

これまでの中期経営計画



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

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

戦略の柱



主な成果/課題



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

第五次中期経営計画 (2019～2022年度)

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

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

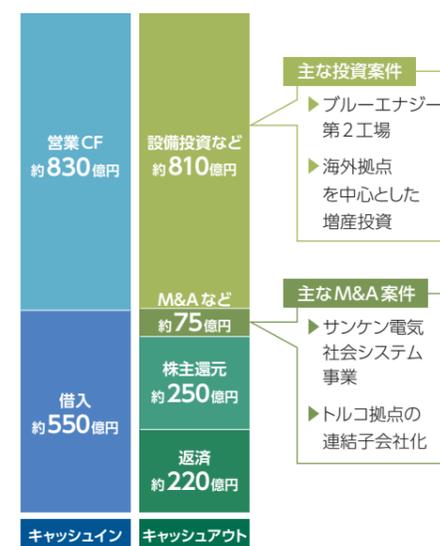
※3 のれん等償却前総還元性向
 ※4 有利子負債(リース債務含む)／営業キャッシュ・フロー
 (注) 第五次中期経営計画期間は2019年度から2021年度までとしていましたが、新型コロナ禍の影響を受け2020年度は単年度計画として除外し、最終年度を2022年度とした4カ年計画に変更しました。

主な成果/課題

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

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

キャピタル・アロケーション (2019年4月～2022年9月)



(注) 2022年度2Q時点の数字をベースにしています。

設備投資・減価償却費・研究開発費

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

(注) 2022年度2Q時点の計画値を記載。

第六次中期経営計画 (2023~2025年度)

方針

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

施策

1
BEV用電池開発

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

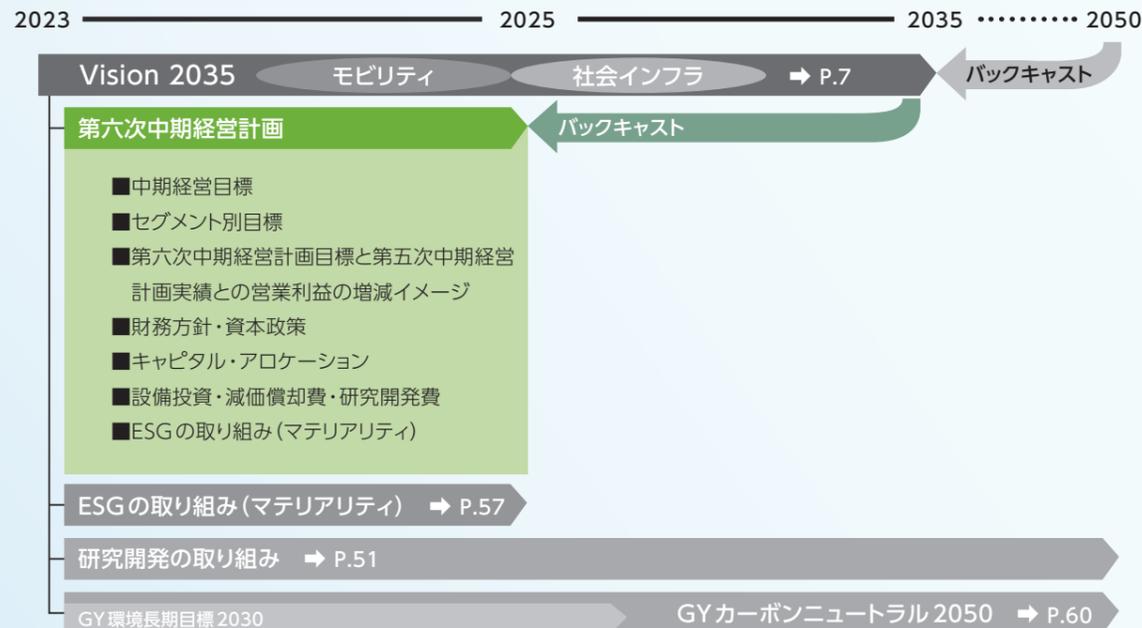
2
既存事業の収益力強化

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

3
DX / 新規事業

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

第六次中期経営計画の位置付け



中期経営目標

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

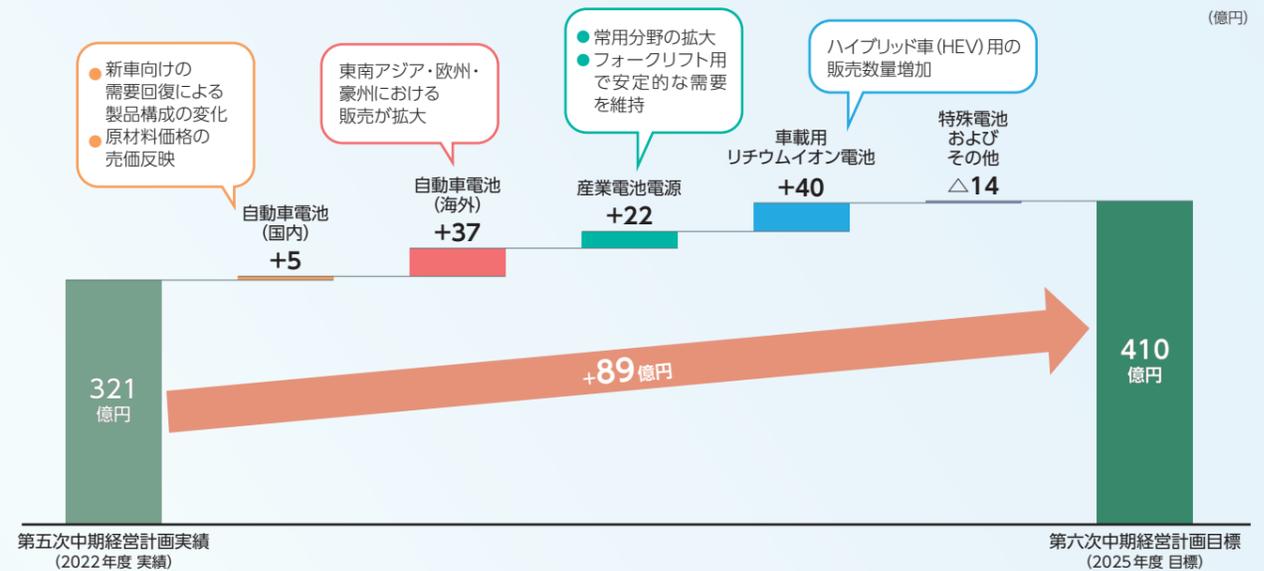
※1 のれん等償却前当期純利益に対するものです。
 ※2 のれん等償却前営業利益÷投下資本(固定資産(のれん等除く)+運転資本)で算出しています。投下資本は期首と期末の平均値です。

セグメント別目標

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

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

第六次中期経営計画目標と第五次中期経営計画実績との営業利益^{※4}の増減イメージ



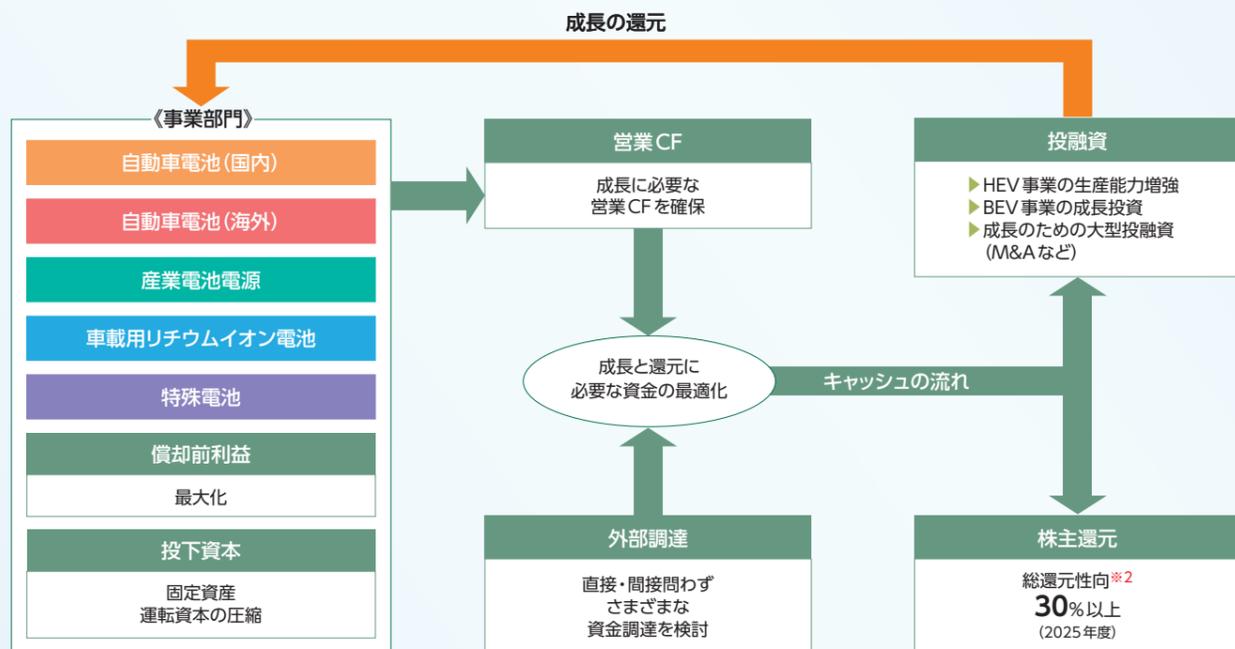
※4 のれん等償却前営業利益です。

■ 財務方針・資本政策

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

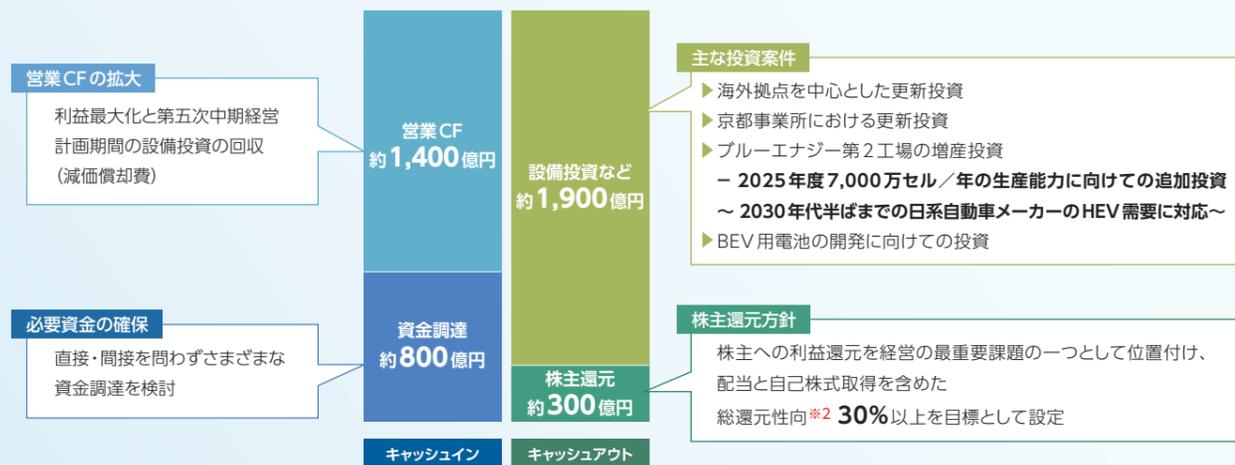
2025年度目標	営業キャッシュ・フロー対有利子負債比率※1 3年程度	総還元性向※2 30%以上	自己資本比率 40%以上維持	第六次中計3カ年累計	営業キャッシュ・フロー 1,400億円	投資キャッシュ・フロー △1,900億円	フリー・キャッシュ・フロー △500億円
----------	-------------------------------	------------------	-------------------	------------	------------------------	-------------------------	-------------------------

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



■ キャピタル・アロケーション

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



■ 設備投資・減価償却費・研究開発費

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

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

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

■ ESGの取り組み (マテリアリティ)

	マテリアリティ	活動内容・目標 (2025年度)
E nvironment 持続可能な地球環境への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境配慮製品の開発と普及 ● 環境保護の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● CO₂排出量 15%以上削減 (2018年度比) ● 水使用量 15%以上削減 (2018年度比) ● 再生鉛使用率 70%以上 ● 環境配慮製品売上比率 45%以上
S ocial 人権の尊重と社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 人格の尊重 ● 多様性の尊重 ● 人材開発の推進 ● 労働環境・労働安全衛生の向上 ● 高品質な製品の提供 ● CSR調達の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権教育の推進と人権リスク管理の徹底 ● ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ● ワークライフバランスと健康経営の推進 ● 人材育成プログラムの推進 ● 労働安全衛生リスクマネジメントの推進 ● 製品安全管理の強化、品質改善や品質コミュニケーション強化の推進 ● 責任ある鉱物資源調達への対応とサプライチェーンにおけるCSRリスクの管理
G overnance 公正、透明、迅速なグループ全体のガバナンスの推進	<ul style="list-style-type: none"> ● CSR・コンプライアンスの徹底 ● 知的財産の保護 ● 機密情報管理の徹底 	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス教育の推進と法令情報の周知・徹底 ● 特許侵害の回避徹底と模倣品の排除 ● セキュリティ対策の推進、情報セキュリティ教育の推進

CSR委員会からサステナビリティ推進委員会への変更について

→ P.55 サステナビリティ推進体制

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