

# 財務担当役員メッセージ

第六次中期経営計画の完遂を目指すとともに、次期中期経営計画での「攻め」に向けた準備を進めていきます。



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の2年目を振り返って

長期ビジョン「Vision 2035」では、2035年に向けて「モビリティ」と「社会インフラ」を注力分野に定め、BEV用やESS用などの常用分野を中心とする、高容量・高出力な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方針として掲げています。これにより、2050年にかけて拡大が予想される蓄電池需要を取り込みながら、持続的な企業価値向上の実現を目指しています。第六次中期経営計画(2023年度～2025年度)は、その土台づくりのステージと位置付けています。2024年度の連結売上高は、前年度比3.1%増の5,803億円となり、過去最高を更新しました。のれん等償却前営業利益は、前年度比20.2%増の507億円となり、過去最高を更新したことに加え、上方修正した最終年度の目標値460億円も超過して着地しました。当期純利益は、法人税等の増加やブルーエナジーにおける減損損失の計上などにより、前年度の326億円に対して311億円となり

ましたが、前年度の数値に含まれる税効果会計の影響を考慮すると、実質的には最高益の水準と認識しています。

セグメント別では、自動車電池、産業電池電源、ならびに特殊電池およびその他が揃って増収増益となった一方で、車載用リチウムイオン電池は減収減益となりました。主にPHEV用の販売数量の減少とそれに伴う操業度の低下影響、およびHEV用でのリチウム市況の下落に伴う売価低下の影響によるものです。

第六次中期経営計画の2年目を振り返ると、「稼ぐ力」の強化が着実に進展していると感じています。特に2024年度は、車載用リチウムイオン電池で苦戦を強いられる中でも、他の事業がそれを補う形で計画を達成しました。自動車電池や産業電池電源はもとより、特殊電池でも**当社の価格交渉力が高まったことで、「稼ぐ力」のギアがさらに一段上がり、ポートフォリオ全体の収益性が確実に高まっている**

ことを実感した1年でした。

● P.32-35 第六次中期経営計画

## 2025年度も過去最高となる 目標値を設定

計画最終年度となる2025年度は、先行きが極めて不透明な経営環境の中での舵取りが求められます。2025年度の売上高は6,000億円、営業利益は前年度比1.9%増益となる510億円、のれん等償却前営業利益は、同2.5%増益の520億円と、売上高、各段階利益ともに過去最高を更新する計画です。これは「稼ぐ力」が確実に定着してきた自信の表れであり、「稼ぐ力」の一層の強化を図るという当社の想いだとご理解いただければ幸いです。

足元では米国による関税政策の発効に関する動向が注視されており、米国の販売会社を通じた販売においては一部影響がありますが、全社での直接的な影響は限定的なものに留まると想定しています。間接的な影響として、当社の販売比率が高いアセアン各国における景気減速のリスクを一定程度織り込んでいます。

ポートフォリオとしては、自動車電池(海外)や車載用リチウムイオン電池に見込まれる一定のリスクを、産業電池電源などの好調な事業が下支えする構図となります。車載用リチウムイオン電池はHEV用、PHEV用の数量増を見込むものの、リチウム価格の下落に伴う売価への影響に加え、ブルーエナジー第2工場の償却負担の増加などによって低収益に留まる見通しです。一方で産業

電池電源は、当社の成長ドライバーとしての位置付けが高まっています。このように、**既存事業での収益性を高められたことで、リスクが見込まれる事業をカバーでき、結果的に過去最高の収益を確保する見通しです。**

事業ポートフォリオ全体では、自動車電池事業(国内)と産業電池電源事業が高い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となります。車載用リチウムイオン電池事業は、HEV用やPHEV用、12Vリチウムイオン電池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の低下を見込まざるを得ません。したがって、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、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。特殊電池事業については収益改善が進んでおり、さらなる成長が期待できる見込みです。

ROICの浸透に向けては、役員向けの研修や、管理職や現場社員に対する勉強会を定期的に開催しています。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。

● P.32-35 第六次中期経営計画

● P.41-47 [特集2] 既存事業の基盤強化の取り組み

● P.52-53 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.56-65 事業別戦略

## 第六次中期経営計画 最終年度(2025年度) 目標

	2024年度実績	2025年度予想
売上高	5,803億円	6,000億円
営業利益	500億円	510億円
のれん等償却前営業利益	507億円	520億円
経常利益	463億円	490億円
のれん等償却前親会社株主に帰属する当期純利益	304億円	330億円
親会社株主に帰属する当期純利益	311億円	340億円
EPS(1株当たり当期純利益)	303.25円	329.00円
年間配当金(円/株)	75円	80円
総還元性向	24.3%	23.6%
ROE(自己資本利益率)	9.2%	9.5%
ROIC(投下資本利益率)	14.8%	13.0%

# 財務担当役員メッセージ

## 投資と財務健全性、 株主還元のバランスを追求

当社は投資資金の確保にあたり、既存事業の収益性強化を通じて安定的にキャッシュを創出し、自己資本比率40%以上を目標に財務健全性を維持しながら、負債を含む最適な資金調達方法を選択していく方針を掲げています。総還元性向30%以上を目標とする株主還元とあわせて、投資と株主還元とのバランスが取れた最適資本構成を追求していくのが、資本政策の基本的な考え方です。

2023年12月には、BEV用リチウムイオン電池の開発・生産を見据え、約400億円の公募および第三者割当による増資を実施し、財務基盤の強化を実現しました。2024年度は、営業キャッシュ・フロー393億円を確保し、社債や借入金による資金調達も実施した上で、BEV用リチウムイオン電池の工場用地の取得に加え、HEV用リチウムイオン電池の増産に向けたブルーエナジー第2工場への追加投資など、588億円の設備投資を実行しました。一方で、既存事業の稼働力が高まったことで営業キャッシュ・フローの改善が進んでおり、**今後さらに既存事業の収益性を高めるための投資も検討していきます**。2024年度末の有利子負債残高は1,000億円を超過しましたが、自己資本比率は50%と、財務健全性を維持しています。

2025年度も車載用リチウムイオン電池の生産投資などに650億円を投資する計画であり、これまで通り最

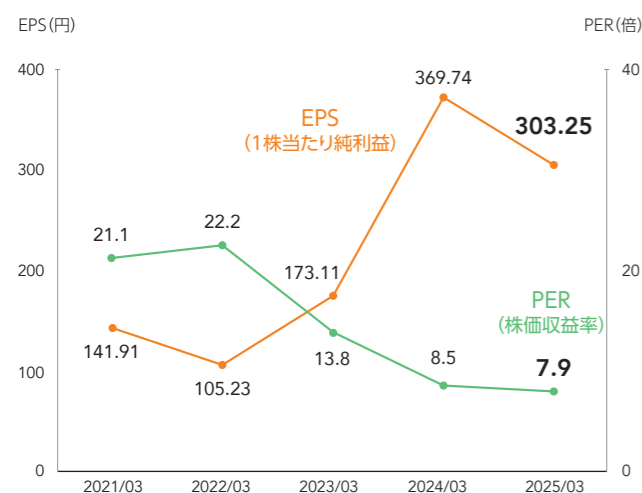


適な資金調達手段を選択していく考えです。政策保有株式など、直接的な利益を生まない金融資産は着実に売却を進め、全体のキャピタル・アロケーションにおいて最適なものに振り向けていきます。

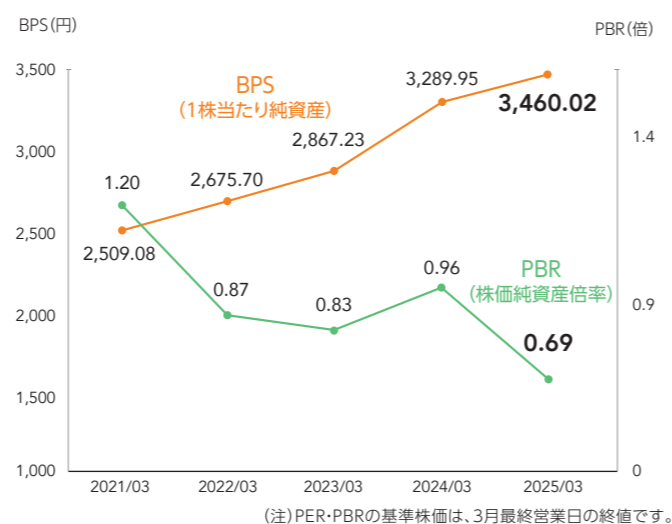
2024年度の1株当たり配当金は、前年度比で5円の増配となる75円とさせていただきます。総還元性向は24.3%となり、目標としていた30%には未達となっていますが、**今後も成長投資と株主還元とのバランスを取りながら配当を実施してまいります**。なお、2025年度の配当金は、2024年度比で5円増配となる80円を予想しています。

● P.26-29 Vision 2035  
● P.32-35 第六次中期経営計画

### EPS・PERの推移



### BPS・PBRの推移



## 資本効率のさらなる向上に向けて

成長領域への投資と財務健全性、株主還元とのバランスを継続的に維持していくためには、資本コストを上回る資本収益性を高めていく必要があります。そのため、第六次中期経営計画では、「ROE8%以上」と「ROIC10%以上」を経営目標に設定しています。

2024年度のROEは、2023年12月の公募増資の実施という特殊要因があったこともあり、2023年度の11.6%から9.2%へと低下しました。目標である8%を上回ってはいますが、決してこれに満足することなく、既存事業のさらなる収益力の強化と、車載用リチウムイオン電池事業における収益性改善の取り組みにより、さらなる向上を目指していく考えです。

2024年度のROICは、「稼働力」の強化によって前年度比1.1%の改善となる14.8%となりました。今後は、BEV用リチウムイオン電池関連の大規模投資の影響もあり、全社では低下傾向を予想していますが、投資採算性の改善に努めていく考えです。事業領域が幅広い当社では、ROICによる事業ごとの特性を踏まえた投下資本リターンへのモニタリングを通じて資本効率の向上を図っています。分子に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することで、事業部が意識することが難しい税金の要素を除外しています。さらに、逆ツリー展開によって現場の管理指標とも明確にリンクさせ、全社で取り組んでいるTQM活動に落とし込んだ上で、全社KPIとも連動させています。社内におけるROIC浸透に向けた取り組みも鋭意進めていますが、事業部ごとのROICに関する認識度合いにはまだ濃淡がある状況です。また各事業における成長ステージや収益構造が異なるため、各事業をROICで一律に評価しては、将来の成長の芽を摘んでしまいかねません。したがって、現在策定を進めている第七次中期経営計画では、**ROICだけではなく成長性・将来性も加味し、各事業固有の「バリュードライバー」となる新たなKPIの設定も検討していく方針です**。

● P.52-53 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

## 企業価値の向上に向けて

阿部社長は常々、「企業価値＝株価を高めることが最大の目標である」と発言しています。私自身も、これまで企業価値向上の必要性を発信してきましたが、社内のさまざまな部門とこうした認識を共有することの難しさを

感じていました。しかし、社長が繰り返し発信してきたことで、経営層をはじめとして各事業部にも浸透し始めています。現在第七次中期経営計画の策定を進めていますが、各事業部からの意気込みもこれまでにないレベルで高まってきています。

当社株式のPBRは0.7倍前後に留まっています。投資家のみならずとも対話を深めていく中で、「BEV用を含むリチウムイオン電池事業ではグローバルに強大な競争が存在する中で、当社が勝ち抜いていく道筋が不明瞭である」ということが、最も多くいただく低評価の理由です。加えて将来に向けた投資を続けるBEV用リチウムイオン電池だけではなく、産業電池電源における常用分野などの成長ドライバーや収益性を大きく高めてきた特殊電池のポテンシャルを、十分にアピールできていなかったことも反省しています。当社のこれまでの「保守的」な業績予想に関しても常に指摘されてきたことであり、投資家のみならずとも対話を通じて経営層の意識が変革し、今回のポジティブな業績予想の開示に繋がっていると実感しています。まずは第六次中期経営計画の目標を達成し、このスタンスを継続していく考えです。

**第七次中期経営計画では、「攻め」の姿勢を強めながら企業価値の向上を追求する明確なストーリーをお示ししたい**と思います。私もCFOとして、会社の財務健全性を保ちつつ、企業価値を向上させて成長に繋げるために、全社の羅針盤であり、ステークホルダーとの結節役という役割を果たしてまいります。今後の当社の成長にぜひご期待ください。

