

Vision 2035

(長期ビジョン／第六次中期経営計画説明会)



2023年4月6日

株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション

事業を取り巻く環境

- | | |
|-------------------------|---|
| 1. 2050年に向けたメガトレンド…………… | 4 |
| 2. 当社を取り巻く事業環境 …………… | 5 |

Vision 2035（長期ビジョン）

- | | |
|---------------------------|----|
| 1. GSユアサの歩み …………… | 7 |
| 2. 企業理念／サステナビリティ経営方針…………… | 8 |
| 3. Vision 2035 …………… | 9 |
| - 事業の「革新と成長」…………… | 11 |
| - 「革新と成長」のポイント…………… | 12 |
| - 研究開発ロードマップ…………… | 13 |
| - 事業の成長ストーリー…………… | 14 |
| 4. GYカーボンニュートラル2050 …………… | 15 |

第六次中期経営計画（2023～2025年度）

- | | |
|------------------------------------|----|
| 1. 第五次中計の振り返り…………… | |
| - 方針と成果、課題…………… | 17 |
| - 経営成績…………… | 18 |
| 2. 方針と施策 …………… | 19 |
| 3. 経営目標…………… | 20 |
| 4. 2022年度目標と第六次中計目標との増減…………… | 21 |
| 5. セグメント別業績 …………… | 22 |
| - 自動車電池（国内）…………… | 23 |
| - 自動車電池（海外）…………… | 24 |
| - 自動車電池…………… | 25 |
| - 産業電池電源…………… | 26 |
| - 車載用リチウムイオン電池…………… | 28 |
| - 特殊電池およびその他…………… | 31 |
| 6. 財務方針・資本政策 …………… | 32 |
| 7. キャピタル・アロケーション（2023～2025年度）…………… | 33 |
| 8. 設備投資・減価償却費・研究開発費…………… | 34 |
| 9. 環境中期目標（2023～2025年度）…………… | 35 |
| 10. サステナビリティへの取り組み（マテリアリティ）…………… | 36 |

事業を取り巻く環境

まずは、当社を取り巻く中長期の事業環境についてご説明させていただきます。

1. 2050年に向けたメガトレンド

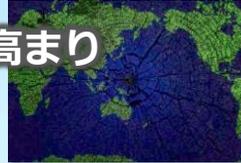


**資源・環境制約による
経済社会の転換**

**第4次産業革命を通じた
デジタルエコノミーへの移行**



地政学的リスクの高まり



レジリエンスの重要性の高まり



世界人口の増加率鈍化



出典：経済産業省「産業技術ビジョン2020」より当社作成

2050年に向けて記載のようなトレンドを挙げていますが、当社としては「資源・環境制約による経済社会の転換」などが深くかかわるトレンドであると認識しています。

2. 当社を取り巻く事業環境

GS YUASAを取り巻く周辺環境

モビリティ

- ・ゼロエミッションに向けて電動化が加速
- ・自動運転のレベルが進展
- ・所有から利用への加速（シェアリングなど）

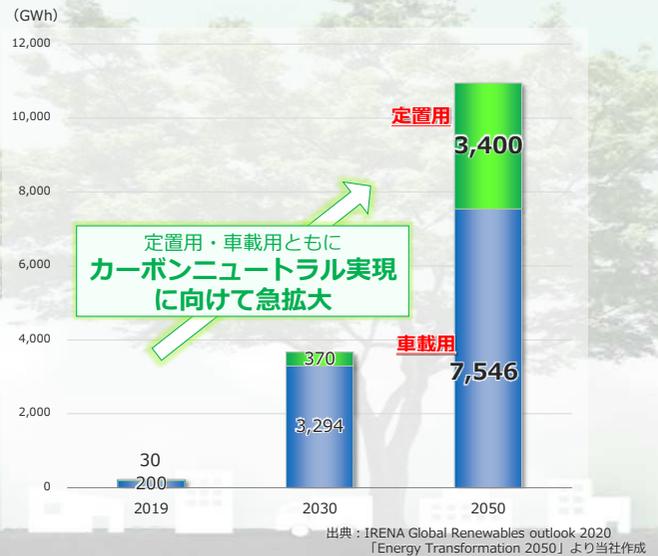
社会インフラ

- ・再生可能エネルギーの導入拡大に伴い、変動抑制や需給調整のための蓄電池の重要性も拡大。エネルギーマネジメントへの要求拡大
- ・電力、情報、通信インフラなどのバックアップの重要性が拡大

特殊電池

- ・宇宙利用の拡大
- ・海洋資源探索の拡大

グローバルでの蓄電池導入予想



5

© 2023 GS Yuasa International Ltd. All Rights Reserved.

当社を取り巻く周辺環境としては、

- ・モビリティについては、
 - ゼロエミッションに向けて電動化が加速
 - 自動運転の実用に向けレベルが伸展
 - シェアリングなどにより、所有から利用へ変化していくと考えています。
- ・社会インフラについては、
 - 再生可能エネルギーの導入拡大に伴い、変動抑制や需給調整のための蓄電池の重要性も拡大するとともに、
 - 電力、情報、通信インフラなどのバックアップの重要性が拡大してくるものと思われます。
- ・特殊電池の分野は、
 - 宇宙利用や海洋資源探索の拡大がより一層進むと想定しています。

グローバルでの蓄電池の需要も2019年には230GWhだったものが、2050年には約10,000GWhとカーボンニュートラル実現に向けて急拡大すると想定しています。

このような市場環境の動向を踏まえ、今回Vision2035を策定しました。

Vision 2035 (長期ビジョン)

1. GSユアサの歩み

GS (日本電池)



高品質な製品開発により、社会に貢献する
発明家精神

日本電池製造業の
島津 源蔵



電力の安定供給、
社会インフラの発展に貢献

1900年代
予備電源用大容量蓄電池を製造



時代に先駆けて
新規事業を
開拓する
チャレンジ精神

湯浅蓄電池製造機創業者
湯浅 七左衛門



自動車産業の発展に貢献

1910年代
自動車用鉛蓄電池の製造開始

YUASA (ユアサ コーポレーション)



EVの新時代を切り拓く

2000年代
世界初の量産型EV「i-MiEV」に
リチウムイオン電池を供給



2010年代
三菱向けに
PHEV用リチウムイオン電池を供給

三菱自動車「エクリプスクロスPHEV」



日系自動車メーカーの
電動化に貢献

2010年代
ホンダ向けに
HEV用リチウムイオン電池を供給



2020年代
トヨタ向けに
HEV用リチウムイオン電池を供給

クリーンエネルギーの
普及に貢献



2000年代
再生可能エネルギーの
蓄電システムを開発



脱炭素社会の実現
に貢献

2020年代
風力発電向けの
世界最大規模の
蓄電池設備受注

次の
100年
に向けて

航空機の発展を支える



2000年代
米ボーイング787向け
リチウムイオン電池システムを受注

「深海」から「宇宙」まで
極限環境での安全を支える



2010年代
国際宇宙ステーションに
リチウムイオン電池を搭載



2010年代
日本初の潜水艦用
リチウムイオン電池を量産

Vision2035の前段として、今まで当社がどのような事業を歩んできたのかご説明いたします。

島津源蔵が1895年に日本で初めて鉛蓄電池を製造、1917年に日本電池を設立、翌年1918年には湯浅七左衛門が湯浅蓄電池製造を設立しました。

その後、両社はさまざまな用途で使用する革新的な製品を開発し、蓄電池のさらなる発展を目指して2004年に経営統合しました。

統合後は既存事業である鉛蓄電池事業の収益力強化に加えて、新規事業のリチウムイオン電池事業にも注力してきました。

2007年に三菱商事、三菱自動車とEV・PHEV用電池の製造・販売を行うリチウムエナジー ジャパンを設立。

2009年には本田技研工業とHEV用電池の製造・販売を行うブルーエナジーを設立。

鉛蓄電池・リチウムイオン電池といったエネルギーデバイスで世界のお客様へ快適さと安心をお届けし続けてきました。

今回のVision2035は次の100年に向けて、事業基盤を転換していくという当社の意思を表明しています。

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。

サステナビリティ経営方針

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

- 1.サステナビリティ課題の解決に貢献し、社会と共に永続的に成長します。
- 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。

今回、従来からありました「経営ビジョン」「経営方針」を見直し、「サステナビリティ経営方針」として新たに策定しました。

グローバルでカーボンニュートラルなど持続可能な社会の実現に向けた動きが活発化しています。

そうした中で、当社は今まで培ってきたエネルギー技術を生かすことで持続可能な社会の実現、そして当社の持続的な成長と実現できると考え、経営方針に明文化いたしました。

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。

3. Vision 2035

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。



長期ビジョン「Vision2035」についてご説明します。

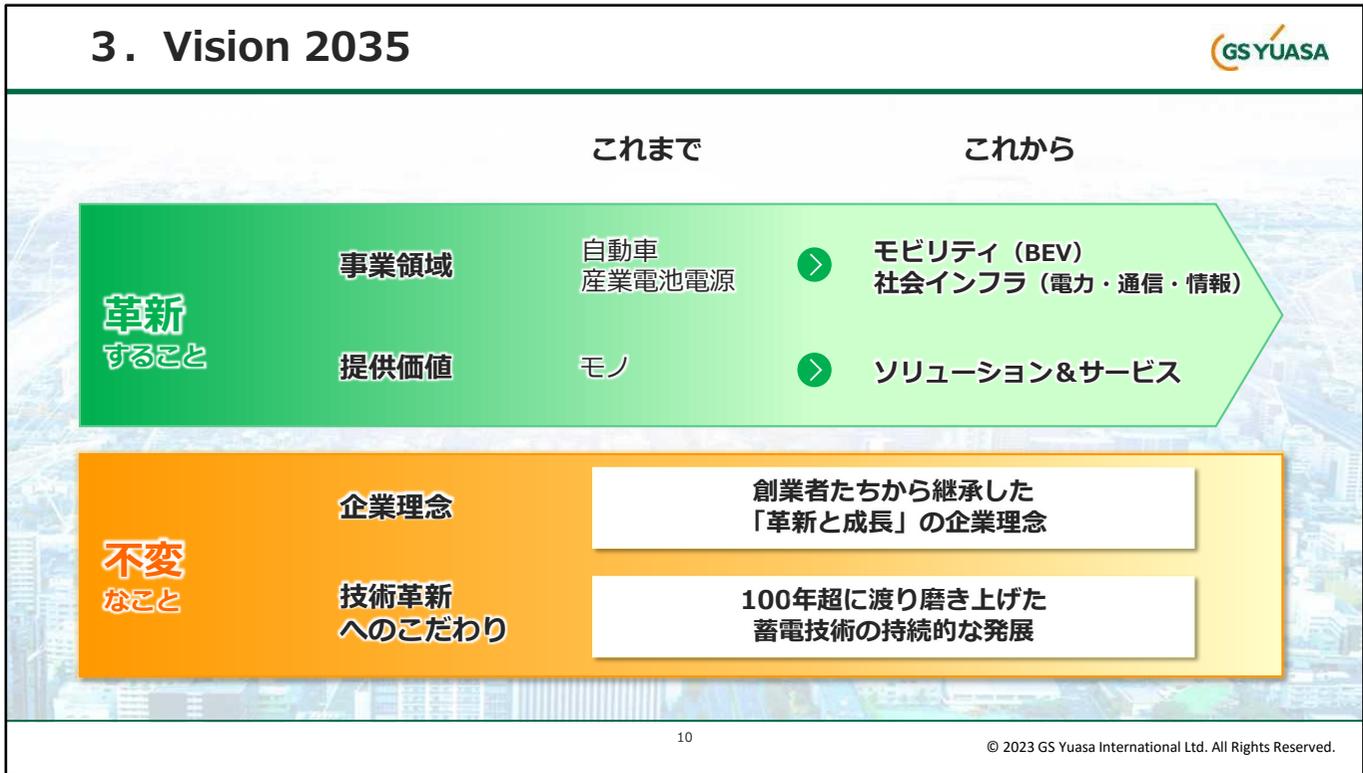
GS YUASAは、4つの「Re」をキーワードにエネルギー技術の革新をすすめ、モビリティと社会インフラの成長による社会課題解決に貢献し、持続可能な社会と人びとの快適な生活環境を実現します。

2035年のありたい姿を実現するためのキーワードである4つの「Re」ではじまる単語には、

- ・ 100年事業を実現した創業者精神を呼び起こす「Reborn」
- ・ カーボンニュートラル実現へ貢献する「Renewable」
- ・ 技術革新にこだわり、信頼できるエネルギー技術を届け続ける「Reliable」
- ・ SDGsへの取り組みを尊重し、社会に貢献する「Respect」

という想いが込められています。

3. Vision 2035



Vision2035の達成には、「革新すること」と「不変なこと」の2つの要素が必要です。

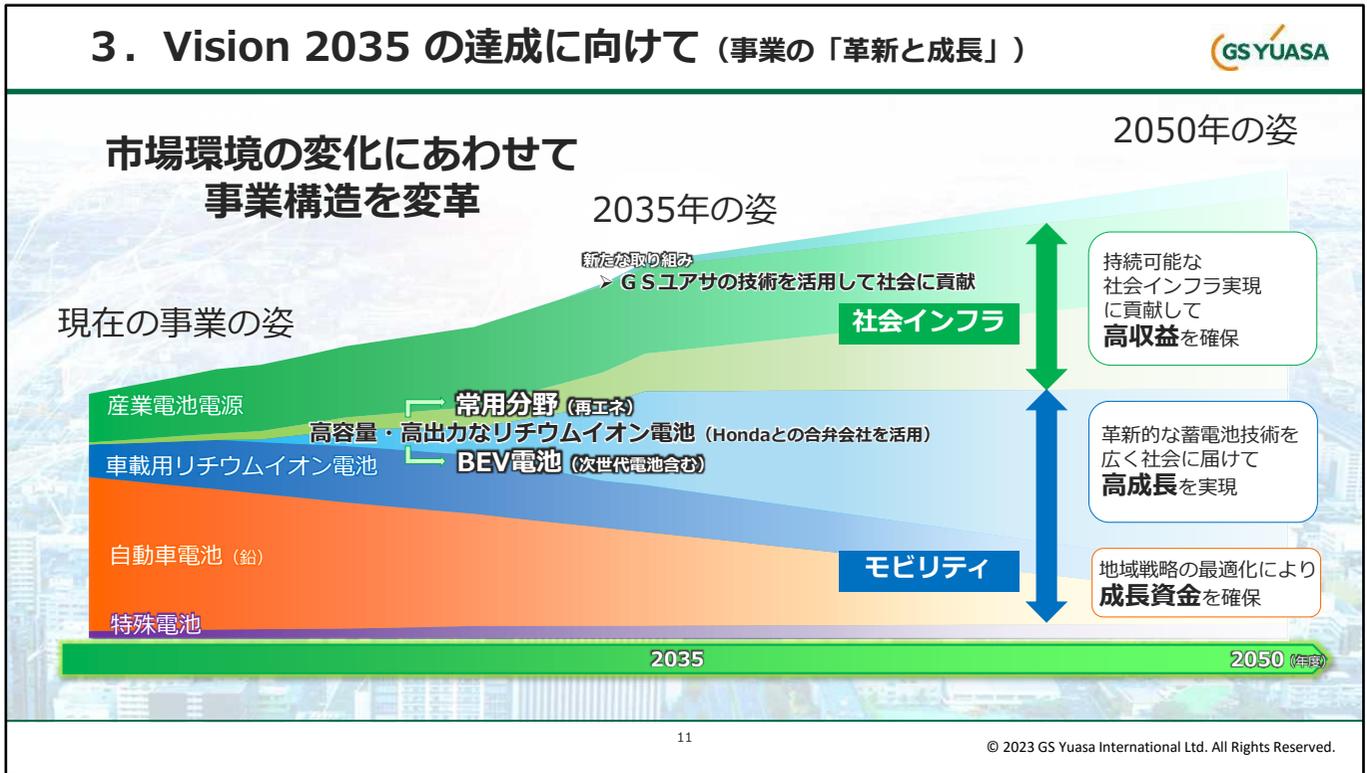
2人の創業者から継承した「革新と成長」という企業理念の実践ならびに、100年に渡り磨き上げた蓄電池技術の持続的な発展という技術革新へのこだわり、という2つは変えてはいけないものだと考えています。

革新することは、事業領域と提供価値です。

これまでは、鉛蓄電池やリチウムイオン電池、電源システムなどのモノをお客様にお届けしました。

これからはモビリティ・社会インフラの分野で、モノに加えてソリューション&サービスも提供し、総合エネルギーカンパニーを目指していきます。

3. Vision 2035 の達成に向けて（事業の「革新と成長」）



Vision2035の達成に向けた、革新と成長のイメージです。

グローバルで電動化が進むことで、オレンジ色で示しています現行の始動用鉛電池を主とした自動車電池事業は将来に向け漸減していくと考えていますが、利益率をさらに高めて利益を獲得し、モビリティ・社会インフラといった成長分野への投資資金を確保していきます。

青色で示しています車載用リチウムイオン電池については、2030年代半ばまでHEV用リチウムイオン電池は拡大し、その後は徐々に減少していくものと考えています。

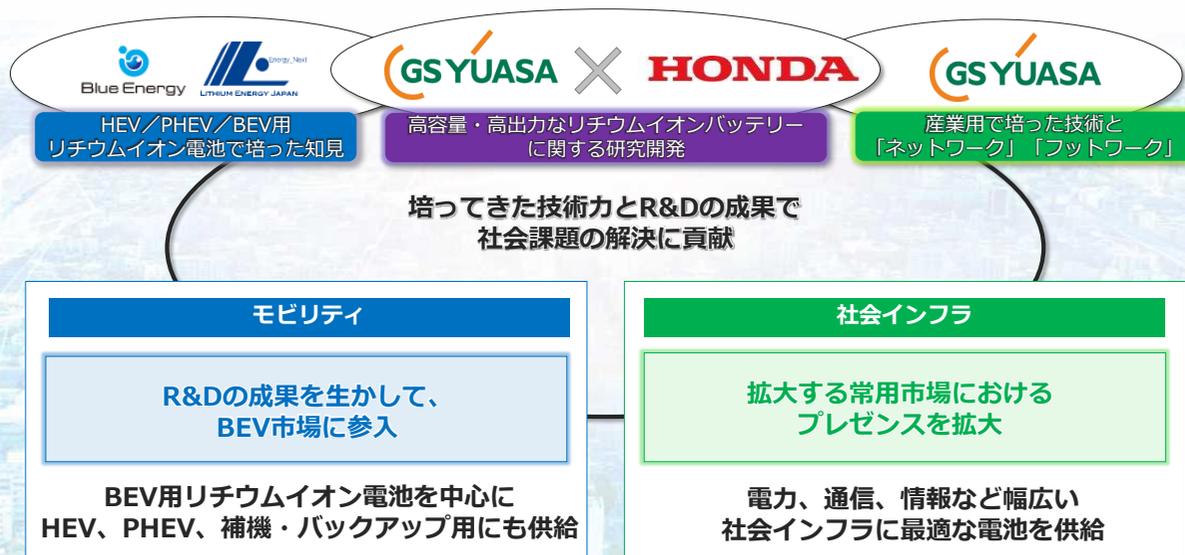
バックアップ用電池電源を中心とした産業電池電源は、社会インフラを支える役割として需要は底堅いと考えています。

2035年・2050年に向けて大きく成長していくのは、「高容量・高出力なリチウムイオン電池」です。1月23日に発表したHondaとの協業を活用し、BEV電池・ESS（再エネ）を中心とした常用分野を大きく成長させていきます。

車載用リチウムイオン電池とBEV電池で、革新的な蓄電池技術を広く社会に届けて高成長を実現、産業電池電源と常用分野で、持続可能な社会インフラ実現に貢献し高収益を確保していきます。

また、上部に示している「新たな取り組み」ですが、2035年ごろより今まで培った技術を活用して社会に貢献する新しいビジネスを育ててまいります。

3. Vision 2035 の達成に向けて（「革新と成長」のポイント）



モビリティ、社会インフラが事業の柱へ成長するための戦略をご説明いたします。

BEC・LEJのHEV/PHEV/EV用のリチウムイオン電池の知見、産業電池電源事業で培った技術と保守・サービスなどで安心、安全をお届けする「ネットワーク」「フットワーク」。

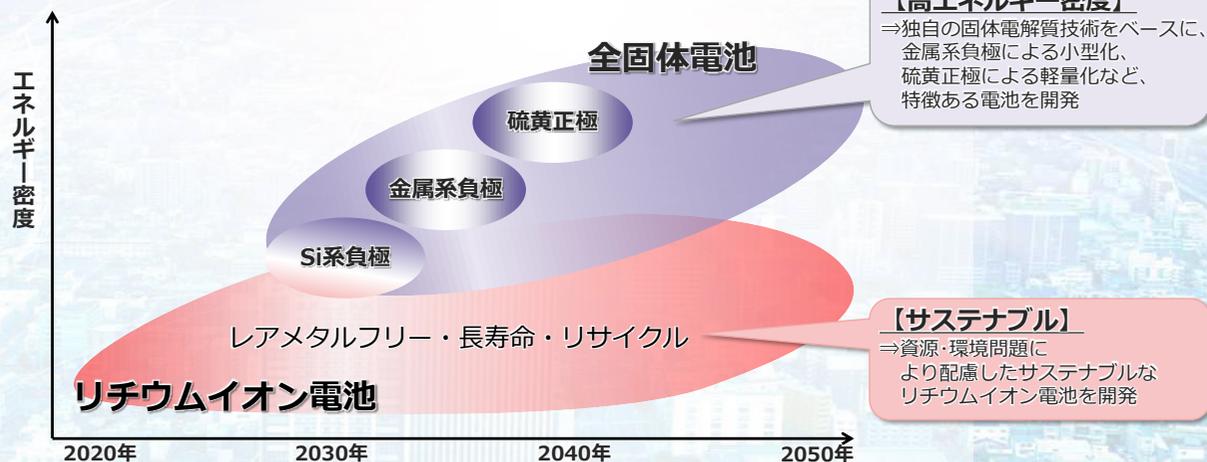
そして、Hondaとの協業で行っていく高容量・高出力なリチウムイオンバッテリーに関する研究開発。

それらの知見や技術力、R&Dの成果を活かして、モビリティ・社会インフラなどで社会課題の解決に貢献していきます。

モビリティ分野については、研究開発の成果を活かして、BEV用を中心としたリチウムイオン電池を供給し、モビリティの発展に寄与します。

社会インフラ分野については、BEV用で整備する供給能力を活用することで、拡大する常用市場におけるプレゼンスを拡大し、電力・通信など幅広い社会インフラに最適な電池を供給し、安全、安心な社会インフラを支えます。

次世代電池の研究開発・実用化により カーボンニュートラル実現に貢献します



13

© 2023 GS Yuasa International Ltd. All Rights Reserved.

当社が考える研究開発のロードマップです。

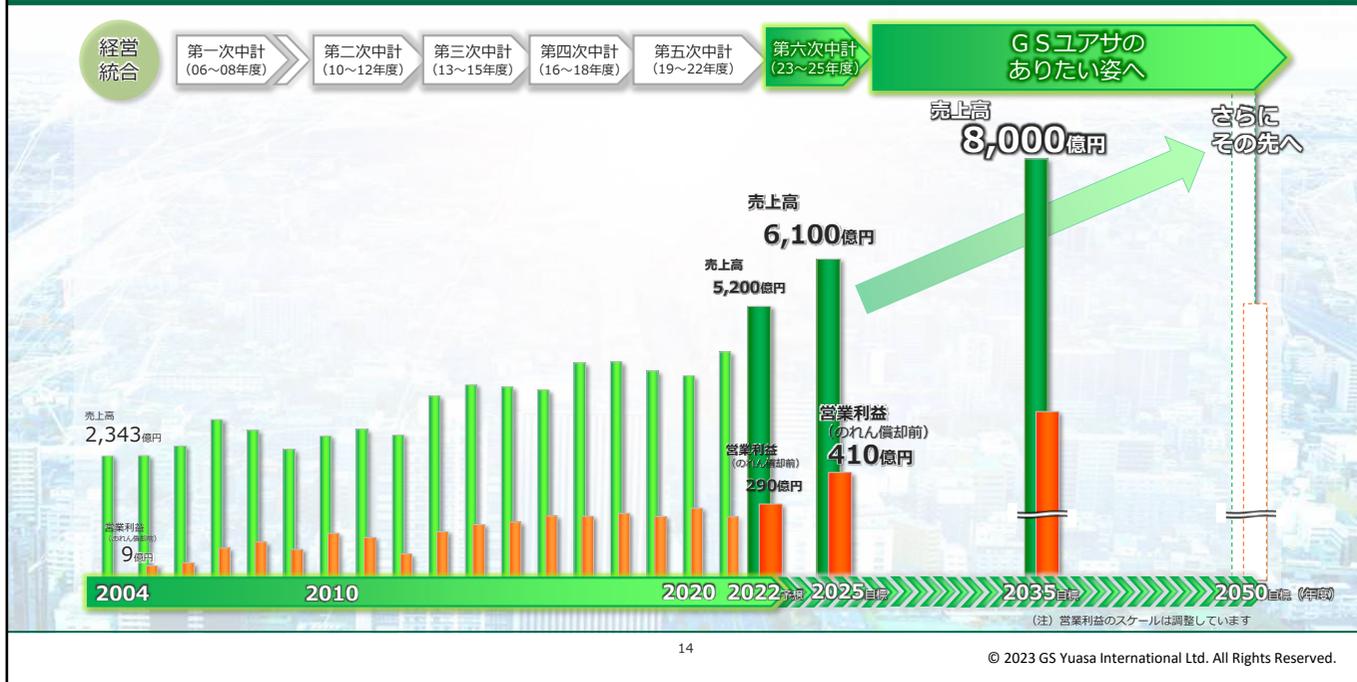
現行の液式リチウムイオン電池は今後、レアメタルフリー・長寿命化・リサイクルの確立によって、資源・環境問題に配慮したサステナブルな電池の開発を行っていきます。

全固体電池については、高エネルギー密度化を目指して、当社独自の固体電解質技術をベースに特徴ある電池を開発していきます。

負極材料の開発としては、現行の炭素材料からシリコン系負極の開発、その先には金属リチウムの開発により高エネルギー密度化を目指します。正極材料としては、高性能・資源の埋蔵量が豊富なこと、低コスト化を狙える材料として、硫黄の適用を考えています。

このような研究開発の成果を実用化することにより、カーボンニュートラル実現に貢献してまいります。

3. Vision 2035 の達成に向けて（事業の成長ストーリー）



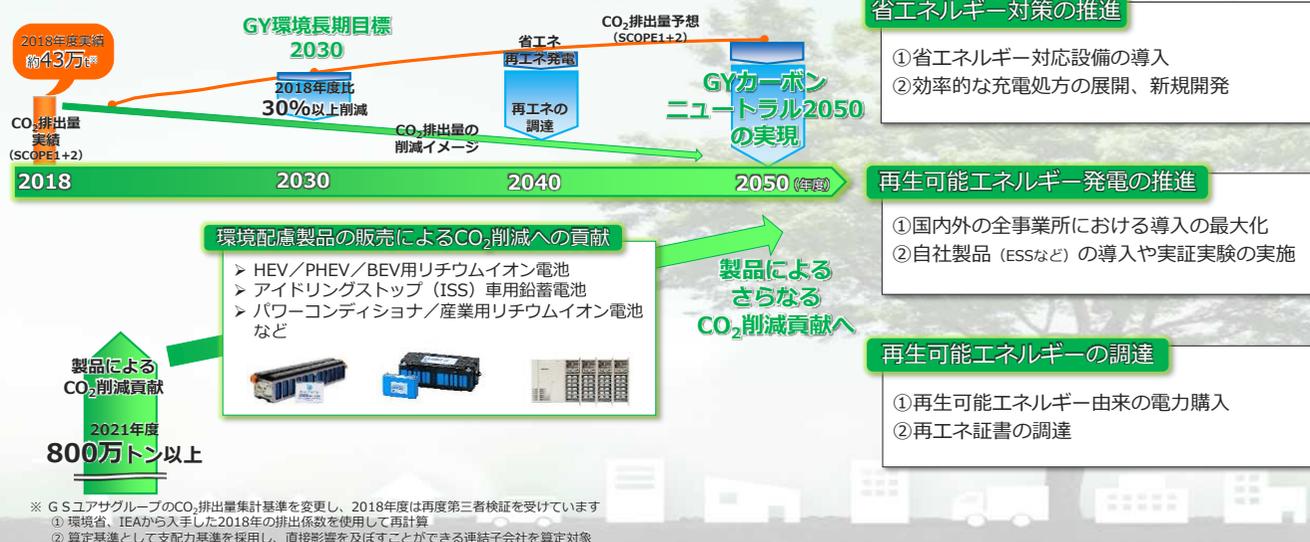
事業規模の成長を示しています。

第六次中計の最終年度である2025年度には売上高6,100億円、営業利益410億円を目指してまいります。

Vision2035の目標として2035年度には売上高8,000億円まで拡大する見込みです。

4. GYカーボンニュートラル2050

カーボンニュートラルの実現と環境配慮製品によるCO₂削減で地球環境と社会に貢献していきます



GSユアサはSCOPE1+2において、2050年度にカーボンニュートラルを実現させることを表明します。

2021年度に発表したGY環境長期目標2030から、さらに省エネ・再エネ発電の推進、再エネの調達などの施策を講じることによりカーボンニュートラルを実現させます。

加えて、当社が供給する製品はCO₂削減に貢献します。

環境配慮製品の販売により、2021年度は約800万トン以上のCO₂削減効果がありました。

今後、カーボンニュートラル実現に向けて当社製品が果たすべき役割は大きいと考えています。

当社のカーボンニュートラル実現と環境配慮製品販売拡大によるCO₂削減により、地球環境と社会に貢献していきます。

第六次中期経営計画（2023～2025年度）

Vision2035を達成するための最初の3カ年である2023～2025年度の第六次中期経営計画についてご説明させていただきます。

1. 第五次中計の振り返り（方針と成果、課題）

第五次中期経営計画 方針

「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。

取り組みの成果と課題

①自動車電池事業

成果

- ▶ G S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

課題

- ▶ 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

②産業電池電源事業

成果

- ▶ 北海道風力発電用リチウムイオン電池の納入
- ▶ サンケン電気の社会システム事業の譲受
- ▶ STARELINKサービスなどコトビジネスの開始

課題

- ▶ 部材不足による納入遅延
- ▶ 常用ビジネスでの利益確保

③車載用リチウムイオン電池事業

成果

- ▶ ブルーエナジー第2工場の稼働開始
生産能力：19年度2,000万セル/年⇒22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

課題

- ▶ EV市場の参入に向けた対応

2022年度が最終年度である第五次中期経営計画を振り返ります。

第五次中計は、『「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活動を行います』を方針として事業を行ってきました。

取り組みの成果と課題として、大きく3つに分けてご説明します。

1つめは自動車電池事業です。成果としては、G Sユアサ エナジーとのシナジーの創出とトルコ拠点の連結子会社化。一方、課題としては、減損も行いましたが中国における競合他社との競争激化と原材料価格高騰などに伴う売価の見直しがあると考えています。

2つめは産業電池電源事業です。北海道へ世界最大規模の風力発電用リチウムイオン電池を納入しました。またサンケン電気の社会システム事業の譲受やコトビジネスの開始が成果として挙げられます。課題としては、足元も影響がございましたが部材不足による納入遅延と常用ビジネスでの利益の確保になります。

3つめは車載用リチウムイオン電池事業です。HEV用電池ではブルーエナジー第2工場の稼働開始により、生産能力を大幅に引き上げ、2022年度には年産5,000万セルに拡大させるとともに、トヨタへの納入も始まりました。BEV用電池では2022年度より新たにBEV電池開発室を設置、2023年1月に発表しましたHondaとの協業が成果として挙げられます。

1. 第五次中計の振り返り（経営成績）

経営成績

	2022年度 (2022.4~2023.3)		
	中計目標 (当初)	3Q時点業績予想	達成率
売上高	4,600 億円以上	5,200 億円	+13.0 %
営業利益	280 億円以上	290 億円	+3.6 %
ROE (自己資本利益率)	8 %以上	-	-
総還元性向	30 %以上	-	-

(注) 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。

セグメント別業績

(億円)

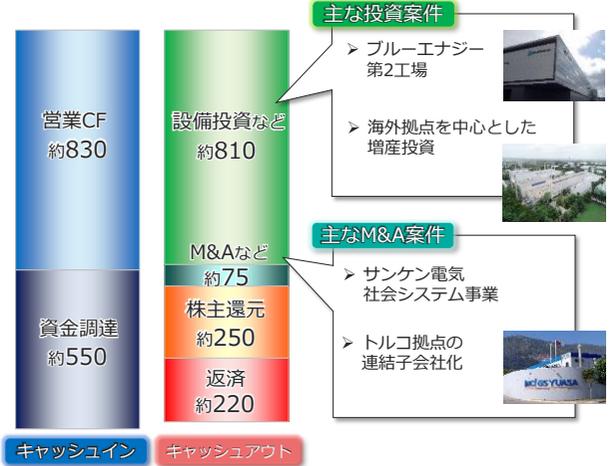
	2022年度 中計目標 (当初)		2022年度 3Q時点業績予想		増減	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
	自動車電池					
国内	850	70	880	50	+30	△20
海外	2,000	130	2,400	140	+400	+10
産業電池電源	1,000	80	1,080	90	+80	+10
車載用リチウムイオン電池	550	10	690	10	+140	±0
特殊電池およびその他	200	△10	150	0	△50	+10
合計	4,600	280	5,200	290	+600	+10

(注) 営業利益はのれん等償却前営業利益です。

キャピタル・アロケーション (2019.4~2022.9)

(億円)

(注) 2022年度については2Q時点の数字をベースにしています。



経営成績について振り返ります。

売上高・営業利益については、当初の中計目標4,600億円、280億円は達成できるものと考えています。

セグメント別でも概ね達成できたものと考えています。

第五次中計期間では、ブルーエナジーを中心とした設備投資を行ってきました。2030年代半ばまで日系自動車メーカーを中心に拡大が見込まれるHEV事業について、第五次中計期間中の投資をしっかりと回収し、次の事業の柱となるBEV事業へ投資していきます。

また、サンケン電気の社会システム事業やトルコの連結子会社化など、M&Aなどを実施した事業についてはしっかりとシナジーを享受し、事業を拡大させていきます。

2. 方針と施策

第六次中期経営計画 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。

実行施策

① BEV用電池開発

施策

- ▶ 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

施策

- ▶ 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

施策

- ▶ 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

Vision2035達成に向けた土台作りとして、大きく分けて3つの施策を講じてまいります。

1 つめはVision2035でモビリティ・社会インフラを大きく成長させるための準備です。

- Hondaとの協業を活用した高容量・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 つめは既存事業の収益力強化です。

- 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 つめは、DX／新規事業の強化です。

- 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

これらの施策を実行し、Vision2035達成に向けた土台を固めていく3年にしたいと考えています。

3. 経営目標

計画期間

2023年4月から2026年3月までの3年間

中期経営目標（2025年度目標）

	第五次中計 最終目標 (2022年度当初予想)	第六次中計 目標 (2025年度目標)	差異
売上高	5,200 億円	6,100 億円以上	+17.3 %
営業利益	290 億円	410 億円以上	+41.4 %
ROE (自己資本利益率)	-	8 %以上	-
ROIC (投下資本利益率)	-	10 %以上	-
総還元性向	-	30 %以上	-
国内鉛建値	34.1 万円/t	34.2 万円/t	-
LME	2,300 US\$/t	2,000 US\$/t	-
為替	120 円/US\$	140 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。

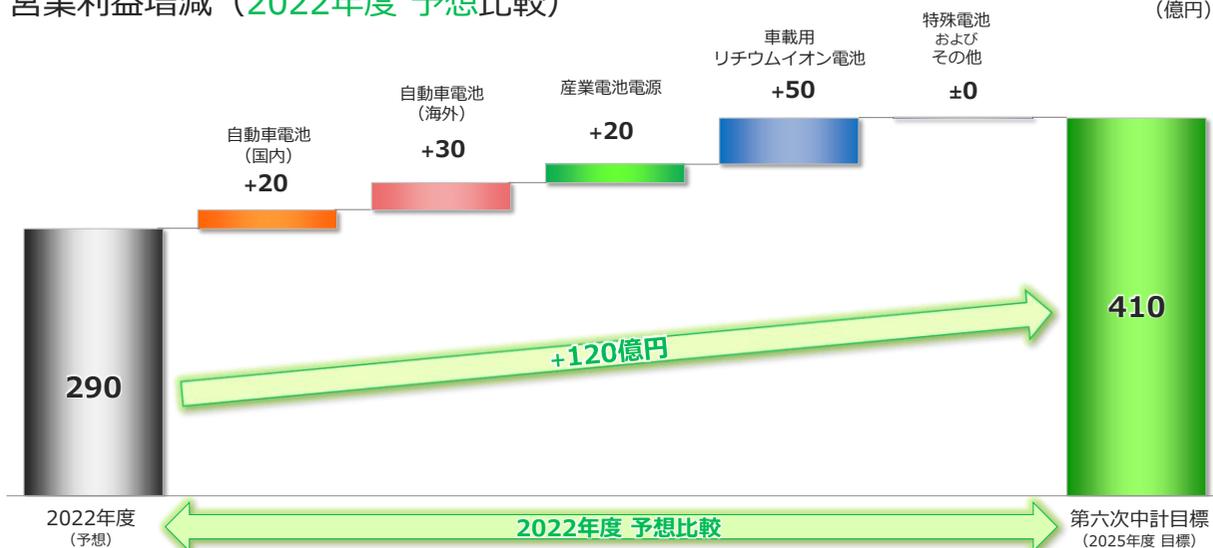
(注2) ROICは、のれん等償却前営業利益÷投下資本（固定資産（のれん等除く）+運転資本）で算出。投下資本は期首と期末の平均値。

第六次中計の経営目標としては、最終年度の2025年度に売上高6,100億円以上、営業利益410億円以上を目指します。

そしてROEは8%以上、総還元性向は30%以上を目標としています。また、投資家の方々が注目されているROICについても本中計より目標として設定しました。全社ベースでの数値となりますが、10%以上を目標としています。

4. 2022年度目標と第六次中計目標との増減

営業利益増減（2022年度 予想比較）



(注) 営業利益はのれん等償却前営業利益です。

2022年度の営業利益予想である290億円と第六次中計目標の410億円のセグメント別の増減になります。

営業利益は全セグメントで拡大していきませんが、車載用リチウムイオン電池が最も大きく拡大します。

5. セグメント別業績

(億円)

		2022 年度 業績予想		2025 年度 目標		増減	
		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:P)
自動車電池	国内	880	50 (5.7)	1,000	70 (7.0)	+120	+20 (+1.3)
	海外	2,400	140 (5.8)	2,400	170 (7.1)	±0	+30 (+1.3)
産業電池電源		1,080	90 (8.3)	1,400	110 (7.9)	+320	+20 (△0.4)
車載用リチウムイオン電池		690	10 (1.4)	1,100	60 (5.5)	+410	+50 (+4.1)
特殊電池およびその他		150	0 (-)	200	0 (-)	+50	±0 (-)
合計		5,200	290 (5.6)	6,100	410 (6.7)	+900	+120 (+1.1)

(注) 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。

全体として、2022年度の予想対比で売上高900億円の増収、営業利益120億円の増益と予想しています。

5. セグメント別業績・戦略（自動車電池（国内））

自動車電池（国内）

事業方針

事業環境の変化に対応した最適供給体制構築と収益率の向上

戦略および重要課題

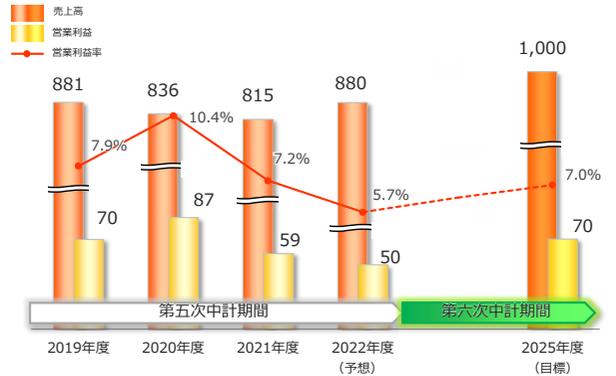
- ▶ [生産]・需要変動への迅速な対応と在庫削減を両立する供給体制の構築
- ▶ [販売-新車向け]
 - ・原材料価格などの適正な売価反映による収益率の向上
- ▶ [販売-補修向け]
 - ・マーケティング戦略の再構築と高シェアの維持
 - ・IoT・DXによる効率化

SWOT分析

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

売上高・営業利益・利益率

（億円）



第六次中計予想 増減要因



（注）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。

自動車電池（国内）事業です。

第六次中計の方針は、

「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」です。

売上高1,000億円、営業利益70億円達成に向けての主な戦略および重要課題です。

-新車向けにおいて、原材料価格などの適正な売価反映による収益率の向上を図ります。

第六次中計期間中は新車需要の回復、原材料価格の売価反映などを見込んでおり、新車向けは拡大、補修向けは横ばいになると考えています。

5. セグメント別業績・戦略（自動車電池（海外））

自動車電池（海外）

事業方針

選択と集中による将来に向けた経営体制の変革と収益力の強化

戦略および重要課題

- [東南アジア]・アセアン拠点の強化による利益の最大化
- [中国]・事業の抜本的見直しを推進
- [欧州]・トルコ拠点を活用した欧州への安定供給、中近東・北アフリカへの販売拡大
- [その他（豪）]・生産基盤の強化と補修シェアの拡大

SWOT分析

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

売上高・営業利益・利益率

(億円)



第六次中計予想 増減要因

東南アジア 中国 欧州 北米 その他（豪）

(注) 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。

自動車電池（海外）事業です。

第六次中計の方針は、

「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」です。

売上高2,400億円、営業利益170億円達成に向けての戦略および重要課題です。

- 当社が強い東南アジアでは、拠点の強化による利益の最大化。
- 苦戦が続く中国については、事業の抜本的見直しを推進します。
- 欧州については、22年度連結子会社化したトルコ拠点を活用して欧州への安定供給、未開拓である中近東・北アフリカへ販売を拡大していきます。

第六次中計期間中はリソースを集中する東南アジア・欧州・豪州が拡大していきます。

5. セグメント別業績・戦略 (自動車電池)

自動車電池事業の戦略



欧州・イギリス

▶ 持続的なビジネスモデルを構築

自動車補修向け・UPS用蓄電池
ビジネスの需要拡大に対応



日本

▶ 新車・補修ともに高シェアを維持

原材料価格などの適切な売価反映
による収益率の向上



トルコ ▶ コア拠点として高シェアを維持

自動車電池の輸出ビジネスの拡大



輸出販売 2023年度 280万個/年間 ▶ 2025年度 300万個/年間



東南アジア

▶ コア拠点として高シェアを維持

最適生産体制による生産・販売基盤の強化



タイ 販売数量 2023年度 450万個/年間 ▶ 2025年度 500万個/年間

自動車電池事業における地域別の戦略です。

日本国内においては、原材料価格などの適切な売価反映により、収益率の向上を図ります。

東南アジアについては、コア拠点としてタイ拠点を中心に生産・販売体制を強化していきます。

トルコ拠点については、欧州・中近東・北アフリカなどへの輸出拠点として、さらに拡大させていきます。

欧州については、コロナ後の需要拡大に対応して、自動車補修向け・UPS用蓄電池ビジネスを拡大させていきます。

5. セグメント別業績・戦略 (産業電池電源)

産業電池電源

事業方針

次世代の成長を取り込む事業基盤の構築

戦略および重要課題

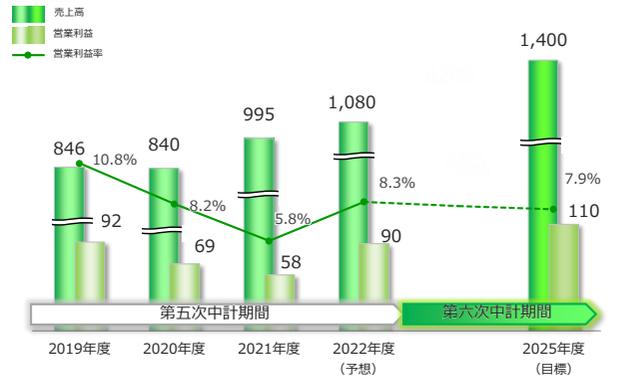
- ▶ [非常用 (国内)] ・ 遠隔監視サービスの拡大
・ 圧倒的な優位性により利益を最大化
- ▶ [常用 (国内)] ・ 第二の事業の柱への布石
- ▶ [非常用 (海外)] ・ 製品ラインアップ拡充による競争力の強化

SWOT分析

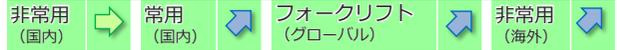
強み ・ 国内で高いプレゼンス	弱み ・ 海外は低シェア
機会 ・ 再エネ市場の拡大	脅威 ・ 再エネ市場での海外競合の進出

売上高・営業利益・利益率

(億円)



第六次中計予想 増減要因



産業電池電源事業です。

第六次中計の方針は、「次世代の成長を取り込む事業基盤の構築」です。

売上高1,400億円、営業利益110億円の達成に向けての主な戦略および重要課題です。

- 非常時のバックアップ用電池電源である非常用 (国内) では、遠隔監視サービスの拡大と圧倒的な優位性により利益の最大化を目指します。
- 拡大が見込まれる常用 (国内) は、Vision2035達成に向けた第二の事業の柱への布石を打っていきます。

SWOT分析で示していますが、強みである国内の高いプレゼンスを生かして利益率を最大化させ、拡大する再エネ市場に対応するよう、常用分野の事業成長への布石を打ちます。

第六次中計期間中は再エネ市場の拡大にあわせて常用 (国内) は大きく拡大すると見込んでいますが、既存の非常用に比べて利益率が低いため2025年に向けて利益率は若干低下すると考えています。

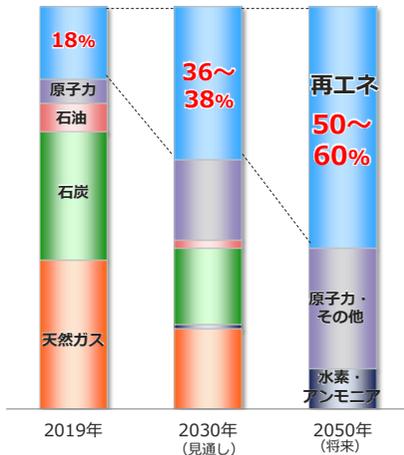
しかしながら、保守メンテナンスビジネスの拡大により、利益率は中長期的に向上させてまいります。

フォークリフト (グローバル) と非常用 (海外) についても主に海外で拡大していくと考えています。

5. セグメント別業績・戦略 (産業電池電源)

常用分野の戦略

国内の電源構成の推移予想



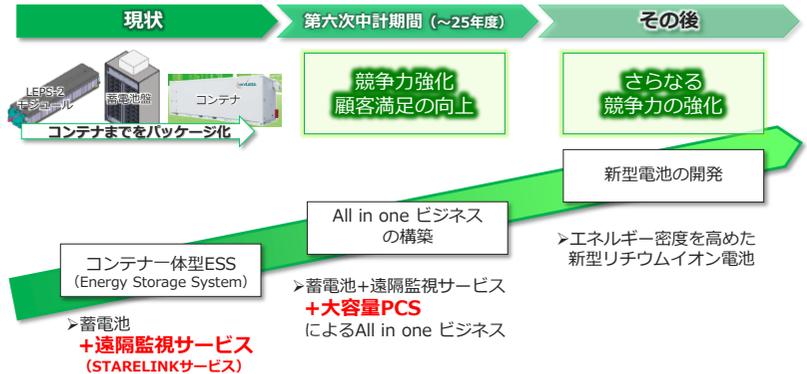
出典：資源エネルギー庁
「2050年カーボンニュートラルの実現に向けた検討」 「第6次エネルギー基本計画の概要」

蓄電池の重要性の拡大

再エネの導入拡大に伴い、変動抑制や需給調整のための蓄電システム (ESS) の重要性も拡大

All in one ビジネスで、

高付加価値化により、お客様への提供価値を高める
常用市場でのプレゼンスを高める



Vision2035で事業の柱へと成長させる常用分野の戦略です。

日本政府が発表したグリーン成長戦略では、2050年カーボンニュートラル実現に向けて、電源構成が大きく変わり、再エネが50~60%を占めると想定されています。

そうした中、変動抑制や需給調整のためのリチウムイオン電池を使った蓄電システムの重要性も拡大しています。

当社は、蓄電池・蓄電システムにおいて、PCSや遠隔監視サービスを活用した保守・メンテナンスなどをAll in oneで提供し、再エネ市場でのプレゼンスを高めていきます。

現在、新型電池の開発を進めており、市場投入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きます。

5. セグメント別業績・戦略 (車載用リチウムイオン電池)

車載用リチウムイオン電池

事業方針

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

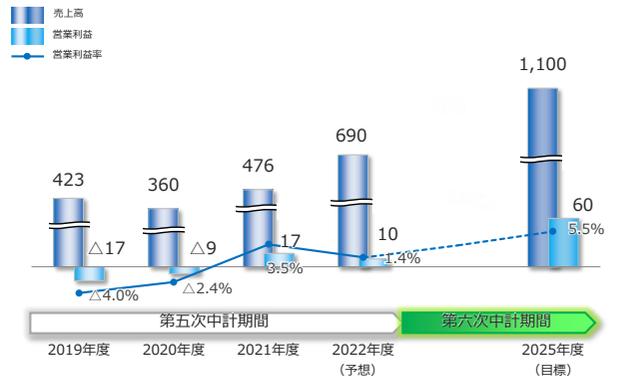
戦略および重要課題

- ▶ [HEV/PHEV]・歩留まり率、稼働率の向上
 - ・BEC第2工場のさらなる増産体制の構築
 - ・PHEV電池の生産体制の強化
- ▶ [BEV]・BEV電池開発体制の強化
 - ・BEV電池事業参入への準備
- ▶ [補機・バックアップ用]・製品開発/生産準備

SWOT分析

強み <ul style="list-style-type: none"> ・日系自動車メーカーとの関係 ・BEC/LEJの高い稼働 	弱み <ul style="list-style-type: none"> ・中韓メーカーと比べた規模 ・生産拠点の国内集中
機会 <ul style="list-style-type: none"> ・日系自動車メーカーのHEV拡大 ・BEV電池の需要拡大 	脅威 <ul style="list-style-type: none"> ・原材料の安定調達への懸念 ・法規制 ・海外勢のシェア独占

売上高・営業利益・利益率 (億円)



第六次中計予想 増減要因

HEV/PHEV	↑	BEV/補機・バックアップ用	-
----------	---	----------------	---

車載用リチウムイオン電池事業です。

第六次中計の方針は、

「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」です。

売上高1,100億円、営業利益60億円達成に向けた主な戦略および重要課題です。

- HEV/PHEVでは、歩留まり率・稼働率の向上による収益性の強化、BEC第2工場では、年産7,000万セルへの増強、PHEV用電池についても生産体制を強化してまいります。
- BEVについて、Vision2035の達成に向けて、開発体制を強化し、今後の成長に向けた準備を第六次中計期間に行います。

SWOT分析による強みである日系自動車メーカーとの強固な関係を活かしながら、機会であるHEVやBEV需要の拡大に対応していきます。

第六次中計期間中はHEV用が大きく拡大していきます。

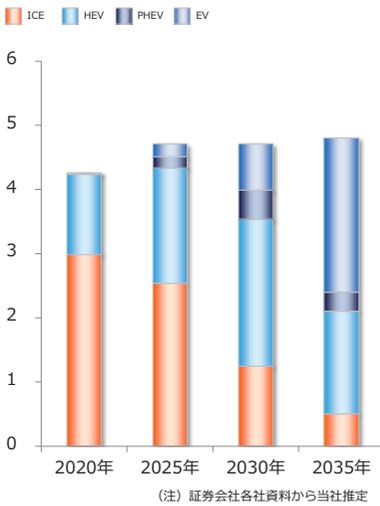
Vision2035に向けての準備期間ということで、BEV用は第七次中計以降からの貢献を考えています。

5. セグメント別業績・戦略 (車載用リチウムイオン電池)

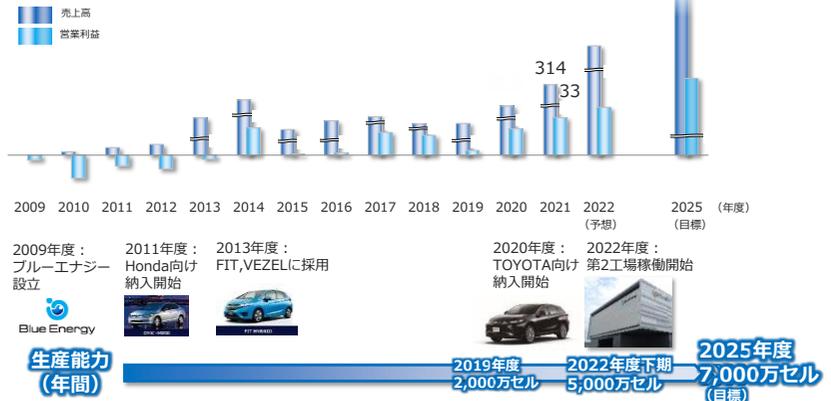


HEVの戦略

日本での新車販売予測 (百万台)



ブルーエナジーの売上高・営業利益の推移 (億円)



HEV用LiBの拡大

日系自動車メーカーを中心に2030年代までHEVが増加

BEC第2工場の生産能力を増強
 第六次中計期間中に7,000万セル/年
 大きく売上を拡大

第六次中計期間中に大きく拡大するHEVの戦略です。

日系自動車メーカーを中心に2030年代半ばまでHEV需要は残り続けると想定しています。

また、先日欧州で決まりました合成燃料の使用を条件に内燃機関車が容認されるというニュースがあった通り、電動化の流れは変わる可能性もあると考えています。

そうした中、HEV用リチウムイオン電池は2011年度からHonda向けに供給を始め、2020年度からはToyota向けにも供給が始まりました。

2022年度下期から5,000万セル/年で稼働しているBEC第2工場の生産能力を拡張し、2025年度には7,000万セル/年を目指していきます。

BEVの戦略



Vision2035達成に向けて大きな役割を果たすBEVの戦略です。Hondaと高容量・高出力なリチウムイオンバッテリーに関する研究開発を行う合併会社を持分法適用会社として設立します。

合併会社でのR&Dの成果、またBEC・LEJで培ったリチウムイオン電池の知見を活用し、BEV用・ESS用の電池を生産し、モビリティ、社会インフラの両分野で幅広いお客様に対して供給し、社会のカーボンニュートラル実現に貢献していきます。

2035年度の実産能力として20GWh超/年を目標としています。今後、本事業に関する動向については、決算説明会などで都度アナウンスさせていただきます。

特殊電池およびその他

事業方針

最高水準の性能と品質の電池で
新しい社会インフラ構築に貢献する

戦略および重要課題

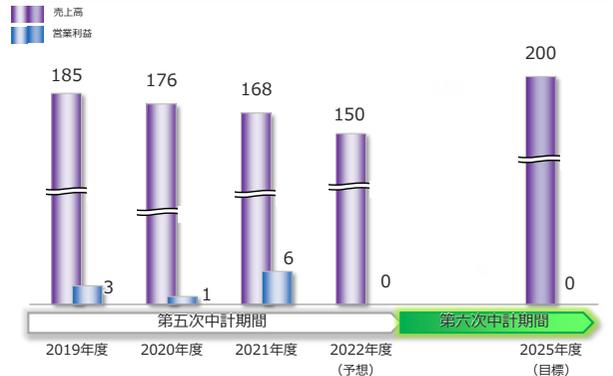
- [特殊電池事業]
 - ・ 防衛産業の基盤強化取り組みに伴う収益性の改善
 - ・ 次世代潜水艦用LiBの開発
 - ・ 航空機用LiBの増加に向けた対応
 - ・ 衛星用LiBの拡販
- [その他]
 - ・ 環境対応コストの増加
 - ・ DX/新規事業創出関連コストの増加

SWOT分析

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

売上高・営業利益

(億円)



第六次中計予想 増減要因

潜水艦用LiB



航空機用LiB



特殊電池およびその他事業です。

第六次中計の方針は、「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」です。

売上高200億円に向けた主な戦略および重要課題は、
-特殊電池事業においては、防衛産業の強化に伴う収益性の改善や次世代潜水艦用LiBの開発。航空機用のLiBの増加対応などです。

第六次中計期間中は主に航空機用LiBが伸びると考えています。

6. 財務方針・資本政策

財務方針

- モビリティ・社会インフラへの成長投資を行いながら、自己資本比率40%以上を維持
- のれん等償却前総還元性向30%以上を目標
(成長投資と株主への安定配当の実現の両立)

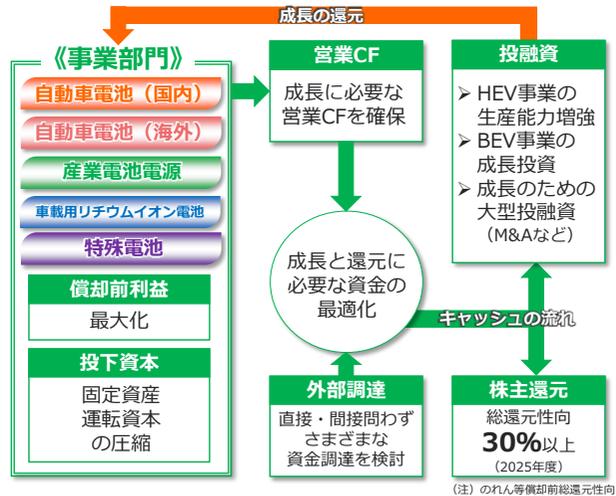
	2025年度 目標 (2025.4~2026.3)
営業CF対有利子負債比率※1	3 年程度
総還元性向※2	30 %以上
自己資本比率	40 %以上維持

※1 有利子負債（リース債務含む）／営業キャッシュ・フロー
 ※2 2025年度の総還元性向はのれん等償却前総還元性向です。

	第六次中期経営計画 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

資本政策

- ROIC経営による利益の最大化と最適な資金調達を活用により、成長投資と株主還元を両立を目指す



第六次中計の財務方針、資本政策です。

財務方針は、モビリティ・社会インフラなどの成長分野に投資を行いながら、自己資本比率40%以上を維持しつつ、総還元性向30%以上を目標とします。

第六次中計は投資が先行する3カ年となるため、営業キャッシュフロー対有利子負債比率は通常2年としているところを3年程度を目標にしています。

3年累計のキャッシュフローは営業キャッシュフローが1,400億円、投資キャッシュフローが△1,900億円を見込んでおり、フリーキャッシュフローとしては△500億円となりますが、減価償却前利益の最大化と投下資本の効率化を図りながら、外部調達手段の柔軟な検討により、成長投資と株主のみなさまへの還元の両立を目指していきます。

7. キャピタル・アロケーション (2023~2025年度)

(億円)

営業CFの拡大

利益最大化と
第五次中計期間の
設備投資の回収
(減価償却費)



主な投資案件

- ▶ 海外拠点を中心とした更新投資の実施
- ▶ 京都事業所における更新投資
- ▶ BEC第2工場の増産投資
 - 25年度 7,000万セル/年の生産能力に向けての追加投資
~30年代半ばまでの日系自動車メーカーのHEV需要に対応~
- ▶ BEV用電池の開発に向けての投資



必要資金の確保

直接・間接を問わず
さまざまな資金調達
を検討



株主還元方針

株主への利益還元を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、
配当と自己株式取得を含めた
総還元性向 **30%**以上を目標として設定

キャッシュイン キャッシュアウト

(注) 総還元性向はのれん等償却前当期純利益に対するものです。

キャピタル・アロケーションです。

BEC第2工場のさらなる増産対応、BEV電池事業への再参入に向けた投資など設備投資が大きく拡大します。

今後、大きく成長していくと見込まれるBEVを中心としたモビリティ分野、再エネ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っていきます。

そのため、営業キャッシュフローだけでは必要資金を賄えない可能性があります。成長に必要な資金については、直接・間接を問わずさまざまな資金調達手段を検討し、株主のみなさまへの還元もしっかりと行いながら、事業の成長を目指します。

8. 設備投資・減価償却費・研究開発費



(億円)

		第五次 中期経営計画 (2019~2022年度) 実績 (4カ年合計)	第六次 中期経営計画 (2023~2025年度) 計画 (3カ年合計)	増減
設備投資額		1,020	1,900	+880
自動車電池	国内	124	120	△4
	海外	228	200	△28
産業電池電源		85	160	+75
車載用リチウムイオン電池		296	1,050	+754
特殊電池およびその他		286	370	+84
減価償却費		670	650	△20
うち、車載用リチウムイオン電池		141	240	+99
研究開発費		466	600※	+134
(売上高研究開発費率)		2.7%	3.3%	+0.6P

(注) 2022年度は2Q時点の計画値を記載。

※ 持分法適用会社における研究開発を含む。

34

© 2023 GS Yuasa International Ltd. All Rights Reserved.

第六次中計期間の設備投資・減価償却費・研究開発費です。
車載用リチウムイオン電池を中心に大きく設備投資が増加します。
補助金なども活用しながら、成長に必要な設備投資を行っていきます。

また、研究開発費についてもHondaとの合併会社での研究開発を加速させていくため、大きく増えていきます。グリーンイノベーション基金などの補助金も活用しながら、技術立社としての優位性を発揮できるように研究開発を進めていきます。

9. 環境中期目標 (2023~2025年度)

事業活動による環境負荷の低減を加速させ、
循環型経済への貢献を拡大します

CO₂排出量の削減 **15%以上削減** (2018年度比)

- ▶ エネルギーの見える化による省エネ施策の実施
- ▶ 太陽光発電設備の導入による再生可能エネルギーの自家消費
- ▶ 老朽設備の省エネ対応設備への更新



栗東事業所の太陽光発電設備

水使用量の削減

15%以上削減
(2018年度比)

環境配慮製品の売上比率向上

45%以上

再生鉛の使用率向上

70%以上

第六次中計期間の環境目標です。

CO₂排出量は2018年度比で15%以上の削減を目標にしています。

エネルギーの見える化による省エネ施策の実施や太陽光発電設備の導入による再エネの自家消費、既存設備の省エネ対応設備への更新を進めて、達成を目指していきます。

水使用量については2018年度比で15%以上の削減、カーボンニュートラルの実現に貢献する環境配慮製品の販売は45%以上、再生鉛の使用率は70%以上をそれぞれ目標として掲げています。

カーボンニュートラル実現に向けて当社の製品が果たすべき役割も大きいと考えています。製品による貢献と自社のCO₂排出量削減や水使用量の削減により、さらなる環境負荷の低減を目指し、持続可能な社会の実現に貢献します。

10. サステナビリティへの取り組み (マテリアリティ)

マテリアリティ	主な活動内容・目標
Environment – エネルギー・デバイス・カンパニーとして持続可能な地球環境への貢献	
E <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
Social – 人権の尊重と社会への貢献	
S <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
Governance – 公正、透明、迅速なグループ全体のガバナンスの推進	
G <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

最後にサステナビリティへの取り組みです。

環境・社会・ガバナンス、それぞれでマテリアリティを定め、活動内容と目標を設定しています。

人的資本の重要性が高まる中、ダイバーシティ&インクルージョンの推進やワークライフバランス推進と健康経営の推進などを掲げています。ESGの目標達成により、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

本資料は、当社グループの業績等についての一般的な情報提供を目的とするものです。本書に含まれる予測、予想、計画その他の将来情報は、当社において利用可能な情報に基づく現時点における当社の認識又は判断に基づくものであり、実際の結果はこれらの情報と大きく異なることがあります。また、当社は、本資料に記載された情報に変更又は更新があった場合にも、その内容を提供又は開示する義務を負うものではありません。

**連絡先**

株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション
コーポレート室（広報） 青木 裕・西島 務・田中 祥太・神田 文
Tel : 075-312-1214
<https://www.gs-yuasa.com/jp>

当社は、モビリティ・社会インフラという成長分野で事業を行います。カーボンニュートラル実現に向けて、当社が果たすべき役割は大きいと考えています。

今回の第六次中計はVision2035達成に向けた土台作りの期間と捉えています。みなさまの期待にしっかりと応えてモビリティ・社会インフラ事業を中心に取り組んでまいります。