



GSユアサレポート2024

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2024

2024年3月期



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/>



# Creating the Future of Energy

## ～エネルギーの未来を創り続ける～

エネルギーのあり方・使われ方が、時代とともに変化していく世の中において、GSユアサは100年以上前から蓄電技術で社会に貢献してきました。

「Creating the Future of Energy」は、当社が創業以来続けてきた“社会のためにエネルギーの新たなカタチを模索する姿勢”を継承し、これからも、変化する時代のニーズ・世の中の声に耳を傾けながら新しいエネルギーのあり方・蓄電技術の使い方を模索し、未来に新たな価値を創造し続けるという決意を宣言するものです。



# At a Glance

GSユアサは、電池を通じて快適・安心・安全を提供するエネルギー・デバイス・カンパニーです。当社の製品は、「モビリティ」と「社会インフラ」領域を中心に、世界中のあらゆる産業の中で人々の暮らしを支えています。

売上高 (2023年度)

**562,897**百万円

営業利益増加率 (2004年度比)

**+47.5**倍

従業員数 (2024年3月31日時点)

**12,892**名

鉛蓄電池シェア (2023年度/グローバル) (注)当社調べ

自動車用 **No.2** (7%)

オートバイ用 **No.1** (15%)

HEV用リチウムイオン電池 納入実績 (2024年3月31日時点)

**約300**万台

海外進出開始

**1963**年

海外拠点国数 (2024年3月31日時点)

**19**カ国

海外売上比率 (2023年度)

**50%**

環境配慮製品販売比率 (2023年度)

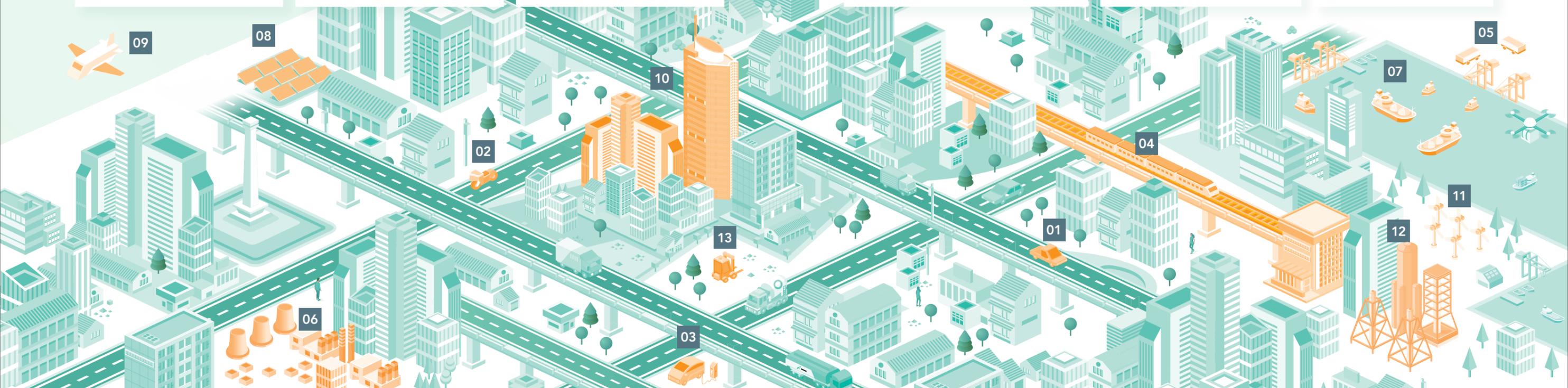
**38.7%**

CO<sub>2</sub>排出量削減率 (2018年度比/2023年度)

**13.7%**

常用分野売上高成長率 (2022年度比/2023年度)

**267.3%**



## こんなところにGSユアサ

### 01 自動車

長年培ってきた技術力で、アイドリングストップ (ISS) 車など自動車の技術革新に合わせた電池を開発し、自動車の進化を支えています。

### 02 オートバイ

振動耐久性やエンジンの始動性など、オートバイ特有の使用環境に対応した技術で、新興国市場で拡大するオートバイ用鉛蓄電池の需要に対応しています。

### 03 電動車

高エネルギー密度の電気自動車 (EV)・プラグインハイブリッド車 (PHEV) 用リチウムイオン電池や、高い入出力性能を持つハイブリッド車 (HEV) 用リチウムイオン電池が、環境対応車の普及に貢献しています。

### 04 鉄道

鉄道の環境性能向上とエネルギーの有効活用・安定輸送の実現に、当社の産業用リチウムイオン電池が貢献しています。

### 05 港湾設備

コンテナを搬送する港湾AGV (無人搬送車) やガントリークレーンの電動化に、当社の産業用リチウムイオン電池が貢献しています。

### 06 発電所

発電所の安定稼働に当社のバックアップ用電池・電源システムが貢献しています。

### 07 完全バッテリー推進船

国内初の完全バッテリー推進船の動力源として、当社の産業用リチウムイオン電池が搭載されています。

### 08 太陽光発電

天候に左右される太陽光発電の有効活用や防災機能の強化などに、当社の蓄電システムが貢献しています。

### 09 次世代航空機

新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) の航空機用先進システム実用化プロジェクトに参画し、次世代航空機実現に向けて高エネルギー密度・軽量蓄電池の開発を進めています。

### 10 ビル

災害時の電力途絶を想定したバックアップ用電池・電源システムで、ビルの非常照明設備など、社会生活の安心安全に貢献しています。

### 11 風力発電

リチウムイオン電池設備を風力発電設備と連系することで、風力発電の出力変動緩和とシステムの安定化に貢献します。

### 12 宇宙 (ISS・人工衛星など)

過酷な環境下でも長期間使用でき、高容量・高性能な宇宙用リチウムイオン電池が、国際宇宙ステーション (ISS) や人工衛星に採用されています。

### 13 フォークリフト

工場内の運搬作業や物流の現場に欠かせないフォークリフトに、大容量かつ長寿命なバッテリーが採用されています。

# 編集方針

## GSユアサレポート2024のポイント

統合報告書「GSユアサレポート2024」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さま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「GSユアサの『価値創造』」「価値創造の『実行力』」「価値創造を支える『基盤』」「コーポレート・データ」の4章構成です。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「モビリティ」「社会インフラ」に取り組むことで、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、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

2023年度(2023年4月1日~2024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㈱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㈱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

2024年9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
<p><b>PDF</b> <b>WEBサイト</b></p> <p><b>GSユアサレポート</b></p> <p>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。</p>	
<p><b>WEBサイト</b> <b>株主・投資家情報</b></p> <p>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></p>	<p><b>WEBサイト</b> <b>サステナビリティ</b></p> <p>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></p>
<p><b>PDF</b> <b>インベスターズガイド</b></p> <p>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></p>	<p><b>PDF</b> <b>サステナビリティ関連レポート</b></p> <p>サステナビリティの取り組みをまとめています。 ▶ <a href="https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/archive.php">https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/archive.php</a></p>
<p><b>PDF</b> <b>株主のみなさまへ(決算のご報告)</b></p> <p>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></p>	<p><b>WEBサイト</b> <b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b></p> <p>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></p>

### 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

## イントロダクション

### Section 01

#### GSユアサの「価値創造」

トップメッセージをはじめ、当社のこれまでの歩みや積み上げてきた強み、目指す姿であるVision 2035を掲載し、当社の成長性を示しています。また、当社のDNAや強みに基づく価値創造についても説明しています。特集では、DXや新規事業創出に向けた取り組みについても掲載しています。

### Section 02

#### 価値創造の「実行力」

財務担当役員メッセージで財務状況や戦略に関する考えを説明しています。また、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けての対応や、第六次中期経営計画の進捗、各事業の概況、研究開発や知的財産についても掲載しています。

### Section 03

#### 価値創造を支える「基盤」

経営の基盤である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。

### Section 04

#### コーポレート・データ

企業理解のための基礎情報をまとめています。

- 01 Creating the Future of Energy
- 02 At a Glance
- 04 編集方針 / Contents

- 06 トップメッセージ
- 12 GSユアサのDNA
- 14 GSユアサの歴史
- 16 GSユアサの強み
- 18 価値創造プロセス
- 20 Vision 2035
- 26 [特集] DX推進の取り組み
- 28 [特集] 新規事業創出に向けた取り組み



- 30 財務担当役員メッセージ
- 34 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について
- 36 第六次中期経営計画(2023~2025年度)
- 36 第六次中期経営計画(2023~2025年度)
- 38 マテリアリティの進捗
- 40 事業概要・市場環境
- 42 事業概況
- 42 自動車電池事業(国内)
- 44 自動車電池事業(海外)
- 46 産業電池電源事業
- 48 常用(再生可能エネルギー)分野の取り組み
- 50 車載用リチウムイオン電池事業
- 52 車載用リチウムイオン電池事業の取り組み
- 54 特殊電池およびその他事業
- 56 研究開発
- 58 知的財産



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



- 98 リスク情報
- 100 11年間の主要財務データ
- 102 財務ハイライト / 非財務ハイライト
- 104 社外からの評価 / 会社情報・株式情報



# Top Message

「信頼」を守り抜く強い覚悟を持って  
事業構造変革を推進していきます。



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

阿部貴志

## 「信頼」を守り抜くために

代表取締役社長に就任した阿部貴志でございます。当社をご支援いただくみなさまのご期待にお応えできるよう、全力を投じてまいります。

私は1989年に日本電池(株)(現株)GSユアサ)に入社し、米国の現地法人の社長や経営戦略、産業電池電源事業、自動車電池事業などの分野で経験を積んできました。その間、一貫して「現場を見て、現場で対話する」ことを大切にしてきました。

主力製品である鉛蓄電池やリチウムイオン電池、電源装置は、製品の特性上、要求されるスペック通りに必要な時に必要な性能を発揮する製品を作ることが要求されます。こうした要望に高信頼の製品と技術サービスでお応えしてきたからこそ、お客様から「GSユアサであれば安心できる」という「信頼」を積み上げることができました。その基盤となるのは、技術、製造、営業などの従業員の現場での地道な取り組みです。「信頼」を守り続けるためには、現場に内在する小さな課題を見出し、実効性ある課題解決策に落とし込んでいく必要があります。そうした課題はオフィスに留まっていたのでは決して掘むことができません。現場での対話が不可欠です。

私は社長としても「現場視点」を徹底しながら、諸先輩方が築き上げてきた持続的な発展の基盤ともいえる「信頼」を守り抜いていきたいと考えています。そのためにも当社の全社員が継承し、確実に実践していくべきものと位置付けているのが、企業理念「革新と成長」です。

## 今こそ「革新と成長」が必要

当社グループは、日本の十大発明家の一人に数えられ、鉛蓄電池の初めての国産化にも成功した島津源蔵が設立した日本電池(株)と、先見の明をもって新たな事業を次々に開拓した天賦の企業家であった湯浅七左衛門が設立した湯浅蓄電池製造(株)を源流に持ちます。両社は設立から約1世紀にわたり、島津源蔵の発明家精神、湯浅七左衛門の事業家精神というそれぞれの創業

の精神を継承しながら、蓄電池の専門メーカーとして移り変わる社会的要請に応じてきました。そうした創業の精神が刻み込まれているのが、2004年の2社の経営統合時に掲げた企業理念「革新と成長」です。

これからの社会に目を転じてみます。地球温暖化という人類共通の課題解決に向け、カーボンニュートラルはグローバル規模で確実に進展していきます。その有効な手段とされている再生可能エネルギーは、自然に依存する性質上、安定的な供給が難しいという課題があり、その解決に大きな期待が寄せられているのが蓄電池です。自動車の電動化も着実に進んでいくと予想されており、航続距離延伸のカギを握る蓄電池の技術革新が期待されています。蓄電池技術を100年以上磨き続けてきた当社は、省エネ、創エネ、蓄エネ、再エネをテーマとするさまざまなアプリケーションにおいて、脱炭素社会の実現に貢献できる力を持っています。

一方、急速な技術的進化を背景に、世の中はかつてないスピードで変化を遂げています。ダーウィンの「進化論」を紐解くまでもなく、これからは市場環境のさまざまな変化を敏感に察知し、迅速に対応できる企業のみが生き残る厳しい時代に突入していくこととなります。長い歴史を歩んできた事実から、「これからも当社は大丈夫だろう」といった根拠なき安心感を持つことは許されず、未だ世にない技術や事業を、白紙の状態から考え抜き形にしてきた先人と同様の気概がこれからの当社に求められるのです。企業理念「革新と成長」の重要性を強く認識している背景には、こうした危機感があります。グループ全体で危機感を共有しながら、長期ビジョン「Vision 2035」に基づく「革新と成長」を着実に実践していく考えです。

## 長期ビジョン「Vision 2035」

グローバルの蓄電池需要は、2019年から2050年にかけて約40倍以上に拡大すると予測されています。こうした超長期的な未来からバックキャストして策定したのが「Vision 2035」です。これは当社が世界的なカーボンニュートラルの潮流に蓄電池で貢献するこ

# トップメッセージ

とで社会価値と経済価値を創出し、持続的に企業価値を高めていくための指針となります。現在は、Vision 2035を中期的時間軸に引き戻した、第六次中期経営計画（2023年度～2025年度）を推進しています。

当社は、鉛蓄電池の分野では、自動車向けエンジン始動用電池、ハイブリッド車向け補機用電池、インフラ向け非常用大型電池、汎用電源向け小型電池などを提供しています。リチウムイオン電池では、ハイブリッド車（HEV）用、プラグインハイブリッド車（PHEV）用、バッテリーEV（BEV）用、12Vリチウムイオン電池（始動用・補機用）やインフラ向けのESS用といったさまざまなアプリケーションに対応する製品を製造・販売しています。Vision 2035では、このような幅広いラインアップを生かし、「モビリティ」と「社会インフラ」の2つの注力分野で、全方位で需要を掘んでいく方針です。製品群の幅広さは、市場環境の急激な変化に柔軟に対応できる電池専門メーカーならではの強みでもあります。

需要を全方位で掘んでいくために、デバイスを提供するモノづくりだけでなく、「コト」による付加価値の提供にも取り組んでいく方針です。当社が創業以来提供してきた蓄電池や電源システムは、さまざまなエネルギー社会において重要なデバイスとして社会の発展に貢献してまいりました。今後は「デバイス」の提供

にとどまらず、さまざまなエネルギー社会とより緊密に繋がる技術やサービスを提供することで、「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」に転換していく方針です。

「全方位で」とはいえ、むやみに領域を広げる考えはありません。「勝てる領域」に絞り、「勝てるアプローチ」で、長期的な市場構造の変化に合わせてポートフォリオの変革を進めていくことが、Vision 2035の「革新と成長」の要諦となります。

長期的な拡大が確実視されている蓄電池市場ではありますが、その中身は構造が大きく変化していくと予想しています。「モビリティ」に関して、祖業であり利益の過半を占める鉛蓄電池は、自動車やオートバイの始動用として長年にわたり国内外でブランド力と高いシェアを保持し、安定的な収益を創出してきた一方で、車両の電動化が進む今後は、長期漸減傾向を辿っていくと予想しています。HEV用リチウムイオン電池は、2030年代中盤ごろまでは拡大が予想されるものの、その後は需要の減少が見込まれます。これに対して2020年代後半から拡大していくことが予想されるのが、BEV用リチウムイオン電池です。

「社会インフラ」では、エネルギー安全保障の観点もあり、政府は2030年にかけて太陽光発電を中心に再

## ■ Vision 2035達成に向けた「革新と成長」のポイント ● Vision 2035 P.20-25

### モビリティ分野

- Hondaとの合弁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
- HEV用リチウムイオン電池は継続して高品質製品の開発と生産能力増強を図る
- 鉛蓄電池では地域戦略の最適化で成長資金を確保



### 社会インフラ分野

- バックアップ用電池電源を中心とした産業電池電源は付加価値を高めることによる他社との差別化
- 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



### 新たな取り組み

- 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



生可能エネルギーの電源構成比率を3割～4割に高めていく方針を掲げています。これを背景に、電力系統と接続する電力貯蔵システム（ESS）の需要拡大が見込まれています。

こうした市場環境の変化に対応するため、当社は鉛蓄電池や産業電池電源、HEV用リチウムイオン電池といった現在の収益基盤である既存事業で安定的な利益を生み出しながら、その利益を原資としてBEV用リチウムイオン電池の開発とESSに重点的な投資を行い、両事業を柱とする高収益かつ持続性ある事業ポートフォリオの構築を進めていきます。

## 将来の成長の柱となる BEV用リチウムイオン電池

私は米国駐在時、現地社員のお子さんのボーイスカウト活動に同行した際に「備えよ、常に（Be Prepared）」という言葉を知る機会がありました。スカウト活動の有名なモットーで「起こりうるリスクや事態を想定して冷静に備える」という意味です。仕事を行う上でもこの言葉を意識し、常に物事を客観視しながらさまざまな選択肢を用意し、将来のビジネスチャンスやリスク回避の機会を逸さないよう努めてきました。大型投資を伴うBEV用リチウムイオン電池への挑戦でも、常に自社を客観視しながら高いリスク感度を保ち、成功確率を高める選択を行っていく方針です。

BEV用リチウムイオン電池は、グローバル市場に当社よりも開発力やコスト競争力、供給量などで圧倒的に優れる強大なプレイヤーが存在します。これまでの車載用リチウムイオン電池事業における(株)ブルーエナ

ジーや旧(株)リチウムエナジー ジャパン（LEJ）と同様に、ノウハウや技術など、豊富なリソースを有する自動車メーカーを中心としたパートナーとの協業を戦略の基本軸としてまいります。

戦略の中核となるのが、2023年7月に本田技研工業(株)（Honda）と設立した合弁会社(株)Honda・GS Yuasa EV Battery R&D（HGYB）です。HGYBでは、グローバルレベルで高い競争力を持つ高容量・高出力なリチウムイオン電池の研究開発を推進しており、この電池を2027年度から生産会社の工場生産を開始し、2035年度にかけてGSユアサグループ全体で年間20GWh超の生産能力に拡大していく計画です。生産開始直後はパートナーを中心とするお客様への販売がメインになります。まずはHondaを中心とした国内自動車メーカーのご要望にお応えできるよう、Quality（品質）・Cost（コスト）・Delivery（納期）を徹底的に磨き上げていくことが何よりも優先すべきことだと考えています。その後は他の国内新車メーカーへも拡販を進めていき、海外へは協業を軸に、実需を見ながら慎重に展開を進めていく方針です。

## 安定的な需要拡大を見込むESS用電池

ESSは、太陽光発電や風力発電などの再生可能エネルギーの発電側に併設する蓄電池、蓄電池を系統に直接接続する系統用蓄電池、工場など自家消費するための需要家側に併設する蓄電池システムの3種類があります。

送電網において発電側と消費側のバランスが大きく崩れると大規模停電に至りますが、きめ細かく需給調整ができる火力発電とは異なり、発電量の変動が大きい再生可能エネルギーは系統の変動を蓄電池で吸収する必要があります。エネルギー資源に乏しい日本が、再生可能エネルギーにシフトし、無駄なく効率的に電力を使用するために蓄電池は不可欠であり、新型コロナ禍においてサプライチェーンが分断された経験や地政学リスクの高まりを背景に、特に国産電池の需要が拡大しています。中長期的にも安定的な需要拡大が見込まれ、2030年には年間4.5GWh～5GWhのESS用蓄電池の需要が見込まれています。

現在、再生可能エネルギー関連のESS用リチウムイオン電池は、当社の生産能力の3倍を超える引き合い

# トップメッセージ

をいただいております。旧LEJの生産能力を増強して需要に対応していますが、当面、需要への対応は逼迫した状況が続く見込みです。そこで2027年の後半からはHondaと共同で開発しているBEV用リチウムイオン電池の生産ラインとノウハウを活用し、ESS用リチウムイオン電池も生産します。また、蓄電池とパワーコンディショナ（PCS）が一体となった、省スペースかつ高効率のPCS一体型システムを現在開発中で、市場投入を目指しています。計画生産が基本となる自動車メーカー向けとは異なり、ESS用リチウムイオン電池は受注案件が中心となります。BEV用リチウムイオン電池の転用を通じた量産効果によって、当社単独では実現しないコスト競争力を実現することで、安定的に受注を勝ち取っていきたくと考えています。

## 成長の基盤である既存事業の強化

将来をにらんだ投資を着実に進めていくためには、付加価値の向上や効率化などを継続的に進め、既存事業で利益をしっかりと稼ぐ必要があります。

自動車用鉛蓄電池では、「BCP対応」が付加価値向上に向けた重要な取り組みです。当社は東日本、中日本、西日本に製造拠点を有していますが、これまではお客様から承認を得た生産拠点から製品を供給する体制であったため、万が一自然災害などで該当する工場が被災すると、お客様の生産ラインが停止しかねないリスクがありました。そのため、生産機種や生産技術の共有化、生産設備の適正化・合理化を進め、どの工場でも同じスペック、品質の製品を製造でき、いかなる事態が発生しても安定的に供給できる生産体制をお客様のご理解とご協力のもと、構築していく方針です。

自動車用鉛蓄電池の海外におけるテーマは「選択と集中」です。人口減少が進む国内では、自動車の販売台数の大幅な増加が見込めない一方、海外には大きな成長余地があるため、アセアン、欧州、豪州に経営資源を重点配分していく方針です。とりわけ経済成長著しいアセアンは当社が長い歴史の中でブランドを築き上げてきた強みを持つ市場です。50年以上にわたり協業関係を深めてきたパートナーとの連携を強め、各国のニーズに合わせた製品・販売戦略を講じていくことで、市場の成長をしっかり掴んでいきたいと考えています。

既存事業としての産業電池電源の中心は、非常用電

源です。この事業は「コトづくりビジネス」で付加価値を高めていきます。非常用電源は、非常時に使えなければ用をなしません。そのため、24時間365日、電池・電源の状況をリアルタイムで確認でき、故障の際はもとより寿命が近づいていることが判明した際にお知らせできる「STARELINKサービス」の提供を強化するとともに、全国の代理店、工事サービス会社から現場に駆け付け対応を行うフィールドサービスとあわせ、「ネットワーク」と「フットワーク」を駆使することで差別化を図っていく方針です。

HEV用リチウムイオン電池は、2025年度には現在の年間5,000万セルから年間7,000万セルへの生産能力増強を実現する計画です。当社のHEV用リチウムイオン電池は、性能・品質に関してお客様から高い評価をいただいております。現状の評価に甘んじることなく技術を磨き、より一層性能が高く高品質な製品を開発・提供し、並行してコストダウンなどの合理化も怠りなく進めていく考えです。

近年高騰している原材料の調達に関するリスクへの対応も欠かせません。鉛蓄電池の原材料である鉛はリサイクル性が非常に高いため、再生鉛の比率向上でリスクの低減と省資源化を同時に実現していく方針です。一方、リチウムやレアメタルなどの原材料は、海外からの輸入に依存している状況でもあり、地政学リスクの影響を大きく受けます。外部との連携も絡めながら腰を据えて代替原材料の研究開発を進めていく考えです。

## 戦略を推進するための人的資本戦略

事業構造変革を確実に進めていくために、事業規模の拡大を目指すリチウムイオン電池に関わる人材の補強を強化していく方針です。技術部門はもとより、マーケティング、お客様との接点となる営業などの幅広い人材の育成と採用を強化していく考えです。デジタル技術を用いた生産効率化や、新規事業の開発といったDXを進めていくためのIT人材の増強も重要な課題と認識していますが、DXはそれ自体を目的化せず、当社の現場の課題に合わせた最適なITを導入することが必要だと考えています。こうした企画力を身に付けた人材を社内でも拡充していく方針です。数年前から、DX人材の育成プログラムのもとで意欲ある社員が積極的に学んでいますが、IT導入の企画力を身に付けた人材の

拡充に向け、外部人材の採用も選択肢としていく考えです。必然的に人事報酬体系や評価制度など、会社全体の枠組みを変えることも検討していきます。

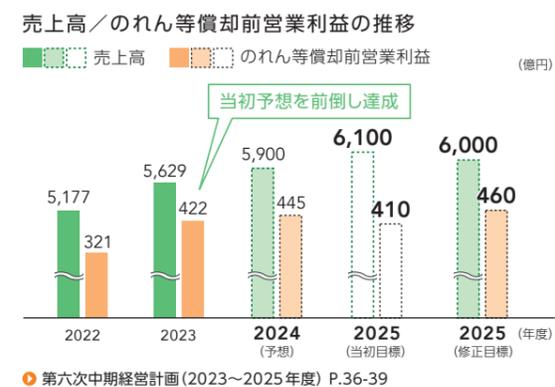
また、企業理念である「革新と成長」を体現する成長意欲が高い「自律型人材」に積極的に投資し、育成に力を注いでいきます。当社の蓄積してきた技術やノウハウをシーズとし、新ビジネスのアイデアを公募する「Bizチャレ」というプロジェクトも進めており、意欲の高い社員が多様なアイデアを応募しています。2035年以降という長期的な時間軸で花開くことを企図したプロジェクトですが、「革新と成長」の精神を継承していく上で重要な取り組みと位置付けて継続していく方針です。

加えて、誰もが主体的に学べる教育体系を整備し、年齢や経験年数に関係なく重要な役割・仕事に就き、成果に見合った評価ができる人事制度の導入を進めていく方針です。事業間の人材流動性を高め、社員自身がキャリアを選択する道筋を整備することで、エンゲージメントを高めていく考えです。

## スピード感を持って変革を推進

第六次中期経営計画の初年度である2023年度は、最終年度である2025年度ののれん等償却前営業利益の目標値を前倒しで達成して着地しました。2024年度も引き続き増収増益を計画しており、2024年7月には、2025年度の目標値の修正を公表させていただきました。

2021年度までののれん等償却前営業利益は200億円台で推移してきましたが、2022年度に300億円台、2023年度には400億円台になり、最高益を更新しながら



ら着実にステージアップできたことは、各事業部とそれを支える間接部門全員の努力の結晶だと考えており、心から感謝したいと思います。一方、2023年度は市場環境に追い風が吹いたことに加え、売価是正の取り組みが功を奏した側面も大きく、持続的な利益の拡大にはより一層の稼ぐ力の強化が必要です。事業における競争力がどうか、稼ぐ力は本当に備わっているのかなど、表面の数字だけでなく業績の「中身」をしっかり分析し、収益力の強化に取り組んでいく考えです。

株式市場における経営の総合的評価である株価に目を転じると、当社株のPBR（株価純資産倍率）は低い水準で推移しています。これは当社の今後の成長に対して疑念を持たれていることの証であると、真摯に受け止めたいと思います。これまで以上に資本効率や資本コスト、株価を意識した経営に努めていくとともに、株主・投資家のみなさまに対して、当社の成長ストーリーを分かりやすい形で丁寧にご説明していきたいと考えています。株式市場の信頼を勝ち得るために何よりも大切なことは、Vision 2035の方針を確実に実行し、確かな成果をお示しすることだと考えています。

当社は次の100年に向けて歩みを進めています。しかしこれからの時代は、歴史の中で組織に根付いてきた考え方やルール、意思決定のスピードに拘泥していると、当社のような事業規模では市場に置き去りにされかねません。当社の企業文化そのものについても、新しい市場で通用しないのであれば変えていくという覚悟で「革新と成長」を進めていきたいと考えています。困難な課題に直面しても、決して逃げることなく責務を果たしていく所存です。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。

# GSユアサのDNA

# DNA

## 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。

“世の中に革新的な製品を生み出し、社会に寄与したい”

創業の精神は、当社の前身である旧日本電池と旧ユアサ コーポレーションの創業者である島津源蔵と湯浅七左衛門の想いから始まり、今も社員一人ひとりに脈々と受け継がれています。

## 一貫して電池の領域で“革新と成長”を続け、社会の発展に貢献

# GS

日本電池 (1917-2004)

高品質な製品開発により、  
社会に貢献する発明家精神

「科学を実用に」

# 発明家精神

Inventor Spirit



日本電池(株) 創業者

## 島津 源蔵

(1869-1951)

日本で初めて鉛蓄電池  
(プランテ式鉛蓄電池極板)を製造。  
日本の十大発明家にも選ばれた  
創意の創業者。

# YUASA

ユアサ コーポレーション (1918-2004)

時代に先駆けて新規事業を  
開拓する事業家精神

「事業は人である」

# 事業家精神

Entrepreneurship



湯浅蓄電池製造(株) 創業者

## 湯浅 七左衛門

(1877-1943)

封建的な遺風を守り続けていた  
湯浅七左衛門商店(現:ユアサ商事(株))を経営改革。  
商機を逃さず、迅速な決断と行動力で  
新たな発展を生み出してきた創業者。

## GSユアサのDNA

# GSユアサの歴史

# HISTORY

## GSとYUASAの2社それぞれが積み上げてきた100年分の“革新と成長”によって、 安心・安全・快適な社会をエネルギーの力で支える

GSユアサの前身である旧日本電池と旧ユアサ コーポレーションが1917年と1918年に相次いで設立されて以来、蓄電池の技術を軸に時代を支え、かつ最先端の製品やソリューションを提供し、安心・安全・快適な社会の発展に貢献しています。  
両社の200年分の歴史を通じて培ってきた強みを生かし、企業理念である「革新と成長」を体現し、人と社会と地球環境に貢献していきます。

### 日本電池(GS)の歴史



1895

島津源蔵が日本で初めて鉛蓄電池を製造



1917

日本電池(株)を設立



1919

自動車用鉛蓄電池の製造開始



1966

初の海外拠点となる Siam GS Battery Co., Ltd(タイ)設立

1993

角形リチウムイオン電池を開発



### ユアサ コーポレーション(YUASA)の歴史



1913

湯浅七左衛門が金属の電解科学に関する研究を開始

1920

自動車用鉛蓄電池の製造開始



1918

湯浅蓄電池製造(株)を設立



1941

アルカリ電池の製造開始

1963

初の海外拠点となる Yuasa Battery (Thailand) Pub. Co., Ltd設立

1998

超薄型リチウムイオンポリマー二次電池を発売



### GSユアサの歴史



2004 経営統合

(株)ジーエス・ユアサ コーポレーション設立



2009

本田技研工業(株)とハイブリッド車用リチウムイオン電池の合弁会社 (株)ブルーエナジー 設立



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



2007

三菱商事(株)、三菱自動車工業(株)による大型リチウムイオン電池の合弁会社 (株)リチウムエナジー ジャパン設立



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

12Vリチウムイオン電池の工場がハンガリーで稼働開始

1900 . . . . 1950 . . . . 1990 2000 2010 2020

### 社会貢献

1900年代

予備電源用大容量蓄電池を開発し、日本の社会インフラの発展と電力の安定供給に貢献



1910-50年代

自動車用鉛蓄電池やオートバイ用小型軽量型蓄電池を発売し、日本のモータリゼーションの発展に貢献



1970年代

高性能長寿命鉛蓄電池を開発し、EVブームに貢献



1990年代

小型角形リチウムイオン電池を開発し、携帯電話などの情報通信の発展に貢献



2000年代

世界初の量産型EVにリチウムイオン電池を供給し、EVの新時代開拓に貢献



2010年代

国際宇宙ステーションに当社のリチウムイオン電池が搭載され、宇宙開発事業の発展に貢献



2010年代

Honda向けにハイブリッド車(HEV)用リチウムイオン電池を供給し、電動車の普及に貢献



2020年代

世界最大規模の風力発電の出力変動緩和用蓄電設備を納入・稼働開始するなど、脱炭素社会の実現に貢献



## GSユアサの強み

## STRENGTHS

積み上げてきた“革新と成長”によって確かな強みを築く

Strengths  
01あらゆる領域で活躍する  
蓄電池技術

当社はこれまで「深海から宇宙まで」幅広い領域に電池を供給してきました。他社に先駆けてISS車用鉛蓄電池や欧州統一規格（EN）電池を開発・供給したほか、車載用リチウムイオン電池の先駆的メーカーとして多くの日系自動車メーカーの車種に採用されています。加えて社会インフラのバックアップ用電池電源装置や、宇宙向けなどの特殊電池も供給しており、安心・安全な社会実現に貢献しています。

## GSユアサの強み

全方位で  
蓄電池技術を提供

100年の長い歴史の中で、  
GSユアサは一貫して電池一筋のモノづくりを行っています。  
DNAに刻まれた飽くなき情熱と強みによって、  
新しい電池の未来を切り拓いていきます。

Strengths  
02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。産業電池電源事業では1,000人規模、日本全国100カ所以上の充実したサービス網を有しており、保守・点検までのサービスを24時間365日提供可能です。また当社は世界・国内で数少ない電池専門メーカーであり、20年後も蓄電池・電源装置を供給し続けます。

Strengths  
03品質と安定供給で築き上げた  
信頼と顧客基盤

当社は統合前から、自動車メーカーや産業電池電源事業における顧客との協業によって技術革新を追求し、ニーズに応じた製品開発を進めてきました。この製品開発によって培ってきた品質と、当社の安定した供給力によって顧客との関係性を強固にし、電池専門メーカーとしての「信頼」と「顧客基盤」を築いています。

# 価値創造プロセス

認識している経営環境と重要課題

磨き続けてきた競争優位性

提供する価値

目指す姿

## メガトレンド



資源・環境制約による  
経済社会の転換



第4次産業革命を  
通じたデジタル  
エコノミーへの移行



レジリエンスの  
重要性の高まり



世界人口の  
増加率鈍化



地政学リスクの  
高まり

## マテリアリティ

# E

### Environment

持続可能な  
地球環境への貢献

# S

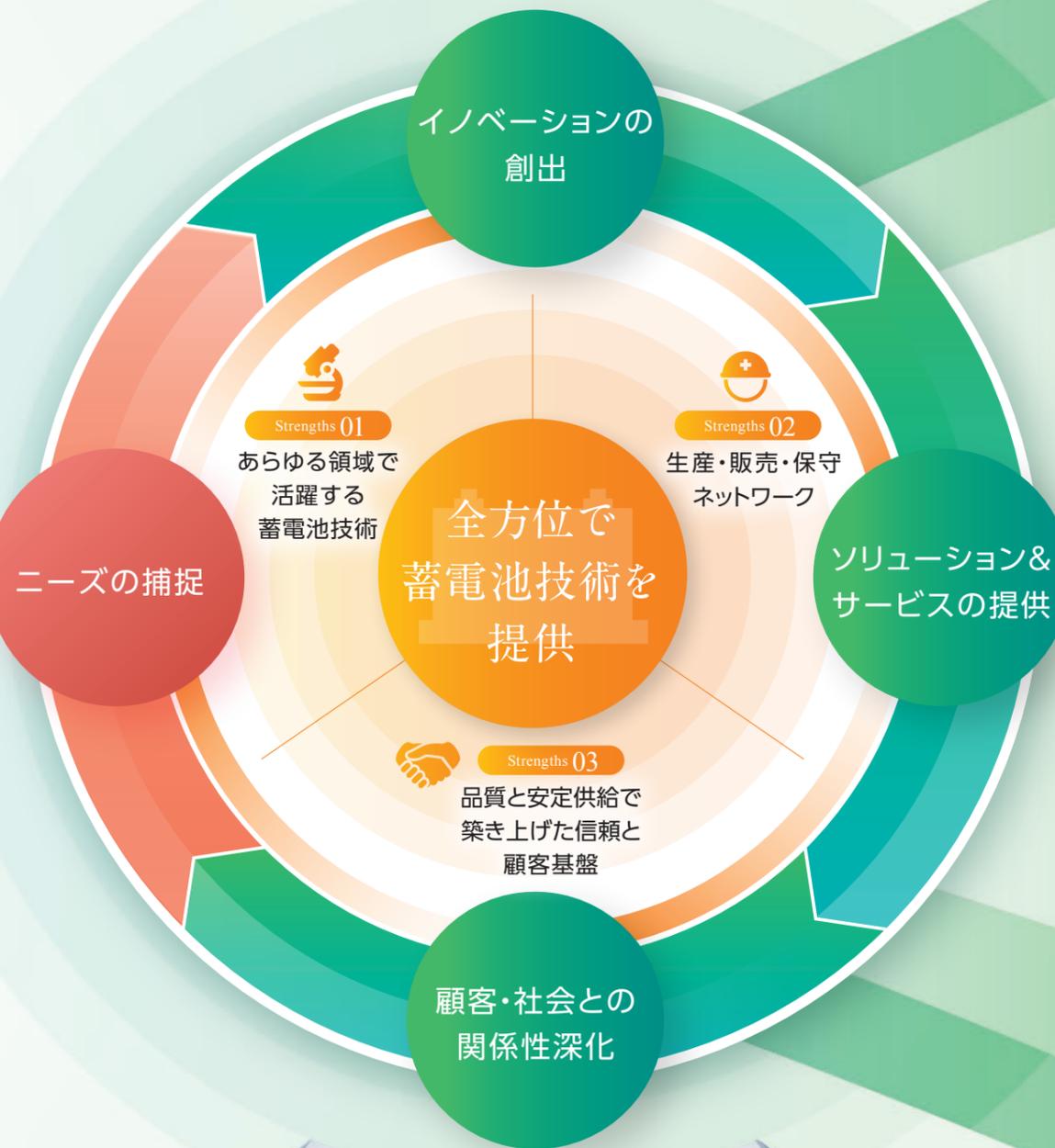
### Social

人権の尊重と  
社会への貢献

# G

### Governance

公正、透明、迅速な  
グループ全体の  
ガバナンスの推進



## モビリティ



人々が安心・安全かつ  
快適に移動できる社会の実現に向け、  
BEV用・HEV用リチウムイオン電池を提供

事業活動を通じて  
ステークホルダーと社会に  
さまざまな価値を創出し、  
社会課題の解決に貢献

## 社会インフラ



電力・通信など  
幅広い社会インフラに最適な電池と  
全国のネットワークを生かした  
迅速・的確なサービスを提供

## Mission

# “ エネルギー・マネジメント・カンパニー ”

蓄電池技術をはじめとする  
エネルギー技術で  
持続可能な社会と  
人々の快適な暮らしを  
実現する

## 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。

# Vision 2035

## 2035年のGSユアサのありたい姿

当社を取り巻く中期の事業環境は、カーボンニュートラルの潮流など持続可能な社会の実現に向けた動きの活性化に伴い、自動車や再生可能エネルギー向けをはじめとした蓄電池の需要がさらに拡大していくと考えています。このような事業環境の変化に対応し、社会課題の解決に貢献するため、当社は長期ビジョン「Vision 2035」を策定しています。Vision 2035では、次の100年に向けて「革新と成長」を実現するために、4つの「Re」をキーワードとして「2035年のGSユアサのありたい姿」を示しています。

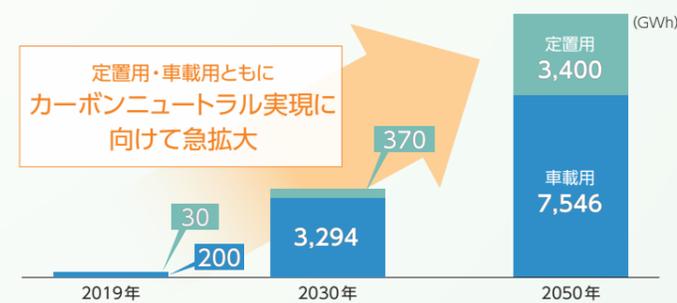
### 2035年のGSユアサのありたい姿

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。



## GSユアサを取り巻く事業環境

### 2050年のグローバルでの蓄電池導入予想



出典: IRENA Global Renewables outlook 2020 [Energy Transformation 2050]より当社作成

2050年のカーボンニュートラル実現に向けて市場が大きく変化中、グローバルでの定置用<sup>\*1</sup>・車載用蓄電池の導入需要は、2019年の230GWhから2050年には約10,000GWhへと約43倍に急拡大すると想定しています。この市場拡大は、定置用・車載用蓄電池の製造ノウハウを持つ当社にとっては大きな機会であると認識しており、このように拡大する市場需要を着実に取り込むことに加え、既存技術のさらなる革新を進め、実装していくことも重要であると考えています。

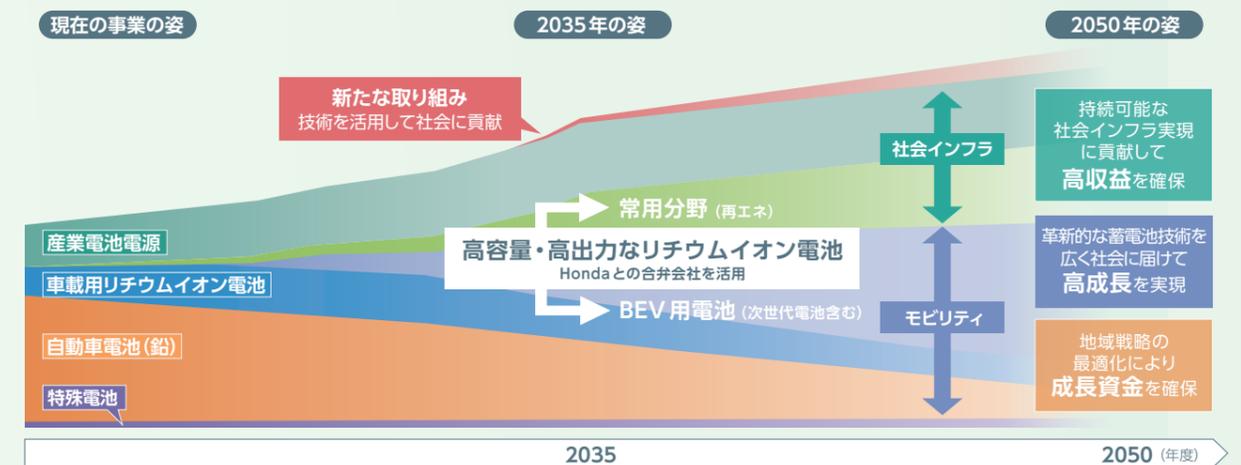
\*1 住宅、ビル、商業施設や工場など需要家側に設置するものや、電力系統に接続し、再生可能エネルギーの出力変動緩和を目的として設置される蓄電池のこと。

## 2050年までの方向性

● 第六次中期経営計画(2023~2025年度) P.36-39

当社はVision 2035の達成とカーボンニュートラル実現に向けて、事業構造を大きく変革する必要があると考え、「モビリティ」と「社会インフラ」の2分野に注力する方針を示しました。着実に事業を拡大させ、2035年度に売上高8,000億円を目指します。自動車電池(鉛)は長期的には漸減する想定ですが、地域軸・時間軸での戦略により収益性を高め、成長分野への投資資金を確保します。車載用リチウムイオン電池は、2030年代半ばまでのHEV用リチウムイオン電池の需要に着実に対応します。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。加えてBEV用・ESS用を中心とした「高容量・高出力なリチウムイオン電池」を成長分野とし、革新的な蓄電池技術を届けます。また2035年ごろからは、「新たな取り組み」として社会に貢献する新しいビジネスを育てます。

### 事業構造変革のイメージ



### 事業成長のイメージ



# Vision 2035



## モビリティ分野の戦略 ● 車載用リチウムイオン電池事業の取り組み P.52-53

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) (Honda) との合併会社(株) Honda・GS Yuasa EV Battery R&D(HGYB)での研究開発における成果を活用し、2027年4月には滋賀県守山市の(株)ブルーエナジー (BEC) 新工場にて生産ラインを稼働、同10月から本格的に量産を開始する予定です。まずはHondaの国内向けBEVに供給し、その後は日系自動車メーカーを中心に拡販していくことで、国内市場で着実に足固めをしていく考えです。生産能力は段階的に拡大させる見込みで、GSユアサグループで2035年度には20GWh超/年を目指します。

## BEV用リチウムイオン電池の開発・生産のスケジュール



## 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



## BEV用リチウムイオン電池のビジネスモデル

HGYBにおいて開発した安全性・耐久性・入出力をキー技術としたBEV用リチウムイオン電池の技術は、2027年からBEC新工場にて製造するBEV用リチウムイオン電池にIP(知的財産権)の形で活用されます。これにより、HGYBはBECからロイヤルティ収入を得る仕組みです。BECに加え、Hondaなどの生産工場におけるBEV用リチウムイオン電池の生産にも、HGYBのIPが供与されます。



## TOPICS 「公募及び第三者割当による新株式発行並びに株式売出し」について

当社は2023年11月20日、「公募及び第三者割当による新株式発行並びに当社株式の売出し」について発表し、資金調達を実施しました。今回の資金調達を通じて財務基盤を強化し、中長期的な収益力の強化に資する成長投資を実施することで、さらなる株主価値向上を目指します。

### 概要

オファリングストラクチャー	国内公募増資(旧臨額方式)
募集株式数(オーバーアロットメント除く)	15,219,400株
オーバーアロットメント	2,129,900株(国内)
並行第三者割当先・割当株式数	本田技研工業(株) 2,497,700株
調達金額	約396億円
発行済株式総数	80,599,442株 (2023年11月20日時点) → 100,446,442株 (2023年12月26日時点)

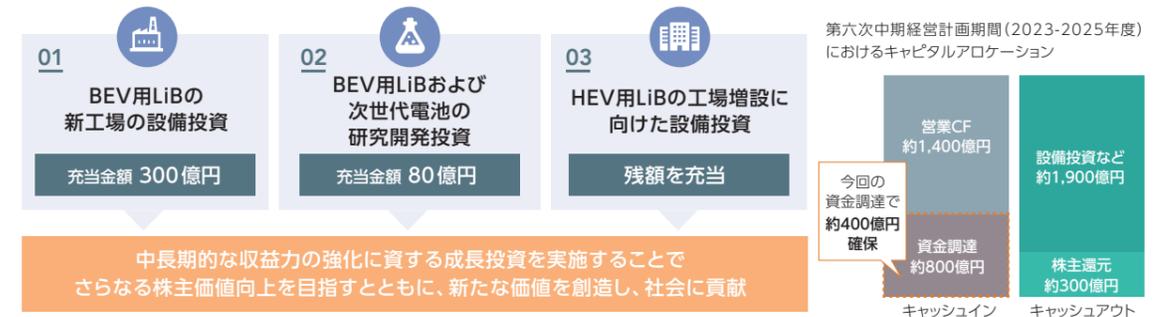
### 資金調達の目的

Vision 2035で示した事業構造変革に向けてバランスシートを強化するとともに、急拡大するBEV領域における設備投資・研究開発資金、中長期的な成長ドライバーとなるHEV領域における設備投資資金に充当するため

### 本田技研工業への並行第三者割当て目指す姿

Hondaとのさらなる連携を通してBEV用リチウムイオン電池(LiB)の強固なサプライチェーンを構築し、日本国内のBEVの普及に貢献するとともに、企業価値向上を目指す

### 調達資金の使途



### 詳しい内容はこちら

2023年11月20日発表  
「公募及び第三者割当による新株式発行並びに株式売出しに関するお知らせ」  
▶ [https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/news/auto\\_20231117592177/pdfFile.pdf](https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/news/auto_20231117592177/pdfFile.pdf)

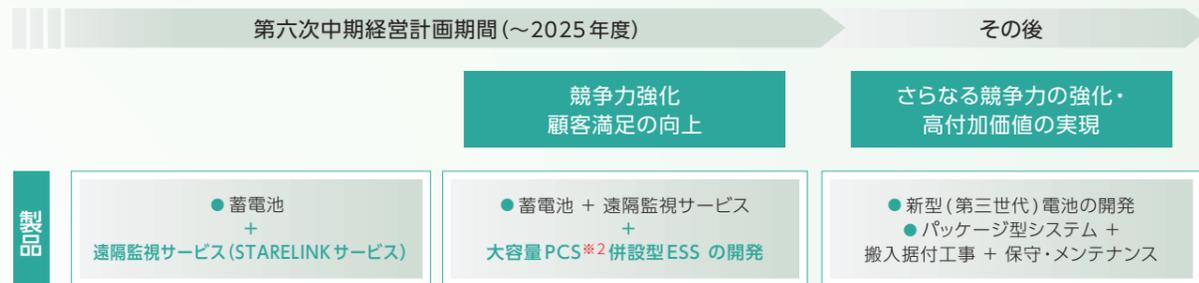
2023年11月29日発表  
「発行価格及び売出価格等の決定に関するお知らせ」  
▶ [https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/news/auto\\_20231127594768/pdfFile.pdf](https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/news/auto_20231127594768/pdfFile.pdf)

2023年12月26日発表  
「第三者割当増資における発行株式数の確定に関するお知らせ」  
▶ [https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/news/auto\\_20231226508881/pdfFile.pdf](https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/news/auto_20231226508881/pdfFile.pdf)

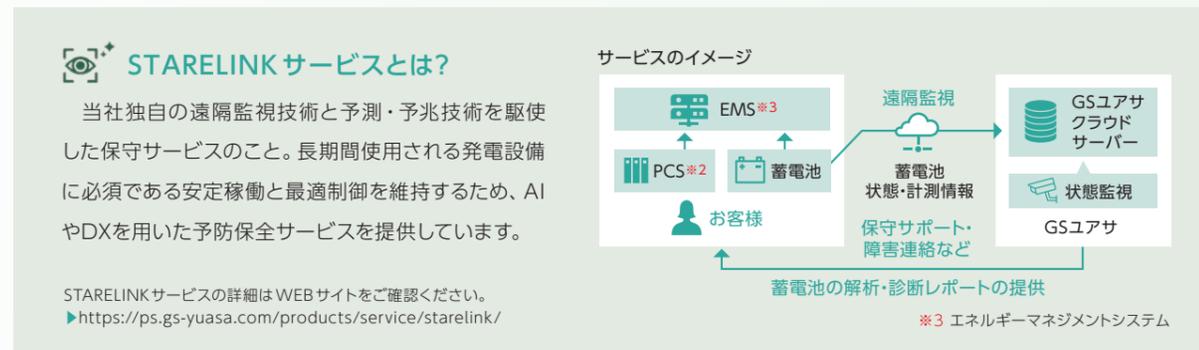
# Vision 2035

## 常用分野の戦略 ● 常用(再生可能エネルギー)分野の取り組み P.48-49

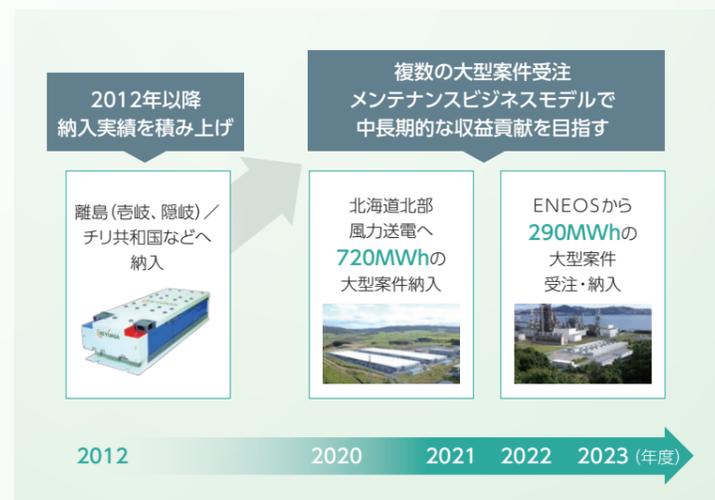
日本ではカーボンニュートラル関連の補助金が多数予定されているため、再生可能エネルギーの導入も拡大する見込みで、変動抑制や需給調整のためのESSの重要性が拡大しています。これに伴い、ESS向けを中心とする常用分野における引き合いは旺盛であるため、需要に対応するために2024年度から生産能力を2023年度の1.3倍に拡大しました。2027年以降はBEV用リチウムイオン電池の新工場の製造ラインを活用し、さらに生産能力を拡大する予定です。また常用分野は競争環境が激しいため、現在新型リチウムイオン電池の開発を進めており、市場投入をすることでさらに競争力を強化し、常用市場でのプレゼンスを高めていく考えです。



※2 パワーコンディショナ



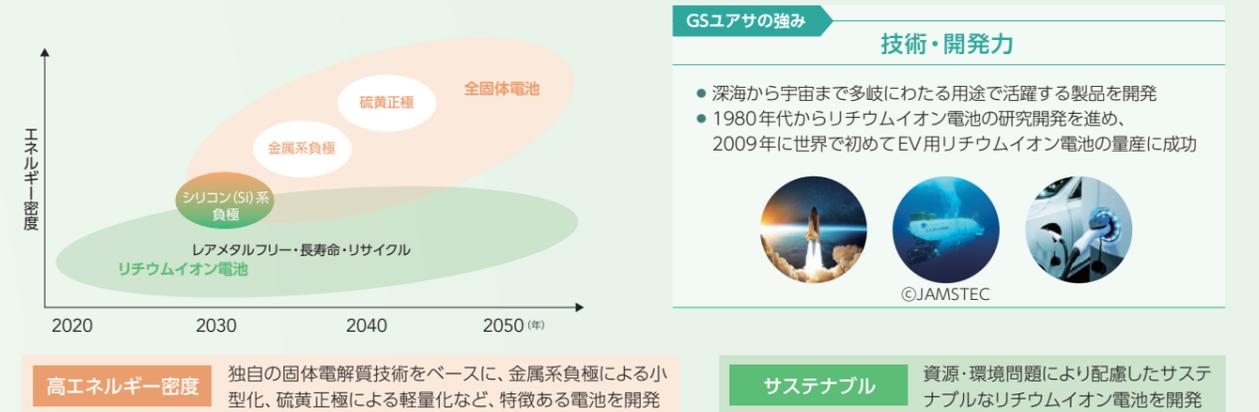
## 常用分野における当社の強み



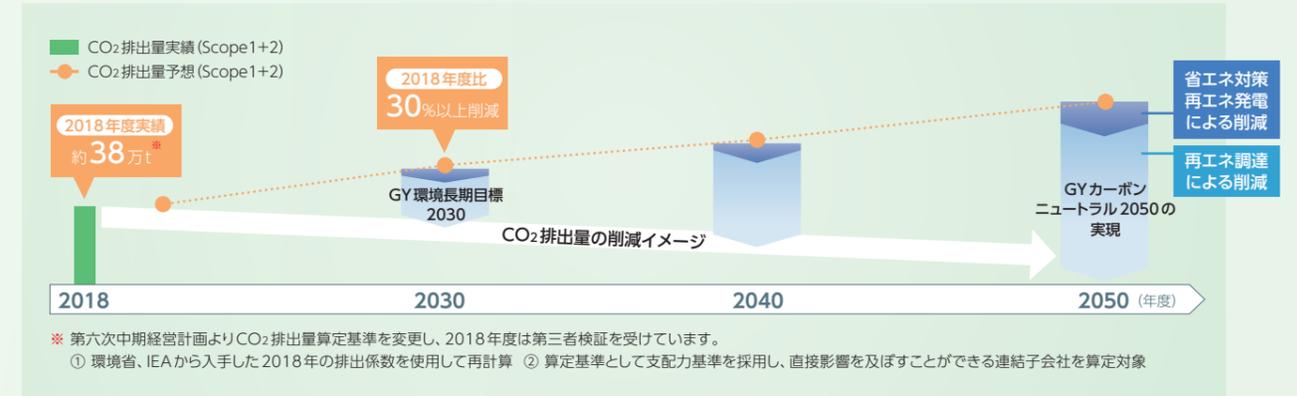
当社は2012年以降、蓄電池システム(ESS)の受注を多数獲得してきたほか、2020-2021年に納入した北海道北部風力送電向けやENEOS向けなど、大規模案件の受注も増加しており、卓越したノウハウを持っています。また国内100ヵ所以上の充実したサービス拠点網と24時間365日対応可能なサポート体制、STARELINKサービスなどの遠隔監視サービスを駆使し、長期的な継続収益を確保できることも強みです。当社はコンテナ型ESSなどのモノ売りに加えて、STARELINKサービスなどをはじめとした「コト」ビジネスで、今後も社会インフラを支え、安心・安全を提供します。

## In Focus 研究開発の取り組み ● 研究開発 P.56-57

現在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リチウムイオン電池の開発を行います。全固体電池は高エネルギー密度を目指し、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ます。負極は炭素材料からシリコン系の負極に変更し、エネルギー密度を向上させるとともに、さらに高エネルギー密度を目指し、負極に金属リチウムの採用を考えています。その先には、高性能・資源の埋蔵量が豊富であり、かつ低コスト化を狙える材料として、硫黄正極を開発します。



## In Focus GYカーボンニュートラル2050 ● GYカーボンニュートラル2050 P.65



## 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
● 省エネルギー対応設備の導入 ● 効率的な充電処方の展開、新規開発	● 国内外全事業所における導入の最大化 ● 自社製品(ESSなど)の導入や実証実験の実施	● 再生可能エネルギー由来の電力購入 ● 再エネ証書の調達

**長期ビジョン [Vision 2035]WEBサイト**  
 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>

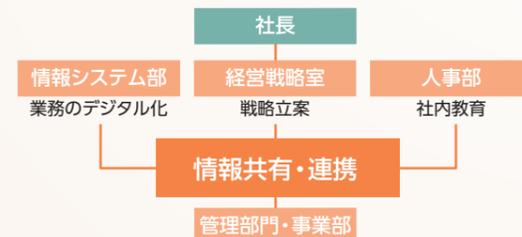
# 特集 DX推進の取り組み

## DX推進の基本的な考え方

当社グループでは、2018年頃からAI/IoT導入を皮切りにDX推進に向けた取り組みを開始し、2023年度から人材育成を開始しています。2024年度はDX推進体制の構築、人材育成、予算確保、各部門と情報システム部に配置すべきデジタル人材とその役割などを検討していきます。

DX推進に向けた体制は、立ち上げ期、移行期、成熟期の3つのフェーズに分けています。立ち上げ期では、主に育成に主眼を置き、選抜メンバーによる「DX育成道場」での中級者育成と、全社員を対象とした初級者教育を進めます。移行期では、各事業部のDX推進を支援しつつ、育成を継続します。成熟期では、各事業部にDXリーダーが配置され、DX推進の主管を情報システム部へと移管します。

DX推進に向けた社内体制



### DX推進の取り組みに関するロードマップ

2023年度は社内DX人材育成を本格的に推進するため、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りました。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ました。2024年度は、2023年度からの取り組みの継続に加え、新たにDX育成道場卒業生を対象とした社外AI相談窓口を設置し、持ち込みデータを使ったAI開発のアドバイザーサービスを受けています。

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度～
社内教育	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 役員が「DXリテラシー講座」を受講	DX推進意識の定着 GSユアサ全社員が「DXリテラシー講座」を受講	DX人材の育成と実装支援 ●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 ●社外AI相談窓口の設置

## デジタル人材の育成計画

デジタル人材の育成は、初級から中級の知識を持つ人材を対象としています。初級者向けにはMicrosoft 365中心の内製教育カリキュラムを提供し、身の回りの業務改善ができるようにします。中級者向けにはビジネスデザイナー/アーキテクト、エンジニア/プログラマ、データサイエンティストの3つの役割に分けて社外コンテンツを組み合わせたカリキュラムを提供し、DXが推進できる能力を習得します。今後はDX育成制度の制定に向けた検討も進めていきます。

DX育成道場での教育スキル

	ビジネス系スキル、企画スキル DXの実現を主導する DXの企画、立案、推進する	技術系スキル 設計、開発、分析を行いDXを実現する
プロデューサー	DXやビジネスの実現を主導する意思決定者 ●事業全体を把握し組織をけん引できる	UXデザイナー システムのユーザー向けデザインを担当する(提案できる)人材 ●使いやすさを考慮したデザインが設計できる
ビジネスデザイナー	DXやビジネスの企画・立案・推進などを担う人材 ●アイデアを企画レベルに落とし込める ●企画を立案・推進できる	エンジニア/プログラマ システムの実装やインフラ基盤を整える人材 ●PowerPlatformの開発ができる
アーキテクト	DXやビジネスに関するシステムを設計できる人材 ●企画をシステムレベルに落とし込める ●システム設計ができる	データサイエンティスト データ解析に精通した人材 ●情報処理、統計、分析ができる ●効果検証ができる

デジタル人材の育成体系	育成内容
上級者	DX育成道場にてビジネス系スキル・企画スキル・技術系スキルの取得(3年間で100名育成)
中級者	業務改革・改善知識の習得 課題発見スキルの習得
初級者	DXリテラシー講座によるDX全般の知識習得
無関心層	

## 当社グループにおけるDXの取り組み事例

### AIを活用した自動車用鉛蓄電池の販売需要予測精度向上の取り組み

自動車(四輪)向け補修用鉛蓄電池をお客様のもとへ素早く確実に届けることは、GSユアサの重要な使命です。加えて安定供給と在庫削減のジレンマを解消するためにも、販売数量の予測は非常に重要です。

従来は、直近の出荷傾向やユーザーの経験から販売予測を推定していましたが、予測誤差が大きいと在庫を抱えたり、商品がなくなって販売機会の損失が発生することが課題でした。そこでより精度を高めるために2019年度からAI導入に取り組み、2020年度にAIによる販売予測を本格導入しました。



販売予測AI推進プロジェクト会議の様子

#### 販売予測AIとは

過去の販売数量、気温の推移、業界統計データなどをAIに学習させ、当月含む4ヵ月間の販売数量を予測しています。自動でAIモデルの学習を行えるツール(Data Robot)を活用し、従来は営業社員が行っていた約300品種×出荷拠点4カ所=1,200通りの予測工数を大幅に削減しました。

#### 〈導入による効果〉

- 予測所要時間を半減
- 予測誤差を約4割低減
- 在庫数を過去最低水準に低減(納品率は維持)



#### 現場推進による「使われるAI」の実現

推進の主体を現場部門に置き、ボトムアップで取り組むことで、「現場へのIT知見の蓄積」、「現場で使われ事業に生かされるAI」の両立を実現しました。

導入当初は、AIの予測値を使わずに従来手法を踏襲して予測する営業社員もいましたが、営業現場の声や意志を反映できる仕組みに変更し、浸透を図りました。販売予測に付き物である、需要トレンドの変化や機種統廃合によるAIの精度劣化を防止し、継続的な精度向上を目指しています。



#### 今後の展望

2024年度には、さらなる在庫適正化を目指します。また、AIによる販売予測だけでなく、次のDX施策として、生産計画システム導入による生産管理手法の標準化と計画精度の向上についても取り組んでいます。

## Voice DX育成道場受講者の声

データ分析の手法や統計的手法、AIのビジネス活用、機械学習モデルの構築について理解が深まり、身近な課題解決に活用できる具体的なスキルと見識が身に付いた。



2023年度DX育成道場の役員報告会の様子

通常業務だけでなく、イベント開催や新たなプロジェクトの推進にも活用できるような汎用性を持ったスキルが身に付いたので、今後の業務に役立てたい。

特集 **新規事業創出に向けた取り組み**  
～新規事業創出チャレンジプロジェクト「Bizチャレ」～

新規事業創出に向けて

当社グループでは、長期ビジョン「Vision 2035」で掲げたGSユアサの中長期的な成長に向けて、当社社員の叡智により新領域でのビジネスに挑戦する全社公募による新規事業創出チャレンジプロジェクト「Bizチャレ」を2022年12月に開始しました。「GSユアサらしさを起点とした社会課題解決につながる事業」をテーマに社内でも募集を行い、150件以上のアイデアが集まりました。その中から有力なアイデアを採択し、ステージゲート方式にて段階的にアイデアを厳選しながら、顧客課題と解決策の解像度を上げ、事業化へ向けて奮闘しています。2023年にも第2回の公募を行い、今後もプロジェクトを進化させながら、2024年度も募集を行います。

また、本活動に加え、既存事業の拡張、既存事業のアセットを活用した派生領域に焦点を当てた新規事業アイデアの創出も実施しています。幅広くアイデアを募る「Bizチャレ」と既存事業の拡張のための「集中検討（タスクフォース式）」、この2軸で新領域へのビジネスに挑戦していきます。



第1回Bizチャレ採択メンバーの発表会の様子

目指すべき新規事業のイメージ

新規事業には、ゼロから作り上げるものだけでなく、既存事業の顧客基盤・事業基盤や技術を活用した派生領域も含んでいます。また、デジタル技術を活用し、既存製品に付加価値をつけることで、コト売りに繋げることや、既存製品の組み合わせで新しい付加価値をつけることも新規事業の一つです。GSユアサらしさを生かしながら社会課題を解決し、人と社会と地球環境に貢献していくことを目指しています。



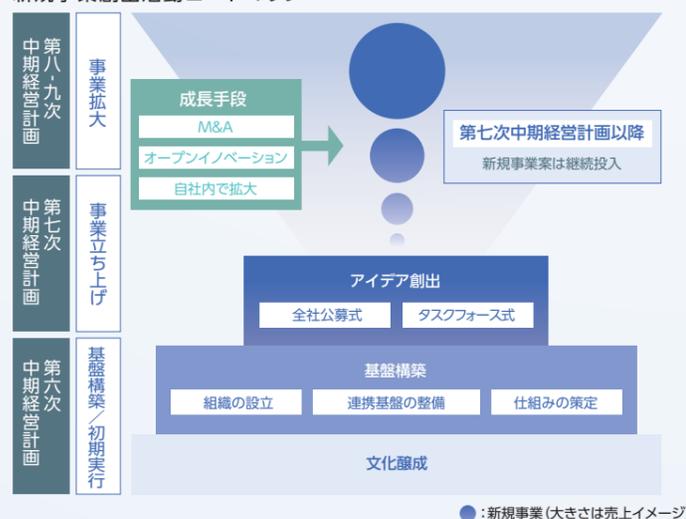
新規事業の事業化に向けたタイムスケジュール

新規事業の事業化に向け、活動の土台であるチャレンジ精神溢れる文化の醸成と新規事業の芽を育成する体制構築を第六次中期経営計画期間中に行います。

アイデア出しや新規事業開発のための研修カリキュラム、外部の新規事業開発実務者による講演などを通じて、基礎知識の普及と、チャレンジを促す積極的な雰囲気づくりを進めています。また、仕組みづくり、連携基盤など、体制の構築に取り組んでいきます。

第七次中期経営計画以降で本格的な新規事業の立ち上げ、事業の拡大を進め、新規事業開発の取り組みを加速させる計画です。スピード感を持って事業を成長させるため、オープンイノベーションやM&Aといった手法も視野に入れ幅広く検討していきます。

新規事業創出活動ロードマップ



TOPICS **新規事業**

01 OOOYOO（ウーユー）とCO<sub>2</sub>分離装置の開発・市場提供に向けた基本合意を締結

当社およびグループ会社であるGSユアサ メンブレンと、京都大学発のベンチャーである株式会社OOOYOOは、CO<sub>2</sub>の回収と再利用を可能にする高性能なCO<sub>2</sub>分離装置の開発・市場提供に向けて2023年10月に基本合意を締結しました。OOOYOOの持つ世界最先端の高性能なCO<sub>2</sub>/N<sub>2</sub>分離膜の技術と、GSユアサ メンブレンが開発した高効率スパイラルモジュールの技術を組み合わせ、省スペースかつ省エネルギーなCO<sub>2</sub>分離装置を開発します。この装置を用いて工場などからの排ガスやプロセスガスに含まれるCO<sub>2</sub>を分離回収し、炭酸ガス、肥料やドライアイス、化学製品や燃料製造のための資源として再利用することで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。このCO<sub>2</sub>分離モジュールは、2024年度中に製品化し、2年以内の市場提供を目標としています。



詳しい内容はこちら ▶ <https://newsroom.gs-yuasa.com/news-release/163>

02 Plug and Play Japanとエコシステム・パートナーシップ契約を締結

当社は2023年8月、Plug and Play Japan株式会社と、エコシステム・パートナーシップ契約※を締結いたしました。Plug and Play Japanは、世界トップレベルのアクセラレーター／ベンチャーキャピタルで、革新的な技術やアイデアを持つスタートアップと大手企業との共創を支援しています。今回のパートナーシップ契約により、スタートアップとの協業やオープンイノベーションを通じたDX推進と新規事業の創出を支援していただくことで、新規事業創出の取り組みをさらに加速します。

※エコシステム・パートナーシップ契約：関心領域の事業課題や技術フォーカス分野におけるスタートアップとの協業促進を目的としたパートナーシップ契約。

■ 主な社内の文化醸成イベント

セミナーテーマ名	内容
新規事業マインド醸成セミナー	新規事業に取り組む意義について
企業内起業家講演会	他社の新規事業への取り組み事例
アイデア創出ワークショップ	新規事業アイデアの見つけ方
スタートアップ起業家講演会	イノベーションに取り組む意義



セミナーの様子

Voice **新規事業事務局メンバーの声**



新規事業事務局メンバー

約100年前、創業者の一人である二代目島津源蔵は、高品質な製品開発により、社会に貢献する発明家精神を、もう一人の創業者である湯浅七左衛門は時代に先駆けて新規事業を開拓するチャレンジ精神を誼い、それぞれが異業種から鉛蓄電池産業への進出を果たしました。変化の激しい現代において、経営理念である『革新と成長』を次の100年も続けていくため、新規事業開発を邁進してまいります。

## 財務担当役員メッセージ

## CFO Message

ROIC経営の推進による収益力強化と最適な資金調達によって  
中長期的な企業価値向上を実現していきます。



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

## 第六次中期経営計画における財務・資本戦略

● 第六次中期経営計画(2023~2025年度) P.36-39

当社グループは今、次の100年に向けた大きな転換点に立っています。2023年4月に公表した長期ビジョン「Vision 2035」では、「モビリティ」と「社会インフラ」を注力分野に定め、100年以上にわたり社会の発展に貢献してきた主力事業である鉛蓄電池から、BEV用を中心とするリチウムイオン電池を中核に据えた事業構造への変革を推し進めていく方針を示しました。事業構造の変革を実現していくためには、大規模な

投資が必要です。成長投資と財務の健全性、最適な資金調達方法の選択、そして株主のみならず社会への還元バランスがとれた最適資本構成を追求し、事業構造の変革を成功に導くことが、CFOとしての自身の責務と認識しています。

2023年度からスタートしている第六次中期経営計画期間は、「Vision 2035」で描いた2035年のありたい姿に向けた土台づくりの3年間です。同計画の公表時

には、売上高6,100億円、のれん等償却前営業利益410億円を最終年度の目標に設定しました。この3年間は土台づくりのための投資が先行するため、既存事業のキャッシュ創出力の強化を図り、既存事業で稼いだキャッシュや外部から調達した資金を「モビリティ」や「社会インフラ」の分野での成長分野に投じていく方針です。将来の企業価値につながる確度が高いと判断すれば、厳選しながらM&Aも選択肢としていきます。

計画初年度の2023年度は、売上高および各段階利益で過去最高を更新することができました。HEV用リチウムイオン電池やESS用電池の販売数量の増加に加え、販売価格は正の取り組みが奏功し、連結売上高は前年度比8.7%増の5,629億円となりました。のれん等償却前営業利益は前年度比31.7%増の422億円となり計画最終年度の目標を超過して着地しました。当期純利益は、中国事業の再編やリチウムエネルギー ジャパンの完全子会社化に伴う税効果会計の影響などにより、前年度の139億円から321億円に大幅な増益となりました。

この1年は、「稼ぐ力」が確実に強化された実感を持っています。特に原材料価格や各種コストが上昇する中で、価格是正を実現できたのは大きな成果だと考えています。価格是正の裏では、長年にわたり続けてきた収益性が低いビジネスモデルの転換を実現した事業もあります。一方で、前年度は業績の上方修正を3回も行うことになりました。予算編成の精度向上を課題と認識し、改善に努めていく考えです。

2024年度は売上高5,900億円、営業利益440億円、

のれん等償却前営業利益445億円を目指します。2024年7月に、第六次中期経営計画の最終年度である2026年3月期の目標値をアップデートしました。想定を超える原材料価格の高騰やインフレに伴うコストの上昇、自動車のEV化の潮流の変化などの外部環境の変化や、既存事業の稼ぐ力のさらなる強化と成長分野の戦略実行の継続的な推進を踏まえ、売上高は当初計画の6,100億円から6,000億円へ、のれん等償却前営業利益は同410億円から460億円に修正しました。稼ぐ力をさらに強化し、既存事業で稼いだキャッシュを成長分野に投資するという方向性をより強固なものにすべく、CFOとしての立場から明確に導いていく考えです。

## 資本政策

2023年7月、当社は本田技研工業(株)との合併会社「(株)Honda・GS Yuasa EV Battery R&D」を設立し高容量・高出力なBEV用リチウムイオン電池の将来の量産に向けた研究開発を8月から開始しています。2024年度も、HEV用リチウムイオン電池の増産に向けたブルーエネルギー第2工場への追加投資や、BEV用リチウムイオン電池の新工場の建設に伴う投資で約800億円規模の設備投資を計画しており、今後も大規模投資が控えています。計画ではこのような大型投資などに伴い、第六次中期経営計画の3年間累計で約1,900億円の投資キャッシュ・フローを見込んでいます。3年間の累計営業キャッシュ・フロー約1,400億円

## 第六次中期経営計画目標(2023~2025年度目標)

	2025年度目標		増減 (B)-(A)
	2023.4当初目標(A)	2024.7修正目標(B)	
売上高	6,100億円以上	6,000億円以上	△100億円
のれん等償却前営業利益 (営業利益率)	410億円以上 (6.7%以上)	460億円以上 (7.7%以上)	+50億円 (+1.0P)
[参考] のれん等償却前営業利益(超インフレ会計適用前)	-	486億円以上	-
ROE(自己資本利益率)	8%以上	8%以上	-
ROIC(投下資本利益率)	10%以上	10%以上	-
総還元性向	30%以上	30%以上	-
前提条件	国内鉛建値	34.2万円/t	+3.0万円/t
	LME	2,000US\$/t	+100US\$/t
	為替	140.0円/US\$	145.0円/US\$

(注1) 上記指標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。

(注2) ROICは、のれん等償却前営業利益(税前)÷投下資本(固定資産(のれん等除く)+運転資本)で算出。投下資本は期首と期末の平均値です。

(注3) 参考の超インフレ会計適用額は2023年度と同水準を修正目標の営業利益に計上しています。

# 財務担当役員メッセージ

と株主還元に必要な資金を加減すると、単純に約800億円の資金が不足することになります。そのため、事業構造の変革に向けた投資のための資金の確保が、財務・資本戦略面での最大の課題と捉えています。2023年12月には約400億円の公募および第三者割当による増資を実施しましたが、この増資は主にBEV用リチウムイオン電池への投資に向けた財務体質の強化が目的です。これに伴い、2023年度末の自己資本比率は50%を超え、成長機会の補捉に向けたバランスシートの強化が実現しました。BEV用リチウムイオン電池生産に向けた投資が本格化する今後は、低下傾向を辿る見込みですが、自己資本比率40%以上を確保し財務健全性を確保していく考えです。今後も稼ぐ力の強化による営業キャッシュ・フローの最大化に加え、さまざまな資金調達方式を検討していきます。資本効率の向上に向けて政策保有株式の縮減にも取り組んでいます。直接的な利益を生まない株式については、相手先企業との関係性を見極めながらも着実に売却を進め、事業資産に振り向けていく方針です。

株主還元については、当計画期間中は投資が先行する中でも、総還元性向30%以上を目標として還元を行っていく方針です。2023年度の1株当たり配当金は、前年度比で20円増配となる70円とさせていただきます。2023年度は総還元性向20.6%に留まりましたが、優先順位を慎重に考慮し、今回は成長投資を優先する判断を行った結果だと考えています。2024年度の配当金も70円を予想しています。

## キャピタル・アロケーション (2023~2025年度)

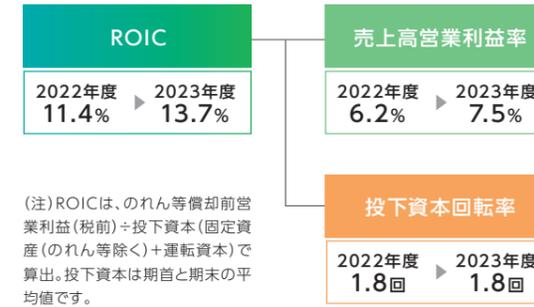


## ROIC経営 ● 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について P.34-35

投資の原資となるキャッシュの創出や、収益性の高い事業ポートフォリオ構築の上で、資本コストを上回るリターンを生み出し資本効率を高めていくことは、極めて重要だと考えています。第六次中期経営計画では、「ROE8%以上」に加え、「ROIC10%以上」も経営目標に設定し、取締役報酬の業績連動報酬の評価ポイントにもROICを用いるなど、経営陣全体でコミットしています。

2023年度のROEは、純利益の増加に伴い計画の目標値を大幅に超過する11.6%となりましたが、公募増資に伴う分母の自己資本が増加していくため、今後数年は低下傾向になる見込みです。当社は事業領域が幅広く、ROEによる事業管理は非常に難しいため、事業ごとの

## ROICツリー (2022~2023年度)



特性を踏まえた投下資本リターンを評価できるROICで効率性をモニタリングすることで、グループ全体の資本効率向上を目指しています。稼ぐ力を示す分子には、一般的な税引き後営業利益ではなく、のれん等償却前営業利益を採用しています。事業部が意識することが難しい税金の要素を外すことで、ROICに対する理解を深め実効性を高めていくことが、その理由です。

2023年度のROICは13.7%となりましたが、全社的にはBEV用リチウムイオン電池への巨額投資を行っていくことになるため、一時的な低下を見込んでいます。事業ポートフォリオ全体では、償却が終了した設備が多い自動車電池事業(国内)が高いROICを維持し、そこで創出したキャッシュを成長分野に投資していくことになります。同様に産業電池電源事業も、非常用分野で確保したキャッシュを、成長が期待される再生可能エネルギー用の電力貯蔵システム(ESS)などの常用分野に投じていくことになります。車載用リチウムイオン電池事業は、HEV用の収益拡大に努めていきますが、先に触れたBEV用への大規模投資を実行していく過程では、ROICの低下を見込んでいます。言うまでもなく、このような成長事業については、ROICだけではなく将来の成長性もあわせて評価していく考えです。自動車電池事業(海外)は、地域戦略の転換ならびに主要拠点へのリソース集中と利益の最大化を通じて資本効率の向上を図っていく方針です。

ROICの浸透に向けては、管理職や現場社員に対する勉強会を定期的に行っています。また、逆ツリー展開によって現場の管理指標と明確にリンクさせ、各部門の社員一人ひとりが目の前の仕事に取り組むことでROICが向上するように、全社で取り組んでいるTQM活動に落とし込み、より実効性の高い仕組みづくりを進めているところです。

## 株主価値の持続的向上に向けて

現状の当社株式のPBRは、公募増資直後の0.8倍前後から、一時1倍を超える水準まで向上し、その後再び低水準が続いています。この市場の評価を真摯に受け止め、株主・投資家のみなさまの期待収益率を把握し、同時に当社の成長ストーリーに対するご理解をいただくための丁寧な対話を行っていきたく考えています。BEV用リチウムイオン電池が伸長する可能性のみで投資するという安易な考えではなく、既存事業の収益性を高めて新しい挑戦も行っていくという、地に足を付けた経営を志向していることをご理解いただけるよう、努めていきたいと思っております。

何よりも重要なことは、企業価値の向上に向けて必要施策を着実に遂行していくことだと考えています。当社は、鉛蓄電池は自動車用、フォークリフト用、産業用など、リチウムイオン電池はHEVやPHEV、EVなど多岐にわたる領域で提供しています。そうした全方位で事業を展開する強みを活かして、カーボンニュートラル実現に向け拡大する需要を確実に取り込んでいきます。原材料の高騰や運送費の上昇といったコスト上昇への対応も行いながら、目標達成を目指していきます。「Vision 2035」といういわば「北極星」を目指して「羅針盤」としての役割を果たしていく考えです。

株主・投資家のみなさまにおかれましては、中長期的な視点で企業価値向上を目指す当社グループの考えをご理解いただき、ご支援いただければ幸いです。

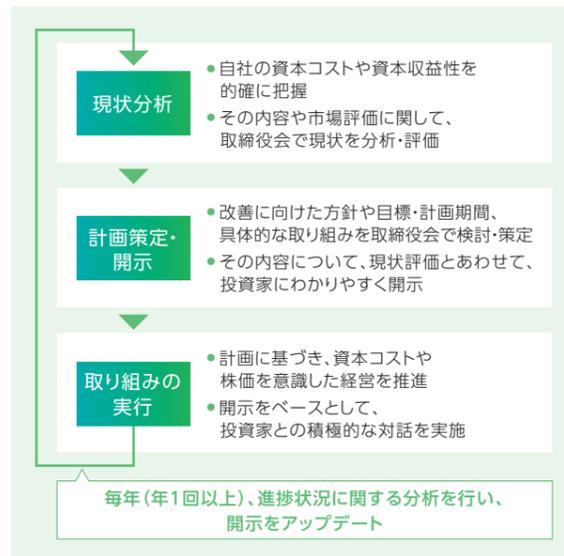


# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

当社では自己資本利益率 (ROE) や投下資本利益率 (ROIC) といった指標を用いて、資本収益性について現状分析するとともに、第六次中期経営計画の目標値として活用しております。

資本コストの把握ならびに市場評価を踏まえた現状分析、計画の策定などについては取締役会において議論を重ねており、さらなる企業価値向上を目指して資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて取り組んでおります。

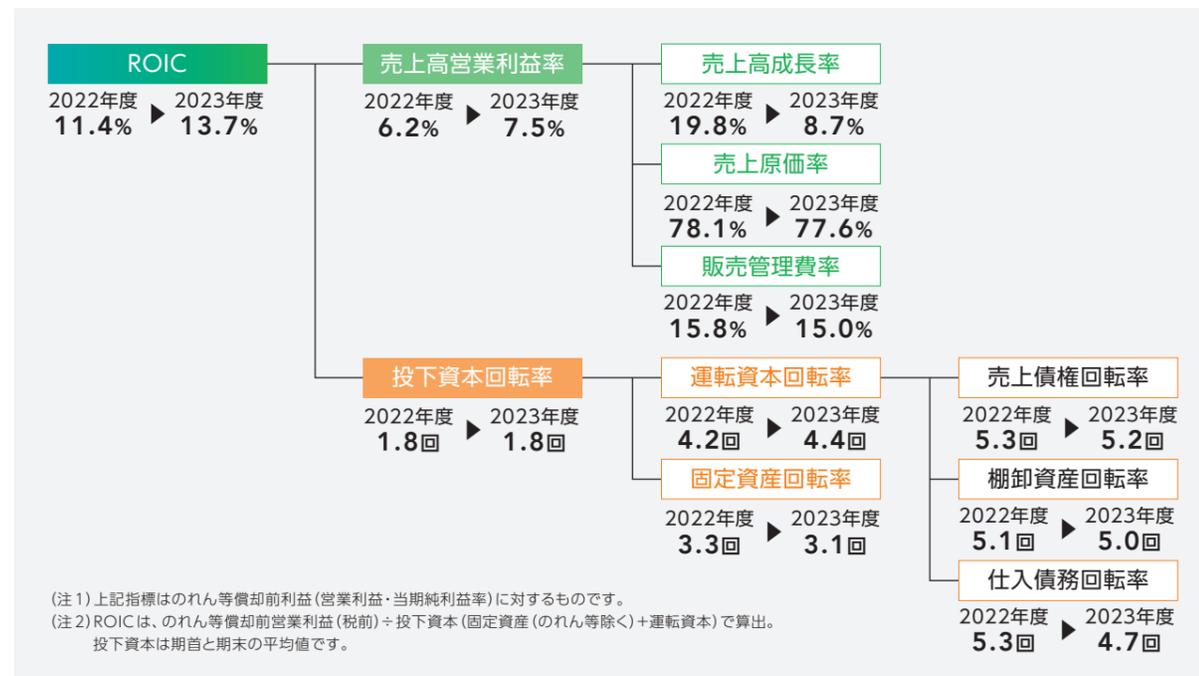
先般実施した増資の影響などにより、今後一時的にROEが減少する可能性があるものの、カーボンニュートラル実現に向けたグローバルな蓄電池需要の拡大機会を最大限に生かすべく成長投資を進めるとともに既存事業の収益力強化などにより、1株当たり利益 (EPS) を高めてROEを向上させ、中長期の目標達成に向けた取り組みや事業の成長性や将来性について、投資家と積極的に対話を行うことで、時価総額の拡大と株価純資産倍率 (PBR) 向上を図ってまいります。



出典:資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について(東京証券取引所)

## ROICツリー

当社では、2023年度からの第六次中期経営計画においてROICを経営目標の一つに設定し、向上を目指しています。2023年度の投下資本回転率は横ばいとなりましたが、売上高営業利益率は、主としてHEV用リチウムイオン電池とESS用リチウムイオン電池の販売数量の増加や販売価格正の取り組みにより向上しました。この結果、全社のROIC数値は前年度の11.4%から13.7%へと上昇しました。車載用リチウムイオン電池事業では、成長分野への先行投資が大きく、年度によってバラつきがあるため、ROICは単年度の比較ではなく、中長期の推移で評価管理しています。



(注1) 上記指標はのれん等償却前利益(営業利益・当期純利益率)に対するものです。  
 (注2) ROICは、のれん等償却前営業利益(税前)÷投下資本(固定資産(のれん等除く)+運転資本)で算出。  
 投下資本は期首と期末の平均値です。

## TOPICS

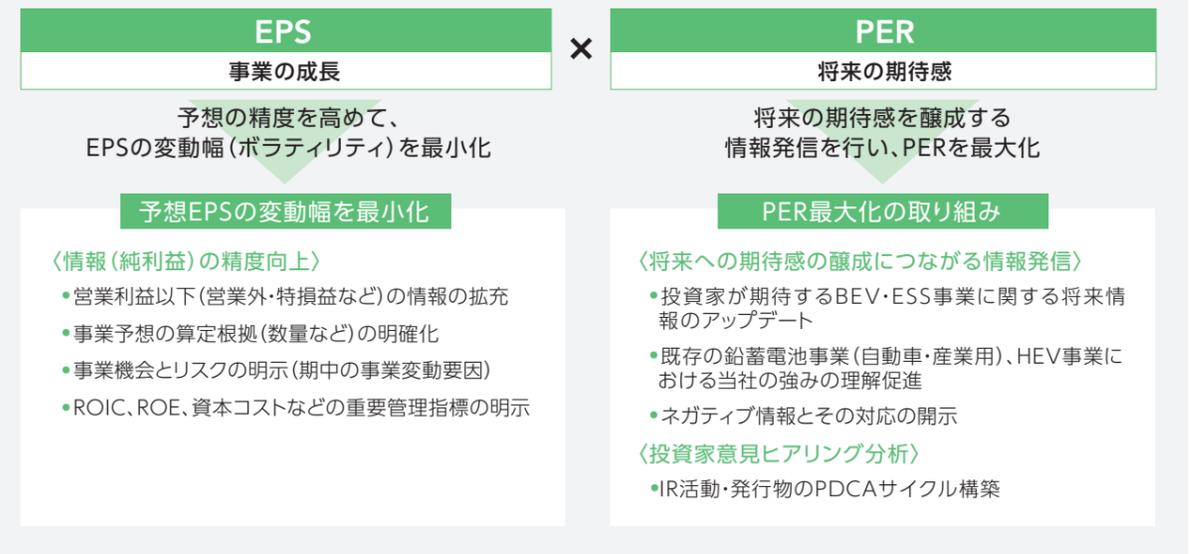
### 01 社内でのROIC経営浸透に向けた取り組み

階層別にさまざまな施策を通じて浸透活動に取り組んでいます。これまで経営層向けの勉強会を複数回開催したほか、社内メールマガジンでの情報発信も定期的に行っています。また、TQM活動を活用して浸透を図っています。2021年度からは、部門の年間計画を策定する際に、改善活動とROICを結び付けるように要請し、これを従業員の課題設定にまで落とし込んでいます。これによって、TQM活動による改善がROICにどのように影響するのかを一人ひとりが意識するようになりつつあります。今後も取り組みを継続することで、さらに社内啓発を図っていきます。

### 02 株価向上に向けた施策

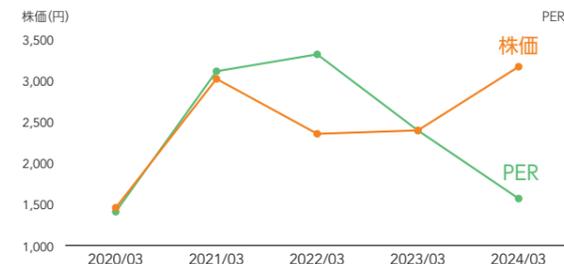
当社では資本コストの把握ならびに市場評価を踏まえた現状分析、計画の策定などについて取締役会において議論を重ね、さらなる企業価値向上を目指して資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて取り組んでおり、時価総額の拡大とPBR向上を図っております。

株価を構成する要素の1つであるEPSについては、カーボンニュートラル実現に向けたグローバルな蓄電池需要の拡大機会を最大限に生かすべく成長投資を進めるとともに、既存事業の収益力強化などにより事業の成長を図り、予想EPSの変動幅を最小化できるように情報精度の向上に努めています。加えて、中長期の目標達成に向けた取り組みや事業の成長性や将来性について、投資家と積極的に対話を行うことで株価収益率 (PER) の向上を図っており、株価向上に向けた施策に取り組んでいます。

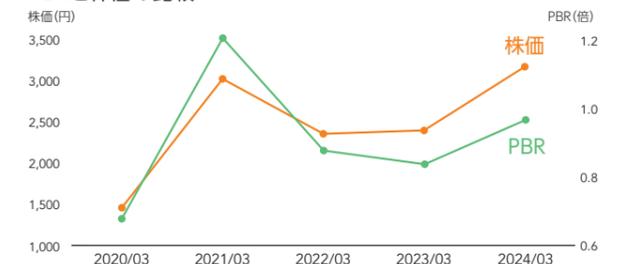


## 参考データ

### PERと株価の比較



### PBRと株価の比較



(注) PERはのれん等償却前営業利益に対するものです。

# 第六次中期経営計画 (2023~2025年度)

## 方針と施策

### 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	BEV用 電池開発		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hondaとの合併会社を活用した大容量・高出力なリチウムイオン電池開発</li> <li>● 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</li> </ul>
2	既存事業の 収益力強化		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 徹底した付加価値創出と収益性改善</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
3	DX/ 新規事業		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業構造転換を可能にするDX推進</li> <li>● 社会課題解決に貢献する新規事業創出</li> </ul>

各セグメントの戦略や取り組みについては、「事業概況」ページをご参照ください。

● 自動車電池事業 P.42-45 ● 産業電池電源事業 P.46-49 ● 車載用リチウムイオン電池事業 P.50-53 ● 特殊電池およびその他事業 P.54-55

## 事業環境の変化と目標見直しについて

当社は2024年7月9日に、第六次中期経営計画最終年度(2025年度)の目標の見直しを発表いたしました。

第六次中期経営計画初年度である2023年度の業績において、既存事業における収益力強化や中国事業見直しなどにより各段階利益が伸長した結果、2025年度の営業利益目標を前倒しで達成したことから、経営目標を見直すことといたしました。

なお、当社は引き続き、①BEV用電池開発、②既存事業の収益力強化、③DX/新規事業の3つの施策を推し進めてまいります。

### 売上高/のれん等償却前営業利益の推移



#### 市場環境の変化

- 円安に伴う原材料価格、人手不足に伴う人件費などのコスト高騰
- EV化の潮流変化、欧州を中心としたHEVの見直し

#### GSユアサの変化

- 自動車電池、産業電池電源を中心とした既存事業の稼ぐ力の強化
- 選択と集中による事業ポートフォリオの見直し(中国事業の譲渡など)
- BEV事業を中心とした成長分野の戦略実行(株Honda・GS Yuasa EV Battery R&D設立、BEV用工場土地取得など)

## 経営目標

	2025年度目標		増減 (B)-(A)	前提条件	2025年度	2025年度	増減 (B)-(A)
	2023.4当初目標 (A)	2024.7修正目標 (B)			当初目標 (A)	修正目標 (B)	
売上高	6,100億円以上	6,000億円以上	△100億円	国内鉛建値 (万円/t)	34.2	37.2	+3.0
のれん等償却前営業利益 (営業利益率)	410億円以上 (6.7%以上)	460億円以上 (7.7%以上)	+50億円 (+1.0P)	LME (US\$/t)	2,000	2,100	+100
[参考] のれん等償却前営業利益 (超インフレ会計適用前)	-	486億円以上	-	為替 (円/US\$)	140.00	145.00	+5.00
ROE(自己資本利益率)	8%以上	8%以上	-				
ROIC(投下資本利益率)	10%以上	10%以上	-				
総還元性向	30%以上	30%以上	-				

(注1) 上記指標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。

(注2) ROICは、のれん等償却前営業利益(税前)÷投下資本(固定資産(のれん等除く)+運転資本)で算出。投下資本は期首と期末の平均値です。

(注3) 参考の超インフレ会計適用額は2023年度と同水準を修正目標の営業利益に計上しています。

### セグメント別目標

		2025年度目標				増減 (B)-(A)	[参考] 2025年度修正目標 (超インフレ会計適用前)		修正理由	
		2023.4当初目標 (A)		2024.7修正目標 (B)			売上高	営業利益 (利益率%)		
		売上高	営業利益 (利益率%)	売上高	営業利益 (利益率%)					
自動車電池	国内	1,000	70 (7.0)	1,000	90 (9.0)	±0	+20 (+2.0)	1,000	90 (9.0)	● 売価見直しの影響を反映
	海外	2,400	170 (7.1)	2,600	170 (6.5)	+200	±0 (△0.6)	2,600	196 (7.5)	● トルコの超インフレ会計の影響 ● 販売物量増、売価見直しの影響を加味
産業電池電源		1,400	110 (7.9)	1,200	130 (10.8)	△200	+20 (+2.9)	1,200	130 (10.8)	● 売価見直しの影響を反映 ● 海外における売上高減少を加味
車載用 リチウムイオン電池		1,100	60 (5.5)	1,000	50 (5.0)	△100	△10 (△0.5)	1,000	50 (5.0)	● リチウム市況下落に伴う 売価下落の影響の反映
特殊電池およびその他		200	0 (-)	200	20 (10.0)	±0	+20 (+10.0)	200	20 (10.0)	● 管理部門経費の見直しを反映
合計		6,100	410 (6.7)	6,000	460 (7.7)	△100	+50 (+1.0)	6,000	486 (8.1)	

(注4) 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。

### 財務方針・資本政策

2025年度 目標		
営業キャッシュ・フロー 対有利子負債比率※1	総還元性向※2	自己資本比率
3年程度	30%以上	40%以上維持

第六次中期経営計画3カ年 累計		
営業 キャッシュ・フロー	投資 キャッシュ・フロー	フリー・ キャッシュ・フロー
1,400億円	△1,900億円	△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。

### 設備投資・減価償却費・研究開発費

		2023~2025年度
設備投資額		1,900億円
自動車電池	国内	120億円
	海外	200億円
産業電池電源		160億円
車載用リチウムイオン電池		1,050億円
特殊電池およびその他		370億円
減価償却費		650億円
うち、車載用リチウムイオン電池		240億円
研究開発費		600億円※3
(売上高研究開発費率)		3.4%※4

※3 持分法適用会社における研究開発費を含む。

※4 2023年度末時点の計画値を記載。

第六次中期経営計画アップデート説明会資料・説明会動画  
[https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/library/strategy\\_meeting.html](https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/library/strategy_meeting.html)  
 長期ビジョン・中期経営計画WEBサイト  
<https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/management/plan.html>



# 第六次中期経営計画 (2023~2025年度) — マテリアリティの進捗

マテリアリティ P.62-63

E 環境 S 社会 G ガバナンス

マテリアリティ	活動概要	適用範囲	指標	想定される事業への影響	2023年度実績	2025年度目標
G CSR・コンプライアンスの徹底	法令情報の周知とコンプライアンス研修の推進	国内	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	罰則金、損害賠償金、行政処分や取引停止などに伴う機会損失	①16回 ②0件	①16回 ②0件
		海外	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	カルテルや贈収賄などに伴う罰則金、行政処分や取引停止などに伴う機会損失	①100% ②100%	100%
G 知的財産の保護	自社知的財産の活用促進	グローバル	事業拡大に寄与する特許取得計画の達成率	事業成長や新規事業創出の機会創出	100%	100%
	第三者知的財産権の侵害の回避	国内	第三者知的財産権侵害事案の発生件数	第三者知的財産権の侵害に伴う損失	—	0件
	模倣品の排除	海外	模倣品販売サイトの閉鎖件数	模倣品販売による将来の売上損失	—	1,000件
G 機密情報管理の徹底	セキュリティ対策の推進と不正アクセス監視の強化	グローバル	高セキュリティレベル検知時のサイバー攻撃対応率	機密情報漏洩に伴う損失	100%	100%
		国内	大量データ出力時の情報流出確認対応率		100%	100%
	情報セキュリティ教育の推進	国内	情報セキュリティ習熟度テストの合格率		96%	95%以上
S 人格の尊重	人権教育の推進	国内	人権教育計画の達成率	・人権侵害発生による取引停止などに伴う機会損失 ・労働争議に伴う生産・販売機会の損失	100%	100%
		海外	ハラスメント教育計画の達成率		100%	100%
	人権リスク管理の徹底	国内	ハラスメント事案対応率	・生産性低下(離職、休職、ストライキ)に伴う人材損失 ・訴訟、損害賠償リスク	100%	100%
S 多様性の尊重	女性の活躍推進	国内	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	・女性活躍関連認定や投資銘柄採用に伴う株主資本の増加 ・女性従業員の定着率向上による労働力確保	①3.9% ②26.7% ③14.7% ④100%	①6%以上 ②30%以上 ③17%以上 ④100%
		国内	障がい者雇用の推進		・労働力確保 ・法定雇用率(2.3%)を下回ることによる損失	2.65%
S 人材開発の推進	人材育成プログラムの推進	国内	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	・職能要件を満たす人材の確保 ・IATF16949の認証未取得による損失 ・人材パフォーマンス向上 ・生産性低下(離職、休職、ストライキ)に伴う人材損失 ・将来の経営ポストや重要役職を担う人材の確保	①100% ②100%	100%
		国内	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		・36協定違反に伴う損失 ・有給休暇未消化に伴う損失	①100% ②12回 ③99.9%
S 労働環境・労働安全衛生の向上	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	国内	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	・長時間労働を原因とする過重労働による労働災害発生に伴う損失	68%	100%
		海外	時間外労働削減目標の達成率			
	適切な雇用管理の徹底	国内	労働基準監督署による臨時検査における是正勧告件数	是正勧告に伴う損失	0件	0件

マテリアリティ	活動概要	適用範囲	指標	想定される事業への影響	2023年度実績	2025年度目標
S 労働環境・労働安全衛生の向上	ワークライフバランスの推進	国内	フルタイム従業員の離職率	・離職に伴い追加的に発生する採用コストの増加	2.3%	2.3%未満
	健康経営の推進	国内	高ストレス者の割合	・メンタル不調による休職者や退職者の発生に伴う損失	10%	10%以下
S 高品質な製品の提供	労働安全衛生リスクマネジメントの推進	グローバル	①重大な労働災害の発生件数 ②血中鉛濃度管理基準外の作業員数	・重大な労働災害発生に伴う損失	①0件 ②308名	①0件 ②0名
		国内	休業災害件数		5件	2件以下
	海外	休業災害件数	30件	26件以下		
S 高品質な製品の提供	品質改善や品質コミュニケーション強化の推進	グローバル	クレーム発生や工程内不良に対する目標の達成率	・品質不良発生に伴う損失	92%	100%
	製品安全管理の強化	グローバル	①重大な製品事故の発生件数 ②製品不安全事故の発生抑制目標の達成率 ③製品安全教育の計画達成率	・製品不安全事故発生に伴う損失	①0件 ②65% ③50%	①0件 ②100% ③100%
S 高品質な製品の提供	サービス提供の強化	国内	サービス推進プロジェクト計画の達成率	・サービスの推進に伴う収益向上(製品メンテナンスを含むコト売りに関する収益が対象)	100%	100%
	水資源の有効利用の推進	グローバル	水使用量の削減率(2018年度比)	・水使用量削減対応遅れに伴う風評被害、ブランドイメージ低下に伴う販売機会損失	15.3%	15.0%以上
E 環境保護の推進	低炭素社会実現への貢献	グローバル	CO2排出量の削減率(2018年度比)	・カーボンニュートラル対応遅れに伴う風評被害、ブランドイメージ低下に伴う販売機会損失	13.7%	15.0%以上
	環境汚染の予防	グローバル	重大な環境事故の発生件数	・環境事故発生に伴う損失	0件	0件
E 環境配慮製品の開発と普及	市場に提供する製品の再生材料使用率の向上	グローバル	鉛蓄電池の鉛原材料に占める再生鉛量の比率	・循環型社会への貢献対応遅れに伴う風評被害、ブランドイメージ低下に伴う販売機会損失	65.7%	70.0%以上
	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	グローバル	全製品の売上高に占める環境配慮製品の販売比率	・カーボンニュートラル対応遅れに伴う風評被害、ブランドイメージ低下に伴う販売機会損失 ・環境配慮製品売上増加に伴う収益向上	38.7%	45.0%以上
S CSR調達の推進	責任ある鉱物調達への対応	グローバル	責任ある鉱物調査計画の達成率		100%	100%
	サプライチェーンCSRリスクの管理	グローバル	サプライヤーCSR課題改善計画の達成率	・サプライチェーンCSRリスク顕在化に伴う損失	100%	100%
		国内	①CSR調達に関する社内教育計画の達成率 ②CSR調達に関するサプライヤー教育計画の達成率		—	①100% ②100%

(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。マテリアリティ対応計画の最新データはWEBサイトをご確認ください。  
▶ [https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/pdf/materiality\\_2024.pdf](https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/pdf/materiality_2024.pdf)

# 事業概要・市場環境

事業	主な用途	販売先	事業の特徴
自動車電池事業 (国内)	<b>自動車</b> 始動用 内燃機関車(ICE) / アイドリングストップ(ISS)車 補機用 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)	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	<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>オートバイ</b> 始動用	新車向け 日系オートバイメーカー 補修向け 代理店など	
自動車電池事業 (海外)	<b>自動車</b> 始動用 ICE / ISS車 補機用 HEV / PHEV / EV	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)	<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・豪州は補修向けが多くを占める</li> </ul>
	<b>オートバイ</b> 始動用	新車向け 日系オートバイメーカー 補修向け 代理店など	
産業用電池電源事業	<b>非常時のバックアップ</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">非常用分野</span>	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経由する場合もある)	<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> </ul>
	<b>電力貯蔵システム(ESS)</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">常用分野</span>	送配電事業者 / EPC*事業者 / 工場 / 事業所など	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業拡大が期待できる</li> </ul>
	<b>フォークリフト</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">駆動用</span>	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>● 補修向けで継続的な収益を獲得できる</li> </ul>
車載用リチウムイオン電池事業	<b>自動車</b> 駆動用 HEV / PHEV / バッテリー EV(BEV) 始動用・補機用(12Vリチウム) HEV / PHEV / BEV / ICE	日系自動車メーカーなど	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品寿命が長いいため、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>● 事業拡大が期待できる</li> </ul>
特殊電池およびその他事業	潜水艦 有人潜水調査船 航空機 ロケット 人工衛星 その他特殊用途	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>

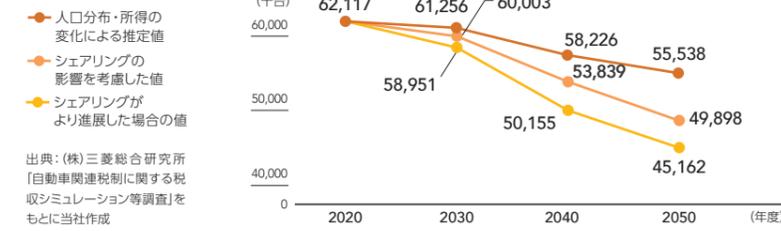
**バッテリーの用途** 始動用 エンジンの始動に使用 補機用 電動車のシステムの起動や電装品のバックアップに使用 駆動用 モーターの駆動に使用

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、常時の充放電に使用

\* 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。

## 市場環境と当社の対応

国内保有台数予測

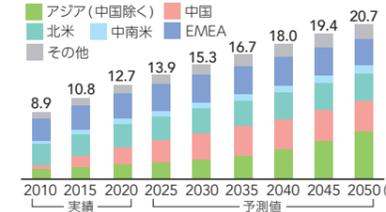


日本国内の保有台数が販売数量に影響します。長期的には、人口減少に伴い、日本国内の保有台数、新車販売台数は徐々に減少する見込みです。そのため当社では、新車向け・補修向けともに適正販売価格の構築や高付加価値製品の販売強化によってさらに収益力を強化していく考えです。

グローバルでの自動車の保有台数予想の推移

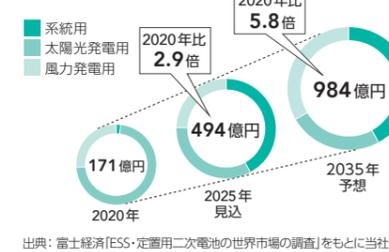


地域別自動車保有台数推移

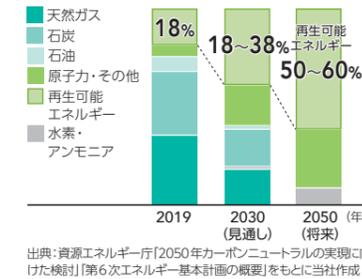


先進国では電動化が進みますが、それ以外の地域においては内燃機関車(ICE)が残り、ICEの保有台数は大幅には減少しないと想定しています。したがって始動用や補機用の鉛蓄電池の需要は2035年でも大きくは減少しないと想定しています。また、当社の主戦場であるアセアン、豪州における鉛蓄電池需要は安定的に推移すると想定しています。そのため当社では、引き続き需要の見込めるアセアン・豪州・欧州にリソースを集中し、さらなる収益力の拡大を目指します。

系統・再生併設用蓄電システム向け二次電池の国内市場

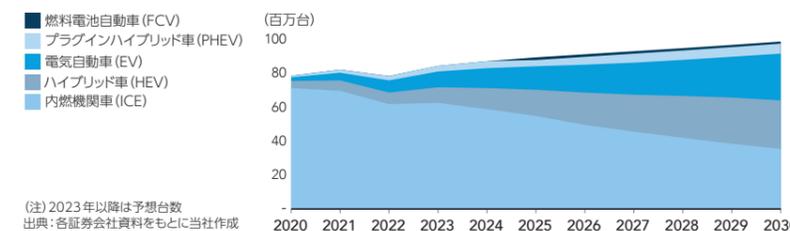


国内の電源構成の推移予想



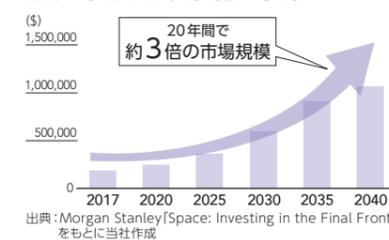
国内では再生可能エネルギー関連の補助金制度が多数発表されており、2050年には日本の電源構成における再生可能エネルギー比率は過半を占めると想定されています。一方、再生可能エネルギーは天候や時間帯によって発電量が大きく変動することから、電力系統に悪影響を及ぼす可能性があります。その出力変動を緩和する役割を果たすキーデバイスとして蓄電池の需要が高まっています。当社では2024年度、ESS向けの生産能力を2023年度の1.3倍に拡大し、需要に対応しています。

グローバルパワートレイン予想

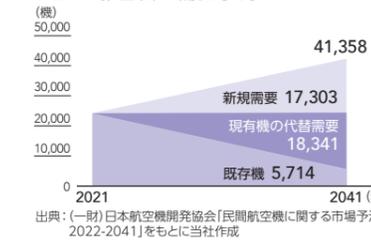


世界年間販売9,000万台を超える自動車への環境規制が、世界各国で強化されており、HEVやBEVなどの電動車の割合が大幅に増加する見込みです。日本でも、2035年までに国内の新車販売をすべて電動車にするという目標を掲げています。当社では、2030年代半ばまではHEVが自動車市場の主流と見込んでおり、生産能力を拡大して需要に対応しています。2030年以降は徐々にEV・BEVが増加すると予測しており、当社では2027年度からのBEV用の量産開始に向け、研究開発と工場建設を進めています。

世界の宇宙産業市場規模と予測



ジェット旅客機の需要予測



当社は特殊電池事業において、宇宙・人工衛星用のリチウムイオン電池で高いシェアを持っています。世界の宇宙産業市場予測では、2017年以降の20年間で約3倍の市場規模が見込まれています。今後も最高水準の性能・品質を持つ製品を提供し、宇宙産業の発展に貢献します。また航空機用リチウムイオン電池の分野では、新型コロナ禍からの回復に伴い補修向けが堅調に推移しています。今後も航空機市場全体では新規需要・代替需要を含めて大幅な成長が見込めます。

# 事業概況

## 自動車電池事業(国内)

### 事業部長メッセージ

国内市場では、少子高齢化の進行による免許人口減少により車両台数が減少に転じ、自動車用電池の需要も中長期的には減少すると予測されることは、当社にとってリスクであると認識しています。一方、電動化は以前想定していたスピードより進捗が遅く、鉛蓄電池需要ははまだ堅調に推移しており、当面は鉛蓄電池の需要は底堅く続くと見込んでいます。

第六次中期経営計画では、持続的経営を意識し、将来を見据えた最適供給体制構築と安定的に利益を稼ぎ続ける事業への変革を進めています。2023年度は新車、補修向けともに安定供給と適正売価への是正活動を展開したことで、確実に収益を確保することができました。

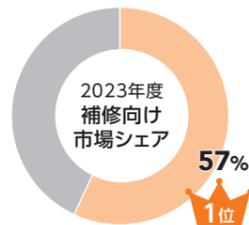
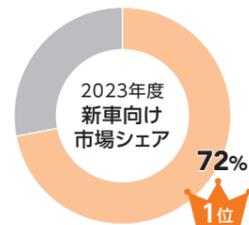
2024年度以降も、原材料の高騰、人件費、物流費の高騰は

(株)GSユアサ 取締役  
自動車電池事業部長  
**大前 孝夫**

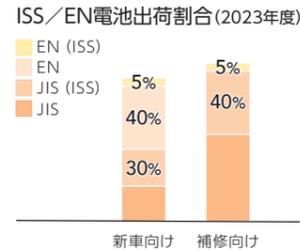


継続すると推測しています。新車向けでは、適正な利益の獲得活動を継続し、補修向けでは、競合状況を確認しつつ、拡販に努めてまいります。今後は市場へさらなる付加価値をお届けできるよう、代理店や顧客との対話を強化するとともに、高付加価値商品の拡販やタイムリーな販促施策を実施することで、需要を着実に獲得していきます。

### 基本情報



(注)シェアは自社調べ(輸入電池を含まず)



### SWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> <li>100年にわたって積み重ねてきた鉛蓄電池に関する高い技術力、品質、経験値</li> <li>安定的な供給を実現する生産体制</li> <li>代理店と培ってきた販売ノウハウ、強固な顧客基盤</li> <li>国内シェアNo.1のブランド力</li> </ul> <p><b>強み S</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売価は正による価格面での競争力低下</li> <li>多品種生産によるコスト高</li> </ul> <p><b>弱み W</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>電動車の補機電池としての需要増加</li> <li>車両電動化の転換スピードの鈍化</li> </ul> <p><b>機会 O</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的な原材料、人件費、物流費の高騰</li> <li>少子高齢化による自動車需要、車両の電動化による鉛蓄電池需要の減少</li> <li>コモディティ化による価格競争の激化</li> <li>環境や地政学リスク上昇によるサプライチェーンへの影響</li> </ul> <p><b>脅威 T</b></p>

### 第六次中期経営計画の事業戦略

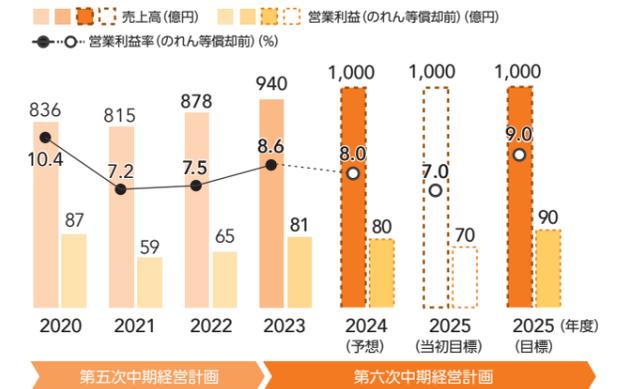
#### 方針

#### 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  | 販売  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>▶ 今後の取り組み                     <ul style="list-style-type: none"> <li>中長期生産体制ビジョンの策定</li> <li>BCPに対応した最適生産・安定供給体制の整備</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>【新車向け】                     <ul style="list-style-type: none"> <li>原材料価格などの適正な売価反映による収益率の向上</li> </ul> </li> <li>【補修向け】                     <ul style="list-style-type: none"> <li>マーケティング戦略の再構築と高シェアの維持</li> <li>IoT・DXによる効率化</li> </ul> </li> <li>▶ 今後の取り組み                     <ul style="list-style-type: none"> <li>さらなる収益力の強化に向けた取り組みの継続</li> </ul> </li> </ul> |

#### 売上高・営業利益・営業利益率



#### 2025年3月期の見通し

- 新車向け**
  - 適正利益の確保に向けた活動を継続
- 補修向け**
  - 高付加価値商品の拡販と販促施策の実施による確実な需要の獲得

### TOPICS 機関投資家・アナリスト向けに自動車用鉛蓄電池事業説明会を開催

2024年3月15日に、機関投資家・アナリスト向け「自動車用鉛蓄電池事業説明会」を開催しました。今後の国内外のマーケット動向や中長期戦略について、自動車電池事業部長(当時)の阿部貴志が説明いたしました。ぜひご参照ください。

自動車用鉛蓄電池事業説明会動画  
▶ <https://www.youtube.com/watch?v=zXRkeQVyx8>



# 事業概況

## 自動車電池事業(海外)

### 事業部長メッセージ

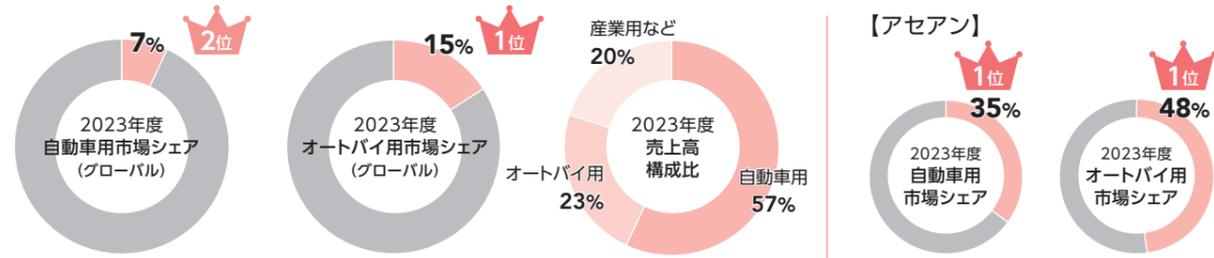
海外市場では、地域ごとに市場動向を注視しながら事業を推進しており、各国での地域密着型のビジネスモデルを基本としています。そのため、現地の市場に通じているパートナーとの良好な関係構築と政策共有が不可欠です。

アセアンでは、欧米より電動化の進捗が遅い一方で、中国の鉛蓄電池メーカーの進出による価格競争激化がリスクであると考えています。確実にリスクに対応するため、拠点のコスト、技術、販売・サービス面での競争力を向上させることが必須となります。自動車用電池はタイ、オートバイ用電池はインドネシアを中核地域としつつ、需要の拡大が見込めるベトナム

ナムを中心に注力していきます。欧州は、世界動向の最先端を行く地域であり、当社にとっては重要な地域です。トルコ拠点を活用しながら欧州と近隣地域への拡販を推進します。自動車用電池では大型AGM※バッテリーの開発に注力し、付加価値商品の導入も進めます。また、豪州は安定的な需要が存在しており、豪州唯一の鉛蓄電池メーカーとして、“Made in Australia” マーケティングを展開すべく、自社生産品の販売拡大を進めているほか、自社の小売店網での販売や代理店など流通網へのサービスも推進します。

※Absorbent Glass Mat batteryの略。密閉型鉛蓄電池。

### 基本情報



(注)シェアは自社調べ

拠点数(2024年3月31日時点) **21** 拠点

### SWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> <li>地域密着型の販売に即した事業展開と各国のパートナーとの強固な信頼関係</li> <li>海外での鉛蓄電池の導入・拡販における豊富な事業知識</li> <li>アセアンNo.1のシェアとブランド力</li> <li>豪州では唯一の鉛蓄電池メーカーとしてのプレゼンスを確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>無拠点エリアでの販売力</li> <li>リソースの分散</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>車両の電動化の転換スピードの鈍化</li> <li>中国をはじめとする競合他社への対応を進めることによる競争力の向上</li> <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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電動化が急速に進む中国の鉛蓄電池メーカーの進出による価格軟化、シェアの高いアセアンでの競争激化</li> <li>欧州独自政策などによるサプライチェーンや事業戦略への影響</li> <li>販売地域における地政学的リスクの高まり、経済情勢の悪化</li> </ul>

## 第六次中期経営計画の事業戦略

### 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

#### 【戦略拠点】

##### 東南アジア

- アセアン拠点の強化による利益の最大化

##### 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

##### 豪州

- 生産基盤の強化と補修シェアの拡大

#### 今後の取り組み

- 中国拠点の持分法化に続く、選択と集中に基づいた戦略を推進
- リソースの集中による経営基盤の強化とさらなる収益性の向上

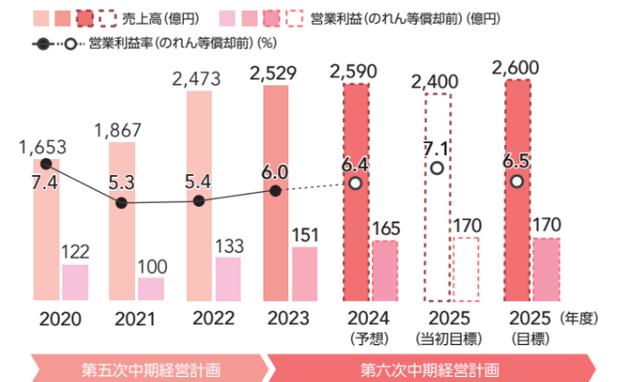
##### 中国

- 事業の抜本的見直しを推進

#### 今後の取り組み

- 中国拠点の持分法化に続く、選択と集中に基づいた戦略を推進

### 売上高・営業利益・営業利益率



### 2025年3月期の見通し

#### 東南アジア

- 自動車用：タイを中心に物量増加
- オートバイ用：インドネシアの回復による増加

#### 欧州

- トルコリラ安による輸出堅調を見込む

#### 豪州

- 「Made in Australia」による販売拡大

### 地域別戦略

#### 欧州地域

##### トルコ拠点

高付加価値商品を中心とした商品ミックスを形成し、トルコリラ安を背景に、欧州を中心とした周辺地域への輸出拠点として販売拡大

#### 東南アジア

##### タイ拠点

自動車用鉛蓄電池の中核拠点として、ブランド・商品力を生かして高付加価値商品を拡販

##### インドネシア拠点

オートバイ用電池の中核拠点として、補修・輸向け電池の拡販強化による利益率改善を進める

#### 生産物量(タイ)

2023年度 **500**万個/年

タイ本国でのさらなるシェア拡大と周辺国への拡販強化

##### ベトナム拠点

省人化設備導入による生産性向上と営業体制の見直しによる販売拡大

# 事業概況

## 産業電池電源事業

### 事業部長メッセージ

社会を取り巻く外部環境が急激に変化する中、当社も市場の変化に遅れることなく着実に需要に対応していく必要があります。非常用分野においてはデータセンター向け需要の拡大とそれに伴う当社保有技術のニーズ拡大が見込めますが、グローバルではリチウムイオン電池化の流れへの対応も必要だと考えています。常用分野では、今後もESSの市場拡大が見込めますが、競争が激化する中でのスピード感を持った対応が課題です。

フォークリフト分野については、バッテリー式への移行が依然として機会ではありますが、海外ではリチウムイオン電池化の動きが進んでおり、リスクにもなり得ます。

第六次中期経営計画期間は、Vision 2035における「事業

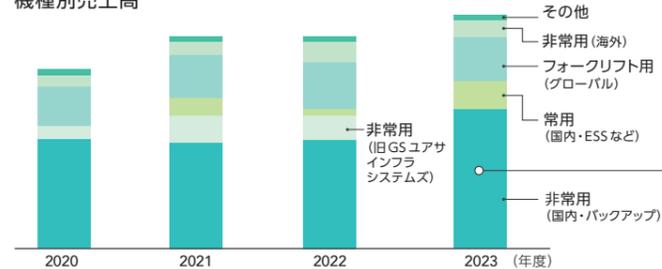
(株)GSユアサ 常務取締役  
産業電池電源事業部長  
谷口 隆



基盤の構築」期間とし、稼ぐ力の強化を図っています。お客様とともに社会的な課題のソリューションを果たしていくことが、結果として「稼ぐ力」を増やすことに繋がると考えます。非常時のみバックアップに用いられていた非常用分野から、再生可能エネルギーの変動を抑制するために、常に充放電を行う常用分野へと事業の幅が広がったことで、今後当社が持続可能な社会インフラの実現のために果たす役割はますます大きくなっていくと考えます。

### 基本情報

#### 機種別売上高



(注) 2022年度よりサブセグメントを見直し、従来の「海外」に含まれていた「フォークリフト用」を「フォークリフト(グローバル)」に移管しています。そのため、2020年度～2021年度も変更後の区分で表示しています。また、2023年度よりGSユアサ インフラシステムズを産業電池電源事業に統合しています。

#### 需要先別売上高



拠点数(2024年3月31日時点)

生産・販売  
8拠点  
サービス網  
100カ所以上

### SWOT分析

<p><b>強み S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内での高いプレゼンス</li> <li>全国に広がるサービス網とコトづくりによる安心・安全の提供</li> <li>設計から製造・施工、メンテナンスまでの一貫体制 (All in one)</li> </ul>	<p><b>弱み W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外における低いシェア</li> <li>自社製リチウムイオン電池によるフォークリフト用電池の開発遅れ</li> <li>古い建屋・設備の残っている国内工場</li> </ul>
<p><b>機会 O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー市場の拡大に伴う環境配慮製品の需要拡大</li> <li>BESS (Battery Energy Storage System) の市場成長</li> <li>フォークリフト市場のバッテリー式への移行</li> </ul>	<p><b>脅威 T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー市場での海外競合の進出</li> <li>フォークリフト市場でのリチウムイオン電池化の進展</li> <li>鉛蓄電池からリチウムイオン電池へのシフトへの対応が遅れることによる機会損失</li> </ul>

### 第六次中期経営計画の事業戦略

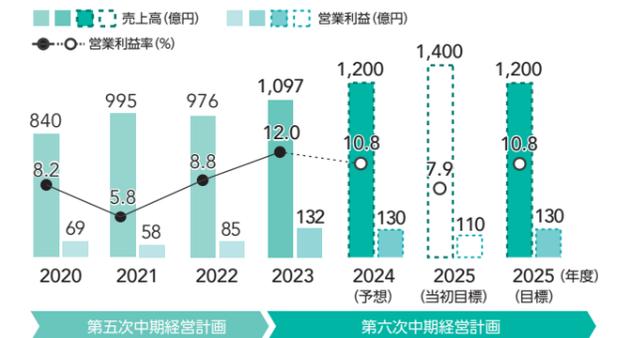
#### 方針

#### 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

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>非常用分野(国内)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 圧倒的な優位性による利益の最大化</li> <li>▶ 今後の取り組み</li> <li>■ 販売体制再構築による組織の最適化</li> <li>■ 鉛蓄電池の「環境循環型商品」へのイメージチェンジ</li> </ul> | <p><b>非常用分野(海外)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル供給体制を構築し販売拡大</li> <li>▶ 今後の取り組み</li> <li>■ 海外生産拠点への先行技術投入</li> <li>■ 2ndブランド活用によるOEM調達推進</li> </ul>                               |
| <p><b>常用分野(国内)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 第二の事業の柱への布石</li> <li>▶ 今後の取り組み</li> <li>● 旺盛な需要に対応するための生産能力の確保</li> <li>● PCSを併設したESS新商品による販売拡大</li> </ul>      | <p><b>フォークリフト分野</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 鉛とリチウムイオン電池の共存共栄戦略で生き残り</li> <li>▶ 今後の取り組み</li> <li>■ フォークリフト用鉛蓄電池新工場の稼働による効率的な生産体制の構築</li> <li>■ タイをハブとしてアセアンを中心としたグローバル進出</li> </ul> |

#### 売上高・営業利益・営業利益率



(注) 2023年度より、従来「産業電池電源」に含まれていた一部の連結子会社について、「特殊電池およびその他」に変更しております。2022年度は、変更後のセグメントにより記載しております。

#### 2025年3月期の見通し

- 非常用分野**
  - 原子力案件などで電池電源装置が好調
- 常用分野**
  - 販売物量増加と収益性向上
- フォークリフト分野**
  - 他社製電池を活用し、フォークリフトのリチウムイオン電池化に対応

### TOPICS / フォークリフト用鉛蓄電池新工場が竣工

2024年3月、京都事業所内に新築したフォークリフト用鉛蓄電池新工場の竣工式を開催しました。新工場棟は3階建て延床面積約2万5,000㎡の広さがあり、フォークリフトや無人搬送車、電動車いすなどに使う鉛蓄電池を製造します。本工場は2025年6月から稼働予定です。



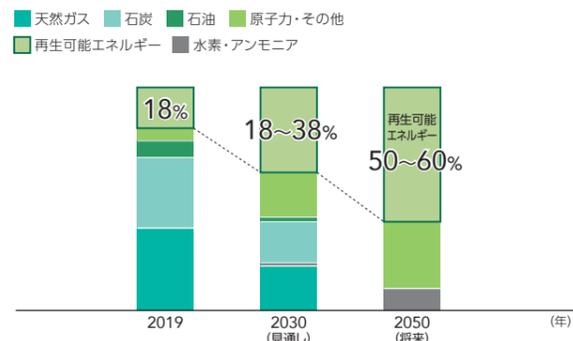
# 常用(再生可能エネルギー)分野の取り組み

## 市場環境

カーボンニュートラルの動きが加速するにつれ、風力や太陽光などの再生可能エネルギーが注目されています。国内では再生可能エネルギー関連の補助金制度が多数発表され、さまざまな施策で導入・活用が促されています。

このような環境下で、2050年には日本の電源構成における再生可能エネルギーは過半を占めると想定されています。

### 国内の電源構成の推移予想



出典: 資源エネルギー庁「2050年カーボンニュートラルの実現に向けた検討」  
「第6次エネルギー基本計画の概要」をもとに当社作成

### 再生可能エネルギー関連の概算予算

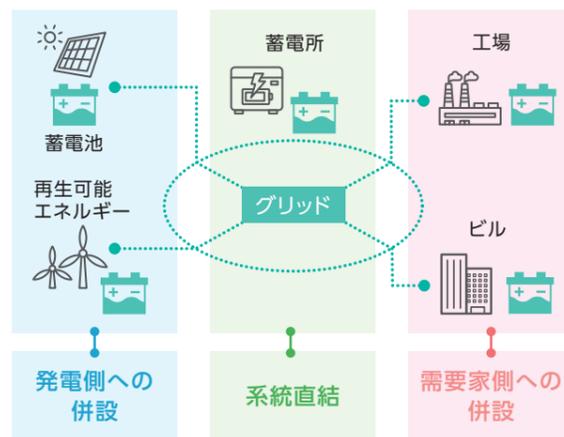
再生可能エネルギー導入拡大に向けた 系統用蓄電池等の電力貯蔵システム導入 支援事業	令和6年度予算案額 <b>85億円</b>
需要家主導型太陽光発電 及び再生可能エネルギー 電源併設型蓄電池導入支援事業	令和6年度予算案額 <b>100億円</b>
再エネ導入拡大を見据えた 系統用大規模蓄電池導入 支援事業(東京都)	令和6年度予算案額 <b>130億円</b>

出典: 経済産業省 令和6年度予算の事業概要  
東京都 再エネ導入拡大を見据えた系統用大規模蓄電池導入支援事業

## 蓄電池の役割

再生可能エネルギーは、天候や時間帯によって発電量が大きく変動することから、安定性の面で電力系統に悪影響を及ぼす可能性があります。その出力変動を緩和する役割を果たすキープラントが蓄電池です。再生可能エネルギーが普及していく中で、その需給制御に欠かせない蓄電池の市場も急速に拡大していくと予想されており、当社にとっても大きな機会であると考えています。

GSユアサは、パワーコンディショナや蓄電池をパッケージ化し、製品から施工、メンテナンスまでを一貫体制で提供できるAll in one ビジネスで、お客様への提供価値を高めるとともに、強みである「ネットワーク」「フットワーク」を生かすことで、常用市場での存在感を高めていきます。



### GSユアサの強み

**ネットワーク**

DXを活用した  
保守・運用サービス

×

**フットワーク**

24時間365日対応可能な  
サポートサービス

## 主な受注・納入実績

<p><b>ENEOS(株) 室蘭事業所</b> (北海道室蘭市)</p> <table border="1"> <tr><td>事業者</td><td>ENEOS(株)</td></tr> <tr><td>稼働時期</td><td>2023年度</td></tr> <tr><td>出力</td><td>50MW</td></tr> <tr><td>容量</td><td>88MWh</td></tr> </table> <p>ENEOS(株) 室蘭事業所</p>	事業者	ENEOS(株)	稼働時期	2023年度	出力	50MW	容量	88MWh	<p><b>大阪国際石油精製(株) 千葉製油所</b> (千葉県市原市)</p> <table border="1"> <tr><td>事業者</td><td>ENEOS(株)</td></tr> <tr><td>稼働時期</td><td>2025年度</td></tr> <tr><td>出力</td><td>100MW</td></tr> <tr><td>容量</td><td>202MWh</td></tr> </table> <p>大阪国際石油精製 千葉製油所</p>	事業者	ENEOS(株)	稼働時期	2025年度	出力	100MW	容量	202MWh
事業者	ENEOS(株)																
稼働時期	2023年度																
出力	50MW																
容量	88MWh																
事業者	ENEOS(株)																
稼働時期	2025年度																
出力	100MW																
容量	202MWh																
<p><b>田川蓄電所</b>(福岡県田川郡香春町)</p> <table border="1"> <tr><td>事業者</td><td>NTTアノードエナジー(株)・九州電力(株)・三菱商事(株)</td></tr> <tr><td>稼働時期</td><td>2023年7月~</td></tr> <tr><td>出力</td><td>1.4MW</td></tr> <tr><td>容量</td><td>4.2MWh</td></tr> </table> <p>設置イメージ</p>	事業者	NTTアノードエナジー(株)・九州電力(株)・三菱商事(株)	稼働時期	2023年7月~	出力	1.4MW	容量	4.2MWh	<p><b>北豊富変電所</b> (北海道天塩郡豊富町)</p> <table border="1"> <tr><td>事業者</td><td>北海道北部風力送電(株)</td></tr> <tr><td>稼働時期</td><td>2023年3月~</td></tr> <tr><td>出力</td><td>240MW</td></tr> <tr><td>容量</td><td>720MWh</td></tr> </table> <p>蓄電池設備全景 提供元:千代田化工建設(株)</p>	事業者	北海道北部風力送電(株)	稼働時期	2023年3月~	出力	240MW	容量	720MWh
事業者	NTTアノードエナジー(株)・九州電力(株)・三菱商事(株)																
稼働時期	2023年7月~																
出力	1.4MW																
容量	4.2MWh																
事業者	北海道北部風力送電(株)																
稼働時期	2023年3月~																
出力	240MW																
容量	720MWh																
<p><b>本田技研工業(株) 熊本製作所</b> (熊本県菊池郡大津町)</p> <table border="1"> <tr><td>事業者</td><td>本田技研工業(株)</td></tr> <tr><td>稼働時期</td><td>2024年4月~</td></tr> <tr><td>出力</td><td>2.6MW</td></tr> <tr><td>容量</td><td>20MWh</td></tr> </table> <p>設置イメージ</p>	事業者	本田技研工業(株)	稼働時期	2024年4月~	出力	2.6MW	容量	20MWh	<p><b>萩ヶ丘浄水場</b> (北海道稚内市)</p> <table border="1"> <tr><td>事業者</td><td>北海道稚内市</td></tr> <tr><td>稼働時期</td><td>2022年3月~</td></tr> <tr><td>容量</td><td>2MWh</td></tr> </table> <p>蓄電池システム</p>	事業者	北海道稚内市	稼働時期	2022年3月~	容量	2MWh		
事業者	本田技研工業(株)																
稼働時期	2024年4月~																
出力	2.6MW																
容量	20MWh																
事業者	北海道稚内市																
稼働時期	2022年3月~																
容量	2MWh																
<p><b>大阪ガス 新型パワーコンディショナ併設型蓄電池設備</b>(大阪市此花区)</p> <table border="1"> <tr><td>実証実験締結先</td><td>大阪ガス(株)</td></tr> <tr><td>実証運用期間</td><td>2025年4月~2028年3月(予定)</td></tr> <tr><td>機器</td><td>パワーコンディショナ:500kW リチウムイオン電池:840kWh</td></tr> <tr><td>検証内容</td><td>複数の電力市場に対応したマルチユース運用の検証・蓄電池の特性に合わせた最適運用制御パターンおよび蓄電池設備の動作検証</td></tr> </table>	実証実験締結先	大阪ガス(株)	実証運用期間	2025年4月~2028年3月(予定)	機器	パワーコンディショナ:500kW リチウムイオン電池:840kWh	検証内容	複数の電力市場に対応したマルチユース運用の検証・蓄電池の特性に合わせた最適運用制御パターンおよび蓄電池設備の動作検証	<p>役割分担</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>【大阪ガス】 <ul style="list-style-type: none"> <li>蓄電池設備の運用に必要な設備の構築と敷地の提供</li> <li>電力市場での取引を模擬した、蓄電池設備の運用管理</li> </ul> </li> <li>【GSユアサ】 <ul style="list-style-type: none"> <li>蓄電池設備の提供および運転・保守管理(O&amp;M)対応の実施</li> <li>データに基づく機器の改造・改善の実施および検討</li> </ul> </li> </ul>								
実証実験締結先	大阪ガス(株)																
実証運用期間	2025年4月~2028年3月(予定)																
機器	パワーコンディショナ:500kW リチウムイオン電池:840kWh																
検証内容	複数の電力市場に対応したマルチユース運用の検証・蓄電池の特性に合わせた最適運用制御パターンおよび蓄電池設備の動作検証																
<p><b>(株)ニジオ 角子原パワーストレージステーション</b>(大分県大分市)</p> <table border="1"> <tr><td>事業者</td><td>(株)ニジオ</td></tr> <tr><td>稼働時期</td><td>2026年度(予定)</td></tr> <tr><td>出力</td><td>25MW</td></tr> <tr><td>容量</td><td>50MWh</td></tr> </table> <p>完成イメージ 作成:千代田化工建設(株) (GoogleMapおよび国土地理院の地図データを使用)</p>	事業者	(株)ニジオ	稼働時期	2026年度(予定)	出力	25MW	容量	50MWh	<p><b>ユーラス白鳥バッテリーパーク</b> (福岡県田川市)</p> <table border="1"> <tr><td>事業者</td><td>(株)ユーラスエナジーホールディングス</td></tr> <tr><td>設置場所</td><td>福岡県田川市</td></tr> <tr><td>運用開始時期</td><td>2024年1月~</td></tr> <tr><td>容量</td><td>4.58MWh</td></tr> </table> <p>リチウムイオン蓄電池設備外観</p>	事業者	(株)ユーラスエナジーホールディングス	設置場所	福岡県田川市	運用開始時期	2024年1月~	容量	4.58MWh
事業者	(株)ニジオ																
稼働時期	2026年度(予定)																
出力	25MW																
容量	50MWh																
事業者	(株)ユーラスエナジーホールディングス																
設置場所	福岡県田川市																
運用開始時期	2024年1月~																
容量	4.58MWh																
<p><b>弥藤吾(やとうご)蓄電所</b> (埼玉県熊谷市)</p> <table border="1"> <tr><td>事業者</td><td>坂東蓄電所1号合同会社</td></tr> <tr><td>稼働時期</td><td>2025年2月(予定)</td></tr> <tr><td>出力</td><td>1.96MW</td></tr> <tr><td>容量</td><td>7.46MWh</td></tr> </table> <p>弥藤吾蓄電所イメージ図</p>	事業者	坂東蓄電所1号合同会社	稼働時期	2025年2月(予定)	出力	1.96MW	容量	7.46MWh	<p><b>葎塚(いらづか)蓄電所</b> (群馬県伊勢崎市)</p> <table border="1"> <tr><td>事業者</td><td>坂東蓄電所1号合同会社</td></tr> <tr><td>稼働時期</td><td>2025年6月(予定)</td></tr> <tr><td>出力</td><td>1.96MW</td></tr> <tr><td>容量</td><td>7.46MWh</td></tr> </table> <p>葎塚蓄電所イメージ図</p>	事業者	坂東蓄電所1号合同会社	稼働時期	2025年6月(予定)	出力	1.96MW	容量	7.46MWh
事業者	坂東蓄電所1号合同会社																
稼働時期	2025年2月(予定)																
出力	1.96MW																
容量	7.46MWh																
事業者	坂東蓄電所1号合同会社																
稼働時期	2025年6月(予定)																
出力	1.96MW																
容量	7.46MWh																

Vision 2035における常用分野の戦略については「Vision 2035」ページをご参照ください。 Vision 2035 P.20-25

# 事業概況

## 車載用リチウムイオン電池事業

### 事業部長メッセージ

当社グループは、世界初の量産EVに電池を供給したほか、HEV用リチウムイオン電池メーカーの中で先駆けて量産を開始し、15年以上、安定的に電池を提供し続けてきました。こうした先駆者としての実績や高品質の製品を安定的にお届けしてきたことで、日系自動車メーカーとの関係性を深化させてきました。

グローバル規模で自動車の電動化が進んでおり、リチウムイオン電池の需要は不可逆的なトレンドになっています。2030年代半ばまでは、HEV用リチウムイオン電池の堅調な需要が予想され、2020年代後半から徐々にBEV用リチウムイオン電池へのシフトが進んでいくものと予想されます。また、BEV化のスピードに変化があった場合にも、HEV・PHEV市場の拡大延長が考えられ、これらの事業をあわせ持つ当社にとっては有利であると考えています。

第六次中期経営計画期間中は、HEV用リチウムイオン電池

(株)GSユアサ 常務執行役員  
リチウムイオン電池事業部長  
**青山 俊之**



の需要増を見込んでおり、2025年度にブルーエナジーの生産能力を年間7,000万セルに拡大することで、需要に応じていく方針です。PHEV用リチウムイオン電池は採用車種の拡大を強化していきます。2024年2月に吸収した旧LEJについては、既存顧客との取引を継承し、今後の活用については検討を進めています。BEV用リチウムイオン電池は、本田技研工業(株)との合併会社のHGYPを中心として、2027年の量産開始を目指して国際競争力が高い高性能な電池の開発を推し進めています。まずは技術・サプライチェーンの確立に向けて、国内での事業立ち上げを着実に進め、足場を固めていく考えです。

### 基本情報

旧リチウムエネルギー 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



### SWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日系自動車メーカーからの高い品質評価と信頼に基づいた盤石な顧客基盤</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> <li>■ HEVとPHEVにおける10年を超える市場での量産実績</li> </ul> <p><b>強み S</b></p>	<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> <p><b>弱み W</b></p>
<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>■ EV化に伴うBEV用電池の需要拡大</li> </ul> <p><b>機会 O</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 原材料価格の高騰や、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による次世代製品の競争力劣後</li> <li>■ 人手不足</li> </ul> <p><b>脅威 T</b></p>

### 第六次中期経営計画の事業戦略

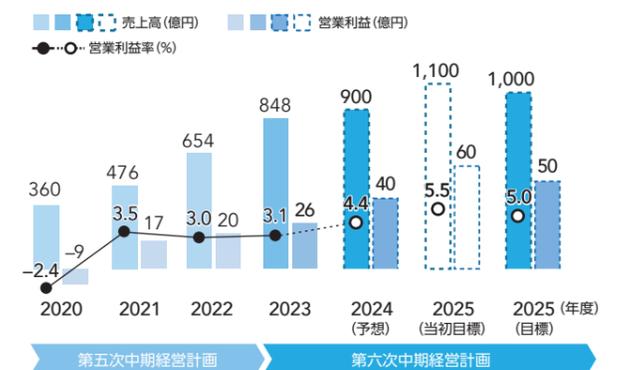
#### 方針

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用   | BEV用   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 歩留まり率、稼働率の向上</li> <li>■ ブルーエナジー第2工場のさらなる増産体制の構築</li> </ul> <p>▶ 今後の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原材料高騰やインフレなど状況に応じた売価見直し</li> <li>● 生産能力に合わせた設備の安定稼働と歩留まり改善</li> <li>● 生産能力拡大による需要対応</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 開発体制の強化</li> <li>■ 事業参入への準備</li> </ul> <p>▶ 今後の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 2027年度の工場稼働開始に向けた準備</li> </ul> |
| PHEV用  | 12V (補機・バックアップ用)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 歩留まり率、稼働率の向上</li> <li>■ PHEV用電池の生産体制の強化</li> </ul> <p>▶ 今後の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 生産能力拡大による需要対応</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 製品開発/生産準備</li> </ul>  |

#### 売上高・営業利益・営業利益率



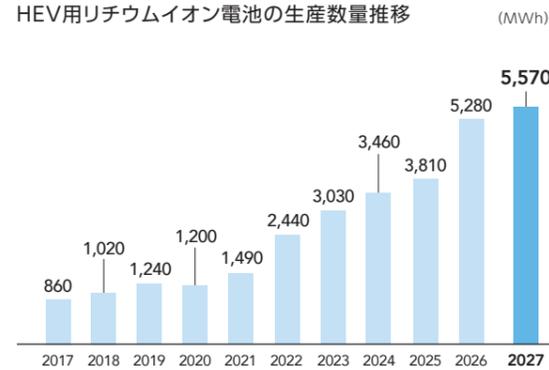
#### 2025年3月期の見通し

- | HEV用  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日系自動車メーカーのHEV需要増を追い風とした販売物量の増加</li> </ul>                          |
| PHEV用   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 車種拡大・生産能力拡張による販売物量の増加 (2023年度:600万セル/年⇒2024年度:800万セル/年)</li> </ul> |
| BEV用  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ BEV用電池開発の推進</li> </ul>   |

# 車載用リチウムイオン電池事業の取り組み

## HEV用リチウムイオン電池を取り巻く市場環境

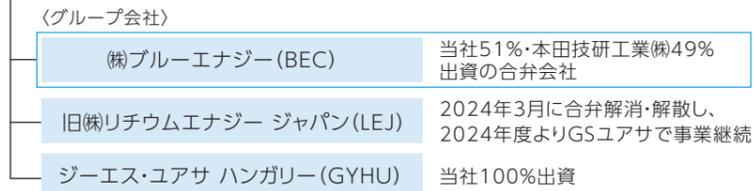
HEV用リチウムイオン電池の生産数量は年々増加しています。特に日本では、2030年代半ばの全新車販売電動化目標に向けた日系自動車メーカーの戦略もあり、HEV用リチウムイオン電池の需要は中長期的に伸びていくと予想されます。当社でも、日系自動車メーカーからの需要に生産能力を拡大して対応しています。



出典:富士経済「2020年版 HEV、EV関連市場徹底分析調査」  
※2020年見込み、2021年以降予測

## ブルーエナジーの概要

### 車載用リチウムイオン電池事業



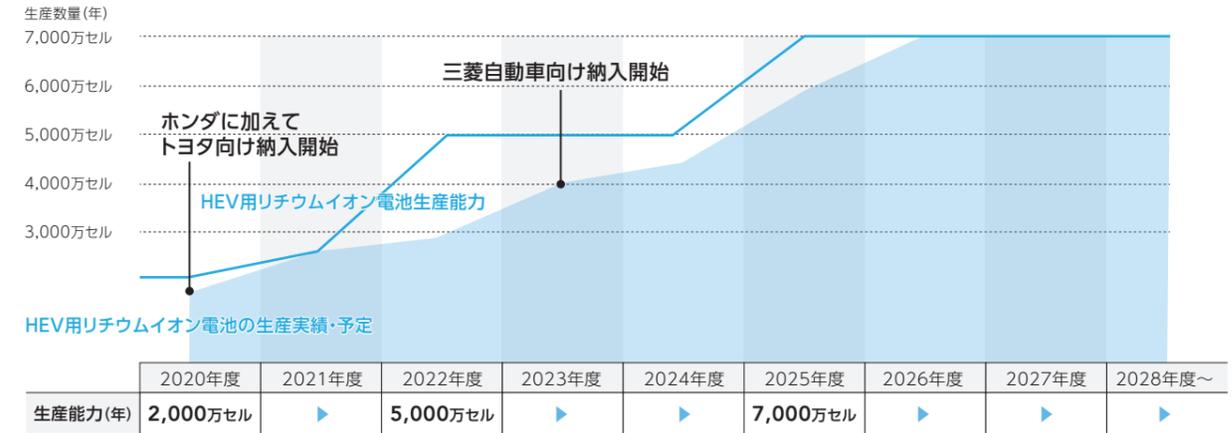
## HEV用リチウムイオン電池の主な搭載車種

		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度～
ブルーエナジー業績	売上高	219億円	314億円	435億円	587億円	—	—	—
	営業利益	23億円	33億円	36億円	10億円	—	—	—
	営業利益率	10.6%	10.7%	8.4%	1.8%	—	—	—
ブルーエナジー生産能力 (年間)		2,000万セル	▶	5,000万セル	▶	▶	7,000万セル	▶
搭載車種	ホンダ							
	トヨタ							
	三菱自動車							

今後も販売車種を拡大

詳細はブルーエナジーのWEBサイトをご確認ください。▶ <https://www.blue-energy.co.jp/products/>

## HEV用リチウムイオン電池の生産能力と生産数量推移

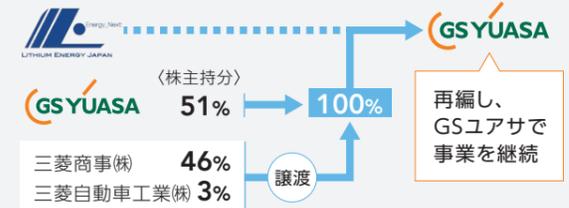


## TOPICS / リチウムエナジー ジャパンの再編について

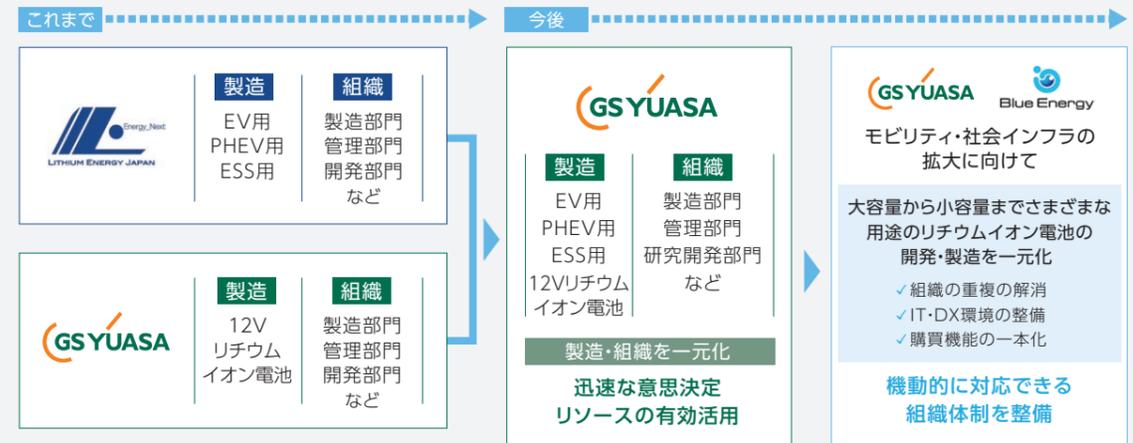
当社は2024年3月、PHEV用リチウムイオン電池を生産していた旧リチウムエナジー ジャパンの株式を三菱商事、三菱自動車より譲り受け、100%子会社にした上で解散いたしました。今回の再編は、GSユアサのリソースを有効に活用し、リチウムイオン電池事業を効率的に進めていくことが最大の目的です。三菱自動車には、引き続きGSユアサとしてリチウムイオン電池の供給をしております。

### 【再編による効果】

- GSユアサグループとして車載&ESSの拡大に対して機動的な対応を実現
- 株式を譲り受けることで、一時費用は発生するものの、中長期的には純利益・ROEの改善に繋がる



### 【再編による今後の対応】



# 事業概況

## 特殊電池およびその他事業

### ジーエス・ユアサ テクノロジー 社長メッセージ

当社は航空機用や潜水艦用で世界初のリチウムイオン電池の採用実績を持ち、特殊分野での高い知名度を誇ります。衛星に搭載されている電池の容量では、世界1位の実績を持っています。このアドバンテージを活かした新しい社会インフラへの採用を勝ち取っていくことができる技術開発力を強みとしています。

防衛用途では、熱電池の開発や量産を受注し、増産計画を進めています。宇宙用途では、国内のH3ロケットに熱電池やリチウムイオン電池が採用され、商用化に向けた受注量の増加が見込まれます。さらに、米国のアルテミス（月面探査）計画にも参画し、国際宇宙ステーションのような居住環境に使用される電池の開発も行い、一部納入を完了しました。航

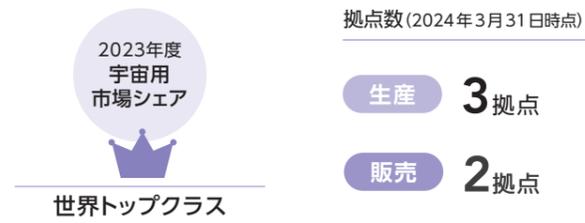
(株)GSユアサ 執行役員  
(株)ジーエス・ユアサ  
テクノロジー 代表取締役社長  
**並河 芳昭**



空機用途では、OEMで納入したリチウムイオン電池の取り換えが順調に進捗し、利益の柱となっています。

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。2024年度も前年度比増収増益を見込んでおり、3期連続の増収・増益を達成することを期待しています。

### 基本情報



### SWOT分析

<ul style="list-style-type: none"> <li>国内唯一の特殊電池メーカー</li> <li>新しい社会インフラへの採用を勝ち取っている高い技術力と信頼性</li> </ul>	<p><b>強み S</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル化の遅れ</li> <li>設備老朽化</li> </ul>	<p><b>弱み W</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>防衛生産基盤強化法の成立・施行</li> <li>宇宙など新規市場の拡大</li> </ul>	<p><b>機会 O</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発難易度アップによるコスト高</li> <li>電池起因のインシデントの発生</li> <li>社会的責任の増加</li> <li>地政学リスクによるリチウムイオン電池部材の安定調達への懸念</li> </ul>	<p><b>脅威 T</b></p>

### 第六次中期経営計画の事業戦略

#### 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   | その他   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>防衛産業の基盤強化取り組みに伴う収益性の改善</li> <li>次世代潜水艦用リチウムイオン電池の開発</li> <li>航空機用リチウムイオン電池の増加に向けた対応</li> <li>衛星用リチウムイオン電池の拡販</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境対応コストの増加</li> <li>DX / 新規事業創出関連コストの増加</li> </ul> |

#### 今後の取り組み

- 【潜水艦用リチウムイオン電池】
  - 適正な利益確保と電池の交換需要に向けた準備
- 【その他特殊電池】
  - 防衛力向上に向けた増産対応

#### 売上高・営業利益



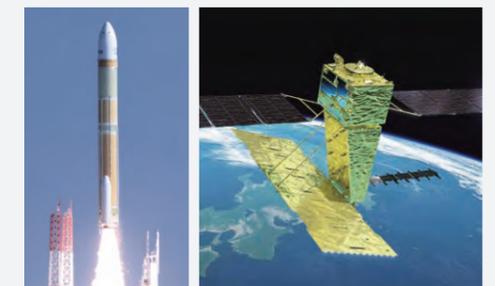
(注) 2023年度より、従来「産業電池電源」に含まれていた一部の連結子会社について、「特殊電池およびその他」に変更しております。2022年度は、変更後のセグメントにより記載しております。

#### 2025年3月期の見通し

- 潜水艦用リチウムイオン電池
    - これまでの新造艦向けに加え、換装用電池の生産に対応すべく増産対応の準備を進める
  - 航空機用・宇宙用リチウムイオン電池
    - コンステレーション衛星\*用途に向けた受注活動を展開
- \*複数の人工衛星を連携させて一体的に運用するシステムのこと。

### TOPICS GSユアサが開発した電池がH3ロケット3号機と先進レーダ衛星「だいち4号」に搭載

ジーエス・ユアサ テクノロジー (GYT) が開発・製造した電池が、三菱重工業株式会社と国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構 (JAXA) により開発され、2024年7月1日に打ち上げられたH3ロケット3号機と、同ロケットに搭載の先進レーダ衛星「だいち4号」に採用されています。災害状況の把握や森林観測、海洋監視などに貢献する「だいち4号」にはGYT製の宇宙用リチウムイオン電池が採用されており、地球の陰に入ると太陽光による発電ができない期間に電力を供給します。



H3ロケット(提供:JAXA) 先進レーダ衛星「だいち4号」(提供:JAXA)

# 研究開発

## 研究開発センター長メッセージ

当社はVision 2035において、2050年に向けた研究開発ロードマップを発表しています。主として次世代電池の開発を担う研究開発センターは、当社の研究開発部門の中でも最も長期の目線で開発を進めており、「顧客に真に価値ある製品・サービスをお届けすることを最優先に研究・開発を進める」を方針として研究開発を推進しています。現在は、①企業理念の浸透、②差別化による競争優位性の確立、③高付加価値なところを狙う戦略の3つを重視して研究開発を進めており、次世代電池開発においても着々と成果を出しています。

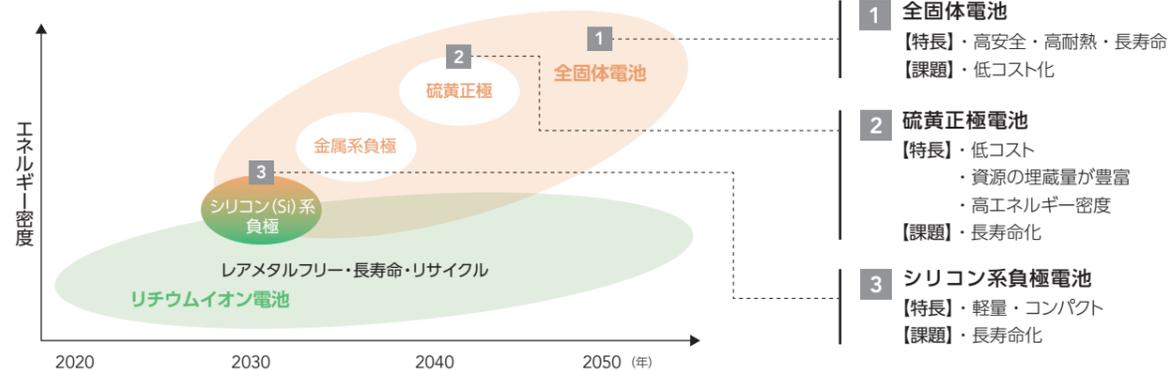
全固体電池の研究開発においては、電池性能と製造コストの両面で他社と差別化するための技術開発を進めており、現状の成果は高いイオン伝導度と優れた耐水性を持つGSユアサ独自開発の高性能固体電解質です。シリコン負極電池は高い質量エネルギー密度と優れた充放電サイクル寿命性能を両立させ、真に価値ある電池の開発を進めています。硫黄正極電池は、質量エネルギー密度500Wh/kg（現行のリチウムイオン電池の2倍以上）の実証に成功し、現在は、電池性能（軽さ、寿命、信頼性）での差別化に向け、さらなる性能改善に取り組んでいます。

今後も電池技術、分析・解析技術に精通した専門家が結集し、連携して課題達成に取り組むという研究開発センターの強みを生かし、次世代電池の早期実用化に向けて技術革新に挑戦し続けます。



(株)GSユアサ 理事  
研究開発センター長  
**吉田 浩明**

## 研究開発ロードマップ



**高エネルギー密度** 独自の固体電解質技術をベースに、金属系負極による小型化、硫黄正極による軽量化など、特徴ある電池を開発

**サステナブル** 資源・環境問題により配慮したサステナブルなリチウムイオン電池を開発

## 研究開発体制



## TOPICS 次世代電池の研究開発

### 全固体電池

2021年に、全固体電池を実用化するためのキーマテリアルである硫化物固体電解質のイオン伝導度とともに、耐水性も高めた窒素含有硫化物固体電解質の開発に成功し、現在改良を進めています。また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。

### シリコン系負極電池

2023年に、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。シリコン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ています。

### 硫黄正極電池

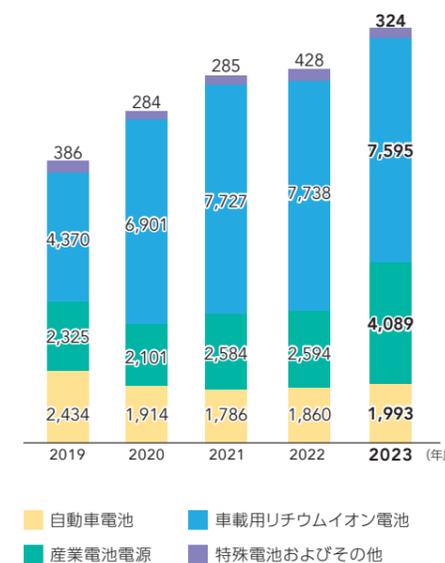
2019～2023年度の5年間、NEDOの航空機用先進システム実用化プロジェクトにおいて、次世代航空機に提案可能なレベルにまで成熟させることを目指して、リチウム硫黄電池の研究開発に取り組まれました。プロジェクトを終了した現在も、次世代電池の早期実用化に向けた挑戦を続けています。



## 各セグメントにおける研究開発

当社グループは、各セグメントにおいて、基盤技術から製品製造技術に至るまで、積極的な研究開発活動を行っております。

セグメント別研究開発費の推移 (百万円)



## 2023年度研究開発トピックス

- 自動車電池 (国内)**
  - HEV、BEV補機用途電池の開発を促進
  - 補修向けEN電池での技術開発により、補水メンテナンスの軽減と耐久性向上を実現した電池を発売
- 自動車電池 (海外)**
  - トルコ拠点とVRLA(AGM)※電池開発を開始
  - 欧州市場における自動車用補機電池(12V電源用途)の品種拡大/市場投入を推進
- 産業電池電源**
  - データセンター向けなど高温耐久性向上による蓄電池設備の空調節電を可能とする商品開発の推進
  - タイ拠点でフォークリフト用の市場ニーズに適した商品開発を推進
  - 蓄電システム併設用大容量PCSの開発に着手、2024年度内に2機種のリリースを予定
  - 蓄電システム向けに屋外用蓄電盤を開発し、2024年度中にリリース予定
- 車載用リチウムイオン電池**
  - HEV用で新車メーカーへ納入する次期モデルのセル・モジュールの開発推進
  - PHEV用でエネルギー密度を従来電池よりも40%以上アップし、かつ高出力/長寿命性能を有する新型電池の開発を進めており、2024年度から量産開始
  - 12Vリチウムイオン電池の次世代BEV用補機電池開発を推進
  - ポストリチウムとして、高容量なシリコン系負極を用いた電池開発も推進
- 特殊電池およびその他**
  - 航空機用先進システム実用化プロジェクトにおける軽量リチウム硫黄電池の研究開発について質量エネルギー密度500Wh/kgの実証に成功
  - 膜分野で新規膜製品の開発を促進

※制御弁式鉛蓄電池のこと。

# 知的財産

## 知財担当役員メッセージ

当社の長期ビジョン「Vision 2035」の実現には、知的資本の強化による企業価値向上が必須です。知的資本の強化には、安定的な事業成長のための重要特許の確保、他社実施性を見据えた特許の確保が必要であると考えています。当社ではこのような将来事業の核となるような特許を「エッセンシャル特許」と名付け、あらかじめ研究・開発部門の責任者と重要技術について整合した上で、当該技術内容について精緻な特許分析を行い、重点的な特許出願対応を行っています。今後も事業部門・開発部門・特許事務所と連携を図りながら、確実に成果に結び付けていきたいと考えています。

現在知的財産部では、年間約300件の国内特許出願対応に加え、海外特許出願対応、特許調査、クリアランス活動、他社との特許アライアンスや訴訟などに対応しています。最近ではIPランドスケープによる競合との彼我比較や事業吸収、事業提携時の知財評価も進め、GSユアサの経営戦略策定に不可欠な部門になっています。

知財活動が成果を得るには長い時間が必要なため、現在の活動の成果が実を結ぶのは2035年以降になるかもしれませんが、知財権に裏打ちされた事業こそが真に強い事業であるという確信を持ち、知財活動を通じて当社の企業理念である「革新と成長」を支えていきたいと考えています。



㈱GSユアサ 常務取締役  
知財・リチウムイオン電池事業担当  
**奥山 良一**

## 知的財産戦略

**2024年度方針** 知財権獲得のプロセス改革をさらに進め、事業価値向上に向けての真に必要な（エッセンシャル）知財を増加させ、活用へのステップを作る

### 〈主な取り組み〉

#### ① 特許スコアの算定と保有特許の棚卸し

特許分析ツールを駆使して自他社の特許を分析し、知財活動の中長期的成長と収益拡大への貢献度を測るべく特許スコアを算出した上で、当社グループの知財権のポジションを可視化し、経営・事業部・開発部門と共有しました。今後は特許スコア情報を活用し、保有特許の棚卸しや注力領域の検討、有力特許の活用につなげていきます。

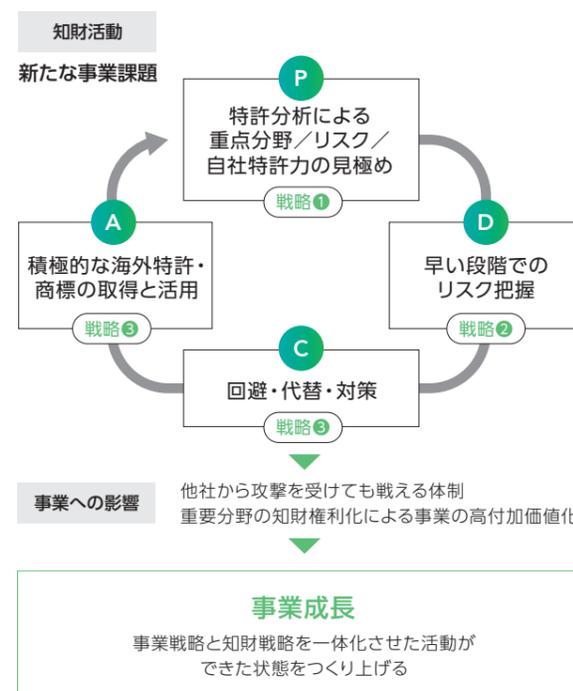
#### ② 専門性と知財情報活用による権利化プロセス改革

開発部門が注力する技術について精査し、将来の事業に大きく影響を及ぼすような技術を「重要技術」と位置付けて対応しました。通常の特許出願の活動と差別化し、自社技術の防衛的な出願のみならず、社内専門家を交えて他社による実施可能性や回避技術を検討し、強い特許網を作ります。

#### ③ 新規事業領域での特許権確保

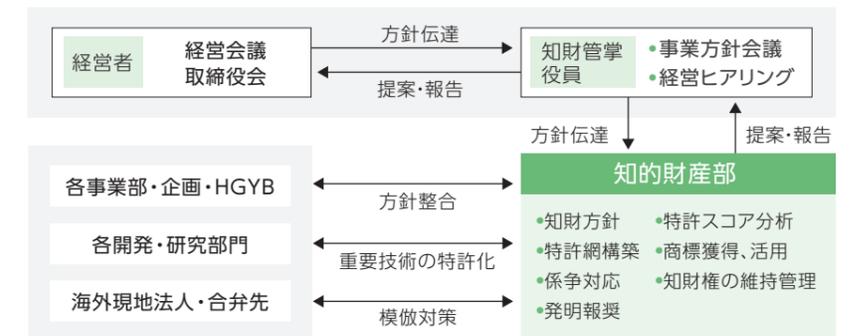
Vision 2035の達成に向けたソリューション＆サービスの提供にあたり、「コト」の提供に関係する特許を早期段階で抽出する活動を開始しています。これは将来的に他社との協業を行う上で必要となる特許資産を作り込んでいくことです。2023年度は出願特許の12%がコトづくり関係の特許で、2024年度は16%まで増加させる見込みです。

### 当社グループの知的財産活動のイメージ



## 知的財産体制図

知的財産部は本社管理部門に位置付けられており、当社グループ全体の特許や商標の出願登録、管理をはじめ、事業の付加価値を向上させるべく、知財に関するさまざまな施策を計画し、関係部門と連携しながら実現に向けて邁進しています。

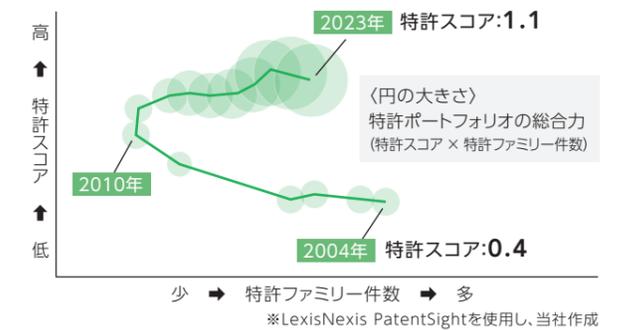


## 知的財産創出活動

当社グループでは、事業価値向上に向けての真に必要な特許を増やすとともに、知的財産部と事業部門や開発部門が協働して市場規模の大きい海外での権利化を推進しています。

保有する特許の1件当たりの質を他社からの引用数などに基づいて測る「特許スコア」を縦軸に、類似特許を整理してカウントした「特許ファミリー件数」を横軸に配置し、これまでの知財創出活動成果の推移を示すと、2004年の経営統合時に比べて大きく成長しています。

### 当社グループの特許スコア推移（2004～2023年）



## 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、また年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。その他、必要に応じて経営会議などにも参画しています。

### 経営ヒアリングでのテーマ（一部）

- 国内競合会社との特許侵害訴訟の状況
- 知財スコア算定
- 重要特許網の構築

## TOPICS 模倣品防止の取り組み

商標訴訟について、中国で模倣品の製造販売の中止を求めて模倣業者を裁判所に訴えました。2024年3月28日付、江蘇省高級人民法院で当社の主張が受け入れられ、判決が確定しました。損害賠償の額は200万人民币（約4,000万円）に上ります。また、特許訴訟についても係争が進捗中で、事業成長に向けて、第三者による障害要因を知財権を以って排除する活動を行っております。



# サステナビリティマネジメント

## サステナビリティ推進担当役員メッセージ

私たちは、人と社会と地球環境に貢献することを使命とし、事業活動を通じて、「人」を尊重し、ステークホルダーとともに持続可能な「社会」を築き、美しい「地球環境」を未来へ継承していくことを目指しています。

当社グループの主力製品である蓄電池は、次世代自動車や再生可能エネルギー発電、エネルギー貯蔵システムなどのキーデバイスであるため、当社は技術の革新を通じて脱炭素社会に大きく貢献していくことができます。事業活動に伴う環境負荷低減や製造プロセスにおける安全衛生、サプライチェーン上の人権リスクなどに対処することに加え、イノベーションを通じた社会価値を提供すること、つまり企業理念である「革新と成長」を実践し、財務と非財務の一体的な連携を進めていくことが、当社グループのサステナビリティ経営の根幹です。

短期的な利益追求だけでなく、長期的な視点に立った持続可能な経営を推進して、グループ全体で事業基盤の強化と企業価値の向上を追求していきます。



(株)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)GSユアサ 取締役  
**松島 弘明**

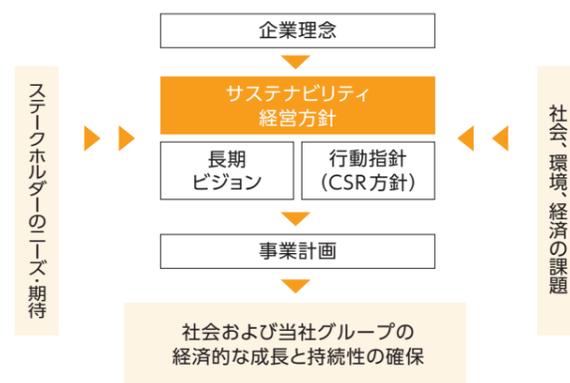
## サステナビリティ推進プロセス

### 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、社会ととも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。

サステナビリティ推進プロセスの概要

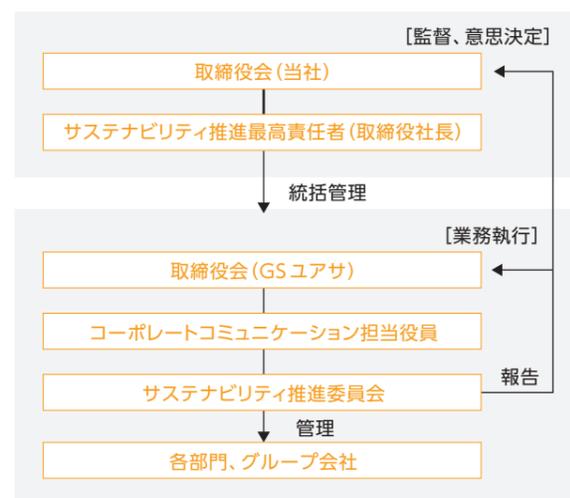


### サステナビリティ推進体制

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。

▶ サステナビリティ経営の推進  
<https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/structure.php>



## サステナビリティ推進委員会の主な活動

サステナビリティ推進委員会は、重要なサステナビリティ課題の解決に向けた中長期的な取り組みを推進する役割を有する役員(コーポレートコミュニケーション担当役員)を委員長とし、主要な事業部門やグループ会社の責任者などによるメンバーで構成されています。本委員会では、各部門やグループ会社が取り組むべきサステナビリティ課題に関するリスクおよび機会への対応状況などを管理しています。

### 主な活動内容

#### 〈投資家の視点 (ESG)〉

- 投資家からのESG課題に関するニーズ・期待への対応
- ESG外部評価の向上
- ESG対応状況における透明性の確保 (統合報告書、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書など)

#### 〈国際社会の視点 (サステナビリティ)〉

- 国際的な枠組みや基準などを考慮したサステナビリティ課題への対応
- 事業活動を通じたSDGs貢献活動の推進
- グローバルなサステナビリティ情報開示ニーズへの対応

#### 〈企業の視点 (CSR)〉

- 重要なCSR課題への対応
- サプライチェーンCSRリスク管理の推進
- ステークホルダーからのCSR課題に関するニーズ・期待への対応
- CSR対応状況における透明性の確保

### 2023年度の主な議論テーマ

- 重要なCSR課題への対応に関する前年度の達成状況の評価と今年度以降の計画の見直し
- 重要なCSR課題に対応する計画の国内外グループ会社への展開
- 新たなサステナビリティ情報開示基準への対応
- ESG/CSRに関する外部評価スコアの改善
- サプライチェーンCSRリスクの管理状況の評価
- 外国人労働者雇用リスク管理の推進
- 気候変動や生物多様性に関する取り組み
- サステナビリティ推進状況に関する取締役会との協議結果

## TOPICS / サステナビリティの社内浸透に向けた取り組み

### VISION BOOK、CSRマニュアルの配布

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



### 階層別研修へのサステナビリティ課題の導入

当社グループでは、サステナビリティへの取り組みを社内に浸透させるため、階層別研修にCSR方針に基づくサステナビリティ課題を取り入れています。

サステナビリティ課題に関する講義を取り入れた階層別研修一覧

- 新任部長/課長/係長・リーダー研修
- キャリアアップ研修 (入社6年目)
- スキルアップ研修 (入社3年目)
- パワーアップ研修 (高卒4年目)
- 新入社員研修
- マネジメント研修 (課長5年目)
- 昇格試験 など

# マテリアリティ

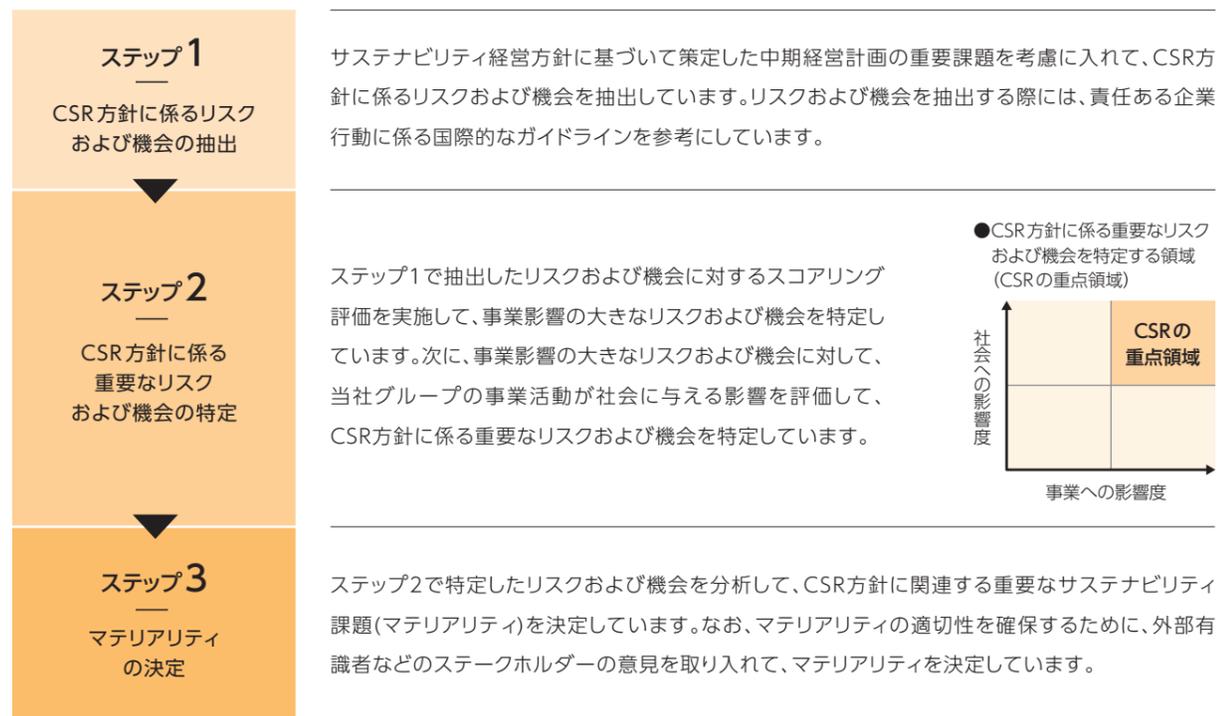
## マテリアリティへの取り組み

当社グループは、サステナビリティ経営方針を達成するための行動指針（CSR方針）に係るリスク・機会を特定し、事業および社会への影響を評価して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）を明確にしています。また、事業基盤の強化や企業価値の向上などの観点から考慮した上で、マテリアリティに対応する事業計画（マテリアリティ対応計画）を策定し、計画の進捗状況を図る経営指標および目標を設定しています。なお、マテリアリティおよびマテリアリティ対応計画の内容については、当社グループのサステナビリティを推進する会議体（サステナビリティ推進委員会）が、ステークホルダーのニーズ・期待やサステナビリティ課題などを考慮して、定期的に見直し決定しています。また、CSR方針に係る重要なリスクについては、当社グループのリスク管理システムを活用して、適切なリスク対応を実施しています。

当社グループは、マテリアリティを長期ビジョンや中期経営計画に組み込んだビジネスプロセスを運用することにより、財務・非財務の両面で経営の質を向上させ、事業と社会の持続可能な成長を目指しています。

▶ マテリアリティの進捗 P.38-39

## マテリアリティ特定プロセス



## マテリアリティの運用について

策定したマテリアリティについては、測定可能な目標管理や管理基準に基づく運用管理などを実施して、継続的な改善や効果的な維持管理を図っています。なお、計画内容は、サステナビリティ課題やステークホルダーのニーズ・期待の変化に応じて、定期的に見直ししています。

## グローバルな社会課題の解決に向けて

サステナビリティ課題には、人々が健康で自由に暮らせる世界の実現に向けた課題、自然環境に配慮した経済、社会、技術の発展や、争いのない平和な社会の実現に向けた課題、自然と共存した豊かな地球環境の実現に向けた課題などがあると認識しています。このような人や社会や地球環境に関する課題は、2030年までに達成を目指す持続可能な開発のためのグローバル目標であるSDGsと密接に関連していると考えています。

当社グループはマテリアリティに取り組むことで、グローバルな社会課題の解決への貢献を目指しています。



▶ マテリアリティへの対応を通じたSDGsへの貢献 [https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/pdf/SDGs\\_2024.pdf](https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/pdf/SDGs_2024.pdf)

## TOPICS 「GSユアサのSDGsへの取り組み」ページを2024年7月に新規公開

GSユアサのSDGs達成に向けた取り組みをSDGsのターゲットごとに掲載しています。ぜひご参照ください。

▶ <https://www.gs-yuasa.com/jp/company/sdgs.php>



# 環境

## 環境担当役員メッセージ

### カーボンニュートラル実現を追求するGSユアサの使命

当社の主要製品である蓄電池は、カーボンニュートラル実現に向けたキーデバイスとして社会に認識されています。そのため、当社は事業活動を通じて社会課題の解決に貢献することができるという使命のもと、カーボンニュートラル実現をはじめとした環境保全に取り組んでいます。

当社は2023年4月に「GYカーボンニュートラル2050」を発表し、「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」の3つの施策を掲げています。また環境に関する重点的な目標としては、次の4つのテーマを掲げて取り組んでいます。

》》 **自社のCO<sub>2</sub>削減** 事業活動から排出されるCO<sub>2</sub>の削減方法とリソース配分を経営の最重要テーマとして議論し、経営層の会議においても議論を進めています。現時点ではScope1を効果的に削減するための手法が確立されていないため、Scope2で代替して削減し、再生エ調達をより戦略的に進めていく必要があります。Scope3に関しては、当社にとって大きな排出源はカテゴリー1「購入した製品・サービス」であると認識しています。削減のためにはサプライヤーからの協力が不可欠であり、現在準備を進めています。

》》 **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。そのため国内外の拠点の水リスクを含む水リスクの調査や、拠点ごとに水の循環利用などを通じた水使用量の削減に取り組んでいます。

》》 **再生鉛の利用率向上** 鉛蓄電池の原材料である鉛は循環利用することが重要であるため、鉛蓄電池の鉛原材料に占める再生鉛量比率の目標を設定して取り組んでいます。しかしEU電池規則にて、2031年度以降の再生鉛量比率を85%以上に引き上げられたため、さらなる再生鉛使用率の向上が必要です。現在はサプライヤーに対して、再生鉛量比率向上に向けた働きかけを実施しています。

》》 **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、販売促進に取り組んでいます。今後も環境配慮製品の生産体制を増強し、販売比率を高めていくことで、目標達成を目指します。

## 環境基本方針

### 〈基本理念〉

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。

### 〈行動指針〉

#### 1.法令・要求事項順守

環境事故の防止、法的要求事項の順守、化学物質使用リスク低減に努め、環境マネジメントシステムを継続的に改善し環境パフォーマンスの向上を目指します。

#### 2.環境負荷低減

気候変動に与える影響を抑制するため温室効果ガス排出量の削減をサプライチェーン全体で行うことでカーボンニュートラルを目指します。また水は重要な資源と認識し、その使用量の削減を図ることで保全に努めます。

#### 3.資源有効活用

サーキュラーエコノミー<sup>\*</sup>に向け、製品ライフサイクル全体やサービスにおいて、原材料削減、再生材活用、廃棄物減量など資源使用量の最小化を図ります。

#### 4.環境配慮製品

エネルギーの新たな形を未来に向け作り続けるため、脱炭素・循環型社会の形成に貢献できる製品・サービスを生産・開発します。

#### 5.生物多様性

事業活動や製品、サービスの提供が自然環境に依存していることを踏まえて、絶滅危惧種や希少種の生態系保護のため、生物多様性の保全活動を推進します。

#### 6.情報公開

適切に環境情報をステークホルダーに開示し、積極的にコミュニケーションを行い社会との共生に努めます。

#### 7.人材育成

当社グループ全体で、脱炭素・循環型社会形成に向けた責任を果たせる企業を目指し、将来を担う人材を育成します。



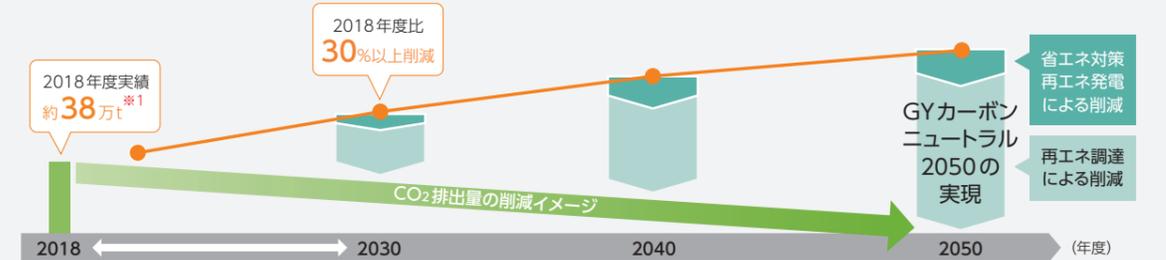
(株)ジーエス・ユアサ コーポレーション  
代表取締役 取締役副社長  
(株)GSユアサ  
代表取締役 取締役副社長  
**澁谷 昌弘**

<sup>\*</sup> 廃棄物ゼロの資源循環型社会

## 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

### カーボンニュートラル達成に向けたロードマップ



<sup>\*1</sup> 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)

#### 2019～2023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

低炭素社会実現への貢献 P.71-72

#### 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

#### 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



<sup>\*2</sup> 電力貯蔵システム(Energy Storage System)



### 環境配慮製品の販売によるCO<sub>2</sub>削減への貢献

環境に配慮した製品の開発・提供 P.70-71



# 環境 — 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※1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



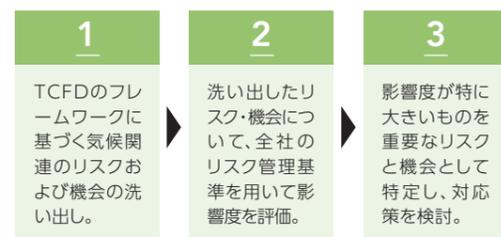
### これまでの気候関連課題に関する報告・審議事項の一例 (2019～2022年度)

会議体	報告・審議事項
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境基本方針の策定</li> <li>GY環境長期目標2030の設定</li> <li>TCFDに基づく事業戦略の開示</li> <li>再生可能エネルギーの調達方針</li> <li>カーボンニュートラル目標の設定</li> </ul>
経営会議・経営ヒアリング・サステナビリティ推進委員会※1	<ul style="list-style-type: none"> <li>TCFD提言への賛同・TCFDコンソーシアムへの入会</li> <li>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</li> <li>省エネ再エネプロジェクトの進捗報告</li> <li>インテナルカーボンプライシング(ICP)の導入</li> <li>太陽光自家発電の導入</li> <li>第六次中期経営計画環境目標の設定</li> </ul>

## 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もとで管理しています。

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※2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※3「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排出量ネットゼロを実現する為には、世界(政策、技術、市場等)はどのような必要があるか」を示したシナリオ(バックキャスト方式により想定)
	IPCC※4「RCP※5 2.6/SSP※6 1-2.6シナリオ」	RCP 2.6: 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 SSP 1-2.6: 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」	RCP 8.5: 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 SSP 5-8.5: 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

※2 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。 ※3 国際エネルギー機関 (International Energy Agency)  
 ※4 国連気候変動に関する政府間パネル (Intergovernmental Panel on Climate Change) ※5 代表濃度経路 (Representative Concentration Pathways)  
 ※6 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

		～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 75ドル/t-CO <sub>2</sub>	-20% 130ドル/t-CO <sub>2</sub>	-40% 250ドル/t-CO <sub>2</sub>
	自動車関連事業	自動車市場の変化	乗用車(グローバル)	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>台数(現在比)</li> <li>販売: 1.3倍</li> <li>EV・PHEV・FCV※7の割合</li> <li>販売: 64%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有: 1.6倍</li> <li>EV・PHEV・FCV※7の割合</li> <li>販売: 100%</li> <li>保有: 86%</li> </ul>
	産業電池電源関連事業	鉛蓄電池に対する代替技術の発展	二輪・三輪車(グローバル)	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>EVの割合</li> <li>販売: 85%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有: 54%</li> <li>EVの割合</li> <li>販売: 100%</li> <li>保有: 100%</li> </ul>
	サプライチェーンR&D	エネルギー関連市場の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光・風力発電の急速な拡大に伴い、電力向けバッテリー需要が拡大する</li> <li>再エネ余剰電力用バッテリーのバックアップ用途への転用が進む</li> </ul>	
原材料		<ul style="list-style-type: none"> <li>輸送や電力関連用途でのバッテリー需要の拡大に伴い、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</li> </ul>		
サーキュラーエコノミー※8の加速		<ul style="list-style-type: none"> <li>輸送や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</li> </ul>		
3℃シナリオ	オペレーション	風水災・高潮	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	
	産業電池電源関連事業	風水災・高潮	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本等の地域で洪水頻度が現在の2倍以上</li> <li>0.3m程度の海面上昇</li> <li>日本周辺で猛烈な台風の種類が増加</li> </ul>	

※7 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 ※8 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。

# 環境 — 気候変動への対応(TCFD)

## 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。
1.5℃シナリオ	産業電池電源関連事業	<b>HEV※9・PHEV・EV用バッテリー</b> <b>機会</b> EV・PHEV向け需要の拡大 <b>機会</b> <b>リスク</b> HEV・PHEV向け需要の変動(短期～中期は拡大、長期は縮小) 短期～中期的には、HEVやPHEVの販売が拡大するが、長期的にはEV販売台数の大幅上昇により、2050年には販売シェアがほぼ100%となり、バッテリー市場の変化が想定される。
	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 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。
1.5℃シナリオ	産業電池電源関連事業	<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 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。
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、従業員の出社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		2050年	
1.5℃シナリオ	オペレーション	<b>2030年のCO<sub>2</sub>排出量30%以上削減</b> 省エネ対策／再エネ利用の施策を推進	<b>カーボンニュートラルに向けた取り組みをさらに加速</b> さらなる省エネ対策／再エネ調達の施策を推進
	自動車関連事業	<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>電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)
		<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	<b>電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
	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
3℃シナリオ	オペレーション	<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
	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>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
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>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>
<b>CO<sub>2</sub>排出量削減目標(Scope1および2)</b> <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>	<b>ICP(Internal Carbon Pricing)</b> <b>15,000円/t-CO<sub>2</sub></b> 省エネや再エネ施策の投資判断材料に活用

# 環境 — 環境への取り組み

## 環境に配慮した製品の開発・提供

当社グループの製品は、その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、環境に対して一定の影響を与えています。当社グループでは、ライフサイクル全体での環境負荷（資源の消費、温室効果ガスや廃棄物の排出など）の低減を目指し、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行うことで、製品パフォーマンスの向上に努めています。また、温室効果ガスの排出量削減に貢献する製品の開発と普及を積極的に進めることで、地球温暖化の抑制にも貢献していきます。

### 環境に配慮した製品の設計

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。

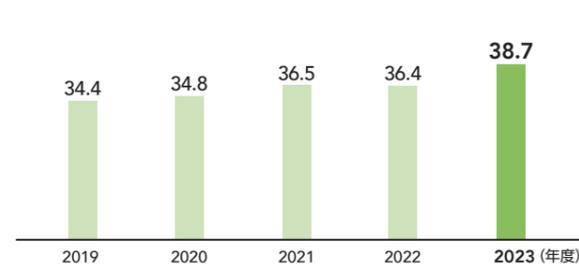
環境アセスメント項目

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、当該製品の開発と普及を推進しています。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み、提供する製品を通じて、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



#### 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>

### 製品における再生材料の利用促進

当社グループは、主力製品である鉛蓄電池に使用する鉛の再生材料比率の向上に取り組んでいます。中期経営計画には、鉛の再生材料比率に関する目標を盛り込み、事業戦略と連携した循環型社会の実現を目指しています。当社グループでは、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を通じて、お客様などで使用済みとなった当社製品の再資源化を推進してきました。今後は、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



(注) 2023年度の適用範囲の見直しに伴い、過去年度の数値も修正しています。

### 使用済み製品の再資源化

当社グループは、使用済み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だと考えています。そのため、広域認定制度<sup>\*1</sup>を活用した使用済み製品の適正処理と再資源化に取り組んでいます。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を行い、使用済み産業用電池を確実に適正に処理できる仕組みを確立しています。

広域認定制度に基づく再資源化処理状況



<sup>\*1</sup> 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。

## 低炭素社会実現への貢献

### 全社的なエネルギー管理の推進による温室効果ガス排出量の削減

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。

GYカーボンニュートラル2050や、環境長期目標の達成に向けて、グループ全体のエネルギー管理を推進する専門組織を2023年度に立ち上げ、2021年度以降に実施した全社的なプロジェクト活動(省エネルギー活動の推進、自社工場への太陽光発電設備の導入、市場からの再生可能エネルギーの調達)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。また、2024年2月より経済産業省を中心として創設されたGXリーグ<sup>\*2</sup>に参画しました。

<sup>\*2</sup> GXリーグとは、カーボンニュートラルの実現と社会変革を目指して、企業が政府や学術界と共同で取り組むためのプラットフォームです。このリーグは、持続可能な成長を現在および未来の社会において実現することを目的としています。なお、GX(Green Transformation、グリーントランスフォーメーション)とは、脱炭素社会の取り組みによる経済社会システム全体の変革を意味しています。



# 環境 — 環境への取り組み

## 省エネ・再エネプロジェクトの主な活動(2023年度)

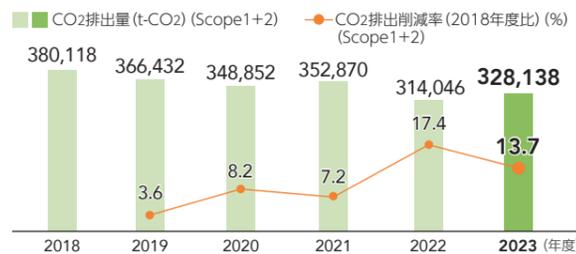
区分	項目	主な取り組み
省エネルギー活動の推進	設備更新基準の見直し	●効果的な設備更新計画を策定(設備管理台帳の活用)
	生産工程の改善	●蓄電池充電プロセスの改善 ●充電設備の改良に向けた検討
	効率的な生産設備の利用	●設備稼働状況に対する定期点検を徹底
自社工場への太陽光発電設備の導入	太陽光発電設備の導入計画の実施、検討	●栗東事業所に太陽光発電システムを設置(定格容量:2.2MW、想定削減量:700t-CO <sub>2</sub> /年) ●国内事業所や国内グループ会社におけるメガソーラーの導入を検討 
	太陽光発電設備の導入に向けた調査	●国内事業所や国内グループ会社の全11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、2023年度削減効果量:約40,000t-CO <sub>2</sub> )

## 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(2023年度)

国	生産拠点	区分	電力量(MWh)	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	12	アメリカ	Yuasa Battery, Inc.	自家	286
	(株)GSユアサ 長田野事業所	外部	91,836		Siam GS Battery Co., Ltd.	自家	2,555
	(株)GSユアサ 栗東事業所	外部	303	タイ	Yuasa Battery (Thailand) Pub. Co., Ltd	自家	638
	(株)GSユアサ 栗東事業所	自家	2,719		GS Yuasa Siam Industry Ltd.	自家	1,049
イギリス	GS Yuasa Battery Manufacturing UK Limited	外部	2,018	ベトナム	GS Battery Vietnam Co., Ltd.	自家	152
				インドネシア	PT. Trimitra Baterai Prakasa	自家	69

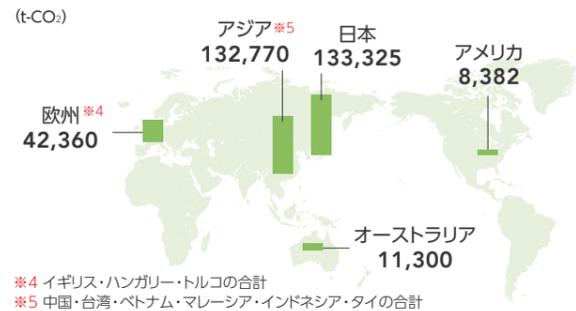
※自社工場の電力使用における再生可能エネルギー利用率は15.3%です。

## CO<sub>2</sub>排出量・削減率<sup>※3</sup>の推移



※3 2018年度比。  
(注) 2023年度の適用範囲の見直しに伴い、過去年度の数値も修正しています。

## 地域別のCO<sub>2</sub>排出量(2023年度)



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

## TOPICS 製造工程の省エネルギー化活動

ジーエス・ユアサテクノロジーでは、製造工程の省エネルギー化に取り組んでいます。2023年度には、生産装置の安全カバーを隙間なく取り付けすることで気密性を向上させるとともに、装置開放部に新たなカバーを設置して生産装置自体を密閉ブース化しました。また、密閉ブースに露点センサを設置し、ドライクリーン制御を部屋全体から密閉ブース単位に変更しました。さらに、稼働状況に応じて空調能力を切り替えることで、ドライエアーおよび空気循環量の最適化を図りました。これらの取り組みにより、年間25トンのCO<sub>2</sub>排出量削減を達成しました。当社グループは、温室効果ガスの排出を抑制するために、エネルギー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。



## 水セキュリティへの取り組み

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

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に貢献していきます。なお、水災リスク(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。

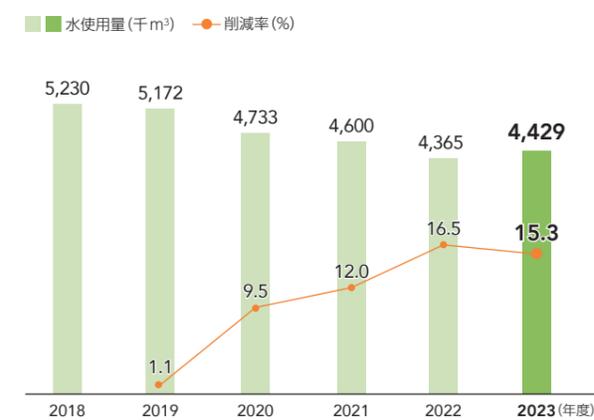
## 水リスク対応の例

区分	項目	取り組み事例
水の使用	水使用量の削減	・製造プロセスの改善などによる無駄な水利用の削減 ・節水設備の導入 ・生産工程で使用した水の循環利用 ・従業員への節水啓発
	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
排水の処理	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

## 生産活動に伴う水使用量の削減

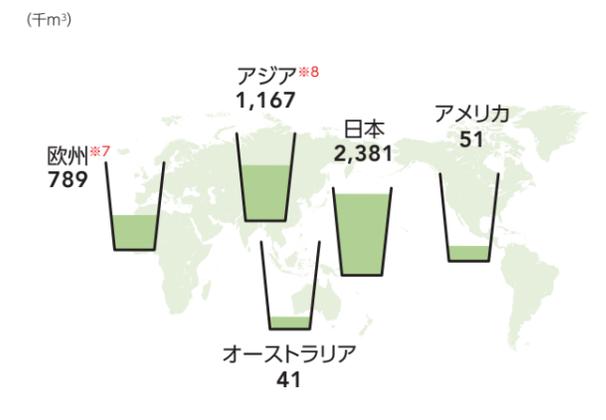
当社グループの生産工場では、水の循環利用や節水などに取り組むことによって、水の有効利用を促進しています。鉛蓄電池工場では、充電工程で多量に使用する冷却水の循環利用や、雨水や工業用水ろ過装置の逆洗水などを適切に処理した水を再利用するなど、取水量を削減する活動を推進しています。また、特殊電池工場では、除湿機用室外機の水冷装置における散水用ノズルを噴霧式に切り替えることによって、必要な冷却性能を維持した上で、空調設備で使用する冷却水使用量の削減に取り組んでいます。

## 水使用量・削減率<sup>※6</sup>の推移



※6 2018年度比。  
(注) 2023年度の適用範囲の見直しに伴い、過去年度の数値も修正しています。

## 地域別の水使用量(2023年度)



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

# 社会

# 社会 — 社会への取り組み

## 人事担当役員メッセージ

### 「革新と成長」を続けるために人的資本の価値最大化を図る

当社の企業理念である「革新と成長」を実践し続け、「Vision 2035」を実現して社会課題を解決していくためには、さまざまな環境変化や新たな価値提供に向けた事業構造・技術変革に挑戦していく柔軟性と強靭性を備えた「未来を創る人材の力」が不可欠です。このような人材を拡充するためには、イノベーションや競争力に繋がるアイデアを自律的に生み出すとともに、環境変化に対して迅速に判断し行動に移す「自律型人材」の育成が課題です。また、事業構造の変革に合わせた迅速な人材配置を実行するための仕組みの強化や多様な人材が能力を発揮する環境の整備も必要です。

第六次中期経営計画では、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) の推進」と「経営戦略との連動」を人的資本戦略の大きな柱とし、下記の取り組みなどにより「自律型人材」の育成と、個々の能力を最大限に発揮できる仕組みづくりに向けた人的資本投資を積極化しています。

- 誰もが自己革新のために主体的に学べる機会を得られる教育体系の整備や社内公募制の導入
- 従来よりもチャレンジングな役割・仕事への挑戦をしやすくする人事制度の導入
- 事業間の人材流動性の向上に向けた、人材情報の一元管理と適所適材への人材配置の実現を目指すタレントマネジメントの強化
- 一人ひとりの個性や能力、ライフステージに応じた柔軟な働き方をサポートする環境整備

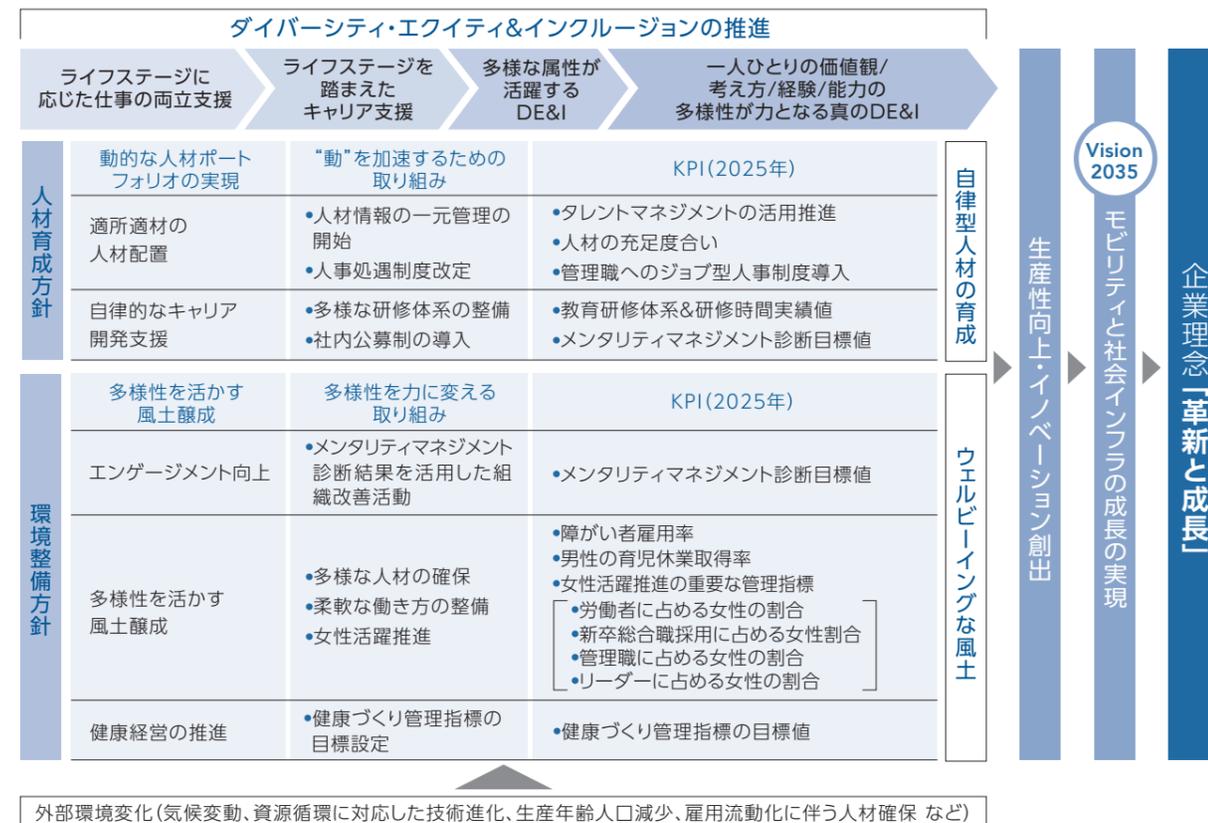
今後も環境変化へのスピーディーな対応とエンゲージメントの向上を同時に実現し、社員と企業が「ともに成長している」実感を持てるウェルビーイングな状態を創造することで、新たな価値創造を加速させていきます。



(株)GSユアサ 取締役  
人事部長  
**福岡 和宏**

## 人事戦略体系図

経営戦略と連動した人事戦略



## 人権の尊重

当社グループは、人権尊重は事業活動の基本であり、当社グループの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。

## 人権リスクの特定と対応

当社グループでは、人権課題に対するリスク評価を実施して、優先的に対応すべき人権課題を決定しています。人権課題への対応や人権リスク顕在化の状況把握が可能な人権リスク対応チェックリストを活用して、人権への影響度を評価しています。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、優先的に対応すべき人権課題については、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。

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。

### 優先的に対応すべき人権課題 (株)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(2023年度)

**100%**

対象範囲 GSユアサの職場:378職場/国内グループ会社:166社

人権に関する職場教育の平均実施時間(2023年度)

**3.0時間**

### 人権尊重に係る認識教育

- 人権尊重やハラスメントをテーマにした職場教育(ミーティング、ディスカッション)
- 人権尊重に対する意識啓発を目的に作成した冊子の配布および社内メールマガジンの配信
- 当社グループのCSR方針を解説したマニュアルの配布
- 海外拠点長を対象にした人権リスクに関する説明会の実施

## 外国人労働者における人権リスクに対する管理

当社グループでは、責任ある外国人労働者の雇用管理に関する国際的なガイドラインに基づき、外国人労働者の雇用に係る人権リスクを適切に管理するためのガイドラインを作成しました。本ガイドラインは、募集・採用から退職までの一連の雇用プロセスにおいて留意すべき人権リスクに対する管理指針を定めており、国内外のグループ会社に展開しています。また、外国人労働者を雇用しているグループ会社については、本ガイドラインへの適合状況を確認し、必要に応じて運用改善を図っています。

また、サプライチェーンにおいては、外国人労働者特有の人権課題への対応を含む、責任ある企業行動に関する管理指針を定めた「CSR調達ガイドライン」の遵守をサプライヤーに求めています。また、サプライヤーにおけるCSR調達ガイドラインの適合状況を定期的に確認し、必要に応じて改善を要請しています。

# 社会 — 社会への取り組み

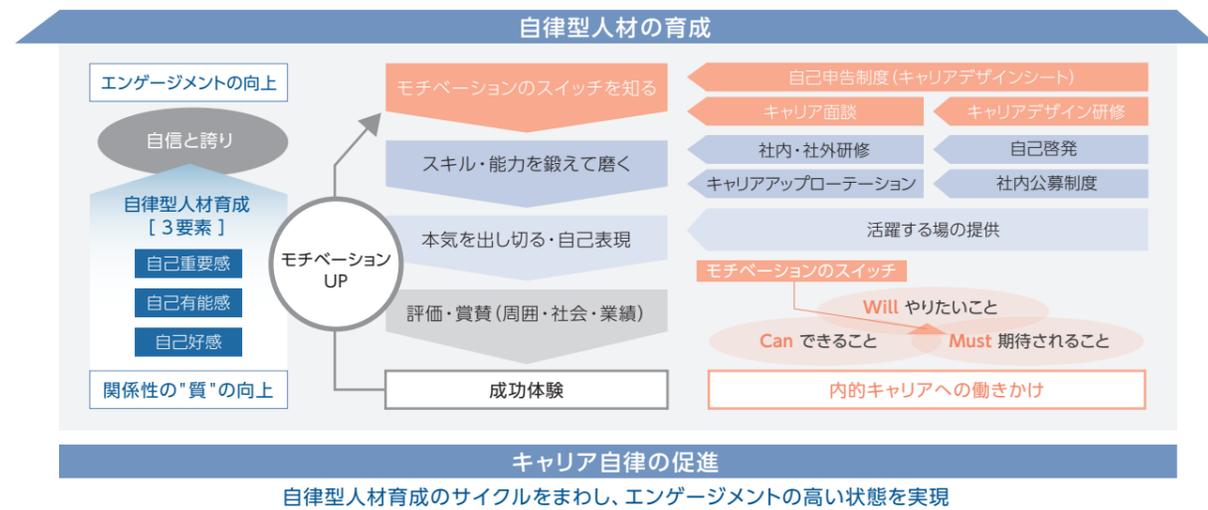
## 人材開発の推進／多様性の尊重

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、多様な人材がともに成長し、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

当社グループは、課題管理制度を中心としたOJTを通じて、自律型人材の育成と活躍支援に注力しています。自律型人材とは、高い自己成長意欲と自己管理能力を持ち、主体的に行動できる人材であり、未来を担う重要な存在として、自律型人材の育成に積極的に投資していきます。

現在は、すべての従業員が自己革新を促進するための自発的な学びの機会を提供する教育体制を整備しています。さらに、年齢や経験に関係なく、重要な役割や業務に参加し、成果に見合った評価が受けられる人事制度の導入を検討しています。また、事業間の人材の流動性を促進するだけでなく、次世代のリーダーを育成するための教育やタレントマネジメントを計画的に推進していきます。



### 従業員エンゲージメントの向上

当社グループは、従業員のエンゲージメントを向上させる取り組みを通じて、優秀な人材の確保や労働生産性の向上による企業競争力の強化を図っています。

2021年度からは、従業員や組織の状態を定期的にモニタリングするために、エンゲージメントとメンタルヘルスを組み合わせたメンタリティ・マネジメント診断を年に1回実施しています。診断結果を元に集団分析を行い、組織改善活動を展開して「いきいき組織」の形成を推進しています。また、個人のキャリア自律や信頼関係、心理的安全性などのさまざまな要素を網羅的に分析することで、人事施策の効果を検証・改善するために活用しています。

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)※1

	2021年度実績値	2022年度実績値	2023年度実績値	2025年度目標値	
KGI	ワークエンゲージメント	50.7	50.0	50.3	50以上維持
	ストレス反応	50.5	49.7	49.5	50以上
KPI	メンタルタフネス度※2	50.9	50.4	50.4	50以上維持

※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 ストレス反応・エンゲージメントの双方に相関する指標

### キャリア開発支援の取り組み

当社グループは、従業員が個々に描くキャリアビジョンを実現し、会社の新たな価値創造との両立を図る取り組みを推進しています。従業員の多様なキャリア開発への取り組みを強化するために、これまでの階層別のキャリア開発研修に加えて、キャリア自律を促進するための階層別研修や年齢別のキャリアデザイン研修を導入しました。管理職・従業員向けそれぞれにキャリア面談を効果的に行うためのハンドブックを作成し、管理職向けにはサポート研修も取り入れ、従業員のキャリア自律を支援しています。



キャリア面談サポートハンドブック(社員用)

### 多様性を生かす風土醸成

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うため、2018年から「GYみらいプロジェクト」を発足しました。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。

加えて経営層の会議においてDE&Iに関するディスカッションを行い、取締役会で定期的に報告しているほか、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するなど、DE&Iの取り組みを経営目標に組み込み、推進しています。

### DE&I推進のロードマップ

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023				
	★「くるみん」認定		★GYみらいプロジェクト発足		★「プラチナくるみん」認定		★「なでしこ銘柄」認定 (年度)						
	ライフステージに応じた仕事の両立支援		ライフステージを踏まえたキャリア支援		多様な属性が活躍するDE&I		一人ひとりの価値観/考え方/経験/能力の多様性が力となる真のDE&I						
キャリア形成	社内報連載開始	●新卒女性採用率 KPI公表 ●トップメッセージ公表[3つのL]	●女性活躍推進に関するKPI公表 ●[GSユアサのダイバーシティ]特設サイト開設	●ダイバーシティ相談窓口設置	「女性Shineの集い」開催 京都企業による情報・意見交換する場「Team spring!!」参加	初の女性対象研修「女性Shine研修」開催 「女性活躍推進にかかる行動計画」の策定と公表	「女性みらい講演会」開催 「女性みらいキャリアデザイン研修」[女性部下を持つ管理職マネジメント研修]開催	就業中のドレスコード導入による女性の事務服着用義務廃止 「健康管理セミナーWomen's Health Care」開催	3年目階層別研修への「キャリア開発の考え方&フレームワーク」導入 「働く女性の活躍推進に関する意識調査」実施	通学研修「管理職候補研修」への派遣 「女性活躍推進に関する意識調査」実施	女性取締役と女性管理職の意見交換会開催 新任管理職対象ダイバーシティマネジメント映像教育導入	女性リーダー社員へのキャリアアップ研修開催	キャリア面談サポート研修導入 各階層、42歳、50歳、57歳キャリアデザイン研修体系化
主な取り組み	「次世代育成支援にかかる行動計画」策定と公表	両立支援ハンドブックの作成	妊娠中～育児復帰者の相談窓口設置 育児フレックス、短時間勤務を小学校6年生までに延長	「仕事と介護の両立に関する意識調査」実施	社内季刊誌への女性特有の健康課題に関する記事掲載 ベビーシッターの利用料金補助制度の導入	男性育児取得率 KPI100%に設定							
働き方改革	年休取得10日義務化(一般社員)		連続休暇取得奨励 時間単位休暇導入		ワークライフバランス(5日連続休暇)の制定								

### 多様性尊重に関する実績とKPI (2025年度)



# 社会 — 社会への取り組み

## TOPICS 仕事と育児の両立情報交換会を開催

男女ともに仕事とライフイベントを両立できる職場づくりの一環として、2024年3月に情報交流会を開催し、育休取得社員と管理職の計48名が参加しました。パネルディスカッションでは、社内の男性育休取得経験者とその上司の2組がパネリストとして登壇し、育休取得の経緯や上司への報告、育休中の生活や取得した感想などを説明しました。社外講師からのレクチャーでは、男性育休取得のメリット、出産報告のタイミング、取得時期の決定など、育休取得までのステップについて解説いただきました。今後も男女ともに、希望すれば育児休業を「当たり前」に取得することができる意識と“雰囲気づくり”と仕事と育児などを“両立できる職場づくり”を目指します。

## 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、障がい者の雇用に積極的に行っています。2016年より、障がいの有無にかか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。今後も障がい者の能力や特性に応じた雇用管理などの取り組みの継続によって、働きやすい職場環境の維持および向上に努めます。

障がい者雇用率実績  
(2024年4月時点)

2.64%

## TOPICS 障がい者雇用支援の取り組み

GSユアサ ソシエでは、障がいの種別や特性に応じ、京都本社で9種類、長田野営業所で4種類、静岡営業所で2種類の業務を展開し、適材適所の配置をしています。また、社内での支援体制として、精神保健福祉士4名、社会福祉士2名、公認心理士1名を常勤配置し、その他企業内籍型ジョブコーチ2名、職場ごとに障がい者職業生活相談員を計18名配置するなど、きめ細かい支援体制を構築しています。



## 労働環境・労働安全衛生の向上

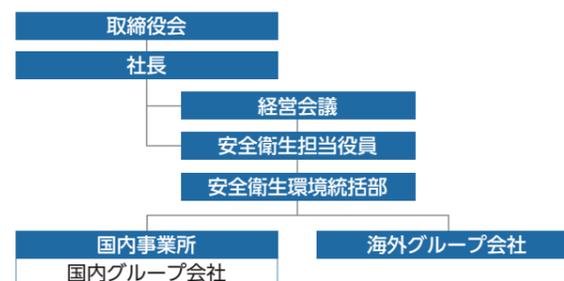
従業員が安心して働ける職場づくりを重要な課題と位置付け、労働環境および労働安全衛生の向上に積極的に取り組んでいます。職場における安全リスクを事前に把握し、適切な対策を実施することで、労働災害の未然防止を図っています。また、労働環境の改善に向けた継続的な取り組みを進め、健康的で快適な職場づくりに努めています。

## 労働安全衛生の推進

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、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）を制定しています。

グループ方針の達成に向けて、国内事業所では国際規格に準拠した労働安全衛生マネジメントシステム（ISO45001）を認証取得しており、海外グループ会社でも半数以上の生産会社がISO45001を認証取得しています。国内グループ会社においてもISO45001の認証取得に向けた取り組みを順次進めており、グループ全体で安全衛生基本方針の達成に向けた効果的なマネジメントの実現を目指しています。

### 安全衛生組織体制の概要



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)

## 安全衛生

### 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。

労働災害が発生した場合には、国内事業所で働くすべての人に災害発生状況をタイムリーに情報共有し、発生原因を究明して再発防止策を講じています。有害物質を取り扱う職場では、化学物質リスクアセスメントを用いたリスク低減対策を講じるとともに、作業環境や作業者の健康状態を法令に基づいて定期的にモニタリングしています。また、当社グループの安全衛生推進メンバーによる海外拠点への定期的な安全監査の実施など、海外グループ会社における労働災害リスクを軽減するための取り組みを推進しています。

## TOPICS 労働者の安全意識向上に向けた取り組み

当社グループでは、安全衛生管理の運用を維持向上させるために、従業員および関係者の安全意識の向上を図る活動を実施しています。また、安全衛生リスクを顕在化させないために、教育訓練を通して、安全衛生活動の定着化やレベルアップを図っています。2023年度からは、職場に存在する危険を実際に体験して理解する危険体感教育において、VR（バーチャル・リアリティ）方式の体感機を追加導入しています。従来の機器では体験できなかった危険（高所作業からの墜落、フォークリフトとの接触、感電）に関する体感教育の実現により、安全衛生教育の充実化を図っています。



VR危険体感教育の風景(京都事業所)

## 労働環境

### 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。

### 健康経営

当社グループは、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。当社グループでは、経営トップである当社社長が制定した健康経営方針に基づいて、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。

健康づくりのための具体的な取り組みとして、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。

### 労働者の男女の賃金の差異 対象期間：2023年4月～2024年3月

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います。当社の人事制度上、同一の資格等級・役職に該当する賃金に差はなく、男女間賃金格差の要因は各資格等級・各役職別の人員構成の差によるものです。当社は、今後も女性管理職比率の向上に向けた取り組みを進めてまいります。

	全労働者	うち正規雇用労働者	うち有期労働者
GSユアサ	73.7%	72.7%	78.9%
(株)ジーエス・ユアサ フィールディングス	74.9%	76.1%	104.2%

(注)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、派遣社員は除いております。

# 社会 — 社会への取り組み

## 高品質な製品の提供

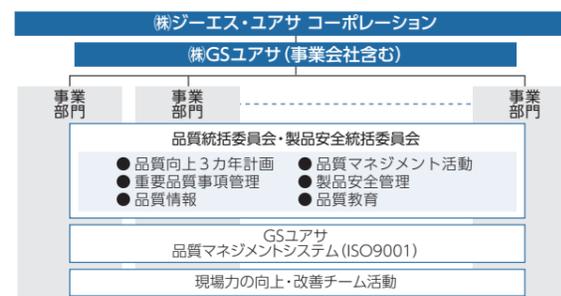
当社グループは、常にお客様に信頼されるメーカーであり続けるために、お客様視点での「ものづくり」の追求と製品・サービスの質向上に努めることが重要であると考えています。また、当社グループの製品は、電気エネルギーを蓄積、制御、変換するため、製品安全が重要な課題であると認識しています。

### 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管理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。

### 品質マネジメント体制



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)

## TOPICS 品質管理に関する取り組み

### 品質管理人材の育成

品質基本方針に掲げる「ものづくりを研鑽」できる人材を育成することを目的に「ものづくりエキスパート」教育研修会を2017年から継続的に開催しています。本研修会では、主に設計開発に必要な管理技術を習得し、それを実践できる能力を持つ人材の育成を目指しています。本研修会の受講生は、1年の研修期間を経てエキスパートとなり、その知識と経験を活用して職場での品質改善の中心メンバーとなることが期待されています。

### 経営トップの工場巡視

経営幹部が国内の工場や支社などを中心に現場を巡視する「トップ巡視活動」を計画的に実施しています。トップ巡視活動とは、経営幹部がトップマネジメントの一環として、現場のありのままの姿を把握し、現場で働く従業員と対話を行う取り組みです。仕事の「質」を切り口にして、安全、品質、環境などのテーマに対して、実際の活動状況や課題などを経営幹部と共有し、意思疎通を図っています。現場担当者や若手管理職が現場の課題や活動状況を報告することによって、経営幹部との意見交換の場となっています。



トップ巡視の様子

### 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、製品の不安全事故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。

## 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

当社グループは、サプライヤーにCSR課題への取り組みを求める「CSR調達ガイドライン」を2018年度に発行しました。このガイドラインは、サプライヤーとのパートナーシップを基盤に、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継続性に影響を及ぼすリスクを低減することを目的としています。また、グローバルなサプライチェーンにおいてガイドラインの徹底を図り、サプライチェーン上のCSR課題(労働者の人権など)に対する意識向上をサプライヤーに促しています。さらに、新規取引においては、ガイドラインに合意するサプライヤーを選定し、環境保全、法令遵守、人権尊重、公正な取引、反社会勢力の排除といった社会的基準の遵守事項を含む取引契約を締結しています。

### 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調査に基づく課題改善活動完了率(2023年度)

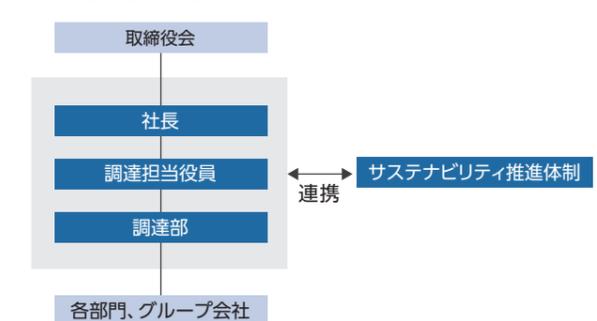


### 責任ある鉱物調達

当社グループは、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、責任ある鉱物調達の基本的な考え方を示した方針を制定しています。

責任ある鉱物調達方針は当社WEBサイトに掲載しています。▶ [https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/pdf/rmpp\\_200407.pdf](https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/pdf/rmpp_200407.pdf)

### CSR調達推進体制



### サプライヤーCSR調査項目

分類	調査項目の例
労働	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	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	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	法令順守、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	製品安全性の確保

# ガバナンス — コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

持続的な成長や中長期的な企業価値向上を図るため、変化する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。

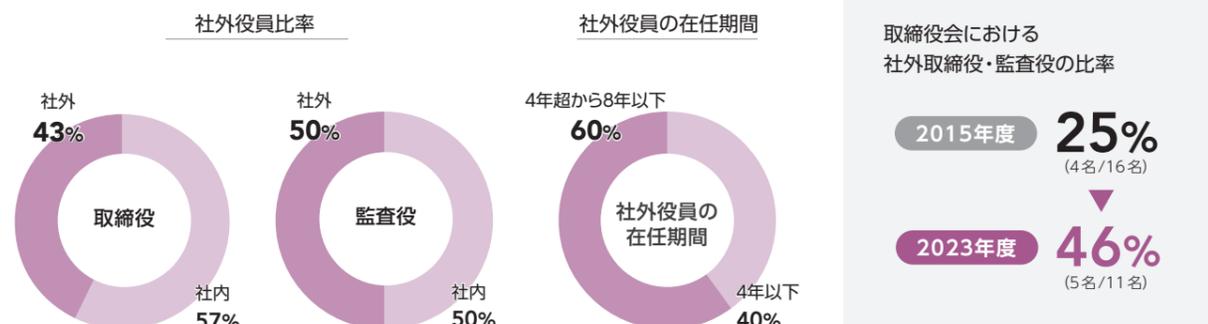
このように、当社とGSユアサで機能を分担することにより、経営体制の充実や強化を図るとともに、経営の透明性や効率性を向上させるためのガバナンス体制を整えています。

## コーポレート・ガバナンス強化に向けた変遷

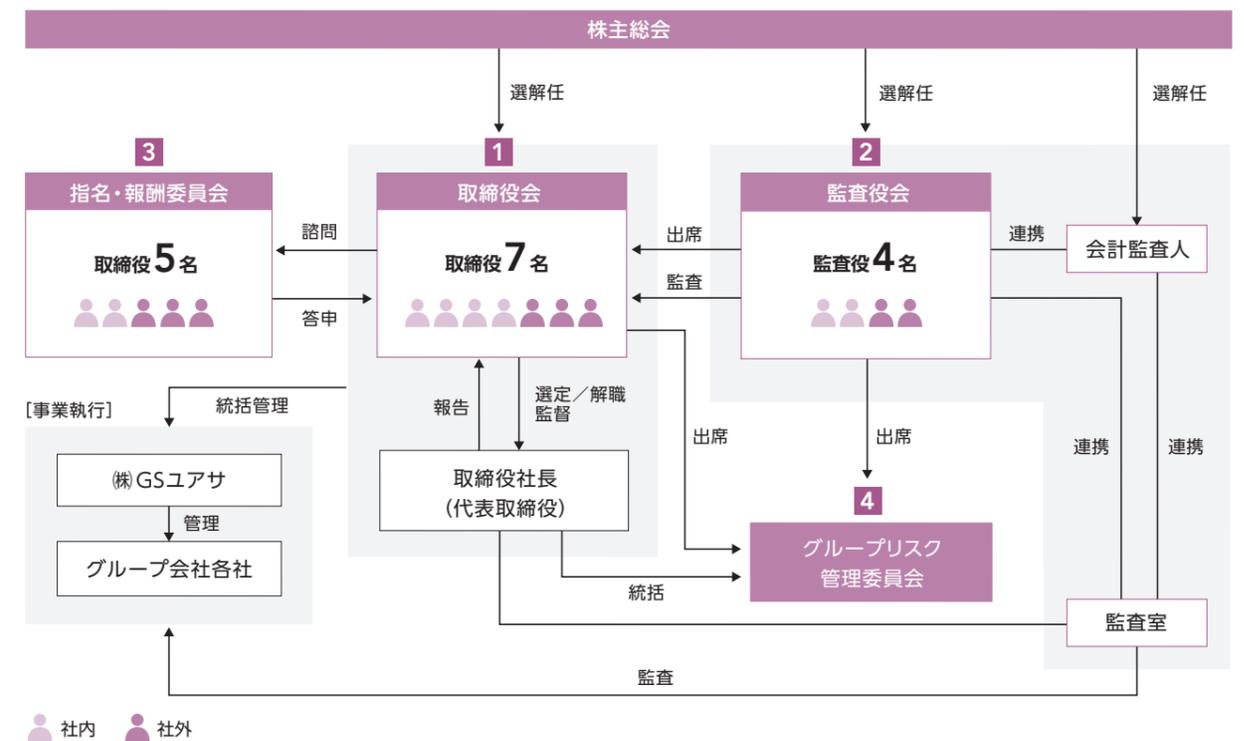
当社は、統合以降、実質的なコーポレート・ガバナンス強化に継続的に取り組んでいます。特に2018年からは、指名・報酬委員会の設置、社外取締役の増員、スキルマトリクスの策定など、大きく進化しています。

	(年) 2000	2010	2020
経営責任の明確化		<p><b>2013</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役任期を1年に短縮</li> </ul>	<p><b>2017~2019</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業績連動報酬型株式の導入</li> <li>指名・報酬委員会の設置</li> </ul>
経営判断の多様性・客観性向上		<p><b>2015~2017</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役を初めて選任(1名)</li> <li>取締役会の実効性評価を開始(年1回)</li> <li>社外取締役を2名に増員</li> </ul>	<p><b>2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役を3名に増員</li> <li>女性取締役を登用</li> </ul> <p><b>2021</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>スキルマトリクスの策定</li> </ul>
内部統制の強化	<p><b>2005</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ホットライン通報窓口設置</li> </ul>	<p><b>2009</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社長による従業員コンプライアンスアンケート開始(年1回)</li> </ul>	<p><b>2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>継続監査年数が長期にわたっていたため、新たな会計監査人を選定</li> </ul> <p><b>2022</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>監査室による取締役会への内部監査に関する事項について直接報告する回数が増加</li> </ul>

## コーポレート・ガバナンスの構成 (2023年度)



## コーポレート・ガバナンスの体制 (2024年6月時点)



### 1 取締役会 2023年度開催回数: 17回

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。原則として、月1回\*1開催しています。

\*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。

### 2 監査役会 2023年度開催回数: 14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。原則として、月1回開催しています。

### 3 指名・報酬委員会 2023年度開催回数: 9回

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。

### 4 グループリスク管理委員会 2023年度開催回数: 2回

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。原則として、年2回開催しています。

# ガバナンス — コーポレート・ガバナンス

## 取締役会構成およびスキルマトリクス

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	2023年度取締役会出席回数	2023年度監査役会出席回数
		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	取締役会長	●		●			●		●		17/17回	—
阿部 貴志	取締役社長 最高経営責任者 (CEO)	●				●			●	■	—	—
濫谷 昌弘	取締役副社長	●	●			●			●	■	17/17回	—
松島 弘明	取締役 最高財務責任者 (CFO)	●	●		●				●		17/17回	—
松永 隆善	取締役 <b>社外 独立</b>	●				●	●		●	■	17/17回	—
野々垣 好子	取締役 <b>社外 独立</b>	●				●			●	■	17/17回	—
日戸 興史	取締役 <b>社外 独立</b>	●	●		●	●				■	—	—
中川 正也	監査役 (常勤)	●				●			●		—	10/10回
真田 芳行	監査役 (常勤)	●	●						●		—	—
藤井 司	監査役 <b>社外 独立</b>		●	●					●		14/17回	11/14回
辻内 章	監査役 <b>社外 独立</b>		●	●					●		17/17回	13/14回

(注) 1. 各氏に当社が特に期待する項目を最大4つまで記載しております。上記一覧表は、各氏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。  
2. 監査役 中川正也氏は、2023年6月29日開催の定時株主総会において選任されており、就任後の監査役会の開催回数は10回であり、すべてに出席しております。

### 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。

個々の社外役員の選定理由や活動状況は当社株主・投資家情報サイトの「コーポレート・ガバナンス」をご確認ください。  
▶ <https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/management/esg/governance/governance.html>

### 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。

### 2023年度 社外役員の主な参加イベント

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	10回/年
社外取締役と監査役の定期連絡会	4回/年
社長と監査役との定期連絡会	4回/年
社外取締役から社長への報告会	2回/年
海外関係会社業績報告会	1回/年

## 取締役会における主な議論状況

2023年度に開催した取締役会での主な審議テーマ・付議報告は以下の通りです。当期は重点テーマとして中国における事業戦略やBEV事業の戦略について多くの議論・報告を実施しています。

### 2023年度の主な議論状況

<b>株主総会に関する事項</b>	●株主総会の招集および議案の決定 ●事業報告および計算書類などの承認 ●取締役候補者の決定	<b>経営全般に関する事項</b>	●中期経営計画に関する事項 ●当社グループの事業戦略に関する事項 ●資金調達に関する事項 ●重要な事業活動に関する事項
<b>役員に関する事項</b>	●代表取締役および役付取締役の選定 ●取締役の報酬および賞与 ●取締役の他の法人役員の兼任	<b>その他</b>	●指名・報酬委員会委員の選定 ●取締役会実効性評価の実施、報告 ●IR活動に関する報告 ●政策保有株式の検証

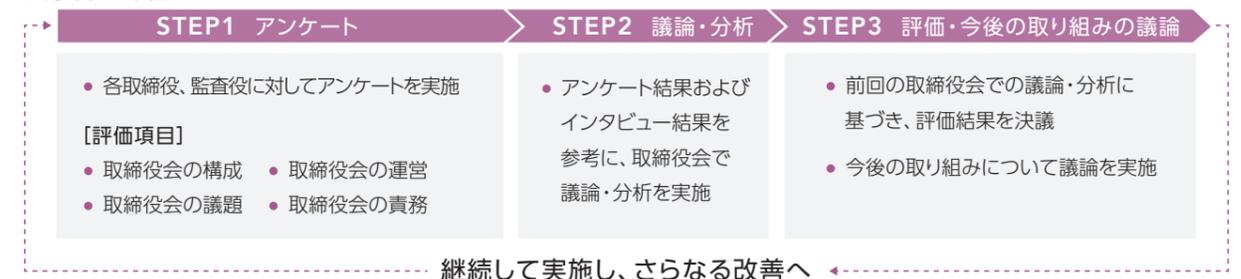
## 監査役会における主な議論状況

<b>主な審議事項</b>	●監査方針および監査計画の策定 ●監査報告書の作成 ●会計監査人の評価および報酬の同意
---------------	---

## 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た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、実行するとともに、翌年の実効性評価において効果検証を行っております。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。

### 分析・評価プロセス



### 2023年度 実効性評価結果 (評価対象: 2023年1～12月)

<b>全体評価</b>	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。	<b>主な意見</b>	重要案件の審議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。
<b>当社の対応</b>	取締役会をはじめとする主要会議体の審議スケジュールの見直しの検討、また、次世代の人材育成の実効性を高めるために、中核事業子会社の人事担当役員を指名・報酬委員会に必要に応じて出席させることで適切な情報提供と施策の進捗確認を行うことを決定しました。		

## ガバナンス — 社外役員メッセージ

### 将来を見据えた 変革のスピードアップを期待

社外取締役	松永 隆善
-------	-------



#### ■ 変革を通じた着実なステップアップ

第六次中期経営計画の初年度である2023年度は、売上高から各段階利益のすべてで過去最高を記録しました。2021年度までは営業利益200億円前後で推移していましたが、そこから2022年度には315億円、2023年度には416億円へと、ステージを高めながら力強い増益基調を辿っています。

第二次から第四次中期経営計画では目標未達に終わりましたが、第五次中期経営計画は新型コロナ禍での混乱の中で達成、第六次中期経営計画は最終年度である2025年度の目標を2023年度に前倒しで達成しました。稼ぐ力が大きな飛躍を遂げていると評価しています。この間、不採算事業の整理、中国事業の売却など、事業構造改革や社内諸制度改革も進められ、経営意識の改善に繋がっていると考えています。

Hondaと研究開発の合併会社Honda・GS Yuasa EV Battery R&Dを設立したことに加え、BEV用リチウムイオン電池の新工場を滋賀県守山市に建設することを当社ならびにHonda、ブルーエナジーの3社で決定するなど、将来を見据えた打ち手も着実に打ったことは大きな成果です。事業成立にはさまざまな経営課題の解決がこれからも必要ですが、率直に意見を申し上げるよう心がけています。

#### ■ 持続的な企業価値向上に向けて

第六次から第七次中期経営計画期間の積極投資の源泉となるキャッシュを安定的に確保するために、既存事業の稼ぐ力をより一層高めていくことが重要です。2023年度の好調な業績はフロックではなく実力値が伴ったものであり、ステップアップした収益ステージから、一段目線を上げて高い目標に挑戦してほしいと思います。

QCDSの事業競争力向上、多面的なリスク管理の強化とともに、投下資本に対するリターンを重視した事業運営をさらに徹底し、企業価値向上の取り組みを積極的に推進してほしいと考えます。

これまで提言してきました海外のガバナンス強化と人材育成は継続課題です。海外事業は当社の売上の半分を占めていますが、ジョイントベンチャーが多く、経営のコントロールが難しい面があります。リスクを最小化し、さらなる事業拡大を目指すためには、モニタリング体制の整備、強化が求められます。

ローカル社員の教育、育成、幹部登用含め、駐在幹部のレベルアップも必要です。経営は人であり人材育成は経営の柱と考え、社員から役員まで一貫通貫で育成、評価する人事制度を早期に構築し、人材を的確に選抜、海外も含めた仕事のローテーションを行い、視野の広い人材を戦略的に育成していくことが重要であると考えます。

#### ■ 変革のさらなるスピードアップを期待

これまで当社は、村尾前社長のもとで着実に変革を遂げてきました。経営のバトンを引き継いだ阿部社長には、激しい経営環境の変化の中、パートナーや競合の意思決定のスピードに劣後しないよう、経営のスピードアップに取り組み、経営課題の解決に向けた変革をより一層に推し進めていただくことを期待しています。私も全力で後押ししていく所存です。

### Vision 2035の達成に向け、 既存事業と成長事業の両立を

社外取締役	野々垣 好子
-------	--------



#### ■ 既存事業と成長事業を両輪で

カーボンニュートラルをはじめとする持続可能な社会への課題解決が、GSユアサの蓄電池事業の持つ使命そのものです。なかでも車載用リチウムイオン電池事業であるハイブリッド用やプラグインハイブリッド用リチウムイオン電池事業で確実な利益を生み出すこと、そしてそれに続くBEV用リチウムイオン電池事業で、株主のみなさまに「Vision 2035」で打ち出した成長ストーリーをご納得いただく形で丁寧にご説明し、実際に開発・生産を軌道にのせることが肝要と考えています。

Hondaとの協業で成果目標とする高容量、高出力のBEV用電池は、再生可能エネルギーのESSへの展開も予定されており、大きな事業機会を掴む可能性があります。大変期待している一方で、当社にとっては大型投資ということもあり、慎重かつ丁寧に進める案件です。意思決定に至るまでにも取締役会でも時間を割いて議論をしましたが、引き続き進捗を注視しながら適宜提言を行っていく考えです。この分野への投資を着実に進めていくためにも、事業ポートフォリオ全体の効率性を高めるためのROIC経営は非常に重要です。

当社には長い歴史と盤石な基盤を持つ自動車用鉛蓄電池、産業用鉛蓄電池の分野があり、この領域は資本効率が高い状況です。一方、BEV用リチウムイオン電池事業などの新規事業は投資額も大きく、ROICを意識した施策を講じていく必要があります。今後、マネジメントを行う上で最適な指標の設定を行うことが必要で、持続的な企業価値向上に向けて既存事業と成長事業を両輪とし、それぞれに適切な手法でマネジメントしていくことができるよう、注視していきたいと考えています。

#### ■ 事業運営のスピードアップに期待

取締役会の運営においては、実効性の高さを評価しています。特に特徴的なのが、代表取締役社長がアンケート後のヒアリングにも出席し、耳の痛い事項にも真摯に傾聴しており、毎年継続して実効性評価の改善に取り組んでいます。

一方で、昨年も申し上げた通り、カーボンニュートラルの潮流や技術革新の加速、競合環境の目まぐるしい変化の中では、事業活動のスピードをさらに加速していく必要があると思います。新たに就任した阿部社長はその課題を認識されていますが、社長が一人で旗を振るだけでなく、経営層を含む全社員の意識変革が求められており、それが組織のカルチャーに根付く必要があります。事業活動のスピードアップを実現するために、現場における具体的な施策に落とし込んでいき、稼ぐ力の強化に繋げていくことを期待しています。

#### ■ 人的資本経営の推進を後押し

人的資本に関しては、株主のみなさま、社内外のステークホルダーのみなさまから注目を集めている分野です。当社の社風は、電池という製品の性質上、品質の担保を大切にしており、質実剛健・地道に実直というような印象ですが、従業員からは、事業を成長させたいという熱い想いを感じます。DX化を含め、新規事業へのビジネスチャレンジも進んでいます。これらの人材の意欲をさらに高め、能力を発揮させるためにも、経営戦略に適合した次世代を含む多様な人材の育成を推進する必要があります。

多様性の受容と多様な価値観、経験値を経営に取り入れることは企業の力にもなります。当社でも女性活躍の推進については徐々に進んでおり、部長、課長、リーダー職を担う女性は増えています。さらに責任の重い役員層を目指す人材が出てくるよう、自らコミュニケーターとして先導していく使命があると感じています。人的資本強化をはじめとする企業価値向上の取り組みを今後も後押ししていく所存です。

## ガバナンス — 社外役員メッセージ

マネジメントの  
高度化を後押し

社外取締役 日戸 興史

新任



## 社外取締役としての使命

私は前職のオムロン(株)で、グローバル戦略本部長やCFOなどの役職を経験してきました。社外取締役の役割は、企業価値の最大化に向けて執行側と議論をして気付きを与え、正しい方向に導くことであると考えています。私は培ってきた知見を生かし、さまざまな角度から当社を分析し、提言をすることで、企業価値最大化のお役に立てればと考えています。

当社は長い歴史があるとともに、鉛蓄電池などで高いシェアを有することもあり、とても真面目で堅実な社風を持つ企業だと感じています。安全性と安定性を求められる蓄電池という製品特性や、自動車産業などの要求水準が高い業界と密接に関わっているため、そうした企業文化は強みであるといえます。その裏返しとしてありがちな、部分最適に陥り一体感が欠如していないか、今後見定めていきたいと考えています。

## 企業価値の最大化に向けて

株式市場から評価されるためには、収益性と成長期待が重要な要素となります。収益面では、ROEが上場企業の平均値である9.7%を超えており、数値面では市場が求める水準を超えています。

一方、10倍程度のPERは、成長性に対して市場が確信を持っていないことを示しており、それがPBR1倍前後に留まっている要因と考えています。バリュー銘柄としての新規の投資は期待しづらく、これからは成長株としていかに期待値を高めていくか、そして産業構造が変化の中で、当社が勝ち組になれるかどうか、という観点が必要です。具体的には、既存事業である鉛蓄電池事業中心から、リチウムイオン電池事業中心の事業構造への変革に向けたシナリオの明示と、着実な戦略の実行が不可欠です。特にリチウムイオン電池事業は競合も多く、BEV用では大型投資も必要となります。したがって、シナリオの説得力を高めるためには、投資の原資を生み出すポートフォリオやオペレーションのマネジメントが重要になります。

まずは事業と財務の状況をきちんと観察した上で、前職のROIC経営のノウハウを生かして、マネジメントの高度化のサポートができればと考えています。

## 大きなポテンシャルを発揮するために

当社は磨き上げてきた電池技術や優秀な人材、安定的なキャッシュを生み出す源泉としての鉛蓄電池という強い事業を持っていることなど、さらなる収益性の拡大や成長に向けた大きなポテンシャルを持っていると感じています。全社での横の連携や、サプライチェーン全体での最適化による全体最適を追求し、会社全体で一体感を高めることで強みの真価を発揮してもらいたいと思います。

Vision 2035、第六次中期経営計画で描いた方向性を実現できるように、私も自身の知見を提供し、協力していく所存です。

## ガバナンス — コーポレート・ガバナンス

## 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。

## 報酬決定のプロセスおよび報酬の構成

取締役の報酬などの具体的な支給額は、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おり、取締役社長が具体的内容について委任を受けた上で各取締役の基本報酬の額および賞与の額を決定しております。

また、報酬体系へのESG指標の評価運動についても現在検討を進めています。

## (1) 取締役

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います。基本報酬は、各取締役の役位等に応じた基準額とし、当社と同程度の事業規模の上場企業水準等を勘案して決定しております。業績連動報酬は、年次賞与(短期業績連動報酬)と株式報酬(中長期業績連動報酬)で構成しております。株式報酬は、業績連動型株式報酬制度を導入しており、取締役の退任時にポイント数に応じた株式が交付されます。

## (2) 監査役

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。

## 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 70%	短期業績連動報酬 15%	中長期業績連動報酬 15%	(注)左記は2023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。
社外取締役/監査役	基本報酬 100%			

## 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 ●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	●単年度の連結業績(売上高、親会社株主に帰属する当期純利益、親会社株主に帰属する当期純利益率、ROIC)の前年度からの改善度および目標達成度 ●個人別課題の達成度 など
中長期業績連動報酬	●役位等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 ●連結売上高/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)

\*固定ポイントの付与は2023年7月より廃止しております。

## 総額と役員数について

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の数(人)	
		基本報酬	業績連動報酬			
			賞与	株式報酬	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	207	160	29	16	16	4
監査役(社外監査役を除く)	49	49	—	—	—	3 (退任1名含む)
社外役員	43	43	—	—	—	5 (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。

# ガバナンス — コーポレート・ガバナンス

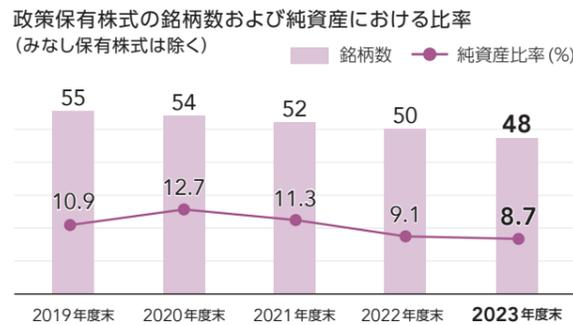
## 政策保有株式

当社グループは、投資先との中長期的な関係維持、取引拡大、シナジーが期待できる純投資以外の株式を保有することは、事業活動の円滑な推進、取引拡大により当社の持続的な成長に資するとともに、地域社会との良好な関係を維持、醸成することにより地域経済の発展に寄与するものと考えております。そのため保有意義に加え、経済合理性を含めた総合的な保有の合理性が確認できる株式は原則保有する方針で

おり、毎年当社の取締役会において、特定投資株式の個別銘柄ごとに次の観点を中心に検証を行い、保有の合理性を確認しています。これらの方針に基づき、2023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。

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。

定性情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引関係の有無</li> <li>取引関係以外の保有意義</li> <li>将来的な取引・アライアンスの可能性</li> <li>株式処分した場合のリスク</li> </ul>
定量情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>直近の取引高、利益額</li> <li>年間受取配当金額、株式評価損益</li> </ul>



## 海外のガバナンス強化に関する取り組み

海外グループ会社に対して、経営管理面で当社のコントロールを徹底し、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。

## 役員研修会の実施

当社の社外役員を含む取締役・監査役および中核事業会社であるGSユアサの全従業員が、期待される役割・責務を適切に果たすために有益なテーマをピックアップして、当社の課題や外部環境の理解の深化を目的とした役員研修会を2020年度より継続して実施しています。



役員研修会の様子

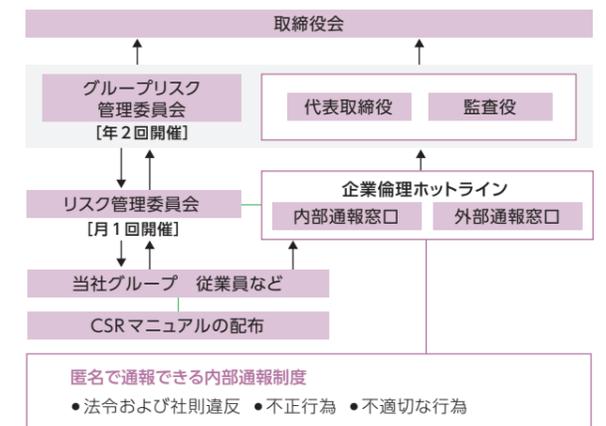
実施年度	役員研修会テーマ
2024年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティに関する経営層の役割と責任</li> <li>資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について</li> </ul>
2023年度	カーボンニュートラル、蓄電池ビジネスをめぐる動向
2022年度	パーパス経営およびサステナブル経営の実践

## コンプライアンス

### 基本的な考え方と推進体制

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。

### 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、2023年度まで12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「CSR職場ミーティング」として実施し、2022年度からは、「サステナビリティ職場ミーティング」に名称を変更して実施しています。2023年度は、GSユアサの全職場(378職場)に加え、国内グループ会社(21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実施率(2023年度)

100%

対象範囲 GSユアサの全職場:378職場/国内グループ会社:21社

サステナビリティ職場ミーティングのテーマ(2023年度)

#### 必須テーマ(全部門必ず実施)

- GSユアサグループのVision実現を通じて貢献するSDGs
- 企業を取り巻く気候関連・生物多様性の課題と責任
- ダイバーシティ~オピニオンダイバーシティ~

#### 選択テーマ(全部門1つ以上必ず実施)

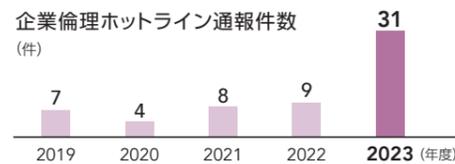
- 意図的な不正行為を防止するために
- 機密情報の取り扱い
- 下請法
- 個人情報保護
- 安全保障貿易管理
- ハラスメント
- 労働時間管理
- 安全衛生
- モノづくりプロセスと製品安全
- サプライチェーンにおける社会的責任活動の推進

# ガバナンス — コーポレート・ガバナンス

## コンプライアンス

### 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取引先の従業員などが、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。当社および国内グループ会社の従業員などに、企業倫理ホットライン制度の周知を図るため、すべての事業所および国内グループ会社の要所にポスターを掲示しています。



企業倫理ホットライン窓口  
社内告知ポスター

### 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。

## 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。

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をご参照ください。▶ <https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>

## リスクマネジメント

● リスク情報 P.98-99

### 基本的な考え方

企業が永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: **リスク回避** (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)
- 2: **リスク軽減** (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)

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、各部門の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、各部門の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。

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。

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。

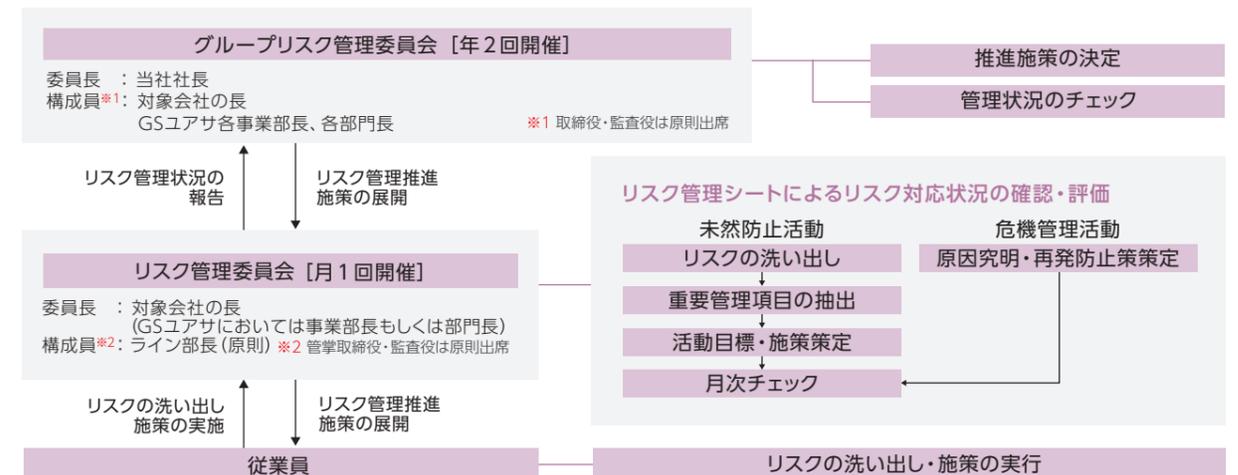
#### リスク管理活動概要

Step1	各部署・従業員によるリスクの洗い出し
Step2	リスク管理活動にて重点的に管理すべきリスクを抽出し未然防止策を決定する
Step3	各施策の実施状況を部署ごとに毎月確認する

### 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、当社社長を委員長とし、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。

#### リスク管理の体制と機能



## 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、2023年度にはBCP体制を構築しました (BCPマニュアルの整備、事業インパクト分析、従業員などの安否確認システムの構築)。

2024年4月には「事業継続方針」を制定したほか、より実効性のある活動に繋げるために四半期ごとのBCP推進会議 (グループ全体参加) をスタートさせ、同6月には安全と災害時の対応についての情報をまとめた「サバイバルカード (災害発生時の行動要領)」を全社員に配布し、BCPの社内浸透を図っています。同11月には緊急対策本部演習も行う予定で、有事の際に迅速な対応ができるよう備えます。今後はBCP推進会議を通して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体制の運用を進めます。

事業継続方針はこちら ▶ [https://www.gs-yuasa.com/jp/company/pdf/business\\_continuity\\_policy.pdf](https://www.gs-yuasa.com/jp/company/pdf/business_continuity_policy.pdf)

# ガバナンス — コーポレート・ガバナンス

## BCPの取り組み

BCPプロジェクトの活動ロードマップ(イメージ)



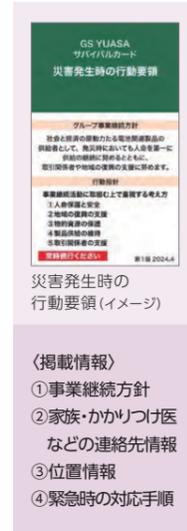
\*3 ㈱GSユアサ、㈱ブルーエナジー、㈱リチウムエナジー ジャパン、㈱ジーエス・ユアサ テクノロジー

\*4 ㈱GSユアサ茨城、㈱GSユアサいわき、㈱GSユアサ ケミカル、㈱GSユアサ モールディングス、㈱GSユアサ エナジー、㈱GSユアサ安曇野

### 災害発生時の緊急対策本部の体制図



### サバイバルカード



## 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(2023年度)

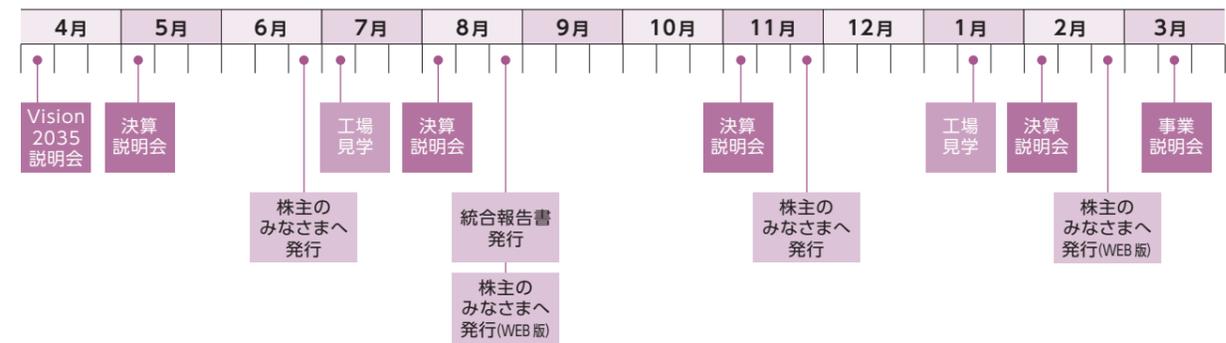
	内容		実施回数
	内容	実施回数	
教育・研修	eラーニング	1回	4回
	標的型攻撃メール訓練(一部の部門のみ実施)	1回	
啓発活動	社内報での情報セキュリティコラムの発信	4回	12回
	メールマガジンでの啓発情報の発信	12回	

## 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らず、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、証券会社主催のカンファレンスへの参加や、個別面談、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事業説明会、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。IR活動を通じて得られた意見は適宜経営陣にフィードバックするとともに、半期ごとに取締役会で報告、四半期ごとに経営ヒアリングで報告し、経営や事業活動に反映するよう努めています。

社内向けの情報発信として、半期ごとにIR管掌役員による管理職向け決算説明会動画の配信を行っているほか、社内報における決算報告の掲載、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。

### IR活動の主な実績(2023年度)



活動内容	実施実績	
個別取材	国内	200件
	海外	57件
	合計	257件
海外ロードショー	31件(WEB開催)	
カンファレンス	2回	
スモールミーティング	4回	
工場見学	2回	
長期ビジョン・中期経営計画説明会	1回	
事業説明会	1回	



機関投資家・アナリスト向け工場見学の様子



決算説明会動画



株主・投資家情報サイト

# ガバナンス — 役員一覧 (2024年6月29日現在)



## 取締役

- 01 取締役会長 村尾 修**
- 1982年 4月 日本電池(株)(現株GSユアサ)入社
  - 2010年 4月 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 同社理事
  - 2012年 6月 当社取締役
  - 株GSユアサ取締役
  - 株ジーエス・ユアサ テクノロジー取締役
  - 2015年 6月 当社取締役社長
  - 最高経営責任者 (CEO)
  - 株GSユアサ取締役社長
  - 2024年 6月 当社取締役会長 (現任)
  - 株GSユアサ取締役会長 (現任)
- 02 代表取締役 取締役社長 阿部 貴志**
- 1989年 4月 日本電池(株)(現株GSユアサ)入社
  - 2003年 3月 GS Battery U.S.A. Inc. 社長
  - 2010年 4月 株GSユアサ経営戦略室担当部長
  - 2016年 6月 同社執行役員
  - 2016年10月 株GSユアサ エナジー取締役副社長
  - 2018年 4月 株GSユアサ産業電池電源事業部副事業部長
  - 同社産業電池電源事業部海外販売本部本部長
  - 2022年 4月 同社取締役
  - 同社産業電池電源事業部電源システム販売本部本部長
  - 2023年 4月 同社自動車電池事業部事業部長
  - 2024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)

- 03 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
  - 当社内部統制室担当部長
  - 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
  - 2015年 4月 株GSユアサ理財部長
  - 2016年 6月 同社執行役員
  - 同社自動車電池事業部副事業部長
  - 株ジーエス・ユアサ バッテリー取締役社長
  - 株GSユアサ上席理事
  - 2019年 6月 同社自動車電池事業部企画本部本部長
  - 2020年 4月 同社取締役
  - 同社自動車電池事業部事業部長
  - 同社常務取締役
  - 2021年 4月 同社常務取締役
  - 2021年 6月 同社常務取締役
  - 2022年 6月 同社専務取締役
  - 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)
- 04 取締役 CFO 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 (現株GSユアサ フィールディングス) 監査役
  - 株GSユアサ理事
  - 2017年 6月 同社専務取締役

- 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
  - 当社コーポレート室長 (現任)
  - 株GSユアサ取締役 (現任)
  - 2022年 6月 当社専務取締役 (現任)
  - 当社最高財務責任者 (CFO) (現任)
- 05 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、高機能プラス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)

- 06 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 ソニーイーロード代表取締役社長
  - 1994年 7月 ソニー(株)(現ソニーグループ(株))記録メディア&エナジー事業本部販社統括部長
  - 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
  - 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
  - 2006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
  - 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 同社人事部グローバルダイバーシティダイレクター
  - 株ジョーバスター社社外取締役
  - 2015年 6月 株ニフコ社外取締役 (現任)
  - 2019年 6月 同社取締役 (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)
- 07 社外取締役 日戸 興史**
- 1983年 4月 立石電機(株)(現オムロン(株))入社
  - 2011年 3月 同社グローバルリソースマネジメント本部長
  - 2011年 6月 同社執行役員
  - 2013年 3月 同社グローバルSCM&IT革新本部長
  - 2013年 4月 同社執行役員常務
  - 2014年 3月 同社グローバル戦略本部長
  - 2014年 4月 同社執行役員専務
  - 2014年 6月 同社取締役、執行役員専務
  - 2017年 4月 同社取締役、執行役員専務、最高財務責任者 (CFO)
  - 2023年 6月 株ワコールホールディングス社外取締役 (現任)
  - 2024年 6月 株T&Dホールディングス社外取締役 (現任)
  - 当社取締役 (現任)

## 監査役

- 08 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本部長
  - 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 (現株GSユアサ フィールディングス) 監査役 (現任)
  - 株Honda・GS Yuasa EV Battery R&D 監査役 (現任)

- 2012年 4月 株GSユアサ自動車電池事業部企画部長
  - 同社グローバル技術統括本部技術戦略室担当部長
  - 2014年 7月 当社コーポレート室担当部長
  - 株GSユアサ経営戦略室担当部長
  - 2016年 6月 同社理事
  - 2020年 4月 同社秘書室長
  - 2024年 6月 当社常勤監査役 (現任)
  - 株GSユアサ常勤監査役 (現任)
  - 株ジーエス・ユアサ テクノロジー監査役 (現任)
  - 株ジーエス・ユアサ バッテリー監査役 (現任)
  - 株GSユアサ エナジー監査役 (現任)
- 10 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 開業パートナー弁護士 (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 枚方市建築審査委員会 (会長) (現任)
  - 2017年 1月 大阪地方裁判所鑑定委員 (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
- 11 社外監査役(非常勤) 辻内 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 監査法人トーマツ パートナー (現有限責任監査法人トーマツ) パートナー
  - 2019年 6月 株エスティック社外取締役 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)

# リスク情報

当社グループは事業に関わるさまざまなリスクとその重要度を見極め、中長期的な視野で堅実かつ積極的な経営を続けていきます。

● リスクマネジメント P.92-93

## 2050年に向けたメガトレンド



	当社への影響
原材料の市況変動	鉛相場が変動した場合もたまたまに製品価格に反映できないことによる業績への影響
価格競争の激化	国内の同業他社や低コストで製品を供給する海外の会社などの競争環境の激化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の業績への影響
為替レートの変動	・日本、アジア、北米、欧州などでの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円換算後の価値が影響を受ける可能性 ・当社グループが生産を行う地域の通貨価値の上昇による製造と調達のコストの押し上げに伴い、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の業績への影響
国際的活動および海外進出に関するリスク	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、製造などの当社グループの活動に影響を及ぼす、または当社グループの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
M&A	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通りに推移せず、投資資金の回収ができない場合やのれんに減損損失が発生した場合の業績への影響
気候変動	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、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による業績への影響
災害・事故	地震・風水害・大雪などの自然災害や当社グループの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の不測の事態発生リスク
金利変動	金利上昇による資金調達コストの増加
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
経済状況	日本、アジア、北米、欧州を含む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による業績への影響
市場環境	トルコ共和国における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、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
サプライチェーン	各国・各地域におけるサプライチェーンが混乱し、部材の調達や、販売が滞ることによる業績への影響
情報セキュリティ	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
製品の品質	当社グループの製品あるいはサービスに欠陥が発生した場合、その欠陥に起因した損害に対して当社グループは賠償責任を負う可能性があり、また、その欠陥に対して多大な対策費用が発生する可能性
BEV用電池開発および生産	現時点で2027年度に量産が開始される保証はなく、BEV市場全体の動向および市場内での競合状況にも左右され、当社グループの財政状態および経営成績などに影響を及ぼす可能性

△: 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

顕在化の可能性	対応策	関連する取り組み
◎	・コストダウンを目指した生産体制の全体最適化 ・最適な供給体制の構築	トップメッセージ CFOメッセージ 事業概況 P.06-11 P.30-33 P.42-55
◎	・コスト削減、営業力強化	
◎	・通貨ヘッジ取引を実施	
○	・グループ内の連携を強化し、世界各地のニーズに沿った製品やサービスをタイムリーに供給できる仕組みを構築	事業概況 P.42-55
△	・業績モニタリングを毎月実施	CFOメッセージ P.30-33
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によるCO <sub>2</sub> 排出量の削減 ・TCFDをはじめとする気候変動に関連した情報開示の推進	気候変動への対応 (TCFD) ガバナンス (BCPの取り組み) P.66-69 P.93-94
◎	・地震・水災・大雪対応マニュアルの策定 ・「防火管理」「防災管理」の徹底 ・BCP (事業継続計画) の強化	ガバナンス (BCPの取り組み) P.93-94
○	・成長投資を強化するため、有利子負債は増加する見込み。ただし、債務償還年数を3年以内とし、成長と財務規律の両立に努める	CFOメッセージ 第六次中期経営計画 (2023~2025年度) P.30-33 P.36-39
○	・他社権利および特許などの調査を継続的に実施 ・社内での情報共有強化	知的財産 P.58-59
○	・品質重視の基本姿勢に基づいた事業運営を実施 ・「革新と成長」の企業理念のもと、企業価値向上と将来の持続的成長に向けた事業基盤構築を図る	GSユアサのDNA 価値創造プロセス 事業概要・市場環境 社会 (高品質な製品の提供) P.12-13 P.18-19 P.40-41 P.80
○	・本部と各拠点間の情報共有強化	事業概要・市場環境 事業概況 P.40-41 P.42-55
◎	・本部と各拠点間のコミュニケーション強化 ・生産体制の全体最適化 ・最適な供給体制の構築	事業概況 社会 (CSR調達の推進) P.42-55 P.81
◎	・エンドポイントのマルウェア感染の防止 ・万が一に備え、迅速に検知、対応できる情報セキュリティ体制の構築 ・通信の常時監視 ・不正接続検知システムによる不正アクセス防止 ・従業員に対する社内規則の遵守を促す啓発活動、教育を実施 ・海外グループ会社については、国内の基準をもとにセキュリティ対策状況を調査、指導	ガバナンス (情報セキュリティ) P.94-95
○	・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	社会 (高品質な製品の提供) P.80
○	・Honda・GS Yuasa EV Battery R&DにおいてHEV、PHEVおよびEV用リチウムイオン電池で培った知見を活用し、競争力のあるBEV用リチウムイオン電池の開発を推進 ・当社グループおよび本田技研工業株式会社の共同出資および政府による補助金の活用によりBEV用電池の生産工場の早期の生産ラインの稼働と生産能力の拡大を目指す	Vision 2035 車載用リチウムイオン電池事業 P.20-25 P.50-53

## 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。  
 6 2023年度より、従来「産業電池電源」に含まれていた一部の連結子会社について、「特殊電池およびその他」に変更しております。2022年度は、変更後のセグメントにより記載しております。

(百万円)	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)	2023年度 (2024年3月期)
<b>会計年度情報</b>											
売上高	¥ 347,995	¥ 369,760	¥ 365,610	¥ 359,605	¥ 410,951	¥ 413,089	¥ 395,553	¥ 386,511	¥ 432,133	¥ 517,735	¥ 562,897
自動車電池(国内)	56,905	51,747	50,986	67,598	89,240	91,460	88,059	83,639	81,494	87,802	94,047
自動車電池(海外)	164,252	183,759	191,402	170,613	185,574	177,052	162,138	165,296	186,743	247,329	252,863
産業電池電源	79,242	79,822	74,804	72,765	74,237	80,042	84,566	84,037	99,465	97,611	109,668
車載用リチウムイオン電池	32,501	45,181	38,312	39,305	44,784	45,585	42,264	35,950	47,637	65,355	84,787
特殊電池およびその他	15,094	9,248	10,104	9,323	17,113	18,947	18,525	17,587	16,791	19,636	21,531
営業利益	18,197	20,914	21,909	23,106	21,920	22,654	21,676	24,810	22,664	31,500	41,595
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	42,229
自動車電池(国内)	3,310	2,397	3,291	5,676	6,143	7,766	6,976	8,669	5,878	6,547	8,071
自動車電池(海外)	8,996	10,786	11,358	10,460	8,960	9,926	9,187	12,225	9,965	13,345	15,119
産業電池電源	12,199	8,657	8,061	8,701	7,364	7,827	9,157	6,890	5,775	8,549	13,182
車載用リチウムイオン電池	△ 7,243	△ 2,626	△ 565	45	1,320	300	△ 1,708	△ 852	1,654	1,986	2,649
特殊電池およびその他	936	1,698	△ 235	△ 699	287	△ 754	322	136	579	1,646	3,207
経常利益	20,333	22,357	21,416	22,545	21,387	24,728	23,109	27,279	24,684	24,213	43,981
親会社株主に帰属する当期純利益	9,982	10,043	9,030	12,229	11,449	13,524	13,674	11,455	8,468	13,925	32,064
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	32,634
設備投資額	18,570	11,008	12,955	19,909	15,223	21,461	18,220	23,159	28,575	32,800	49,355
減価償却費	12,939	15,715	15,309	15,241	16,506	16,115	15,979	16,210	18,207	20,954	22,799
研究開発費	6,495	6,725	6,996	9,533	11,170	9,868	9,517	11,201	12,383	12,622	14,002
営業活動によるキャッシュ・フロー	19,704	19,729	30,215	34,846	21,934	31,493	33,119	35,817	12,879	28,330	63,180
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,786	△ 14,519	△ 17,311	△ 32,912	△ 20,810	△ 17,570	△ 20,690	△ 19,327	△ 30,204	△ 26,567	△ 46,192
フリー・キャッシュ・フロー	9,918	5,210	12,904	1,934	1,124	13,923	12,429	16,490	△ 17,325	1,763	16,988
財務活動によるキャッシュ・フロー	589	△ 5,798	△ 9,685	△ 3,715	△ 6,702	△ 11,706	△ 10,245	△ 7,018	5,203	8,826	3,480
<b>会計年度末情報</b>											
総資産	¥ 340,462	¥ 359,522	¥ 346,523	¥ 370,508	¥ 389,216	¥ 384,243	¥ 385,416	¥ 431,913	¥ 480,763	¥ 540,906	¥ 656,663
現金及び現金同等物	23,392	25,708	27,788	24,673	19,776	23,408	24,748	35,807	25,845	36,027	60,307
純資産	154,702	182,187	177,790	188,155	205,638	207,708	205,318	234,570	249,938	270,890	373,880
借入金総額	80,134	82,166	73,608	74,257	75,153	66,940	64,548	65,420	82,478	103,675	76,159
自己資本	139,454	161,386	153,723	161,722	175,775	178,320	176,336	202,245	215,233	230,677	329,991
従業員数(名)	13,609	14,506	14,415	14,710	14,585	14,217	13,542	13,305	13,571	14,317	12,892
<b>1株当たり情報</b>											
1株当たり当期純利益(円)	¥ 120.91	¥ 121.66	¥ 109.39	¥ 148.14	¥ 138.90	¥ 164.74	¥ 168.23	¥ 141.91	¥ 105.23	¥ 173.11	¥ 369.74
1株当たり純資産(円)	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	3,289.95
1株当たり年間配当金(円)	40	50	50	50	50	50	50	50	50	50	70
<b>財務指標</b>											
売上高営業利益率(%)	5.2	5.7	6.0	6.7	5.9	6.1	6.1	7.0	5.5	6.2	7.5
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.5	6.7	5.7	8.7	8.2	9.0	9.0	7.2	4.6	6.5	11.6
投下資本営業利益率(ROIC)(%)	8.7	9.3	9.8	11.1	10.9	11.3	10.9	12.0	9.7	11.4	13.7
自己資本比率(%)	41.0	44.9	44.4	43.6	45.2	46.4	45.8	46.8	44.8	42.6	50.3
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年)	4.2	4.3	2.5	2.2	3.5	2.2	2.2	2.0	7.0	4.0	1.4
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(%)	33.1	41.1	45.7	37.4	36.3	34.3	34.9	29.8	42.4	27.9	20.6
海外売上高比率(%)	48.5	52.4	55.5	51.1	49.9	49.4	46.2	46.9	47.4	52.7	50.0

# 財務ハイライト

# 非財務ハイライト

売上高／売上高成長率



営業利益／売上高営業利益率



経常利益／売上高経常利益率



CO<sub>2</sub>排出量／CO<sub>2</sub>排出削減率



水使用量／水使用量削減率



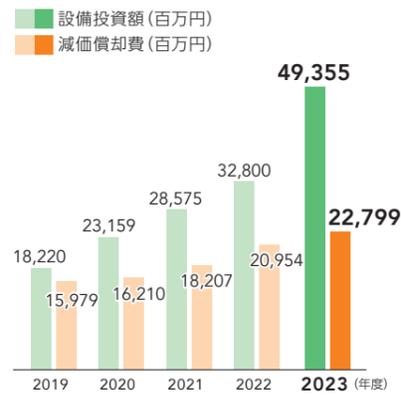
環境配慮製品の販売比率



親会社株主に帰属する当期純利益／1株当たり当期純利益 (EPS)



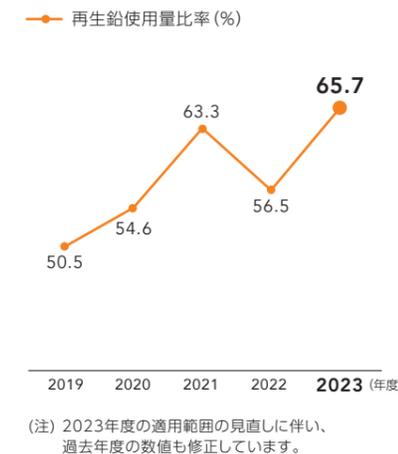
設備投資額／減価償却費



研究開発費／売上高研究開発費率



鉛蓄電池の鉛原材料に占める再生鉛使用量比率



国内・海外特許保有件数



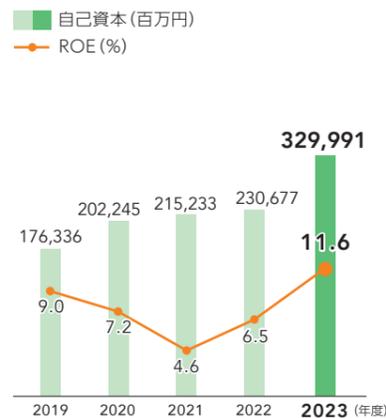
労災発生頻度 (休業度数率<sup>\*2</sup>)



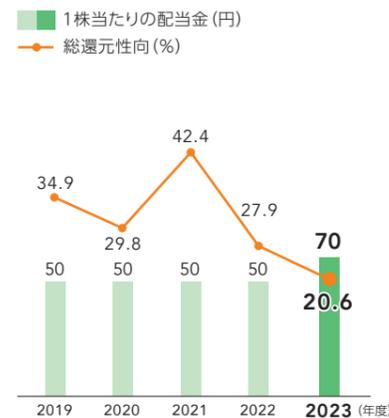
有利子負債／DELシオ<sup>\*1</sup>



自己資本／ROE



1株当たりの配当金／総還元性向



新規雇用者におけるキャリア採用者の比率



育児休業取得率



女性管理職比率



# 社外からの評価

## >> ESGインデックスへの組み入れ

- FTSE 4Good Index Series 
- FTSE Blossom Japan Index\*1 
- 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ESGセレクト・リーダーズ指数\*2 

## >> IR関連

- (株)ブロードバンドセキュリティ Gomez IRサイトランキング 2023 優秀企業：銀賞 4年連続受賞 (2023年12月) 
- 日興アイ・アール(株) 2023年度 全上場企業ホームページ 充実度ランキング 総合部門 「最優秀サイト」3年連続受賞 (2023年12月) 
- 業種別部門 (電子機器部門) 「優秀サイト」初受賞 (2023年12月) 
- 大和インベスター・リレーションズ(株) 2023年インターネットIR表彰 優良賞 4年連続受賞 (2023年12月) 
- 日興リサーチセンター(株) 2023年度 Integrated Report Award 「ベストプラクティス賞」初受賞

## >> 製品関連

- 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」
- 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」\*3
- トヨタ自動車(株) 「技術開発賞」\*4 (2021年) ハイブリッド車用リチウムイオン電池「EHW4S」
- 本田技研工業(株) 優良感謝賞「原価部門」\*5 (2023年) 優良感謝賞「サステナビリティ部門」\*5 (2024年)

\*1 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。

\*2 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。

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

## >> CSR・サステナビリティ関連

- 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	AA

 (5段階評価：AAA、AA、A、B、C) (2024年9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-) (2024年3月末時点) 
- (株)ブロードバンドセキュリティ Gomez ESG サイトランキング 2023 優秀企業 (2023年8月) 

# 会社情報・株式情報 (2024年3月31日現在)

## >> 会社概要

社名	株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション	国内連結子会社	21社
本社	〒601-8520 京都市南区吉祥院西ノ庄猪之馬場町1番地	海外連結子会社	29社
東京支社	〒105-0011 東京都港区芝公園一丁目7番13号	上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
設立	2004年4月1日	発行済株式総数	100,446,442株
資本金	528億円	株主数	41,822名(単元未満株主含む)
従業員数	グループ連結 12,892名		

## >> グループ会社一覧

国	会社名	事業内容
日本	GSユアサ	Honda・GS Yuasa EV Battery R&D
	ジーエス・ユアサ バッテリー	GSユアサ フィールディングス
	GSユアサ エナジー	北海道ジーエス・ユアサ サービス
	ジーエス・ユアサ テクノロジー	GSユアサ イノベーション
	ブルーエナジー	GSユアサ ライティングサービス
台湾	台湾杰士電池工業股份有限公司	台湾湯淺電池股份有限公司
タイ	GS Yuasa Asia Technical Center Ltd.	Siam GS Battery Co., Ltd.
	Siam GS Sales Co., Ltd.	Yuasa Battery (Thailand) Pub. Co., Ltd.
	GS Yuasa Siam Industry Ltd.	GS Yuasa Siam Sales Ltd.
ベトナム	GS Battery Vietnam Co., Ltd.	
マレーシア	GS Yuasa Battery Malaysia Sdn. Bhd.	Yuasa Power Systems (Malaysia) Sdn. Bhd.
中国	天津杰士電池有限公司	湯淺蓄電池 (順徳) 有限公司
	広東湯淺蓄電池有限公司	杰士電池有限公司
	上海杰士鼎虎動力有限公司	
インドネシア	PT. Yuasa Battery Indonesia	PT. Trimitra Baterai Prakasa
	PT. GS Battery	PT. Yuasa Industrial Battery Indonesia
ミャンマー	Siam GS Battery Myanmar Limited	
インド	Tata AutoComp GY Batteries Private Limited	
オーストラリア	Century Yuasa Batteries Pty. Limited	
ニュージーランド	Century Yuasa Batteries (NZ) Ltd.	
パキスタン	Atlas Battery Ltd.	
アメリカ	Yuasa Battery, Inc.	GS Yuasa Energy Solutions, Inc.
	GS Yuasa Lithium Power, Inc.	
フランス	GS Yuasa Battery France SAS	
イギリス	GS Yuasa Battery Manufacturing UK Limited	GS Yuasa Battery Sales UK Limited
ドイツ	GS Yuasa Battery Germany GmbH.	
ハンガリー	GS Yuasa Hungary Ltd.	
トルコ	İnci GS Yuasa Akü Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi	
イタリア	GS Yuasa Battery Italy S.R.L.	
スペイン	GS Yuasa Battery Iberia SA	

## >> 大株主一覧

株主名	所有株式数 (株)	出資比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行(信託口)	14,912,900	14.86
(株)日本カストディ銀行(信託口)	4,981,540	4.96
本田技研工業(株)	4,915,750	4.90
明治安田生命保険(株)	2,800,000	2.79
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	2,452,075	2.44
トヨタ自動車(株)	2,236,080	2.23
BNP PARIBAS NEW YORK BRANCH - PRIME BROKERAGE CLEARANCE ACCOUNT	1,936,714	1.93
(株)三菱UFJ銀行	1,865,467	1.86
日本生命保険(株)	1,789,133	1.78
(株)京都銀行	1,548,069	1.54

\*出資比率は、発行済株式数から自己株式数を減じた株式数(100,351,160株)を基準に算出しています。

## >> 所有者別株式構成の状況

