

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ら決して掴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になります。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。

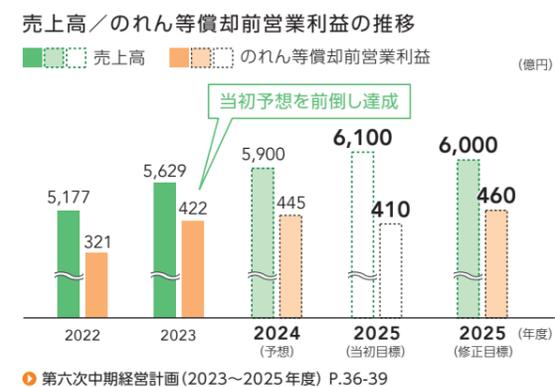
また、企業理念である「革新と成長」を体現する成長意欲が高い「自律型人材」に積極的に投資し、育成に力を注いでいきます。当社の蓄積してきた技術やノウハウをシーズとし、新ビジネスのアイデアを公募する「Bizチャレ」というプロジェクトも進めており、意欲の高い社員が多様なアイデアを応募しています。2035年以降という長期的な時間軸で花開くことを企図したプロジェクトですが、「革新と成長」の精神を継承していく上で重要な取り組みと位置付けて継続していく方針です。

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」をしっかりと分析し、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。