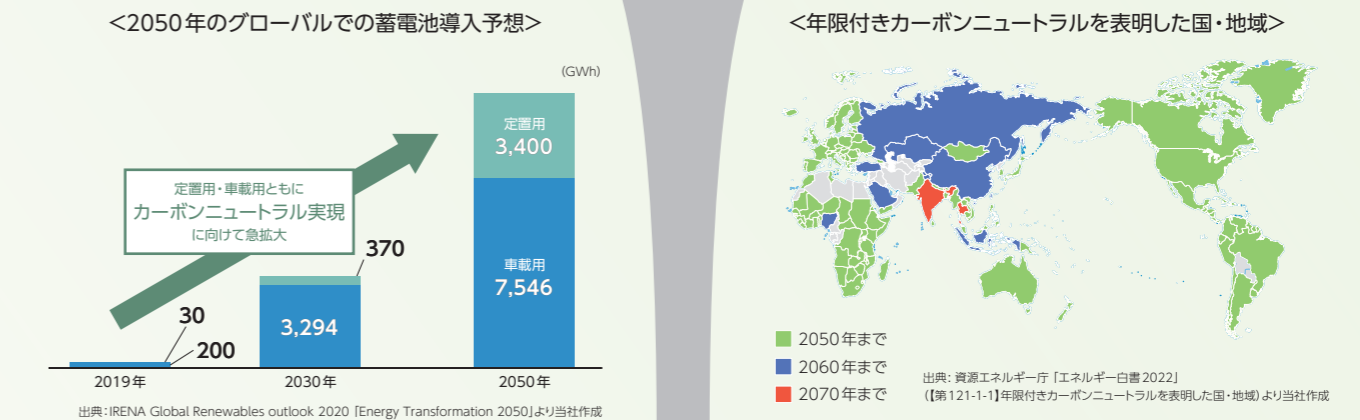
## 取り巻く環境と提供価値

2050年に向けてグローバル市場が変化中、当社としては「資源・環境制約による経済社会の転換」などが深く関わるメガトレンドであると認識しています。なかでも当社を取り巻く事業環境としては、グローバルでの蓄電池の需要も2019年の230GWhから2050年には約10,000GWhに拡大する見込みで、カーボンニュートラル実現に向けて急拡大すると想定しています。このような想定からバックキャストし、当社は「モビリティ」「社会インフラ」の2分野に注力する方針を示しました。

### 2050年に向けたメガトレンド



### GSユアサを取り巻く事業環境



### GSユアサの提供価値



### <GSユアサの提供価値> 環境対応車普及への貢献



### <GSユアサの提供価値> 再生可能エネルギーの拡大/安心・安全な社会インフラの提供



## Vision 2035 達成に向けた「革新と成長」のポイント

Vision 2035 達成に向けて、「モビリティ」「社会インフラ」の2軸で「革新と成長」を進め、社会課題の解決に貢献します。車載用リチウムイオン電池事業で培った、ブルーエナジーとリチウムエナジー ジャパンの2社が持つハイブリッド車 (HEV) / プラグインハイブリッド車 (PHEV) / 電気自動車 (EV) 用リチウムイオン電池の知見、産業電池電源事業で培った技術と保守・サービスなどで安心、安全をお届けする「ネットワーク」「フットワーク」。そして、本田技研工業 (株) との協業で行う高容量・高出力なリチウムイオンバッテリーに関する研究開発。これらの知見や技術力、R&Dの成果をモビリティ・社会インフラ分野に活用します。

モビリティ分野では、研究開発の成果を生かしてバッテリーEV (BEV) 用を中心としたリチウムイオン電池を供給し、モビリティの発展に寄与します。社会インフラ分野では、BEV用で整備する供給能力を活用することで、拡大する常用 (再生可能エネルギー) 分野の市場におけるプレゼンスを拡大し、電力・通信・情報など幅広い社会インフラに最適な電池を供給し、安全、安心な社会インフラを支えます。

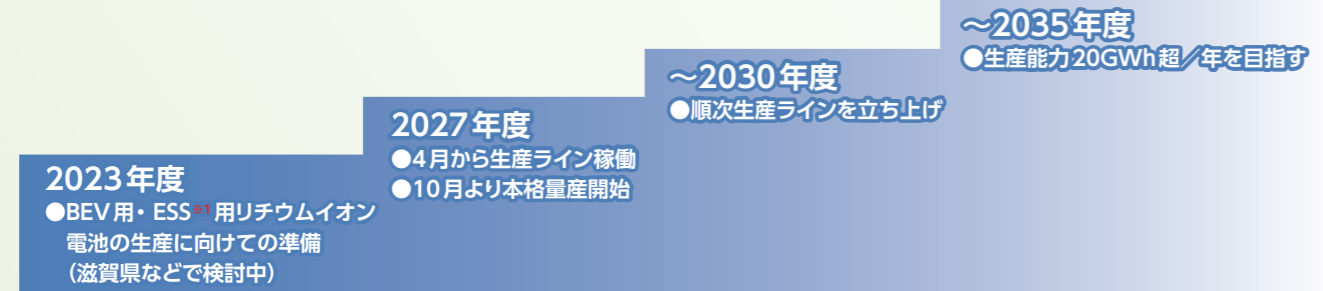


### モビリティ——BEV用リチウムイオン電池の戦略

モビリティ分野の柱となるBEV用リチウムイオン電池の量産に向けては、本田技研工業 (株) と設立した新会社での研究開発における成果を活用して、2027年4月に生産ラインを稼働、同10月から本格的に量産を開始する予定です。日系自動車メーカーを中心に供給し、2030年にかけて順次生産ラインを立ち上げ、GSユアサ、本田技研工業、ブルーエナジーの3社で生産能力を20GWh / 年へ拡大します。その後、2035年に向けてはGSユアサグループで20GWh超 / 年の生産能力を目指します。



### GSユアサグループのBEV用リチウムイオン電池の生産能力拡大のイメージ



※1 電力貯蔵システム (Energy Storage System)

### ■ 新会社 Honda・GS Yuasa EV Battery R&D の設立について

当社と本田技研工業は、BEV搭載用を中心とした高容量・高出力なリチウムイオンバッテリーに関する協業に向けて、2023年7月に新会社「Honda・GS Yuasa EV Battery R&D」を設立しました。



開所式の様子

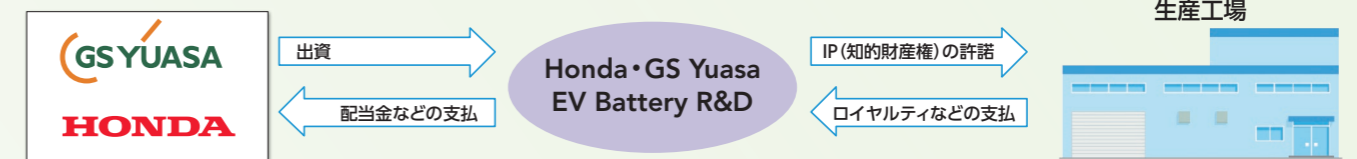
#### <新会社の概要>

社名	株式会社 Honda・GS Yuasa EV Battery R&D
所在地	京都市南区吉祥院西ノ庄猪之馬場町1番地
資本金	資本金 20 億円、資本準備金 20 億円
出資比率	GSユアサ 50%、本田技研工業 50% (持分法適用会社)

#### <協業の内容>

- EV搭載用を中心とした高容量・高出力なリチウムイオンバッテリーおよび、その製造方法についての研究開発
- 研究開発に関する特許などの知的財産の構築および管理
- 研究開発による技術を用いた製品や販路の企画
- 主要原材料のサプライチェーンを含めた効率的な生産オペレーションの設計など

#### <新会社におけるビジネスのイメージ>



### ■ 助成金 (蓄電池に係る供給確保計画) を活用した BEV 用リチウムイオン電池の生産について

当社と本田技研工業の共同研究開発とブルーエナジーも含めた量産投資計画が、経済産業省の「蓄電池に係る供給確保計画」として認定されました。助成金額は約 1,587 億円で、土地を除く建物や設備には 1/3、研究開発費には 1/2 が助成されます。この助成金を活用し、BEV 用リチウムイオン電池への取り組みをさらに加速させます。

#### <助成金の概要>

事業者名	GSユアサ、本田技研工業、ブルーエナジー
事業総額	約4,341億円
助成金額	約1,587億円(最大)
生産規模	20GWh(国内)

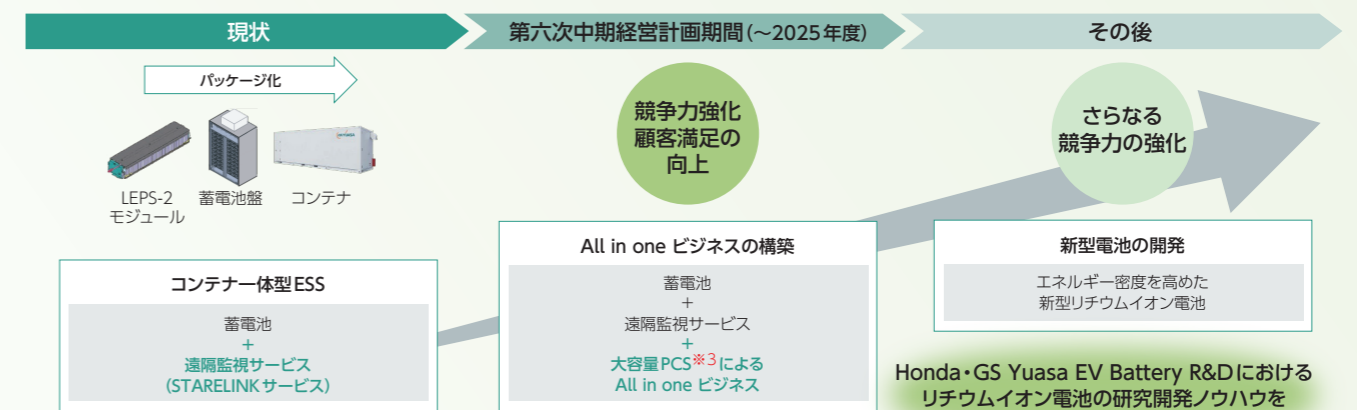
#### <助成金内訳のイメージ>



BEV用リチウムイオン電池に関する当社の投資額: 600~700億円 (2023~2025年度)

### 社会インフラ——常用分野の戦略

国の政策としてカーボンニュートラル関連の補助金は多数予定されています。これに伴い再生可能エネルギーの導入も拡大する見込みで、変動抑制や需給調整のためのESSの重要性も拡大しています。再生可能エネルギー向けを中心とする常用分野は競争環境が厳しく、収益性を高めるためにも、コンテナ型ESSなどのモノ売りに加えて、STARELINK サービス<sup>※2</sup> などをはじめとした「コト」ビジネスで長期間にわたって利益を得ていくビジネスモデルを構築します。

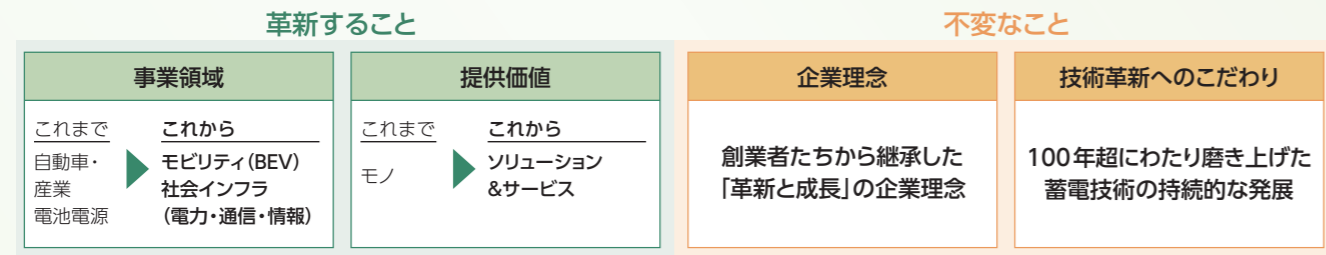


※2 当社独自の遠隔監視技術と予測・予兆技術を駆使した保守サービスのこと。長期間使用される設備に必須である安定稼働と最適制御を維持するため、AIやDXを用いた予防保全サービスを提供しています。

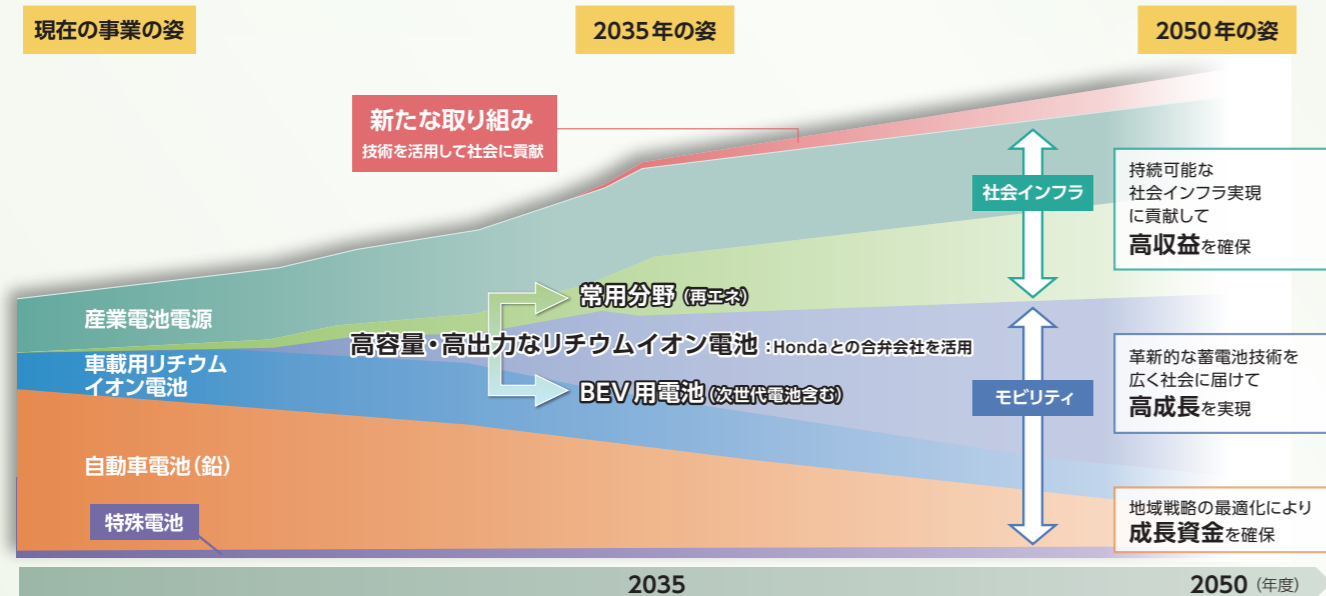
※3 パワーコンディショナ

## 2035年に向けた「事業構造変革」と「事業成長」

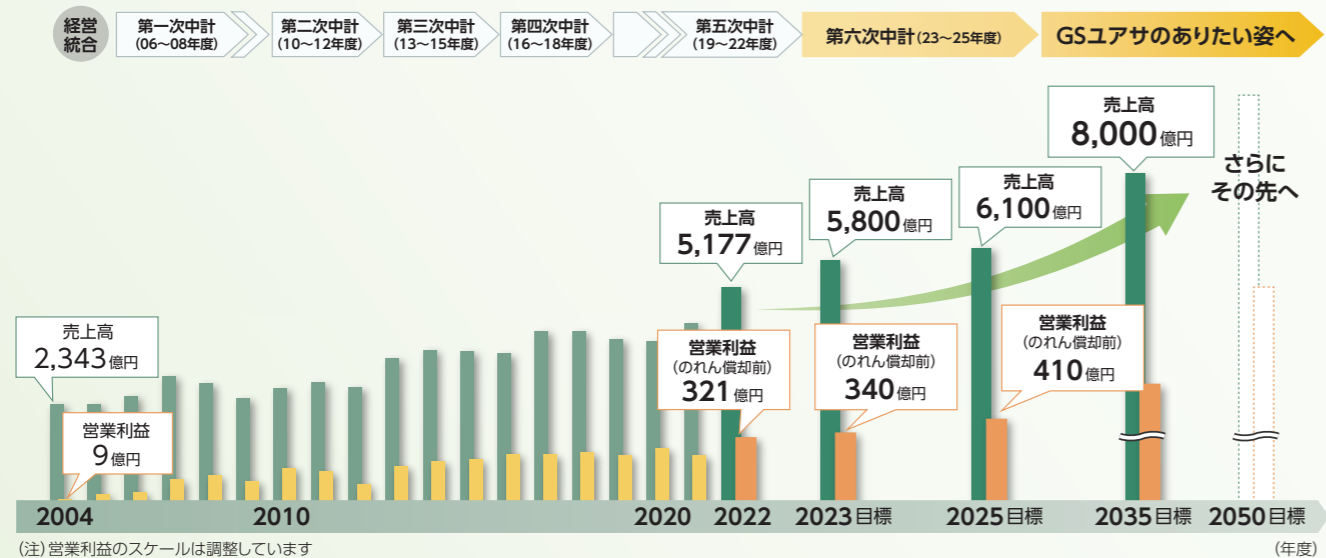
始動用鉛蓄電池を主とした自動車電池は長期的には漸減していきますが、地域戦略の最適化で成長分野への投資資金を確保します。2030年代半ばまでHEV用リチウムイオン電池は拡大しますが、その後は徐々に減少していく見込みです。産業電池電源は、社会インフラを支える役割として継続して需要が見込めます。2035年・2050年に向けて大きく成長していくのは、BEV用リチウムイオン電池・常用分野を中心とした「高容量・高出力なリチウムイオン電池」です。モビリティと社会インフラ分野に革新的な蓄電池技術を届けます。また2035年頃からは、「新たな取り組み」として今まで培った技術を活用して社会に貢献する新しいビジネスを育てていきます。



### 事業構造変革のイメージ



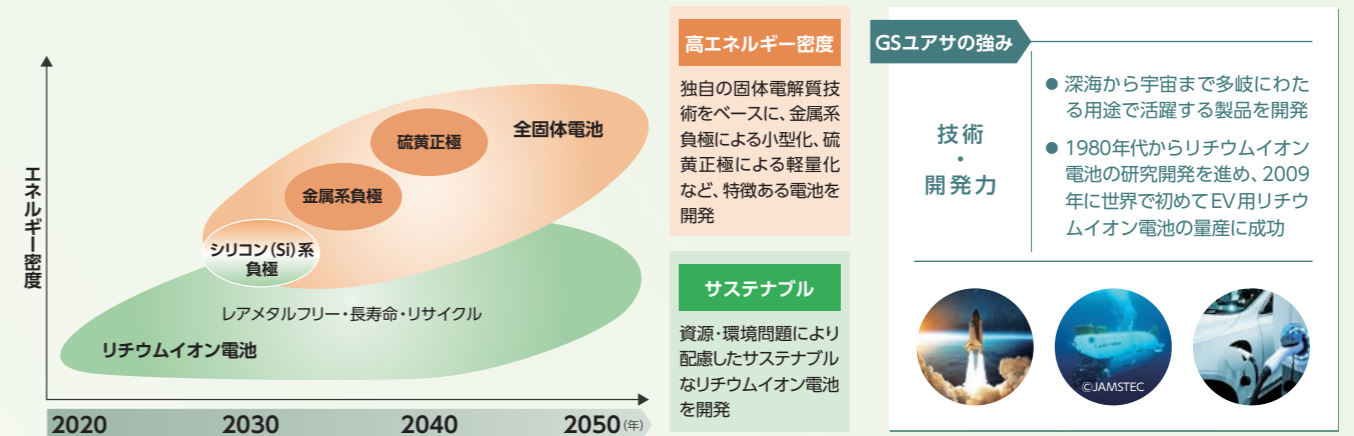
### 事業成長のイメージ



### In Focus 研究開発の取り組み

→ P.51 研究開発部門座談会

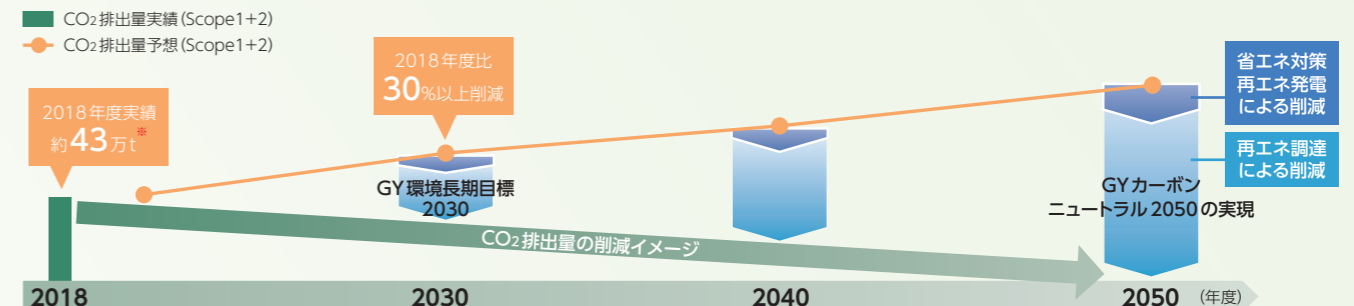
現行の液式リチウムイオン電池は今後、レアメタルフリー・長寿命化・リサイクルの確立によって、資源・環境問題に配慮したサステナブルな電池の開発を行っていきます。全固体電池については、高エネルギー密度化を目指して、当社独自の固体電解質技術をベースに特徴ある電池を開発していきます。



### In Focus GYカーボンニュートラル2050

→ P.60

当社はScope 1、2において、2050年度にカーボンニュートラルを実現させることを表明しました。2021年度に発表した「GY環境長期目標2030」から、さらに省エネ・再エネ発電の推進、再エネの調達などの施策を講じるによりカーボンニュートラルを実現させます。加えて、当社が供給する製品で社会全体のCO<sub>2</sub>削減に貢献します。



※ 第六次中期経営計画よりCO<sub>2</sub>排出量算定基準を変更し、2018年度は第三者検証を受けています  
① 環境省、IEAから入手した2018年の排出係数を使用して再計算  
② 算定基準として支配力基準を採用し、直接影響を及ぼすことができる連結子会社を算定対象

### カーボンニュートラル達成に向けた取り組み

- 省エネルギー対策の推進
- 再生可能エネルギー発電の推進
- 再生可能エネルギーの調達

### 長期ビジョン「Vision 2035」WEBサイト

説明会の動画や説明要旨を含めた資料を掲載しているほか、Vision 2035のポイントをわかりやすく、コンパクトに説明しています。ぜひご参照ください。



▶ <https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/management/plan.html>

### Vision 2035 社内浸透の取り組み

- 1 社長による社内説明会の開催
- 2 冊子の作成・配布





株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション  
代表取締役 取締役社長

村尾 修

# Top Message

次の100年に向けて  
事業構造の変革によって企業価値を高め、  
エネルギー・マネジメント・カンパニーを目指します。

## サステナビリティ経営方針

人と社会と地球環境に貢献することで  
持続的成長と企業価値向上を目指す

グローバルでカーボンニュートラル実現に向けた潮流が加速しており、これは当社にとって大きな追い風であると認識しています。モビリティの電動化や社会インフラにおける再生可能エネルギーの導入拡大など、蓄電池の重要性が拡大するにつれて、当社の製品・ソリューションが活躍できる分野がさらに広がりつつあるからです。このような環境の中でサステナブルな社会の実現に貢献するには、これまで培ってきた「電気を蓄える・使う」技術のさらなる革新とともに、それらの技術を社会インフラの中に広く実装し、運用していくことが重要です。

そこで2023年4月、従来定めていた「経営ビジョン・経営方針」を見直し、新たに「サステナビリティ経営方針」を策定しました。エネルギー技術で持続可能な社会の実現に寄与していくとともに、サステナビリティ課題の解決にも貢献し、当社自身も持続的に成長することにより、企業価値の向上を目指すという経営姿勢を明文化しました。当社グループの従業員をはじめとする関係者が本方針のもと成長することにより、人と社会と地球環境に貢献できると確信しています。

この「サステナビリティ経営方針」には、当社の企業理念である「革新と成長」を補完する役割もあります。一般的に「革新」と聞くと、画期的な新技術や新製品の発明ががちですが、それだけが革新ではありません。従来からある技術や仕組みを融合、統合、一体化することで、より良いものに進化させていく取り組みも革新です。さらに技術開発の分野に限らず、生産現場や営業、品質保証、人事などさまざまな部門で行われている「改善活動」も革新に繋がる活動です。日々の小さな改善は新しい価値の創出であり、それらを通じて自らも成長していくことができます。

当社が持続的に成長するためには、従業員一人ひとりの

力が欠かせません。日々、持続可能な社会の実現に貢献するという目標に向かって、常に革新の意識を忘れずに目の前の業務に取り組んでほしいと伝えています。

## Vision 2035

「モビリティ」「社会インフラ」の  
2つの分野に注力し、社会課題解決に貢献

2023年4月、当社は長期ビジョン「Vision 2035」を発表しました。創業者のDNAやこれまでの100年以上の歴史の中で培ってきた知見を礎として、次の100年に向けて「革新と成長」を実現するために「2035年のGSユアサのありたい姿」を定めました。これは当社の戦略の指針であり北極星のような存在となり得るものです。「モビリティ」「社会インフラ」の2つの分野に注力することで社会課題解決に貢献し、持続可能な社会と人びとの快適な生活環境の実現を目指します。着実に事業を拡大させることで、2035年度には売上高8,000億円を目指します。

Vision 2035では、4つの「Re」をキーワードとし、本ビジョンの達成を目指します。

### 4つの「Re」

#### Reborn

100年事業を実現した  
創業者精神を継承し、  
これからの100年に向けて  
生まれ変わる

#### Reliable

技術革新にこだわり、  
信頼できるエネルギーを  
届け続けることで、  
あらゆるステークホルダーから  
信頼される企業であり続ける

#### Renewable

モビリティ・社会インフラ分野  
において  
カーボンニュートラル実現へ  
貢献する企業となる

#### Respect

SDGsへの取り組みを尊重し、  
社会に貢献することで、  
尊敬される企業へと成長する



## 「ありたい姿」の実現に向けて バックキャストで道筋を定める

Vision 2035の策定にあたっては、まず当社の事業領域における長期的な環境変化を予測することから始めました。当社の主要製品である蓄電池のグローバルでの需要は、2019年の230GWhから2050年には約10,000GWhと、40倍以上に拡大すると見込まれています。

「モビリティ分野」では、ゼロ・エミッションに向けて電動化が加速するとともに、自動運転技術が進展すると予想されます。当社も電動化への対応として、従来の始動用鉛蓄電池を主力にした事業構造から、駆動用リチウムイオン電池を中心とした事業構造にシフトしていく必要があると考えました。

一方「社会インフラ分野」では、カーボンニュートラルの実現に向けた再生可能エネルギーの導入拡大に伴い、電力系統や事業所などの需給調整に必要な蓄電池の重要性がさらに拡大する見込みです。加えて電力・情報・通信インフラなどの領域では、バックアップ用途としての重要性もさらに高まるでしょう。

このような市場環境のもと、事業構造を変革させつつも、世界的な追い風を捉えて当社の得意分野を伸ばすことで、事業を確実に成長させていくという方向性を固めました。

## 「技術へのこだわり」と 「パートナーとの信頼関係」を強みにして

Vision 2035の策定プロジェクトでは、2035年頃に第一線で活躍していると想定される課長クラスのメンバーに参画してもらい、初めに当社のありたい姿について議論を重ね、原案を作成しました。その後、私や社外取締役を含めた



経営層とともに内容を精査し、当社の未来についてディスカッションをしながらVision 2035を練り上げていきました。

ディスカッションの中で特に印象に残っているのは、「資金面や競争環境を踏まえると、BEV用リチウムイオン電池事業への大型投資はリスクが高いのではないか」という意見に対して議論したことです。たしかに、これまで鉛蓄電池をベースに成長してきた当社がBEV用リチウムイオン電池に舵を切るのは、リスクある判断であるともいえます。しかし私自身、当社の成長にとってBEV用リチウムイオン電池というピースは絶対に外せないという想いがありました。BEV用リチウムイオン電池市場で戦うためには、当社単独でのビジネスではなく、経験やノウハウが豊富な企業とのパートナーシップが欠かせません。当社はこれまで、(株)ブルーエナジー、(株)リチウムエナジー ジャパンをはじめ、さまざまなパートナーとの協業・共創によって成長を続けてきました。だからこそ創業期から一貫して技術立社である当社は、技術に徹底してこだわらねばなりません。そうすることでパートナーに選んでいただき、当社も共に持続的な成長を続けることができる、と結論付けました。

## BEV用・電力貯蔵システム(ESS)用 リチウムイオン電池を核に 持続的な企業成長を目指す

BEV用リチウムイオン電池を中心としたモビリティ分野の取り組みの第一歩として、2023年7月に本田技研工業(株)との合併会社(株)Honda・GS Yuasa EV Battery R&Dを設立しました。新会社では、急速に拡大するBEV市場の需要に対応すべく、グローバルレベルで高い競争力を持つリチウムイオン電池の研究開発を推進するとともに、主要原材料のサプライチェーンや効率的な生産システムを構築し、BEV事業への本格参入を目指します。

また、新会社における研究開発の成果を生かし、2027年4月にはBEV用リチウムイオン電池の生産ラインを稼働、10月から量産を開始し、2030年にかけて順次生産ラインを立ち上げ、2035年にはグループ全体で20GWh超/年の生産能力にまで拡大させる予定です。

BEV用リチウムイオン電池の開発の成否は、再生可能エネルギーのESS(定置)用などの常用分野の戦略にも大きく関わるため、非常に重要な位置付けです。入札案件が多いESS用リチウムイオン電池は、単独では収益のボラティリティが大きくなります。安定したBEV用リチウムイオン電池の生産能力や技術ノウハウを生かすことでコストを低減し、競争力を高められると考えています。本田技研工業と着実に開

## Vision 2035達成に向けた「革新と成長」のポイント

モビリティ分野	社会インフラ分野	新たな取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hondaとの合併会社での成果を活用し、高容量・高出力なBEV用リチウムイオン電池を社会に提供して成長を実現</li> <li>● HEV用リチウムイオン電池は確実に需要を刈り取り、高収益を確保</li> <li>● 鉛蓄電池では地域戦略の最適化で成長資金を確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バックアップ用電池電源を中心とした産業電池電源は底堅い需要に対応し、高収益を確保</li> <li>● BEV用リチウムイオン電池のノウハウを活用し、再生可能エネルギーのESS用リチウムイオン電池の競争力強化</li> </ul>	<p>蓄積してきた多様な技術・ノウハウを種(シーズ)として、社会に貢献する新しいビジネスを創出</p>

→ P.11 2035年に向けた「事業構造変革」と「事業成長」

発を進めることで、BEV用・ESS用の拡大に繋がります。

当社がグローバルで戦うにあたり、今回素晴らしいパートナーとBEV用リチウムイオン電池ビジネスを進められることは非常に幸運だと思っています。このパートナーシップ実現の背景には、本田技研工業との合併で2009年に設立したブルーエナジーで、同社からのニーズに応えながらハイブリッド車(HEV)用リチウムイオン電池事業を着実に成長させてきたという実績と信頼関係があると考えています。

社会インフラ分野においても、BEV用リチウムイオン電池をベースにした生産能力を活用することで、さらなる事業拡大を目指します。ESS用リチウムイオン電池の競争力を高めることで、当社のプレゼンスを拡大するとともに、社会の安心・安全を支えていきます。

モビリティ分野と社会インフラ分野の両方を事業に有していることは当社の強みです。この強みを生かして社会に貢献することで、企業価値の向上を目指します。

## 鉛蓄電池事業で、成長への投資原資を創出する

一方、既存事業における自動車用鉛蓄電池については、欧州などで鉛使用に関する規制が強化されていることもあり、市場は漸減していくと認識しています。ただし鉛は埋蔵量が豊富で、かつリサイクルも容易なサステナブルな資源であり、電動化に比例してすぐに鉛蓄電池がなくなるとは考えていません。また、各国で市場環境も異なるため、全世界で一律に電動化が進むわけではないと予想しています。時間軸・地域軸の両面で、各国の状況を見ながら需要を確実に獲得していきます。産業用鉛蓄電池・電源装置はバックアップ用途として引き続き重要性が高まるものと考えてお

り、当社が果たす役割は大きいと認識しています。それらのキャッシュを刈り取った上で得た利益を新分野への投資原資にしていきます。その上で自動車用鉛蓄電池が一定残った場合は、当社にとってさらにメリットであると考えています。

## 将来に向けて、研究開発、新たな取り組みを強化

Vision 2035における研究開発戦略では、リチウムイオン電池を中心としつつ、全固体電池をはじめとした次世代電池の研究開発・実用化を推進していきます。なかでも大阪公立大学と共同で進める先進固体電池の研究開発は、2022年11月に国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)のグリーンイノベーション基金事業にも採択されています。全固体電池の実用化に向け、今後さらに研究開発のスピードを加速させていきます。

また2035年頃からは、当社が蓄積してきた多様な技術・ノウハウを新ビジネス創出の種(シーズ)と捉え、「新たな取り組み」を育成します。現在新たなビジネスの創出に向けたアイデアを社内から公募する「Bizチャレ」というプロジェクトを開始しており、第一段の募集を終え十数件のビジネスアイデアを選定しました。既存事業の顧客基盤・事業基盤や技術を活用した派生事業領域とデジタル技術を取り入れた既存製品に付加価値をつけたビジネスなど、多様なアイデアの集積の中から事業として形になるように進めています。応募者の意欲が非常に高く、多くの従業員が創業からのチャレンジ精神をしっかりと受け継いでいるということが、当社の未来にとっての貴重な資産であり、人的資本の強化にも繋がっていると改めて認識しています。

## 第五次中期経営計画の振り返り

### 第五次中期経営計画の数値目標を達成

2022年度業績は売上高、営業利益、当期純利益がいずれも過去最高を更新する増収増益となり、第五次中期経営計画の最終年度として数値目標を達成することができました。

第五次中期経営計画の成果として、自動車電池事業では、パナソニック(株)から譲受した鉛蓄電池事業とのシナジーによる効果と、トルコ拠点の連結子会社化が好成績に繋がりました。

産業電池電源事業では、サンケン電気(株)から社会システム事業を譲受し、調達、開発、製造、販売・サービスなど多部門でシナジーを発揮しています。また北海道の風力発電向けに世界最大規模の蓄電池設備を受注・納入し、20年間の保守・メンテナンス業務を請け負うことで、目指してきた「コトづくりビジネス」に参入できたことは大きな成果です。継続的に収益を得られるビジネスの成功例として、今後の事業展開にも生かしていきたいと思えます。

車載用リチウムイオン電池事業では、確実に利益を生み出せる体制になったことが大きな成果です。ブルーエナジーの第2工場の稼働開始に加えて、トヨタ自動車(株)へのHEV用リチウムイオン電池の供給も開始し、事業規模と収益を拡大させるための布石を打つことができました。他の自動車メーカーからも多くの引き合いがあり、主力事業として今後もさらに期待しています。

これまで第三次、第四次中期経営計画では目標未達だったため、第五次中期経営計画目標は「グループ丸となって必ず達成する」との強い意志のもとで推進してきました。コロナ禍をはじめとする想定外の厳しい事業環境下でやるべきことを確実に実行し、計画を完遂できたことは自信に繋がりました。

## 第六次中期経営計画の展望

### 大きな飛躍に向けた土台づくりの3年間に

2023年度から第六次中期経営計画がスタートしました。この3年間は、Vision 2035の達成に向けて当社グループが大いなる飛躍を遂げていくための土台づくりと位置付けており、3つの実行施策を講じていきます。

第一の施策はBEV用リチウムイオン電池の開発、生産・供給体制の整備です。2027年度の量産開始に向け、着実に準備を進めます。

第二の施策は既存事業のさらなる収益力強化です。私は以前から、両利きの経営の重要性をさまざまな機会に述べてきました。当社の持続的な成長のためには、既存事業における収益拡大への注力に加え、そこで生み出した利益を成長分野に再投資していくという方針が重要です。国内・海外ともに、生産体制の集約などを含めた最適生産体制の構築を進めることで資本効率を高め、成長投資のための主要な源泉である収益を確保します。またHEV用リチウムイオン電池については、この第六次中期経営計画期間中に生産能力を年間7,000万セルまで拡大して需要に対応し、収益力を高めます。

第三の施策はデジタルトランスフォーメーション(DX)と新規事業の強化です。DXについては、既に研究開発部門や営業部門などにおいて、さまざまな場面でAIやIoTなどのデジタル技術の活用を進めています。また、人的資本への投資を進めるとともに、先述の2035年頃からの新規事業の事業化に向けた取り組みを進めます。

このような戦略を推進することで、第六次中期経営計画の最終年度である2025年度には、売上高6,100億円、のれん等償却前営業利益410億円を目指します。

## ESG

Vision 2035の達成に向けてESGへの取り組みは欠かせません。経営層からしっかりとコミットメントしていく必要があると認識しています。2023年度からCSR委員会をサステナビリティ推進委員会に改組し、サステナビリティに関する取り組みを引き続き推進するとともに、取締役会でのサステナビリティに関する議論もさらに活発化していきたいと考えています。

## E:環境

当社は2021年5月に「GY環境長期目標2030」を公表し、京都事業所の電力を100%再生可能エネルギー電力に切り替えるなど、脱炭素社会への移行に向けた活動を進めてきました。2023年4月には「GYカーボンニュートラル2050」を宣言し、カーボンニュートラル達成に向け、①省エネルギー対策の推進、②再生可能エネルギー発電の推進、③再生可能エネルギーの調達、の3つの施策を着実に進めていくことを表明しました。

加えて社会全体のカーボンニュートラル実現に向けても、当社製品が果たすべき役割は非常に大きいと認識しています。今後も環境配慮製品の販売を拡大することでCO<sub>2</sub>を削減し、地球環境と社会に貢献していきます。

## S:社会

当社は、企業の根幹である人的資本を重要視しています。今後も当社が持続的に成長し社会に新しい価値を提供し続けるためには、強さだけでなく、変化に対応できるしなやかさを持つ人材と組織の確保が必須です。人的資本の強化に取り組み、チャレンジスピリットを持って新たなビジネス創造を目指す自律型人材の採用・育成を促進することで、社会に新しい価値を提供し続けます。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の取り組みにさらに注力し、多様な個性・能力をもった人材が、それぞれのライフステージや特性、チャレンジ意欲に応じて活躍でき、成長を支援する体制・制度をさらに整備していきます。なお、こうした取り組みを評価するために、従業員エンゲージメントのKPIを設定しており、従業員の熱意を企業の成長力に繋げていきます。Vision 2035の推進において、事業の課題を従業員一人ひとりの課題や目標設定にまで落とし込めるよう、事業部門と人事部門の連携を強化します。

全社で推進しているDXに関しても鍵を握るのは人材です。現在、社内でのDX人材育成計画を推進しており、2022年度にはDXの基礎知識に関するeラーニングを全社で実施しました。2023年度は「DX育成道場」を開設し、より高度なDX人材の育成に向け、各部門から推薦したメンバーを対象に専門教育を実施する予定です。

## G:ガバナンス

現在、役員評価に環境目標に対する実績や従業員エンゲージメントをはじめとしたESG評価を反映できるよう、検討を進めています。これはかねてより指名・報酬委員会において議論していた事項であり、各役員の管掌領域に応じてESG課題とその評価に関する適切なKPIを定め、役員報酬体系に組み込む予定です。

サクセッションプランについてもさらに拡充していく考えです。CEOやCFOをはじめとした取締役候補に加えて、執行役員、事業部長、海外拠点長などについても後継者育成の仕組みを構築していくために、人事部や人事管掌役員、事業部の責任者を交えて3年後を見据えた議論を重ねています。

## ステークホルダーのみなさまへ

### 持続的な成長の実現に向けて さらに対話を深める

現在、当社のPBRは1倍前後と、低位な状況が続いています。これは当社がステークホルダーのみなさまに対して、



資本収益性や成長性といった観点を踏まえた成長ストーリーを示すことができていなかったことも原因の一つであると考えています。今回成長ストーリーを発表し、第六次中期経営計画でも今後に向けた布石をしっかりと打っていきませんが、結果が顕在化してくるのは2027年度以降になると想定しています。その過程においてもステークホルダーのみなさまとの対話を重視し、ご意見に真摯に耳を傾け、当社の決断に対するみなさまのご理解を深めたいと考えています。

今回Vision 2035を発表したことで、当社が何を大切に、何を革新するのか、将来に向けてどこを目指すのかなど、当社の進むべき方向性と道筋をステークホルダーのみなさまに対して明確に示すことができたと考えています。当社は安定志向の会社だとみているステークホルダーのみなさまも多いと思いますが、今回BEV用リチウムイオン電池に舵を切り、ESS用リチウムイオン電池にも応用していくという、成長分野に照準を定めて事業基盤を大きく転換する方針を打ち出しました。私はこの方針以外に、当社が持続的に成長していく姿は思い描けないと思っています。

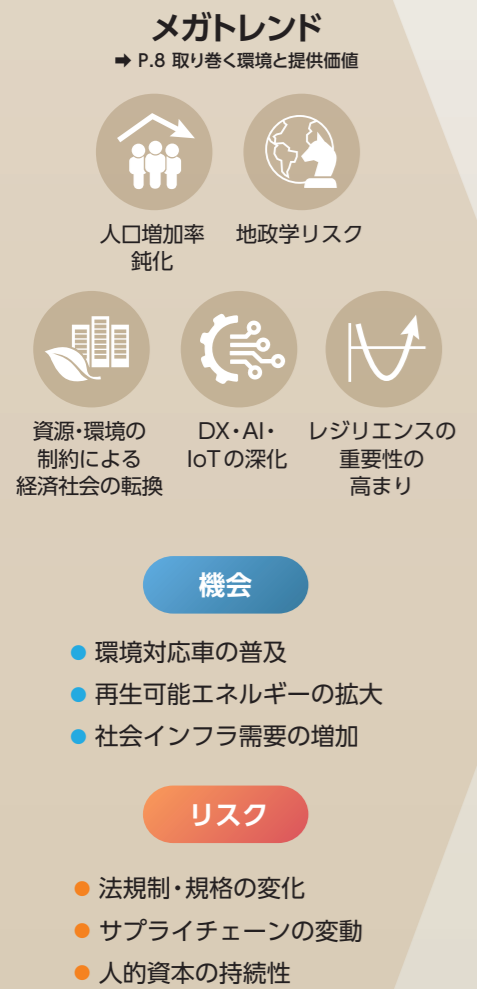
これまで培ってきた技術を生かして、モノを売るだけでなく、エネルギー全体をコントロールし、マネジメントしていくような会社になるために、従来のエネルギー・デバイス・カンパニーから、エネルギー・マネジメント・カンパニーを目指します。引き続き当社グループの未来にご期待いただくとともに、ご支援をお願いいたします。

2023年8月

株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション  
代表取締役 取締役社長

村尾 修

# 価値創造プロセス

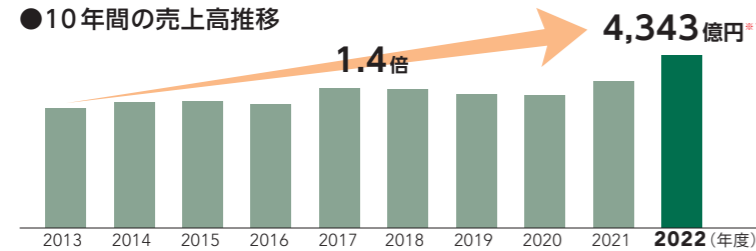


経営資源への投資・還元

# 価値創造の源泉

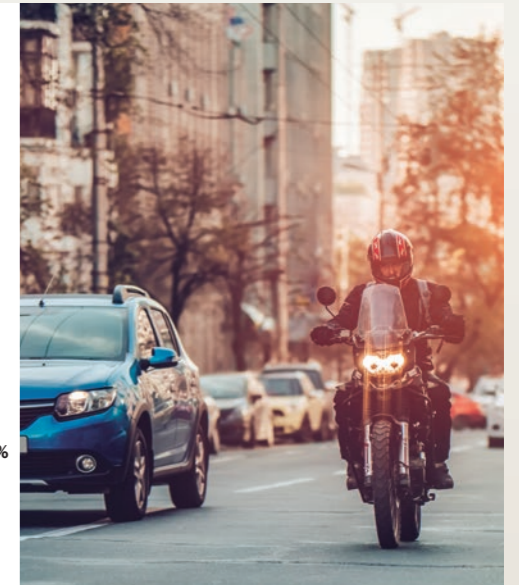
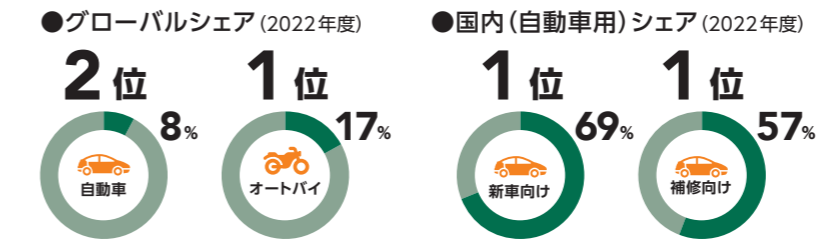
## 1 鉛蓄電池事業による安定した財務基盤

始動用鉛蓄電池は当社グループの財務基盤を支えています。新車向けに加えて、車両の整備・点検時を中心に発生する補修向け需要による継続的な収益が得られ、社会インフラを支えているバックアップ用電池電源装置やフォークリフト用の鉛蓄電池においても安定した収益を獲得できます。



## 4 パートナーシップが支えるブランド力と高い競争力

当社グループの鉛蓄電池は、自動車用・オートバイ用の両市場で高いシェアを維持しています。鉛蓄電池は電動車を含む自動車1台に一つ搭載されているため、今後も鉛蓄電池の需要は維持されると考えています。また、バックアップ用・フォークリフト用については国内トップシェアを維持しています。



## 2 市場のニーズに応じ、信頼性の高い生産・販売・保守ネットワーク

グローバル拠点網を構築し、地域ごとのニーズに合わせた提案を実施しています。自動車電池事業では、日本全国4,000カ所以上の取扱店でユーザーのみならず最適なバッテリーを提案しています。産業電池電源事業では日本全国100カ所以上のサービス拠点で保守・点検までのサービスを行うことが強みです。

●グローバル拠点数 (2023年7月時点)

19カ国 37拠点

●産業電池電源事業の国内サービス拠点

100カ所以上

●自動車電池事業(国内)における取扱店

4,000カ所以上



## 5 企業理念を共にし、常に革新と成長を続ける従業員

グループ一体となった経営を推進し、発明家精神・チャレンジ精神を受け継いで「革新と成長」を日々実践しています。「ものづくりエキスパート」教育研修会や改善チーム活動の事例発表会を開催しています。また、各部門が専用データベースにテーマを登録し、日々改善活動を推進しており、活動の見える化・活性化に繋げています。このように当社グループでは、さまざまな活動を通じてものづくりの技術を維持・伝承しています。

●連結従業員数 (2023年3月現在)

14,317名

●改善活動の活動テーマ登録数 (2022年度)

759件



## 3 事業を支える高度な技術開発力

世界初の量産型EVやHEVにリチウムイオン電池を供給して以来、車載用リチウムイオン電池の先駆的メーカーとして、最先端の技術・製品開発に注力し、多くの日系自動車メーカーの車種に採用されてきました。またBEV用・ESS用の「高容量・高出力なリチウムイオン電池」の開発を進めているほか、「サステナブル」と「高エネルギー密度」をテーマに次世代電池の研究開発・実用化にも注力しています。

●本田技研工業(株)

優良感謝賞

「原価部門」※2

「デリバリー部門」※2

ダブル受賞(2023年)

※2 (株)ブルーエナジーが受賞

●トヨタ自動車(株)

「技術開発賞」※3

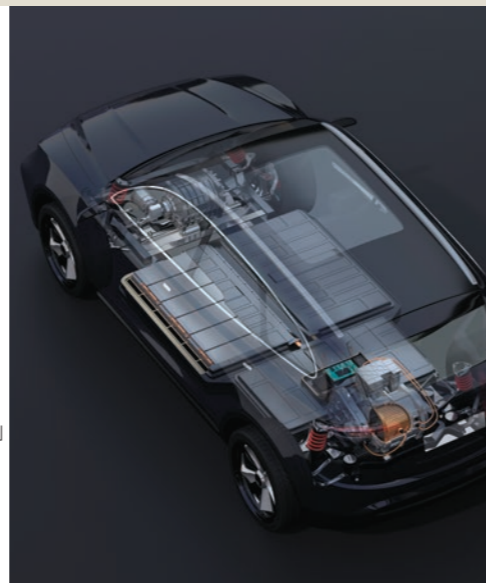
受賞(2021年)

(ハイブリッド車用リチウムイオン電池「EHW4S」)

※3 (株)GSユアサと(株)ブルーエナジーが共同受賞



トヨタ自動車(株)「ハリアー」



## 6 企業理念が浸透しサステナビリティを目標とする企業風土

従来定めていた「経営ビジョン・経営方針」を見直し、2023年4月、新たに「サステナビリティ経営方針」を策定しました。サステナビリティを意識した事業活動を根付かせ、コンプライアンス意識を浸透させることを目的に、2018年度からは、CSR方針に関連するテーマを取り上げたサステナビリティ職場ミーティングを実施しています。

●サステナビリティ職場ミーティングの実施率 (2022年度)

100%

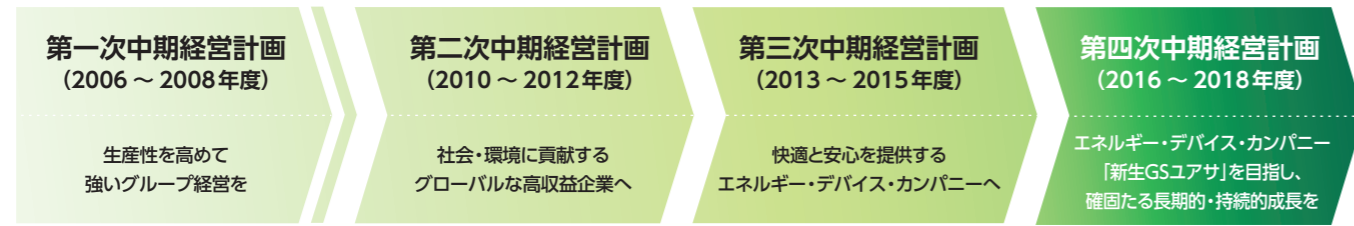
●サステナビリティ職場ミーティングが有意義であると感じた職場の割合 (2022年度)

96%

対象範囲 GSユアサの全職場:363職場/国内グループ会社:22社



# これまでの中期経営計画



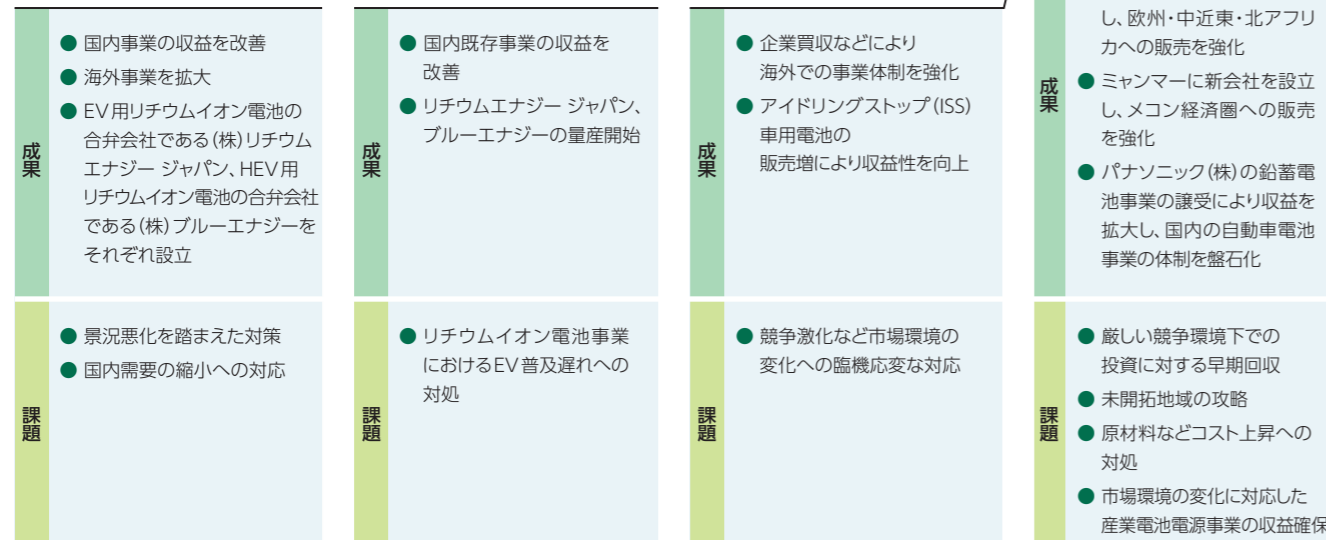
	第一次中期経営計画 2008年度 実績	第二次中期経営計画 2012年度 実績	第三次中期経営計画 2015年度 実績	第四次中期経営計画 2018年度 実績
売上高	2,834 億円	2,745 億円	3,656 億円	4,131 億円
営業利益※1	143 億円	98 億円	219 億円	251 億円
ROE(自己資本利益率)※2	6.4 %	4.8 %	5.7 %	9.0 %

※1 2018年度以降の営業利益は、のれん等償却前営業利益です。  
 ※2 2018年度以降のROEは、のれん等償却前当期純利益に対するものです。

## 戦略の柱



## 主な成果/課題



(注) 2009年度は世界経済の深刻な不況の影響を踏まえ単年度計画としました。

## 第五次中期経営計画 (2019～2022年度)

「モノ・コトづくり」をキーワードに新しい価値創造を通じて、鉛電池事業とリチウムイオン電池事業それぞれの持続的成長に繋がる戦略的な企業活動を行います。

	中期経営目標	2022年度 実績	
売上高	4,600 億円以上	5,177 億円	▶ 目標達成
営業利益※1	280 億円以上	321 億円	▶ 目標達成
ROE(自己資本利益率)※2	8 %以上	6.5 %	▶ 継続課題
総還元性向※3	30 %以上	27.9 %	▶ 継続課題
キャッシュ・フロー対有利子負債比率※4	3 年未満	4.0 年	▶ 継続課題
自己資本比率	45 %以上維持	42.6 %	▶ 継続課題

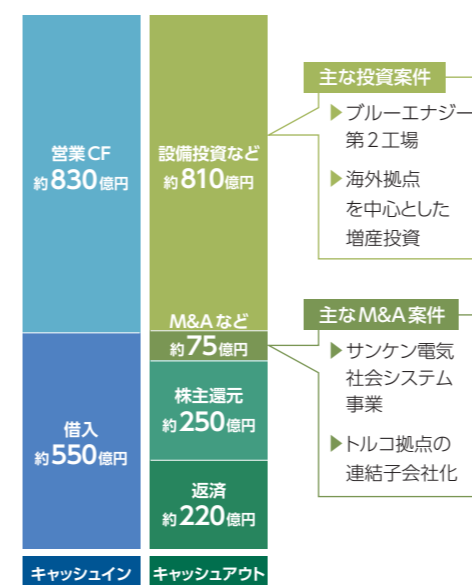
※3 のれん等償却前総還元性向  
 ※4 有利子負債(リース債務含む)／営業キャッシュ・フロー  
 (注) 第五次中期経営計画期間は2019年度から2021年度までとしましたが、新型コロナ禍の影響を受け2020年度は単年度計画として除外し、最終年度を2022年度とした4カ年計画に変更しました。

## 主な成果/課題

事業領域	成果	課題
自動車電池(国内・海外)	<ul style="list-style-type: none"> <li>(株)GSユアサ エナジーとのシナジーの創出</li> <li>トルコ拠点の連結子会社化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国における競合他社との競争激化</li> <li>原材料価格高騰などに伴う売価の見直し</li> </ul>
産業電池電源	<ul style="list-style-type: none"> <li>北海道風力発電用リチウムイオン電池の納入</li> <li>サンケン電気(株)の社会システム事業の譲受</li> <li>STARELINK サービス※5 などコトビジネスの開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部材不足による納入遅延</li> <li>常用ビジネスでの利益確保</li> </ul>
車載用リチウムイオン電池	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブルーエナジー第2工場の稼働開始 生産能力:2019年度2,000万セル/年⇒2022年度5,000万セル/年</li> <li>トヨタ自動車向けHEV用電池の納入開始</li> <li>BEV電池開発室の新設</li> <li>Hondaとの協業に向けた基本合意の締結</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EV市場の参入に向けた対応</li> </ul>

※5 当社独自の遠隔監視技術と予測・予兆技術を駆使した保守サービスの提供。長期間使用される発電設備に必須である安定稼働と最適制御を維持するため、AIやDXを用いた予防保全サービスを提供しています。

## キャピタル・アロケーション (2019年4月～2022年9月)



(注) 2022年度2Q時点の数字をベースにしています。

## 設備投資・減価償却費・研究開発費

		2019～2022年度実績 (4カ年合計)
<b>設備投資額</b>		1,020 億円
自動車電池	国内	124 億円
	海外	228 億円
産業電池電源		85 億円
車載用リチウムイオン電池		296 億円
特殊電池およびその他		286 億円
<b>減価償却費</b>		670 億円
うち、車載用リチウムイオン電池		141 億円
<b>研究開発費</b>		466 億円
(売上高研究開発費率)		2.7 %

(注) 2022年度2Q時点の計画値を記載。

# 第六次中期経営計画 (2023~2025年度)

## 方針

Vision 2035で描くありたい姿実現に向けた変革のための土台作りの期間と位置づけ、事業構造変革に向けた諸施策を実行します

## 施策

1



- Hondaとの合併会社を活用した高容量・高出力なリチウムイオン電池開発
- モビリティ・社会インフラビジネス拡大のためのBEV用電池生産/供給体制整備

2



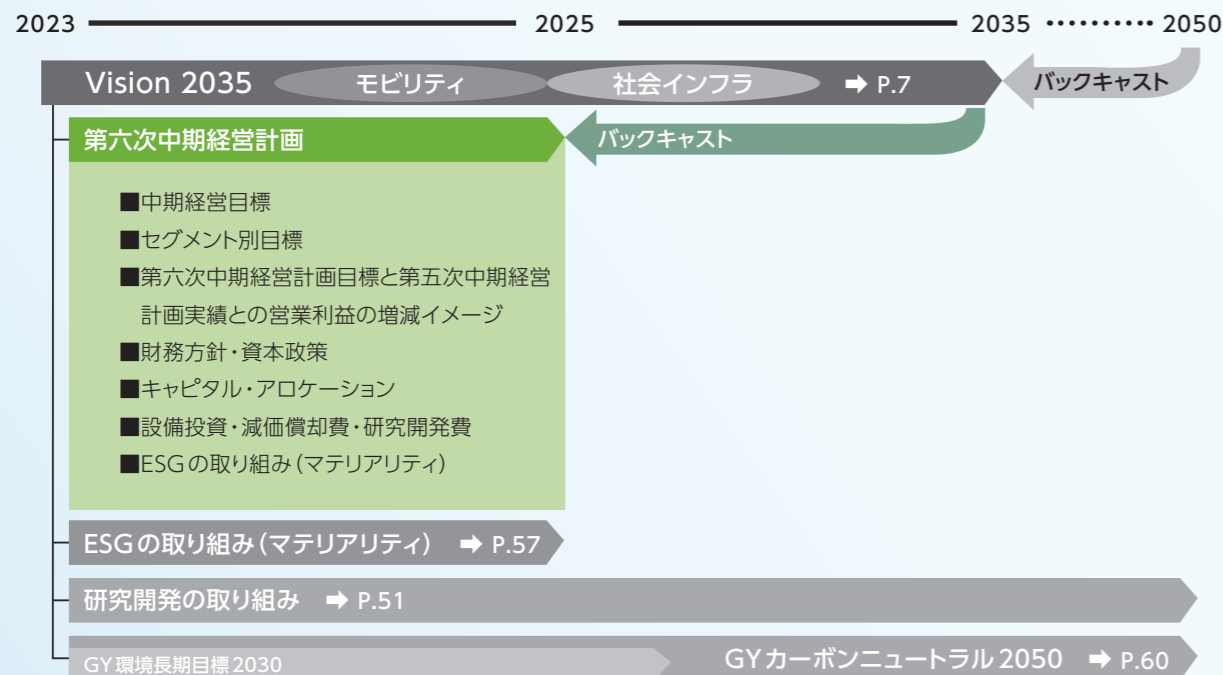
- 徹底した付加価値創出と収益性改善
- 国内産業電池電源事業における圧倒的な優位性による利益の最大化
- 中国事業見直しを含む地域戦略の転換、主要拠点へのリソース集中と利益の最大化

3



- 事業構造転換を可能にするDX推進
- 社会課題解決に貢献する新規事業創出

## 第六次中期経営計画の位置付け



## 中期経営目標

	第五次中期経営計画実績 (2022年度実績)	第六次中期経営計画目標 (2025年度目標)	増減
売上高	5,177 億円	6,100 億円以上	+923億円
のれん等償却前営業利益	321 億円	410 億円以上	+89億円
ROE(自己資本利益率) <sup>※1</sup>	6.5 %	8 %以上	+1.5P
ROIC(投下資本利益率) <sup>※2</sup>	11.4 %	10 %以上	-
総還元性向 <sup>※1</sup>	27.9 %	30 %以上	+2.1P
国内鉛建値	34.7 万円/t	34.2 万円/t	△0.5万円/t
LME	2,105 US\$/t	2,000 US\$/t	△105US\$/t
為替	136 円/US\$	140 円/US\$	+4円/US\$

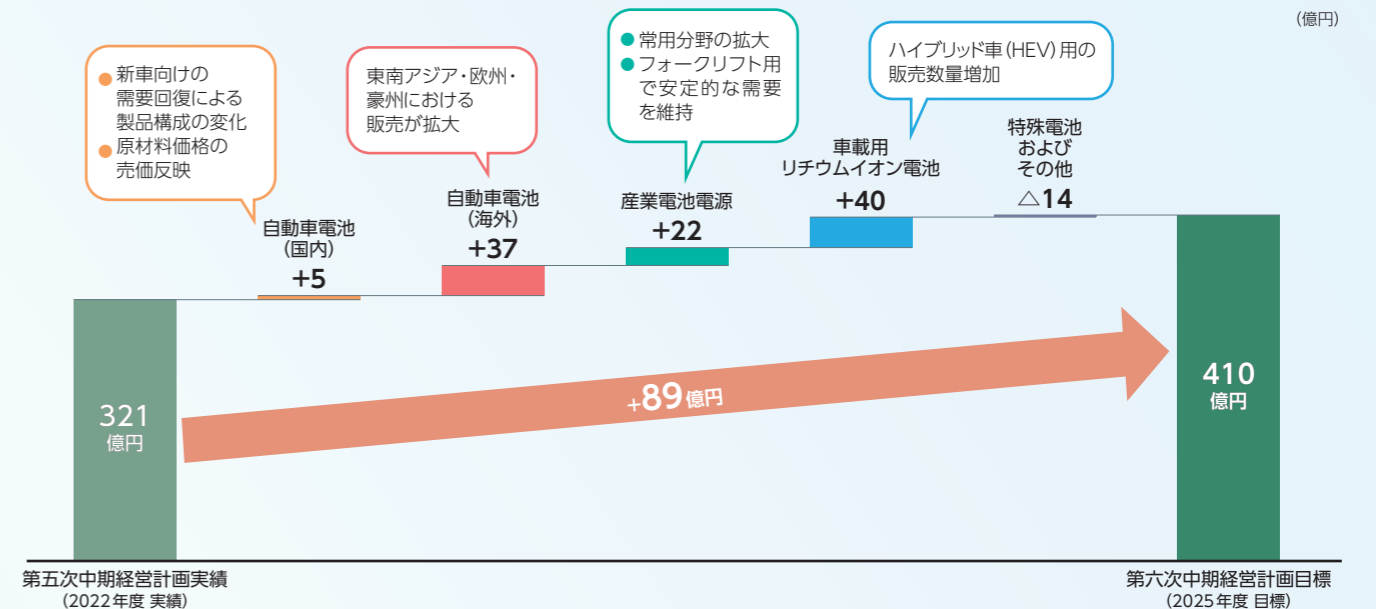
※1 のれん等償却前当期純利益に対するものです。  
 ※2 のれん等償却前営業利益÷投下資本(固定資産(のれん等除く)+運転資本)で算出しています。投下資本は期首と期末の平均値です。

## セグメント別目標

		2022年度 実績		2025年度 目標		増減	
		売上高	営業利益 <sup>※3</sup> (利益率)	売上高	営業利益 <sup>※3</sup> (利益率)	売上高	営業利益 <sup>※3</sup> (利益率)
自動車電池	国内	878億円	65億円 (7.5%)	1,000億円	70億円 (7.0%)	+122億円	+5億円 (△0.5P)
	海外	2,473億円	133億円 (5.4%)	2,400億円	170億円 (7.1%)	△73億円	+37億円 (+1.7P)
産業電池電源		992億円	88億円 (8.9%)	1,400億円	110億円 (7.9%)	+408億円	+22億円 (△1.0P)
車載用リチウムイオン電池		654億円	20億円 (3.0%)	1,100億円	60億円 (5.5%)	+446億円	+40億円 (+2.5P)
特殊電池およびその他		180億円	14億円 (7.7%)	200億円	0億円	+20億円	△14億円
合計		5,177億円	321億円 (6.2%)	6,100億円	410億円 (6.7%)	+923億円	+89億円 (+0.5P)

※3 営業利益はのれん等償却前営業利益、営業利益率はのれん等償却前営業利益率です。

## 第六次中期経営計画目標と第五次中期経営計画実績との営業利益<sup>※4</sup>の増減イメージ



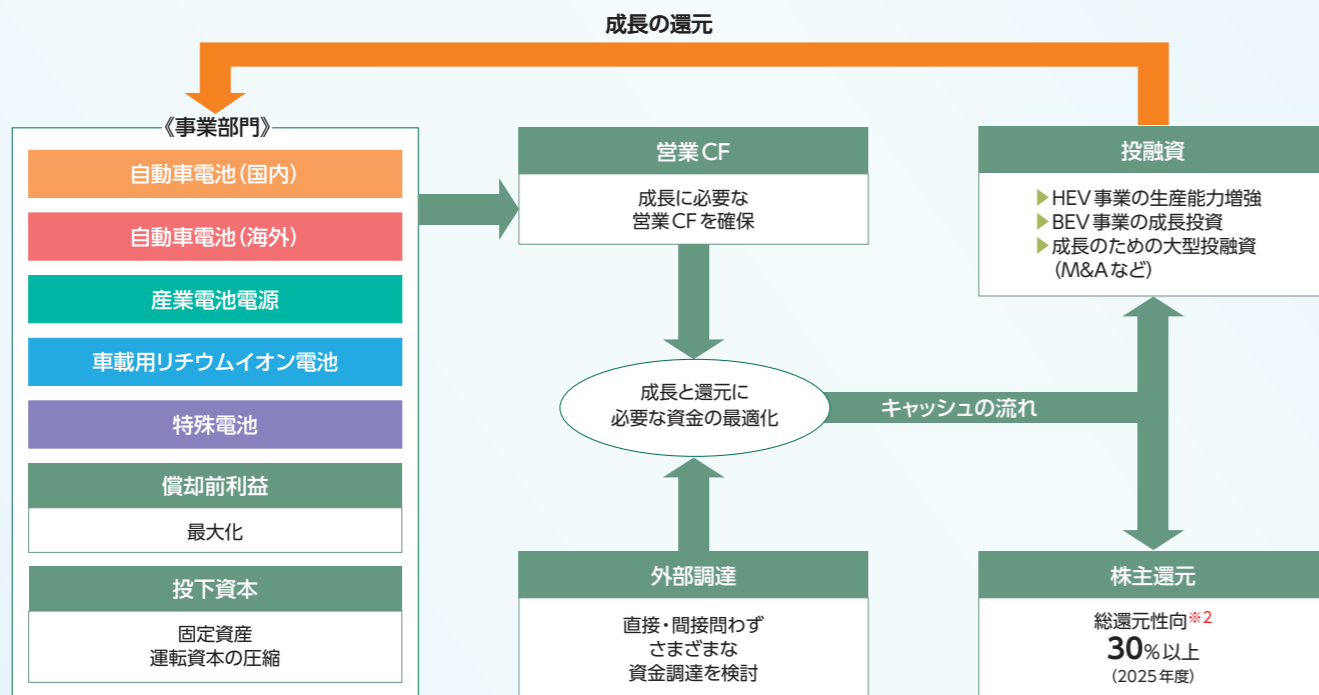
※4 のれん等償却前営業利益です。

■ 財務方針・資本政策

モビリティ・社会インフラ分野への成長投資を行いながら、自己資本比率40%以上の維持を目指しています。また、のれん等償却前総還元性向30%以上を目標としています。ROIC経営による利益の最大化と最適な資金調達の活用により、成長投資と株主還元の両立を目指します。

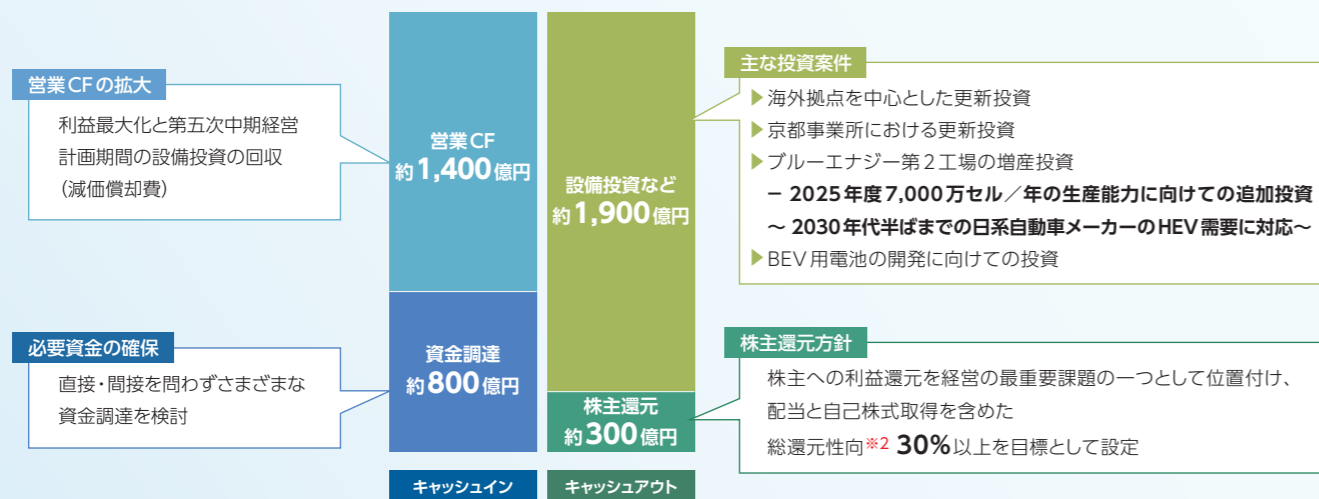
2025年度目標	営業キャッシュ・フロー対有利子負債比率※1 3年程度	総還元性向※2 30%以上	自己資本比率 40%以上維持	第六次中計3カ年累計	営業キャッシュ・フロー 1,400億円	投資キャッシュ・フロー △1,900億円	フリー・キャッシュ・フロー △500億円
----------	-------------------------------	------------------	-------------------	------------	------------------------	-------------------------	-------------------------

※1 有利子負債（リース債務含む）／営業キャッシュ・フロー  
※2 のれん等償却前総還元性向です。



■ キャピタル・アロケーション

大きな成長が見込まれるBEV用を中心としたモビリティ分野、再生可能エネルギー用を中心とした社会インフラ分野に対して重点的に投資を行います。営業キャッシュ・フローの最大化と必要資金の確保により、株主のみならずさまざまな視点からの、事業の成長を目指します。



■ 設備投資・減価償却費・研究開発費

車載用リチウムイオン電池事業を中心に大きく設備投資が増加します。補助金なども活用しながら、成長に必要な設備投資を行っていきます。また、研究開発費についても本田技研工業との合併会社での研究開発を加速させていくため、大きく増加する見込みです。

	第六次 中期経営計画 (2023～2025年度)	第五次 中期経営計画実績 からの増減
設備投資額	1,900億円	+880億円 ↑
自動車電池	120億円	△4億円 ↓
国内	200億円	△28億円 ↓
海外	160億円	+75億円 ↑
産業電池電源	160億円	+75億円 ↑
車載用リチウムイオン電池	1,050億円	+754億円 ↑
特殊電池およびその他	370億円	+84億円 ↑
減価償却費	650億円	△20億円 ↓
うち、車載用リチウムイオン電池	240億円	+99億円 ↑
研究開発費	600億円※3	+134億円 ↑
(売上高研究開発費率)	3.3%	+0.6 P ↑

※3 持分法適用会社における研究開発を含む。  
(注) 2022年度2Q時点の計画値を記載。

■ ESGの取り組み(マテリアリティ)

	マテリアリティ	活動内容・目標(2025年度)
<b>E</b> nvironment 持続可能な地球環境への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮製品の開発と普及</li> <li>環境保護の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量 <b>15%</b>以上削減(2018年度比)</li> <li>水使用量 <b>15%</b>以上削減(2018年度比)</li> <li>再生鉛使用率 <b>70%</b>以上</li> <li>環境配慮製品売上比率 <b>45%</b>以上</li> </ul>
<b>S</b> ocial 人権の尊重と社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>人格の尊重</li> <li>多様性の尊重</li> <li>人材開発の推進</li> <li>労働環境・労働安全衛生の向上</li> <li>高品質な製品の提供</li> <li>CSR調達の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権教育の推進と人権リスク管理の徹底</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>ワークライフバランスと健康経営の推進</li> <li>人材育成プログラムの推進</li> <li>労働安全衛生リスクマネジメントの推進</li> <li>製品安全管理の強化、品質改善や品質コミュニケーション強化の推進</li> <li>責任ある鉱物資源調達への対応とサプライチェーンにおけるCSRリスクの管理</li> </ul>
<b>G</b> overnance 公正、透明、迅速なグループ全体のガバナンスの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR・コンプライアンスの徹底</li> <li>知的財産の保護</li> <li>機密情報管理の徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス教育の推進と法令情報の周知・徹底</li> <li>特許侵害の回避徹底と模倣品の排除</li> <li>セキュリティ対策の推進、情報セキュリティ教育の推進</li> </ul>

CSR委員会からサステナビリティ推進委員会への変更について

→ P.55 サステナビリティ推進体制

2023年度より、従来のCSR委員会をサステナビリティ推進委員会に改組しました。従来はマテリアリティの進捗管理や、CSR情報開示への対応などCSR視点のテーマを審議していましたが、2023年度からはTCFD提言への対応や外国籍労働者人権対応などさまざまな視点でのテーマを審議しています。

# CFO Message

ROIC 経営による利益の最大化と  
最適な資金調達の活用により、  
さらなる飛躍を目指します。



株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション  
取締役 最高財務責任者  
**松島 弘明**

## CFOの使命

### 経営の羅針盤としての役割を果たす

「財務観点から企業の持続的な成長を支えることがCFOの基本ミッションであり、長期的視点をもって企業価値向上に資する資本政策や財務戦略を着実に実行していきたい。」、1年前の就任時、私は本レポートでそのように述べました。

この考えは今も変わりませんが、自身の使命の重大さ、責任の大きさに対する自覚はさらに深まったと感じています。

当社グループは、100年以上にわたり鉛蓄電池の製造・販売を主力事業として社会に価値を提供することで成長してきました。しかしカーボンニュートラルの潮流の中で、当社グループが企業理念である「革新と成長」を実践し続け、持続的な成長を目指すためには、より社会に貢献できる企業に進化していかねばならないと考え、目指すべき未来と

そこに向かう道筋について経営陣において検討を重ねました。そして2023年4月に長期ビジョン「Vision 2035」を発表し、次の100年に向けて事業構造を変革し、「モビリティ」と「社会インフラ」の2つの分野に注力していくという強い意志を社内外に示すことができたと思っています。

「モビリティ」と「社会インフラ」の分野を拡大させるために、これまでとは桁違いの大規模投資が次々と控えています。そのベースとなる資本政策においても、さまざまな選択肢を含めた検討が必要です。もちろん株主還元もしっかりと行い、財務の健全性も守っていかねばなりません。Vision 2035が目指す方向を示す北極星だとするならば、CFOである私の役割は、それを見失わないための羅針盤です。その役割を果たし、GSユアサという船を正しい方向へ導きたいと思えます。

今回のVision 2035の発表は、当社の歴史的な大転換点といえます。当社の従業員が、20年後、30年後に「この会社に入ってよかった!」と思える企業にしたいという想いを改めて強くしました。

## 第五次中期経営計画の振り返り

### 損益目標は達成

第五次中期経営計画の最終年度であった2022年度は、HEV用リチウムイオン電池の販売数量の増加やトルコ拠点の連結子会社化に加えて為替の円安影響もあり、連結売上高は5,177億円となりました。利益面では、原材料高の影響は受けたものの売価の見直しを順調に進められたことで、のれん等償却前営業利益は321億円と大幅増益となりました。これにより第五次中期経営計画の数値目標は、概ね達成できました。

第五次中期経営計画期間中には想定外のコロナ禍のため、当初計画の期間を1年延ばしましたが、目標を達成できたことは高く評価したいと思っています。成長戦略の面でも、4年間着々と進めてきた施策の多くを結実させることができました。特に車載用リチウムイオン電池事業を黒字化させ、さらなる収益拡大が見えてきたことは、先行投資から収穫フェーズへのターニングポイントとして重要な意味を持っていると思います。

一方で課題もあります。第五次中期経営計画期間中、リチウムエネルギー ジャパンや中国拠点で減損損失を計上したほか、最終年度のROE(自己資本利益率)目標については未達となりました。また、(株)ブルーエナジー第2工場の生産

能力増強や、海外拠点の増産投資などで累計約810億円の大規模投資を実施した結果、バランスシートが膨らんでおり、それにより資産効率の観点ではやや悪化しています。第六次中期経営計画期間では、明らかになった課題について引き続き改善に向けて取り組んでいきます。

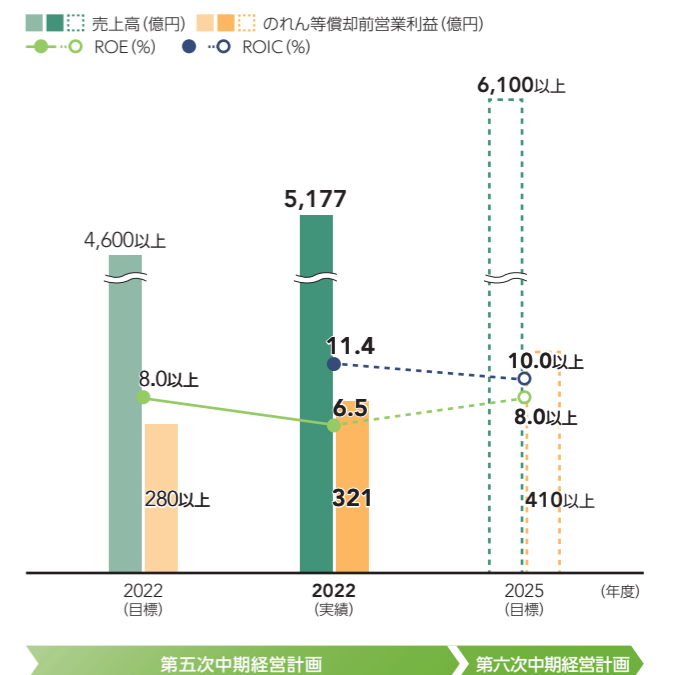
## 第六次中期経営計画の展望

### Vision 2035のありたい姿の実現に向けた土台づくり

2023年度からスタートした第六次中期経営計画は、2035年のありたい姿に向けた変革のための土台づくりの3年間と位置付けており、最終年度は売上高6,100億円、のれん等償却前営業利益410億円と、さらなる業績向上を目指します。

この期間における私の最大の役割は、土台づくりに必要な資金を確実に生み出すために既存事業のキャッシュ創出力の強化を図り、その上で事業構造改革に向けた最適なキャピタル・アロケーションを目指すことです。成長投資は、既存事業で稼いだキャッシュを原資とし、これを注力市場へ振り向けていく、この循環が基本だと考えています。自動車電池事業、産業電池電源事業に加え、車載用リチウムイオン電池事業の中でもHEV用リチウムイオン電池は相当な

### 第五次中期経営計画実績と第六次中期経営計画目標



(注1) 第五次中期経営計画期間は2019年度から2021年度までとしていましたが、新型コロナウイルスの影響を受け2020年度は単年度計画として除外し、最終年度を2022年度とした4カ年計画に変更しました。  
(注2) ROE、ROICは、のれん等償却前利益(営業利益・当期純利益)に対するものです。



キャッシュを稼げる状況になっています。これらによって得たキャッシュを、モビリティや社会インフラなどの成長分野への投資に回すことで、中長期的な成長を目指していきます。

資本政策

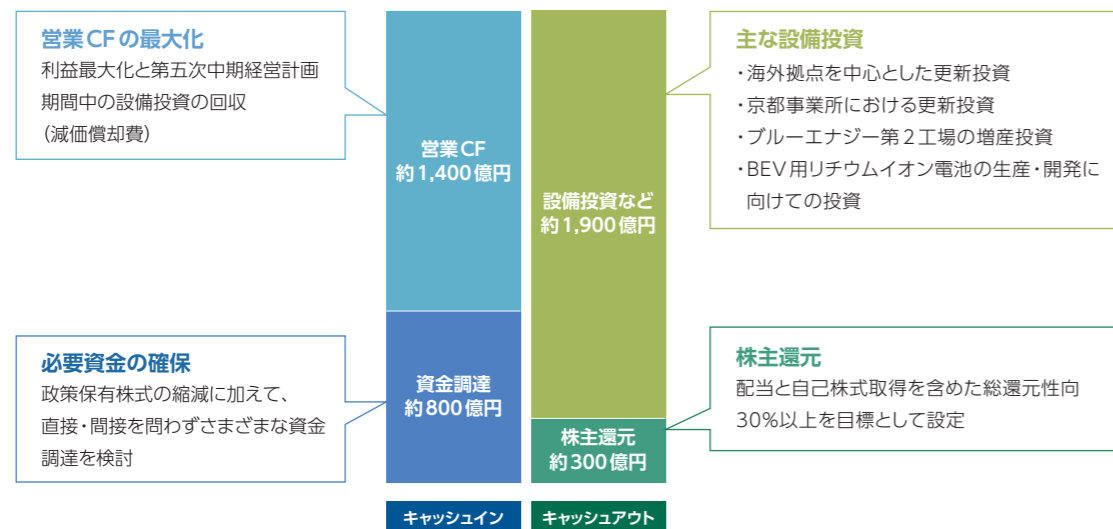
将来に向けた先行投資のための資金調達が課題

第六次中期経営計画期間は投資が先行する3年間となり、HEV用リチウムイオン電池のさらなる生産能力増強や、将来の新たな柱と見込むBEV用リチウムイオン電池の生産に向けた大型投資を計画しています。他にも確実にキャッシュを回収でき、企業成長に資する事業だと判断すればM&Aを実行する可能性もあり得ます。

これらを勘案して3年間での投資キャッシュ・フローは約1,900億円と試算しています。これに対し、今後3年間で当社グループが稼ぎ出す営業キャッシュ・フローは累計で約1,400億円と想定しており、フリー・キャッシュ・フローはマイナス500億円となります。さらに、株主還元に必要な資金を加えると約800億円を調達しなければなりません。なお、ここにはBEV用リチウムイオン電池の生産に関わる投資は一部しか含まれておらず、将来さらなる資金調達が必要となる見込みです。

今後の大規模投資のための資金をいかに確保するか、CFOとして最大の課題と認識しています。先述の通り、まずは営業キャッシュ・フローの最大化に向けて取り組みますが、資本効率向上のために政策保有株式の縮減も進めます。かねてより直接的に利益を生まないものについては縮減して

キャピタル・アロケーション (2023年度~2025年度)



いく基本方針を打ち出しており、今後も相手先企業との関係性をしっかり判断した上で売却を進め、獲得資金は成長投資に振り向けていきます。

ROIC 経営

ROIC10%を目標として設定し、資本効率を高める

資本コストを上回るリターンを生み出し、資本効率を上げていくことはCFOの重要ミッションだと認識しています。第六次中期経営計画では「ROE8%以上」に加えて、「ROIC10%以上」を経営目標に設定しました。

資本効率の面からみると、自動車電池事業(国内)では、引き続き高いレベルでROICを維持できる見込みで、稼げる間にできるだけ多くのキャッシュを稼ぎ、成長分野に再投資していくことが重要です。一方、自動車電池事業(海外)では地域ごとに戦略的にリソースを配分し、資本効率を高めることで利益拡大に繋がっていきます。産業電池電源事業については、盤石な収益基盤である非常用分野で着実に収益を確保し、再生可能エネルギー用などの常用分野でのさらなる事業成長に繋がります。車載用リチウムイオン電池事業については、HEV用リチウムイオン電池の販売拡大、収益力向上を進めていきますが、今後BEV用に必要な投資を考えれば、経済産業省からの助成金などを活用したとしても、一時的にROICが低下する可能性が高いと予想しています。これからの数年間は、2027年度以降の事業拡大に向けて、跳躍エネルギーを蓄積する時期と捉え、中長期的な目線でマネジメントしていく考えです。

ボトムアップとトップダウンの両面から浸透

当社では、事業部単位での収益管理を強化することでグループ全体での「稼ぐ力」の向上を目指しています。なお一般的にはROIC算出の際、分子には税引き後営業利益を用いることが多いと思いますが、当社はのれん等償却前営業利益を採用しています。これはROIC経営を全社に浸透させるために、既に事業部の目標管理指標に導入済みの営業利益を使うことでROICに対する理解度を高めたいという狙いがあるからです。

投下資本を意識した事業推進への意識改革を促進していくために、管理職や現場の従業員に対してはROICに関する社内勉強会を定期的に開催しています。他にも、各部門が実施するTQM活動と連携させることによって組織全体にROICを定着させ、各従業員・各部門が自発的に改善に取り組むような姿を目指します。

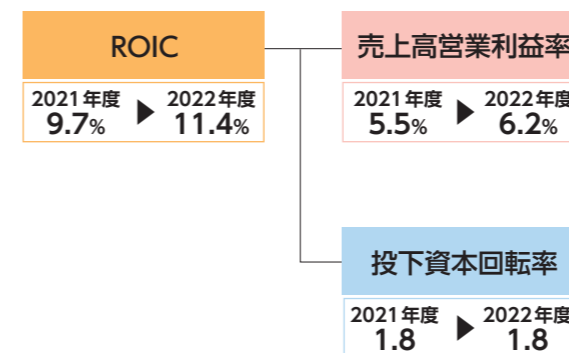
こうしたボトムアップでの理解浸透とともに、トップダウンでも浸透を図っています。経営陣に対してはROICの達成度を明確に反映できるような評価基準の導入を進めています。

株主・投資家のみなさまへ

対話を通じてより深い信頼関係を構築

当社は株主のみなさまに対する利益還元を経営の最重要課題の一つに位置付け、連結業績と今後の成長に向けた内部留保、財務状況などを総合的に勘案した上で株主還元を実施しています。第六次中期経営計画期間中は投資が先行する期間となりますが、総還元性向30%以上を目標として株主のみなさまへの還元を行っていきます。なお、当社は株主のみなさまの利益を考慮して、総還元性向の算出に際してはのれん等償却前の当期純利益をベースとしています。

ROICツリー (2021~2022年度)



2022年度の株主配当については前年度と同額の1株当たり50円で実施させていただきました。また2023年度については、予想利益の達成を前提として1株当たり中間配当金15円、期末配当金35円、年間配当金50円とする予定です。

株主価値を高めるには業績向上を通じて長期的な株価の上昇に繋げ、株主還元を高めることが重要だと考えています。現状当社のPBRは1倍前後ですが、株価上昇に向け企業としてできることは、株主・投資家のみなさまとの積極的な対話によって期待収益率を把握するとともに、自社の成長戦略を正しく理解していただいた上で、そのストーリーを着実に実行・実現していくことである、と私は認識しています。

当社グループがVision 2035で示した将来像と、価値創造のストーリーをぜひご理解いただき、短期的な視点ではなく、中長期の視点をもって当社グループの成長を見守っていただきたいと思います。当社グループの未来を信じ、引き続きご支援いただけるみなさまには、期待以上のリターンで報いていきたいと考えています。

2023年8月

株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション  
取締役 最高財務責任者

松島 弘明

# 自動車電池事業

株式会社 GSユアサ 取締役  
自動車電池事業部長  
**阿部 貴志**



## 第五次中期経営計画の振り返り

### 国内では高収益化への変革を、海外では選択と集中を推進

自動車電池事業は、当社グループの売上の約6割を占めますが、国内外で地域ごとの市場特性が大きく異なります。

国内では人口減少による自動車保有台数の頭打ちに加え、電動化による環境変化が顕著になっています。こうした状況に対応するため、第五次中期経営計画期間には、高収益体質への変革を目指し、新車向けでは価格是正を進め、補修向けでは高付加価値製品の販売に注力しました。生産面では、パナソニック(株)からの鉛蓄電池事業譲受によって設立した(株)GSユアサ エナジーを含む国内4拠点(群馬・長田野・京都・浜名湖)の生産量の偏りをなくし、機種別の相互補完をしながら生産効率を高める取り組みを推進してきました。第六次中期経営計画期間でも引き続き、新車向けと補修向けのバランスを取りながら安定生産・安定供給を目指します。また、GSユアサ エナジーとのシナジー効果が出ています。異なる企業文化で育った人材が交流することにより、生産体制や事業推進の新たな考え方が芽生えたことも、大きな収穫だと考えています。

海外では拠点の選択と集中、生産・販売体制の最適化の2本柱を中心に、シェア拡大に向けた事業活動を推進してきました。当社のシェアが高い東南アジアでは、高付加価値製品を中心に販売を強化し、高収益化に向けた動きを加速させたことで業績が堅調に推移しました。欧州では、2022年にトルコ拠点を連結子会社化したことで、中近東や北アフリカなどの未開拓地域への供給力を強化できました。中国では第五次中期経営計画のスタート当初から市場環境が大き

く変化し、競争が激化したことなどから、2021年度には減損損失、2022年度には持分法損失を計上するなど厳しい状況が続きました。北米ではパワースポーツ向け電池の生産・販売が中心ですが、市場環境の変化もあり、販路の再検討が必要と認識しています。

国内・海外ともに、第五次中期経営計画期間で見えてきた課題に対し、第六次中期経営計画期間で確実に対応していきます。

## Vision 2035・第六次中期経営計画の達成に向けて

### 環境変化に合わせ、筋肉質な体制へと変革

今回発表したVision 2035では、電動化を踏まえて鉛蓄電池の市場環境を厳しく想定しています。特に第六次中期経営計画期間は、電動化の流れの中で鉛蓄電池の位置付けがどのように変わるのか、どの地域の需要が拡大するのかを見極める大事な時期になると考えています。

鉛蓄電池の市場が変化する中でも、高い製品パフォーマンスを提供し続けるための技術開発力、安定した製品品質を確保し続けるための製造・生産技術力、市場での製品安全を支援する技術サービス力はさらに磨く必要があります。「ものづくり」にゴールはありませんので、現場力を磨き常に高い目標に挑戦し続ける考えです。

第六次中期経営計画では、市場がどのように変化しても確実に収益を確保できる体制、つまり筋肉質な体制に変革していくことが大きな目標です。効率の良いエリアに経営資源を集中させることで、収益性を高めていきます。

### 国内 高付加価値製品の販売拡大とコトづくりビジネスの強化

国内での具体的な施策として、新車向けでは物量に見合った適正な利益が確保できるように新車メーカーとの交渉を続けていきます。補修向けでは引き続き販売体制の強化・組織のスリム化を進めます。また、私自身がバッテリーのトラブルに遭った経験もあり、お客様にバッテリーは良い製品を使っていたらいいと感じており、高付加価値製品の魅力をしっかり伝えて拡販していきます。

また、カーディーラーなど販売先が当社製品を拡販しやすくする施策として、コトづくりビジネスの強化を進めています。これまでは、当社顧客である整備工場や自動車販売店での点検・サービスの場面で、蓄電池の状態に応じて交換を提案するサービスを展開してきました。今後は、こうした点検・サービスにおいて蓄電池の状態や点検データを蓄積し、さまざまな形でデータを見える化することにより、販売店がユーザーに蓄電池交換の適切な推奨時期やバッテリートラブル回避を判りやすくご提案できるような支援も展開したいと考えています。このようにコトづくりビジネスを強化することで、お客様へさらに安心をお届けしたいと考えています。

### 海外 経営資源の選択と集中により、シェアの拡大と利益最大化を目指す

海外では、経営資源を収益効率の高い地域に集中させていく方針です。まず東南アジアは経済成長に伴いモータリゼーションが進み、今後も堅調に拡大する市場と想定しています。タイでは、コア拠点として年間500万個の生産体制の整備を進めています。ベトナム・インドネシアでは固定費や物価上昇を注視しながらも、活況な市場のニーズに対応して販売を拡大していく考えです。また、生産の自動化や省

人化のための投資も進めていく考えです。欧州では、トルコ拠点を活用して生産・販売活動を強化するとともに、新製品の開発を確実に進めることが重要です。オーストラリアでは、現地生産の強みを生かし、高価格製品の販売を強化してシェアを拡大していきます。中国は変化が激しく、非常に難しい市場であるため、今後の鉛蓄電池の需要を見極め、戦略を再構築していきます。

### 当社グループの成長の原資として責任を果たす

鉛蓄電池は、「地産地消」が基本です。どの地域でどのように生産・販売するかを判断するために、管掌役員として現地視点でモノを見ることが重要だと考えており、できる限り現地に足を運ぶように心がけています。

加えて人的資本の強化も重要です。階層別人材育成プログラムとして、国内で活躍する係長(リーダー)・課長クラスの従業員に海外へ赴任してもらい、現地の視点を取り入れた経営感覚を身に付けてもらったり、ジョブローテーションによって国内部門と海外部門の人材交流を図ったりと、経営計画を現場で推進していく従業員の能力を最大限発揮できるような仕組みを構築していきます。

第六次中期経営計画では、収益率向上を大きな目標に掲げています。自動車電池事業は長きにわたり当社の成長を支えている事業であり、収益を上げるための画期的な手法があるわけではありません。そのため、私は従業員に「全員が1秒、1円を削り出す」という意識を持って行動して欲しいと伝えています。こうした地道な活動がROICの改善にも繋がっていくものと考え、しっかりと社内に浸透させていきたいと考えています。

自動車電池事業部の収益は当社グループがさらに成長するための原資です。その役割を自覚し、責任を果たしていきます。

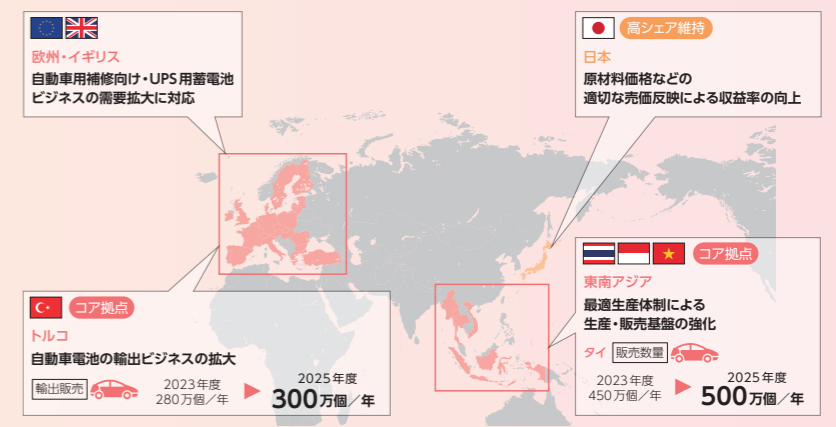
## 第六次中期経営計画のポイント

### 国内

- 新車向け、補修向けともに売価の適正化による収益率の向上

### 海外

- 収益効率の高い地域への経営資源の集中



# 自動車電池事業(国内)

## 第六次中期経営計画

事業方針

### 事業環境の変化に対応した最適供給体制構築と収益率の向上

戦略および重要課題

#### 生産

- 需要変動への迅速な対応と在庫削減を両立する供給体制の構築

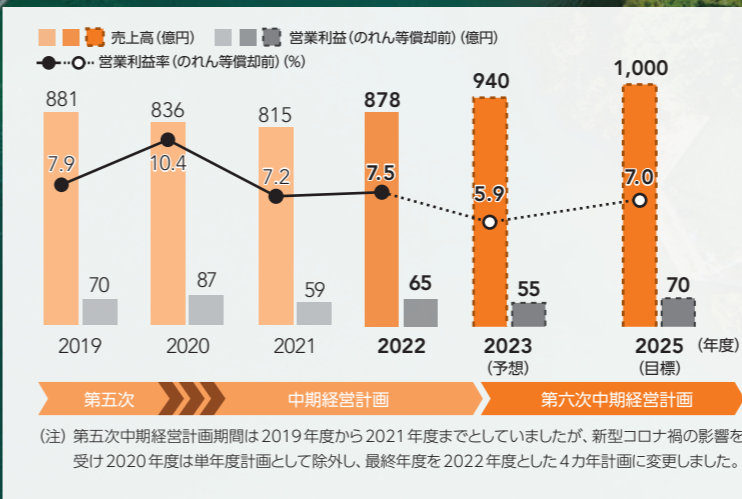
#### 販売:新車向け

- 原材料価格などの適正な売価反映による収益率の向上

#### 販売:補修向け

- マーケティング戦略の再構築と高シェアの維持
- IT活用などによる効率化

## 売上高・営業利益・利益率



## SWOT

<b>強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新車対応で培われた技術・品質</li> <li>● 国内No.1シェアのブランド力</li> </ul>	<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値製品市場の拡大</li> </ul>
<b>弱み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新車物量の変動による生産影響</li> </ul>	<b>脅威</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コモディティ化による価格競争</li> <li>● 環境対応によるコストアップ</li> </ul>

## 第五次中期経営計画の振り返り

第五次中期経営計画期間には、収益率の強化と高付加価値製品の販売強化に取り組みました。パナソニックからの鉛蓄電池事業譲受によって設立したGSユアサ エナジーとのシナジー創出に加え、高付加価値製品の販売が拡大しました。

原材料価格高騰への対応として、新車向けでは国内鉛建値に応じて販売価格を変動させる契約(鉛価格スライド制)により売価反映しています。補修向けでは2022年2月から10%以上、2023年2月から15%以上の値上げを実施しています。

### 成果と課題

- 成果**
  - GSユアサ エナジーとのシナジー創出
  - 新車向けで欧州統一規格(EN)電池の販売が拡大
  - 補修向けでISS車用電池の需要が拡大
- 課題**
  - 原材料価格高騰に伴う売価の見直し

## 第六次中期経営計画期間の見通し

第六次中期経営計画期間中は、コロナ禍や半導体不足による新車メーカーの減産からの新車向け需要の回復、原材料価格の売価反映により拡大を見込んでいます。

### 新車向け

- 新車メーカーの生産回復による増加

### 補修向け

- 新車向けの回復により横ばい

## 2023年度の見通し

2023年度は、新車向けは半導体不足の影響が緩和することによる販売数量の増加、売価転嫁による影響を見込んでいます。補修向けは新車販売の回復による数量減はあるものの、原材料価格などの売価反映も進めており、セグメント全体では増収であるものの、製品構成の悪化により減益を予想しています。

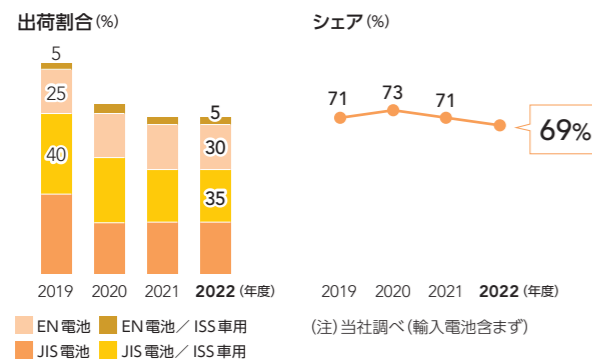
### 新車向け

- 半導体不足の影響緩和による販売数量の増加
- 売価転嫁の推進

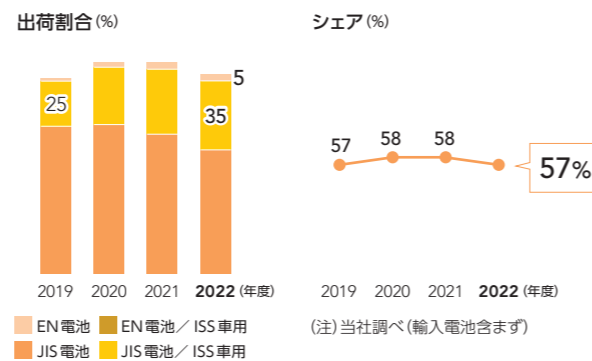
### 補修向け

- 新車向けの増加に伴い減少
- 売価転嫁の推進

### ● 新車向けの出荷割合/シェア



### ● 補修向けの出荷割合/シェア



## TOPIC

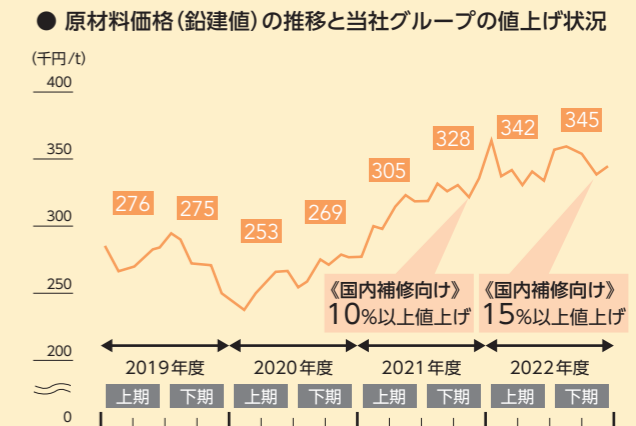
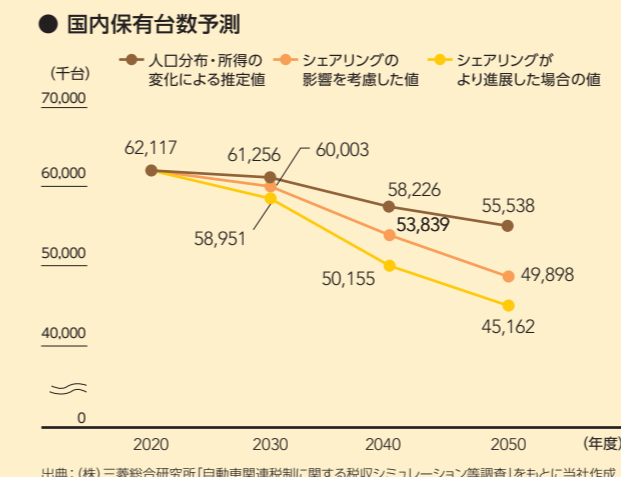
### GSユアサ エナジーとのシナジー効果の創出

事業譲受後のGSユアサ エナジーは累計約201億円の営業利益を計上しており、のれん等償却累計額を大きく上回る利益をあげるとともに、国内の自動車鉛蓄電池事業のシェア拡大にも大きく貢献しました。また、蓄電池の相互供給や共同購買の実施などのシナジー効果も生まれています。



GSユアサ エナジー-外観

## <関連データ>



# 自動車電池事業(海外)

## 第六次中期経営計画

### 事業方針

## 選択と集中による将来に向けた経営体制の変革と収益力の強化

### 戦略および重要課題

#### 東南アジア

- アセアン拠点の強化による利益の最大化

#### 中国

- 事業の抜本的見直しを推進

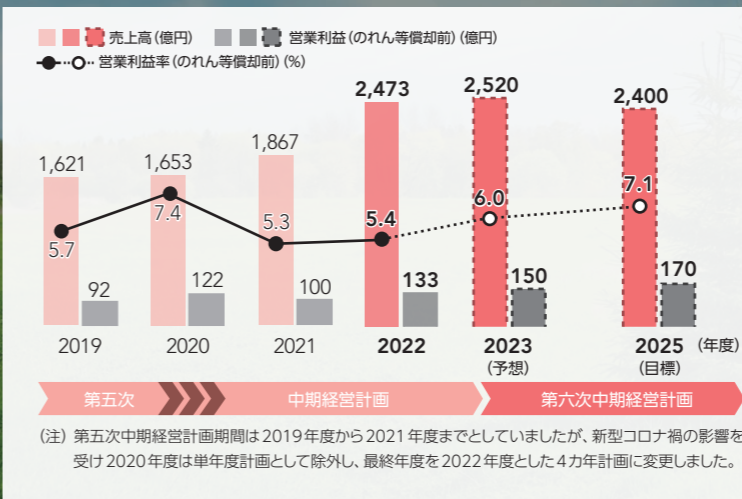
#### 欧州

- トルコ拠点を活用した欧州および近隣地域への販売強化

#### その他(豪)

- 生産基盤の強化と補修シェアの拡大

## 売上高・営業利益・利益率



## SWOT

強み	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高い技術と品質</li> <li>● アセアンNo.1シェア/ブランド力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新興国のモータリゼーション</li> <li>● 補機用電池市場の拡大</li> </ul>
弱み	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>● リソースの分散</li> <li>● 無拠点エリアでの販売力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電動化による始動用鉛蓄電池の減少</li> </ul>

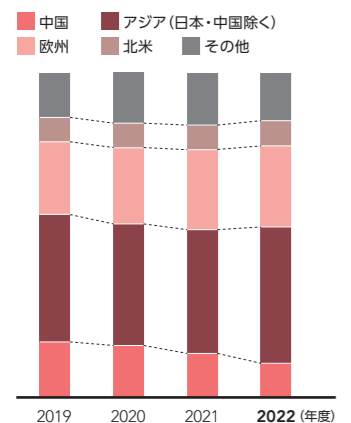
## 第五次中期経営計画の振り返り

当社シェアの高い東南アジアでは、地域ごとに異なるニーズに合わせて開発・生産・販売能力を拡充しました。欧州では2022年度にトルコ拠点を連結子会社化したことで、欧州・中近東・北アフリカへの販売体制を強化しました。中国では、競合他社との競争激化により、事業を抜本的に見直すこととしました。

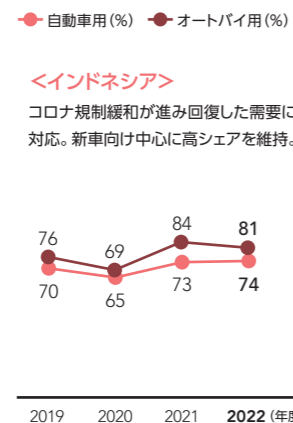
### 成果と課題

- 成果**
  - 東南アジアにおける生産能力の拡大、販売体制の強化
  - トルコ拠点の連結子会社化、欧州・中近東・北アフリカへの販売体制強化
- 課題**
  - 中国における競合他社との競争激化

### ● 地域別売上高比率(産業用含む)



### ● 地域別シェア



## TOPIC

### トルコ拠点から、欧州・中近東・北アフリカへの販売強化

トルコ拠点 İnci GS Yuasa Akü Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi では、2015年から合併事業を開始し、2019年1月に新工場を稼働し、環境対応車向け高性能鉛蓄電池の製造・販売を拡大してきました。2022年5月に連結子会社化し、欧州をはじめ、中近東・北アフリカ向けの販売体制を強化していきます。



トルコ拠点外観

## 第六次中期経営計画期間の見通し

第六次中期経営計画期間中は、東南アジア・欧州・豪州の販売拡大を見込んでおり、リソースを戦略的に配分していきます。

### 東南アジア

- 需要が継続的に拡大する見込み

### 中国

- 事業の抜本的な見直しの推進

### 欧州

- 補修向け需要の継続による微増

## 2023年度の見通し

2023年度は、タイ・インドネシアを中心に物量の増加を見込んでいます。欧州では、トルコのインフレや電動化進行などの影響により、物量の減少が予測されますが、商品価格戦略の見直しを進めていきます。セグメント全体としては、増収増益を予想しています。

### 東南アジア

- タイ・インドネシアを中心とした物量が増加

### 中国

- 事業の抜本的な見直しの推進

### 欧州

- インフレなどの影響による物量の減少

## TOPIC

### 中国における連結子会社の一部持分譲渡契約の締結

中国における自動車用鉛蓄電池事業を取り巻く環境は、近年環境規制の強化やゼロコロナ政策およびその解除などで大きな変化に直面していました。当社は中国における成長戦略として、中国の連結子会社である天津杰士電池有限公司および湯浅蓄電池(順徳)有限公司それぞれの持分70%を中国事業会社 Leoch Battery Company Limited に譲渡することを決議し、持分譲渡契約、合併契約を締結しました。当社からの技術支援は継続しつつも、中国で同一事業において成功を取っている Leoch International 傘下の Leoch Battery に経営権を譲渡することが、最も有益な選択肢であると判断したためです。今後、中国での自動車用鉛蓄電池における当社グループと Leoch International グループを合わせたシェアは2位に近い3位(当社調べ)となり、販売や物流面でもシナジー効果が期待できる見込みです。

社名	天津杰士電池有限公司	湯浅蓄電池(順徳)有限公司
事業内容	自動車用鉛蓄電池の製造販売	自動車用鉛蓄電池の製造販売およびオートバイ用鉛蓄電池の販売
出資者出資比率	GSユアサ 92.5% ⇒ 22.5% 広東湯浅蓄電池有限公司 7.5% ⇒ 7.5%	GSユアサ 100% ⇒ 30%
譲渡金額(概算)	約9.5億円(49百万元)	約30.8億円(158百万元)

# 産業電池電源事業



株式会社 GSユアサ 常務取締役  
産業電池電源事業部長  
谷口 隆

## 第五次中期経営計画の振り返り

### コトづくりビジネスにより お客様に安心と安全を届ける

第五次中期経営計画の最終年度にあたる2022年度は、「お客様に安心・安全を届け、社会から信頼を得る事業体に進化する」との基本方針を掲げました。成果の一つとして、蓄電池の遠隔監視サービスを活用した「STARELINK サービス<sup>\*</sup>」を常用分野のお客様に向けて開始しました。このサービスは、監視と解析・診断機能を備えたクラウドシステムにより電力貯蔵システム(ESS)の運転状況や劣化状態などの情報を収集・解析するサービスで、既に受注が進んでおり、当社が今後も注力していくコトづくりビジネスの先駆けとなりました。

販売面では、原材料・燃料価格の高騰を受けて、適正な売価反映に取り組みました。生産面では、主に非常用分野においてサプライチェーンの混乱や部品の長納期化により、納入が2023年度以降に伸びた案件も多く、操業度が低下し売上が当初計画より減少しました。一方で、常用分野や海外市場では、部材不足にも適宜対応することができ、為替の円安影響もあって影響は軽微でした。開発面では、ESSの新商品開発を推進するとともに、LIB技術開発センターと共同で、さらに競争力を高めたりチウムイオン電池の開発に取り組んでいます。社会インフラのバックアップに欠かせない鉛蓄電池では、耐高温・長寿命化の技術や製造エネルギーの削減に向けた取り組みを進めました。

## Vision 2035・第六次中期経営計画の達成に向けて

### 持続可能な社会インフラ実現に貢献し 高収益を確保

日本政府が発表したグリーン成長戦略では、2050年カーボンニュートラル実現に向けて、電源構成が大きく変わり、再生可能エネルギーが50～60%を占めると想定されています。そのような状況の中、当社はVision 2035で、「持続可能な社会インフラ実現に貢献して高収益を確保する」という方針を示しました。

第六次中期経営計画では、底堅い需要が見込まれる非常用分野ではシェアを堅持しつつ、常用分野と海外市場の旺盛な需要に対して、ESSの新たな製品の開発や海外におけるフォークリフト用鉛蓄電池のコストダウンなどの成長に必要なシナリオを策定し、計画達成に向けて取り組んでいます。

### 常用分野 「モノ+コトづくり」の両面から成長

2021年度に納入を完遂した北海道の世界最大規模の風力発電用蓄電池設備をはじめとして、常用分野での受注実績が増加しています。成長ドライバーである常用分野は、今が好機と捉え「モノ+コトづくり」の両面から成長を図っていく方針です。なかでもESSの販売拡大に向けて、技術部門と営業部門を一体化したエネルギーシステム販売本部を新設しました。技術者が同行訪問することで、機動力と専門性を

を強みとした提案活動を展開したいと考えています。

現在、国内では補助金の対象案件を中心に営業活動を行っていますが、補助金制度廃止後に備えて、自家消費を伴う需要家向けに経済合理性のある製品開発を引き続き進めます。

海外市場に対しては、まずは国内で競争力を磨き、当社ならではのキーファクターフォーサクセスを見出した上で展開を進めていく考えです。

### 非常用分野 付加価値を高めてシェアを維持・拡大

自動車用と比べて、鉛蓄電池からリチウムイオン電池への移行スピードが緩やかな非常用分野では、堅調な需要を獲得しつつ、いかに収益性を高めるかが鍵となります。2023年度は付加価値向上に向け、既に常用分野で提供を開始している「STARELINK サービス<sup>\*</sup>」を非常用分野のお客様にも提供していきます。現場の声を聞きながら利便性を高め、海外メーカーを含めた競合他社との差別化を図ります。さらに、製品競争力強化に向け、2021年度にサンケン電気(株)から社会システム事業を譲受して設立した(株)GSユアサインフラシステムズ(GYIS)については、シナジー効果の最大化に向けて吸収合併しました。GSユアサと旧GYISの強みを融合し、長年培ったバッテリー制御技術と高効率パワーエレクトロニクス技術を生かし、高品質な製品開発を加速していきます。

海外市場に向けては、国内で実績を積んだ耐高温・長寿命化技術を展開するとともに、廉価品を求めお客様に対してはセカンドブランドを拡販していきます。

### フォークリフト分野 電動化需要を確実に取り込む

フォークリフト分野では、電動化の潮流を踏まえ、鉛蓄電池とリチウムイオン電池双方をラインアップし、お客様の裾野を広げていきます。リチウムイオン電池需要に応える開発・トライアル納入を進めることで数量拡大を目指しています。海外においてタイ拠点の生産能力を高め、アセアンを中心に販売に注力し、欧州への販路拡大にも繋げていきます。

### 戦略を推進する人材を育成し、 Vision 2035の実現に向けた布石を打つ

Vision 2035の実現に向け、戦略を推進する人材を育てることも大きな課題です。人的資本を強化しつつ、エンゲージメントを高めていくために、私は従業員とのコミュニケーションを大切にしています。私が常々言うのは、「お客様の声を聞き、お客様にとって何が喜びになるのかを共に考え、共に成長することが大切である」ということです。お客様や国内外の関係会社と対話し、共通の目標に向けて各々の力を発揮することができれば、事業部全体の人的資本の強化、ひいては企業価値の向上にも繋がります。

第六次中期経営計画は、将来の大きな成長に向けた土台づくりです。Vision 2035の実現に向けて、社会インフラ分野の事業拡大のための布石を着実に打っていきます。

<sup>\*</sup> 当社独自の遠隔監視技術と予測・予兆技術を駆使した保守サービスのこと。長期間使用される発電設備に必須である安定稼働と最適制御を維持するため、AIやDXを用いた予防保全サービスを提供しています。

## 第六次中期経営計画のポイント

### 非常用分野

- 国内**
  - 遠隔監視と解析・診断機能を提供する「STARELINK サービス<sup>\*</sup>」の拡大
- 海外**
  - 製品ラインアップ拡充による競争力強化

### 常用分野

- 国内**
  - GSユアサが販売するリチウムイオン電池の売上大幅拡大
  - ▶ 販売容量：2022年度比で3倍以上
- 海外**
  - 国内市場での成功事例の展開

### フォークリフト用

- 国内**
  - 売価の見直しを推進
- 海外**
  - タイ生産拠点の能力を高め、アセアン・欧州での販売を拡大

# 産業電池電源事業

## 第六次中期経営計画

事業方針

### 次世代の成長を取り込む事業基盤の構築

戦略および重要課題

#### 非常用分野 (国内)

- 遠隔監視サービスの拡大
- 圧倒的な優位性により利益を最大化

#### 常用分野 (国内)

- 第二の事業の柱への布石

#### 非常用分野 (海外)

- 製品ラインアップ拡充による競争力強化

### 第五次中期経営計画の振り返り

非常用分野 (国内) では、無停電電源装置 (UPS) や基地局向け電源装置の実績が豊富なサンケン電気 (株) の社会システム事業を譲受し、シナジーの最大化を進めました。

常用分野 (国内) では、北海道の風力発電向けリチウムイオン蓄電池設備を納入しました。今後、20年間の蓄電池設備の保守・メンテナンスを担当します。

#### 成果と課題

成果

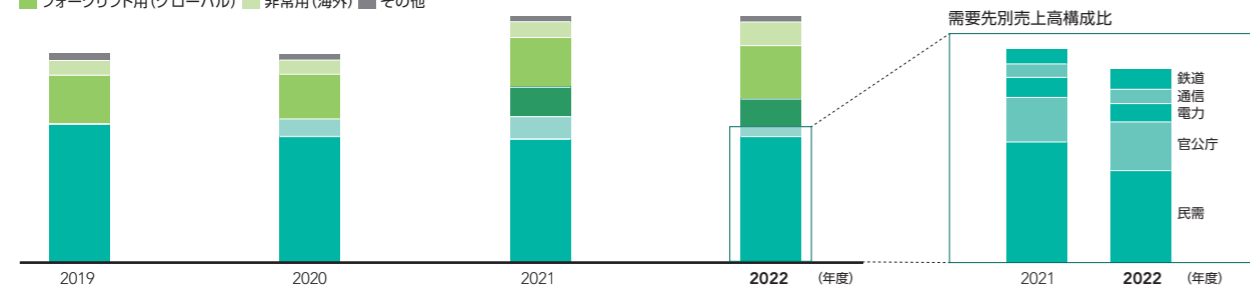
- 北海道の風力発電向けリチウムイオン蓄電池設備の納入
- サンケン電気の社会システム事業の譲受
- STARELINK サービスなどコトビジネスの開始

課題

- 部材不足による納入遅延
- 常用ビジネスでの利益確保

#### 機種別の売上高構成比

■ 非常用 (国内・バックアップ) ■ 常用 (国内・ESS など) ■ 非常用 (旧GSユアサ インフラシステムズ) ■ フォークリフト用 (グローバル) ■ 非常用 (海外) ■ その他



### TOPIC

#### 本田技研工業 (株) 熊本製作所向けに国内最大級の需要家用リチウムイオン蓄電池設備を受注

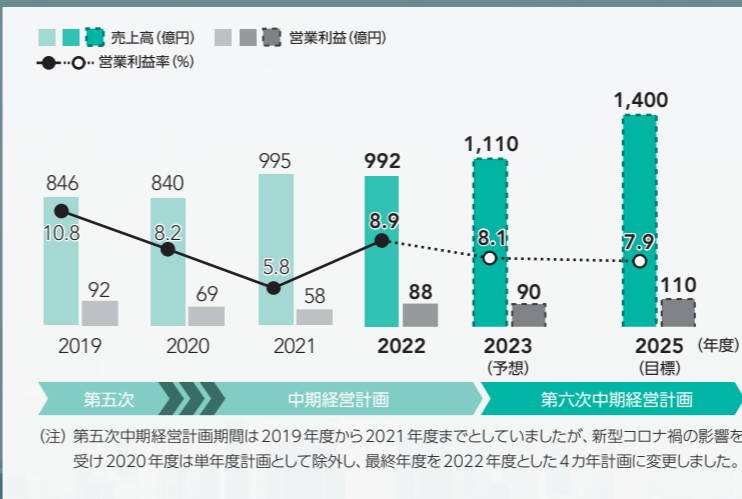
今回受注したリチウムイオン蓄電池設備は、国内需要家向けの自家消費用としては国内最大規模\*の容量 20MWh で、太陽光発電設備と連系運用します。余剰電力をリチウムイオン電池に充電し、必要な時に供給することで、天候などによって変動する太陽光発電による電力を有効活用する役割を担います。なお、本設備は、GSユアサが新たに開発した産業用リチウムイオン電池 [LEPS-2-14] を搭載しています。

\* 2023年3月1日現在 当社調べ



リチウムイオン蓄電池の設置イメージ

### 売上高・営業利益・利益率



### SWOT

<b>強み</b> ● 国内での高いプレゼンス	<b>機会</b> ● 再生可能エネルギー市場の拡大
<b>弱み</b> ● 海外では低シェア	<b>脅威</b> ● 再生可能エネルギー市場での海外競合の進出 ● フォークリフト市場でのリチウムイオン電池化の進展

### 第六次中期経営計画期間の見通し

第六次中期経営計画期間中は、再生可能エネルギー市場の拡大に伴い常用分野 (国内) が大きく拡大する見込みです。課題である利益確保については保守・メンテナンスビジネスの拡大により中長期的に向上させていきます。非常用分野 (国内・海外)、フォークリフト用分野 (グローバル) は安定的な需要を見込んでいます。

#### 常用分野 (国内)

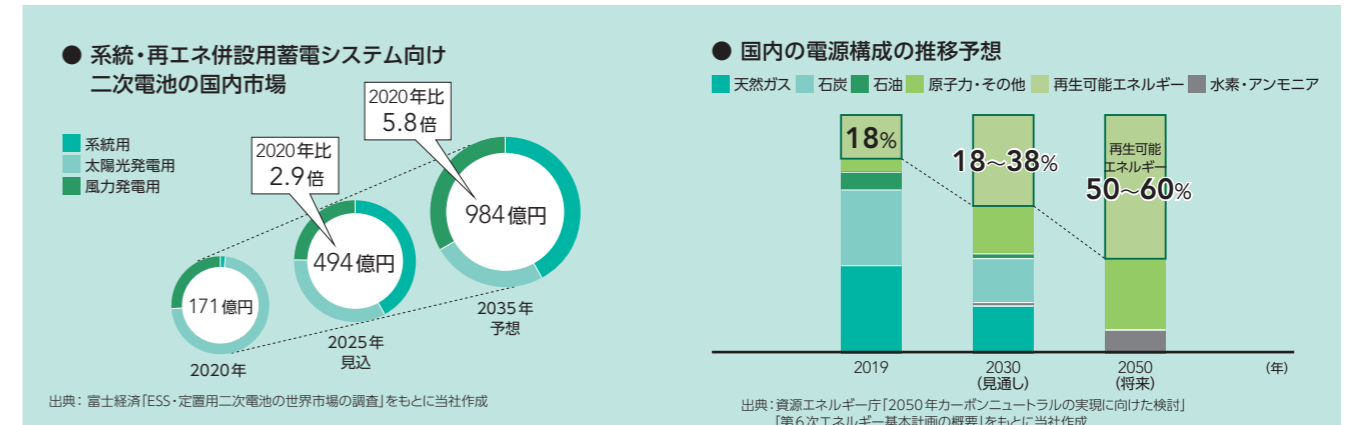
- 再エネ市場の拡大
- 保守メンテナンスビジネスの拡大

#### 非常用分野 (国内・海外)

#### フォークリフト用 (グローバル)

- 国内シェア維持・拡大
- 海外ビジネス拡大

<関連データ>



## 車載用リチウムイオン電池事業



株式会社 GSユアサ 常務取締役  
リチウムイオン電池開発・知財・  
リチウムイオン電池事業担当  
奥山 良一

### 第五次中期経営計画の振り返り

#### ハイブリッド車(HEV)用の生産能力を拡大、 バッテリー EV(BEV)用は将来に向けた準備を開始

全世界でカーボンニュートラル達成に向けて自動車の電動化が急激に進んでいます。リチウムイオン電池は今後のさらなる需要拡大が期待されています。

このような市場環境の中、車載用リチウムイオン電池事業では、第五次中期経営計画期間中はコロナ禍の影響や半導体不足の影響などにより、新車メーカーの生産が予想以上に振るわず、計画比では数量が伸び悩みました。一方、HEV用リチウムイオン電池は本田技研工業(株)に加えてトヨタ自動車(株)への納入が始まるなど販売数量が増加し、さらに原材料価格高騰などに伴う売価見直しなどにより、売上高・営業利益が増加しました。2022年4月には(株)ブルーエナジーの第2工場が稼働を開始し、2022年度下期には生産能力を年間5,000万セルにまで拡大させ、着実に新車メーカーの需要に対応することができました。プラグインハイブリッド車(PHEV)用リチウムイオン電池では(株)リチウムエナジー ジャパンで2020年度に減損損失を計上したものの、2022年度には主要顧客である三菱自動車工業(株)の需要拡大により好調に転じました。12Vリチウムイオン電池では、欧州の鉛規制が先延ばしになっていることもあり、今後の市場動向を見極める必要があると考えています。BEV用リチウムイオン電池については、市場への本格参入の第一歩として2022年4月にBEV電池開発室を設置し、さらに2023年1月には本田技研工業との協

業に向けた基本合意を締結したことが成果です。

全体的に厳しい環境下ではありましたが、当社がこれまで着実に進めてきた施策がようやく実を結び始めたと感じています。

### Vision 2035・第六次中期経営計画の達成に向けて

#### BEV用 グローバルスタンダードとなる リチウムイオン電池の開発

Vision 2035の前提として、カーボンニュートラルの流れが定着し、自動車の電動化は間違いなく進むと想定しています。現在、BEV用リチウムイオン電池の市場は、中韓勢が先行しており競争環境が激しいですが、当社も日系自動車メーカーと足並みを合わせ、しっかりと存在感を示していく必要があります。

Vision 2035達成に向けた土台作りとしての第六次中期経営計画の目玉は高容量・高出力のリチウムイオン電池の開発です。その第一歩として、2023年7月に本田技研工業との研究開発の合併会社である「株式会社Honda・GS Yuasa EV Battery R&D」を設立しました。本プロジェクトは当社の将来の飛躍に欠かせないピースであり、絶対に失敗することはできません。まずはこの合併会社において、競争力が高く、グローバルスタンダードとなる高性能BEV用リチウムイオン電池を開発するのが最優先事項です。

本田技研工業との合併会社は、こうした戦略を実践していくための推進役であり、メンバーもその決意を持って取り組んでくれています。

#### BEV用 2027年の量産化に向けた生産体制の構築

BEV用リチウムイオン電池の研究開発に加え、量産化に向けた準備も進めます。本件は経済産業省の「蓄電池に係る供給確保計画」として認定されており、最大で約1,587億円の助成を受ける計画です。この助成金を活用して2027年4月には生産ラインを立ち上げ、ブルーエナジーを核とした会社で安定生産を進め、さまざまな新車メーカーに安定して供給するとともに、2035年には当社グループ全体で生産能力20GWh超/年に向けて生産能力を拡大していきます。この規模の物量を高い歩留まりで生産していくことは大きなチャレンジであり、着実に準備を進めます。

なお、BEV用リチウムイオン電池を電力貯蔵用などの産業用リチウムイオン電池の生産にも活用します。既存のブルーエナジーやリチウムエナジー ジャパンをどう活用していくかも含めて、第六次中期経営計画期間中にしっかりと検討していく考えです。

#### HEV用 需要増を見据えた生産能力の拡大 PHEV用 受注活動の強化

HEV用リチウムイオン電池については、2030年代半ばまでは日系自動車メーカーを中心に活発な需要が続くと想定しています。第六次中期経営計画期間中には、現在納入している本田技研工業・トヨタ自動車以外の新たな日系自動車メーカーへの納入も始まります。その需要に対応すべく、現在の年間5,000万セルであるブルーエナジーの生産能

力を、2025年度までに年間7,000万セルまで引き上げ、自動車メーカーの要求に応じていきたいと考えています。

三菱自動車工業向けに納入しているPHEV用リチウムイオン電池に関しては、さらなる採用車種の拡大に向けて受注活動を強化しています。また、商用EV用リチウムイオン電池も販売を拡大しており、リチウムエナジー ジャパンでの販売強化を進めていきます。

#### 意思決定のスピードを早めて、 明確な方針と方向性を打ち出す

世界の自動車市場動向を見ると、欧州では2040年にほぼすべてが電動化されると見込まれていましたが、合成燃料の使用を条件に内燃機関車が容認されるというニュースもありました。このように電動化へのシフトは、スピードの予測が難しい状況です。難しい経営判断が必要な場面もありますが、我々経営陣は意思決定のスピードを早めて、明確な方針と方向性を打ち出していきたいと考えています。

従業員には、将来の成長に向けて、一人ひとりが変革の担い手であるという意識を持って現場での業務に取り組んでもらいたいと思っています。今後、BEV事業での協業によって得られるであろうさまざまな経験も、従業員にとって成長の大きな糧になると期待しています。

リチウムイオン電池事業部ではこれまで幾度となく困難な目標に挑み、粘り強く事業化を進めたことで、安定して黒字化できるようになりました。第六次中期経営計画期間は、当社グループが将来大きく飛躍するための土台づくりの期間です。BEV用リチウムイオン電池の競争に打ち勝つためには、これまでにないスピードとアグレッシブさで行動しなければなりません。社会からの期待も大きいこの事業を、必ず成功させるという強い気持ちで推進していきます。

### 第六次中期経営計画のポイント

#### BEV用

- Hondaとの研究開発の合併会社「株式会社Honda・GS Yuasa EV Battery R&D」の設立
- 高容量・高出力なリチウムイオン電池の共同研究開発の推進
- 2027年度の量産化に向けた準備

#### HEV用

- ブルーエナジーの生産能力拡大(2022年度5,000万セル/年 → 2025年度7,000万セル/年)

#### PHEV用

- 採用車種の拡大に向けて受注活動を強化

# 車載用リチウムイオン電池事業

## 第六次中期経営計画

事業方針

カーボンニュートラルや政府目標を機会と捉え、  
リチウムイオン電池事業の持続的な成長を達成する

戦略および重要課題

### HEV/PHEV用

- 歩留まり率、稼働率の向上
- ブルーエナジー第2工場のさらなる増産体制の構築
- PHEV用電池の生産体制の強化

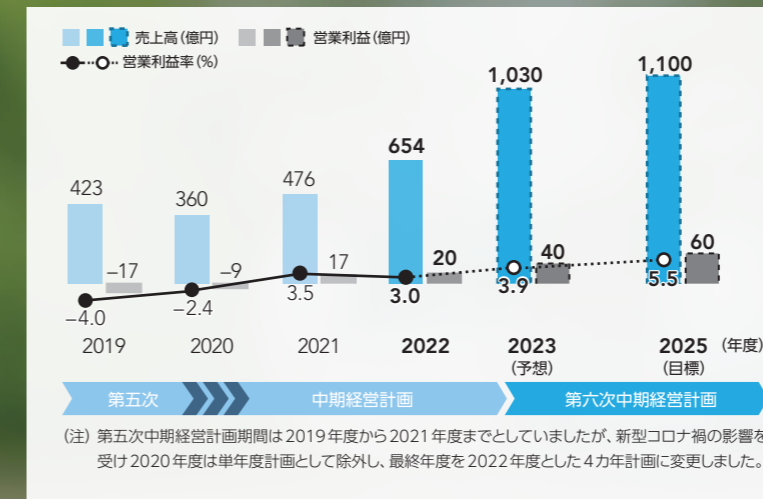
### BEV用

- 開発体制の強化
- 事業参入への準備

### 補機・バックアップ用

- 製品開発/生産準備

## 売上高・営業利益・利益率



## SWOT

強み	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日系自動車メーカーとの関係</li> <li>● ブルーエナジー/リチウムエナジー ジャパンの実績</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日系自動車メーカーのHEVの需要拡大</li> <li>● BEV用電池の需要拡大</li> </ul>
弱み	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中韓メーカーと比べた事業規模</li> <li>● 生産拠点の国内集中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原材料の安定調達への懸念</li> <li>● 欧米の法規制</li> <li>● 海外勢のシェア独占</li> </ul>

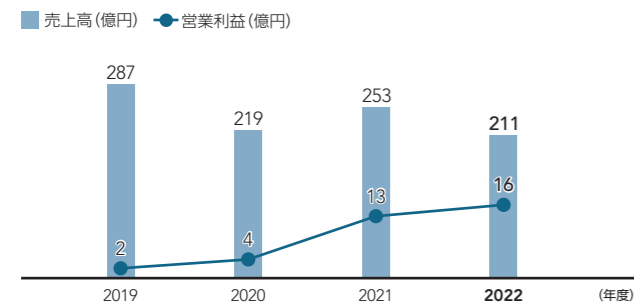
## 第五次中期経営計画の振り返り

HEV用では、トヨタ自動車向けの納入が始まったほか、ブルーエナジーの第2工場が稼働したことによって年間の生産能力が5,000万セルまで拡大しました。BEV用については、BEV電池開発室を新設。高容量・高出力なリチウムイオン電池の研究開発を推進するために、本田技研工業と協業することを決定しました。

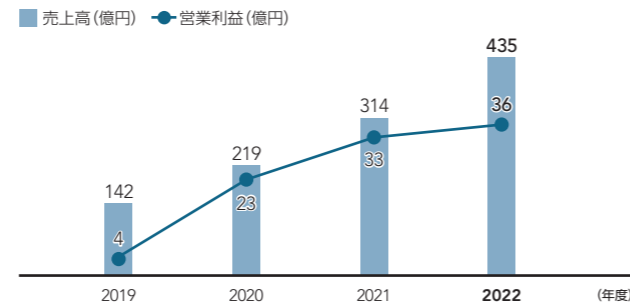
### 成果と課題

- 成果**
  - HEV用 ・トヨタ自動車向けへの納入開始
  - ブルーエナジー第2工場の稼働開始
  - BEV用 ・BEV電池開発室の設置
  - 本田技研工業との協業に向けた基本合意の締結
- 課題**
  - BEV市場の参入に向けた対応

## ● リチウムエナジー ジャパンの売上高・営業利益推移



## ● ブルーエナジーの売上高・営業利益推移



## TOPIC

### ブルーエナジー第2工場が2022年4月より稼働

日系自動車メーカーを中心としたHEVの需要拡大に対応するため、2022年4月より、ブルーエナジーの第2工場が稼働を開始しました。本田技研工業、トヨタ自動車向けの納入が拡大しており、2025年度には年間7,000万セルまで生産能力を拡大させる予定です。



## 第六次中期経営計画期間の見通し

第六次中期経営計画期間中は、HEV用で販売数量の増加を見込んでおり、2025年度にはブルーエナジーの生産能力を年間7,000万セルに拡大させる予定です。PHEV用は需要が堅調に推移する見込みです。BEV用は本田技研工業と次世代リチウムイオン電池のための合併会社を設立しました。

### HEV用

- 日系自動車メーカーの需要拡大により販売増加

### PHEV用

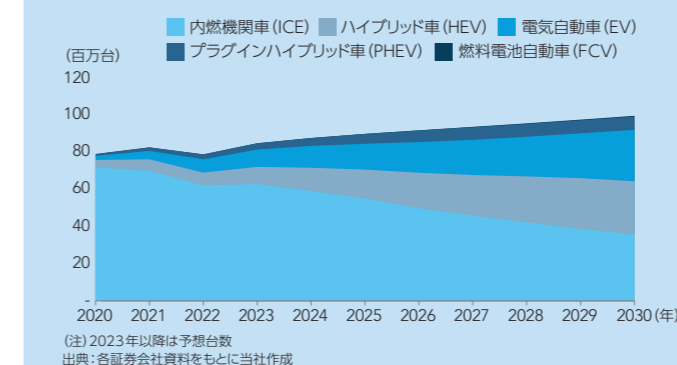
- 受注活動と生産体制の強化により堅調に推移

### BEV用

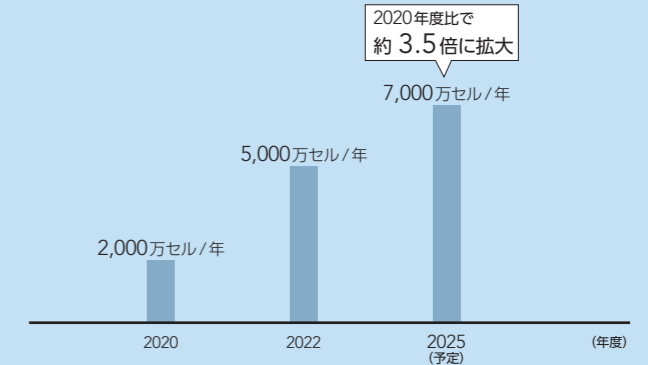
- 本田技研工業との次世代リチウムイオン電池の協業を実施

## <関連データ>

### ● グローバルパワートレイン予想



### ● ブルーエナジーのHEV用リチウムイオン電池の生産能力推移





## 特殊電池およびその他事業

株式会社 GSユアサ 執行役員  
株式会社 ジーエス・ユアサ テクノロジー 代表取締役社長  
並河 芳昭



### 第五次中期経営計画の振り返り

#### 航空機用の販売増加などによって 計画を上回る売上・利益を達成

特殊電池およびその他事業には、潜水艦用や衛星用などの特殊電池を開発・生産・販売するジーエス・ユアサ テクノロジーを中心とした収益と全社費用などが含まれていますが、ここでは特殊電池事業を中心に説明します。第五次中期経営計画の最終年度にあたる2022年度は、ジーエス・ユアサ テクノロジーが始まって以来の売上高と営業利益を達成し、事業全体としても計画を上回る結果を残すことができました。航空機用リチウムイオン電池の補修向け(取り換え)需要がピークに達したこと、新造機向けの納入数量が増加したことが要因です。加えて円安による為替差益が生じたことも寄与しました。また、海外向けの衛星用リチウムイオン電池も収益向上に貢献しました。衛星用リチウムイオン電池は大型案件の消滅などがあったものの、このように確実に利益を生み出したことは大きな成果です。加えて、次世代潜水艦用リチウムイオン電池の試作品を受注・納入しました。今後も第六次中期経営計画以降の事業の柱へと成長させるべく、製品化を推進していきます。

特殊電池は長期間にわたるプロジェクトにより製品開発を進めることが多く、現在は次世代衛星用リチウムイオン電池や次世代潜水艦用リチウムイオン電池、電動航空機用リチウムイオン電池の開発を着実に進めています。

### Vision 2035・第六次中期経営計画の 達成に向けて

#### 航空機用途 継続して需要に対応

第六次中期経営計画の売上の柱となるのが航空機用リチウムイオン電池です。顧客からの要請に着実に対応するための生産体制の整備を進めます。また、新製品開発と新規顧客開拓による拡販も積極的に推進しており、引き続き注力します。

電動航空機用リチウムイオン電池の開発は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)のプロジェクトとして研究開発部門と進めています。GSユアサの研究開発センターが極板の設計ならびに性能確認を担当し、ジーエス・ユアサ テクノロジーがお客様の使用用途に合わせて製品化するという役割分担で、現在試作の段階です。必ず開発を成功させるべく、継続して進めていきます。

#### 防衛用途 防衛産業の強化を背景に需要に確実に対応

2015年度以降に新たに製造された日本の潜水艦へは、鉛蓄電池に代わってリチウムイオン電池が搭載されており、当社は潜水艦用リチウムイオン電池の量産を2017年3月に開始して以降、品質向上を図ってきました。今後も継続的な需要に対応し、安定的に供給していきます。また現在は高容量

かつ価格競争力のある電池が求められているため、次世代潜水艦用リチウムイオン電池の開発を推進しており、開発段階でもしっかりと収益をあげていくための体制を整えます。

また、日本の防衛力強化に伴って、防衛用熱電池の需要は現在の最大約5倍まで増えると想定しています。その需要に対応するため、第六次中期経営計画期間中に生産ラインの準備を進め、第七次中期経営計画期間中に生産能力をさらに拡大する計画です。加えて2023年度中の利益改善に向けて防衛省やその他の顧客との交渉も進めています。また、コスト削減や生産効率の向上、仕様の共通化や既存製品の改良などによる開発の効率化にも取り組みます。

#### 宇宙用途 成長著しい衛星分野で拡販

当社グループは、1980年代後半からリチウムイオン電池の開発を開始し、宇宙用リチウムイオン電池は1998年から製造を行っています。数多くのプロジェクトを通して得た知見と研究開発の結果に基づいて生み出された製品は、高く評価されています。国内で宇宙航空研究開発機構(JAXA)から打ち上げられる衛星のほぼすべてに当社の製品が搭載されており、海外の商用衛星でも多数採用されています。国内外からの引き合いは多く、さらなる事業拡大が期待できます。

衛星ビジネスは、これまでは大型衛星を打ち上げて10年~15年利用することが主流でしたが、今後は小型化と打ち上げの多頻度化が見込まれています。こうしたビジネスの変化に米国子会社と連携して対応する計画を立てており、日本でセルを製造した後、米国子会社でモジュール化し、海外の

お客様のニーズに合わせてカスタマイズするというビジネスモデルで事業展開を図ります。

#### 顧客の高い要求に応える技術開発力を磨き、 生産の効率化を進める

2023年度は、10品目の新製品を開発していく方針を掲げています。特殊電池は深海から宇宙まで、非常に厳しい環境下で使用されます。また、受注生産品であり電池に求められる性能が一つひとつ異なります。技術難易度が高く、量産品ではないため、生産ラインの自動化も困難です。しかし、ジーエス・ユアサ テクノロジーの持つ高い技術力という強みを最大限に生かしつつ、コスト削減と生産の効率化を進めることで、新しい社会インフラの構築に貢献することができると考えています。そのためには新たなチャレンジをしながらしっかりと課題に応える姿勢でお客様の期待に応え続けます。

### 第六次中期経営計画のポイント

<p><b>防衛用途</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 潜水艦用リチウムイオン電池の安定供給</li> <li>● 防衛用熱電池の増産体制の準備</li> </ul>	<p><b>航空機用途</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新製品開発と新規顧客開拓による拡販</li> <li>● 電動航空機用リチウムイオン電池の開発</li> </ul>	<p><b>宇宙用途</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 衛星用リチウムイオン電池の増産体制の構築</li> <li>● 衛星ビジネスの変化に対応した製品開発の推進</li> </ul>
---	---	--

# 特殊電池およびその他事業

## 第六次中期経営計画

### 事業方針

最高水準の性能と品質の電池で  
新しい社会インフラ構築に貢献する

### 戦略および重要課題

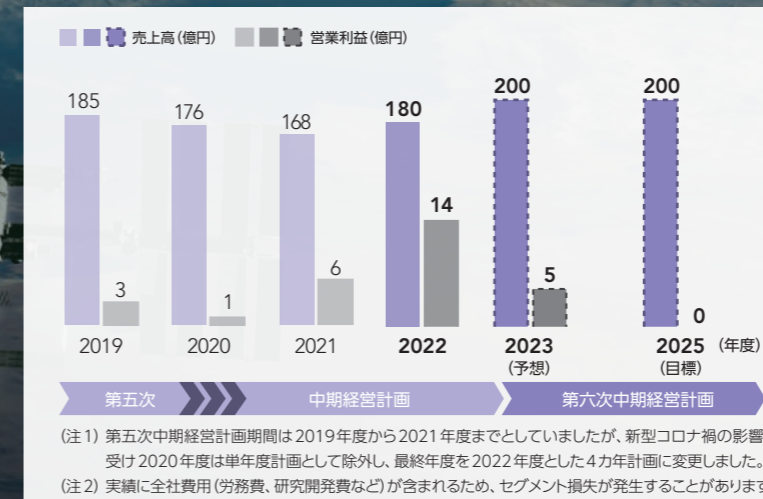
#### 特殊電池事業

- 防衛産業の基盤強化取り組みに伴う収益性の改善
- 次世代潜水艦用リチウムイオン電池の開発
- 航空機用リチウムイオン電池の増加に向けた対応
- 衛星用リチウムイオン電池の拡販

#### その他

- 環境対応コストの増加
- DX／新規事業創出関連コストの増加

## 売上高・営業利益



## SWOT

強み	機会
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内唯一の特殊電池メーカー</li> <li>● 高い技術力と信頼性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 防衛装備移転三原則の策定</li> <li>● 宇宙など新規市場の拡大</li> </ul>
弱み	脅威
<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル化の遅れ</li> <li>● 設備老朽化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開発難易度アップによるコスト高</li> <li>● 社会的責任の増加</li> </ul>

## 第五次中期経営計画の振り返り

潜水艦用では、契約に基づき安定供給に努めるとともに、次世代電池の開発も着実に進めました。  
航空機用では、旅客需要の回復もあり、エアライン(補修)向けは堅調に推移しました。

### 成果

- 潜水艦用途  
次世代潜水艦用リチウムイオン電池の試作品の納入を完遂
- 航空機用途  
エアライン(補修)需要への対応で受注増加

## 第六次中期経営計画期間の見通し

第六次中期経営計画期間中は、潜水艦用リチウムイオン電池の需要が堅調に推移するほか、航空機用リチウムイオン電池のエアライン(補修)需要が拡大し、物量の増加を見込んでいます。

### 潜水艦用途

- 堅調に推移

### 航空機用途

- エアライン(補修)需要への対応により増加

## 2023年度の見通し

2023年度は、潜水艦用リチウムイオン電池は安定受注があるものの、営業利益は微減となる見込みです。航空機用リチウムイオン電池は引き続き堅調に推移します。

### 潜水艦用途

- 原材料価格高騰の影響もあり営業利益は微減

### 航空機用途

- エアライン(補修)向けの販売数量が引き続き堅調に推移

## TOPIC

### ジーエス・ユアサ テクノロジーのリチウムイオン電池が宇宙用途で多数採用

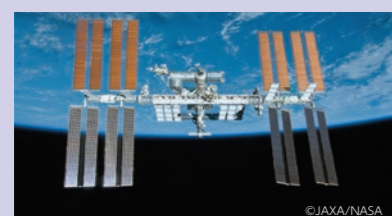


2020年5月

こうのとりのHTV／

国際宇宙ステーション(ISS)

ジーエス・ユアサ テクノロジー製のリチウムイオン電池が「こうのとりのHTV」に搭載されました。HTVにより国際宇宙ステーション(ISS)に搭載されるジーエス・ユアサ テクノロジー製のリチウムイオン電池が輸送されました。



2021年10月

準天頂衛星初号機後継機

内閣府の準天頂衛星システム「みちびき」(準天頂衛星初号機)～「みちびき4号機」に続いて、2021年10月に打ち上げられた初号機後継機に採用されています。初号機後継機は衛星測位サービスを提供する役割を引き継ぐとともに、配信する測位信号の精度向上が期待されています。



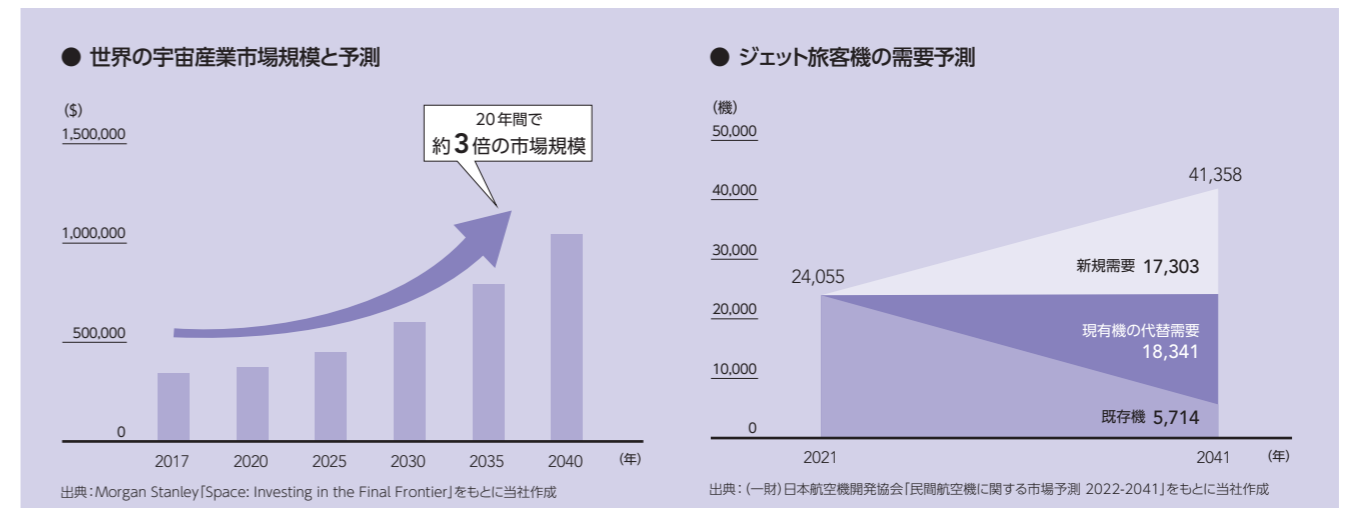
2021年11月

イプシロンロケット5号機

採用されたロケット共通リチウムイオン電池は、(株)IHIエアロスペースとの契約により開発したもので、2013年に打ち上げられたイプシロンロケット初号機から継続して採用されています。イプシロンロケット5号機の1～3段目に搭載されており、ロケットの制御系機器などに電力を供給しています。



## <関連データ>



# 研究開発部門座談会 ～次世代電池開発の展望～



当社はVision 2035の中で、2050年に向けた研究開発ロードマップを発表しました。今回、(株)GSユアサ 研究開発センターで次世代電池の開発に携わっている3名のメンバーと研究開発センター長、研究開発部門の管掌役員である経営戦略室長の5名で、次世代電池開発の展望や研究開発部門の強み、人材育成などについて座談会を行いました。

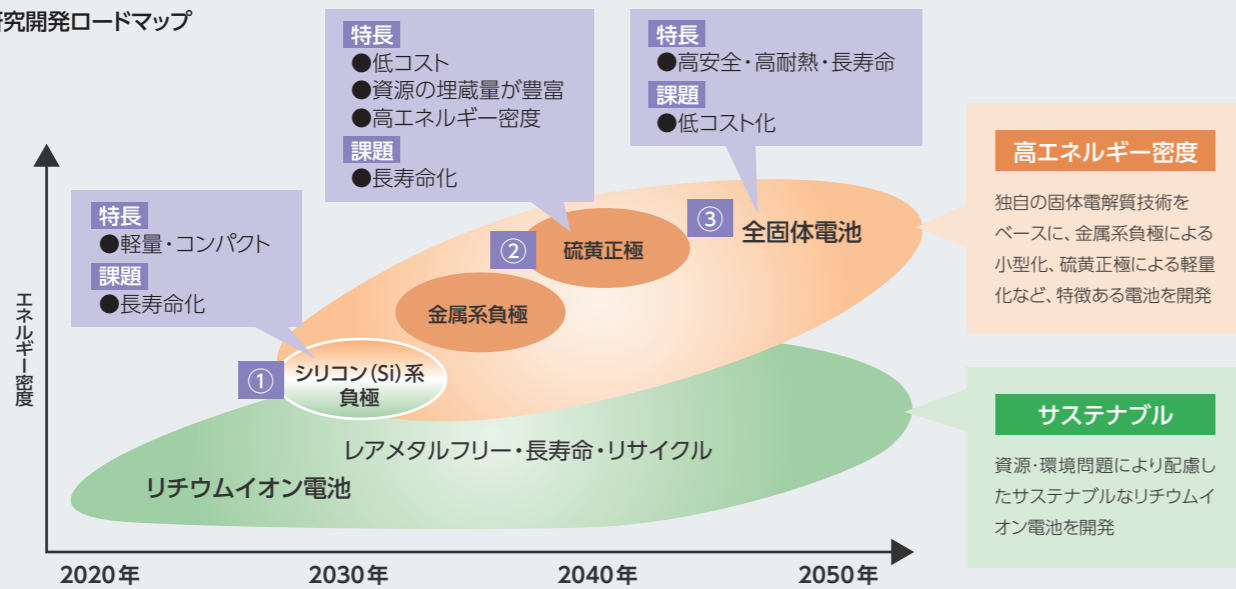
前列左から

- 野瀬 佳一 取締役 経営戦略・研究開発・調達担当 経営戦略室長
- 吉田 浩明 常務執行役員 研究開発センター長

後列左から

- 市川 慎之介 次世代電池開発部 グループマネージャー (担当:シリコン(Si)系負極…下図 ①)
- 西川 平祐 次世代電池開発部 グループマネージャー (担当:金属系負極、硫黄正極…下図 ②)
- 掛谷 忠司 先進固体電池開発部 グループマネージャー (担当:全固体電池…下図 ③)

## 研究開発ロードマップ



## Q. 研究開発部門の役割は？

**野瀬** Vision 2035の中で、当社はモビリティ分野と社会インフラ分野に注力していく方針を発表しました。これから蓄電池への期待がますます大きくなる中、その期待に応え、カーボンニュートラルに貢献するためには、研究開発部門がますます重要になります。

**吉田** その通りです。技術力は当社の価値創造の源泉であり、当社の中でも一番長期の目線で開発を進めている研究開発センターは、当社の未来を担う立場といえます。今回登場する3グループが、研究開発ロードマップに掲げた「サステナブル」と「高エネルギー密度」を達成するための主要な開発プロジェクトを担っています。

**市川** 私たちのグループはシリコン(Si)系負極の開発を行っています。Siは資源量が豊富で、理論容量が従来素材に比べて非常に高いという特長を持っています。この3グループの中では一番早期の実用化目標が掲げられており、高いハードルはあるものの、スピード感を持って取り組んでいかなければならないと思っています。

**西川** 私たちのグループが開発を担当しているのは、正極に硫黄を、負極にリチウムを使ったリチウム硫黄電池で、夢の電池と言われています。ロードマップでいうと2035～2040年あたりの実用化を目指しています。現在は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)のプロジェクトを活用しながら、航空機の電動化を目指して進めています。

**掛谷** 私たちのグループは産官学の連携で次世代の全固体電池の開発を進めており、NEDOの「グリーンイノベーション基金」プロジェクトに採択されています。

**野瀬** みなさんが担っているのは、次の、さらに次の世代の電池開発です。まさに当社グループの将来の事業の種を育むことが使命です。Vision 2035の実現はもちろん、さらにその先を見据えた新しい技術を生み出していくのはプレッシャーも大きいと思います。

**西川** そうですね。しかし、会社の成長には研究開発が欠かせないので、若手も含めた開発メンバー全員がその重責をしっかりと認識して、情熱を持って進められていると感じています。

**掛谷** 最近ニュースなどで全固体電池が取り上げられることも多く、開発への期待がとても大きいことが伝わってきます。その反面プレッシャーでもありますが、開発の一翼を自分たちが担えるということに、大きなやりがいを感じています。

## Q. 次世代電池の実用化に向けた進捗は？

**野瀬** 競合他社もさまざまな材料の開発に取り組んでいますが、当社も着実に成果を積み重ねていますね。

**吉田** そうですね。お客様の要望がますます高エネルギー密度化に進む中、2023年5月には市川さんが担当するSi系負極電池で400Wh/kgという高いエネルギー密度の実証に成功しました。これは大きな前進と考えています。

**市川** はい。Si系負極電池は高エネルギー密度化と長寿命化との両立が課題でした。リチウム金属であれば高エネルギー密度を比較的に出しやすいのですが、Si系で400Wh/kgのエネルギー密度を出せるなんて数年前まではなかなか考えられないことでした。これまで無理だとされて活用されなかった技術に着目し、合剤組成技術などを駆使して、目の前の課題を一つずつ地道にクリアしていくことで、ついに達成することができました。常識にとらわれなかったことが良かったと思います。

**野瀬** 競合他社で同水準を達成しているところは少ないですし、当社は実用化を想定したサイクル寿命でも優位性を持っています。Si系負極電池においては、現時点で世界トップクラスの性能といえるでしょう。

**市川** ありがとうございます。ただし、Si系負極電池でこれ以上の高エネルギー密度を目指すのは現時点で難しく、そこを担うのが、西川さんが担当するリチウム硫黄電池の開発です。

**西川** 私たちはNEDOのプロジェクトも活用しながら、2019年から開発を続けています。2021年度にはリチウム硫黄電池で400Wh/kgのエネルギー密度を実現しました。2023年度がNEDOのプロジェクトの最終年度ですが、500Wh/kgの実現が見えてきており、

## Si系負極 高エネルギー密度と寿命性能を両立する技術を開発し、次世代電池の実用化に大きく前進

実用化に課題の多いSi系負極電池において、高エネルギー密度化と長寿命化を両立する技術を開発し、従来のリチウムイオン電池を上回る400Wh/kgの高エネルギー密度を実証しました。Si系負極は全固体電池へも適用可能な技術で、次世代リチウムイオン電池の実用化に向けて大きく前進しました。



シリコン(Si)系負極電池



これが達成できれば、リチウム硫黄電池では世界一のエネルギー密度といえると思います。

**野瀬** 一口に次世代電池といっても、材料面やパートナー面で多様な開発アプローチができるのも当社ならではの強みです。西川さんと掛谷さんのプロジェクトは産官学の連携ですね。

**掛谷** 大学では、これが大切だと信じたテーマを何十年にもわたって研究されています。例えば当社が共同研究をしている大阪公立大学では、何十年も固体電解質の研究を続けています。残念ながら企業ではそうした研究はできないので、大学の知見を活用することで、私たちに欠けている部分を補完することができるのがメリットです。

**西川** そうですね。今後の日本のモノづくりにおいて、産官学の連携は非常に重要です。海外メーカーの台頭が顕著な中、産官学が一つの輪のように協力して、日本で新しい蓄電技術を生み出していく——それは今後の日本の持続可能性にも関わると思います。

**市川** 私も過去に正極材の開発で大学とのプロジェクトを経験しましたが、非常に勉強になりました。

**吉田** 産官学の連携は日本の産業発展のためにも必須の取り組みです。掛谷さんが言ったように、長年研究されているテーマの中に将来の技術革新を生むようなシーズがあると私は思っています。今後もさまざまな形で大学との連携を継続したいと考えています。

**野瀬** 官とのコミュニケーションは私の役割ですね。国の方針をしっかりと理解した上で、正しいタイミングで私たちの要請を伝え、連携して社会課題解決への貢献に繋げていきたいですし、社内にも情報を伝えていきたいと考えています。

**Q. 研究開発スピードを上げるための取り組みは？**

**吉田** コロナ禍でDXがさらに加速しました。分析結果をリモートでも取得できるようにしたり、マテリアルズ・インフォマティクス (MI) を導入して開発のスピードアップを図ったりと、さまざまな取り組みを進めていますね。

**西川** そうですね。MIは実際に実験をしなくても、ある程度良好な性能を発現しそうな材料を予想できるので、実験工数の短縮・効率化に役立っています。掛谷さんが進めている電解質の材料開発でも新材料の発見に至っていますね。

**掛谷** はい。当社がこれまで蓄積したデータは貴重な財産です。このデータを活用してAIによる分析を行った結果、私たちでは想像しないような観点からの材料提案がありました。

**市川** みなさんが言う通りですが、現時点では実験をやった方が早い場面もありますね。私はうまく使い分けていく必要があると感じています。

**野瀬** 当社がDXを推進し始めて3年目になりますが、目的

はみなさんが本当に研究だけに専念できるようにする環境をつくることだと私は思っています。無駄な作業をDXで解消することで、より付加価値を高める業務に集中できるようにしたいと思っています。

**吉田** そのためには業務フローをしっかりと見直し、それを整流化した上でどこをDXで改善していくのかの見極めが重要です。

**市川** 他にも、データのまとめ方なども人によって差があるため、標準化が必要です。

**野瀬** さらに当社には100年を超える技術の蓄積があります。これを今後デジタル化して活用することも視野に入れていきたいと思っています。効率化と付加価値向上、この2軸で今後もDXを推進していく考えです。

**Q. 研究開発部門の強みは？**

**吉田** 過去から脈々と受け継がれてきたチャレンジスピリットが、当社の強みといえるでしょう。さらに、良いお客様との長年の取引によって、電池メーカーとして鍛えられているという部分もありますね。

**野瀬** 当社は100年以上にわたって社会に蓄電池を提供してきました。20世紀初頭に無線通信や工業の発展を支え、戦後のモータリゼーションを加速させ、その後は日本のすべての自動車メーカーと取引するに至っています。お客様に鍛えられているというのは、まさにその通りですね。

**吉田** お客様の要望がどんな無理難題であったとしても、真摯に向き合い結果を出してきたからこそ、お客様からの信頼も得られたと思います。

**掛谷** 私も自社の強みについてよく考えます。当社は電池のメーカーでありながら、電池の特許だけではなく、材料特許も多く取得しています。全固体電池の



キーマテリアルである固体電解質でも高い評価を得ています。このように材料の開発力と選択肢が繋がって、お客様の要望に応える製品を開発できるのだと思います。

**市川** 研究開発部門は横の繋がりも強いんですね。部署は違っても同じ部屋で仕事をしていますし、月1回の報告会も含めて情報共有を行っています。

**西川** 情報共有から新たな気づきが生まれたりもしますからね。気軽に「これどうなっているの?」と言葉を交わせる雰囲気、メンバー同士の技術交流も盛んです。

**吉田** 最近では、現場のメンバーが企業理念やVision 2035をきちんと理解して実践していくために、浸透策にも力を入れています。野瀬さんからも説明してもらっています。

**野瀬** そうですね。モビリティと社会インフラの両面で大きな実績と開発力を持つ当社に期待される役割はますます大きくなっています。研究開発のメンバーに一層頑張ってもらえる環境づくりを進めるとともに、Vision 2035と現場の業務をきちんと結び付けて理解してもらうことが重要だと考えています。

**吉田** Vision 2035も会社が描いたものではなく、社員一人ひとりの業務と繋がっていると認識してもらうことが大切です。

**野瀬** はい。開発のメンバーと話ができる機会も増えるので楽しみにしています。チャレンジスピリットあふれる風土の中で、みなさんの努力と熱量を、未来を拓く力に変えていくことで、新たな価値を創造し、持続可能な社会の構築に貢献していきましょう。



**硫黄正極 産官学連携** 次世代航空機プロジェクトで 関西大学と共同研究

NEDOの航空機用先進システム実用化プロジェクトにおいて、次世代航空機に提案可能なレベルにまで成熟させることを目指して、リチウム硫黄電池の研究開発に取り組んでおり、関西大学の石川教授と研究開発を行っています。

次世代電動推進システム研究開発

軽量蓄電池

ファン モーター エンジン

リチウム硫黄電池の外観

航空機用先進システム実用化プロジェクトの概要

**全固体電池 産官学連携** 全固体電池の技術開発に関して 大阪公立大学と共同研究を開始

2022年4月に採択されたNEDOの「グリーンイノベーション基金事業/次世代蓄電池・次世代モーターの開発」(採択テーマ名:「先進固体電池開発」)について、大阪公立大学との共同研究を進めています。

●「先進固体電池開発」の開発項目

- 高いイオン伝導度と優れた耐水性を兼ね備えた固体電解質の開発
- コバルト含有量が少ない高容量正極開発
- 長寿命かつ高容量を有する負極開発
- 大量生産を可能にするセル設計・製造プロセス開発

# サステナビリティマネジメント

## サステナビリティ推進委員会 委員長メッセージ

### サステナビリティに関する議論の活発化により 持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指す

株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション 取締役 最高財務責任者(CFO) 株式会社 GSユアサ 取締役 **松島 弘明**



#### 「経営ビジョン・経営方針」を見直し、新たに「サステナビリティ経営方針」を策定

当社は従来から「CSR方針・行動規範」を定め、これに基づいた事業活動を推進することで、社会および事業の持続的発展に取り組んできました。そして2023年4月に長期ビジョン「Vision 2035」を発表すると同時に、持続可能な社会の実現と企業価値向上への想いを込めて、新たに「サステナビリティ経営方針」を策定しました。2035年、さらにはその先の2050年に向けて、今回策定した「サステナビリティ経営方針」は当社の成長の道しるべになると考えています。

#### サステナビリティ推進委員会での議論を強化し、マテリアリティの取り組みをさらに推進

企業経営において、サステナビリティ・ESGの取り組みは年々重要度が増しており、当社でもサステナビリティに関する議論をさらに強化すべきと考えています。そこで2023年度

からは、CSR活動だけでなく多角的な視点でサステナビリティを実現するために、CSR委員会をサステナビリティ推進委員会へと改組しました。社会や事業への影響を踏まえながら、中長期かつグローバルな視点で多様なテーマを議論できる体制に変更することで、サステナビリティに関する議論を活発化させます。

加えて第六次中期経営計画の策定にあたり、マテリアリティ対応計画を見直し、2025年度までの目標とKPIを設定しました。グループ全体で目標を達成することはもちろんですが、私はCFOとして、企業価値とマテリアリティをどう結び付けるかを検討しています。経営層でも、役員報酬体系にESG指標を加えることは必須事項と考えており、議論を進めています。

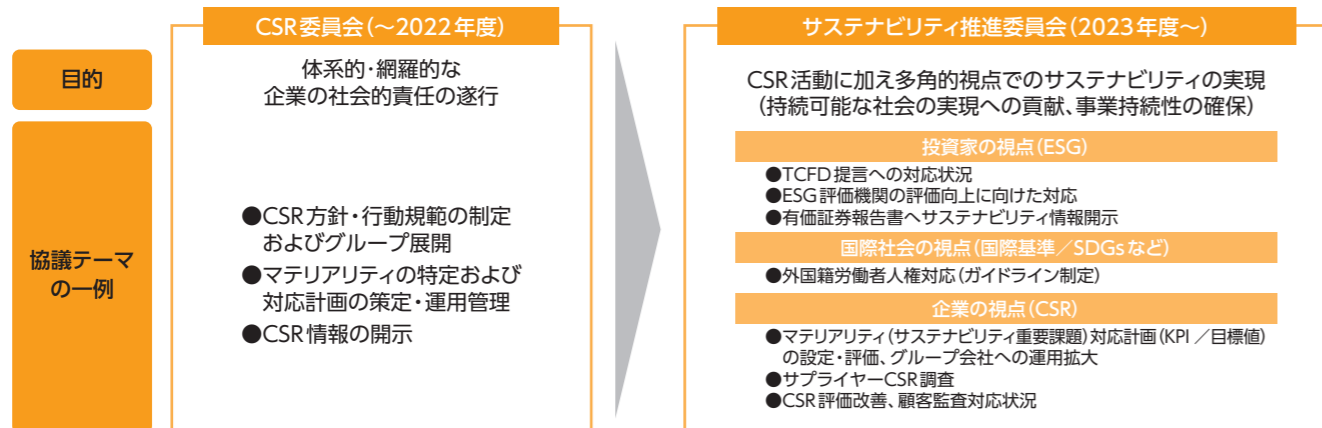
今後もサステナビリティ推進委員会を中心としたサステナビリティ推進体制で、さらにサステナビリティの取り組みを強化し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に繋げていきます。

### サステナビリティ推進体制

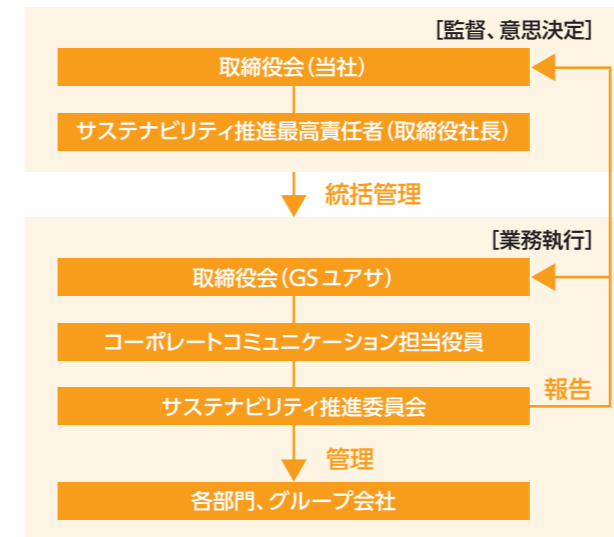
当社グループは、2023年度から、グループ全体におけるサステナビリティへの取り組みを中長期的かつ多角的に推進するため、CSR委員会をサステナビリティ推進委員会に

改組しました。取締役会の監督のもと、サステナビリティ推進委員会を中心とした体制を構築しています。

#### ● サステナビリティ推進委員会への主な変更点



#### ● サステナビリティ推進体制



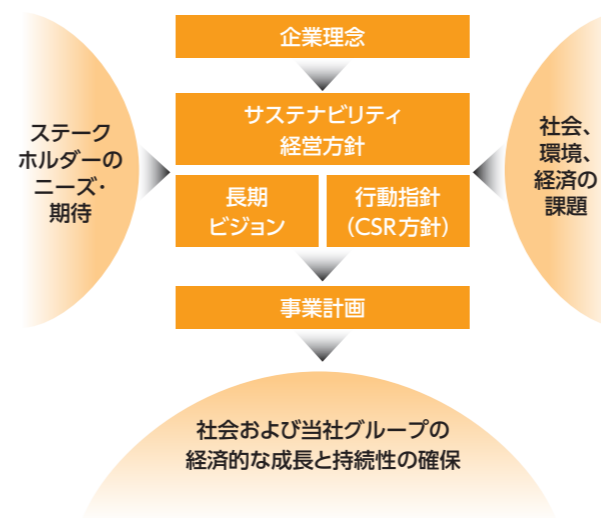
#### サステナビリティ推進プロセス

当社グループでは、企業理念を実践するために、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指す方向性を示したサステナビリティ経営方針を策定しています。本方針では、ステークホルダーとの対話を重視し、サステナビリティ課題の解決への貢献や強固な事業基盤を保持する旨をコミットメントしています。

当社グループでは、取締役社長が「サステナビリティ推進最高責任者」としてグループ全体のサステナビリティへの取り組みを統括し、当社グループにおける経営上の重要な意思決定を行う取締役会を中心として、グループにおけるサステナビリティ経営の適切性を統括管理しています。

また、グループの業務執行における意思決定機関の中心的存在である中核事業子会社のGSユアサにサステナビリティ課題全般に関する協議、立案、推進を行うサステナビリティ推進委員会を設置して、グループ全体におけるサステナビリティ経営への取り組みを推進しています。

#### ● サステナビリティ推進プロセスの概要



サステナビリティ経営方針の達成に向けては、中長期的な事業戦略プロセス(サステナビリティ課題を考慮した長期ビジョンの達成に向けた中期経営計画など)を運用しています。また、本方針の達成に向けて制定した従業員の行動指針(CSR方針)に関連するサステナビリティ課題への取り組みを推進しています。いずれも、ステークホルダーのニーズ・期待

および社会・環境・経済に関する課題を考慮に入れた上で、社会および当社グループの経済的な成長と持続性を確保するための事業計画を策定しています。また、サステナビリティ課題に関連する重要なリスクや機会への対応状況を適切に分析・評価し、必要な計画の見直しを行うことで、サステナビリティへの取り組みに対する継続的改善を図っています。

### TOPIC

#### サステナビリティへの全社的な取り組みの推進

当社グループでは、全社的なサステナビリティへの取り組みを推進するために、当社の理念体系を明確化した文書(Vision Book)を全従業員に配布しています。

また、サステナビリティ経営に関する行動指針であるCSR方針を解説したマニュアル(CSRマニュアル)を全従業員に配布しています。海外グループ会社にはローカル社員が理解できる現地語(6言語\*)に翻訳したCSRマニュアルを配布しています。国内外の全従業員がCSR方針に関連するサステナビリティ課題を認識することで、事業活動を通じたサステナビリティへの取り組みを推進しています。

\* 英語、中国語(簡体字)、中国語(繁体字)、インドネシア語、タイ語、ベトナム語



# マテリアリティ

E 環境 S 社会 G ガバナンス 国 国内 海 海外 グ グローバル

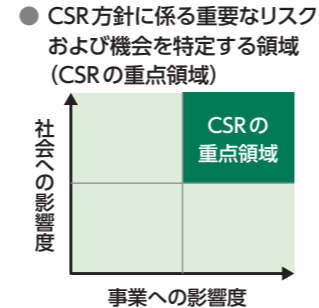
## 特定プロセス

**ステップ1**  
CSR方針に係るリスクおよび機会の抽出

サステナビリティ経営方針に基づいて策定した中期経営計画の重要課題を考慮に入れて、CSR方針に係るリスクおよび機会を抽出しています。リスクおよび機会を抽出する際には、責任ある企業行動に係る国際的なガイドラインを参考にしています。

**ステップ2**  
CSR方針に係る重要なリスクおよび機会の特定

ステップ1で抽出したリスクおよび機会に対するスコアリング評価を実施して、事業影響の大きなリスクおよび機会を特定しています。次に、事業影響の大きなリスクおよび機会に対して、当社グループの事業活動が社会に与える影響を評価して、CSR方針に係る重要なリスクおよび機会を特定しています。



**ステップ3**  
マテリアリティの決定

ステップ2で特定したリスクおよび機会を分析して、CSR方針に関連する重要なサステナビリティ課題(マテリアリティ)を決定しています。なお、マテリアリティの適切性を確保するために、外部有識者などのステークホルダーの意見を取り入れて、マテリアリティを決定しています。

## 第六次中期経営計画におけるマテリアリティ対応計画の概要(2023~2025年度)

E 環境 S 社会 G ガバナンス 国 国内 海 海外 グ グローバル

マテリアリティ	活動概要	適用範囲	指標	目標(2025年度)	社会への影響	事業への影響
CSR・コンプライアンスの徹底 G	法令情報の周知とコンプライアンス研修の推進	国	①コンプライアンス啓発情報の年間発行回数 ②重大なコンプライアンス違反件数	①16回 ②0件	健全で秩序ある社会の維持	コンプライアンス違反に伴う財務損失の回避
		海	①コンプライアンス教育計画の達成率 ②重大なコンプライアンス違反リスク対応計画の達成率	100%		
知的財産の保護 G	第三者知的財産権の侵害回避の徹底、自社知的財産の活用促進	グ	事業拡大に寄与する特許取得計画の達成率	100%	●付加価値の高い技術革新の促進 ●公正な競争秩序の維持	●事業拡大に伴う収益の増加 ●模倣品販売による将来の売上毀損の防止
	模倣品の排除	海	模倣品製造業者に対する製造差止件数	2件		
機密情報管理の徹底 G	セキュリティ対策の推進と不正アクセス監視の強化	グ	高セキュリティレベル検知時のサイバー攻撃対応率	100%	安全で安心な情報社会の実現	機密情報漏洩に伴う財務損失の回避
		国	大量データ出力時の情報流出確認対応率	100%		
		国	情報セキュリティ習熟度テストの合格率	95%以上		
人格の尊重 S	人権教育の推進	国	人権教育計画の達成率	100%	人権尊重に対する認識向上	人権侵害発生に伴う財務損失の回避
		海	ハラスメント教育計画の達成率	100%		
	人権リスク管理の徹底	国	ハラスメント事案対応率	100%	安全で安心な労働環境の促進	
		グ	外国籍労働者の雇用リスク対応計画の達成率	100%		

マテリアリティ	活動概要	適用範囲	指標	目標(2025年度)	社会への影響	事業への影響
多様性の尊重 S	女性の活躍推進	国	①女性管理職の割合 ②総合職に採用した新卒者の女性割合 ③女性労働者の割合 ④女性の上級管理職を育成する教育計画の達成率	①6%以上 ②30%以上 ③17%以上 ④100%	●働きがいのある職場の実現 ●意思決定における女性参画の促進	●女性活躍に対する外部評価の向上に伴う株主資本の確保 ●女性従業員の定着率向上による労働力の確保
	障がい者雇用の推進	国	障がい者雇用率	2.67%以上		
人材開発の推進 S	人材育成プログラムの推進	国	①自律型人材を育成する教育計画の達成率 ②次世代経営者育成計画の達成率	100%	若者の能力開発の促進	●従業員の多様な個性を活用した組織力の強化 ●離職による人材損失の回避 ●人材パフォーマンスの向上
労働環境・労働安全衛生の向上 S	従業員労働時間管理の徹底、長時間労働発生時の再発防止対応の推進	国	①長時間労働発生時の再発防止対応率 ②労働時間に関する年間労使協議回数 ③有給休暇年間取得基準日数の運用達成率	①100% ②12回 ③100%	●働きがいのある職場の実現 ●健康被害の防止 ●安全で安心な労働環境の促進	●労働災害発生に伴う財務損失の回避 ●法定労働時間の超過や有給休暇の未消化に伴う財務損失の回避
		海	時間外労働削減目標の達成率	100%		
	ワークライフバランスの推進	国	フルタイム従業員の離職率	2.3%未満		
	適切な雇用管理の徹底	国	労働基準監督署による臨時検査における是正勧告件数	0件		
	健康経営の推進	国	高ストレス者の割合	10%以下		
高品質な製品の提供 S	品質改善や品質コミュニケーション強化の推進	グ	①クレーム発生や工程内不良に対する目標の達成率 ②重大な製品事故の発生件数	①100% ②0件	●エネルギー効率の改善 ●天然資源の枯渇への対応 ●廃棄物排出量の削減 ●信頼性の高い強靱なインフラの実現 ●安全で安心な社会づくりの実現	●品質不良発生に伴う財務損失の低減 ●サービス推進に伴う収益の拡大 ●製品事故発生に伴う財務損失の回避
		グ	①製品不安全事故の発生抑制目標の達成率 ②製品安全教育の計画達成率	100%		
		国	サービス推進プロジェクト計画の達成率	100%		
環境保護の推進 E	水資源の有効利用の推進	グ	水使用量の削減率(2018年度比)	15%以上	●水不足問題の解消 ●エネルギー効率や資源効率の改善 ●気候変動の緩和 ●水質汚濁や大気汚染の防止 ●天然資源の消費の抑制 ●廃棄物排出量の削減	●水セキュリティ・カーボンニュートラル・循環型社会への対応遅れに伴う販売機会損失の回避 ●環境事故発生に伴う財務損失の回避
	低炭素社会実現への貢献	グ	CO <sub>2</sub> 排出量の削減率(2018年度比)	15%以上		
	環境汚染の予防	グ	重大な環境事故の発生件数	0件		
	市場に提供する製品の再生材料使用率の向上	グ	鉛蓄電池の鉛原材料に占める再生鉛量の比率	70%以上		
環境配慮製品の開発と普及 E	地球温暖化抑制に貢献する製品に搭載される当社製品の市場拡大	グ	全製品の売上高に占める環境配慮製品の販売比率	45%以上	●エネルギー効率の改善 ●天然資源の消費の抑制 ●気候変動の緩和	●カーボンニュートラルへの対応遅れに伴う販売機会損失の回避 ●環境配慮製品拡販に伴う収益の拡大
CSR調達の推進 S	責任ある鉱物調達への対応	グ	責任ある鉱物調査計画の達成率	100%		
	サプライチェーンCSRリスクの管理	グ	サプライヤーCSR課題改善計画の達成率	100%		

(注) 適用範囲は対象となるすべてのグループ会社を含まない場合があります。  
→ P.105 マテリアリティに関する目標と実績(2022年度)

環境担当役員メッセージ

経営の最重要課題である「GYカーボンニュートラル2050」の達成に向けて

株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション 代表取締役 取締役副社長 株式会社 GSユアサ 代表取締役 取締役副社長 **澁谷 昌弘**



「GYカーボンニュートラル2050」を発表し、カーボンニュートラル実現を目指す

グローバルで持続可能な社会の実現に向けた動きが活発化している中、当社にとってもカーボンニュートラル達成は経営の最重要課題の一つであると認識しています。「Vision 2035」においても「Renewable—カーボンニュートラル実現へ貢献」を目標に掲げるとともに、「GYカーボンニュートラル2050」を発表し、2050年のScope 1、2でのカーボンニュートラル実現を目指します。その中間目標として第六次中期経営計画、「GY環境長期目標2030」の達成を目指して取り組んでいます。

当社グループは、カーボンニュートラルをはじめ、事業活動、製品、サービスが地球環境に与える影響を考慮した環境保全に努め、継続的な改善を行ってまいります。

環境中長期計画に基づき4つの重点テーマの取り組みを推進

当社グループでは、2019年度から中期経営計画に環境目標を組み込むことによって、重要な経営課題に対応する事業戦略の一つとして環境に関する取り組みを推進しています。また、経営層で資源・環境問題に配慮したサステナブルな電池の開発について議論を重ねており、早期に実用化することでサーキュラーエコノミー実現にも貢献していきます。当社グループでは、現在の自然環境を維持するために、生物多様性の保全が重要であると認識しています。2023年度から開始した第六次中期経営計画では、環境基本方針を改訂し、生物多様性の保全に取り組むことを明文化しました。

今後は改訂した環境基本方針に基づき、生物多様性の保全に貢献できる活動を全社的に広げていきたいと考えています。

また、環境に関する重点的な目標として次の4つのテーマを掲げて取り組みます。

- **自社のCO<sub>2</sub>削減**  
事業活動から排出されるCO<sub>2</sub>をいかに削減するのか、そのリソースをどう配分するかを経営の最重要テーマとして議論し、取り組んでいます。2023年度からは、CO<sub>2</sub>削減の取り組みとして、省エネ施策の推進、自社工場への太陽光発電設備の設置、戦略的な再生可能エネルギーの調達をさらに推進するために、専門組織であるカーボンニュートラル推進グループを立ち上げました。
- **水使用量の削減**  
当社では製造工程での電池冷却のために水を多量に使用しています。事業を継続するために水は重要な資源であると認識しており、2018年度比で15%の水使用量削減の目標を掲げ、水の循環利用に積極的に取り組んでいます。
- **環境配慮製品の販売拡大**  
自動車の電動化や再生可能エネルギーの導入拡大などに貢献できる製品を環境配慮製品と位置付け、販売比率を45%以上に向上させる目標のもと、販売促進に取り組んでいます。
- **再生鉛の利用率向上**  
当社の主力製品である鉛蓄電池の原材料である鉛は非常にリサイクル性が高いため、循環利用することが重要です。2025年度までに鉛蓄電池の鉛原材料に占める再生鉛量の比率を70%以上に向上させることを目指します。

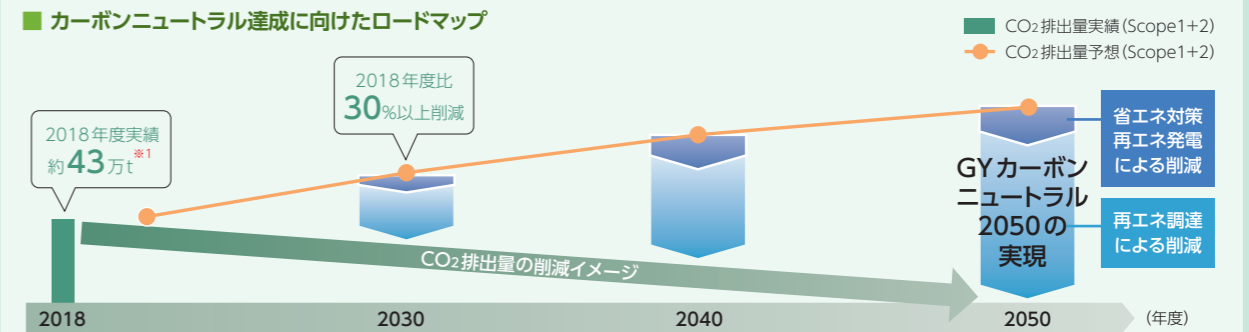
環境基本方針

GS YUASAは、社員と企業の「革新と成長」を通じ、人と社会と地球環境に貢献します。電池で培った先進のエネルギー技術で世界のお客様へ快適さと安心をお届けし、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

(注) 環境基本方針の全文については、当社WEBサイトに掲載しています。▶ [https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/env\\_policy.php](https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/env_policy.php)

GYカーボンニュートラル2050

GSユアサは2050年度にカーボンニュートラル実現を目指します



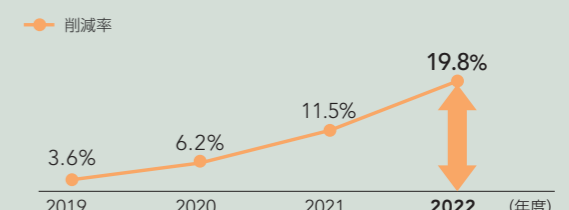
※1 第六次中期経営計画よりCO<sub>2</sub>排出量算定基準を変更し、2018年度は第三者検証を受けています  
① 環境省、IEAから入手した2018年の排出係数を使用して再計算  
② 算定基準として支配力基準を採用し、直接影響を及ぼすことができる連結子会社を算定対象

GY環境長期目標2030

GY環境長期目標2030の概要

目標	2030年度のCO <sub>2</sub> 排出量を30%以上削減
基準年度	2018年度
期間	12年間(2019～2030年度)

2019～2022年度のCO<sub>2</sub>排出量削減率(2018年度比)



カーボンニュートラル達成に向けた取り組み → P.67 低炭素社会実現への貢献

省エネルギー対策の推進

- 1 省エネルギー対応設備の導入
- 2 効率的な充電処方の展開、新規開発



※2 電力貯蔵システム (Energy Storage System)

再生可能エネルギー発電の推進

- 1 国内外全事業所における導入の最大化
- 2 自社製品 (ESS<sup>※2</sup> など) の導入や実証実験の実施



再生可能エネルギーの調達

- 1 再生可能エネルギー由来の電力購入
- 2 再生エ証書の調達



環境配慮製品の販売によるCO<sub>2</sub>削減への貢献 → P.65 環境配慮製品の開発と普及



# 気候変動への対応 (TCFD)

当社グループは、気候関連課題が重要な経営課題の1つであると認識しており、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言への賛同を2019年12月に表明し、TCFDフレームワークに基づく気候関連の情報開示に取り組んでいます。

2021年度からは、TCFDのフレームワークに沿って気候関連リスク・機会を検討するプロジェクトを開始しました。リスク・機会の分析には、主なシナリオとして、1.5℃シナリオおよび公表政策シナリオ (3℃シナリオに相当) を採用し、短期 (2025年度)、中期 (2030年度)、長期 (2040年度および2050年度) の時間軸を考慮した戦略を検討しました。

2023年度は、気候関連リスク・機会の一部に対する定量的な財務影響評価を開示しました。



## ガバナンス

当社グループでは、中核事業会社である (株)GSユアサにおいて気候変動への対応を立案・実施しています。当社は取締役会において、GSユアサから定期的に進捗の報告を受け、必要に応じて指導するなど、グループ全体を統括しています。

環境関連の方針/目標や重要項目は、サステナビリティ推進委員会<sup>\*1</sup>で立案/協議され、取締役社長が責任者を務める経営ヒアリング・経営会議へ報告されます。

### ● 気候関連問題に関わるガバナンス体制

<b>取締役会</b> <3か月に1回以上審議/協議> 対応案の承認、対応状況の報告、進捗の監視・監督 取締役・監査役	<b>経営会議</b> <年複数回審議/協議> 対応案の協議 取締役・監査役
<b>経営ヒアリング</b> <6か月に1回開催> 対応案の報告、対応の進捗管理 社長、環境担当取締役、関連取締役	<b>サステナビリティ推進委員会<sup>*1</sup></b> <2か月に1回開催> 対応案の立案/協議、対応の進捗管理 サステナビリティ推進担当取締役、各部門・事業所サステナビリティ推進責任者

<sup>\*1</sup> 2023年度より、CSR委員会はサステナビリティ推進委員会へと改組しました。

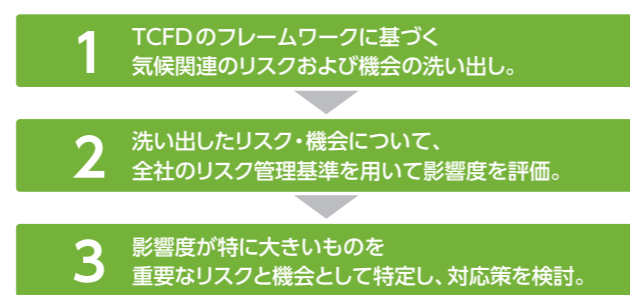
### ● これまでの気候関連課題に関する報告・審議事項の一例 (2019~2022年度)

会議体	報告・審議事項
取締役会	● 環境基本方針の策定 ● GY環境長期目標 2030の設定 ● TCFDに基づく事業戦略の開示 ● 再生可能エネルギーの調達方針 ● カーボンニュートラル目標の設定
経営会議・経営ヒアリング・サステナビリティ推進委員会 <sup>*1</sup>	● TCFD 提言への賛同・TCFDコンソーシアムへの入会 ● CO <sub>2</sub> 排出削減のための省エネ再エネプロジェクトの発足 ● 省エネ再エネプロジェクトの進捗報告 ● インターナルカーボンプライシング (ICP) の導入 ● 太陽光自家発電の導入 ● 第六次中期経営計画環境目標の設定

## リスクマネジメント

右記のプロセスで、リスクと機会の特定および、評価を実施しています。特定したリスクと機会およびその対応について、サステナビリティ推進委員会をはじめとしたガバナンス体制の下で管理しています。

2021年度から各事業部門および管理部門によるプロジェクトチームを発足し、全社横断的にシナリオ分析および対応策の検討を実施しました。



## 戦略

### 前提条件・シナリオ

#### ● シナリオ分析<sup>\*2</sup>に使用した主なシナリオ

気温上昇	使用した主なシナリオ	概要
1.5℃	IEA <sup>*3</sup> [2050年ネットゼロ排出シナリオ (NZE: Net Zero Emissions by 2050 Scenario)]	[2050年に世界全体でGHG排出量ネットをゼロを実現する為には、世界 (政策、技術、市場等) はどうなる必要があるか]を示したシナリオ (バックキャスト方式により想定)
	IPCC <sup>*4</sup> [RCP <sup>*5</sup> 2.6/SSP <sup>*6</sup> 1-2.6シナリオ]	RCP2.6: IPCC第五次評価報告書で用いられる、将来の気温上昇を2℃未満に抑えることを想定したシナリオ SSP1-2.6: IPCC第六次評価報告書で用いられる、持続可能な発展のもとで将来の気温上昇を2℃未満に抑える気候政策を導入するシナリオ
3℃	IEA[公表政策シナリオ (STEPS: Stated Policies Scenario)]	各国政府がこれまでに実装したエネルギー・気候政策および策定中の個別施策に基づくシナリオ
	IPCC[RCP8.5/SSP5-8.5シナリオ]	RCP8.5: IPCC第五次評価報告書で用いられる、温室効果ガス排出量が最大となるシナリオ SSP5-8.5: IPCC第六次評価報告書で用いられる、気候政策を導入しないシナリオ

<sup>\*2</sup> 公的機関のシナリオを使用した分析であり、将来の社会状況と異なる可能性があります。 <sup>\*3</sup> 国際エネルギー機関 (International Energy Agency) <sup>\*4</sup> 国連気候変動に関する政府間パネル (Intergovernmental Panel on Climate Change) <sup>\*5</sup> 代表濃度経路 (Representative Concentration Pathways) <sup>\*6</sup> 共通社会経済経路 (Shared Socioeconomic Pathways)

#### ● 時間軸の定義

	短期	中期	長期
終了年	2025年	2030年	2050年
採用理由	第五次 (2019~2022年度)、第六次 (2023~2025年度) 中期経営計画期間	GY環境長期目標 2030およびSDGs達成期間	GYカーボンニュートラル 2050目標達成期間

### シナリオ分析による社会状況想定

シナリオにおける社会状況		~ 2025 (短期)	~ 2030 (中期)	~ 2050 (長期)
1.5℃シナリオ	オペレーション	社会からの排出削減要請 炭素価格 -20% 75ドル/t-CO <sub>2</sub>	-40% 130ドル/t-CO <sub>2</sub>	-100% 250ドル/t-CO <sub>2</sub>
	自動車関連事業	自動車市場の変化	自動車の電動化の拡大 EV化に伴う自動車産業構造の変化	<乗用車> (グローバル) 台数 (現在比) ● 販売: 1.3倍 ● 保有: 1.6倍 EV・PHEV・FCV <sup>*7</sup> の割合 ● 販売: 64% ● 保有: 20% ● 販売: 100% ● 保有: 86%
	産業電池電源関連事業	エネルギー関連市場の変化 鉛蓄電池に対する代替技術の発展	輸送や電力関連用途でのバッテリー需要の拡大に応じ、リチウムイオン電池等の鉛蓄電池に対する代替技術の価格低下が進む	<二輪・三輪車> (グローバル) EVの割合 ● 販売: 85% ● 保有: 54% EVの割合 ● 販売: 100% ● 保有: 100%
	サプライチェーン R&D	原材料 サーキュラーエコノミー <sup>*8</sup> の加速 リチウムイオン電池に対する代替技術の登場・普及	● エネルギー貯蔵技術、再生可能エネルギー向けリチウムイオン電池の需要増大により、リチウム・ニッケル等の資源の需要が急増する ● 持続可能な原材料の獲得競争が激化する ● 循環型社会に適した商品ニーズが年々高まる	● 輸送、電力関連用途でのバッテリー需要の拡大に合わせ、安全性、エネルギー密度、コスト、充電速度、寿命といった側面で、より付加価値の高いバッテリー技術の開発・普及が進む
3℃シナリオ	オペレーション	風水災・高潮		● 日本等の地域で洪水頻度が現在の2倍以上 ● 0.3m程度の海面上昇 ● 日本周辺で猛烈な台風頻度が増加
	産業電池電源関連事業	風水災・高潮		● 災害対策ビジネスの拡大

<sup>\*7</sup> EV: 電気自動車、PHEV: プラグインハイブリッド車、FCV: 燃料電池車 <sup>\*8</sup> 廃棄物を出さずに資源を循環させる経済の仕組み。特に欧州諸国における中長期的な経済成長政策と位置づけ。



リスクと機会

1.5℃シナリオ	オペレーション	<b>炭素税／再エネ導入</b> <b>リスク</b> CO <sub>2</sub> 排出量削減のための省エネ／再エネ対応コスト増加 <b>リスク</b> 炭素税導入に伴う自社排出分の炭素コスト増加 <b>リスク</b> サプライチェーン上流の排出分の炭素コスト増加	1.5℃シナリオの場合には大幅なCO <sub>2</sub> 削減目標が要請され、カーボンニュートラル達成に向けた炭素税が導入される。 一方で、省エネ設備導入や再エネ導入によるCO <sub>2</sub> 削減対策を実施することにより、一定の炭素税負担の軽減が可能となる。 シナリオに基づき財務影響を推算した結果、炭素税導入により、中期～長期では30～40億円程度のコスト増加のリスクがある。省エネの徹底や計画的な再エネの導入を行うことで、20億円程度に抑制できる可能性がある。
	自動車関連事業	<b>機会</b> 乗用車の販売／保有台数の増加に伴うバッテリー需要拡大 <b>始動用／補機用バッテリー</b> <b>機会</b> EV・PHEV向け補機用バッテリー需要の拡大 <b>機会</b> <b>リスク</b> 鉛蓄電池からリチウムイオン電池への置換の進行 <b>リスク</b> 内燃機関車向け始動用バッテリーの需要の縮小	EV・PHEV等の市場拡大に伴い、内燃機関車向け始動用バッテリーの減少、補機用バッテリーの増加が想定される。また、一定数鉛蓄電池からリチウムイオン電池への置換の進行が想定される。 シナリオに基づく市場から、一定の条件を置き財務影響を推算した結果、始動用は大幅に減少するが、補機用バッテリー需要の大幅増加に伴い、中期～長期では売上が350～550億円程度増加する可能性がある。
	産業電池電源関連事業	<b>バックアップ／フォークリフト用途向け鉛蓄電池</b> <b>機会</b> バッテリー需要の増加 <b>リスク</b> 鉛蓄電池からリチウムイオン電池への置換の進行 <b>再生可能エネルギー向け電力貯蔵システム(ESS)</b> <b>機会</b> バッテリーおよび周辺システム／機器需要の増加	輸送や電力関連用途でのバッテリー需要の拡大が想定される一方で、技術革新により、リチウムイオン電池等の価格低下が進み、一定数鉛蓄電池からリチウムイオン電池への置換の進行が想定される。 太陽光・風力発電等の導入拡大に伴い、電力平準化向け等のバッテリーおよび周辺システム／機器需要の増加が想定される。 シナリオに基づく市場から、一定の条件を置き財務影響を推算した結果、国内における再生可能エネルギー向け電力貯蔵システムの市場拡大により、中期～長期では売上が70～220億円程度増加する可能性がある。
	サプライチェーンR&D	<b>原材料調達／サーキュラーエコノミー</b> <b>機会</b> 循環型社会においてリサイクル性の高い鉛の優位性向上 <b>リスク</b> 金属資源の調達困難、価格上昇 <b>リスク</b> 持続可能な原材料の調達困難、価格上昇 <b>技術革新</b> <b>機会</b> <b>リスク</b> 次世代電池(全固体電池等)技術開発先導による事業機会の拡大	短期～中期的に、資源価格高騰／入手困難といったリスクが想定される。一方で代替技術の開発により、長期的には需給ひっ迫が解消すると想定。また、環境・社会面で持続可能な原材料の競争激化が想定される。 輸送、電力関連用途で、より付加価値の高いバッテリー技術(全固体電池、金属空気電池、硫黄電池等)の開発・普及が進むと想定される。自社が新たな技術開発を先導する場合は、事業機会となる。
3℃シナリオ	オペレーション	<b>自然災害／気温上昇</b> <b>リスク</b> 風水害による施設損害、事業停止による利益損害の増加 <b>リスク</b> サプライチェーンの被災による事業停止 <b>リスク</b> 空調、冷却工程のコスト増加	風水害の増加により、自社工場では、施設、機械などのプロパティ損害、事業停止による利益損害、従業員の出勤困難などの影響が増加する恐れがある。また、サプライチェーンの途絶も想定される。 自然災害シミュレーションを利用し、将来の気候変動影響を踏まえた洪水・高潮リスクを調査した結果、5カ所(国内2カ所、海外3カ所)の拠点／子会社においてリスクが高いと評価された。推定被災額が大きい京都事業所における100年災害では、中～長期で90～130億円程度の売上損失が発生する可能性がある。
	産業電池電源関連事業	<b>非常用電源</b> <b>機会</b> 激甚災害対策のための非常用電源の需要拡大	気候変動による自然災害の激甚化の懸念から、非常用電源の需要が高まることが想定される。

(注) リスク評価により、短期～長期における特に重大と評価された項目について記載しています。  
 ※9 ハイブリッド車

事業戦略の方向性

	現在	2030年のCO <sub>2</sub> 排出量30%以上削減 省エネ対策／再エネ利用の施策を推進	2050年 カーボンニュートラルに向けた取り組みをさらに加速 さらなる省エネ対策／再エネ調達の施策を推進
1.5℃シナリオ	オペレーション	<b>内燃機関車向け鉛蓄電池の利益確保</b> アセアン等、内燃機関車が残る地域を中心に差別化製品の投入・営業力強化・高付加価値製品の拡販	<b>自動車向け補機用電池の需要獲得</b> 電動車でも使用される12V補機用鉛蓄電池 またはリチウムイオン電池需要を獲得(新車・補修向け)
	自動車関連事業	<b>自動車向け冗長用電池の需要獲得</b> 自動運転車のバックアップ用リチウムイオン電池需要を獲得	<b>HEV・PHEV用リチウムイオン電池の生産拡大</b> 日系自動車メーカーを中心に拡大するが将来は減少
	産業電池電源関連事業	<b>EV用リチウムイオン電池市場への本格参入</b> 厳しい環境下で使用され、高信頼性が求められるEV用リチウムイオン電池への参入に向けて開発リソースを投入	<b>車載用リチウムイオン電池のノウハウを産業用途へ適用</b> 市場ニーズに応じて産業用途で鉛蓄電池・リチウムイオン電池双方をラインアップ
	サプライチェーンR&D	<b>再生可能エネルギー・エネルギー管理分野に注力</b> ・運営・保守点検サービスの強化 ・価格競争力を高めた電池開発 ・顧客ニーズに合った製品・サービスの投入により再生可能エネルギー向け需要を獲得 ・事業所向けにピークカット・ピークシフトなどのエネルギー管理需要の取り込み	<b>リサイクル率の高い鉛蓄電池の市場開拓</b> 循環型社会のニーズに合った鉛蓄電池の製品化
3℃シナリオ	オペレーション	<b>激甚化する災害への対策</b> ・将来気候も含むリスクを評価、必要に応じて対策を推進 ・サプライチェーンも含む事業継続計画(BCP)の推進	<b>レアメタルフリー電池のR&amp;Dおよび製品化</b> 硫黄正極電池等のレアメタルフリー電池のR&Dの推進および製品化
	産業電池電源関連事業	<b>ポストリチウムイオン電池のR&amp;Dおよび製品化</b> 全固体電池のR&D推進・実用化／シリコン系負極電池、リチウム金属負極電池、硫黄正極電池のR&Dの推進および製品化	<b>バックアップ電源により激甚災害対策に貢献</b> マーケットの拡大状況を注視しニーズに対応

指標と目標

● 第六次中期経営計画(2023～2025年度)

<b>CO<sub>2</sub>排出量</b> (2018年度比) <b>15%以上削減</b>	<b>水使用量</b> (2018年度比) <b>15%以上削減</b>
<b>全製品の売上高に占める環境配慮製品の販売比率</b> <b>45%以上</b>	<b>鉛蓄電池の鉛原材料に占める再生鉛使用量比率</b> <b>70%以上</b>

● CO<sub>2</sub>排出量削減目標(Scope1 および2)

<b>2030年</b> (2018年度比) <b>30%以上削減</b>	<b>2050年</b> <b>カーボンニュートラル</b>
--	-----------------------------------

● ICP (Internal Carbon Pricing)

<b>8,600円</b> / t-CO <sub>2</sub> 省エネや再エネ施策の投資判断材料に活用
--

# 環境への取り組み

## 環境配慮製品の開発と普及

当社グループは、2050年までに当社の事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量をゼロにする「GYカーボンニュートラル2050」を宣言しました。今後、カーボンニュートラル実現に向けて当社グループの製品が果たすべき役割は大きいと考えています。環境配慮製品の販売を拡大することで、CO<sub>2</sub>を削減し、地球環境と社会に貢献します。

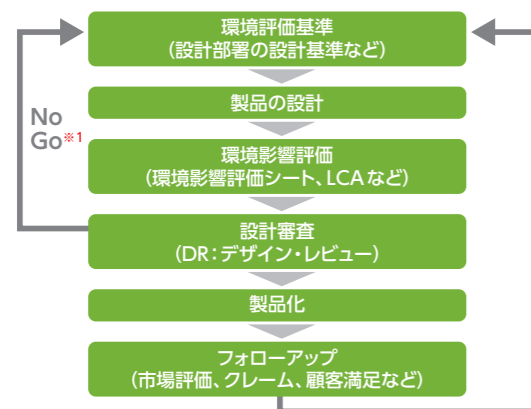
### 環境に配慮した製品の設計

当社グループの製品は、製品ライフサイクルの各段階(調達、製造、輸送、使用、廃棄)において、環境に何らかの影響を及ぼしています。当社グループでは、製品ライフサイクルにおいて発生する環境負荷(資源の消費、温室効果ガスや廃棄物の排出など)を低減するために、原材料の選定、分解や分別の容易性、省エネルギー化、適切な表示などを考慮した設計を通じて、製品パフォーマンスの向上を図っています。

### 環境アセスメント

製品の設計における環境アセスメントでは、設計部門は設計標準に従った製品の設計を行い、製品ライフサイクルの各段階における環境影響評価に対して、DR(デザイン・レビュー)会議で製品の環境適合性を審査します。審査結果が環境影響評価基準を満たさない場合には、設計標準を見直して製品の設計を再度行います。その際、設計部門だけでなく、エンジニアリング、マーケティング、購買、品質、環境などに関係する部門の適切な専門性を活用することによって、環境適合設計の効果が最大限に発揮できるようなコミュニケーションを図っています。

### 環境アセスメントフロー



※1 環境影響評価基準を満たさない場合は、再度最初から評価を行うこと。

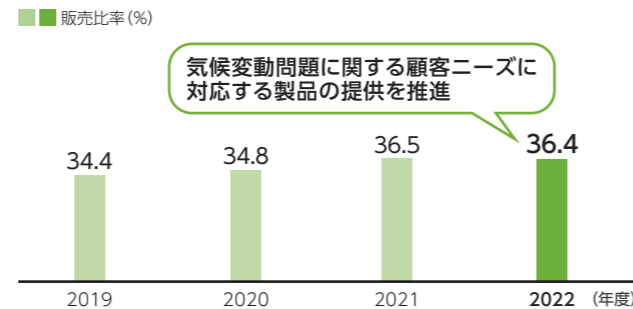
### 環境アセスメント項目

- 1 省エネルギー
- 2 減容化
- 3 リサイクル性
- 4 分解性
- 5 分別処理容易化
- 6 安全性と環境保全
- 7 材料選択
- 8 メンテナンス性
- 9 エネルギー効率
- 10 再使用(寿命延長)

### 環境配慮製品の普及促進

当社グループでは、地球温暖化の抑制に貢献する製品を環境配慮製品と定義して、当該製品の開発および普及を促進しています。当社グループの中期経営計画に環境配慮製品に対する販売目標を組み込むことで、お客様に提供する製品を通じた気候変動への対応を事業戦略の一環として取り組んでいます。

### 環境配慮製品の販売比率



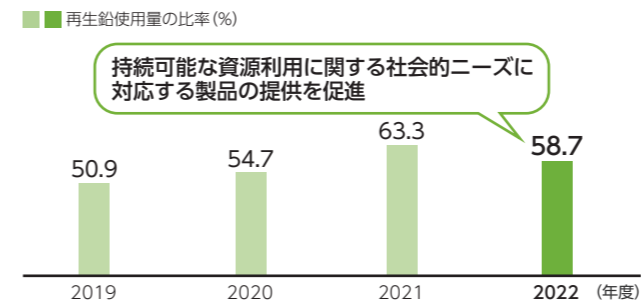
### 当社グループにおける主な環境配慮製品

対象の事業	製品例
自動車電池	<ul style="list-style-type: none"> <li>●アイドリングストップ(ISS)車用鉛蓄電池</li> </ul> <p>エンジン停止中のガソリン消費をなくして燃費向上を図る</p>
産業電池電源	<ul style="list-style-type: none"> <li>●パワーコンディショナ</li> <li>●リチウムイオン電池</li> </ul> <p>再生可能エネルギーを有効活用する</p>
車載用リチウムイオン電池	<ul style="list-style-type: none"> <li>●HEV用リチウムイオン電池</li> <li>●BEV・PHEV用リチウムイオン電池</li> </ul> <p>電動車に搭載され、温室効果ガス削減に大きく貢献</p>

### 製品に使用する再生鉛の利用率向上

当社グループは、主力製品である鉛蓄電池の主材料として使用する鉛の再生利用率向上に取り組んでいます。中期経営計画に鉛の再生利用率に対する目標を組み込み、事業戦略と一体となった循環型社会の実現への貢献を目指しています。これまで拡大生産者責任に基づくリサイクルシステムの構築と運用により、お客様などで使用済みとなった当社製品の再資源化に取り組んできました。今後は、製品における再生材料の利用促進についても強化していきます。

### 鉛蓄電池の鉛原材料に占める再生鉛使用量の比率



### 製品含有化学物質管理

当社グループでは、製品に含まれる化学物質の管理基準を明確に示した「化学物質管理ガイドライン(製品含有)」をもとに、環境負荷の少ない製品を提供する取り組みを行っています。本ガイドラインは、当社グループのグリーン調達基準書に規定している納入材料に含まれる化学物質調査の一環として実施していくもので、生産および販売する製品を構成する主材料、副材料、部品などに含有される化学物質の

## 低炭素社会実現への貢献(環境保護の推進)

当社は、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを確実に推進するために、グループ内に適切な支配力を及ぼして経営資源を集中できるように、環境中長期計画の対象会社を見直しました。また、温室効果ガス排出量の算出結果の適切性を向上させるために、Scope2に関するCO<sub>2</sub>排出換算係数も変更しています。

見直し後の適用範囲(新基準)は2022年度より適用しますが、2022年度を最終年度とする第五次中期経営計画に

### 環境中長期計画における適用範囲の見直し

適用範囲	旧基準(見直し前)	新基準(見直し後)	備考
対象範囲	重要な生産拠点を有するグループ会社(国内7事業所、海外20事業会社)	年間CO <sub>2</sub> 排出量が1,000t以上の生産拠点を有する連結対象会社(国内8事業所、海外16事業会社)	新基準には将来的にCO <sub>2</sub> 排出量の増加が予測される1,000t未満の生産拠点を含む
Scope2に関するCO <sub>2</sub> 排出換算係数	国内	電気事業低炭素社会協議会が公表した2016年度の係数	再エネ由来電力の使用に伴うCO <sub>2</sub> 排出換算係数はゼロに設定
	海外	GHGプロトコルで公表される各国ごとの係数	

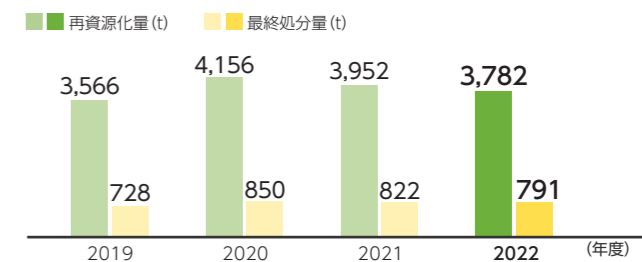
中で、対策を講じるべき物質を禁止物質ランクと管理物質ランクに分類するなど、製品含有化学物質の把握と管理を行うことを目的としています。主材料、副材料、部品などを納入しているサプライヤーとともに、本ガイドライン対象物質の把握と管理について、ともに取り組んでいます。

### 広域認定制度に基づく再資源化

当社グループは、使用済みとなった当社製品の再資源化システムを構築・運用することが、循環型社会を推進するために重要であると考えています。そのため、広域認定制度※2を活用した使用済み製品の適正処理および再資源化に係る取り組みを推進しています。2008年1月に産業用電池および電源装置に係る広域認定を環境省より取得し、2009年1月以降の受注物件より当該認定による再資源化システムを運用しています。運用開始後も、対象製品の拡大や運用ルールの見直しなどの改善を実施して、使用済み産業用電池を確実かつ適正に処理できる仕組みを確立しています。

※2 製品の製造事業者が市場で使用済みとなった製品の再生や廃棄処理に自ら関与することで、効率的な再生利用や処理・再生しやすい製品設計へのフィードバックを推進するとともに廃棄物の適正な処理を確保することを目的とした廃棄物処理法上の制度です。

### 広域認定制度に基づく再資源化処理状況



における環境中期目標は見直し前の適用範囲(旧基準)で目標を設定しているため、旧基準による算定結果を用いて目標達成状況を評価しています。2023年度を初年度とする第六次中期経営計画における環境中長期目標については、新基準のグループ会社に対して目標達成に向けた効果的な行動計画を推進して、引き続き、持続可能な社会の実現に貢献していきます。


CO<sub>2</sub>排出量の削減

当社グループは、脱炭素社会への移行に伴う社会的な変化(ステークホルダーからの温室効果ガス排出量の削減要請、化石燃料の使用に対する炭素価格の付加、化石燃料から再生可能エネルギーへのシフトなど)に対応するために、事業活動に伴うエネルギー管理の仕組みを継続的に改善して、温室効果ガス排出量の削減を推進することが重要であると考えています。

当社グループでは、2050年度をターゲットにしたカーボンニュートラル宣言や、環境長期目標(2030年度までに2018年度比30%以上削減)の達成に向けて、グループ全体の省エネ・再エネを推進する専門組織を2023年度に立ち上げました。本組織は、2021年度と2022年度に実施した全社的なプロジェクト活動に継続的に取り組むために、事業部門における具体的な行動計画を策定する活動を推進しています。

(注)当社グループは、パリ協定に整合した温室効果ガス排出量の削減を目指しているため、CO<sub>2</sub>排出量を原単位ではなく、総量で管理しています。

● CO<sub>2</sub>排出量削減目標達成に向けた取り組み

区分	項目	主な取り組み
省エネルギー活動の推進	設備更新基準の見直し	●効果的な設備更新計画を策定(設備管理台帳の活用)
	生産工程の改善	●蓄電池充電プロセスの改善 ●充電設備の改良に向けた検討
	効率的な生産設備の利用	●設備稼働状況に対する定期点検を徹底
自社工場への太陽光発電設備の導入	太陽光発電設備の導入計画の実施、検討	●栗東事業所に太陽光発電システムを設置(定格容量:2.2MW、想定削減量:700t-CO <sub>2</sub> /年) ●国内事業所や国内グループ会社におけるメガソーラーの導入を検討 
	太陽光発電設備の導入に向けた調査	●国内事業所や国内グループ会社の全11拠点で設備導入可能性を調査
市場からの再生可能エネルギーの調達	再生可能エネルギー由来の電力の調達	●京都事業所で使用する電力を100%再生可能エネルギーに切り替え(2021年11月より年間100GWh相当を調達、2022年度削減効果量:28,612t-CO <sub>2</sub> )
	再エネ電力証書による電力の調達	●国内外の再エネ電力証書の購入(20GWh相当、2022年度削減効果量:9,250t-CO <sub>2</sub> )

TOPIC

群馬事業所における省エネルギー活動

当社グループでは、温室効果ガスの排出を抑制するために、エネルギーの使用の合理化に向けた取り組みを継続的に推進しています。群馬事業所では、蓄電池製造工程で使用する電熱式熱風発生器から発生する熱風の循環利用に取り組まれました。本活動により、電力使用削減量は従来比28.2%(CO<sub>2</sub>排出削減量は年間15t)を見込んでいます。

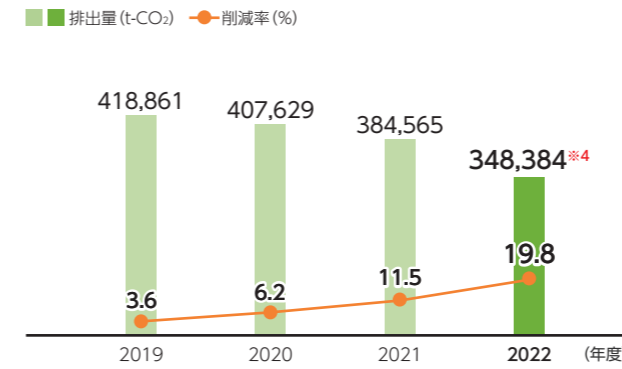


電熱式熱風発生器

● 自社工場における地域別の再生可能エネルギーの利用状況(2022年度)

国	生産拠点	区分	電力量(MWh)
日本	(株)GSユアサ 京都事業所	自家	110
		外部	92,001
	(株)GSユアサ 長田野事業所	外部	304
	(株)GSユアサ 栗東事業所	自家	377
イギリス	GS Yuasa Battery Manufacturing UK Limited	外部	856
		外部	2,555
タイ	Siam GS Battery Co., Ltd.	自家	1,569
	Yuasa Battery (Thailand) Pub. Co., Ltd.	自家	2
	GS Yuasa Siam Industry Ltd.	自家	1,231
ベトナム	GS Battery Vietnam Co., Ltd.	自家	156
合計			99,161

● 当社グループのCO<sub>2</sub>排出量・削減率<sup>※3</sup>の推移



※3 2018年度比。  
※4 2022年度のCO<sub>2</sub>排出量は暫定値です。  
(注)2018年度から適用範囲を見直しています。

水資源の有効利用の推進(環境保護の推進)

当社グループでは、蓄電池材料である電解液の希釈や充電工程における蓄電池の冷却などの用途において、良質な淡水を多量に使用しています。水資源が事業活動を継続するために重要な天然資源であるため、品質を確保した淡水の確保や水使用量の削減などに取り組むことが重要であると考えています。また、鉛蓄電池の生産工程では、有害物質(鉛など)を含む水が排出されます。このような排水が事業所の周辺環境に悪影響を与えないように、適切に排水を処理する重要性を認識しています。

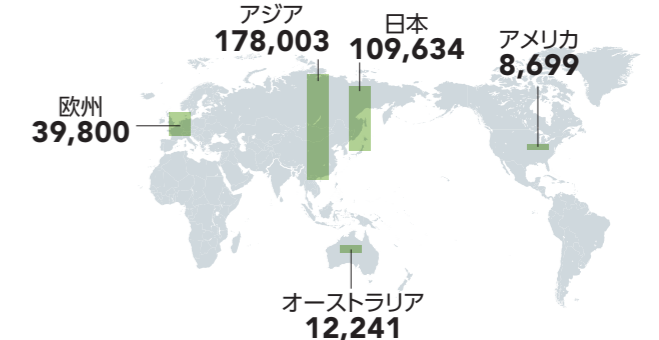
水リスクへの対応

当社グループは、事業活動に必要な水の適正な確保や、排水に伴う事業所周辺の環境汚染といった水リスクへの適切な対応などを通じて、水セキュリティへの取り組みを推進するとともに、水資源の持続可能な利用の実現を目指しています。そのために、水の効率的利用や適切な排水処理などに関する対策を講じることで、水リスクの顕在化防止を図っています。なお、水害リスク(洪水などによる自社工場の操業停止やサプライチェーンの分断など)については、TCFD提言に基づく気候変動関連リスクとして対応しています。

● 水リスクへの取り組みの例

区分	項目	取り組み事例
水の使用	水の再利用	生産工程で使用した水を循環利用
排水の処理	排水管理	規制基準より厳しい自主管理基準による運用管理の徹底、排水処理施設の定期的な維持管理
	地下浸透防止	水処理施設に対する防液堤の設置や床面の不浸透化
	緊急事態への対応	漏水を想定した緊急時対応手順の確立および訓練

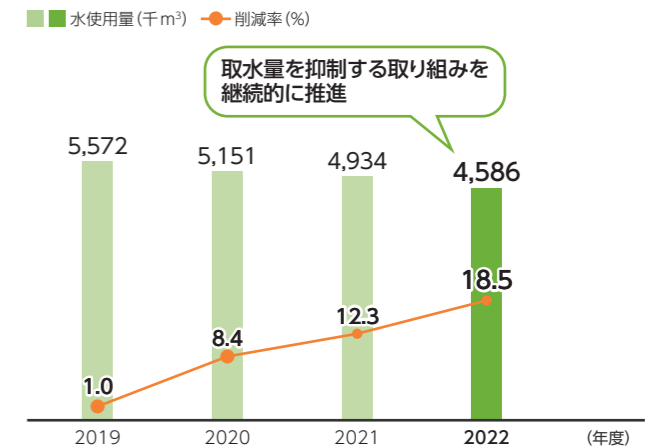
● 当社グループにおける地域別のCO<sub>2</sub>排出量(2022年度)(t-CO<sub>2</sub>)



水使用量の削減

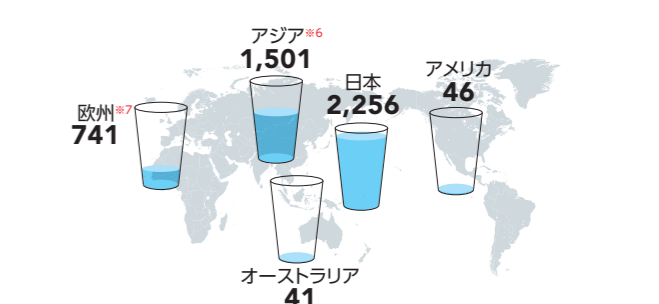
当社グループでは、世界各国の生産活動における水使用量の削減目標(2025年度までに2018年度比15%以上削減)を中期経営計画に組み込むことで、事業戦略と一体となった水利用の効率化を図っています。

● 当社グループの水使用量・削減率<sup>※5</sup>の推移



※5 2018年度比。  
(注)2018年度から適用範囲を見直しています。

● 当社グループにおける地域別の水使用量(2022年度)(千m<sup>3</sup>)



※6 中国・台湾・ベトナム・マレーシア・インドネシア・タイの合計  
※7 イギリス・ハンガリー・トルコの合計

## 社会 Social

## 人事担当役員メッセージ

## 人的資本の価値を高め最大限に引き出すために、人材育成、人材獲得、人事施策への投資を積極化

株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション 取締役  
株式会社 GSユアサ 取締役 人事部長 **福岡 和宏**

## DE&amp;Iの取り組みにより、柔軟で強靱な人材と組織を育成

激しく変化する事業環境の中で、当社が持続的に成長し社会に新しい価値を提供し続けるためには、人的資本の価値を高め最大限に引き出すことが重要だと認識しています。当社ではこれまで、「現場こそが当社の価値を生み出すエンジンである」という考えから、自律型人材を育成し、彼らがいきいきと活躍できる職場をつくる現場力の向上活動を推進してきました。これに加えてDE&I (Diversity Equity & Inclusion) の視点を全社に浸透させて実践することにより、すべての現場で働く人材が持つ、多様な価値観、経験、知識、能力を最大限に生かし、知恵を出し合い、新しい価値を創造し続けるとともに、想定外の変化にも耐えうる柔軟で強靱な人材と組織を育成します。

## エンゲージメント向上への取り組みとしてメンタリティ・マネジメント診断による組織改善活動を実施

当社は、従業員のエンゲージメントとメンタルヘルスを向上させる取り組みを通じて、従業員が能力を十分に発揮し、心身ともに健康でいきいきと働き続ける環境を整備することが、労働生産性の向上、イノベーションの創出、人材の確保に寄与すると考えます。2021年度からは、エンゲージメントとメンタルヘルスを掛け合わせたメンタリティ・マネジメント診断により、従業員と組織の状態を年1回測定し、結果を用いた組織改善活動のPDCAを推進しています。組織の現状と課題

を客観的指標で把握することで、従業員のメンタルヘルス不調の未然防止、エンゲージメントの向上、バランスのとれた改善活動による組織の活性化を目指しています。

●メンタリティ・マネジメント診断の重要な管理指標(偏差値)<sup>\*1</sup>

項目	実績 (2022年度)	目標 <sup>*2</sup> (2025年度)
エンプロイーエンゲージメント	49.0	53.9
ストレス反応	49.7	53.0
ワークエンゲージメント	50.0	53.9
メンタルタフネス度 <sup>*3</sup>	50.4	54.0

\*1 (株)GSユアサにおける実績、他社への出向者を含み、他社からの出向者は除く

\*2 目標値は同業種(従業員数3,000名以上・製造業)内トップ水準

\*3 ストレス反応・エンゲージメントの双方に相関する指標

## 自律型人材を育て、事業変革に求められる人材ポートフォリオの組み換えを実現

従業員に向けては、環境変化の影響をしっかりと捉えて当事者意識を持って自身のキャリアビジョンを明確化し、自身のキャリアを主体的にマネジメントすることで、求められる人材として成長するよう促します。そのために、キャリア開発研修の各階層への展開や、JOB チャレンジ制度などの社内公募制度を人事異動に導入するなど、さまざまな取り組みを進めています。

当社はVision 2035で、将来のありたい姿を実現するための道筋を示しました。今後の事業変革に求められる人材ポートフォリオの組み換えを実現するために、これからも人材育成、人材獲得、人事施策への投資を積極化していきます。

一人ひとりの個性・能力を尊重し、  
いきいきとやりがいを持って働ける環境を提供します

## DE&amp;Iの推進

多様性が付加価値向上に繋がる  
柔軟で強靱な人材と組織の構築

## 経営戦略との連動

事業部門方針に沿った人材ポートフォリオの組み換え

## 企業価値の最大化に向けた体制づくり

## 1. 従業員エンゲージメントの向上

- ①メンタリティ・マネジメント診断の実施
- ②組織改善活動のPDCA推進

## 2. 自律型人材の育成

- ①自律的なキャリア形成支援
- ②各階層へのキャリア開発研修導入

## 3. 社内公募制の導入

- ①ジョブマッチングの選択肢の増加
- ②優秀な人材の確保と定着

## 社会への取り組み

## 人格の尊重

当社グループは、人権の尊重は事業活動の基本であり、意思決定や活動による人権侵害の発生を防止することが経営上の重要な要素と認識しています。また、グローバルに事業展開を行っているため、当社やグループ企業だけでなく、国内外のサプライヤーなどの事業パートナーとの取引関係における人権課題も適切にマネジメントすることが重要であると考えています。

当社グループでは、CSR方針に人権尊重の基本的な考え方を示し、従業員に周知しています。また、国際的な人権規範である「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた人権デューデリジェンスを活用した人権リスクマネジメントを推進しています。なお、人権尊重を確保するためにグループ全体のサステナビリティへの取り組みを推進する体制が監督責任を有し、人権尊重を推進する上で重要な事項については取締役会で決議しています。

## 人権課題の特定

人権リスクを適切にマネジメントするために、人権リスクの対象となる人権課題を社外有識者と協働して特定しています。

## 人権課題の特定時に考慮する事項

- グローバルに事業展開する製造業がマネジメントする必要がある人権課題
- 人権への影響を受ける対象者の適用範囲をバリューチェーン全体に設定  
(自社の従業員のみならず、サプライヤー労働者、地域住民、顧客・ユーザーなどを含める)
- サプライチェーン上で発生している人権侵害への関与(人権侵害の加担)
- 他社における人権リスクの顕在化事例

また、中核事業会社のGSユアサを対象として、人権課題に対するリスク評価を実施し、優先的に対処すべき人権課題も決定しています。当社グループの事業活動が、誰の何の権利にどのような負の影響を与えているかという観点に立って、事業ではなく人を起点としたリスク評価を行っています。なお、当該課題については、既存の事業プロセスに統合して人権リスク対策を講じています。今後は、国内外のグループ子会社にも、本プロセスを展開していきます。

サプライチェーンにおける人権リスクマネジメントについては、サプライヤーに対して人権課題への対応状況を確認するアンケート調査を行い、必要に応じてサプライヤーに人権リスク対策を要請しています。また、鉱物サプライチェーン上のさまざまなステークホルダーと連携して、鉱物調達における人権侵害の加担を回避する活動を推進しています。

## ●優先的に対処すべき人権課題(GSユアサ)

課題	人権リスク	影響を受ける対象者
不安全・不衛生な労働環境	不適切な労働安全衛生管理により、労働者が健康に働くことができないリスク	従業員
環境汚染による健康被害	事業活動で発生する大気汚染や水質汚濁により、地域住民の生命や健康を害するリスク	地域住民

## 人権教育の推進

従業員が、さまざまな人権課題を認識し、人権に配慮した事業活動の重要性を理解するための啓発・教育活動を実施しています。また、必要に応じて、人権マネジメントに関する講習会などに参加して、人権に係るリスクや負の影響を適切に特定・評価するための知識の向上を図っています。

## ●人権に関する職場教育の実施率(2022年度)

## ●人権に関する職場教育の平均実施時間(2022年度)



対象範囲 GSユアサの職場: 363職場/国内グループ会社: 149社

## TOPIC

## ダイバーシティをテーマとした職場教育の実施

2022年度、すべての従業員を対象にミーティング形式の人権教育の必須テーマとして「ダイバーシティ(心理的安全性)」を設定しました。職場における事例をもとにしたディスカッションを通じて、多様性の尊重やアンコンシャス・バイアスへの意識向上が心理的安全性に繋がることが従業員が認識しています。

## 人材開発の推進／多様性の尊重

当社グループは、現場が企業価値を生み出すエンジンであり、その主役は現場で働く従業員であると考えています。そのために、最善の人材育成の場である日常の活動現場では、自分で考え、主体的に行動し、成果を生み出す「自律型人材」の育成を推進しています。また、多様な人材が共に成長し、活躍できる風土を醸成するため、従業員の多様な個性を活かして組織力の強化を図るダイバーシティ・マネジメントを推進しています。

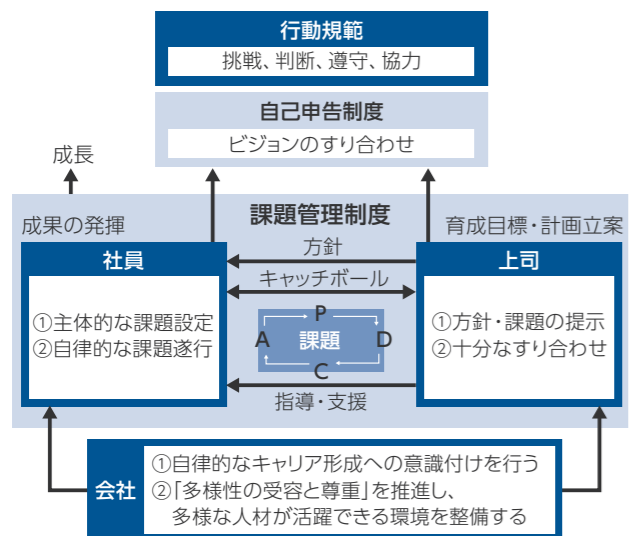
### 自律型人材の育成

課題管理制度を中心としたOJT(On-the-Job Training)を通じて、自律型人材の育成に取り組んでいます。また、階層別研修や自由参加型研修などのOff-JT(Off-the-Job Training)によって、リーダーシップおよびマネジメント能力の向上やキャリア開発の促進を図っています。

キャリア開発については、自己申告制度を用いたキャリア形成に関するレビューを毎年実施しており、従業員が主体的に仕事に対する目標やありたい姿を考えていくキャリアマネジメントを促進しています。

従業員のキャリア開発形成を促進するため、各階層へキャリア開発研修を行っています。2021年からは新入社員研修プログラムも導入し、意欲をもって仕事へ取り組み、経験・知識・能力やスキルを向上していくことが、将来のキャリアに繋がることを確認する機会としています。今後は公募制度の導入やキャリア面談の充実に向けた支援など、自律的なキャリア形成支援の取り組みをさらに進めます。

#### ● 人材育成の基本



#### ● 人材育成に関する研修時間 (2022年度)\*1

項目	区分	総研修時間
性別	男性	16,005
	女性	4,085
	合計	20,090

\*1 GSユアサにおける人事部が主催する研修の実績  
対象期間：2022年4月～2023年3月  
対象：全従業員（正社員、有期雇用社員）

### 多様性の推進 (DE&I (Diversity Equity & Inclusion))

経営課題の一つとしてDE&Iを積極的に推進しています。2018年に「GYみらいプロジェクト」を発足し、多様な人材の積極的な採用と、それぞれの個性や能力を生かせる環境整備を持続的に行い、一人ひとりがいきいきとやりがいを持って働き続けられる職場づくりに取り組んでいます。

#### ● キャリア形成

役員・管理職候補人材を早期発掘できる仕組みの構築に取り組んでいます。

**主な取り組み**

- 女性従業員とその上司を対象にキャリアアップをテーマにした研修の開催
- 外部のリーダーシップ研修への積極的な派遣
- 次世代経営者育成研修の受講促進

#### ● 女性活躍の推進

「キャリア形成」と「両立支援」という2つの軸を同時に支援することで、女性従業員が活躍できる機会の拡大を図っています。

#### ● 女性活躍推進のロードマップ



## TOPIC

### 女性リーダー社員へのキャリアアップ研修の開催

GSユアサでは、女性リーダー社員を対象に、ライフイベントとキャリア形成の両立における課題や不安と向き合い、前向きにキャリアアップすることを目的とした研修を2023年7月に開催しました。診断ツールを用いて自身の資質と強みを認識し、強みを生かして自分らしくリーダーシップを発揮する方法を身に付ける機会を提供すると同時に、当社の女性管理職と外部講師によるパネルディスカッションを実施し、管理職というポジションを身近に感じてもらい、管理職もキャリア選択の候補となりうるという意識変革に繋がったと評価しています。

#### ● 女性活躍推進に関する指標 (GSユアサ正社員のみ)

指標	2022年度実績	2025年度目標
管理職に占める女性の割合	3.9%	6%以上
過去最高を更新。今後も目標達成に向けた取り組みを継続。		
労働者に占める女性の割合	14.7%	17%以上
新卒採用で積極的に女性を採用しており、年々全体に占める女性比率は増加傾向。		
新卒総合職採用者に占める女性の割合	21.2%	毎年30%以上
女性に特化した採用イベントを実施し、当社認知度の向上を図っており、今後も継続して実施予定。		
リーダーに占める女性の割合	9.7%	12%以上
2021年度比+0.4%と増加し、毎年着実に増加。		
男性の育児休業取得率	45.4%	100%
2021年度比+22.9%と飛躍的に増加。過去3年間で大幅に上昇。		

#### ● 両立支援

「社員が育児や介護と仕事を両立しやすい環境づくり」を目指して出産・育児・介護などの両立支援制度を設けています。また、労働組合と会社が協議を行う「次世代育成専門委員会」を設けるなど、男女問わずに本制度を利用できるよう働きかけています。

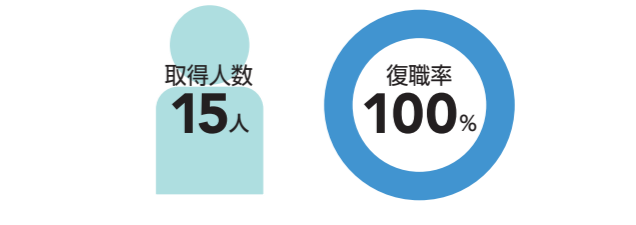
**主な取り組み**

- ベビーシッターの利用料金を補助する制度\*2
- 社内イントラネットを活用した支援制度情報の共有化
- 仕事と育児の両立情報交換会の開催
- 「仕事と育児の両立支援ハンドブック」を発行・配布
- 「仕事と介護の両立アンケート」を実施し、現状の把握と対策検討に活用

仕事と育児の両立支援ハンドブック

\*2 内閣府の委託を受けた公益社団法人全国保育サービス協会が提供するベビーシッター派遣事業が対象。

#### ● 育児支援制度の活用に関する指標 (2022年度)



#### ● 経営におけるダイバーシティの取り組みの推進

DE&Iの取り組みを経営目標に組み込み推進しています。

**主な取り組み**

- ロードマップと目標、取り組み内容と実績を社内外に公表
- 経営層の会議において、取り組みや課題についてディスカッションし、取締役会で計画と実施状況を報告
- 取締役の重点課題にダイバーシティに関する項目を設定

#### ● エンゲージメント向上への取り組み

2021年度から従業員のメンタルヘルスとエンゲージメント(仕事や組織への熱意)の状態を測定するメンタリティマネジメント診断を導入しました。メンタルヘルスとエンゲージメントの両面から社員と組織の状態を把握することで、現状の組織の課題を認識し、組織改善や活性化に向けた活動に生かしています。

➔ P.69 人事担当役員メッセージ

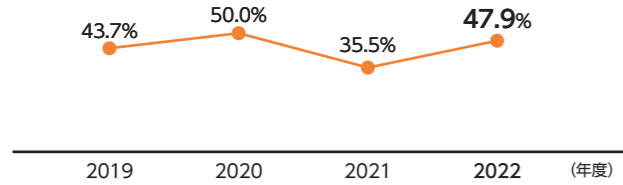
■キャリア採用の強化

GSユアサでは積極的にキャリア採用を行っています。キャリア入社者が早期に多様な能力を発揮できる職場づくりを促進するために、キャリア入社者に対して、相互の人材交流、社内環境への順応、エンゲージメント向上を図る研修を開催しています。



キャリア入社者研修の様子

●新規雇用者におけるキャリア採用者の比率(GSユアサ)※3

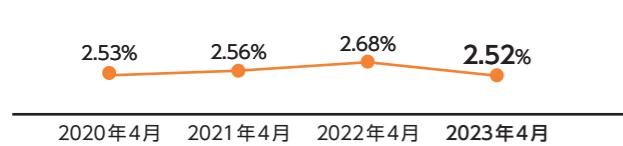


※3 対象：全従業員(正社員、有期雇用社員)

■障がい者雇用の促進

GSユアサの特例子会社である(株)GSユアサ ソシエは、障がい者の雇用を積極的に行っています。2016年より、障がいの有無に関わらず全従業員を無期雇用の「正社員」とし、安心・安定した就業を担保する制度を導入しています。

●障がい者雇用率の推移(GSユアサ)※4



※4 各年度4月1日時点における実績



労働環境・労働安全衛生の向上

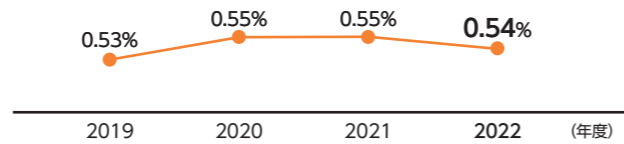
当社グループは、労働者の安全と健康を確保することが事業を行う上での最優先事項であると考えているため、全社一丸となって安全文化構築へ向けた活動を推進するためのグループ方針(安全衛生基本方針※6)を制定しています。また、すべての従業員と関係者の安全と健康を確保するために、グループ全体の安全衛生を統括管理する組織が国内外の事業所やグループ会社の安全衛生管理の強化を図り、事業部門や事業会社に設置した安全衛生委員会を中心とした管理体制を構築して安全衛生基本方針に基づいた活動に取り組んでいます。

※6 安全衛生基本方針は当社WEBサイトに掲載しています。  
▶ [https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/working\\_env.php](https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/working_env.php)

■外国人雇用の取り組み

技術・専門知識を有する外国人を、国籍を問わず採用できる活動を推進しています。また、それぞれの国の慣習、文化的価値観、宗教などを理解し尊重することが、良好な関係を築き、事業運営を効果的に進めることに繋がると考えています。

●外国人雇用率の推移(GSユアサ)※5



※5 各年度3月31日時点における実績

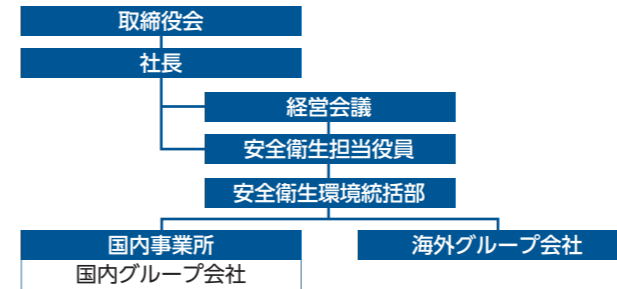
TOPIC

『PRIDE指標 2022』ブロンズ 受賞

セクシュアル・マイノリティ(LGBTQ+)への取り組みが評価され、『PRIDE指標2022』においてブロンズを受賞しました。PRIDE指標とは、任意団体 work with Pride が2016年に策定した、日本発の職場におけるLGBTQ+への取り組みに関する評価指標です。今後も取り組みを継続的に実施し、ダイバーシティを通じて「社員一人ひとりがいきいきとやりがいをもって働いている職場づくり」を目指します。



●安全衛生組織体制の概要



労働災害リスクの低減

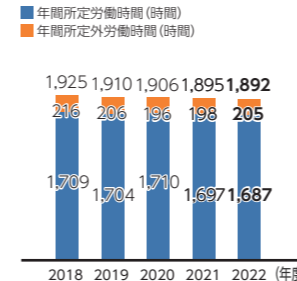
国内事業所および国内グループ会社では、リスクアセスメント手法を用いた安全総点検を実施して潜在的な危険源を特定し、リスクの大きさに応じた低減措置を実施しています。また、安全衛生担当役員が主導する安全巡視活動においても同様の措置を講じています。

安全衛生推進メンバーは、海外グループ会社の生産工場における安全衛生管理の継続的改善を支援しています。2022年度は、インドネシア、タイ、ベトナム、オーストラリア、台湾に所在する生産工場への安全監査を実施し、海外グループ会社における労働災害リスクの低減化を促進しました。

働き方改革

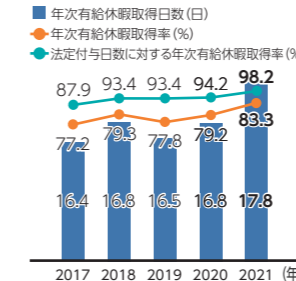
当社グループでは、労使が協力して労働時間の適正化に取り組んでいます。GSユアサでは、労働時間の正確な把握と管理を行うシステム(勤怠管理システム、入出門管理システム)を導入して運用しています。このデータをもとに、毎月開催する労働時間専門委員会で労使が長時間労働状況を確認しています。従業員や管理職の意識改善のための職場単位での教育でも、適正な労働時間管理のテーマを取り上げています。また、メリハリのある働き方を目指す取り組みとして、仕事の効率性・創造性の向上、業務配分の適正化に資する改善活動などを推進しています。

●年間総労働時間



対象者：一般社員(休職者・海外駐在員除く)  
期間：1月～12月  
年間所定労働時間：所定労働時間から休暇取得時間および不在時間(遅刻、早退など)を差し引いた時間  
年間所定外労働時間：月平均(2022年度) 17.1時間

●年次有給休暇取得日数・率

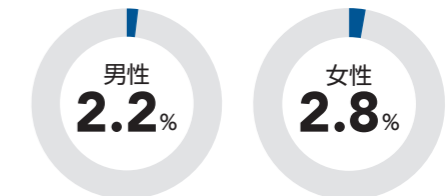


対象者：一般社員(休職者・海外駐在員除く)  
期間：9月～8月

メリハリのある働き方を旨とする取り組みの事例

- 週1回のノー残業デーの設定
- 年間最低10日間の年次有給休暇取得の義務化
- ワークライフシナジー休暇の設定  
(有給休暇の連続取得の推奨)
- 所定休日の2日連続労働の禁止
- 深夜帯時間外労働の原則禁止  
(午後10時～翌午前5時)
- 深夜帯時間外労働を行った場合の翌日の始業時刻の繰り下げ(休息时间確保)
- 基準時間超過労働者のモニタリング、上司に対する長時間労働抑制対策実施報告制度の運用
- 仕事の効率性や業務に対する創造性の向上、業務配分の適正化に資する改善活動の推進
- 作業性や生産性などが一定以上に向上した改善活動に対する表彰制度の運用

●離職率(2022年度)



対象範囲 国内事業会社

●労働者の男女の賃金の差異

	労働者の男女の賃金の差異※7		
	全労働者	うち正規雇用労働者	うち有期労働者
GSユアサ	76.3%	75.8%	77.7%
(株)ジーエス・ユアサ フィールディングス	73.7%	76.9%	125.4%

※7 対象期間：2022年4月～2023年3月  
GSユアサの賃金には、基本給、時間外労働に対する賃金および賞与等を含み、通勤手当、退職手当を除きます。  
(株)ジーエス・ユアサ フィールディングスの賃金には、基本給、時間外労働に対する賃金および賞与等、通勤手当を含み、退職手当を除きます。  
正規雇用労働者には、他社への出向者を含み、他社からの出向者は除きます。  
有期労働者には、契約社員、再雇用社員、嘱託社員を含み、派遣社員は除いてあります。  
労働者の男女の賃金の差異は、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しております。同一の資格等級・役職に該当する賃金に差はなく、各資格等級・各役職別の人員構成の差によるものです。

健康経営への取り組み

企業理念である社員と企業の「革新と成長」を実現するために、すべての従業員が心身ともに健康な状態で業務を遂行し、最大のパフォーマンスを発揮できる土壌を整えることが重要と考えています。経営トップである社長が制定した健

健康経営方針<sup>\*8</sup>に基づいて、すべての従業員およびその家族の健康管理を全社的に推進しています。

当社グループでは、本社に統括産業医(専属産業医)と主要な事業所に産業医を選任し、全国に合計11名の看護師・保健師が常勤しています。また、健康保険組合と協働して、健康管理管掌役員(健康保険組合理事長を兼任)や労働組合幹部が出席する健康管理推進委員会を開催し、従業員の健康課題に対する施策を推進しています。

また、働き方改革や女性活躍推進などの施策と連携しながら、

従業員への健康診断やストレスチェックのデータを分析して、従業員の健康課題を特定しています。特定した課題については健康づくりに向けた対策を講じ、対策の効果を検証した上で課題改善計画を策定しています。このように、PDCAサイクルを活用した従業員の健康課題に取り組むことで、効果的な健康づくりを促進しています。

<sup>\*8</sup> 健康経営方針は当社WEBサイトに掲載しています。  
▶ [https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/working\\_env.php](https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/working_env.php)

## 高品質な製品の提供

当社グループは、常にお客様に信頼されるメーカーであり続けるために、お客様視点での「ものづくり」の追求と製品・サービスの質向上に努めることが重要であると考えています。また、当社グループの製品は、電気エネルギーを蓄積、制御、変換するため、製品安全が重要な課題であると認識しています。

### 品質マネジメントシステムの運用

品質基本方針<sup>\*9</sup>に基づき、グループ全体でお客様に提供する製品・サービスの質向上を目指した活動を推進しています。そのために、ISO9001をベースにした「GSユアサ品質マネジメントシステム」を定め、事業部門を横断した品質マネジメント体制を経営トップ主導で推進しています。製品・サービスの品質は、品質担当役員を委員長とした「品質統括委員会」で毎月審議し、継続的改善を図っています。

また、全従業員への品質教育や全社改善チーム活動を通じて、従業員の品質への意識と品質管理の知識・力量を高め、製品・サービスの質向上に繋げています。

<sup>\*9</sup> 品質基本方針は当社WEBサイトに掲載しています。  
▶ [https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/quality\\_index.php](https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/quality_index.php)

### 製品安全への取り組み

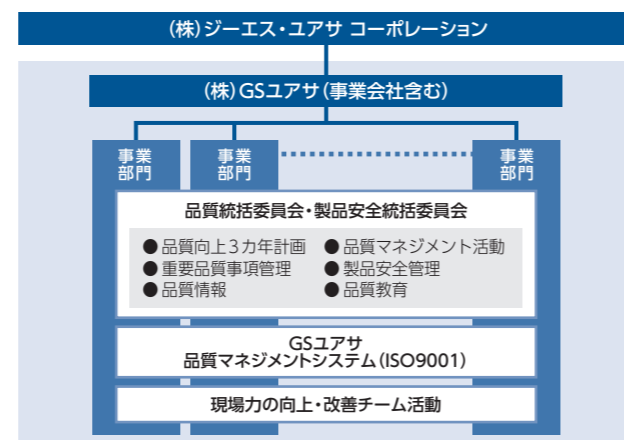
製品の安全性を確保する活動を推進するために、製品安全統括委員会を中心とした全社的な組織体制を構築しています。各事業部門では、製品安全規格への適合に加え、製品

の使用環境や経年劣化時の安全性を考慮した製品開発を行うために、製品安全リスク評価の結果や失敗事例から得られたノウハウなどを活用しています。また、製品の不安全事象を日常的に収集するとともに、適切な製品安全情報をお客様に提供しています。

万が一、お客様に危害が及ぶような製品事故が発生した場合には、直ちに事実確認と原因究明を行い、必要に応じて、緊急時対応(迅速かつ適切な情報提供、危害の発生・拡大を防止する応急処置、再発防止措置など)を講じる体制を運用しています。

また、製品安全管理の継続的改善を図るために、定期的な内部監査や外部審査による製品安全改善ポイントなどの情報を活用しています。

### ● 品質マネジメント体制



## CSR調達の推進

当社グループは、強制労働、児童労働、環境破壊などが国際的な社会課題として認識されている状況の中で資材調達を行うにあたり、従来の品質、性能、価格、納期などの納入条

件のみならず、CSR要素(人権、労働環境、地球環境など)を最優先に調達活動を推進することが必須要件だと考えています。そのために、自社だけでCSRに取り組むのではなく、

サプライヤーと協力して社会課題に対応するCSR調達を推進しています。CSR調達に取り組むことにより、当社グループとサプライヤーの双方の企業価値が向上し、サプライチェーン全体の相互繁栄が実現できるものと考えています。

### CSR調達の運用

CSR調達の観点からサプライヤーに取り組んでいただきたい事項を明示した「CSR調達ガイドライン」を2018年度に発行しました。本ガイドラインは、サプライヤーとのパートナーシップに基づく持続可能な社会への貢献を通じて、相互の業績向上や事業持続性に影響を及ぼす可能性のある事業リスクを低減することを目的に作成しています。また、グローバルサプライチェーンに本ガイドラインの周知徹底を図ることで、サプライチェーン上のCSR課題(労働者の人権課題など)に対応する重要性に関し、サプライヤーの認識向上に努めています。サプライヤーへの説明会などを通じて、本ガイドラインの主旨を理解していただいた上で、サプライチェーン全体に本ガイドラインを周知しています。

また、サプライヤーから本ガイドラインの内容に協働する旨の同意を得ることによって、CSR調達の成果に対する認識の深度化を図っています。なお、新規取引の場合には、本ガイドラインに合意するサプライヤーを選定し、社会的基準に関する遵守事項(環境保全、法令遵守、人権尊重、公正な取引、反社会勢力の排除など)を含む取引契約を締結しています。また、調達担当者に対して、CSR調達を適切に実践するための教育を実施しています。CSR調達ガイドラインの理解の深度化を図るとともに、事業継続性に影響を及ぼす可能性のあるCSRリスクをサプライチェーン全体で未然に防ぐことの重要性を認識させています。



サプライヤー向け調達方針説明会

### CSR調達に関するサプライヤー調査

持続可能なサプライチェーンを実現するために、主要サプライヤーのCSR調達ガイドライン要請事項への適合性を定期的に調査しています。サプライヤーと協働でサプライチェーン上のCSR課題の改善に取り組むことで、事業基盤の強化を図っています。

### ● サプライヤー CSR調査項目の概要 (2022年度)

分類	設問数	設問項目の例
労働	12	強制労働、児童労働、労働時間、賃金、非人道的行為、差別など
安全衛生	10	職務上の安全管理、緊急事態への備え、産業衛生、身体に負荷のかかる作業、機械装置など
環境	6	環境許可、汚染防止、有害物質、廃棄物、大気排出、排水など
企業倫理	7	法令遵守、賄賂、知的財産、不公正な取引、内部通報制度、情報セキュリティなど
製品安全	1	製品安全性の確保

### ● サプライヤー CSR調査の結果 (2022年度)

項目	国内事業所のサプライヤー	海外事業所のサプライヤー	合計
調査会社	220社	162社	382社
改善対象会社	20社	14社	34社

## TOPIC

### サプライヤーへの安全衛生活動の推進

サプライヤーで発生する労働災害は当社グループの労働災害であると捉え、サプライヤーとともに安全第一を基本とした行動に取り組んでいます。サプライヤーの工場の安全点検を行う安全衛生パトロールでは、潜在的な危険源を指摘してリスクの大きさに応じた低減措置の実施を提案しています。労働者に危険性のある職場安全リスクを特定し、危険源の監視や安全作業手順の策定などを適切に実施できるように支援しています。

### 責任ある鉱物調達

当社製品などに使用される鉱物の採掘、輸送、取引において発生する可能性のある社会問題(武力紛争、人権侵害など)に対応することがグローバルな鉱物サプライチェーンにおいて重要であると考えています。責任ある鉱物調達の推進にあたっては、サプライチェーン全体で責任ある鉱物調達を確保するための国際的なフレームワークである「OECD紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に基づいて、基本的な考え方を示した方針を制定しています。また、責任ある鉱物調達を推進する国際的なイニシアティブであるRMI(Responsible Minerals Initiative)が策定した実践的なガイダンスを活用して、鉱物調達プロセスの透明性を確保する活動に取り組んでいます。

サプライヤーをはじめとするさまざまなステークホルダーと連携して武力紛争や人権侵害への加担を回避する活動を実施するために、責任ある鉱物調達方針に基づいた鉱物調達リスク管理に取り組んでいます。

# ガバナンス Governance

## コーポレート・ガバナンス

### 1 取締役会

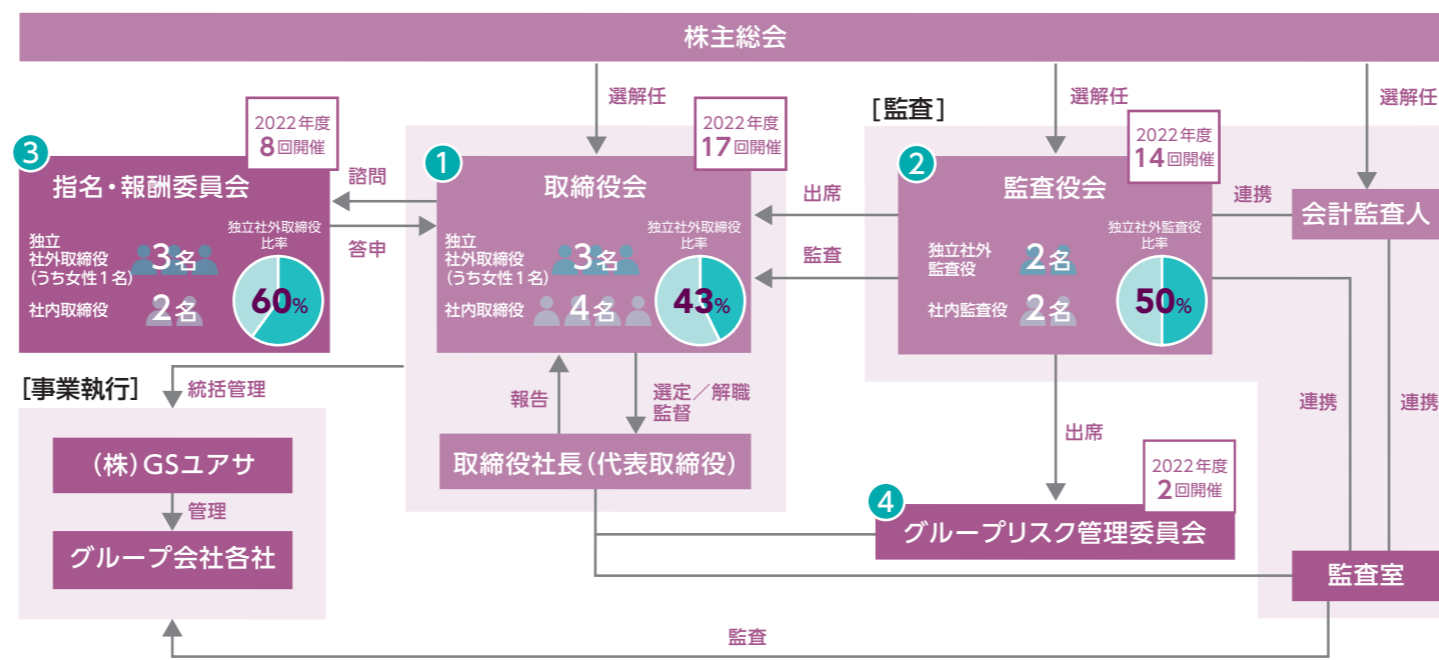
開催頻度：原則月1回\*1

経営戦略や中長期経営計画など、当社グループの中長期戦略の決定を行うとともに、重要案件の審議および進捗の確認や当社グループのリスク管理の運用状況を報告する体制を構築することで、当社グループの経営全般について監督を行っています。

\*1 必要に応じて臨時に開催あるいは書面による決議もしくは報告を行う

#### ● 2022年度の上級役員における主な議論状況

株主総会に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会の招集および議案の決定</li> <li>事業報告および計算書類などの承認</li> <li>取締役候補者の決定</li> </ul>
役員に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>代表取締役および役員取締役の選定</li> <li>取締役の報酬および賞与</li> <li>取締役の他の法人役員の兼任</li> </ul>
経営全般に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期ビジョン、中期経営計画に関する事項</li> <li>当社グループの事業戦略に関する事項</li> <li>資金調達に関する事項</li> <li>重要な事業活動に関する事項</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名・報酬委員会委員の選定</li> <li>取締役会実効性評価の実施、報告</li> <li>IR活動に関する報告</li> <li>政策保有株式の検証</li> </ul>



### 2 監査役会

開催頻度：原則月1回

取締役会その他重要な会議で事業概況やリスク管理状況などの報告を受けて意見・提言するとともに、取締役および使用人などからの職務の執行状況聴取、重要な決裁書および決議書類などの閲覧、財産の状況の調査などにより適正な監査を実施し、経営に対するモニタリング機能を果たしています。

#### ● 2022年度の監査役会における主な議論状況

主な審議事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査方針および監査計画の策定</li> <li>監査報告書の作成</li> <li>会計監査人の評価および報酬の同意</li> </ul>
--------	--

### 3 指名・報酬委員会

2022年度：8回開催  
→ P.82

取締役の指名および報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するための諮問機関です。取締役候補者の選任案、代表取締役の選定案および後継者計画（育成計画を含む）などについて協議し、取締役会に答申します。指名・報酬委員会は、取締役の報酬決定の方針や取締役の個人別報酬などについて協議し、取締役会に答申します。

#### ● 指名・報酬委員会の活動状況

氏名	開催回数	出席回数
大谷 郁夫(委員長)	8	8
松永 隆善	8	8
野々垣 好子	8	8
村尾 修	8	8
澁谷 昌弘	5	5

### 4 グループリスク管理委員会

開催頻度：原則年2回  
→ P.88

当社のグループ経営に関するリスクの管理、対策の推進と必要な情報の共有化を図っています。取締役社長が委員長を務め、取締役・監査役、主要な子会社の取締役社長、事業部長および部門長などが出席しています。

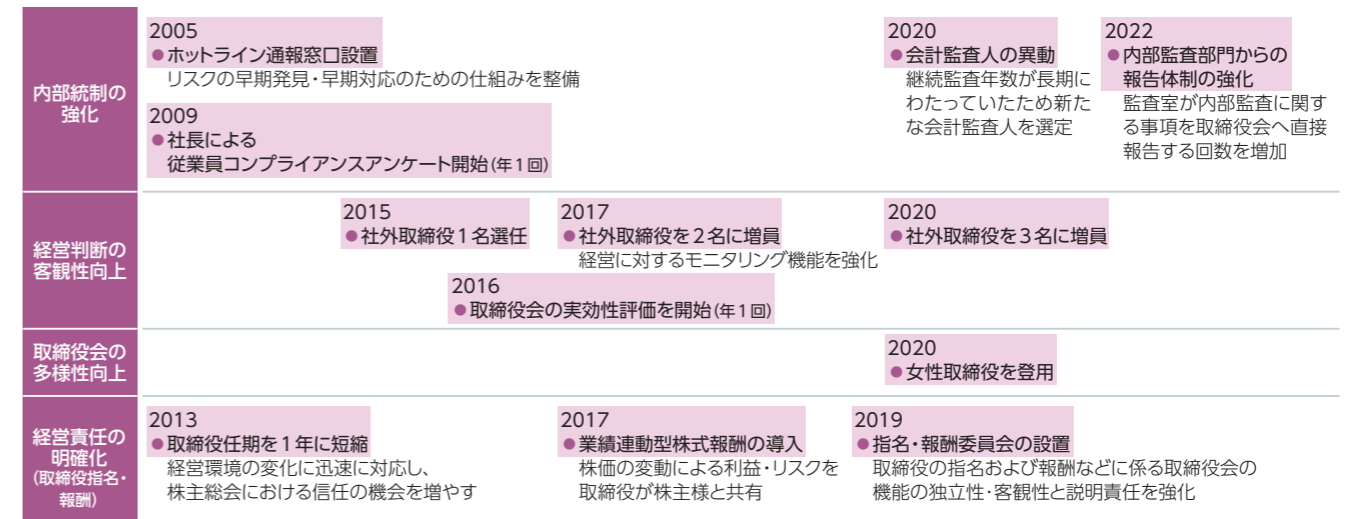
## 考え方および体制

持続的な成長や中長期的な企業価値向上を図るため、変化を伴う経営環境に迅速かつ効率的に対応できる組織、体制を整備するとともに、コンプライアンス経営の徹底、強化を図り、経営の健全性、透明性の向上に真摯に取り組むことをコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方としています。

このような考え方に基づき、純粋持株会社である当社は、グループ事業全体の経営戦略の策定と事業統括およびグループ事業の執行に対する監督の役割を担います。一方、中核事業子会社である(株)GSユアサは、当社グループにおける事業執行の中心としての役割を担い、業務執行機能を集

約、強化し、事業執行における機動性の向上を図っています。このように、当社とGSユアサで機能を分担することにより、経営体制の充実や強化を図るとともに、経営の透明性や効率性を向上させるためのガバナンス体制を整えています。

## ● コーポレート・ガバナンス強化への取り組み





取締役・監査役のスキルマトリックス

氏名	地位および担当	当社が期待する知見・経験								指名・報酬委員会
		企業事業経営	財務会計	法務リスクマネジメント	ITデジタル	グローバル	製造開発	マーケティング営業	ESG	
村尾 修	取締役社長 最高経営責任者 (CEO)	●		●			●		●	■
澁谷 昌弘	取締役副社長	●	●			●		●		■
福岡 和宏	取締役	●		●	●				●	
松島 弘明	取締役 最高財務責任者 (CFO)	●	●		●				●	
大谷 郁夫	取締役 <b>社外 独立</b>	●	●	●					●	■ (委員長)
松永 隆善	取締役 <b>社外 独立</b>	●				●	●		●	■
野々垣 好子	取締役 <b>社外 独立</b>	●				●		●	●	■
古川 明男	監査役 (常勤)	●				●		●		
中川 正也	監査役 (常勤)	●				●		●		
藤井 司	監査役 <b>社外 独立</b>		●	●					●	
辻内 章	監査役 <b>社外 独立</b>		●	●					●	

(注) 各氏に当社が期待する項目を最大4つまで記載しています。上記一覧表は、役員の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

<取締役・監査役の選定に関する考え方>

純粋持株会社の取締役会としてその責務を実効的に果たすために、グループ全体の事業に関する知識・経験・能力などを有する人材、客観的な立場で長期的かつ幅広い視点から発言・行動できる人材をバランス良く選定しています。あわせて、ジェンダーや国際性の面も含む多様な意見を反映できる規模・構成となるようにしています。なお、取締役候補者の選定にあたっては、指名・報酬委員会へ諮問し、その答申を踏まえ、取締役会で決定しています。

(注) 個々の社内取締役の選定理由については、当社WEBサイトに掲載しています。  
▶ <https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/management/esg/governance/governance.html>

次世代経営者の育成

取締役会の実効性評価において、次世代経営者育成の施策について提言がなされました。それを踏まえ、取締役の職務や責務に対する理解の深化を目的に、当社役員のほか中核事業子会社であるGSユアサの取締役、監査役に加え、執行役員、理事を対象に研修を実施しています。

実施年度	役員研修テーマ
2023年度	カーボンニュートラル、蓄電池ビジネスをめぐる動向
2022年度	パーパス経営およびサステナブル経営の実践
2021年度	サステナブル経営、TCFDおよび経営分析

社外役員の選任理由と主な活動状況、取締役会および監査役会への出席状況 (2022年度)

役職	氏名	選任理由 / 主な活動状況	出席回数 / 開催回数	
			取締役会	監査役会
取締役	大谷 郁夫	<p>&lt;選任理由&gt; グローバルに展開する上場企業である持株会社における経営企画、グループ管理全般に関する豊富な経験と幅広い識見を有しているため。</p> <p>&lt;主な活動状況&gt; 経営全般、特に第六次中期経営計画の立案などの事業戦略や当社グループの海外子会社管理におけるリスクマネジメントなどの審議において貴重な指摘、提言を行っています。筆頭独立社外取締役として指名・報酬委員会の委員長や取締役会の実効性評価などにおけるヒアリング、中核事業会社であるGSユアサの役員との懇談の実施などにおいてリーダーシップを発揮しているほか、取締役会の監督機能の強化に資する有益な指摘、提言を行っています。</p>	17 / 17回	—
取締役	松永 隆善	<p>&lt;選任理由&gt; グローバルに展開する上場企業における取締役としての経営経験に加え、上場企業の監査役としての経験から、経営全般を監督するための幅広い識見を有しているため。</p> <p>&lt;主な活動状況&gt; 経営全般、特に第六次中期経営計画の立案などの事業戦略の審議において、客観的な立場から適切に妥当性を検証するとともに、従来の当社の視点とは異なった新たな視点での指標、考え方を提言するなど貴重な指摘、提言を行っています。独立社外取締役として指名・報酬委員会の委員や取締役会の実効性評価などにおいて、経営のスピードアップや将来の幹部候補人材の育成、取締役会の監督機能の強化の観点などからさまざまな指摘、提言を行っています。</p>	17 / 17回	—
取締役	野々垣 好子	<p>&lt;選任理由&gt; グローバルに展開する上場企業の事業部門における業務経験や海外子会社における経営経験に加え、上場会社の社外取締役としての豊富な経験と幅広い識見を有しているため。</p> <p>&lt;主な活動状況&gt; 経営全般、特に第六次中期経営計画の立案などの事業戦略やESG施策などの審議において客観的な観点からの指摘や妥当性の検証を行っています。また、独立社外取締役として指名・報酬委員会の委員や取締役会の実効性評価などにおけるさまざまな指摘、提言、ダイバーシティ&amp;インクルージョンの観点を含む人的資本の活用について、当社経営への有益な助言を行っています。</p>	17 / 17回	—
監査役	藤井 司	<p>&lt;選任理由&gt; 弁護士としての豊富な経験を通じて培った幅広い識見を有しているため。</p> <p>&lt;主な活動状況&gt; 弁護士としての豊富な経験を通じて培った幅広い識見と、法律やリスクマネジメントに関する専門性に基づき有益な意見、提言を行っています。</p>	17 / 17回	14 / 14回
監査役	辻内 章	<p>&lt;選任理由&gt; 公認会計士としての豊富な経験を通じて培った幅広い識見を有しているため。</p> <p>&lt;主な活動状況&gt; 公認会計士としての豊富な経験を通じて培った幅広い識見と、財務や会計に関する高い専門性に基づき有益な意見、提言を行っています。</p>	17 / 17回	14 / 14回

<社外取締役の独立性に関する考え方>

十分な経験と識見を備え、経営執行者からの制約を受けることなく、客観的な立場から中長期的な企業価値の向上に寄与する発言のできる人材を複数名、選定しています。選定にあたっては、本人および近親者が所属している/していた法人と当社との間に、取引関係がないまたは極めて希薄であるなどの外形的な独立性も考慮に含めています。なお当社は、社外取締役全員を独立役員として東京証券取引所に届け出しています。

社外役員に対するサポートの取り組み

社外取締役および社外監査役の主な活動にあたり、各種会議の事務局や秘書部門などが中心となってサポートを行っています。取締役会資料を事前に配布するとともに、重要案件については、必要に応じて個別に該当部門より事前説明を行っています。

社外役員への情報共有

社外役員への情報共有を積極的に行っています。取締役会での議論の質を高めるための事前説明に加え、代表取締役や事業部門・管理部門との定期連絡会などを開催しています。その他海外拠点からの年次報告会、社内データベースや各会議体の議事録の共有など、社外役員とのコミュニケーションを推進するために、さまざまな情報共有の機会を設けています。

2022年度の活動内容	実施回数
社外取締役、社外監査役、代表取締役の定期連絡会	16回/年
事業部門・管理部門との定期連絡会	約10回/年
社外取締役から社長への報告会	2回/年

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会のあるべき姿、果たすべき役割などと現状が一致しているかを確認し、改善事項を洗い出し、取締役会のさらなる運営改善を目指していくことを目的として、毎年1回、社外取締役および取締役社長を主宰者とし、取締役

会の実効性評価を実施しています。実効性評価により明らかになった課題については、改善策を検討し、実行しています。当社は、今後も取締役会の実効性評価を継続して実施し、さらなる改善に努めていきます。

評価方法

各取締役、監査役に対しアンケートを行い、得られた回答を踏まえ、個別にヒアリングを実施しています。回答の内容は分析・評価を行い、その結果をもとに取締役会で改善施策の議論を実施しています。

評価項目

- 取締役会の構成
- 取締役会の議題
- 取締役会の運営
- 取締役会の責務

2022年度 実効性評価結果 (評価対象: 2022年1月～12月)

全体評価

昨年実施した対応策の効果を含め、各項目について肯定的な評価がなされており、全体として実効性は確保されていると判断しています。

主な意見

取締役会に付議された重要案件のフォローアップ体制や次世代の人材育成について、さらなる改善を求める意見がありました。

当社の対応

重要案件の取締役会への報告体制の見直しを行いました。また、次世代の人材育成に関しては、子会社を含む重要ポストの後継人材の確保について検討を実施しました。

2021年度 実効性評価結果 (評価対象: 2021年1月～12月)

主な意見

取締役会における決議、協議および報告事項の効率的な運営や内部監査部門による取締役会への直接報告体制の強化について、さらなる改善を求める意見がありました。

当社の対応

当社グループの決裁権限を定めたGSユアサグループ決裁規則の見直しや内部監査部門が取締役会へ直接報告する回数を見直しを行いました。

役員報酬

■基本方針

役員報酬は、継続的な企業価値の向上および企業競争力の強化のため、優秀な人材の確保、維持および業績向上へのモチベーションを高めることを考慮した水準および体系としています。

■報酬の決定プロセスおよび報酬の構成

当社は、2021年2月25日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しています。当社取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について指名・報酬委員会へ諮問し、答申を受けています。また取締役会は、当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が、取締役会で決議された決定方針と整合していることや、指名・報酬委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しております。具体的な支給額は、株主総会に承認され

た報酬限度額の範囲内において、指名・報酬委員会の答申を踏まえ、取締役社長に委任することを取締役会で決定しています。

取締役の報酬は、固定の基本報酬ならびに短期インセンティブとしての業績連動の年次賞与および中長期インセンティブとしての業績連動の株式報酬により構成しており、当社と同程度の事業規模の上場企業水準などを勘案して決定しています。年次賞与は、継続的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的に、取締役(社外取締役を除く)に対し、短期業績連動報酬と当社が設定する信託を通じて原則として取締役の退任時に株式報酬が交付されます。

監査役の報酬は、2005年6月29日開催の第1期定時株主総会において決議された報酬額の範囲内で、監査役にて協議して決定しています。なお、その役割と独立性の観点から固定報酬である基本報酬のみとしています。

また、報酬体系へのESG指標の評価連動についても検討を始めています。

● ジーエス・ユアサ コーポレーションの役員報酬の構成

社内取締役	基本報酬 80%	短期業績連動報酬 10%	中長期業績連動報酬 10%
社外取締役	基本報酬 100%		
監査役	基本報酬 100%		

(注)左記は2022年度実績をもとに算出した割合のイメージであり、当社連結業績の変動などにより左記割合は変動します。

● 取締役の役員報酬に関する評価項目

基本報酬	● 各取締役の役位等に応じた基準額 ● 担当部門および個人の業績評価	● 連結業績 ● 当社と同程度の事業規模の上場企業水準など
短期業績連動報酬	● 単年度の業績(親会社株主に帰属する当期純利益など) ● 前年からの改善度および目標達成度	
中長期業績連動報酬	● 役位などに応じて毎月付与される固定ポイント ● 業績目標の達成度に応じて0%から100%の範囲で変動する業績連動ポイント 売上高/のれん等償却前営業利益率/事業活動の効率性を評価するROIC(投下資本利益率)	

● 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				対象となる役員の員数
		基本報酬	業績連動報酬		左記のうち、非金銭報酬等	
			賞与	株式報酬		
取締役(社外取締役を除く)	197百万円	150百万円	22百万円	23百万円	23百万円	5名 (退任1名含む)
監査役(社外監査役を除く)	49百万円	49百万円	—	—	—	2名
社外役員	43百万円	43百万円	—	—	—	5名 (現任取締役3名+ 現任監査役2名)

(注)当社および当社子会社が役員に支払った報酬等の合計額を上記の報酬等の支払額として記載しています。

内部統制システム

経営基盤を強化するために、会社法に基づいた業務の適正を確保するための体制や、必要な規則を整備して、適切な経営情報の管理、リスク管理およびグループの監査などの仕組みを構築しています。

また、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に対応するために、財務報告に係る内部統制の体制や仕組みを構

築・維持しています。海外の子会社を含めた連結グループ各社は、内部統制の整備および運用状況を社内評価し、社外の監査を受けた後に内部統制報告書を開示しています。

(注)詳細は金融庁の金融商品取引法に基づく有価証券報告書などの開示書類に関する電子開示システムEDINET (<https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>)をご参照ください。

政策保有株式について

当社が純投資目的以外の目的で保有する株式は、取引先などの株式を保有することで中長期的な関係維持、取引拡大、シナジーが期待できるものを対象としています。このため当社では毎年、個別の株式につき取締役会において保有の合理性を検証しています。検証の結果、保有の合理性がないと判断したものについては縮減を図ります。

これらの方針に基づき、2022年度においても政策保有株式の一部売却を行っています。なお、保有合理性については、毎年の取締役会において個別銘柄ごとに次の観点で

中心に検証を行い、保有の合理性を確認しています。

定性 情報	●取引関係の有無	●取引関係以外の保有意義
	●将来的な取引・アライアンスの可能性	
定量 情報	●株式処分した場合のリスク	
	●直近の取引高、利益額	
	●年間受取配当金額、株式評価損益	

政策保有株式に係る議決権行使については、中長期的な企業価値向上の観点から、投資先企業の議案の合理性を総合的に判断の上、議決権を行使しています。

● 政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額

区分		2021年度末	2022年度末	増減
上場株式	銘柄数	30	28	△2
	貸借対照表計上額	28,021	24,538	△3,483
非上場株式	銘柄数	25	25	0
	貸借対照表計上額	573	573	0
合計	銘柄数	55	53	△2
	貸借対照表計上額	28,595	25,111	△3,483

(単位:銘柄、百万円) (注)1 銘柄数および貸借対照表計上額は、連結子会社のうち政策保有株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社であるGSユアサの保有分を含んでいます。  
2 2022年度末においては、左記の他にみなし保有株式が22,946百万円あり、政策保有株式(みなし保有株式を含む)の合計額は48,058百万円となります。これは2022年度末における連結純資産残高の17.7%となります。みなし保有株式の金額は、2022年度末の時価に保有株式数を乗じて算出しています。

海外のガバナンス強化に対する取り組み

海外グループ会社に対して、経営管理面で当社のコンプライアンスを徹底し、事業展開に問題が生じないようにするため、当社グループ会社との連携を強化しています。具体的

には、海外拠点との報告会や、重要拠点への現地視察などを通じてタイムリーな状況把握に取り組んでいます。

CSR・コンプライアンスの徹底

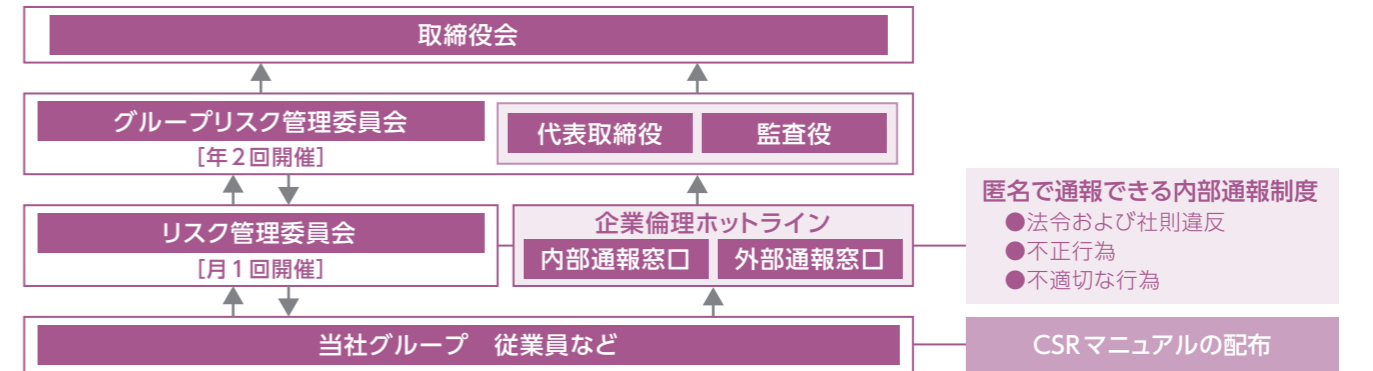
■ 基本的な考え方

当社は、企業理念である「革新と成長」を通じて人と社会と地球環境への貢献を実践するにあたり、全従業員が、法令、社則および倫理の遵守を重視した行動をとることが重要であると認識しています。

当社社長による「コンプライアンス宣言」においては、コンプライアンス先進企業となるべく、法令違反や倫理に反した

行為によって成果を求めることはしないと宣言し、「ルールや仕組みの整備」と「コンプライアンス実現に向けた強い意志」が必要不可欠と述べています。その指針のもと、多角的なコンプライアンス推進活動を従業員の全階層で展開し、コンプライアンス意識の向上を実効性あるものとするため、従業員各自に受け身ではなく、それぞれがなすべきことを自律的に考えさせています。

● コンプライアンス体制図



■ コンプライアンス意識の浸透

当社グループでは、グループの一員として遵守すべきルールを明確にしたCSRマニュアルを全従業員に配布し、コンプライアンス意識の社内浸透を図っています。本マニュアルは、CSR方針を解説したものであり、各従業員が業務を行う際にどのような行動をすべきかの基準を明確にしています。

また本マニュアルには、コンプライアンスリスクを容易に発見する仕組みである内部通報制度の活用方法や危機事象発生時の緊急連絡体制を掲載することによって、コンプライアンス違反事案への早期対応の実現を図っています。

CSRマニュアルへの掲載事項

- 具体的なコンプライアンス運用事例やコンプライアンスリスク顕在化事例(Q&A形式やコラムで解説)
- 行動基準を遵守しているかを自己診断するチェックリスト

■ サステナビリティ職場ミーティング

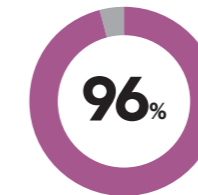
コンプライアンス意識を従業員一人ひとりに浸透させることを目的に、コンプライアンス職場ミーティングを2012年度に開始し、2022年度まで11年連続で開催しています。

2018年度からは、CSR方針に関連するテーマを取り上げた「サステナビリティ職場ミーティング」として実施し、GSユ

● サステナビリティ職場ミーティングの実施率(2022年度)



● サステナビリティ職場ミーティングが有意義であると感じた職場の割合(2022年度)



アサの全職場(363職場)に加え、国内グループ会社(22社)も適用範囲の対象にしています。ミーティングには各テーマを管轄する部門が作成した教材を使用することで、当社グループの実情に応じた教育内容にしています。今後も内容をブラッシュアップしながら継続して開催していきます。

サステナビリティ職場ミーティングのテーマ例

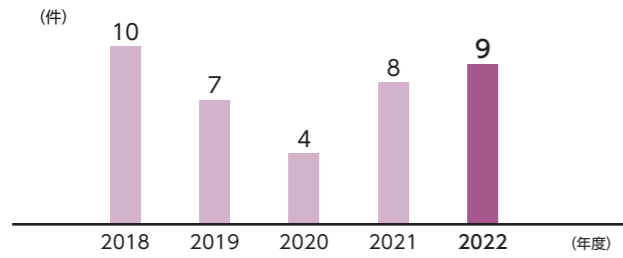
- 「革新と成長」を通じたSDGsへの貢献
- ダイバーシティ(心理的安全性)
- 意図的な不正行為を防止するために
- 機密情報の取り扱い
- 下請法
- 個人情報保護
- 安全保障貿易管理
- ハラスメント(セクシャルハラスメント/パワーハラスメント)
- 労働時間管理
- 安全衛生
- 製品安全
- 特定施設届出
- 地球温暖化と企業の責任
- サプライチェーンにおける社会的責任活動の推進

■ 企業倫理ホットライン

「企業倫理ホットライン規程」を制定しており、当社グループならびにお取引先様の従業員などが、当社グループの従業員などによる法令および社則違反のほか、不正または不適切な行為やそのおそれがある事項を発見した場合、電話、メール、封書などで通報できる内部通報制度「企業倫理ホットライン」を社内外に設置し、匿名での通報も行えるものとしています。

また、通報者自身を特定させる情報の管理の徹底や通報したことによる不利益な取り扱いがないよう通報者保護の徹底を図るようにしています。

● 企業倫理ホットライン通報件数



■ 反社会的勢力の排除

当社は、CSR方針において「反社会的勢力である個人および団体とは一切の関係を持たない」という方針を明記しています。CSR行動規範においては「反社会的勢力との関係の遮断」を掲げ、「株主の権利行使に関連して、いかなる形の財産上の利益も供与しないこと」「反社会的勢力である個人および団体との取引関係、その他いかなる関係も持たないこと」を具体的な指針として定め、これらの方針および行動規範を全従業員に周知しています。

ワークへの不正アクセスを防止し、被害を未然に防ぐことができるよう取り組んでいます。

グループ全体では「情報セキュリティ管理規程」を定めているほか、従業員に対しては「情報システム利用管理手順」を遵守するよう啓発活動を推進しています。機密情報流出を防止するための社外持ち出しパソコンのデータ暗号化や、情報セキュリティハンドブックの配布、eラーニング、情報セキュリティに関するメールマガジンの配信などを実施しています。また、国内のセキュリティ基準をもとに海外グループ

会社のセキュリティ対策状況を調査し、脆弱な部分に対して対策を行うよう指導しています。

● 情報セキュリティに関する社内での取り組み(2022年度)

	内容	実施回数
教育・研修	eラーニング	1回
	標的型攻撃メール訓練(一部の部門のみ実施)	2回
啓発活動	社内報での情報セキュリティコラムの発信	4回
	メールマガジンでの啓発情報の発信	11回

DXの取り組み

2018年からのAI・IoT導入を皮切りに、2021年から本格的にDX推進に向けた取り組みを開始しています。2022年度は、各自の課題で業務においてデジタル技術を活用できる場面を考えるため、GSユアサの全社員が「DXリテラシー講座」を受講し、社員へのさらなるDX推進意識の定着を図りました。

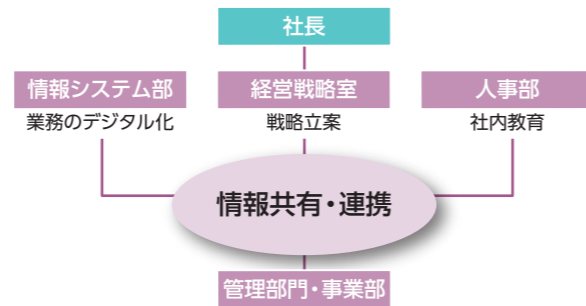
GSユアサの全社員を対象にDXに関する教育コンテンツを配信し、受講してもらうことでさらなるDXレベルの底上げを図っています。また「DX育成道場」を開設し、各部門からの推薦者49名を対象に専門教育を実施しています。業務の効率化や高付加価値化を含む事業構造変革を実現するため、今後もDX人材の育成に注力します。

2023年度は社内DX人材育成を本格的に推進するため、

● 取り組み例

概要	内容
自動車用鉛蓄電池の需要予測	経験で予測していた補修向け鉛蓄電池の需要をAIを活用して自動化
AIによる蓄電池システムの故障予兆検知技術	AIで故障が発生する前に故障の可能性がある蓄電池を検出し、大規模システムの監視を省人化
特殊電池向けのAI画像検査	電池の品質を担保するための画像検査にAIを導入することにより、検査工数を大幅に削減

● DX推進に向けた社内体制



● DXの取り組みに関するロードマップ

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度～
各部門でのAI活用を推進	各部門でのAI活用推進	本格的にDX推進の取り組みを開始	DX推進意識の定着	DX人材の育成と実装支援	
社内教育		役員が「DXリテラシー講座」を受講	GSユアサ全社員が「DXリテラシー講座」を受講	■全社員にDXに関する教育コンテンツを配信 ■「DX育成道場」にて30～40名の社員がDX推進スキルを習得	
その他の取り組み		■DX施策立案ワークショップ21を開催し、2案を選出 ■DX事例発表会を開催し、350名がオンライン聴講	■ワークショップ21で選出された2案を予算化し、実装に向け活動 ■ワークショップ22を開催し、1案を選出	ワークショップ22で選出した1案を予算化し、実装に向け活動	DX育成道場卒業生を中心に各事業部のDX実装を推進

情報セキュリティ

情報セキュリティへの取り組みを重要視しています。パソコンなどのエンドポイントのマルウェア感染などを防止するとともに、万が一感染や侵入を許してしまった場合に備えて、

迅速に検知、対応できるツールを導入し、対策を強化しています。また、外部セキュリティサービスによる通信の常時監視や不正接続検知システムの導入などを通して、社内ネット

BCPの取り組み

近年自然災害や工場火災、サプライチェーンの混乱などが発生しており、リスクへの対応が企業の社会的責任の面からも不可欠となっています。そのため当社グループでは、BCP対応を促進するため、2021年度から安全衛生環境統括部を中心に他部門のメンバーを含めてBCPプロジェクトを開始

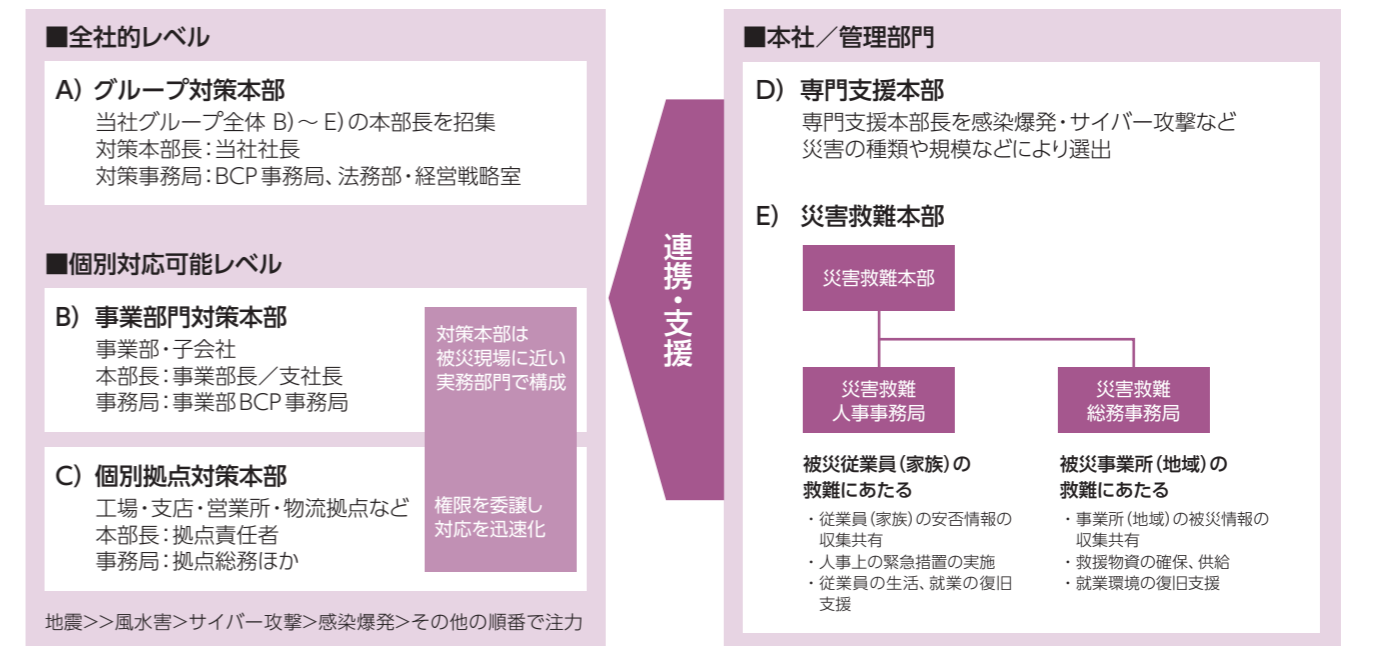
しました。2022年度は事業ごとのBCPフォーマットの作成や関係会社へのフォーマット展開を実施しました。今後は緊急対策本部と安否確認システムの本格運用への取り組みと、BCPの浸透に向けた社内教育・訓練の実施を予定しており、グループ全体でのBCP体制の運用に向けた準備を進めます。

● BCPプロジェクトの活動ロードマップ(イメージ)



※2 (株)GSユアサ、(株)ブルーエナジー、(株)リチウムエナジー ジャパン、(株)ジーエス・ユアサ テクノロジー  
 ※3 (株)GSユアサ茨城、(株)GSユアサいわき、(株)GSユアサケミカル、(株)GSユアサ モールディングス、(株)GSユアサ エナジー、(株)GSユアサ安曇野

● 災害発生時の緊急対策本部の体制図



## 知的財産の取り組み



### 知的財産戦略

当社グループの知財活動は、いかにすればGSユアサの事業成長に結び付くかを意識し、特許力の見極め、リスク把握と回避、権利取得のPDCAを回しています。なかでも第五次中期経営計画から第六次中期経営計画期間にかけては、「戦略型業務への変革」「事業部密着型の知財創出、クリアランス活動」「外国競合の排除」に重点を置き、一定の成果をあげることができました。

第六次中期経営計画の期間ではGSユアサグループの成長に資するよう、「モノとコトの両面から、現事業および新領域での成長を知財権で担保し、他社が必要とする知財権を取得し資産化する」ことを目標に、次の3点に注力しています。

#### 1 特許スコアの算定と保有特許の棚卸

特許力分析ツールを使い、自他社の特許を分析し、知財活動が中長期的成長と収益拡大にいかに関与しているかを測るべく特許スコアを算出し、ポートフォリオの構築を行っています。こうすることで、特許力を可視化し、知財価値を高めることに繋がっています。

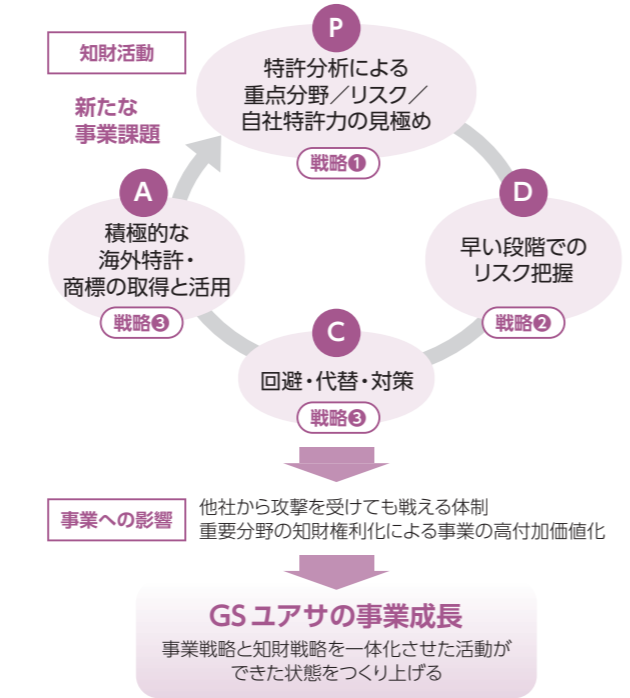
#### 2 専門性と知財情報活用による権利化プロセス改革

これまで、期初に開発部門と協力して発明方針会議を開催し、特許出願計画を策定した上で、特許出願に注力してきましたが、2023年度からの活動として、特に重要技術については、事業計画にどのように影響を与えるかを考慮し、開発部門と事業計画を整合させることでさらに技術を選別し、これに対して最大のリソースを投入することで、より強力な特許網を構築する活動を行っています。

#### 3 新規事業領域での特許権確保

Vision 2035におけるGSユアサグループの取り組みとして、モノの提供から、ソリューション&サービスを提供していくこととなります。このような「コト」の提供に係る特許を早期の段階で抽出する活動を開始しています。これは将来的に、自社独自に取り組んでいく事業のみならず、他社との協業を行っていく上で必要となる特許資産をつくり込んでいくことを意味します。

### 当社グループの知的財産活動のイメージ



### 経営層とのコミュニケーション

期初に経営層との活動方針について検討する事業方針会議を行い、年2回の経営ヒアリングにて、当該方針や新規課題、その他係争に関する状況の報告を行っています。

**検討するテーマ(一部)**

- 全固体電池に関する自他社の特許情報
- リチウムイオン電池のリユースに関する特許動向調査

### 知的財産創出活動

各部門と協議の上、当該年度の重点テーマを共有し、注力テーマとそれに関する特許網の構築手法について整合し、取り決めていきます。決定した計画については、部門との定例会議にて進捗を確認し、修正を図りながら、目標達成に向けた活動を実施しています。

また、発明のインセンティブ向上のため、年1回、事業に最も貢献した特許を表彰する優秀発明賞や、質・量ともに優れた発明を行った者を表彰するベストインベンター賞など、全社的に発明を推進するような表彰制度を用意しています。

### グローバルでの活動

当社グループでは大部分の国内特許出願を外国特許出願に展開しているほか、海外で新興企業の競合化を抑制すべく、特許権による事業防衛にも注力しています。また、商標に

おいては、中国やアセアンなど模倣品業者に対して、摘発や差止損害賠償訴訟により、模倣ビジネスの抑制を行い、大きな成果については自社や海外関係会社のWEBサイトを通じて公開し、業者に対する牽制を行っています。

## ステークホルダーとのコミュニケーション

当社は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまと、さまざまな機会を通じてコミュニケーションを図っています。

IR活動としては、機関投資家・アナリスト向けの四半期ごとの決算説明会に加え、個別面談、証券会社主催のカンファレンスや、個人投資家向けの説明会などを定期的実施しています。加えて事業理解を深めていただくための勉強会や工場見学などのイベントも積極的に開催しています。また、株主・投資家情報サイトを活用し、積極的かつタイムリーに情報を発信しています。

社内向けの情報発信としては、半期ごとにIR管掌役員による管理職向け決算説明動画の配信を行っているほか、Vision 2035/第六次中期経営計画説明会(社外/社内)の開催、Vision 2035の冊子配布、広報ポータルサイトでのIRコラムの定期配信、社内研修を活用したIR情報の発信などさまざまな取り組みを実施しています。

このような活動を通じて得られた意見を取締役会などで定期的に経営層に情報共有し、経営や事業活動に反映するよう努めています。



Vision 2035/第六次中期経営計画 株主・投資家情報サイト説明会動画

### IR活動の主な実績(2022年度)

活動内容	実施実績
機関投資家・アナリスト向け決算説明会 <sup>※4</sup>	4回
個別取材	国内 170回 海外 51回
海外ロードショー <sup>※5</sup>	1回
カンファレンス	4回
スモールミーティング	3回
機関投資家・アナリスト向け事業勉強会 <sup>※6</sup>	1回
工場見学	3回
個人投資家向け説明会 <sup>※7</sup>	4回
株主総会	1回

※4 1Q・3Qは株主・投資家情報サイトに音声データを掲載(日本語のみ)  
2Q・4Qは株主・投資家情報サイトに動画を掲載(日本語版・英語版)  
※5 WEB開催  
※6 産業電池電源事業の概要と戦略についての勉強会を開催  
※7 対面開催:1回、WEB開催:3回  
株主・投資家情報サイトに動画・説明資料を掲載

## リスク管理・リスク情報

### 基本的な考え方

企業が持続的に成長していくために、リスク管理は欠かすことができないものです。リスクの顕在化により危機事象が発生し当社グループや社会に重大な影響を与えないためのリスクマネジメントとして、当社グループは次の2つが重要と考えています。

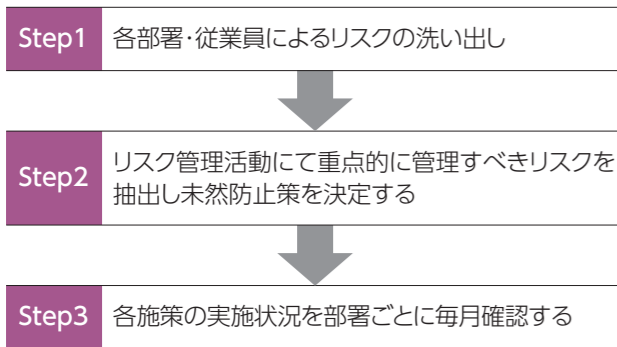
1つめは、リスクを予見・把握し、適切な事前措置を施すことによって、リスクの顕在化(危機事象の発生)を未然に防止すること(リスク回避)。2つめは、危機事象が発生した際の損失などの影響を最小限に抑えるための有効な措置を講じておくこと(リスク軽減)です。このような考え方を基本とし、当社グループは「リスク管理規則」を制定し、従業員などの責務や、リスク管理推進体制を定めています。

### グループリスク管理委員会

グループ全体のリスク管理の推進とリスク情報の共有化を図るために、半年に1度、社長を委員長とし、各部門リスク管理委員長などを構成員としたグループリスク管理委員会を開催しています。同委員会では、リスク管理推進施策の決定を行うとともに、各部門リスク管理委員長によってリスク管理状況が報告され、各部門において適正なリスク管理が行われているかを点検し、それぞれのリスク管理などについて、積極的な意見交換と情報共有を行っています。

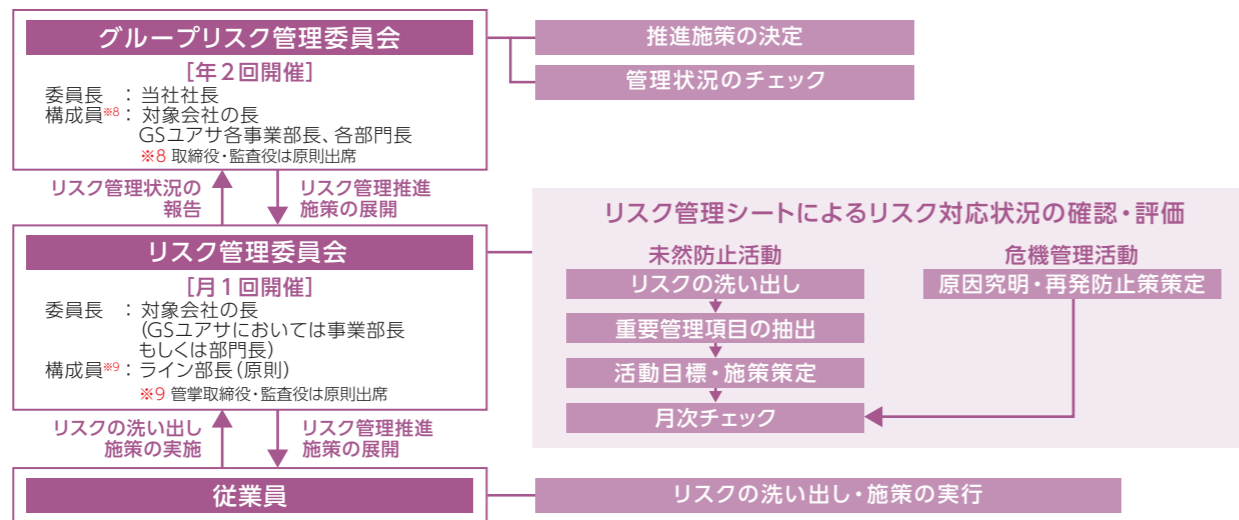
### リスク管理活動

「リスク管理規則」に則り、各部門で「リスク管理シート」を運用し、リスク管理活動を推進しています。活動概要は次の通りです。



危機事象が発生した場合には、当該事象の早期解決および業務の正常化を図るとともに、根本原因を究明し真の原因に対しての再発防止策の実施や水平展開を行い、その状況を「リスク管理シート」に記入し毎月確認することで管理を強化しています。

● リスク管理の体制と機能



部署ごとに作成した「リスク管理シート」を部門ごとに集約し、その部門を管掌する取締役および監査役が出席するリスク管理委員会において、リスク対応状況を確認・評価します。そして、委員会における議論の内容を必要に応じ各部署・従業員へフィードバックし、リスク管理の実効性を高めています。

■ 危機発生時の体制

リスクが顕在化する事態に備えて、経営危機事象を迅速に把握する緊急連絡網などの体制を整備しています。重大な危機事象が発生した場合には、会社損失の最小化を図るために、社長を委員長とし、グループリスク管理委員会の中から選定した委員を構成員とする危機管理対策本部を設置して、迅速かつ十分な注意をもって適切な対応を実施します。

リスク情報

〈顕在化の可能性〉 ◎: 翌期においても常にある ○: 翌期においても相応にある △: 相応に認識しておく必要がある

リスク	顕在化した場合の影響の内容	顕在化の可能性	対応策
原材料の市況変動	主要製品である鉛蓄電池は、主要原材料に鉛を使用していますが、鉛相場が変動した場合もただちに製品価格に反映することができず、業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	◎	生産体制の全体最適を推進し、さらなるコストダウンを目指すとともに、最適な供給体制を構築します。
価格競争の激化	各事業を展開するそれぞれの市場において激しい競争にさらされており、有利な価格決定することが困難な状況になっています。国内の同業他社に加え、低コストで製品を供給する海外の会社も加わり、競争が激化しているため、将来的に市場シェアの維持、拡大、収益性保持が容易でない可能性があります。これにより事業の収益性が低下した場合、固定資産の減損リスクなど業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	◎	コスト削減、営業力強化のための諸施策を推進しています。
為替レートの変動	各地域における売上、費用、資産を含む現地通貨建ての項目は、連結財務諸表の作成のために円換算されており、換算時の為替レートにより、これらの項目は現地通貨における価値が変わらなかつたとしても、円換算後の価値が影響を受ける可能性があります。また、当社グループが生産を行う地域の通貨価値の上昇は、それらの地域における製造と調達のコストを押し上げる可能性があり、中長期的な通貨変動により、計画された調達、製造、流通および販売活動を確実に実行できない場合があるため、業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	◎	通貨ヘッジ取引を行い、為替レートの短期的な変動による悪影響を最小限に止める努力をしています。

〈顕在化の可能性〉 ◎: 翌期においても常にある ○: 翌期においても相応にある △: 相応に認識しておく必要がある

リスク	顕在化した場合の影響の内容	顕在化の可能性	対応策
国際的活動および海外進出	海外市場での活動には以下に掲げるようなリスクが内在しており、これらの事象は業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。 ① 予期しない法律または規制の変更 ② 人材の採用と確保の難しさ ③ 未整備の技術インフラが、製造などの活動に影響を及ぼす、または製品に対する顧客の支持を低下させる可能性 ④ テロ、戦争、その他の要因による社会的混乱	○	本部と各拠点間におけるコミュニケーション強化により、世界各地のニーズに沿った製品やサービスを迅速に提供できる仕組みを構築します。
環境規制	中国の中央政府より、中国国内の鉛蓄電池メーカーおよび鉛精錬メーカーに対する環境規制強化の動きがあり、一部生産活動に影響を与える可能性があります。	◎	持続可能な社会の実現に貢献するために、グループ全体における環境に対する取り組みの基本的な考え方を示した「環境基本方針」を制定しています。また、グループ全体における環境負荷の低減や環境汚染事故の未然防止を推進するための環境マネジメント体制を構築しています。
M&A	M&Aを実施する場合には、対象企業の財務状況などの調査や事業への相乗効果など、さまざまな観点から十分に検討しております。しかしながら、事業環境の著しい変化などにより、買収事業が当初の計画どおりに推移せず、投資資金の回収ができない場合やのれんが減損損失が発生した場合、業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	△	業績モニタリングを毎月実施しています。
気候変動	気候関連課題が重要な経営課題の一つであると認識し、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の提言への賛同を表明するとともに、事業活動における温室効果ガス排出量の削減を進めています。しかしながら、将来、環境規制への適応が極めて困難な事象や不測の事態が発生する場合には、想定以上の環境対応に関するコストの増加や風水害などによる施設損害、事業活動の制限など、業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	完全に予測することは困難である	蓄電池技術を用いた再生可能エネルギー普及などにより、社会全体の温室効果ガス排出量の削減に努めるとともに、今後はTCFDの提言に沿った情報開示をさらに推進します。
災害・事故	地震・風水害・大雪などの自然災害や事業所において火災・爆発・損壊などの事故が発生した場合、不測の事態が発生するリスクが考えられます。	◎	地震・水災・大雪対応マニュアルの構築および「防火管理」「防災管理」の充実化に取り組んでいます。
金利変動	有利子負債には、金利変動の影響を受けるものが含まれています。従って、金利上昇により資金調達コストが増加する可能性があります。	○	第六次中期経営計画においては、成長投資を積極化するために有利子負債は増加することを想定していますが、債務償還年数については3年以内にとどめ、成長と財務規律の両立に努めます。
訴訟その他の法的手続	事業を遂行する上で、取引先や第三者から訴訟などが提起され、または規制当局より法的手続がとられるリスクを有しています。	○	他社権利および特許などの調査を継続実施し、社内での情報共有強化によりリスクの極小化に努めています。
経済状況	当社グループの製品の需要は製品を販売しているさまざまな市場における経済状況の影響を受けます。したがって、日本、アジア、北米、欧州を含む当社グループの主要市場における景気後退およびそれに伴う需要の縮小は、業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	○	品質重視の基本姿勢に基づいた事業運営によりお客様に安心と信頼を提供するとともに、「革新と成長」の企業理念のもと、企業価値の向上と将来の持続的成長に向けた事業基盤の構築に努めます。
市場環境	日本、アジア、北米、欧州などで事業を行っており、これらの事業の売上および損益は各国の市場環境や景気動向に大きく影響を受けます。当社グループはトルコ共和国に連結子会社を有していますが、トルコ共和国では、大幅なインフレやトルコ・リラ安が進行しています。今後、インフレの継続などにより、トルコ・リラ安が進行した場合、現地における海外販売、調達による債権債務・取引高のバランスによっては多額の為替差損が発生し、経営成績などに重要な影響を及ぼす可能性があります。	○	本部と拠点間における情報共有強化に努め、市場環境の変動リスクに対して迅速かつ柔軟に対応します。
サプライチェーン	日本、アジア、北米、欧州などで事業を行っており、サプライチェーンもグローバルに展開しています。各国各地域におけるサプライチェーンが混乱することにより、部材の調達や、販売が滞り、業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	◎	本部と各拠点間におけるコミュニケーションの強化、生産体制の全体最適を推進し、最適な供給体制を構築していきます。
情報セキュリティ	事業活動において技術や経営、営業情報などの重要機密情報を保有しています。情報機器の不適切な取り扱いによる情報漏えいや、外部からのサイバー攻撃による情報流出、改ざんがあった場合、事業活動の停止に繋がる恐れがあり、業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	◎	エンドポイントのマルウェア感染などを防止するとともに、万が一に備えて、迅速に検知、対応できる体制を強化しています。また、通信の常時監視や不正接続検知システムで、不正アクセスを防止しています。従業員に対しては社内規則を遵守するよう啓発活動、教育を行うなど、従業員の情報セキュリティレベルを向上するための取り組みを実施しています。海外グループ会社に対しては国内の基準をもとにセキュリティ対策状況を調査し、脆弱な部分の指導に努めます。
新型コロナウイルス感染症	新型コロナウイルス感染症は、2023年5月に同感染症が感染症法上第5類へ引き下げられ、行動制限規制による社会経済活動の正常化が期待されますが、感染症が再び拡大した場合には、業績に影響を及ぼす可能性があります。	○	アルコール消毒の推奨、WEB会議システムの活用などを実施することで、感染リスクの低減に取り組んでいます。

## 社外役員メッセージ

### 新しい経営のステージを迎え、 多角的な視点とスピード感ある 経営判断が必要

社外取締役  
大谷 郁夫



#### 「Vision 2035」で描く、非連続的な成長に期待

2023年4月に発表した長期ビジョン「Vision 2035」の策定にあたってはさまざまな議論を行いました。その中で私は「鉛蓄電池事業に頼りすぎて変革のスピードを遅らせてはいけない。現在からの連続性も大切だが、非連続性の成長を志向することも必要だ」という意見を示しました。その結果、Vision 2035では「モビリティ」「社会インフラ」を軸にした成長ストーリーを示し、現在の延長線上ではない未来を描くことができました。鉛蓄電池事業において効率の向上により継続して確実に収益を稼ぐことは大切なことですが、将来ゲームチェンジャーとなる可能性のある全固体電池を含めた次世代電池において当社の立場を確立するためにも、リチウムイオン電池で一定のポジションを確保する必要があります。

本田技研工業(株)とパートナーシップを結び、BEV用リチウムイオン電池の開発・生産に向けた具体的な道筋を立てられたことは、当社にとって期待できる形となりました。一方、今後の多額の先行投資や事業推進を担う人的資本の強化、海外メーカーを凌駕する製品開発など、当社の経営のステージももう一段上げる必要があり、これまで以上の多角的な視点とスピードが必要です。私自身がしっかりと監視・監督の役割を果たしていく考えです。

#### 組織運営面では、管理部門の連携強化が課題

2022年度から、社外取締役3名で半期に一度ミーティングを実施しています。取締役会の実行性評価に基づく改善事項に加え、経営執行面での課題を共有し、翌月に社長とも意見交換をしています。社外取締役が指摘した事項については毎年改善が見られますが、組織運営面では管理部門のさらなる連携強化と、全社的視点を持って改革に取り組むことの必要性を新たに提言しました。

グループガバナンスの面では、引き続き海外子会社のモニタリングが重要テーマです。当社の海外拠点は収益性に大きな差があり、東南アジアなどの高収益拠点をさらに伸ばしていくと同時にビジネス構造なども含めた検討が必要です。2022年度は3年ぶりに海外拠点との対面での報告会が開催され、非常に有効に機能していました。私自身、過去にはトルコと天津の拠点を視察しました。今後も可能な範囲で、現地視察や子会社の経営陣との面談をすることで、モニタリング機能の一助になればと思っています。

#### サステナビリティに関する議論強化とサクセッションプランの議論を進める

サステナビリティに関する取り組みについては、取締役会でもさらに関与を強めて議論を強化するとともに、全般的な報告を増やすよう要請しています。加えて役員報酬についても、マテリアリティに対する取り組みとその評価の反映について検討を行っています。

指名・報酬委員会では、サクセッションプランに関する議論も進めています。現在は事業会社の役員との懇談会や海外拠点の報告会、各拠点の視察などを活用して候補者を検討していますが、人的資本の強化は非常に重要なテーマであるため、育成プランも含めて継続して議論していきます。

### 「Vision 2035」の 推進にあたって 新しいリスクへの対応を

社外取締役  
松永 隆善



#### 2035年に向け、新しい事業の柱をつくるための道筋が明確化

私はこれまでの社外役員メッセージにおいても、現在の主力事業である鉛蓄電池事業に続く第2、第3の柱が必要であると述べてきました。直近では、車載用リチウムイオン電池事業がようやく稼げるようになってきたことに加え、今回発表した「Vision 2035」ではBEV用リチウムイオン電池ビジネスを推進していく道筋が示されました。期待していた第2、第3の柱が見えてきたことを高く評価しています。将来の飛躍的な成長を含め当社の将来像を描くことができたとはいえますが、ステークホルダーから共感されるよう、成長ストーリーと魅力をきちんと伝えていくことが大切です。

一方で、懸念点もあります。2035年には、BEV用リチウムイオン電池の生産能力を年間20GWh超にまで拡大させる見込みで、当社が今までに経験したことのない巨大な投資が必要になってきます。これに対応するための資金調達、自動車メーカーへの販路や原材料の確保、生産効率などが課題山積です。新しいビジネスにチャレンジする上で、当然リスクはあります。今後は計画を推進していく中で、「リスクをどう低減していくのか」「事業性をどう高めていくのか」という観点でしっかりとウォッチしていきたいと思っています。

#### 中期経営計画の実行性を高めるために、年度計画とPDCAを重視

今年度から第六次中期経営計画がスタートしました。中期経営計画は株主・投資家をはじめとするステークホルダーへの約束であり、計画の実行度が問われます。3年という期間の中で、目標とする成果をあげるためには、初年度からアクセルを踏んで計画を推進していく必要があります。そのためには、PDCAサイクルを回し続けることが重要です。年度実行計画の中期計画に対する位置づけや、年度目標とその達成のための重要実施項目を明確にしながら、組織として共有することも必要です。社外役員も経営数値だけでなく、重要取り組みの進捗理解をより深めることができ、チェック機能がより働きやすくなると思います。私自身もPDCAがきちんと回っているかを注視していく考えです。

#### 従業員の意識改革を進め、事業運営のスピードアップを

これまで私が指摘してきた意思決定のスピードアップと権限移譲は年々改善してきています。一方で、Vision 2035で示したありたい姿を実現するために、社会環境に加えて協業先や事業領域の拡大に伴い、これまでない事業運営や意思決定のスピードアップが要求され、種々の変革が必要になるでしょう。経営陣のみならず実行を担う従業員の意識改革も必要です。Vision 2035の実現に向け、さらなるレベルアップに期待しています。

## 社外役員メッセージ

### 短期的な成果と長期的視点を 両立させつつ、 スピード感を持った事業運営を

社外取締役  
野々垣 好子



#### 社会課題解決を通じた事業成長を目指して

地球環境問題・地政学的リスクの顕在化などを受けて、想定以上にカーボンニュートラルの動きが加速しています。その中で、当社は「Vision 2035」を発表し、本格的にBEV用リチウムイオン電池の開発・製造に取り組む方向性を示しました。BEV用リチウムイオン電池のノウハウは再生可能エネルギーの蓄電用にも展開する計画で、当社にとって社会課題の解決にミートすると同時に、大きなビジネスチャンスであると認識しています。今後、Vision 2035の実現に向けて必要なのは、「スピード感を持ってやりきる」カルチャーの醸成です。社会がめまぐるしく変化する中、短期的な成果と長期的な議論を両立しつつ、常にスピード感を持って事業運営にあたってもらいたいと思います。

また、成長戦略・シナリオを社内外のステークホルダーにきちんと理解、納得していただくためには情報発信も大切です。当社が発表したVision 2035に対しては市場から一定の評価が得られたと感じていますが、今後もステークホルダーとの対話を通じてニーズを把握しながら、着実に情報を発信してほしいと考えています。

#### 事業ポートフォリオ変革に合わせた人的資本の強化

Vision 2035では、既存事業からモビリティ分野、社会インフラ分野への事業ポートフォリオ変革のイメージが描かれ、かなり明確な整理がなされたと認識しています。これまで主力であった鉛蓄電池事業が漸減する中で、事業展開地域の選択と集中による収益力向上の戦略も示しました。こうした戦略を実践していく上でも、人的資本の強化は重要な経営テーマです。まずは経営戦略とマッチした人的資本、多様性の在り方の明確化と、不足する人材の獲得・強化方法について、経営層と各事業部門で議論を重ねています。キャリア採用の積極化や女性活躍の推進など、ダイバーシティ&インクルージョンの推進は意思を持って推進されていると感じますが、さらに、国籍・経験値などの多様性も中核人材に生かしていけることを期待しています。

また、Vision 2035を推進するにあたって、経営層がきちんとコミットするという意味で、マテリアリティに対する取り組みとその評価を役員報酬体系に反映できるよう議論しています。当社を含めた各企業で、役員報酬にESG評価を組み込み・運用する際には試行錯誤が見られますが、当社の将来に向けて大切な分野なので進めてほしいと提言しています。

#### 海外オペレーションリスクの見える化に向けて引き続き注視・提言

昨年も提言した海外オペレーションリスクについては、もう一段改善が必要だと考えています。中国拠点での減損の判断に想定以上に時間がかかったのが、常時リスクを予測し、迅速な対応をできるように議論しています。また、年1回海外拠点との報告会に参加していますが、気になる拠点に対しては適宜提言するよう心がけています。スピード感を持って各拠点をマネジメントできれば、さらに良いオペレーションにできると考えています。

### 社会課題解決と企業成長を 両立させた Vision 2035に期待

社外監査役  
辻内 章



#### Vision 2035で掲げたありたい姿の実現に向け、事業構造改革を加速

長期ビジョン「Vision 2035」の策定過程では、取締役会での議論に加えて、社長との意見交換の場などを通じて常に最新の状況が社外役員に共有されていました。これから当社はVision 2035で道筋を示した通り、将来のあるべき姿の実現に向け事業構造変革を加速していかなければなりません。そのためには、時にはリスクをとって攻めなければならない場面も出てくるでしょう。そうした判断をステークホルダーのみなさまに理解・共感してもらえよう、鉛蓄電池事業の市場予測や収益の在り方、BEV用リチウムイオン電池の開発の状況、再生可能エネルギーなどの常用分野での戦略など、今後も丁寧な説明が必要だと認識しています。今後は大型投資を見据えて資金調達に関わる議論が避けて通れないので、その議論を注視していきたいと思っています。

Vision 2035で描く社会課題の解決と企業成長の両立を目指す将来展望に、私も大いに期待していますし、ステークホルダーのみなさまにも期待していただきたいと思います。

#### 監査機能を適切に発揮し、経営の健全性を確保

2020年に会計監査人が変更になりましたが、会計監査人からは年度を通じて適切な頻度で説明を受けており、コミュニケーションも十分とれています。社内でも主要な会議やデータベースを通じて社外監査役に必要な情報は十分共有されており、また、毎月の内部監査部門とのミーティングにおいて内部監査の実施状況を報告していただいています。内部監査の結果、重大な指摘事項はなく、細かな指摘事項を日々改善していることがうかがえます。現状は、十分なリスク評価を踏まえた内部監査が実施されていると判断しています。今後、重要な問題点が指摘されている拠点が出てきた場合は、直接、足を運んで状況を確認することも必要になると考えています。

#### さらに高い水準のガバナンスを目指して

当社のガバナンス全体の評価としては、プライム市場に求められる水準は概ねクリアしていると考えていますが、さらに高い水準のガバナンスを目指さなければなりません。取締役会の多様性という観点では、現状、女性役員は社外取締役1名のみであり、今後さらに女性活躍を推進することで女性社内取締役の就任に向けて取り組んでもらいたいと思います。また、昨年指摘した海外の子会社を含めたグループガバナンスについても、2022年度からは海外拠点の報告会に社外監査役も参加するようになり、状況を把握しやすくなりました。

当社グループが将来にわたって持続可能な成長を実現するためには、一段と高いレベルのガバナンスを目指す必要があります。課題を把握し計画的に改善に取り組まれているか、今後も注視していきます。



# 役員一覧(2023年6月29日現在)



## 取締役

### 代表取締役 取締役社長 村尾 修

1982年 4月 日本電池(株)(現(株)GSユアサ)入社  
 (株)GSユアサ産業電池電源事業部  
 産業電池生産本部長  
 2011年 6月 (株)GSユアサ理事  
 2012年 6月 当社取締役  
 (株)GSユアサ取締役  
 2015年 6月 当社取締役社長(現任)  
 最高経営責任者(CEO)(現任)  
 (株)GSユアサ取締役社長(現任)

### 代表取締役 取締役副社長 澁谷 昌弘

1984年 4月 湯浅電池(株)(現(株)GSユアサ)入社  
 2006年 1月 当社財務統括部担当部長  
 2007年 4月 (株)ジーエス・ユアサ アカウンティング  
 サービス(現(株)GSユアサ)取締役  
 2010年 4月 湯浅(天津)実業有限公司 董事総経理  
 2012年 4月 当社コーポレート室担当部長  
 当社内部統括室担当部長  
 2014年 6月 (株)GSユアサ理事  
 (株)ジーエス・ユアサ バッテリー監査役  
 2016年 6月 当社執行役員  
 (株)ジーエス・ユアサ バッテリー取締役社長  
 2019年 6月 (株)GSユアサ上席理事  
 2020年 4月 当社取締役  
 2021年 4月 当社常務取締役  
 2021年 6月 当社常務取締役  
 2022年 6月 当社専務取締役  
 (株)GSユアサ専務取締役  
 2023年 6月 当社取締役副社長(現任)  
 (株)GSユアサ取締役副社長(現任)

### 取締役 福岡 和宏

1982年 4月 日本電池(株)(現(株)GSユアサ)入社  
 2004年 4月 当社経営戦略統括部(情報システム)  
 担当部長  
 2005年10月 (株)ジーエス・ユアサ ビジネスサポート  
 (現(株)GSユアサ)取締役  
 2008年 8月 Siam GS Battery Co., Ltd.  
 代表取締役副社長  
 2015年 6月 (株)GSユアサ理事  
 2017年 6月 同社人事部長(現任)  
 2019年 6月 同社上席理事  
 2020年 4月 当社取締役(現任)  
 2020年 6月 当社取締役(現任)  
 2023年 6月 三菱ロジスネクスト(株)社外監査役(現任)

### 取締役 松島 弘明

1989年 4月 湯浅電池(株)(現(株)GSユアサ)入社  
 2015年 4月 当社コーポレート室担当部長  
 2016年 6月 (株)GSユアサ理財部長(現任)  
 (株)ジーエス・ユアサ アカウンティング  
 サービス(現(株)GSユアサ)取締役  
 (株)ジーエス・ユアサ フィールディングス  
 監査役  
 2017年 6月 (株)GSユアサ理事  
 2018年 6月 (株)ジーエス・ユアサ アカウンティング  
 サービス(現(株)GSユアサ)取締役社長  
 2020年 4月 当社コーポレート室長(現任)  
 2021年 4月 (株)GSユアサ取締役(現任)  
 2022年 6月 当社取締役(現任)  
 最高財務責任者(CFO)(現任)

### 社外取締役 大谷 郁夫

1976年 3月 (株)ワコール(現(株)ワコールホールディングス)入社  
 2004年 6月 同社執行役員経営管理部長  
 2006年 6月 (株)ワコール取締役執行役員  
 経営管理担当  
 2008年 4月 同社取締役執行役員総合企画室長  
 2010年 4月 同社取締役執行役員経理担当  
 (株)ワコールホールディングス  
 経営企画部長  
 2010年 6月 同社取締役  
 同社グループ管理統括兼経営企画部長  
 2011年 6月 同社常務取締役  
 2012年 6月 同社専務取締役  
 2017年 6月 当社取締役(現任)

### 社外取締役 松永 隆善

1975年 4月 積水化学工業(株)入社  
 2002年 6月 同社取締役、高機能プラスチック  
 カンパニーシニアバイスプレジデント  
 2004年 4月 同社取締役、高機能プラスチック  
 カンパニーIT関連ビジネスユニット担当  
 2004年 6月 同社常務取締役、高機能プラスチック  
 カンパニーIT関連ビジネスユニット担当  
 2005年 4月 同社専務取締役、高機能プラスチック  
 カンパニープレジデント  
 2008年 4月 同社専務取締役、専務執行役員、高機能  
 プラスチックカンパニープレジデント  
 2008年 6月 同社取締役、専務執行役員、高機能プラ  
 チックカンパニープレジデント  
 2014年 3月 同社取締役、社長特命事項担当  
 2014年 6月 同社監査役  
 積水樹脂(株)社外監査役  
 2018年 6月 当社取締役(現任)

### 社外取締役 野々垣 好子

1980年 4月 ソニー(株)(現ソニーグループ(株))入社  
 1992年 9月 ソニーポラント代表取締役社長  
 1994年 7月 ソニー(株)記録メディア&エナジー事業本部  
 販売統括部長  
 1999年 4月 同社パーソナルITネットワーク事業本部  
 企画マーケティング統括部長  
 2006年 4月 同社ビジネス&プロフェッショナル事業本部  
 事業企画統括部長  
 2009年 4月 同社ビジネス&プロフェッショナル事業本部  
 企画マーケティング部門部長  
 2013年 4月 同社人事本部グローバルダイバーシティ  
 ダイレクター  
 (株)ジョリーバスタ社外取締役  
 2019年 6月 (株)ニフコ社外取締役(現任)  
 2020年 6月 当社取締役(現任)  
 2021年 6月 サトーホールディングス(株)  
 社外取締役(現任)

## 監査役

### 監査役(常勤) 古川 明男

1981年 4月 湯浅電池(株)(現(株)GSユアサ)入社  
 2003年 8月 (株)ユアサ コーポレーション  
 (現(株)GSユアサ)電源システム販売  
 ディビジョンカンパニー営業統括部  
 国際営業部長  
 2010年 4月 (株)GSユアサ 国際事業部産業電池事業  
 推進本部長  
 2011年 6月 同社理事  
 2012年 4月 同社国際事業部 副事業部長  
 2014年 6月 同社執行役員  
 2017年 6月 同社常務執行役員  
 2018年 6月 当社取締役  
 (株)GSユアサ取締役  
 2021年 6月 当社常勤監査役(現任)  
 (株)GSユアサ常勤監査役(現任)  
 (株)リチウムエナジー ジャパン監査役(現任)  
 (株)ブルーエナジー 監査役(現任)  
 (株)ジーエス・ユアサ フィールディングス  
 監査役(現任)

### 監査役(常勤) 中川 正也

1987年 4月 日本電池(株)(現(株)GSユアサ)入社  
 2008年 7月 GS Battery Vietnam Co., Ltd. 取締役社長  
 2015年 4月 (株)GSユアサ国際事業部企画本部  
 副部長  
 同社グローバル技術統括本部技術戦略室  
 担当部長  
 2015年 8月 同社国際事業部企画本部長  
 同社国際事業部企画本部戦略企画部長  
 2016年 6月 同社理事  
 同社国際事業部事業開発本部  
 品質管理部担当部長

2017年 4月 同社自動車電池事業部企画本部長  
 同社自動車電池事業部企画本部  
 戦略企画部長  
 2018年 4月 同社グローバル技術統括センター  
 技術戦略室担当部長  
 2019年 6月 同社取締役  
 同社自動車電池事業部副事業部長  
 2023年 6月 当社常勤監査役(現任)  
 (株)GSユアサ常勤監査役(現任)  
 (株)リチウムエナジー ジャパン監査役(現任)  
 (株)ブルーエナジー 監査役(現任)  
 (株)ジーエス・ユアサ フィールディングス  
 監査役(現任)

### 社外監査役(非常勤) 藤井 司

1986年 4月 弁護士登録 植原敬一法律事務所入所  
 1991年 4月 辰野・尾崎・藤井法律事務所開設  
 パートナー弁護士(現任)  
 2007年 4月 関西学院大学法科大学院  
 非常勤講師  
 2014年 9月 枚方市建築審査会委員(会長)(現任)  
 2017年 1月 大阪府裁判所鑑定委員  
 (借地非訟関係)(現任)  
 2017年 6月 当社監査役(現任)  
 2020年 4月 大阪弁護士会監事  
 2022年 6月 帝人フロンティア(株)社外監査役(現任)

### 社外監査役(非常勤) 社内 章

1978年 2月 等松・青木監査法人  
 (現有限責任監査法人 トーマツ)入所  
 1982年 3月 公認会計士登録  
 1998年 6月 監査法人 トーマツ  
 (現有限責任監査法人 トーマツ)パートナー  
 2019年 6月 (株)エステック社外取締役 監査等委員  
 2019年 7月 社内公認会計士事務所開設 所長(現任)  
 2020年 1月 (株)学情社外取締役(現任)  
 2020年 6月 積水樹脂(株)社外監査役(現任)  
 2021年 6月 当社監査役(現任)  
 2022年 6月 日本公認会計士協会近畿会監事(現任)

# 事業概要

事業	売上高・売上高構成比 (2022年度)	主な製品	主な用途	販売エリア	販売先	事業の特徴
<b>自動車電池事業 (国内)</b> 	<b>87,802</b> 百万円 	<b>鉛蓄電池</b> 電池の種類: <b>鉛</b> 	 <b>自動車</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>始動用</b> 内燃機関車(ICE) / アイドリングストップ(ISS)車</li> <li><b>補機用</b> ハイブリッド車(HEV) / プラグインハイブリッド車(PHEV) / 電気自動車(EV)</li> </ul>  <b>オートバイ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>始動用</b></li> </ul>	日本	新車向け 日系自動車メーカー 補修向け 代理店(電装店など) / カー用品量販店 / カーディーラー / 石油元売会社など 新車向け 日系オートバイメーカー 補修向け 代理店など	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 補修向けで継続的な収益を獲得できる</li> <li>● ISS車用鉛蓄電池は利益率が高い</li> <li>● 鉛価格の変動が収益に影響する</li> <li>● 補修向けは冬季が需要期</li> <li>● 新車向け・補修向けの数量割合はおおよそ1:1(年度により異なる)</li> </ul>
<b>自動車電池事業 (海外)</b> 	<b>247,329</b> 百万円 	<b>鉛蓄電池</b> 電池の種類: <b>鉛</b> 	 <b>自動車</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>始動用</b> ICE / ISS車</li> <li><b>補機用</b> HEV / PHEV / EV</li> </ul>  <b>オートバイ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>始動用</b></li> </ul>	海外	新車向け 日系自動車メーカーなど 補修向け 代理店など(国により異なる) 新車向け 日系オートバイメーカー 補修向け 代理店など	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉛価格の変動が収益に影響する</li> <li>● 地産地消が基本で、為替の利益影響は軽微</li> <li>● 産業用鉛蓄電池の業績も含まれる(欧州のバックアップ用が多くを占めている)</li> <li>● 自動車用・オートバイ用・産業用の売上高の割合はおおよそ6:2:2(年度により異なる)</li> <li>● 東南アジアは当社シェア・収益性が高い</li> <li>● 欧州は補修向けが多くを占める</li> </ul>
<b>産業電池電源事業</b> 	<b>99,204</b> 百万円 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 鉛蓄電池</li> <li>■ リチウムイオン電池</li> <li>■ 各種電源装置 (直流電源装置、UPSなど)</li> </ul> 電池の種類: <b>鉛</b> <b>リチウム</b> 	 <b>携帯電話基地局 / ビル / 上下水道 / 発・変電所 / 鉄道など</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>非常用分野</b></li> </ul>  <b>電力貯蔵システム(ESS) / 太陽光・風力発電システム</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>常用分野</b></li> </ul>  <b>フォークリフト</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>駆動用</b></li> </ul>	日本 海外	鉄道 / 電力 / 官公庁 / 通信キャリア / 工場 / ビル / データセンターなど (代理店や電気工事会社、電機・通信機器メーカーなどを經由する場合もある) 送配電事業者 / EPC*事業者 / 工場 / 事業所など フォークリフトメーカー / メーカー代理店など	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設計～製造～施工～保守・メンテナンスをワンストップで行うため、利益率が高い</li> <li>● 年度末に利益率の高い官公庁向けの案件が集中する</li> <li>● 今後事業拡大が期待できる</li> <li>● 補修向けで継続的な収益を獲得できる</li> </ul>
<b>車載用リチウムイオン電池事業</b> 	<b>65,355</b> 百万円 	<b>リチウムイオン電池</b> 電池の種類: <b>リチウム</b> 	 <b>自動車</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>駆動用</b> HEV / PHEV / バッテリーEV(BEV)</li> <li><b>始動用・補機用 (12Vリチウム)</b> HEV / PHEV / BEV / ICE</li> </ul>	日本 海外	日系自動車メーカーなど	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品寿命が長いこと、原則新車向けのみ</li> <li>● 研究開発費用がセグメントに含まれる</li> <li>● ESS用リチウムイオン電池の製造も含まれる</li> <li>● 今後事業拡大が期待できる</li> </ul>
<b>特殊電池およびその他事業</b> 	<b>18,043</b> 百万円 	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 鉛蓄電池</li> <li>■ リチウムイオン電池</li> <li>■ 特殊電池</li> </ul> 電池の種類: <b>鉛</b> <b>リチウム</b> 	 <b>潜水艦</b>  <b>有人潜水調査船</b>  <b>航空機</b>  <b>ロケット</b>  <b>人工衛星</b>  <b>その他特殊用途</b>	日本 海外	日本政府 / 電機機器メーカー / 航空機メーカー / エアライン / 特殊法人など	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 潜水艦用リチウムイオン電池は進行基準で計上しており安定した売上・利益を獲得できる</li> <li>● 全社費用がセグメントに含まれる</li> </ul>

**バッテリーの用途**

- 始動用** エンジンの始動に使用
- 補機用** 電動車のシステムの起動や電装品のバックアップに使用
- 駆動用** モーターの駆動に使用
- 非常用分野** データセンターや通信基地局向けなどにおいて、非常時のバックアップに使用
- 常用分野** 再生可能エネルギーやエネルギーマネジメントなどにおいて、常時の充電に使用

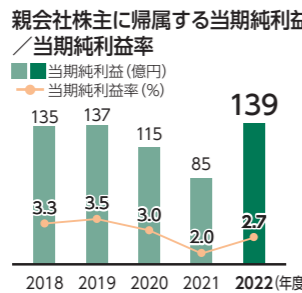
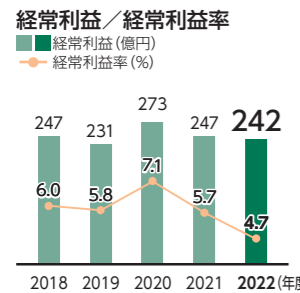
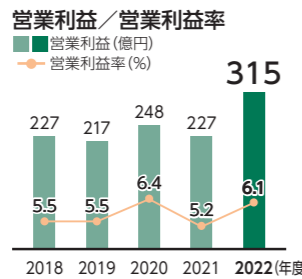
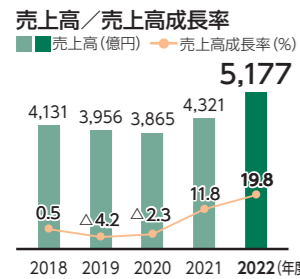
\* 設計(Engineering)、調達(Procurement)、建設(Construction)を一括したプロジェクトとして工事を請負う契約方式。

# 財務分析

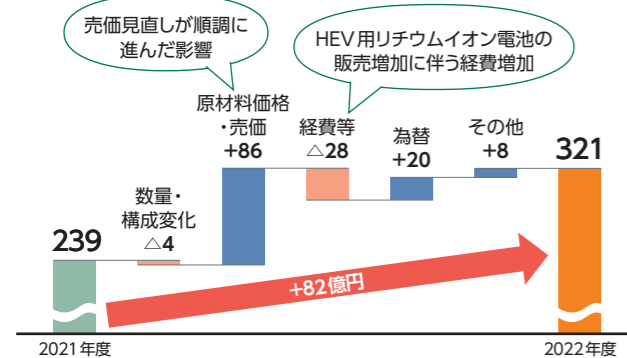
## 2022年度業績サマリー

売上高および営業利益は、主にHEV用リチウムイオン電池の販売数量の増加やトルコ拠点の連結子会社化、為替の円安影響によりいずれも増加しました。経常利益は、中国拠点を中心とした持分法による投資損失の悪化や支払利息の増加などがあり、前年度並みとなりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、固定資産売却益や投資有価証券売却益などもあり増加しました。

	2022年度実績	前年度比
売上高	5,177 億円	19.8%増 ↑
営業利益	315 億円	39.0%増 ↑
のれん等償却前営業利益	321 億円	34.5%増 ↑
経常利益	242 億円	1.9%減 ↓
親会社株主に帰属する当期純利益	139 億円	64.5%増 ↑
のれん等償却前親会社株主に帰属する当期純利益	144 億円	52.0%増 ↑



営業利益増減要因(前年度比較) (億円)



(注) 営業利益はのれん等償却前営業利益です。

## セグメント別経営成績

### 自動車電池(国内)

売価見直しが進んだことなどにより、売上高は878億円(前年度比+7.7%)、営業利益は65億円(+11.4%)となりました。

### 自動車電池(海外)

トルコ拠点の連結化や売価見直し、円安影響などにより、売上高は2,473億円(+32.4%)、営業利益は133億円(+33.9%)となりました。

### 産業電池電源

北海道の風力発電向けリチウムイオン蓄電池設備の納入が2021年度に終了した影響はありましたが、売価見直しが進んだことなどにより、売上高は992億円(△0.3%)、営業利益は88億円(+52.5%)となりました。

### 車載用リチウムイオン電池

HEV用リチウムイオン電池の販売数量の増加などにより、売上高は654億円(+37.2%)、営業利益は20億円(+20.1%)となりました。

### 特殊電池およびその他

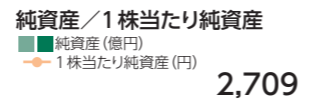
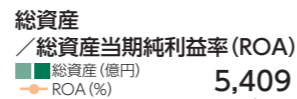
航空機用リチウムイオン電池の販売数量が増加したことなどにより、売上高は180億円(+7.5%)、営業利益は14億円(+139.3%)となりました。

## 財政状況

総資産は、棚卸資産や売上債権、現金及び預金の増加やトルコ拠点の新規連結により増加しました。

負債は、借入金の増加やトルコ拠点の新規連結により増加しました。

純資産は、配当金の支払いがありましたが、親会社株主に帰属する当期純利益による増加や為替レートの変動による為替換算調整勘定の増加などにより増加しました。



## キャッシュ・フローの状況

2022年度末の現金及び現金同等物は360億円で、前年度末比102億円増加しました。

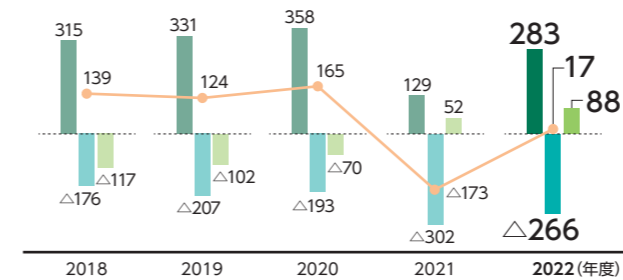
営業活動によるキャッシュ・フローは、売上債権の増加、棚卸資産の増加、法人税等の支払いがありましたが、税金等調整前当期純利益や減価償却費などにより、283億円のプラスとなりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、主に有形固定資産の取得などにより、266億円のマイナスとなりました。

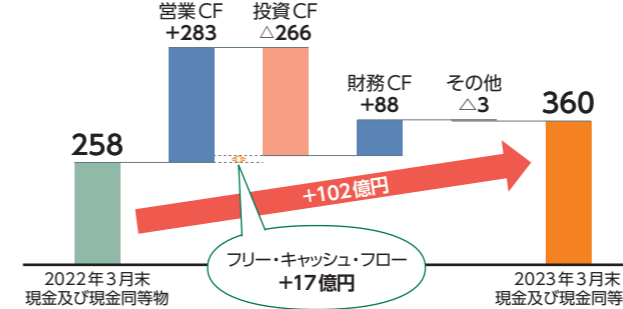
財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払いがありましたが、借入金の増加などにより、88億円のプラスとなりました。

フリー・キャッシュ・フローは17億円のプラスとなり、借入の実施と合わせて、株主還元などに充当しました。

営業活動・投資活動・財務活動によるキャッシュ・フロー (億円)



キャッシュ・フロー計算書 (億円)

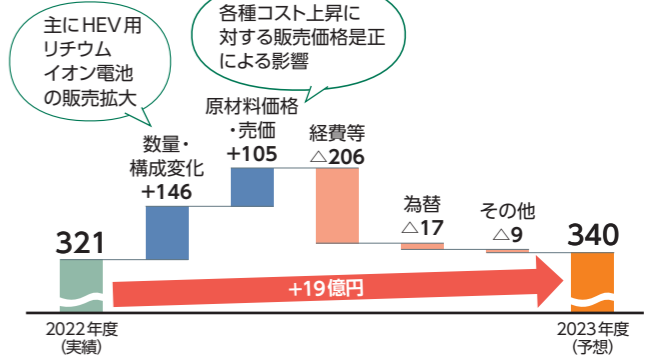


## 2023年度業績予想

第六次中期経営計画初年度として、売上高5,800億円、営業利益330億円、のれん等償却前営業利益340億円を目指します。HEV用リチウムイオン電池やESSなどの常用分野の販売拡大、各種コスト上昇に対する売価見直しの取り組みやコスト削減を進めることで収益確保を目指します。

	2023年度予想	前年度比
売上高	5,800 億円	12.0%増 ↑
営業利益	330 億円	4.8%増 ↑
のれん等償却前営業利益	340 億円	6.0%増 ↑
経常利益	270 億円	11.5%増 ↑
親会社株主に帰属する当期純利益	140 億円	0.5%増 ↑
のれん等償却前親会社株主に帰属する当期純利益	150 億円	3.9%増 ↑

営業利益増減要因(実績・予想比較) (億円)



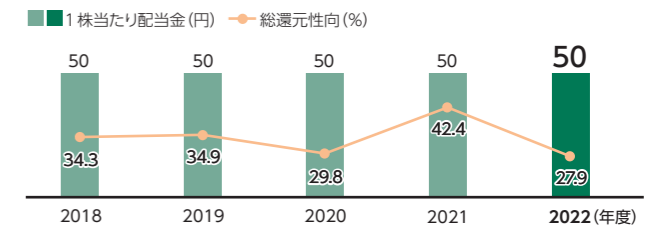
(注) 営業利益はのれん等償却前営業利益です。

## 株主還元

当社は株主のみなさまに対する利益還元は経営の最重要政策の一つと考えており、将来にわたる成長を続け、長期安定的な株主の利益を確保することを基本方針としています。そのため配当は、原則として業績動向を踏まえ、財務状況、配当性向などを総合的に勘案して決定します。内部留保は今後の業績拡大のための投資や競争力の維持・強化を図るべく活用します。

2022年度の配当金は、親会社株主に帰属する当期純利益が期初の利益目標を達成できたことから、1株当たり50円となりました。2023年度の配当金についても、予想利益の達成を前提として1株当たり中間配当金15円、期末配当金35円、年間配当金50円とする予定です。

## 1株当たり配当金/総還元性向



(注) 総還元性向はのれん等償却前です。

## 11年間の主要財務データ

(注) 1 売上高営業利益率、ROEおよび総還元性向は、2016年度以降はのれん等償却前利益(営業利益・当期純利益)に対するものです。  
 2 2018年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施したため、株式併合前の1株当たりの指標は、当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。  
 3 自動車電池事業(海外)には従来より取り扱う海外産業用電池の取引高の一部を含んでいましたが、2018年度より、産業電池電源事業に変更しています。  
 2017年度の売上高および営業利益は、変更後の報告セグメントにより記載しています。  
 4 2019年度に自動車電池事業(海外)の一部連結子会社を産業電池電源事業へ変更しました。それに伴い、2018年度の数値を変更後のセグメント区分に組み替えて記載しています。  
 5 ROICは、のれん等償却前営業利益÷投下資本(固定資産(のれん等除く)+運転資本)で算出しています。投下資本は期首と期末の平均値です。

	2012年度 (2013年3月期)	2013年度 (2014年3月期)	2014年度 (2015年3月期)	2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)	2020年度 (2021年3月期)	2021年度 (2022年3月期)	2022年度 (2023年3月期)	
<b>会計年度情報</b>												
売上高	¥ 274,509	¥ 347,995	¥ 369,760	¥ 365,610	¥ 359,605	¥ 410,951	¥ 413,089	¥ 395,553	¥ 386,511	¥ 432,133	¥ 517,735	
自動車電池(国内)	55,648	56,905	51,747	50,986	67,598	89,240	91,460	88,059	83,639	81,494	87,802	
自動車電池(海外)	119,885	164,252	183,759	191,402	170,613	185,574	177,052	162,138	165,296	186,743	247,329	
産業電池電源	72,427	79,242	79,822	74,804	72,765	74,237	80,042	84,566	84,037	99,465	99,204	
車載用リチウムイオン電池	10,597	32,501	45,181	38,312	39,305	44,784	45,585	42,264	35,950	47,637	65,355	
特殊電池およびその他	15,951	15,094	9,248	10,104	9,323	17,113	18,947	18,525	17,587	16,791	18,043	
営業利益	9,775	18,197	20,914	21,909	23,106	21,920	22,654	21,676	24,810	22,664	31,500	
のれん等償却前営業利益	-	-	-	-	24,185	24,076	25,066	23,935	27,069	23,853	32,074	
自動車電池(国内)	3,931	3,310	2,397	3,291	5,676	6,143	7,766	6,976	8,669	5,878	6,547	
自動車電池(海外)	6,380	8,996	10,786	11,358	10,460	8,960	9,926	9,187	12,225	9,965	13,345	
産業電池電源	10,813	12,199	8,657	8,061	8,701	7,364	7,827	9,157	6,890	5,775	8,808	
車載用リチウムイオン電池	△ 11,249	△ 7,243	△ 2,626	△ 565	45	1,320	300	△ 1,708	△ 852	1,654	1,986	
特殊電池およびその他	△ 100	936	1,698	△ 235	△ 699	287	△ 754	322	136	579	1,387	
経常利益	12,258	20,333	22,357	21,416	22,545	21,387	24,728	23,109	27,279	24,684	24,213	
親会社株主に帰属する当期純利益	5,767	9,982	10,043	9,030	12,229	11,449	13,524	13,674	11,455	8,468	13,925	
のれん等償却前親会社株主に帰属する当期純利益	-	-	-	-	13,699	13,894	15,974	15,925	13,538	9,498	14,435	
設備投資額	33,159	18,570	11,008	12,955	19,909	15,223	21,461	18,220	23,159	28,575	32,800	
減価償却費	13,264	12,939	15,715	15,309	15,241	16,506	16,115	15,979	16,210	16,775	20,954	
研究開発費	6,227	6,495	6,725	6,996	9,533	11,170	9,868	9,517	11,201	12,383	12,622	
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,069	19,704	19,729	30,215	34,846	21,934	31,493	33,119	35,817	12,879	28,330	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 29,249	△ 9,786	△ 14,519	△ 17,311	△ 32,912	△ 20,810	△ 17,570	△ 20,690	△ 19,327	△ 30,204	△ 26,567	
フリー・キャッシュ・フロー	△ 10,180	9,918	5,210	12,904	1,934	1,124	13,923	12,429	16,490	△ 17,325	1,763	
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,839	589	△ 5,798	△ 9,685	△ 3,715	△ 6,702	△ 11,706	△ 10,245	△ 7,018	5,203	8,826	
<b>会計年度末情報</b>												
総資産	¥ 290,368	¥ 340,462	¥ 359,522	¥ 346,523	¥ 370,508	¥ 389,216	¥ 384,243	¥ 385,416	¥ 431,913	¥ 480,763	¥ 540,906	
現金及び現金同等物	11,210	23,392	25,708	27,788	24,673	19,776	23,408	24,748	35,807	25,845	36,027	
純資産	141,189	154,702	182,187	177,790	188,155	205,638	207,708	205,318	234,570	249,938	270,890	
借入金総額	71,674	80,134	82,166	73,608	74,257	75,153	66,940	64,548	65,420	82,478	103,675	
自己資本	125,352	139,454	161,386	153,723	161,722	175,775	178,320	176,336	202,245	215,233	230,677	
従業員数(名)	12,599	13,609	14,506	14,415	14,710	14,585	14,217	13,542	13,305	13,571	14,317	
<b>1株当たり情報</b>												
1株当たり当期純利益(円)	¥ 69.85	¥ 120.91	¥ 121.66	¥ 109.39	¥ 148.14	¥ 138.90	¥ 164.74	¥ 168.23	¥ 141.91	¥ 105.23	¥ 173.11	
1株当たり純資産(円)	1,518.25	1,689.12	1,954.89	1,862.16	1,959.14	2,138.45	2,179.03	2,173.37	2,509.08	2,675.70	2,867.23	
1株当たり年間配当金(円)	30	40	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
<b>財務指標</b>												
売上高営業利益率(%)	3.6	5.2	5.7	6.0	6.7	5.9	6.1	6.1	7.0	5.5	6.1	
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	4.8	7.5	6.7	5.7	8.7	8.2	9.0	9.0	7.2	4.6	6.5	
投下資本営業利益率(ROIC)(%)	5.3	8.7	9.3	9.8	11.1	10.9	11.3	10.9	12.0	9.7	11.4	
自己資本比率(%)	43.2	41.0	44.9	44.4	43.6	45.2	46.4	45.8	46.8	44.8	42.6	
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年)	4.0	4.2	4.3	2.5	2.2	3.5	2.2	2.2	2.0	7.0	4.0	
自己株式買入額(次年度買入額)(億円)	-	-	-	-	10.0	9.2	13.8	15.0	-	-	-	
総還元性向(%)	42.9	33.1	41.1	45.7	37.4	36.3	34.3	34.9	29.8	42.4	27.9	
海外売上高比率(%)	44.4	48.5	52.4	55.5	51.1	49.9	49.4	46.2	46.9	47.4	52.7	

# セグメント別主要財務指標

(注) 1 営業利益はのれん等償却前営業利益、営業利益率はのれん等償却前営業利益率です。  
 2 2019年度に自動車電池事業(海外)の一部連結子会社を産業電池電源事業へ変更しました。それに伴い、2018年度の数値を変更後のセグメント区分に組み替えて記載しています。  
 3 ROAはのれん等償却前営業利益/セグメント資産で算出しています。  
 4 減価償却費は無形固定資産の償却費を含む値です。  
 5 自動車電池事業(国内)と(海外)の研究開発費は合計で算出しています。

事業	売上高 (百万円)	地域別売上高構成比	営業利益 (百万円) / 営業利益率 (%)	セグメント資産 (百万円) / ROA (%)	設備投資 (百万円) / 減価償却費 (百万円)	研究開発費 (百万円)
自動車電池事業(国内)						
自動車電池事業(海外)						
産業電池電源事業						
車載用リチウムイオン電池事業						
特殊電池およびその他事業						

# マテリアリティに関する目標と実績(2022年度)

E 環境 S 社会 G ガバナンス 国 国内 海 海外 グ グローバル

マテリアリティ	活動概要	適用範囲	2022年度実績			社会への影響	事業への影響
			指標	目標値/基準値	実績値		
CSR・コンプライアンスの徹底 G	法令情報の周知、コンプライアンス研修の推進	国	コンプライアンス啓発情報の年間発行回数	16回	16回	健全で秩序ある社会の維持	コンプライアンス違反に伴う財務損失の回避
			重大なコンプライアンス違反件数	0件	0件		
		海	コンプライアンス教育計画の達成率	100%	100%		
			重大なコンプライアンス違反リスク対応計画の達成率	100%	100%		
知的財産の保護 G	自社知的財産の活用促進	グ	アセアン地域や中国における特許取得計画の達成率	100%	100%	公正な競争秩序の維持	●他社特許権侵害に伴う財務損失の回避 ●模倣品販売による将来の売上毀損の防止
	模倣品の排除	海	模倣品による知的財産権侵害対応計画の達成率	100%	100%		
機密情報管理の徹底 G	セキュリティ対策の推進と不正アクセス監視の強化	グ	高セキュリティレベル検知時のサイバー攻撃対応率	100%	100%	安全で安心な情報社会の実現	機密情報漏洩に伴う財務損失の回避
		国	大量データ出力時の情報流出確認対応率	100%	100%		
	国	情報セキュリティ教育の推進	情報セキュリティ習熟度テストの合格率	95%以上	96%		
人格の尊重 S	人権教育の推進、人権リスク管理の徹底	国	人権教育計画の達成率	100%	100%	●人権尊重に対する認識向上 ●安全で安心な労働環境の提供	人権侵害発生に伴う財務損失の回避
		海	ハラスメント教育計画の達成率	100%	68%		
		海	ハラスメント通報制度導入率	100%	100%		
多様性の尊重 S	女性の活躍推進	国	女性管理職の割合	4.0%以上	3.9%	意思決定における女性参画の促進	●女性活躍に対する外部評価の向上に伴う株主資本の確保 ●女性従業員の定着率向上による労働力の確保
	総合職に採用した新卒者の女性割合		30%以上	21%			
	障がい者雇用の推進	国	障がい者雇用率	2.65%以上	2.59%	完全雇用の促進	障がい者雇用率の法定基準未滿に伴う財務損失の回避
人材開発の推進 S	人材育成プログラムの推進	国	自律型人材を育成する教育計画の達成率	100%	100%	若者の能力開発の促進	●従業員の多様な個性を活用した組織力の強化 ●離職による人材損失の回避 ●人材パフォーマンスの向上
		海	グローバル人材育成計画の達成率	100%	100%		
労働環境・労働安全衛生の向上 S	従業員労働時間管理の徹底、長時間労働発生時の再発防止対応の推進	国	長時間労働発生時の再発防止対応率	100%	100%	●働きがいのある職場の実現 ●健康被害の防止 ●安全で安心な労働環境の促進	●労働災害発生に伴う財務損失の回避 ●法定労働時間の超過や有給休暇の未消化に伴う財務損失の回避
			労働時間に関する年間労使協議回数	12回	12回		
		海	有給休暇年間取得基準日数の運用達成率	100%	99.7%		
			労働時間管理基準の達成率	100%	45%		

E 環境 S 社会 G ガバナンス 国 国内 海 海外 グ グローバル

マテリアリティ	活動概要	適用範囲	2022年度実績			社会への影響	事業への影響
			指標	目標値/基準値	実績値		
労働環境・労働安全衛生の向上 S	労働安全衛生リスクマネジメントの推進	グ	重大な労働災害の発生件数	0件	0件	●健康被害の防止 ●安全で安心な労働環境の促進	労働災害発生に伴う財務損失の回避
			血中鉛濃度管理基準を超過した作業員数	0名	285名		
		海	休業度数率	0.3以下	0.6		
			休業度数率	1.8以下	1.8		
高品質な製品の提供 S	品質改善や品質コミュニケーション強化の推進	グ	クレーム発生や工程内不良に対する目標の達成率	100%	69%	●エネルギー効率の改善 ●天然資源の枯渇への対応 ●廃棄物排出量の削減 ●信頼性の高い強靱なインフラの実現 ●安全で安心な社会づくりの実現	●品質不良発生に伴う財務損失の低減 ●サービス推進に伴う収益の拡大 ●製品事故発生に伴う財務損失の回避
	製品安全管理の強化	グ	重大な製品事故の発生件数	0件	0件		
	サービス提供の強化	国	製品メンテナンスサービス体制システム運用管理基準の達成率	100%	100%		
環境保護の推進 E	水資源の有効利用の推進	グ	水使用量の削減率(2018年度比)	8.0%以上	15.6%	●水不足問題の解消 ●エネルギー効率や資源効率の改善 ●気候変動の緩和 ●水質汚濁や大気汚染の防止 ●天然資源の消費の抑制 ●廃棄物排出量の削減	●水セキュリティ・カーボンニュートラル・循環型社会への対応遅れに伴う販売機会損失の回避 ●環境事故発生に伴う財務損失の回避
	低炭素社会実現への貢献	グ	CO <sub>2</sub> 排出量の削減率(2018年度比)	6.0%以上	14.8%		
	環境汚染の予防	グ	重大な環境事故の発生件数	0件	0件		
	市場に提供する製品の再生材料使用率の向上	グ	鉛蓄電池の鉛原材料に占める再生鉛使用量の比率	35%以上	52.9%		
環境配慮製品の開発と普及 E	地球温暖化抑制に貢献する製品に搭載される当社製品の市場拡大	グ	全製品の売上高に占める環境配慮製品の販売比率	35%以上	36.4%	●エネルギー効率の改善 ●天然資源の消費の抑制 ●気候変動の緩和	●カーボンニュートラルへの対応遅れに伴う販売機会損失の回避 ●環境配慮製品拡販に伴う収益の拡大
CSR調達の推進 S	責任ある鉱物調達への対応	グ	責任ある鉱物調査の達成率	100%	100%	●持続可能なサプライチェーンの実現 ●強制労働や児童労働の廃絶 ●暴力による死亡の削減 ●子どもに対するあらゆる暴力や拷問の撲滅	サプライチェーンCSRリスクの顕在化に伴う財務損失の回避
	サプライチェーンCSRリスクの管理	グ	サプライヤーCSR課題改善計画の達成率	100%	100%		

(注) 適用範囲は対象となるすべてのグループ会社を含まない場合があります。  
本計画は定期的に見直ししているため、前回開示した計画内容と異なる場合があります。  
▶2023~2025年度のマテリアリティ対応計画の概要は、P.57 ~ P.58に掲載しています。

# 会社情報

会社概要 (2023年3月31日現在)

社名	株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション	
本社	〒601-8520 京都市南区吉祥院西ノ庄猪之馬場町1番地	TEL 075-312-1211
東京支社	〒105-0011 東京都港区芝公園一丁目7番13号	TEL 03-5402-5800
事業内容	持株会社傘下のグループ企業全体の経営戦略を策定・統括し、グループの企業価値の最大化を図る。	
設立	2004年4月1日	
資本金	330億円	

海外拠点数 (2023年3月現在)

19カ国 37拠点

連結従業員数 (2023年3月現在)

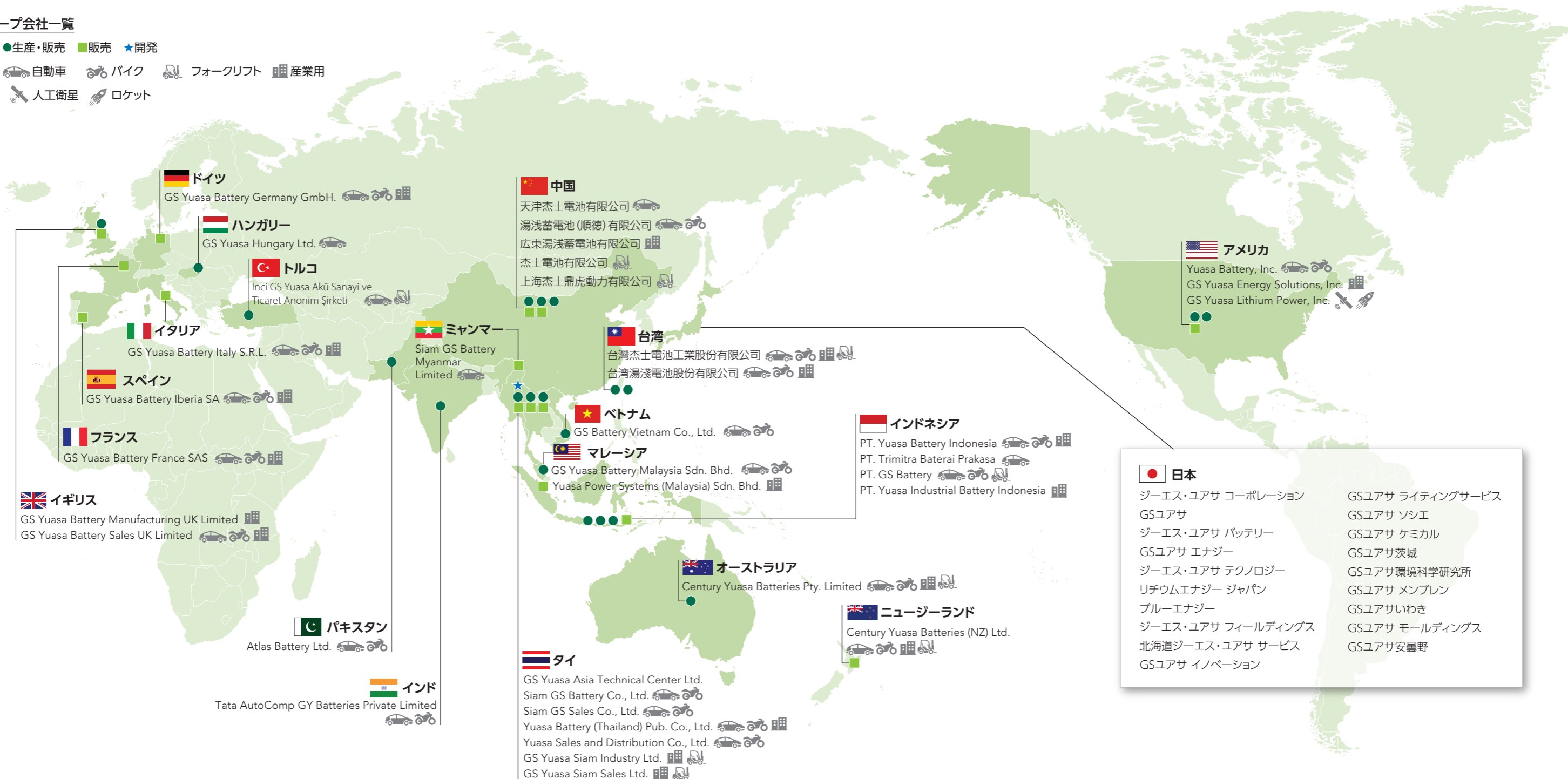
14,317名

## グループ会社一覧

機能 ●生産・販売 ■販売 ★開発

製品 自動車 バイク フォークリフト 産業用

人工衛星 ロケット



**日本**

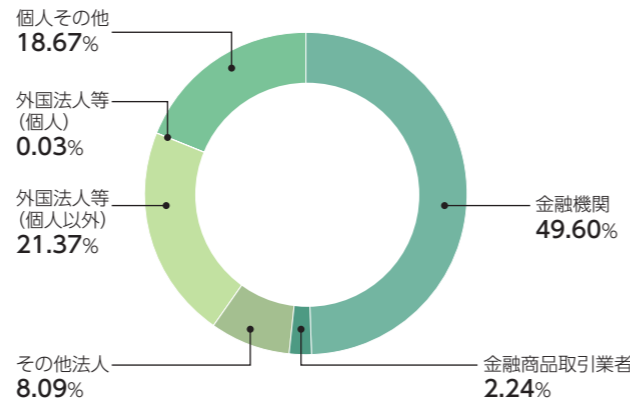
- ジーエス・ユアサ コーポレーション
- GSユアサ
- ジーエス・ユアサ バッテリー
- GSユアサ エナジー
- ジーエス・ユアサ テクノロジー
- リチウムエナジー ジャパン
- ブルーエナジー
- ジーエス・ユアサ フィールディングス
- 北海道ジーエス・ユアサ サービス
- GSユアサ イノベーション
- GSユアサ ライティングサービス
- GSユアサ ソシエ
- GSユアサ ケミカル
- GSユアサ茨城
- GSユアサ環境科学研究所
- GSユアサ メンブレン
- GSユアサいわき
- GSユアサ モールディングス
- GSユアサ安曇野

# 株式・投資家情報 (2023年3月31日現在)

## 株式概要

決算期	3月31日
発行可能株式総数	280,000,000株
発行済株式総数	80,599,442株
単元株式数	100株
株主数	35,231名(単元未満株主含む)
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
公告方法	電子公告とし、当社ホームページに掲載します。ただし、事故その他のやむを得ない事由により電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。

## 所有者別株式構成の状況

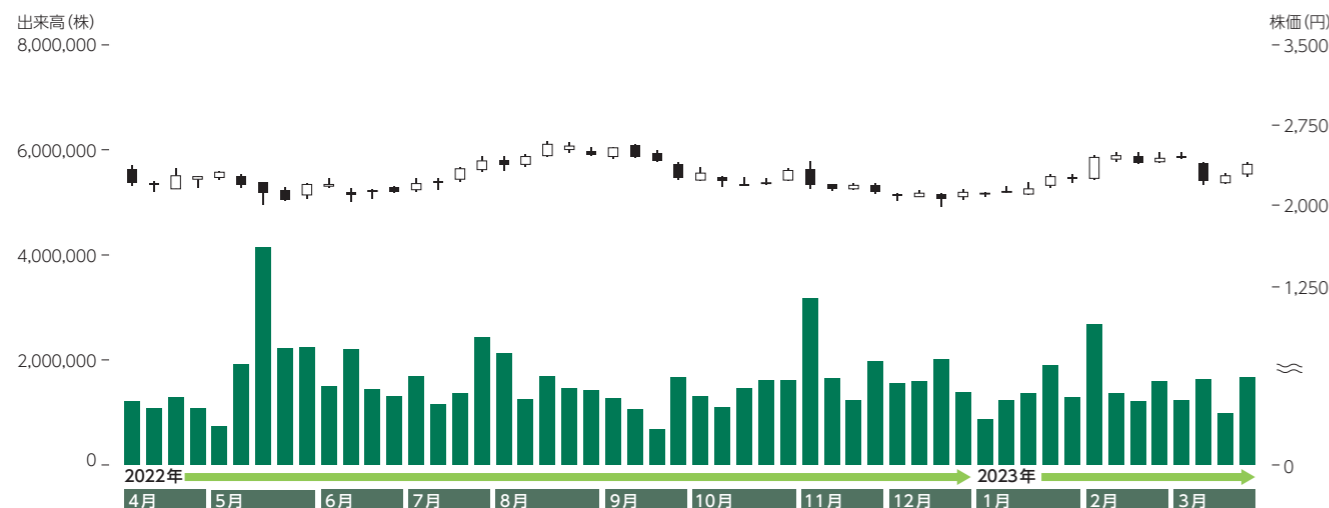


## 大株主

株主名	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合*(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	14,077	17.49
(株)日本カストディ銀行(信託口)	5,714	7.10
明治安田生命保険(相)	2,800	3.48
トヨタ自動車(株)	2,236	2.78
(株)三菱UFJ銀行	1,865	2.32
日本生命保険(相)	1,789	2.22
(株)京都銀行	1,548	1.92
三井住友信託銀行(株)	1,470	1.83
(株)三井住友銀行	1,421	1.77
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	1,220	1.52

\*発行済株式数から自己株式数を減じた株式数(80,506,203株)を基準に算出しています。

## 株価・出来高の推移



# 社外からの評価

## ESG投資構成銘柄への組み入れ

- FTSE 4Good Index Series
- FTSE Blossom Japan Index<sup>\*1</sup>
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)<sup>\*2</sup>
- 2022 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

## CSR・サステナビリティに関連する評価など

- 東洋経済新報社 CSR企業ランキング
 

人材活用	環境	企業統治	社会性
AAA	AAA	AA	AAA

 (5段階評価: AAA, AA, A, B, C) (2023年7月時点)
- EcoVadis社 サステナビリティ評価 シルバーランク (4段階ランク: プラチナ, ゴールド, シルバー, ブロンズ) (2023年7月時点)
- Sustainalytics社 Sustainalytics ESG Risk Ratings Low Risk (2023年7月時点)
- 日本政策投資銀行(DBJ)健康格付け 最高ランク 「従業員の健康配慮への取り組みが特に優れている」 (2018年)
- くるみんマーク(厚生労働省) プラチナくるみん 「子育てサポートについて 高い水準の取り組みを行っている」 (2020年6月)
- CDP A-ランク(気候変動プログラム) (8段階評価: A-, A-, B-, B-, C-, C-, D-, D-) (2023年7月時点)
- (株)ブロードバンドセキュリティ Gomez ESG サイトランキング 2022 優秀企業 (2022年8月)

## IRに関連する評価

- (株)ブロードバンドセキュリティ Gomez IRサイトランキング 2022 優秀企業:銀賞 3年連続受賞 (2022年12月)
- 日興アイ・アール(株) 2022年度 全上場企業ホームページ 充実度ランキング 最優秀サイト 2年連続受賞 (2022年12月)
- 大和インベスター・リレーションズ(株) 2022年インターネットIR表彰 優良賞 3年連続受賞 (2022年12月)

## 製品に関連する評価

- 文部科学省主催「令和3年度科学技術分野の文部科学大臣表彰」科学技術賞(開発部門) 「宇宙用リチウムイオン電池およびその運用技術の開発」
- トヨタ自動車(株) 「技術開発賞」<sup>\*4</sup>(2021年) ハイブリッド車用リチウムイオン電池[EHW4S]
- 国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA) 「宇宙航空分野における安全・ミッション保証功労賞」<sup>\*3</sup>
- 本田技研工業(株) 優良感謝賞「原価部門」「デリバリー部門」<sup>\*5</sup>(2023年)

<sup>\*1</sup> FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)はここに株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーションが第三者調査の結果、FTSE4Good Index Series, FTSE Blossom Japan Index, およびFTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE4Good Index SeriesならびにFTSE Blossom Japan Index SeriesはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている企業ならびに日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE4Good Index Series, FTSE Blossom Japan Index, およびFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

<sup>\*2</sup> 株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーションのMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名の使用は、MSCIまたはその関係者による株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーションの後援、推薦またはプロモーションではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名前およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

<sup>\*3</sup> (株)ジーエス・ユアサ テクノロジーが受賞 <sup>\*4</sup> (株)GSユアサと(株)ブルーエナジーが共同受賞 <sup>\*5</sup> (株)ブルーエナジーが受賞