



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。

旧日本電池と旧ユアサ コーポレーションの初期の自動車用鉛蓄電池。自動車用鉛蓄電池は、現在も主軸製品であり、長きにわたりGSユアサの発展を支えてきました。



経営ビジョン

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ます。

コーポレートスローガン

## Creating the Future of Energy

スローガンに込められた思い

変化し続ける時代のニーズにあわせて常にエネルギー（蓄電池）の新たなカタチを未来に向けて創り続けることを宣言しています。



目次

- 理念・目次 ..... 1
- プロフィール(事業紹介) ..... 3
- プロフィール(世界展開) ..... 5
- 財務・非財務ハイライト ..... 7
- 編集方針 ..... 9
- 価値創造への取り組み**
- 価値創造のあゆみ ..... 11
- 価値創造プロセス ..... 13
- トピックス1 ..... 15
- トピックス2 ..... 17
- GSユアサが社会に提供する価値 ..... 19

ビジョンと戦略

- トップメッセージ ..... 21
- 第五次中期経営計画の全体像 ..... 25
- 財務・CSR担当役員メッセージ ..... 27
- 第五次中期経営計画の詳細
- 財務・ESG ..... 29
- 自動車電池事業 ..... 31
- 産業電池電源事業 ..... 35
- 車載用リチウムイオン電池事業 ..... 37
- その他事業 ..... 39

2018年度のパフォーマンス

- At a Glance ..... 41
- 事業の概況
- 自動車電池事業(国内) ..... 42
- 自動車電池事業(海外) ..... 43
- 産業電池電源事業 ..... 44
- 車載用リチウムイオン電池事業 ..... 45
- その他事業 ..... 46
- 研究開発
- 研究開発 ..... 47
- 研究開発事例 ..... 49

ESG

- 役員一覧 ..... 51
- ガバナンス ..... 53
- 環境 ..... 61
- 社会 ..... 63
- 財務セクション**
- 11年間の連結主要財務ハイライト ..... 69
- 財務レビュー ..... 71
- リスク情報 ..... 74
- 財務諸表 ..... 75
- 会社情報 ..... 83
- 株式・投資家情報 ..... 84

# 蓄電技術で世界の交通と社会インフラを支える

電気自動車(EV)はもちろん、ハイブリッド車(HEV)やガソリン車も、バッテリーがなければライトやエアコンだけでなく、車自体を始動させることができません。急速に進む自動車の多様化・高性能化をバッテリーが支えています。また、電車やフォークリフトなどの産業車両などの高機能化や、発電所など社会インフラ設備の進化においても、バッテリーが担う役割はますます大きくなっています。



### 需要に応える豊富なラインアップ

一般的な自動車には、エンジン始動やカーナビなどに電力を供給するバッテリー(12V電池)が搭載されています。近年普及が進むアイドリングストップ車はエンジンを頻りに始動・停止することから、この12V電池に高い性能が求められています。また、HEVやプラグインハイブリッド車(PHEV)にも、駆動用である高電圧リチウムイオン電池に加えて補機用バッテリーと呼ばれる12V電池が搭載されており、これがないとハイブリッドシステムを起動することができません。当社のバッテリーはこれら12V電池分野において、国内シェア1位を誇ります。



©JAXA/NASA

### 自動車電池事業(国内)

自動車・オートバイ用鉛蓄電池の製造・販売を行っています。低燃費化技術が急速に進む環境対応車向けに高性能で高品質な鉛蓄電池を開発し、市場へ送り出しています。



### 自動車電池事業(海外)

タイ、インドネシアをはじめとした東南アジアや中国などのアジア地域を中心に、全世界19カ国37拠点において、自動車・オートバイ用鉛蓄電池の製造・販売を行っています。



### 車載用リチウムイオン電池事業

EVやHEV、PHEVなどに搭載される車載用リチウムイオン電池の製造・販売を行っています。



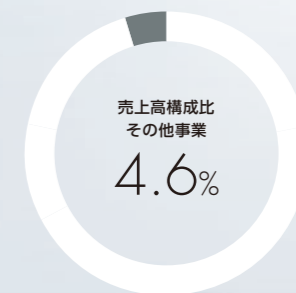
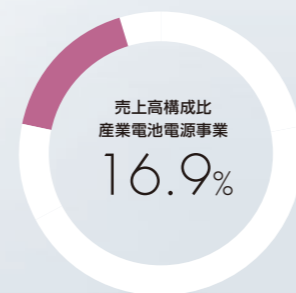
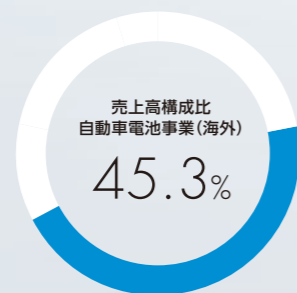
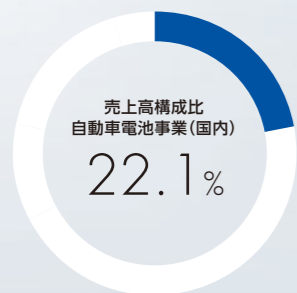
### 産業電池電源事業

フォークリフトなど電動車両用鉛蓄電池のほか、ビル・上下水道・発電所など社会インフラ設備の電力バックアップ用電池・電源装置などの製造・販売を行っています。



### その他事業

有人潜水調査船や衛星、ロケットなど、深海から宇宙まで幅広い分野で使用されるリチウムイオン電池をはじめ、特殊用途の電池や電源の開発・製造・販売を行っています。



# 電池で培った先進のテクノロジーを世界へ

世界トップクラスのシェアを誇る当社の自動車用、オートバイ用鉛蓄電池。  
 その他にも、全世界で利用が拡大している車載用リチウムイオン電池や、社会インフラのバックアップ用電池、  
 さらには航空機や衛星、有人潜水調査船など、特殊な用途向け電池など、  
 当社の製品はさまざまな場所・環境で活躍しています。



●生産・販売  
 ■販売  
 ★開発

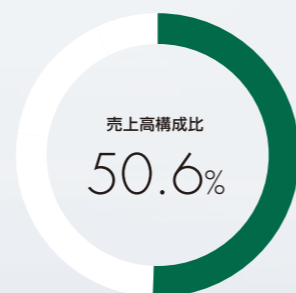
海外拠点数

19カ国 37拠点

連結従業員数

14,217名

Japan



Asia



Europe and America



Others

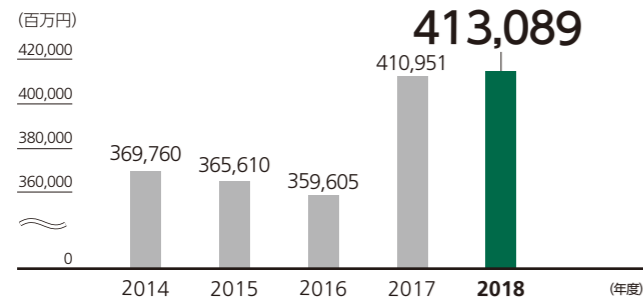


# 持続可能な成長の追求を通じて、 企業価値の向上を図っています

## 財務ハイライト

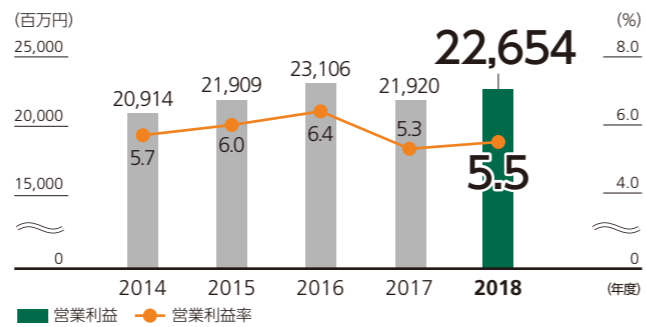
### 売上高

主として自動車電池事業において鉛価格上昇分の売価転嫁が進んだことや、とりわけ国内の補修用需要が堅調に推移したことにより過去最高となりました。



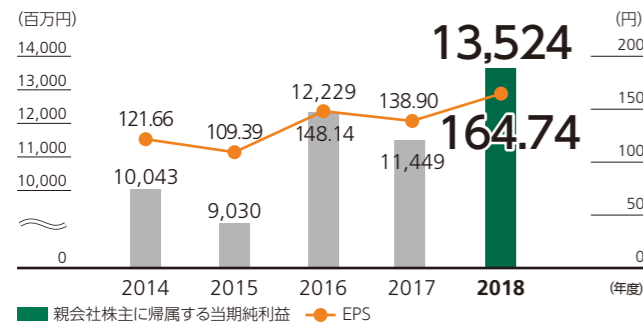
### 営業利益／営業利益率

中国や東南アジアを中心として販売が減少したものの、鉛価格上昇分の売価転嫁が進んだことにより増益となりました。なお、のれん等償却前営業利益は250億66百万円と過去最高となりました。



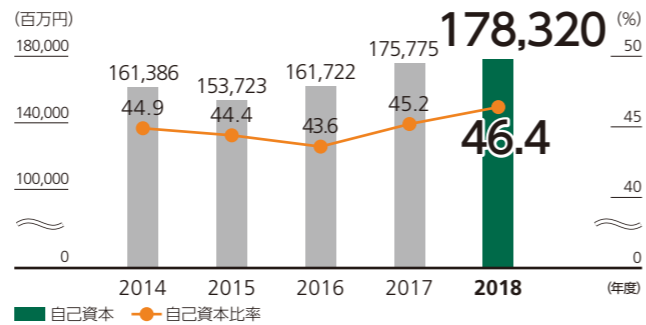
### 親会社株主に帰属する当期純利益／EPS

営業利益の増加に加え、持分法投資利益の改善により親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高を記録しました。



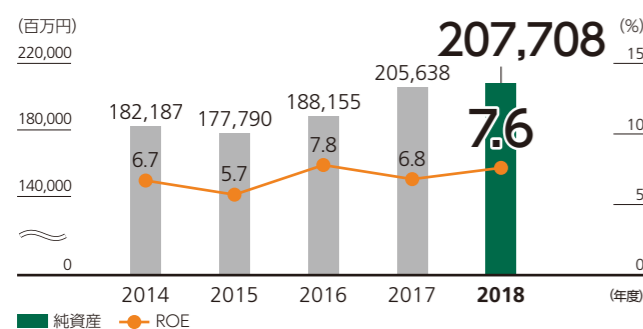
### 自己資本／自己資本比率

配当金の支払や為替レートの変動による為替換算調整勘定の減少、株価下落に伴う退職給付に係る調整累計額の減少がありました。親会社株主に帰属する当期純利益により自己資本は増加しました。



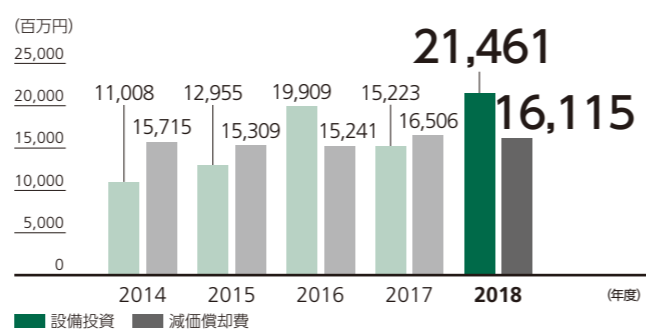
### 純資産／ROE

自己資本を効率的に運用して親会社株主に帰属する当期純利益が増加した結果、経営の効率性を表すROEは前年度より0.8ポイント向上しました。



### 設備投資／減価償却費

中国・天津やハンガリーで新工場を建設するための設備投資を行った結果、設備投資は前年度より増加しました。

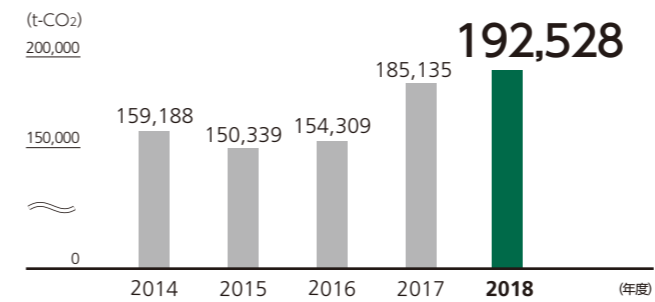


※1 国内7事業所(京都、長野、群馬、小田原、浜名湖、滋賀、茨城)の実績値 2016年度以前は左記から浜名湖を除いた事業所の実績値  
 ※2 電気の使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量の算出におけるCO<sub>2</sub>換算係数は、電気事業低炭素社会協議会が公表しているCO<sub>2</sub>排出原単位を使用  
 ※3 2014年度を100とした販売数を指標で示したもの  
 ※4 2014年度を100とした品質損失率を指標で示したもの 品質損失率:製品の製造・販売時に発生した損失を率で示したもの  
 ※5 対象者:一般社員(休職者・海外駐在員除く) 期間:1月～12月 年間総労働時間 = 年間所定労働時間 + 年間所定外労働時間  
 ※6 対象者:当社グループ会社従業員

## 非財務ハイライト

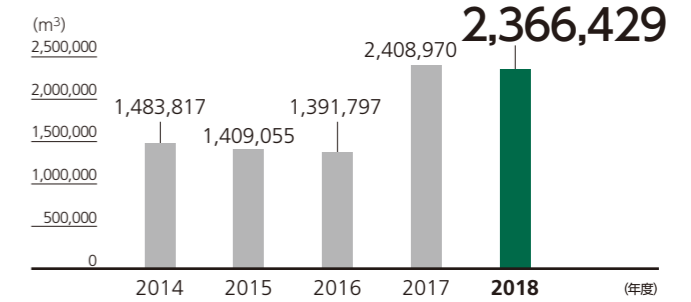
### 生産におけるCO<sub>2</sub>排出量 ※1 ※2

当社グループでは、生産活動におけるエネルギー利用の効率化を推進することによって、温室効果ガス排出量を削減する活動に取り組んでいます。



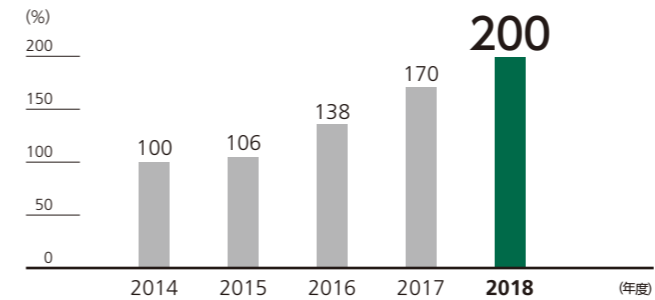
### 水使用量 ※1

当社グループでは、水の循環利用や節水対策を推進することによって、水資源の持続可能な利用や排水量を削減する活動に取り組んでいます。



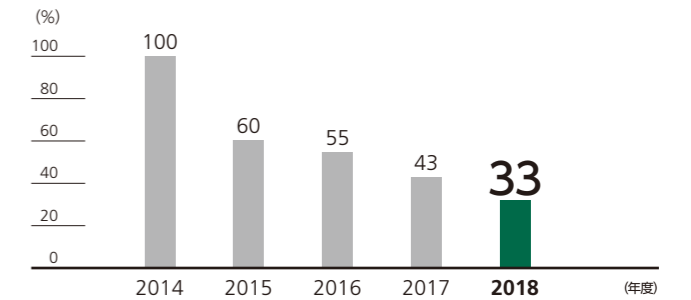
### 低公害車に搭載されるアイドリングストップ車用鉛蓄電池の販売指数(2014年度比) ※3

2014年度比で増加傾向です。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て、当該製品の開発および普及を促進する活動に取り組んでいます。



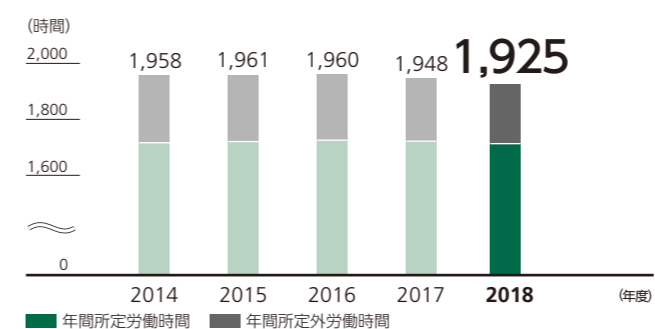
### 国内事業の品質損失率指数(2014年度比) ※4

2014年度比で減少傾向です。当社グループでは、「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とサービスの質向上を目指した活動を推進しています。



### 年間総労働時間 ※5

当社グループでは、適正な労働時間管理に取り組み、働き方改革を推進しています。



### 重大なコンプライアンス違反の発生件数

0件 当社グループでは、罰金や制裁措置を受けた重大なコンプライアンス違反は発生していません。

### 人権教育計画の達成度 ※6

100% 当社グループでは、人権尊重やハラスメントをテーマにした職場ミーティングを実施しています。

### サプライチェーンCSR調査実施率

(全購買金額に占める調査実施サプライヤーの購買合計金額の比率)

80% 当社グループでは、サプライヤー様に対してCSR対応状況の調査を実施しています。

編集方針

報告対象期間

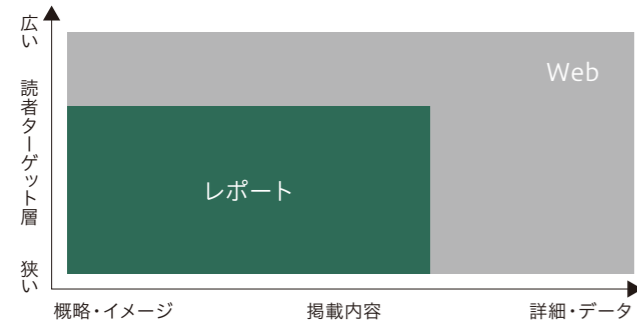
2018年度(2018年4月1日~2019年3月31日)の実績

報告対象組織

GSユアサグループ(株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション および連結対象会社)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。

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、読みやすくわかりやすく編集しています。Webサイト(https://www.gs-yuasa.com/jp/)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。



レポート作成にあたって

本レポートは、当社グループの経営方針や事業戦略などを、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご覧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、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。当社グループが目指す中長期的な価値創造への道筋を、「価値観」や「ビジネスモデル」「戦略・成果」それぞれに具体事例を用いてわかりやすく解説し、ご理解を深めていただけるよう心がけました。



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おります。掲載事項は、現在入手可能な情報に基づく株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーションの経営者の判断によるものであり、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おります。そのため、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ります。当社は、本レポートに使用される財務上、業務上の情報に関する事項および見通しの正確性について一切責任を負いません。

2018年4月に「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に署名。事業を通して持続可能な開発目標(SDGs)の達成に貢献していきます。

SDGsは「Sustainable Development Goals」の頭文字を取った言葉で、2015年9月の国連で採択された具体的な行動指針です。飢餓や貧困、気候変動など、世界規模の課題解決を図るために設定された目標を達成するために、すべての国々がSDGs達成に取り組むことが求められています。当社グループもその理念に賛同し、ともに活動していきます。



# 価値創造への取り組み

GS YUASA Report 2019

- 価値創造のあゆみ ..... 11
- 価値創造プロセス ..... 13
- トピックス1 ..... 15
- トピックス2 ..... 17
- GSユアサが社会に提供する価値 ..... 19

当社は、日本の蓄電池開発・製造の礎を築いた二つの企業「日本電池」と「ユアサコーポレーション」を母体としています。100年近い歴史を持つ両社は互いに切磋琢磨しながら日本の蓄電池の発展を支えてきました。

省電力や環境負荷低減が大きな社会的課題となっている今日、当社グループの製品である蓄電池や電源システムの果たす役割はかつてなく大きくなっています。

ここでは、当社の価値創造の取り組みを具体的な事例を通してご紹介します。当社グループでは、提供する製品および事業活動がさまざまな社会課題の解決に貢献し社会に価値をもたらすことで企業価値も向上すると考えています。次なる100年においても、企業理念である「革新と成長」を通じ、世界のお客様へ快適・安心を提供する「エネルギー・デバイス・カンパニー」として持続可能な社会の実現に貢献できるよう、これからも挑戦し続けます。

# 「革新」を積み重ね、「成長」を続けてきました

当社グループは鉛蓄電池の事業に始まり、日本で初めて自動車用鉛蓄電池を開発しました。その後も次々と「国内初」、さらには「世界初」となる革新的な製品をリリース。自動車から人工衛星にいたるまで、その用途は多岐にわたり、あらゆる環境で活躍しています。

## GS (日本電池)

1895

島津源蔵、  
日本で初めての  
鉛蓄電池を製造

1917

日本電池(株)設立

1920

島津源蔵、  
「易反応性鉛粉  
製造法」を発明

1938

アルカリ電池の  
製造開始

1989

GS製電池を搭載した  
有人潜水調査船  
「しんかい6500」が初潜航

## YUASA (ユアサコーポレーション)

1915

湯浅七左衛門、  
蓄電池の  
製造に着手

1918

湯浅蓄電池製造(株)  
設立

1920

自動車用  
鉛蓄電池の  
製造開始

1941

アルカリ電池の  
製造開始

1966

日本で初めて完全即用品  
液別電池を発売

## ジーエス・ユアサ コーポレーション

2004

経営統合し、  
(株)ジーエス・ユアサ  
コーポレーション設立



2007

(株)GSユアサ、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  
電池の合併会社(株)リチウ  
ムエナジー ジャパン設立

2009

本田技研工業(株)と  
合併会社  
(株)ブルーエナジー設立

2010

鉄道用リチウムイオン電池  
システムをハイブリッド  
鉄道車両に本格展開

2016

パナソニック(株)から  
鉛蓄電池事業を譲受  
  
リチウムイオン電池が  
国際宇宙ステーションに搭載

2017

AIを用いた  
蓄電池システム  
の状態監視に関する  
実証実験を開始

2018

風力発電の出力  
変動緩和に貢献する  
世界最大規模の  
蓄電池設備(北海道  
豊富町に設置)受注

1895

1950

2000

## 製品を通じた社会への貢献

1900年代

初の国産鉛蓄電池を開発  
電力の安定供給に貢献



1930年代

初の国産電気自動車(EV)に  
鉛蓄電池を提供  
新しい移動手段を提供



1950年代

オートバイ用小型軽量型蓄電池を発売  
戦後復興の足となる



1990年代

小型リチウムイオン電池を開発  
携帯電話の  
進化を支える



2000年代

再生可能エネルギーの  
蓄電システムを開発  
クリーンエネルギーの  
普及に貢献



世界初の量産型EV「i-MiEV」に  
リチウムイオン電池を供給  
EVの新時代を  
切り拓く



# 価値創造を通じた、持続可能な成長を目指して

## 社会課題

社会全体で取り組むべきもの

持続可能な開発目標 (SDGs) の発効

「資源」「気候変動」「健康」などに焦点を当てた17の目標達成に向けた取り組みを推進する必要があります。

当社グループに関連するもの

気候変動と地球温暖化

13億台を超える世界の自動車や火力発電から排出される二酸化炭素 (CO<sub>2</sub>) は地球温暖化に影響を与えています。

資源の枯渇

石油や石炭などの限りある化石燃料に代わり、再生可能エネルギーの利用拡大が求められています。

災害の激甚化

洪水や地震などの災害発生時、電力供給の途絶を想定したバックアップ電源の重要性が一層高まっています。

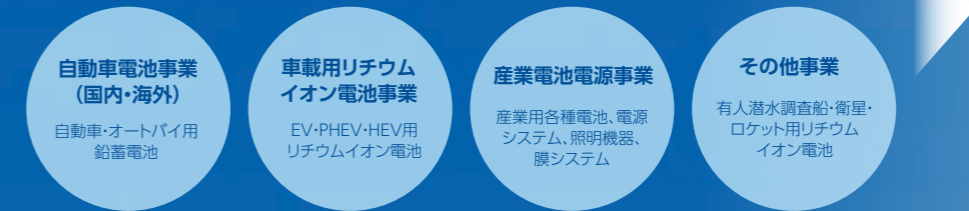
## 事業プロセス

- 基幹である鉛蓄電池事業による安定した財務基盤
- 信頼と実績に基づく技術開発力と市場開発力
- リチウムイオン電池事業を支える高度な技術力
- パートナーシップが支えるブランド力と高い競争力
- 企業理念を共にし、技術を維持・伝承する従業員
- 企業に根付くCSR

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。

価値創造の源泉

事業活動

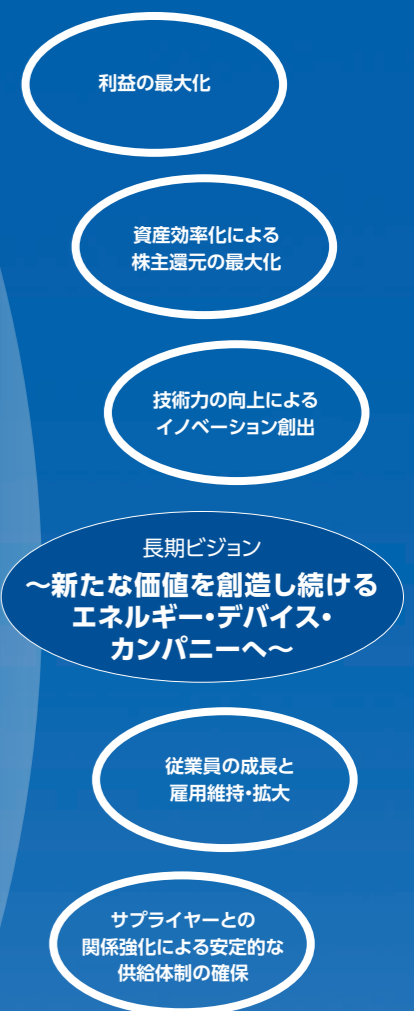


中期経営計画

GSユアサが取り組むマテリアリティ (CSRの重要課題)

<p><b>環境的課題への取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境保護の推進</li> <li>● 環境配慮型製品の開発と普及</li> </ul>	<p><b>社会的課題への取り組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● CSR調達の推進</li> <li>● 人格の尊重</li> <li>● 人材開発の指針</li> <li>● 労働環境/労働安全衛生の向上</li> <li>● 高品質な製品の提供</li> </ul>	<p><b>ガバナンスの強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● CSR/コンプライアンスの徹底</li> <li>● 知的財産の保護</li> <li>● 機密情報管理の徹底</li> </ul>
--	---	--

## 社会課題の解決による成長



当社グループでは、提供する製品および事業活動が、持続可能な開発目標 (SDGs) をはじめとしたさまざまな社会課題の解決に貢献し社会に価値をもたらすことで、当社グループの企業価値もまた向上すると考えています。また一方で、企業価値が毀損するリスクを回避するためには、事業活動が社会に及ぼす悪影響を最小限に抑えることも重要です。当社グループは、企業理念に基づきこれからも未来を動かす原動力になる最先端技術に挑戦し続けることで、持続可能な社会の実現に貢献する価値創造を目指します。そして、こうした取り組みを通じて、当社グループ自身も持続的な成長を遂げていきます。



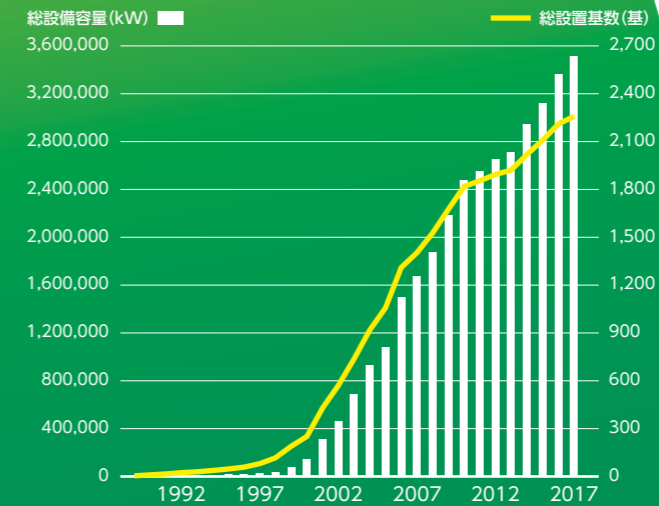


# 再生可能エネルギーの普及拡大を支える

## —世界最大規模の風力発電用蓄電池設備(北海道・豊富町)—

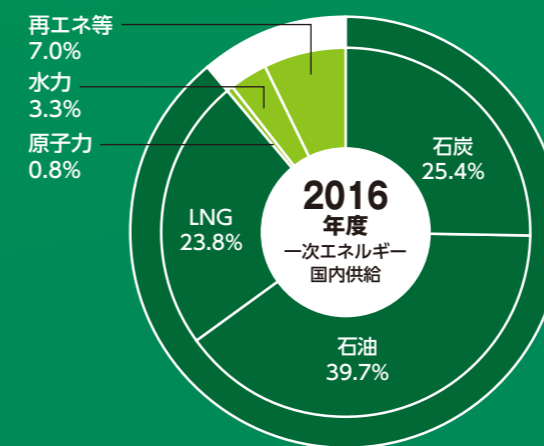
再生可能エネルギーを有効活用するためには、出力変動を安定化する蓄電システムの導入が不可欠。充放電能力に優れ、耐久性も備えた当社の蓄電池が安定的な電力供給を可能にします。当社グループは、優れた蓄電池を開発・供給することにより環境負荷低減に貢献しています。

日本における風力発電導入量の推移



出典：国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構「日本における風力発電設備・導入実績」

日本の一次エネルギー国内供給構成



出典：経済産業省 資源エネルギー庁「総合エネルギー統計」

## 再生可能エネルギーの普及と、気候変動課題の解決に貢献します

近年、地球温暖化による気候変動や化石資源の枯渇問題への対策として、再生可能エネルギーを利用した発電が世界中で注目されています。風力発電は、需要率が比較的高く、昼夜を問わず発電することができます。日本国内では北海道・東北地方が、年間を通して風況が良く風力発電の適地とされており、今後の導入拡大が見込まれます。当社グループは、蓄電池技術をさらに高め、保守メンテナンス体制を強化することで、再生可能エネルギーの普及と持続可能な社会の実現に貢献するべく取り組んでいます。



7 エネルギーをみんなに  
そしてクリーンに

7.2 2030年までに、世界のエネルギーミックスにおける再生可能エネルギーの割合を大幅に拡大させる。



13 気候変動に  
具体的な対策を

13.1 すべての国々において、気候関連災害や自然災害に対する強靭性(レジリエンス)および適応力を強化する。

### 地球温暖化の抑止策として 期待が高まる風力発電

近年、再生可能エネルギーの普及による地球温暖化対策の効果が大きな注目を集め、日本では風力発電の導入拡大が進められています。

北海道・道北地域は風力発電の適地でありながら、送電網が脆弱なため、せっかくの風資源を有効に活用できていませんでした。そこで、経済産業省による補助事業「風力発電のための送電網整備実証事業」が計画され、その一環として新設される北豊富変電所において、当社が蓄電池設備の設置工事を請け負うこととなりました。2020年工事開始予定で、風力発電用としては世界最大規模の大容量蓄電池設備となります。

### 北豊富変電所の概要

- 特長: 世界最大規模の蓄電池設備を備える  
[容量]72万キロワット時
- 場所: 北海道天塩郡豊富町
- 稼働時期: 2023年度(予定)

### 優れた蓄電池を開発・供給し 電力供給の安定性を高める

風力発電は、風の強さや風向きの変化により発電出力が大きく変動します。そのため、安定的に電力を供給することが難しく、需給バランスがくずれて電力系統に悪影響を及ぼすおそれがあります。

この問題を解決するのが蓄電池です。蓄電池があることによって、風力発電の発電電力変動吸収を可能にし、安定的に電力を供給できます。

当社のリチウムイオン電池は、これまで車載用や産業用として豊富な量産実績を持ち、幅広い分野で活躍しています。その実績に裏付けられた技術力や信頼性、優れた安全性、長期間のサポート力が評価され、採用されました。

今回採用されたのは、内部抵抗の小さい高エネルギータイプの新型リチウムイオン電池。蓄電池設備のコンパクト化と長寿命化に貢献します。72万キロワット時もの蓄電容量を誇り、これは、電気自動車に換算すると4.5万台分のリチウムイオン電池に相当します。また、蓄電池設備の使用には定期的な点検・整備の実施も必須であり、当社では24時間の電圧

管理や故障監視を行い、システム全体の信頼性を担保します。

### 蓄電池の需要拡大

再生可能エネルギーで生み出した電力を有効活用するためには、出力変動を安定化する蓄電池設備の導入が不可欠であり、蓄電池の需要が増加しています。

蓄電池は大規模な自然災害が発生したときのバックアップ電源としても重要性を増しており、活躍シーンはますます広がっています。

当社グループはこれからもさまざまな電池の研究開発を重ね、快適で安心・安全なエネルギーシステムを提供することで、社会課題の解決や地球環境保全に貢献していきます。

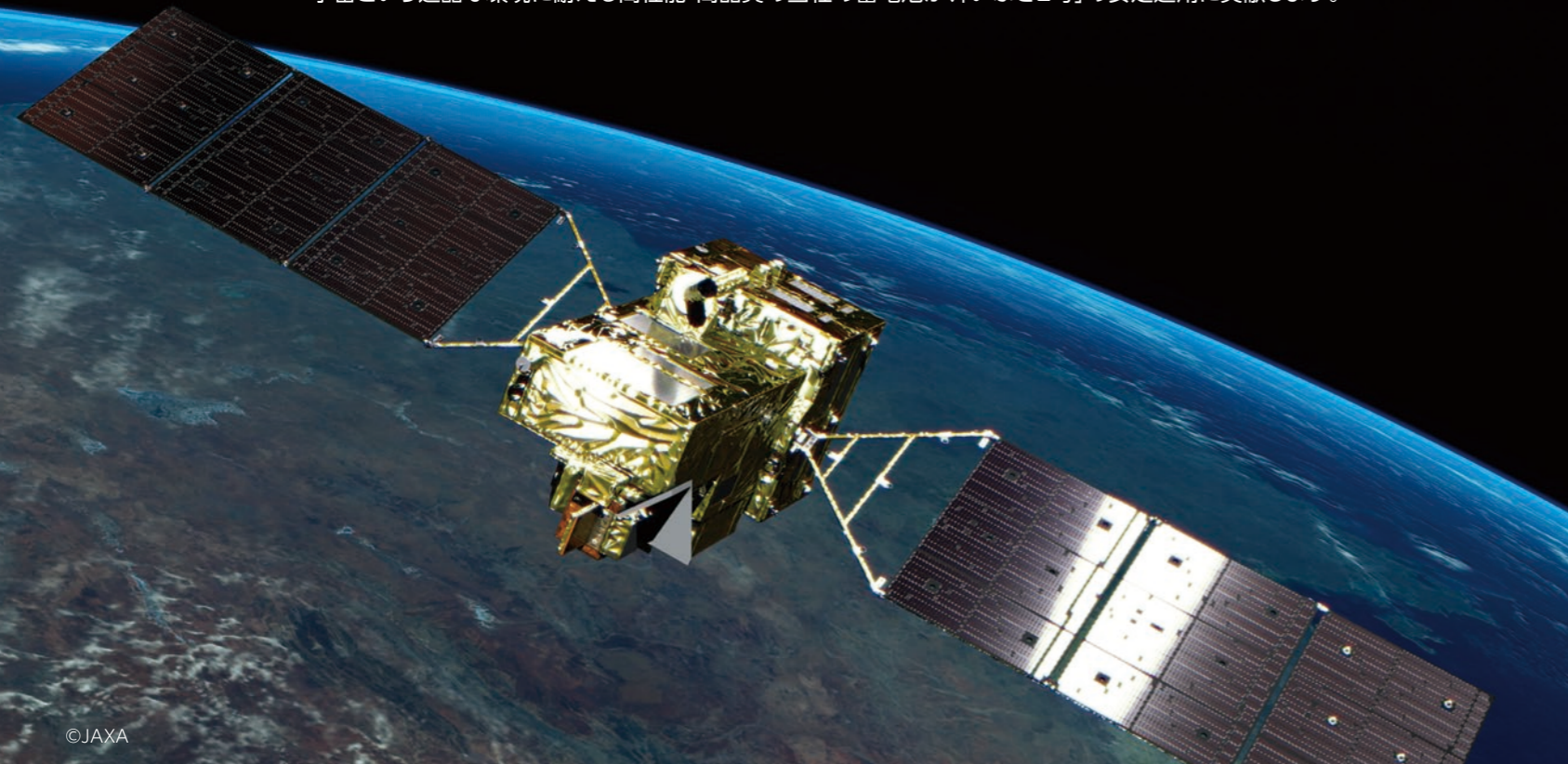
# 地球温暖化防止の 国際的取り組みへの貢献

## — 温室効果ガス観測技術衛星「いぶき2号」へのリチウムイオン電池搭載 —

地球温暖化の抑止に向けて、精度の高い温室効果ガス排出量の観測データが求められています。

「いぶき2号」は宇宙から、地球のほぼ全域にわたって、正確なデータ観測を実現します。

宇宙という過酷な環境に耐える高性能・高品質の当社の蓄電池が、「いぶき2号」の安定運用に貢献します。



©JAXA

### 人工衛星による気候変動対策への取り組み

地球温暖化による気候変動が深刻化することへの懸念が高まるなか、2015年に気候変動に関する国際的な協定として、「パリ協定」が採択されました。以降、世界各国で解決に向けた取り組みが推進されています。

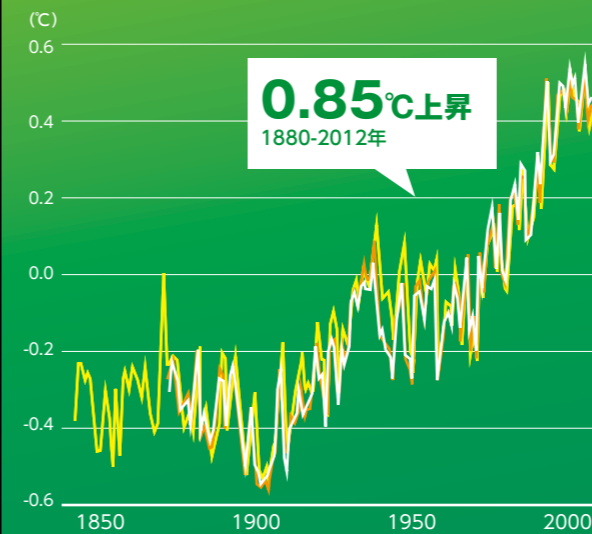
こうした状況を背景として、日本では、JAXAと環境省、国立環境研究所の3機関が共同プロジェクトとして、温室効果ガス観測技術衛星2号「いぶき2号」を開発。温室効果ガスである二酸化炭素やメタン、一酸化炭素の排出量を地球規模で観測するために、2018年10月、種子島宇宙センターから打ち上げられました。

### 重要性が高まる宇宙からの 温室効果ガス観測

地上から温室効果ガスを観測する場合、観測ポイントに限られる上、国・地域によって観測手段が異なり、正確性に欠けるといった課題がありました。しかし、宇宙から観測することにより観測ポイントは約150倍になり、地球全体を正確かつ均一に観測することが可能になりました。また、地上の観測データと組み合わせて将来の気候変動予測の高度化や炭素排出量の推定精度向上にも寄与します。

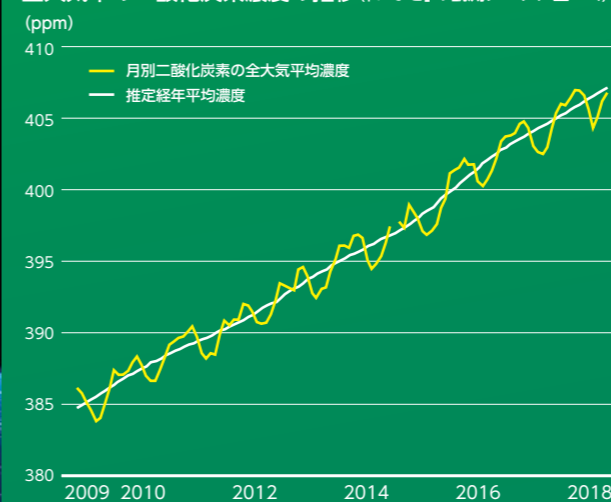
世界各国でも温室効果ガスを観測する人工衛星の開発・打ち上げが進められており、「いぶき」や「いぶき2号」と連携させ、互いに観測データを検証することも計画されています。こうした

世界の地上気温の経年変化(年平均)



出典：IPCC「第5次評価報告書」

全大気中の二酸化炭素濃度の推移(「いぶき」の観測データに基づく)



出典：環境省、国立環境研究所、JAXA「GOSATプロジェクト」

## 世界をリードする技術力で、 温室効果ガスの正確な 観測を支えます

世界は今、地球温暖化による天候不順や海面上昇、開発による森林破壊や砂漠化などの環境変化に直面しています。二酸化炭素をはじめとした温室効果ガスが増加することで、生物の生存そのものが脅かされようとしています。また、大規模な災害の発生によって、社会と暮らしが脅かされています。当社グループは、観測衛星への蓄電池供給を通じて、地球規模での正確な温室効果ガス測定に貢献し、ひいては今後の対策策定などにも貢献していきます。



9 産業と技術革新の基盤をつくろう

9.4 2030年までに、資源利用効率の向上とクリーン技術および環境に配慮した技術・産業プロセスの導入拡大を通じたインフラ改良や産業改善により、持続可能性を向上させる。すべての国々は各国の能力に応じた取り組みを行う。



13 気候変動に具体的な対策を

13.3 気候変動の緩和、適応、影響軽減および早期警戒に関する教育、啓発、人的能力および制度機能を改善する。

計画は、「パリ協定」の目標達成にも役立つと期待されています。

### 高性能な電池が安定的な観測を支える

「いぶき2号」の設計寿命は5年。長期かつ継続的な観測のためにも、無重力や真空といった過酷な環境下で長期間の使用に耐える、さらに小型・軽量でありながら高容量・高性能なリチウムイオン電池が必要でした。世界に先駆けて人工衛星用のリチウムイオン電池を開発し、そのシェアは容量ベースで世界トップクラスという実績が評価され、当社のリチウムイオン電池が採用されました。

人工衛星の打ち上げには膨大なコストがかかります。また、トラブルが発生しても交換や修理ができないため、信頼性が

何よりも重要です。当社のリチウムイオン電池は打ち上げコストの低減と、運用年数の飛躍的の向上に貢献しています。

### さらなる高性能化を目指して

当社は1990年代にリチウムイオン電池の開発に着手して以来、絶えざる性能改善に取り組んできました。現在、開発中の人工衛星用リチウムイオン電池は、さらなる高エネルギー密度を達成し、より長期にわたる宇宙空間での運用を実現することを目指しています。

当社は、今後も、日常生活から極限世界まで、あらゆる環境に対応したニーズに応える最高性能・最高品質の電池を提供していきます。

# 持続可能な社会のために



## 環境対応車の普及に貢献

環境対応車に必要なキーコンポーネントを提供しています



世界13億台を超える自動車から排出される二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)は地球温暖化に影響を与えており、各地でCO<sub>2</sub>排出や燃費に関する規制が厳しくなっています。そのため、ハイブリッド車(HEV)、プラグインハイブリッド車(PHEV)、EVなどの環境対応車の普及が進んでおり、従来のガソリン車においても燃費改善に寄与するアイドリングストップ機能の標準化が進んでいます。こうした環境対応車へのシフトや自動車の電子化の進展において、当社グループの製品が重要な役割を担っています。



## 再生可能エネルギーの利用拡大に貢献

電源システムと蓄電技術で再生可能エネルギーの安定利用を支えています



人口増加や経済成長に伴い、世界のエネルギー需要は増大しており、石油や石炭など限りある化石燃料に代わり、再生可能エネルギーの利用拡大が求められています。太陽光発電や風力発電によるエネルギーを有効活用するためには、出力変動を安定化する電源システムや蓄電池の導入が不可欠です。当社グループの製品は太陽光発電や風力発電の普及に不可欠な製品として大きな期待を集めています。



## 社会インフラの強靭化に貢献

電力バックアップ用電池・電源装置で電力供給の安定化に寄与しています



ありとあらゆるものが電力を必要とする現代、電力供給が途絶えると社会活動は立ち行きません。そのため、洪水や地震などの災害発生時、電力供給の途絶を想定した電力バックアップ用電池・電源装置の重要性が一層高まっています。当社グループの製品は、高い品質と信頼性で社会の基盤となるインフラを守っています。また、ビルや工場などでは、万が一災害が起きた際の事業継続にも貢献しています。

# ビジョンと戦略

GS YUASA Report 2019

- トップメッセージ ..... 21
- 第五次中期経営計画の全体像 ..... 25
- 財務・CSR担当役員メッセージ ..... 27
- 第五次中期経営計画の詳細
  - 財務・ESG ..... 29
  - 自動車電池事業 ..... 31
  - 産業電池電源事業 ..... 35
  - 車載用リチウムイオン電池事業 ..... 37
  - その他事業 ..... 39

2019年5月、予測した長期事業環境を前提に設定した長期ビジョン「～新たな価値を創造し続けるエネルギー・デバイス・カンパニーへ～」を実現するために、第五次中期経営計画を策定しました。

ここでは第五次中期経営計画の概要を報告しています。また、社長や最高財務責任者、各事業分野の担当役員が、第五次中期経営計画に関わる重要戦略課題への取り組みとともに、将来に向けた成長戦略について説明しています。

# 事業と社会のサステナブルグロースを 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  
代表取締役社長 村尾 修

## 価値観

### 理念とビジョンを軸として 事業活動を推進

当社は設立から100年以上にわたり、蓄電池を中心とした多彩な製品を提供し、時代と社会の要請に応え続けてきました。20世紀初頭に無線通信や工業の発展を支えた通信機用電源、予備電源、戦後のモータリゼーションを加速させた自動車用鉛蓄電池など、その時々々の社会課題を解決する製品を生み出すことで自身も成長してきました。その歴史はまさに、今私たちが企業理念として掲げる「革新と成長」、さらには経営ビジョンにある「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たい」という思いを体現する歩みであったといえます。

そして21世紀、地球規模で省電力や環境負荷低減がますます重要な社会課題となるなか、「エネルギーを蓄える」という機能を持つ当社グループの製品が果たす役割はかつてないほど大きくなっています。当社グループはこれからも製品を通じて新たな価値を提供し、持続可能な社会の構築に貢献していきたいと考えています。

### 「品質」を中核に置いた経営を追求

私は2015年の社長就任以来、「品質を中核とする経営」を掲げてきました。製品の品質はもちろんですが、私が目指すのは「TQM<sup>\*1</sup>」を通じて、業務プロセスを含む経営全体の品質を高めることです。そのために当社グループでは、「品質統括会議」「品質改善事例発表会」「重要品質問題事例展」を定期的開催し、現場の経験・ノウハウを、海外も含めた全社で共有するとともに、失敗から学ぶ機会・姿勢を重視してきました。生産・販売が一体となったTQMの取り組みを進めた結果として、「デミング賞<sup>\*2</sup>」を受賞しました。

こうした取り組みを続ける中で、年々、品質を追求する取り組みが業務プロセス全体へと広がっていることを実感し

ています。一例を挙げると、品質改善事例発表会はスタート当初、品質関連部門や技術・製造部門の発表が大半だったのですが、2018年度は参加した全8チームの内、約半数が総務や人事など管理間接部門による発表でした。また、昨年からは各事業の品質保証部長に全社組織である品質統括部の担当部長を兼務させ、部門を横断した品質マネジメント体制を構築したことで、「TQM」が経営に必須だという意識も定着してきました。

結果として毎年、市場からのフレームや工程内不良損失が減ってきているという事実を非常に頼もしく感じています。

<sup>\*1</sup> Total Quality Management (総合的品質管理)の略。企業活動における品質全般に対し、その維持・向上を図っていくこと。

<sup>\*2</sup> TQMの進歩に功績のあった民間の団体や個人に授与されている賞。日本科学技術連盟が運営するデミング賞委員会が選考を行っている。

## ビジネスモデル

### 極限環境で培った技術力を 車載用・産業用電池に展開

日本で初めて鉛蓄電池の製造に成功した当社は、その後も次々と「日本初」「世界初」の製品を生み出し、社会に提供してきました。そして最先端に挑み続けることで独自の技術力を磨き上げてきました。

例えば、当社の電池は深度6,500mまで潜ることができる有人潜水調査船「しんかい6500」、3万6千km上空を周回する気象衛星「ひまわり」などに採用され、深海や宇宙空間といった想像を絶する過酷な環境下でも安定した性能を発揮しています。深度6,500mといえば、その水圧は1cm<sup>2</sup>当たり650kg。これは指先に軽自動車1台分の重量がかかるイメージです。かたや宇宙空間は真空に近く、ほとんど圧力のかからない場所です。そういった両極端な環境下でも正常に機能する電池を完成させる技術は簡単にまねできるものではありません。

主要顧客である日本車メーカーが求める高い品質要求に応えることで磨き続けてきた品質力と、極限環境で培ってきた技術力、そしてそれらに裏打ちされた信頼性・ブランド力を

強みとし、新分野・新地域へと着実に事業を広げていくこと。それが当社グループの基本的なビジネスモデルです。また、今後は産業用を中心として、メンテナンスなども含むロングテールのビジネスモデルを確立することも重要と考えています。

成果(前中期経営計画の総括)

**未開拓市場への拡販に布石  
組織体制一新で研究開発を加速**

2018年度の売上高、のれん等償却前営業利益は過去最高となりましたが、第四次中期経営計画(以下、第四次中計)の最終目標には届きませんでした。各事業で狙いを定めていた市場が期待した通りに伸びなかったこともありましたが、一部原材料や諸経費のコスト上昇を合理化やコスト削減など企業努力で吸収できなかったことも未達要因として挙げられます。一方、車載用リチウムイオン電池事業の3期連続黒字化を達成できたことや、パナソニックの鉛蓄電池事業の譲受により自動車電池の国内事業を磐石の体制にできたこと、海外事業ではトルコの新工場建設やミャンマーの新会社設立によって、未開拓地域への拡販準備が整ったことなど、一定の成果を挙げることができたと考えています。

第四次中計期間全体を通じての成果としては、組織体制の再編が挙げられます。従来は自動車電池、産業電池電源、リチウムイオン電池という製品軸と、国内・海外というエリア軸で組織を分けていました。これを、製品を軸とした組織体制にすることで、オペレーションとガバナンスの最適化が図れるようになりました。さらにリチウムイオン電池の研究開発体制についても、研究開発センターと事業部、グループ会社のリチウム エナジー・ジャパン、ブルーエナジーにリソースが分散していたものを、「リチウムイオン電池技術開発センター」に集約・一元化し、「研究開発センター」は全固体電池など次世代電池の研究開発に専念させることとしました。これによって、それぞれの役割が明確になり、研究開発のスピードアップが実現すると期待しています。

戦略(新中期経営計画)

**「モノ・コトづくり」をキーワードに  
新しい価値創造を**

2019年度からスタートした第五次中期経営計画(以下、第五次中計)では、これらの成果を活かし、「モノ・コトづくり」をキーワードとして新しい価値創造に取り組み、売上高4,600億円以上、営業利益280億円以上、ROE8%以上の達成を目指します。

主力とする自動車用鉛蓄電池・リチウムイオン電池事業は、長期的な成長が期待できる有望な分野と見ています。2030年頃の市場を展望すると、鉛蓄電池はグローバルでは微増ながら新興国を中心に拡大し、リチウムイオン電池は次世代環境自動車分野を中心に大幅な伸びが予想されます。従って第五次中計(2019~2021年度)の3年間は生産拡大のための先行投資の期間と位置付けています。

鉛蓄電池については、生産・販売ともにターゲット地域の選択と集中を行うことで投入製品や生産体制の最適化を図り、利益の確保を目指していきます。

リチウムイオン電池に関しては、従来、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)と全方位に投資してきましたが、第五次中計ではHEV用リチウムイオン電池に注力します。今後、自動車の「電動化」が進む中で、当面はHEVが伸びると考えているからです。同じく12Vリチウムイオン電池も、始動用鉛蓄電池の代替としてヨーロッパを中心に採用が拡大していくと考えています。今後の「自動運転」の進展なども見据えると、12Vリチウムイオン電池は多様な用途が潜在しており、将来有望な市場に成長すると見ています。

産業用蓄電池事業では、風力発電・太陽光発電などの再生可能エネルギー向けの需要が高まっています。特に風力は発電コストも低く、大型案件が潜在しています。こうした市場で、「売り切り」ではなく、販売後もメンテナンスなどのサービスで収益が得られる新たなビジネスを今後は広げていきたいと考えています。「モノからコトへ」—— AIやIoTを活用して新たな価値を創造し、ビジネスとして大きく育てていきます。

なお、日本では太陽光発電の固定価格買取制度(FIT)が2019年に終了します。それによって家庭での自家消費が進むようになり、家庭用蓄電池の需要増が見込まれます。そこで当社では、さまざまなシステムメーカーと連携し、こうしたニーズへの対応を準備しています。

**CSRを組み込んだ経営戦略を策定  
SDGs達成への貢献を目指す**

第五次中計では、「CSR課題を事業戦略に取り込んだビジネスプロセスの確立」に注力していきます。

CSRを経営に組み込んでいくためには、日々の業務がCSRにどうつながっているのか意識づけることが重要です。そこで第四次中計期間中に、CSR室を新設し、当社グループのCSR活動の基礎となる「CSR方針・行動規範」を制定しました。また、グループ全体のCSR活動を統括する「CSR委員会」も設置し、推進体制も整備しました。第五次中計では、グローバルな社会課題であり、また将来の市場のニーズともいえるSDGsへの貢献を特に重視し、これを社員に浸透させていくことで社会課題の解決を通じたビジネスの成長を追求していきます。

現在、エネルギーデバイスは持続可能な社会を実現する上でますます重要になってきています。その認識を踏まえ、当社グループは第五次中計とあわせて、「新たな価値を創造し続けるエネルギー・デバイス・カンパニーへ」という長期ビジョンも定めました。そこには、将来にわたってお客様に新しい価値を提供していきたいという思いが込められています。

電池を開発・製造し、その技術と製品を応用してさまざまな社会課題の解決を図る、AIやIoTなどソフトウェア技術にも長けたエネルギーシステム会社へと、私たちは進化していきたいと考えています。



ステークホルダーへのメッセージ

**電池事業を核に新しい価値を創造  
持続可能な成長を実現**

世界が抱えるエネルギー問題を解決する救い手として、電池にはかつてないほどの期待が集まっています。深海から地上の社会インフラ、航空宇宙に至るまで広範なフィールドで用いられる当社グループの電池は、持続可能な社会を形成する上で欠かせない製品群なのです。

私たちはこれからも電池を核として、新しい価値創造を通じて事業と社会のサステナブルグロース(持続可能な成長)を目指していきます。

株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション  
代表取締役社長

村尾 修

# 計画の概要

## 長期ビジョン

### 新たな価値を創造し続けるエネルギー・デバイス・カンパニーへ

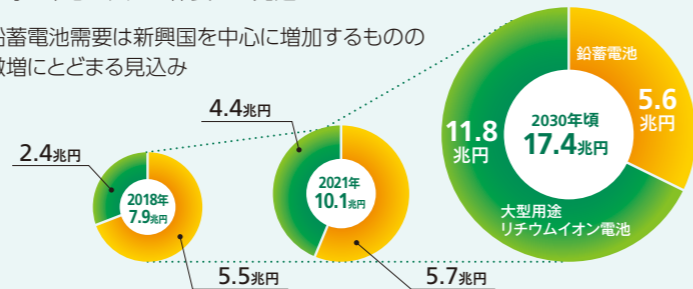
現在、自動車産業はCASEと呼ばれる大きな変革期を迎えています。また、地球環境保全への意識の高まりから、エネルギーデバイスの役割はより重要なものになっています。

こうした中、自動車や産業向けのリチウムイオン電池需要は先進国を中心に大幅な増加が見込まれます。また、鉛蓄電池需要もグローバルで安定的に推移すると見込まれており、当社が役割を果たす機会は、ますます増えると考えられます。こういった事業環境の変化を機会ととらえ、長期ビジョンおよび第五次中期経営計画を策定しました。

#### 2030年頃の事業環境

■ 大型用途のリチウムイオン電池は2030年代に向かって次世代環境自動車分野を中心に大きく伸長する見込み

■ 鉛蓄電池需要は新興国を中心に増加するものの微増にとどまる見込み



出典:富士経済「エネルギー・大型二次電池・材料の将来展望2018-エネルギーデバイス編」より(一部推定)

#### 現状の課題と将来のありたい姿

	2018年 現状の課題	2021年の姿 中期目標	2030年頃の姿 長期目標
自動車電池事業	成長分野である海外市場で低シェア地域が存在	日本の環境対応車適用技術を活用し、グローバルシェアを拡大	グローバルな最適生産体制を構築
産業電池電源事業	既存事業の国内社会インフラ分野は取り換え需要が主	IoTの活用と再生可能エネルギー分野に注力	海外での地産地消型ビジネスによる事業拡大
車載用リチウムイオン電池事業	設備投資競争が過剰に発生	HEV用LiB、12V LiBを推進	産業用途の拡大とポストLiBの研究成果を活用

## 中期経営方針

### 「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。

#### ポイント

■ リチウムイオン電池需要は、自動車・産業用途ともに大幅に増加が見込まれるため、当社の強みを活かせる①HEV、②12V LiB、③産業用途の拡大を推進

■ 鉛蓄電池需要は、グローバルで安定的に推移

鉛蓄電池事業  
収益力強化・販売拡大

リチウムイオン電池事業  
成長のための先行投資

CSR課題を事業戦略に取り込んだ  
ビジネスプロセスの確立

事業と社会の  
サステナブルグロース  
(持続可能な成長)を  
目指します

#### 中期重要戦略課題

- ビジネスプロセスにおいて特定したCSRの重要課題に対する取り組みを強化します。
- 鉛電池事業の収益強化と海外事業拡大を通じて、経営基盤の強化を図ります。
- 第六次中期経営計画以降にリチウムイオン電池事業の規模と収益を拡大させるための布石を打ちます。

#### セグメント別事業課題

##### 自動車電池

当事業の主要展開地域である日本・アジア等においては高品質・高付加価値な製品提供、生産性の向上を通じてさらなる収益力強化に取り組むとともに、低シェア地域および未進出地域に対する販売拡大策を展開します。また地球環境配慮や“くるまの電動化”への対応として、12Vリチウムイオン電池の市場開発・展開を推進します。

##### 産業電池電源

既存市場においては、AIやIoTを活用した“モノ・コトづくり”を通じてさらなる収益力向上、海外展開強化を通じた事業拡大に取り組めます。また、鉛電池からの置き換え需要や再生可能エネルギー分野の新規市場拡大を背景として、産業用途のリチウムイオン電池の開発・販売を一層推進します。

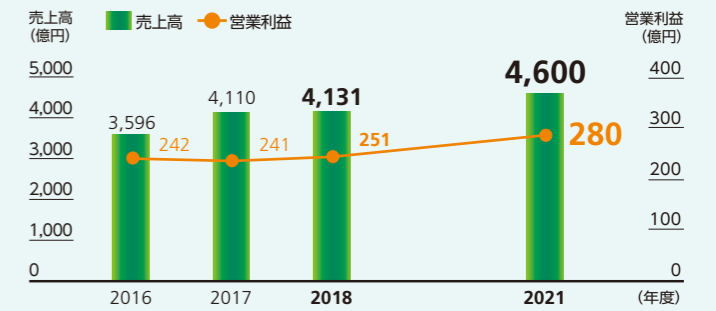
##### 車載用リチウムイオン電池

当社の強みを活かした独自の市場ポジショニングを行い、安定的成長と収益力強化策の展開に取り組めます。特にHEV用途へのビジネス展開強化、12Vリチウムイオン電池の開発・量産は事業成長のドライバーとして位置づけ、これを推進します。またEV/PHEV用途で得られるノウハウを応用し、産業用途の拡大を図ります。

#### 中期経営目標 (2021年度 目標)

売上高	4,600 億円以上
営業利益	280 億円以上
ROE(自己資本利益率)	8 %以上
総還元性向	30 %以上
国内鉛建値	30 万円/t
LME	2,100 US\$/t
為替	110 円/US\$

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。



第四次中期経営計画 (実績) → 第五次中期経営計画



株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション  
専務取締役 最高財務責任者 中川 敏幸

## 長期的な成長を実現するための 財務戦略とESG戦略を推進しています

### 財務戦略

#### 資本効率を重視した経営に取り組む

2019年からスタートする第五次中期経営計画(以下、第五次中計)では、財務施策の一つとして「投下資本に対する効率性向上の推進」を掲げ、事業部門単位もしくはグループ各社ごとにROIC(投下資本利益率)を管理指標としています。すでに経営会議や各事業部門の幹部会など、さまざまな重要会議の場で事業計画の立案などを議論する際に運転資金や在庫の観点から資本効率を意識した提言が行われるようになってきました。今後はさらに現場に近い社員にも資本効率を重視した発想が浸透するように全社運動的な手法も加味し、ROIC経営をより加速させていきたいと考えています。

#### 成長と財務規律の両立を目指す

これまで当社グループでは、安定的な収益が見込める鉛蓄電池に関する事業で得たキャッシュを、新規の成長分野である

リチウムイオン電池事業や海外事業へと投資する形で成長してきました。第五次中計では、第二次中期経営計画(2010~2012年度)以来となる大規模投資を予定しています。3年間で約1,000億円に近い投資の半分は、車載用リチウムイオン電池関連で、2030年代まで高い成長が見込めるハイブリッド車用と12V系のエンジン始動用・バックアップ用の増産投資となります。残り半分は、鉛蓄電池に関する事業を今後も稼ぎ頭として維持していくための投資と、老朽化している本社工場の生産効率向上のための更新にあてていきます。なお、投資の原資は年間で350億円近い営業キャッシュ・フローで賄いつつ、一部は外部からの調達も視野に入れています。

今回の大型投資だけでなく、当社グループでは10年以上前から「設備投資委員会」を設置し、さまざまな投資判断の適正性を担保しています。現在は私が委員長を務め、開発、製造部門の役員が参加し、原則月1回、事業部門から上申される3,000万円以上の設備投資案件の妥当性を精査しています。必要性やコストも含め、計画が適正かどうか徹底的に吟味することで無駄のない投資を目指しています。

さらに、同委員会の関門を通過した後も、中間点と終了段階で実効性評価をして、狙い通りの効果が上がっているか、投資が回収できたのかを徹底的に検証します。これら二重三重のチェック体制で、適正な設備投資が実現できていると考えています。

なお、財務戦略の基本的な柱の一つである筋肉質な企業体質の構築については、第四次中期経営計画(以下、第四次中計)においてある程度達成できたと考えています。有利子負債は670億円を切るレベルにまで押さえ込むことができたため、債務償還年数は2.2年と、ターゲットとしていた2年に近い水準に着地させることができました。

それゆえに、第五次中計以降は、長期的な成長を見据えた大型投資に踏み切ることが可能となりました。これまではかなりブレーキを踏みながら経営してきましたが、これからはアクセルを多少踏み込んでも十分耐えうるロバストな企業体質づくりができてきたということです。なお、第五次中計においては、成長投資を積極化するために有利子負債は多少増加することを想定していますが、債務償還年数については3年以内にとどめ、成長と財務規律の両立に努めます。

#### 安定した株主還元を実施

当社グループは、株主様に対する還元を経営における最重要課題と認識し、第五次中計においても第四次中計と同様、総還元性向30%以上を目標として設定しています。

当社は2018年10月1日を効力発生日として、当社普通株式5株を1株とする株式併合を実施しており、株式併合後の株式数を基準に計算した場合の2018年度の配当金については、親会社株主に帰属する当期純利益が期初の利益目標を達成できたことから、1株当たり50円(第2四半期末において中間配当金15円を実施済みのため、期末配当金は35円)とさせていただきます。2019年度の配当金については、予想利益の達成を前提として2018年度と同規模を予定しています。

また、自己株式取得についても引き続き重視していきます。2017年度は10億円、2018年度は9億円、2019年度は14億円の自己株式取得を実施しました。今後も引き続き、業績動向を踏まえて自己株式取得を含めた株主還元を実施していきます。

### ESG戦略

#### “リソース” “製品” “取り組み”の 三位一体で持続的成長を目指す

当社グループでは、ビジネスのグローバル化に伴い、ESG(環境・社会・ガバナンス)側面を重視している欧米先進諸国の企業との取引が増加しています。今後も取引を維持・拡大していくためには、こうした企業と同じ視点に立ち、経営の「質」を上げていくことが重要です。

私たちは社会からの要請に対して、相当なレベルでそれに応えられる“リソース”——技術力、生産体制、ブランド力、安定した財務基盤などを有しており、それらを価値創造の源泉として事業活動を推進しています。そして、それらを活かして開発・生産した“製品”がさまざまな社会課題の解決に貢献しています。それに加えて、CSR室やCSR委員会を設けて、環境や社会への負荷を管理・低減するためのさまざまな“取り組み”を進めています。私が委員長を務めるCSR委員会では、1)サプライヤーに対する展開、2)海外拠点への展開、3)社員・お取引先様・お客様の命を守ること、4)環境関係のKPIを単年度ごとに良好化していくこと、5)不正ゼロ——の五つのポイントに今年度特に注力するよう各委員に求めています。これからも“リソース” “製品” “取り組み”、これら三つの観点で社会課題の解決に貢献する価値を提供し、社会からの要請に応えていきます。

また、当社は、2018年4月に国連グローバル・コンパクトに署名しました。署名企業として、同じく国連が提唱したSDGsについても、当社グループと関係の深い12のゴールの達成に貢献していきます。これらに長期にわたってたゆみなく取り組んでいくこと。それこそが社会と当社の「サステナブルグロース」というゴールに向かう歩みであると私は信じます。

株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション  
専務取締役 最高財務責任者

中川 敏幸

# 財務・ESG

## 財務方針

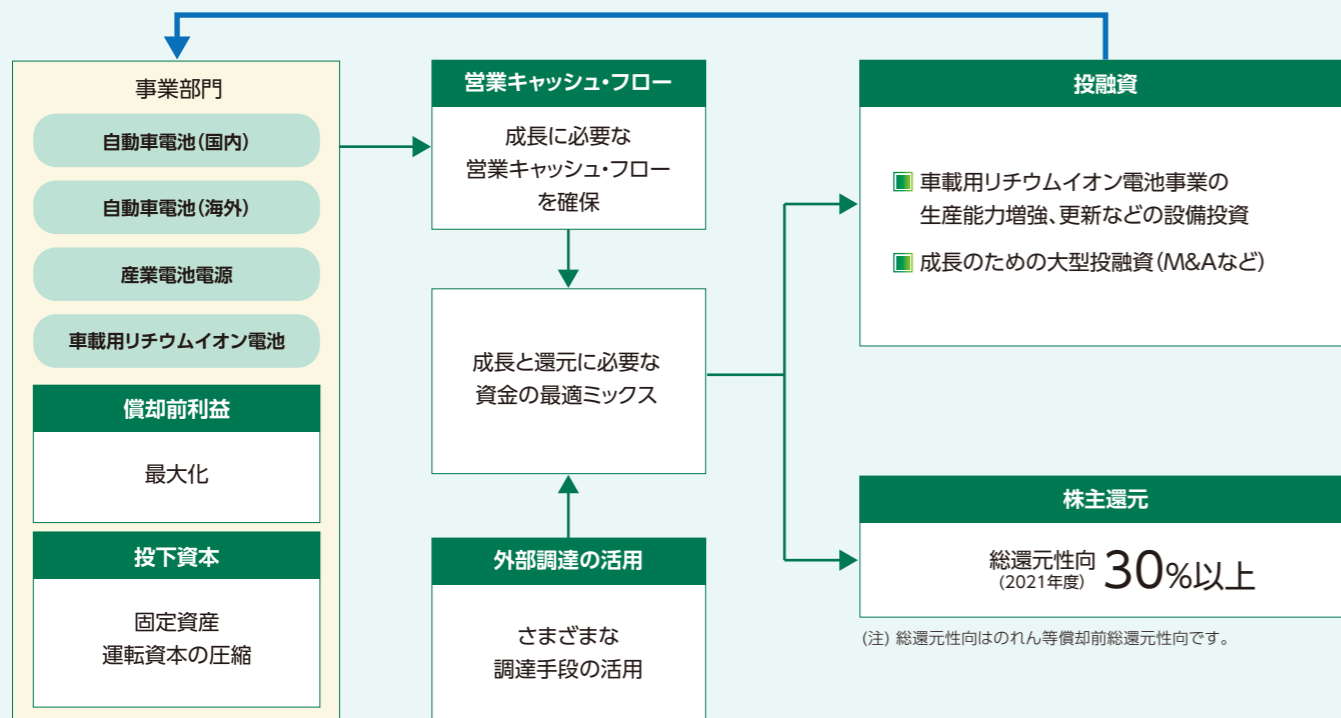
- 経営指標としてのROE(目標8%以上)重視、投下資本に対する効率性向上の推進
- のれん等償却前総還元性向30%以上の達成(株主への安定配当の実現および資本効率の改善)

2021年度 目標 (2021.4~2022.3)		第五次中期経営計画 (3カ年累計)	
キャッシュ・フロー対有利子負債比率※1	3年未満	営業キャッシュ・フロー	1,000 億円
総還元性向※2	30%以上	投資キャッシュ・フロー	△950 億円
自己資本比率	45%以上維持	フリーキャッシュ・フロー	50 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 総還元性向はのれん等償却前総還元性向です。

## 資本政策

中長期的な成長のために、効率的な事業経営を重視  
 収益の最大化に加え、ROIC 経営(最適な固定資産の運用、運転資本の圧縮)に取り組む



## 設備投資・減価償却費

	第二次 中期経営計画 (2010~2012年度) 実績(3カ年合計)	第三次 中期経営計画 (2013~2015年度) 実績(3カ年合計)	第四次 中期経営計画 (2016~2018年度) 実績(3カ年合計)	第五次 中期経営計画 (2019~2021年度) 計画(3カ年合計)
<b>設備投資額</b>	<b>920</b>	<b>425</b>	<b>566</b>	<b>950</b>
自動車電池	国内	18	34	79
	海外	112	122	169
産業電池電源	28	45	41	80
車載用 リチウムイオン電池	655	115	83	480
その他	107	109	194	150
<b>減価償却費</b>	<b>347</b>	<b>439</b>	<b>479</b>	<b>480</b>
うち車載用 リチウムイオン電池	123	161	150	140

## ESGへの取り組み

	持続的な成長課題	活動内容・目標
<b>E</b>	<b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境配慮製品の開発とグローバルでの販売</li> <li>■ 事業活動で生じる環境負荷の低減</li> </ul>
<b>S</b>	<b>Social 人権の尊重と社会への貢献</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人権の教育とリスクマネジメントの強化</li> <li>■ 自律型人材育成と多様な人材活用基盤確立</li> <li>■ ワークライフバランス向上施策の推進</li> <li>■ 全社品質向上の遂行</li> </ul>
<b>G</b>	<b>Governance 公正、透明、迅速なグループ全体のガバナンスの推進</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国際規範の尊重と各国の法令順守</li> <li>■ 知的財産の保護</li> <li>■ 機密情報管理の徹底</li> <li>■ 迅速かつ適切な経営意思決定</li> </ul>



# 自動車電池事業

## 長期戦略

### 長期ビジョン

日本で培った  
環境対応車適用技術を活かして  
需要拡大が見込める  
グローバル市場でシェアを獲得

グローバルな最適生産体制の再構築

### 強み

- 日系自動車メーカー向け開発で培った技術力
- アジアにおける圧倒的なブランド力

### 弱み

- アジア系(韓国・中国)競合に対する価格競争力
- 欧米・中国など大需要市場における低シェア

### 機会

- アセアンにおける安定した鉛蓄電池需要と新興国需要拡大
- 鉛蓄電池を用いた環境対応車の増加

### 脅威

- 各国環境規制強化による成長制限
- 世界景気減速とシェアリングビジネス拡大による需要頭打ち

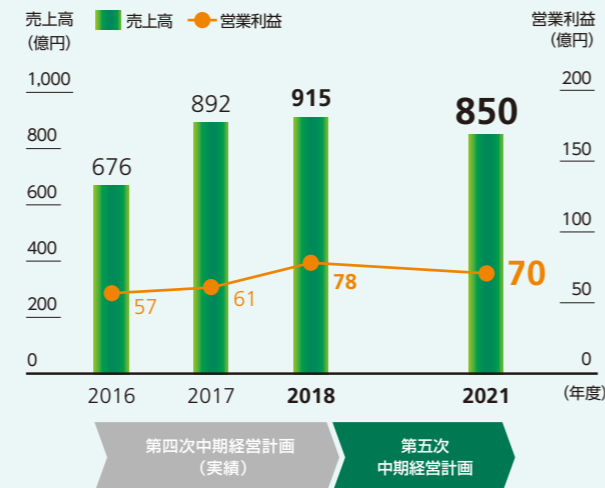
## 中期事業方針 (国内)

### 事業方針

収益の最適ミックスにより  
「より筋肉質な事業体質への転換」を目指す

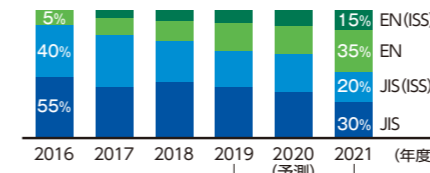
### 戦略および重要課題

- 利益を重視した「選択と集中」を進め、市場シェアと収益の最適化を図る
- 自社ブランドの強みを発揮し、高付加価値製品のウェイトを拡大する
- 省人化設備導入による生産性向上、設計・製造合理化により原価低減を進める
- 高性能高品質な製品を継続的に開発し、満足度の高い製品をお客様にお届けする
- パナソニック鉛蓄電池事業譲受によるシナジーの創出



## 新車向け市場動向と戦略

当社の新車向け電池出荷数比率

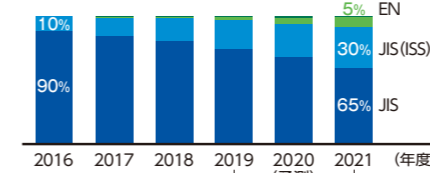


- 欧州統一規格(EN)電池採用メーカー・車種が拡大
- アイドリングストップ(ISS)車用鉛蓄電池はEN電池も含め高水準
- JIS(一般)鉛蓄電池は減少傾向

ISS車用鉛蓄電池、EN電池の需要が高まることで  
新車シェアはアップ

## 補修向け市場動向と戦略

当社の補修向け電池出荷数比率



- ISS車用鉛蓄電池は増加傾向
- EN電池の補修需要が出現
- JIS(一般)鉛蓄電池は新車向け需要の減少に伴い、減少傾向

高付加価値のISS車用鉛蓄電池の補修需要を着実に  
取り込むことで、製品ミックスを改善し、  
高収益性を獲得

技術・品質・ラインアップを武器に  
拡大する需要を取り込んでいきます。

当社の始動用鉛蓄電池は、世界で「自動車用シェア2位」「オートバイ用シェア1位」と、顧客から技術力や品質を高く評価されています。また、今後も成長が見込まれるアジアで圧倒的なブランド力を保有していることも大きな強みです。日本における始動用鉛蓄電池市場は、2020年度をピークに緩やかに減少に転じると見込まれます。そうした中、当社は顧客のニーズに応じた高付加価値製品を中心とした豊富なラインアップで収益の最適ミックスを図ってまいります。また、生産体制の全体最適を推進し、さらなるコストダウンを目指すとともに、最適な供給体制を構築していきます。一方、世界では新興国の需要増加もあり、2035年においても現状を上回る需要が見込まれます。当社はアジアでの圧倒的なブランド力や技術力、品質を保持して市場地位を維持しつつ、高付加価値製品の販売を促進していきます。また未開拓地域での販売拡大に注力するとともに、グローバルに生産拠点を有している利点を活かし、グループ間での最適供給体制の構築も推進していきます。そのような取り組みを実行しつつ、将来を見据えた地球環境配慮や“くるまの電動化”への対応として、12Vリチウムイオン電池の市場開発・展開も推進してまいります。

株式会社 ジーエス・ユアサ  
コーポレーション  
代表取締役副社長  
株式会社 GSユアサ  
代表取締役副社長  
(経営戦略・自動車電池事業担当)  
西田 啓

# 自動車電池事業

## 中期事業方針（海外）

### 事業方針

生産・販売の「選択と集中」による利益確保を目指す

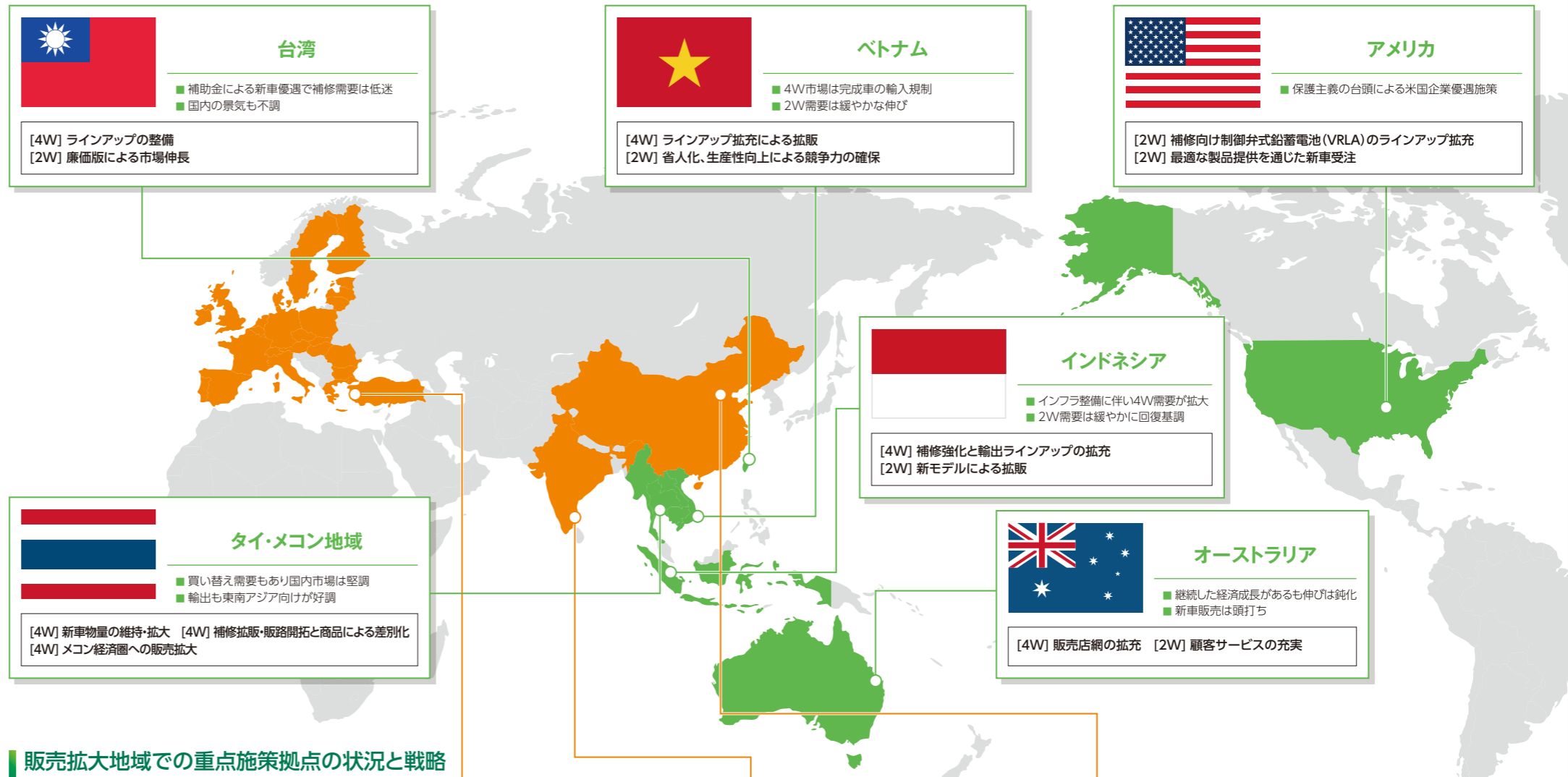
### 戦略および重要課題

- 高シェア地域では、シェアを維持しつつ、新製品投入や最適生産体制の構築により利益率向上を図る
- 低シェア地域では、ラインアップ拡充や販売・サービス体制構築により販売拡大を図る
- 未開拓地域では、既存の生産拠点を活用して地域ごとの戦略的進出を図る

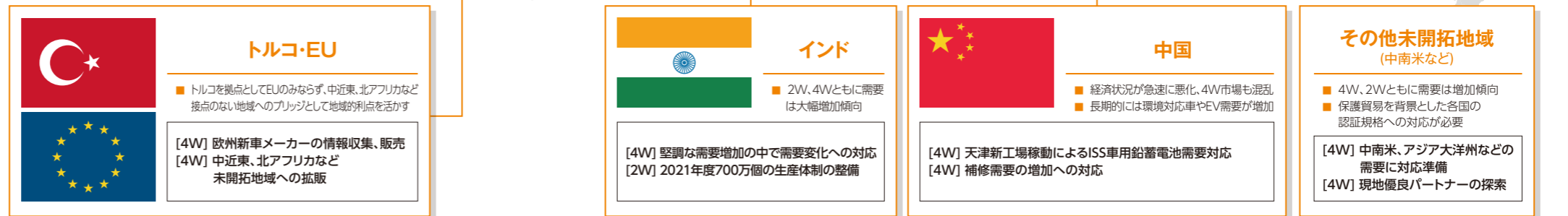


## 利益追求地域での重点施策拠点の状況と戦略

4W: 自動車 2W: オートバイ



## 販売拡大地域での重点施策拠点の状況と戦略



# 産業電池電源事業

## 長期戦略

### 長期ビジョン

IoTを活用した高付加価値製品・サービスの販売拡大による収益力向上

再生可能エネルギーなどの環境・エネルギー分野でリチウムイオン電池の販売拡大

地産地消型ビジネスの展開による海外事業の拡大

#### 強み

- 国内における高いシェアとブランド力
- 豊富なラインアップ
- 充実した販売・サービス体制

#### 弱み

- グローバル展開
- 市場変化への対応力

#### 機会

- 再生可能エネルギーの拡大
- 防災・BCP対策の進展
- 環境・排ガス規制の強化
- AI・IoT技術の活用拡大

#### 脅威

- 鉛蓄電池からLiBへの置換えの進展
- 異業種や中国・韓国メーカーの参入による市場競争の激化
- 原材料や物流費の高騰

## 中期事業方針

### 事業方針

社会と環境の安全と安心に貢献するグローバル・エネルギーソリューション企業への礎を築く

### 戦略および重要課題

- 既存分野での生き残りかけた高付加価値製品・サービスを投入する
- 環境・エネルギー分野における新規事業への戦略的シフトにより市場におけるポジションを確立する
- 国内市場で培った製品提案力、技術提案力、サービス提案力を活かし、海外市場において地域最適型ビジネスを開発・育成する



2019年度より従来「自動車電池海外」に含まれていた一部の子会社などについて、「産業電池電源」にセグメントを変更しています。

### 既存事業は「モノ」から「コト」へ

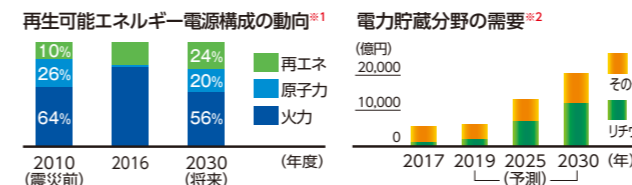
保守・メンテナンスも含めたアフターサービスの充実化  
ビフォーからアフターまで、GSユアサグループ一貫体制により、長期安定的な収益確保を実現



- 電力バックアップ電池・電源装置の国内需要はリプレースを中心に安定しているが、大きな成長は見込めない
- 災害などによる停電に備えて健全性確保が必要
- 保守業務の負担軽減ニーズの高まり

### 「モノ」から「コト」へ IoT、AIを活用したサービスを提供

### 産業用LiBの戦略



- 再生可能エネルギーの普及拡大には、電力システムの安定化が課題
- 固定価格買取制度 (FIT) 終了により自家消費需要が高まる

### 環境・エネルギー分野 (産業・住宅) を中心に産業用LiBを拡販

\*1 出典: 資源エネルギー庁「2030年エネルギーミックス実現に向けた対応について」  
\*2 出典: 富士経済「エネルギー・大型二次電池・材料の将来展望2018 動力・電力貯蔵・家電分野編」より

### 環境・エネルギー分野および海外での成長を加速していきます。

当社の産業電池電源事業は技術力をコアに、顧客とのコラボレーション力、販売・サービス体制、豊富なラインアップを強みとし、電力バックアップ用電池・電源装置など国内社会インフラ分野においては、安定した販売と高いシェアを維持しています。一方、大きな成長が期待できる環境インフラ分野については、2030年における電源バランス目標やESGなどを背景に、再生可能エネルギーの需要が増加しており、産業用リチウム電池の拡販に注力しています。また、最近のビジネスにおいては、「モノ」から「コト」へ、IoTやAIを活用した保守・メンテナンスサービスに対する顧客ニーズも高まりつつあり、強化を図っています。一方、海外市場に対する展開についても加速しています。厳しい競争環境でのビジネス展開となりますが、技術力を前面に出したマーケティング活動にて、顧客からの好感触を得ており、期待できると考えています。第五次中期経営計画の展開の中で、製品品質を基本に、営業品質、サービス品質、環境品質、安全品質、社会品質など、広義の品質視点にて、競合との優位性を顧客に訴求し、長期計画の礎を築いていきます。

株式会社 GSユアサ  
常務取締役  
(産業電池電源事業担当)  
沢田 勝



# 車載用リチウムイオン電池事業

## 長期戦略

### 長期ビジョン

信頼できるパートナーとの連携を強化・進化させることによる、地位確立と収益向上

### HEV、12V LiBの推進

### EV・PHEV向け高容量電池開発成果の産業用途への拡大

#### 強み

- HEV用LiBの安定供給
- 12V LiB市場への先行投入
- 日系・欧州メーカーへの豊富な納入実績

#### 弱み

- 材料の安定調達力
- LiB市場の成長に見合う経営資源の確保
- 高容量LiBにおける競合メーカーとの競争力

#### 機会

- 欧州ELV指令や中国NEVをはじめとした環境規制
- 加速する電動車のフルライン化 (EV/PHEV/HEV)

#### 脅威

- LiB業界内の競争激化
- サプライヤーの交渉力UP
- 代替LiB(全固体電池)の台頭

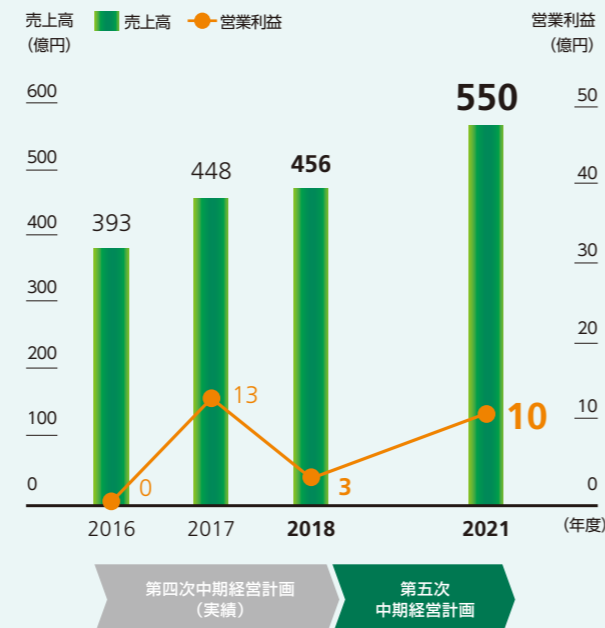
## 中期事業方針

### 事業方針

事業環境の変化を先取りし、将来の事業拡大を見据えた差別化戦略の土台を作る

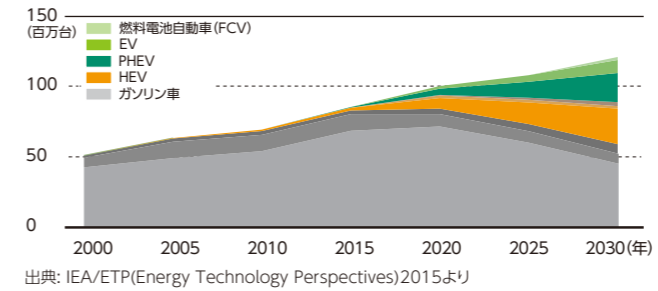
### 戦略および重要課題

- 日系メーカーを中心としたHEV用LiB、欧州メーカーへの12V LiB、産業用LiBに注力する
- EV・PHEV用LiBの長期継続的な取引のため、既存顧客との連携を強化する
- 将来の差別化技術開発を推進する



## HEV用LiBの戦略

### 自動車のグローバル市場予想

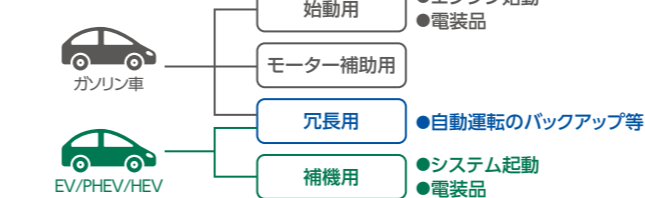


- 日系自動車メーカーはHEVに注力
- 各国CAFÉ方式導入による自動車燃費基準の厳格化

当社の技術力を活かし高入出力性能が求められるHEV用LiB電池に注力

## 12V LiBの戦略

### 12V LiBの用途と役割



- 環境負荷低減の意識が高い欧州地域では始動用にLiB採用を検討
- 自動車産業における「CASE」の進展

欧州の自動車メーカーに12V LiBを拡販  
CASEの進展による新需要に対応

## リチウムイオン電池を鉛蓄電池と並ぶ当社の柱とすべくチャレンジしていきます。

中国で電気自動車の導入が進む中で現地電池メーカーも力をつけてきており、日本、韓国、中国の電池メーカー間で競争が激化しています。競合会社には電気、化学分野の巨大企業も存在しますが、当社は優秀な人材と豊富な経験をもつ電池専門メーカーとして技術的に先行していくことで競争環境を勝ち抜いていきます。第五次中期経営計画においては、当社の技術力が発揮できるHEV用電池に注力していきます。また、現在の鉛蓄電池の主要市場の一つでもある12V電池の分野で将来リチウムイオン電池化が進んだ際にもしっかりとシェアを確保すべく注力していきます。また、第五次中期経営計画以降も見据え、リチウムイオン電池の事業収益性を向上させて鉛蓄電池と並ぶ当社の事業の柱とすべく、独自技術を磨き他社とのさらなる差別化を図っていきます。当社は前身となる会社の創業から100年以上の間、鉛蓄電池を中心として事業を拡大してきました。自動車分野では100年に一度と言われる技術革新が起きつつある今、私たちも次の100年に向けて、この車載用リチウムイオン電池事業の拡大にチャレンジしていきます。

株式会社 GSユアサ  
取締役  
(リチウムイオン電池事業担当)  
奥山 良一



# その他事業

## 中期事業方針

### 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

- 潜水艦用リチウムイオン電池の安定供給と品質向上を図る
- 信頼性と耐久性を向上させ、航空機・衛星用リチウムイオン電池を拡販する

### 極限環境での採用は高い技術力と信頼性の証



温室効果ガス観測技術衛星2号「いぶき2号」



Boeing 787「Dreamliner」



そうりゅう型潜水艦

### 「深海」から「宇宙」までの極限環境

過酷な条件下でも電力を  
供給し続ける蓄電池を提供し、  
技術力のさらなる向上を図る



# 2018年度の パフォーマンス

GS YUASA Report 2019

- At a Glance ..... 41
- 事業の概況
  - 自動車電池事業 (国内) ..... 42
  - 自動車電池事業 (海外) ..... 43
  - 産業電池電源事業 ..... 44
  - 車載用リチウムイオン電池事業 ..... 45
  - その他事業 ..... 46
- 研究開発
  - 研究開発 ..... 47
  - 研究開発事例 ..... 49

当社グループは「自動車電池事業 (国内)」「自動車電池事業 (海外)」「産業電池電源事業」「車載用リチウムイオン電池事業」の4事業と、それらに含まれない「その他事業」で構成されており、鉛蓄電池を主力に、リチウムイオン電池や各種電源装置など、社会のニーズに対応した製品を開発・製造しています。

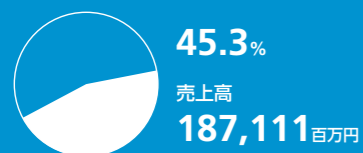
ここでは、各事業の業績と市場動向、今後の展望が一望できるページを設け、2018年度の概況を解説しています。また、各事業分野の研究開発状況を報告しています。

事業

自動車電池事業  
(国内)



自動車電池事業  
(海外)



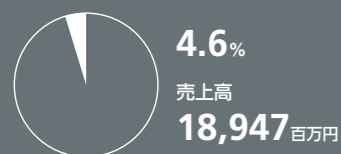
産業電池電源事業



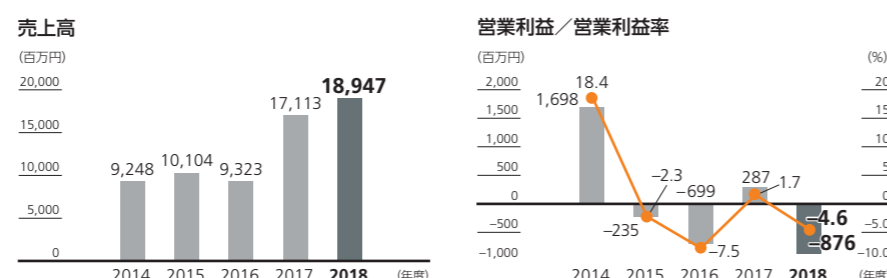
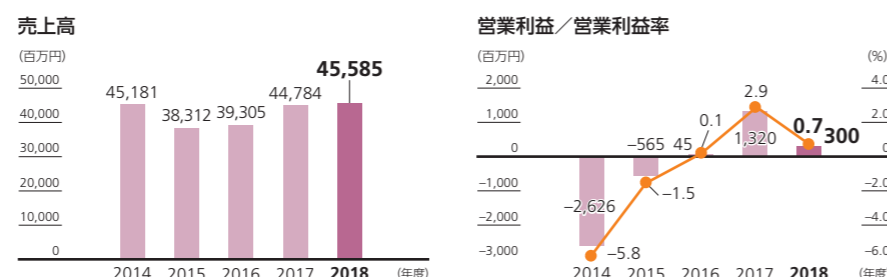
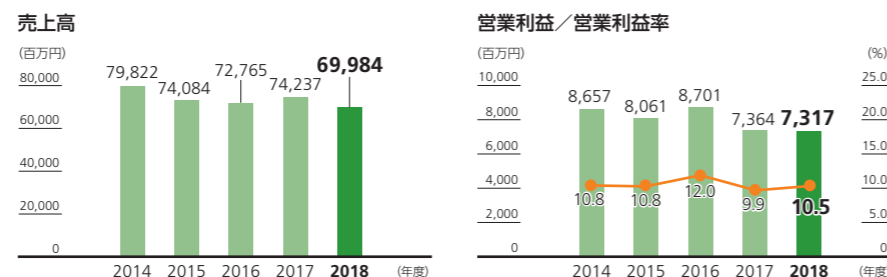
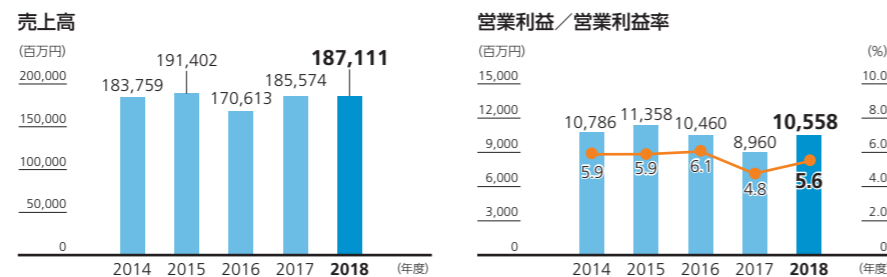
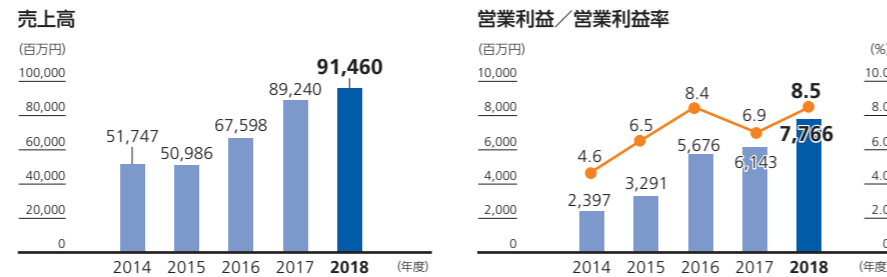
車載用リチウム  
イオン電池事業



その他事業



業績推移



# 自動車電池事業(国内)



## 2018年度(2019年3月期)業績

### 需要が高まるアイドリングストップ(ISS)車用鉛蓄電池、欧州統一規格(EN)電池を拡販

2018年度の自動車電池事業の国内における売上高は914億60百万円(前期比22億19百万円増)、営業利益は77億66百万円(前期比16億22百万円増)となりました。

増収の主な要因として、新車向けのEN電池および補修向けのISS車用鉛蓄電池の販売が好調であったことなどが挙げられます。利益については鉛価格上昇分の売価転嫁が浸透したことで増加しました。

2018年度の主な取り組みとして、組織面においては、2017年度に実施した組織再編(国内海外部門の一本化)によって高めた顧客対応力を、さらに強化しました。販売面においては、ISS車用鉛蓄電池の補修向け需要への対応を強化するとともに、採用メーカー・車種が拡大しているEN電池の拡販にも注力しました。さらに、パナソニック株式会社の鉛蓄電池事業を譲受して設立した「株式会社GSユアサ エナジー」との連携を深めることで営業利益率を向上させました。また、相乗効果を創出するための取り組みを開始しました。

## 市場予測と2019年度(2020年3月期)の展望

### 新車向け市場、補修向け市場ともにISS車用鉛蓄電池、EN電池の需要の増加に対応

新車向け市場では、EN電池を採用する自動車メーカー・車種が拡大しており、ISS車用鉛蓄電池でもEN電池の採用が増加しています。当社は他社に先駆けてEN電池を開発し、ラインアップを拡充してきたことが奏功し、EN電池を搭載する自動車の多くに当社製品が採用されています。今後も、需要の高まりに継続して応えていきます。

補修向け市場では、ISS車用鉛蓄電池が増加傾向にあり、EN電池も補修需要が現れ始めています。将来におけるEN電池を搭載したISS車の保有台数の増加と、それに伴う取替需要の増加を見据え、新車メーカー向けの開発で培った最新技術を採用した、ガソリン車およびハイブリッド車(HEV)の補機用バッテリー両方に対応する兼用タイプのISS車用EN電池を、補修向けにも投入しています。

2018年度は鉛価格下落に伴う利益の押し上げがあった影響もあり、2019年度の業績見通しは、売上高900億円(前期比14億60百万円減)、営業利益60億円(前期比17億66百万円減)としています。

## 自動車電池事業(海外)



### 2018年度(2019年3月期)業績

#### 販売数量は減少したものの 鉛価格上昇分の売価転嫁が進み増収

鉛価格上昇分の売価転嫁浸透の影響もあり、2018年度の自動車電池事業の海外における売上高は1,871億11百万円(前期比15億36百万円増)、営業利益は105億58百万円(前期比15億98百万円増)となりました。

自動車用鉛蓄電池については、販売額は増加したものの、数量ベースで見ると中国やアセアンを中心として減少しました。オートバイ用鉛蓄電池は、タイ・インドネシアでは販売が増加したものの、中国・ベトナムで減少しています。ただし、経済成長に伴う需要は長期スパンで見ると着実に拡大しており、当期の減少については一時的なものとしています。

2018年度の主な取り組みとして、自動車用鉛蓄電池の分野では、世界最大市場である中国において排出ガス規制強化に伴うニーズの変化に対応し、需要の高まるISS車用鉛蓄電池を優先的に供給できるよう、天津工場の生産能力を増強しました。また、ミャンマーに拠点を新設し、メコン地域での鉛蓄電池の拡販体制確立を進めました。オートバイ用鉛蓄電池分野では、巨大市場であるインドでの需要増に対応するために生産体制を整えました。

※ 2019年度より従来「自動車電池海外」に含まれていた一部の子会社などについて、「産業電池電源」にセグメントを変更しております。

### 市場予測と2019年度(2020年3月期)の展望

#### 市場ニーズに合致した製品の投入および サービス向上で販売を拡大

世界の自動車市場の成長はやや鈍化の傾向が見られるものの拡大を続けています。2020年代前半には世界の新車販売台数が1億台を突破するといわれており、今後は東南アジアやアフリカ、インド、ブラジルなどの新興国でも需要の拡大が予想されます。当社グループではグローバルに生産・販売拠点を拡充しており、2019年1月には持分法適用関連会社であるInci GS Yuasa Aku Sanayi ve Ticaret Anonim Sirketi(本社:トルコ共和国)において、自動車用鉛蓄電池の新工場の稼働を開始しました。年間生産能力は最大200万個を計画しており、2022年には既存工場と合わせて年間生産能力600万個を目指しています。トルコを拠点としてEUのみならず、中近東や北アフリカなどの未開拓地域へのブリッジとして地理的利点を活かします。今後も、本部と各拠点間における連携をより一層強化し、世界各地のニーズに合わせた製品やサービスを迅速に提供できるしくみを構築し、販売拡大を図ります。

2019年度の業績見通しは、売上高1,880億円(前期比8億89百万円増)、営業利益95億円(前期比10億58百万円減)としています。

## 産業電池電源事業



### 2018年度(2019年3月期)業績

#### フォークリフト用鉛蓄電池の販売は好調も 電力バックアップ用電池・電源装置の販売が減少

2018年度の産業電池電源事業の売上高は699億84百万円(前期比42億53百万円減)、営業利益は73億17百万円(前期比47百万円減)となりました。

バッテリー式フォークリフト用鉛蓄電池の販売は堅調でしたが、国内における設備投資の一時的な減少などにより収益基盤であるバックアップ用電源装置の販売が減少したこと、また、特機事業を譲渡したことなどが減収の主な要因です。利益面では、鉛価格上昇分の売価転嫁浸透などにより、前年とほぼ同等の数字を維持できました。

2018年度は風力発電の出力変動緩和のために北海道豊富町に設置する世界最大規模の蓄電設備を受注しました。2020年度から設置工事に着手し、2023年度に稼働する予定です。

※ 2019年度より従来「自動車電池海外」に含まれていた一部の子会社などについて、「産業電池電源」にセグメントを変更しております。

### 市場予測と2019年度(2020年3月期)の展望

#### 事業領域の拡大と 生産性のさらなる向上を推進

国内の社会インフラは十分に整備されているため、それらをバックアップする電源装置の市場は安定しています。こうした環境下において収益性を向上させるため、保守・メンテナンスも含めたアフターサービスの充実が必要となっています。AIやIoTを活用した「モノ・コトづくり」の実践を強化するほか、海外市場においても、製造拠点・販売拠点との連携を図りグローバルな視点で事業拡大を推進していきます。

再生可能エネルギー市場は、固定価格買取制度(FIT)終了に伴って、住宅向けで自家消費のための蓄電池需要が高まりつつあります。それと同時に、天候などの自然状況に左右される再生可能エネルギーを安定的に利用するための蓄電池需要も高まっています。

2019年度の業績見通しは、売上高870億円(前期比170億16百万円増)、営業利益75億円(前期比1億83百万円増)としています。

## 車載用リチウムイオン電池事業



### 2018年度(2019年3月期)業績

#### プラグインハイブリッド車(PHEV)用 リチウムイオン電池の販売が増加

2018年度の車載用リチウムイオン電池事業の売上高は455億85百万円(前期比8億円増)、営業利益は3億円(前期比10億20百万円減)となりました。

HEV用リチウムイオン電池の販売は一時的に減少しましたが、PHEV用リチウムイオン電池については株式会社 リチウム エナジー ジャパンでの採用車種の販売が好調で、国内自動車メーカー向けの販売が増加したことが主な増収の要因です。

減益要因は、原材料価格の上昇およびリチウム エナジー アンド パワー 社の合併解消に伴って研究開発費が営業外費用から販売管理費に移ったことによるもので、その影響額を除くと実質増益となります。

また、2019年度の稼働開始に向けて欧州ハンガリーで始動用12Vリチウムイオン電池の工場建設を進めています。当面は日本で製造したリチウムイオン電池(セル)を用いて始動用12Vリチウムイオン電池を製造しますが、将来的には同工場でのセルからの製造や他の用途への展開も検討しています。

### 市場予測と2019年度(2020年3月期)の展望

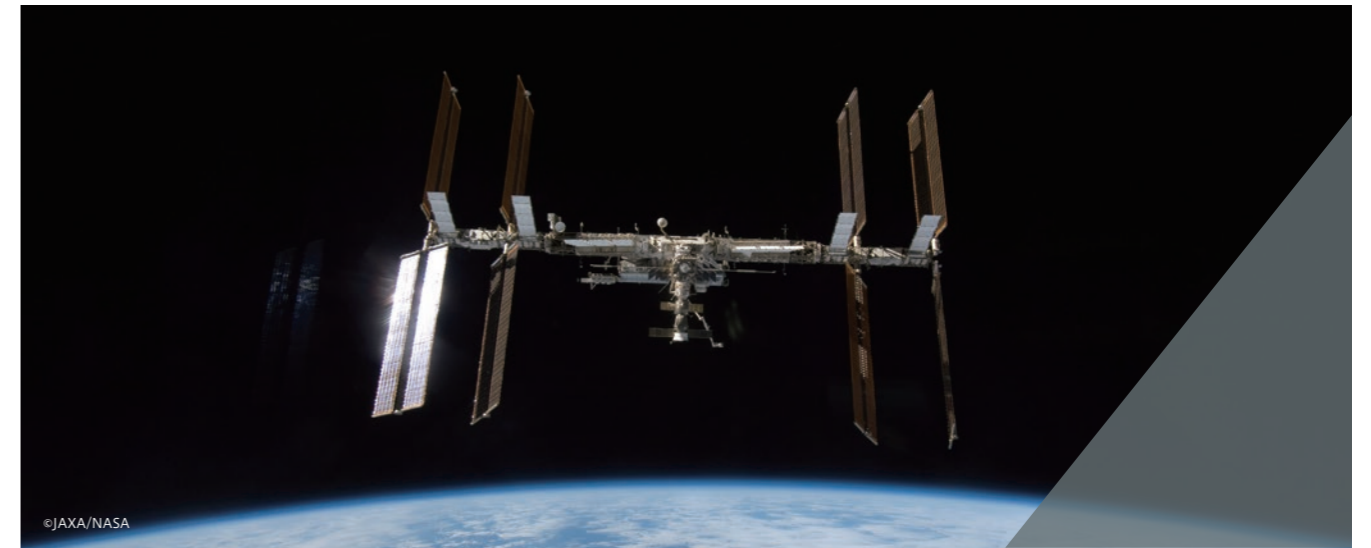
#### 環境負荷低減の意識が高い欧州で 拡販のための生産能力増強

環境対応車の市場は、中国のNEV規制や北米のZEV規制など各国の車種規制によって電気自動車(EV)やPHEVが伸びるものの、当面は環境性能と価格のバランスに優れたHEVが日系自動車メーカーを中心に中国、欧州、北米で増加すると予測されます。そのため、当社の技術力が活かせる高入出力性能に優れたHEV用リチウムイオン電池に注力していきます。

始動用12Vリチウムイオン電池分野においては、環境負荷低減の意識が高い欧州において、各自動車メーカーが鉛蓄電池の代わりに検討しており、欧州ELV指令が開始される前に始動用12Vリチウムイオン電池を供給することで市場シェアを獲得できると考えています。こちらは今年度から高級車メーカーを中心に納入を開始していく予定です。

2019年度の業績見通しは、売上高470億円(前期比14億15百万円増)、営業損失10億円(前期比13億円減)としています。これはハンガリーでの12Vリチウムイオン電池事業の立ち上げに伴う一時的な費用増加によるものです。

## その他事業



### 2018年度(2019年3月期)業績

#### 特殊用途のリチウムイオン電池の 販売が好調

2018年度のその他事業の売上高は過去最高となる189億47百万円(前期比18億33百万円増)、営業損失は8億76百万円(前期比11億63百万円減)となりました。

増収要因は、潜水艦用および航空機用の、いわゆる特殊用途のリチウムイオン電池の販売増加が挙げられます。一方で利益については、研究開発費の増加が影響し、減益となりました。

宇宙用の分野では、国際宇宙ステーション用蓄電池(「このとり」7号機に搭載)、温室効果ガス観測技術衛星2号「いぶき2号」、イプシロンロケット4号機に当社のリチウムイオン電池が採用され、現在、宇宙空間にて稼働しています。当社の高い技術力と信頼性が認められ、こうした極限環境で採用されています。

### 市場予測と2019年度(2020年3月期)の展望

#### 将来を見据えた基礎研究への 投資を増加

日本の防衛関係の費用は増加基調にあり、2019年度においても潜水艦用リチウムイオン電池などの安定した需要を見込んでいます。事業の安定化を促進し、さらなる成長拡大を図る積極的な取り組みを推進していきます。

また、衛星用のリチウムイオン電池は米国ボーイング社から最優秀サプライヤーとして表彰を受けるなど外部から高く評価されており、今後も安定して推移する見込みです。

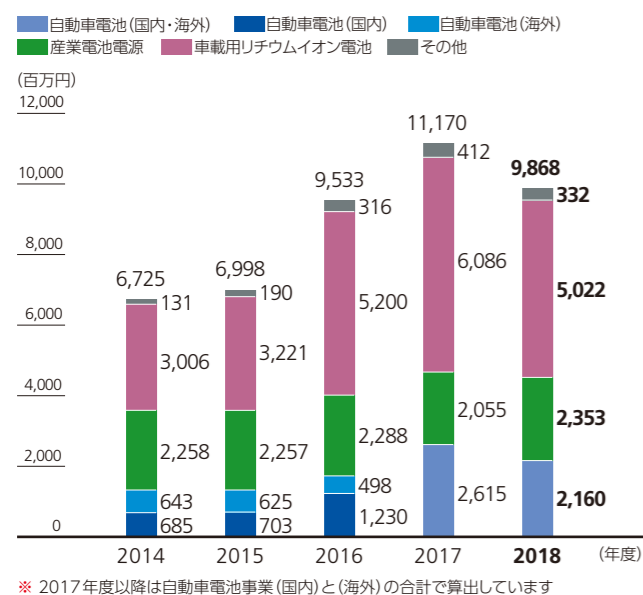
2019年度の業績については、売上高は180億円(前期比9億47百万円減)を計画しています。その主な要因は、基礎研究費の増加によるものです。



# 新技術・新製品の開発に積極的に投資

当社グループは、自動車電池(国内・海外)、産業電池電源、車載用リチウムイオン電池、その他の事業について、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います。

## 研究開発費



## 自動車電池(国内)

国内自動車用鉛蓄電池の分野では、欧州車両向けEN電池の日本メーカー製車両への採用が広がっており、同規格に準拠した「ECO.R ENJ」シリーズについて、昨年ISS車に対応するLN2-IS、LN3-ISおよびLN5-ISの3型式を追加し、ラインアップ拡充を図っています。リサイクル素材を積極的に採用し地球環境に配慮した、「ECO.R」シリーズのリニューアルを実施し、短時間・短距離走行が中心の「チョイ乗り」などの乗り方の変化や車両の制御の変化により増加してきた放電気味の使用での劣化に対する耐久性能と気候変動による温暖化やエンジンのハイパワー化により懸念されるエンジンルームの高温度に対する耐久性能を向上させました。

国内オートバイ用鉛蓄電池の分野では、レジャー用バイク、一般生活用の通勤用バイクなど、各車両用途に適応した

新技術の開発を進めています。オートバイにおいてもISS車などの環境対応車両への関心が高まってきており、当社グループの高い耐久性能と充電受入性能を実現したオートバイ用鉛蓄電池が採用されています。また、次世代環境対応車両用として、ISS車用鉛蓄電池の開発も進めています。

## 自動車電池(海外)

海外自動車用鉛蓄電池の分野では、海外で生産および使用される充電制御車やISS車用鉛蓄電池の製品・製造技術の開発を進めており、2015年に株式取得をしたトルコのInci GS Yuasa Aku Sanayi ve Ticaret Anonim Sirketiにおいて、欧州市場向けのISS車用鉛蓄電池の開発を進めています。また、海外で生産および使用されるハイブリッド車および電気自動車用補機電池の開発を進め、順次市場に展開しています。

海外オートバイ用鉛蓄電池の分野では、東南アジア地域での輸出向け中型オートバイの生産拡大に伴い、中型オートバイ用の中容量クラスの制御弁式鉛蓄電池を開発し、同地域のそれぞれの生産拠点において順次市場に展開しております。また、今後も大きな成長が見込まれるインド市場向けに、通勤用バイク用に加えてISS車用の制御弁式鉛蓄電池を開発し、品種の拡大を図るとともに、新車に採用されています。また、欧州高級車のシステム起動およびバックアップ用の電池として、オートバイ用鉛蓄電池技術を応用し、特別な排気構造を備えた制御弁式鉛蓄電池を開発しており、この欧州補修市場への参入を目指します。

## 産業電池電源

産業用鉛蓄電池の分野では、大容量蓄電システム向けサイクル用据置鉛蓄電池において、世界最高水準のサイクル寿命性能である超長寿命タイプの「SLR形」電池のラインアップ拡充に取り組んでいます。1000AhのSLR-1000に加えて、2017年度にはSLR-500を、2018年度にはSLR-50を発売

開始しました。また、バッテリー式フォークリフト用鉛蓄電池において、電池性能を大幅に向上させる添加剤を新たに開発し、これを用いた製品を2018年度に市場に展開しました。

海外における据置用鉛蓄電池としては、東南アジアにおける通信市場の旺盛な需要に応えるために、ベトナム工場で産業用鉛蓄電池の開発を行い、2017年度より生産を開始しました。さらにラインアップの拡充を図るために、2018年度より2Vタイプ4品種と12Vフロントターミナルタイプの新商品開発に着手しており、2019年度上期から量産を開始する予定です。

電源装置分野では、省エネ、小型軽量である常時商用給電方式の汎用UPS「Acrostar TSU750」を開発しました。急拡大しているセミセルフレジに搭載可能であり、UPS本体の設計標準使用期間を従来品より長い8年に延長したことにより、ランニングコストを低減することができます。また、CATV用無停電電源装置に、リチウムイオン電池を搭載して小型軽量化した200VA出カタイプを追加しました。従来の鉛蓄電池と比べてエネルギーを約2倍にすることができ、軽量化によりメッセンジャーワイヤーへの設置が可能となることで、専用柱の撤廃、保守性の向上を実現することができます。また、産業用の制御弁式鉛蓄電池の電圧、内部抵抗、温度を自動計測することにより、異常や寿命の兆候を早期発見し、蓄電池システムの予防保全を図ることができる新型の蓄電池監視装置「DATAWINDOW-S Ver.3」を開発しました。計測を行うセンサユニットを蓄電池に直接接続し、それらと無線通信を介して管理するコントロールユニットにて構成することで、設置施工性の向上および利便性の向上を図りました。さらに、ネットワーク機能の強化により分散監視対応を実現しています。

産業用リチウムイオン電池の分野では、瞬時に大電流放電が可能で高出力タイプの「LIM25H-8」モジュールが港湾向けガントリークレーンや無人搬送車などに採用されており、省エネ化や排ガス削減に寄与することによって、環境負荷低減に貢献しています。

照明の分野では、HID代替LEDランプや防災照明などのラインアップ拡充に取り組んでいます。

環境関連機器の分野では、MBR(膜分離活性汚泥法)向け

にファウリング(目詰まり)の少ない膜や安価な膜の開発を進めており、アジア市場に向けて拡販しています。また、めっき用電解隔膜の大型化に成功し、大型のめっき装置向けに販売を開始しました。

## 車載用リチウムイオン電池

リチウムイオン電池基礎研究の分野では、中大型電池の信頼性、安全性およびエネルギー密度の向上を目的としてさまざまな研究を実施しています。また、リチウムイオン電池のさらなる性能向上を図るため、次世代正極、次世代負極材料の探索ならびにその性能改善を進めています。さらに、ポストリチウムイオン電池の研究を実施しています。

車載用リチウムイオン電池の分野では、EV、PHEV、HEV用リチウムイオン電池を増産するとともに、品種展開と増産対応に向けてさらなる改良と信頼性、安全性の向上に取り組んでいます。また、12Vリチウムイオン電池の開発も進めています。

## その他

その他事業では、航空宇宙用リチウムイオン電池に関する研究開発およびポストリチウムイオン電池の研究を実施しています。

航空用途では、米国ボーイング社787型機に搭載されるリチウムイオン電池を納入中です。宇宙用途では、液体燃料ロケット「H-IIA」、「H-IIB」や「イプシロン」に当社のロケット用リチウムイオン電池を納入しています。2016年12月には、宇宙ステーション補給機「こうのとり6号機」によって、宇宙ステーションの電源として搭載される当社のリチウムイオン電池の輸送が開始されています。

# 金属シリコン電極開発によるリチウムイオン電池の高エネルギー密度化技術の改良に成功

当社は、大型電池での実用化に課題の多い金属シリコンを主体とする負極の高エネルギー密度化と長寿命化の両立を実現しました。これにより、電気自動車に実際に搭載されるサイズの電池において、従来のリチウムイオン電池に対して約3倍となる高エネルギー密度化技術の改良に成功しました。

負極材に用いる金属シリコンは、理論容量が非常に高く(4200mAh/g)、また、資源量が豊富であることから、リチウムイオン電池の新規材料として多くの研究が行われてきました。しかしながら、金属シリコンは充放電に伴う体積変化が約400%と非常に大きいため、充放電を繰り返す過程において微粉化<sup>※1</sup> および孤立化<sup>※2</sup> といった劣化が生じます。

その結果、充放電効率およびサイクル寿命特性が乏しく、特に長期での使用が前提となる電動化車両用の大型電池

では、金属シリコン電極の実用化は困難とされてきました。これに対して当社は、金属シリコンを用いた電極の好適な粒子径および電極組成などを見出すことによってそれらの特性を改善することに成功しました。

この金属シリコン電極は今後の技術革新と普及が見込まれる全固体電池へも適用可能な技術です。今後は、この金属シリコン電極のサイクル寿命特性をさらに改良し、2025年頃の電動化車両への適用を目指します。



試作セルの外観

※1 粒子が膨張・収縮することで生じた歪みが割れに発展し、粒子が小さくなる現象  
 ※2 電解液の劣化、電極の膨張などにより、電極中の活物質が充放電に寄与しなくなる現象

## 技術改良のポイント

### 金属シリコンの好適な粒子径の選択による初期充電効率の向上およびサイクル寿命特性の改善

粒子径が小さい場合は初期充電効率が低く、また、大きい場合には微粉化が顕著となるためサイクル寿命特性が低いという問題があります。そこで、最適な粒子径の金属シリコンを適用することによって、これらの二つの特性が改善することを見出しました。

### 種々の導電助剤を組み合わせることによる放電特性の向上

通常、電極には1種類の導電助剤を用いますが、金属シリコン電極においては、導電助剤を複数用いることによって、電極成型性が向上しました。さらには、電極の導電率改善による放電特性の向上が明らかになりました。

### 水溶性結着剤の適用による量産性の向上

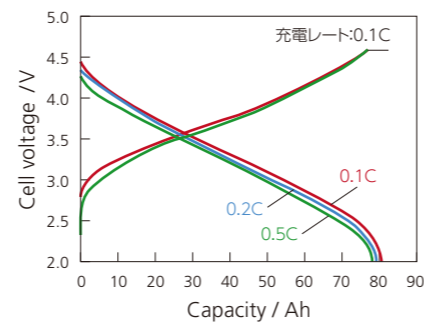
金属シリコン電極を作製するためには、不活性雰囲気下<sup>※3</sup>で高温の熱処理を加えるなど量産には不向きな工程が生じる場合がありますが、水溶性結着剤を適用することで、その工程の簡略化が可能になりました。その結果、高い結着力を維持しつつも量産性に優れた電極組成を見出すことに成功しました。

※3 真空状態または減圧下、もしくは窒素、アルゴンなどの反応性が低い気体が周囲に多く存在する状態

### 金属シリコン電極の模式図



### 金属シリコンを用いた高容量リチウムイオン電池の充放電曲線



# ESG

GS YUASA Report 2019

役員一覧	51
ガバナンス	53
環境	61
社会	63

当社では企業理念である「革新と成長を通じ、人と社会と地球環境に貢献する」を実践することが事業の持続的な成長に結びつくと考えています。

ここでは、2018年度のEnvironment (環境)、Social (社会)、Governance (ガバナンス) への取り組みについて報告しています。第五次中期経営計画期間は、CSR課題を事業戦略に取り込んだビジネスプロセスを確立し、財務・非財務の両面で経営の質を向上させ、事業と社会のサステナブルグロース(持続可能な成長)を目指します。

# 役員一覧 (2019年6月27日現在)



## 取締役

### 代表取締役 取締役社長 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  
 2015年 6月 当社取締役社長(現任)、  
 (株)GSユアサ取締役社長(現任)

### 代表取締役 取締役副社長 西田 啓

1977年 4月 日本電池(株)(現(株)GSユアサ)入社  
 2007年 7月 (株)ジーエス・ユアサ パワーサプライ  
 (現(株)GSユアサ)執行役員  
 当社経営戦略統括部長 兼 広報室長  
 2008年 6月 当社執行役員  
 2009年 6月 当社取締役  
 2010年 4月 当社コーポレート室長  
 (株)GSユアサ取締役  
 同社リチウムイオン電池事業部長  
 2012年 6月 当社常務取締役  
 (株)GSユアサ常務取締役  
 2015年 6月 当社専務取締役  
 (株)GSユアサ専務取締役  
 2018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)

### 専務取締役 中川 敏幸

1981年 4月 日本電池(株)(現(株)GSユアサ)入社  
 2006年 1月 当社財務統括部長  
 2007年 7月 (株)ジーエス・ユアサ パワーサプライ  
 (現(株)GSユアサ)執行役員  
 2009年 6月 当社執行役員  
 2010年 4月 当社コーポレート室 部長  
 (株)GSユアサ執行役員  
 2010年 6月 当社取締役  
 当社コーポレート室長(現任)  
 (株)GSユアサ取締役  
 2012年 6月 (株)ジーエス・ユアサ アカウンティング  
 サービス取締役社長  
 2014年 6月 当社常務取締役  
 (株)GSユアサ常務取締役  
 2018年 6月 当社専務取締役(現任)  
 (株)GSユアサ専務取締役(現任)

### 常務取締役 倉垣 雅英

1979年 4月 日本電池(株)(現(株)GSユアサ)入社  
 2007年 7月 (株)ジーエス・ユアサ パワーサプライ  
 (現(株)GSユアサ)執行役員  
 2008年 4月 当社人事統括部長  
 2009年 6月 当社取締役  
 (株)ジーエス・ユアサ パワーサプライ  
 (現(株)GSユアサ)取締役  
 ニチユ三菱フォークリフト(株)  
 (現 三菱ロジスネクスト(株))  
 2015年 6月 同社取締役  
 同社グループ管理統括兼経営企画部長  
 2017年 6月 社外監査役(現任)  
 (株)GSユアサ常務取締役(現任)  
 2018年 6月 当社常務取締役(現任)

### 取締役 古川 明男

1981年 4月 湯浅電池(株)(現(株)GSユアサ)入社  
 2003年 8月 (株)ユアサ コーポレーション  
 (現(株)GSユアサ)電源システム販売  
 デバイジョンカンパニー営業統括部  
 国際営業部長  
 2010年 4月 (株)GSユアサ 国際事業部産業電池事業  
 推進本部長  
 2011年 6月 同社理事  
 2012年 4月 同社国際事業部副事業部長  
 2014年 6月 同社執行役員  
 2017年 6月 同社常務執行役員  
 2018年 6月 当社取締役(現任)  
 (株)GSユアサ取締役(現任)

### 社外取締役 大谷 郁夫

1976年 3月 (株)ワコール  
 (現(株)ワコールホールディングス)入社  
 2004年 6月 同社執行役員経営管理部長  
 2006年 6月 (株)ワコール取締役執行役員  
 経営管理担当  
 2008年 4月 同社取締役執行役員総合企画室長  
 2010年 4月 同社取締役執行役員経理担当  
 (株)ワコールホールディングス  
 経営企画部長  
 2010年 6月 同社取締役  
 同社グループ管理統括兼経営企画部長  
 2011年 6月 同社常務取締役  
 2012年 6月 同社専務取締役  
 2017年 6月 当社取締役(現任)

### 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  
 カンパニーシニアバイスプレジデント  
 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 同社監査役、社長特命事項担当  
 2014年 6月 同社監査役  
 2018年 6月 積水樹脂(株)社外監査役  
 当社取締役(現任)

## 監査役

### 社外監査役(常勤) 大原 克哉

1981年 4月 (株)東京銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行  
 1996年 4月 (株)東京三菱銀行(現(株)三菱UFJ銀行)  
 パリ支店長代理  
 2000年 9月 同行為替資金部トレジャー  
 トレーディンググループ次長  
 2003年 1月 同行為替資金部 為替資金アセアン室長  
 2006年 1月 (株)三菱東京UFJ銀行  
 ミラノ支店長  
 2008年 5月 オランダ三菱東京UFJ銀行  
 (現 MUFJバンク(ヨーロッパ))頭取  
 2011年 6月 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)  
 常務執行役員、同社国際事業本部副本部長  
 同社国際ビジネスコンサルティング室長  
 2013年 6月 同社コンサルティング・国際事業本部国際  
 本部長  
 2016年 6月 当社常勤監査役(現任)  
 (株)GSユアサ常勤監査役(現任)

### 監査役(常勤) 山田 秀明

1980年 4月 日本電池(株)(現(株)GSユアサ)入社  
 2005年 9月 当社監査室長  
 2008年 4月 当社総務部統括部長  
 2009年 6月 (株)ジーエス・ユアサ パワーサプライ  
 (現(株)GSユアサ)執行役員  
 当社コーポレート室経営戦略担当部長  
 2010年 6月 (株)GSユアサ経営戦略室長  
 2014年 6月 同社常務執行役員  
 2017年 6月 当社常勤監査役(現任)  
 (株)GSユアサ常勤監査役(現任)

### 監査役(常勤) 村上 真之

1982年 4月 日本電池(株)(現(株)GSユアサ)入社  
 2012年 4月 (株)GSユアサ自動車電池事業部  
 直営営業部長  
 2012年10月 同社自動車電池事業部生産本部長  
 2013年 6月 同社執行役員  
 同社自動車電池事業部副事業部長  
 同社自動車電池事業部LIB事業開発部長  
 2014年 1月 当社取締役  
 2015年 6月 当社取締役  
 (株)GSユアサ取締役  
 同社自動車電池事業部事業部長  
 2015年 7月 同社自動車電池事業部営業本部長  
 2017年 4月 同社自動車電池事業部副事業部長  
 2019年 6月 当社常勤監査役(現任)  
 (株)GSユアサ常勤監査役(現任)

### 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(現任)  
 2007年 4月 関西学院大学法科大学院  
 非常勤講師(現任)  
 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)

# ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス

### 考え方および体制

当社グループは、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に基づき、2017年度より、新たなガバナンス体制がスタートしています。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、中核事業会社である株式会社 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、事業に関する迅速な意思決定を行います。

当社取締役会においては、経営方針などに関する戦略的意

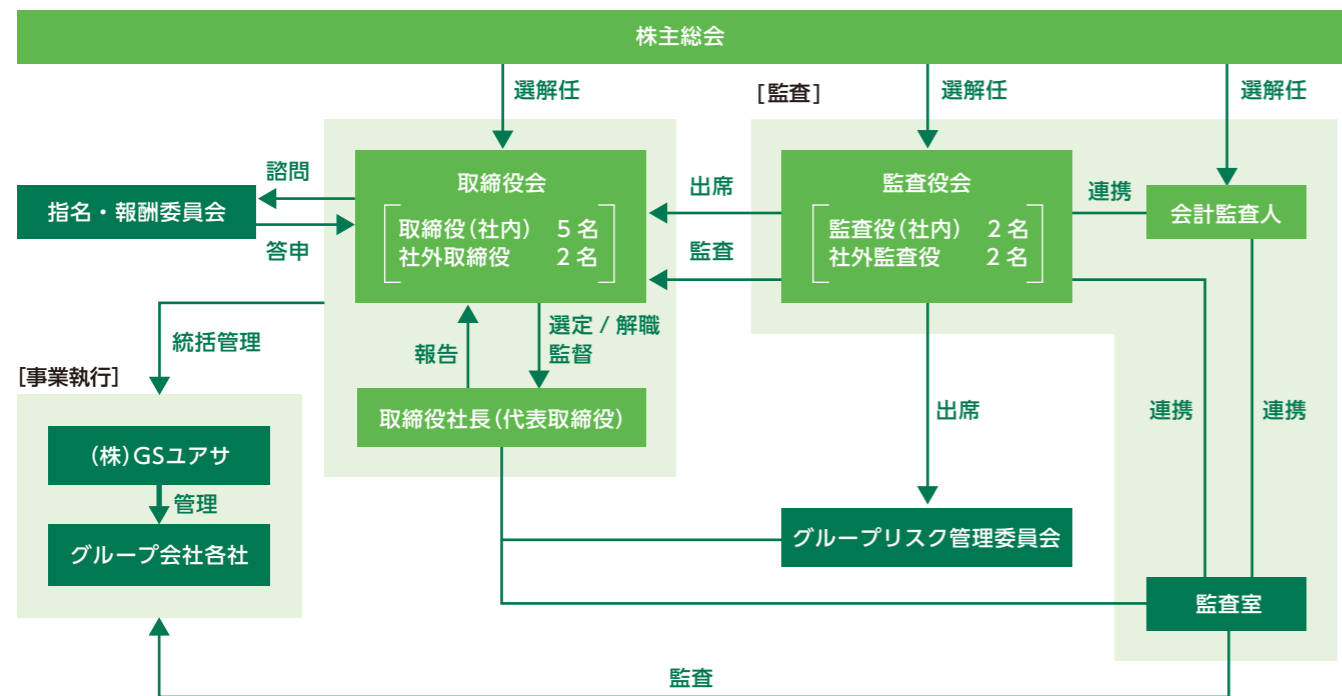
思決定と監督機能に重点を置くことで、当社グループ経営に関する事項の迅速かつ効率的な意思決定を図っています。また、独立社外取締役を複数名選任することにより、モニタリングの強化を実現しています。

### 取締役会の実効性評価

2016年度から毎年1回、取締役会の実効性評価を実施しています。各取締役、監査役に対し、取締役会の構成、運営、議題、および責務などについてアンケートを行い、その内容の分析・評価の結果、取締役会の実効性は確保されているものと判断しています。

2018年度は、昨年度指摘を受けて改善した対応策についての効果測定を行い、概ね改善した旨確認しました。ただし、重要な決議事項に関するフォローアップについては、報告頻度や報告内容についてさらなる改善を指摘する意見があったため、これらについて見直しを検討しました。今後も取締役会の実効性評価を継続し、さらなる改善に努めていきます。

### ガバナンス体制(2019年度)



### 指名・報酬委員会の設置

2019年2月26日の取締役会決議により、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ことを目的に取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とした任意の指名・報酬委員会を設置しました。

指名委員会機能としては、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。

また、報酬委員会機能としては、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。

### 指名・報酬委員会の構成

委員長	社外取締役	大谷 郁夫
委員	取締役社長	村尾 修
	取締役副社長	西田 啓
	社外取締役	松永 隆善

### 社内取締役の選定理由

純粋持株会社としてグループを統括するためにグループ全体の事業や機能をカバーできる知識、経験などを有し、かつ迅速な意思決定を行うために必要な適性、能力などを有した人材をバランスよく選定しています。

なお、現在女性役員はいませんが、株式会社 GSユアサにおいて女性新卒者の積極採用や次世代育成研修などの女性活躍推進策を推進し、女性管理職の割合も徐々に向上しています。

※ 個々の社内取締役、独立社外取締役の選定理由については、当社Webサイトに掲載しています。  
[https://www.gs-yuasa.com/jp/ir\\_pdf/GYC015ST.pdf](https://www.gs-yuasa.com/jp/ir_pdf/GYC015ST.pdf)

### 社外取締役の独立性に関する考え方

社外取締役候補者の選定にあたっては、会社法に定められた社外性の要件に該当すること、経営執行者からの制約を受けることなく、会社業務の執行の適法性・妥当性について株主の立場から客観的・中立的に判断できる経験と識見を備えていることを選定要素としています。また、外形的にも独立性を有している人材が望ましいと考え、東京証券取引所の定める独立性基準などを参考にしています。

### 社外役員の取締役会、監査役会への出席状況

2018年度の社外役員の取締役会および監査役会の出席状況については下記の通りです。

### 社外役員の取締役会および監査役会への出席状況

氏名	取締役会	監査役会
	出席回数/開催回数	出席回数/開催回数
取締役 大谷 郁夫	18/18回	—
取締役 松永 隆善	13/13回	—
監査役 落合 伸二	18/18回	13/13回
監査役 大原 克哉	18/18回	13/13回
監査役 藤井 司	18/18回	13/13回

### 役員報酬

2018年度に取締役および監査役に支払った報酬の内容は以下の通りです。

### 役員区分ごとの報酬などの総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬などの総額	対象となる役員の員数
取締役(社外取締役を除く)	102百万円	6名
監査役(社外監査役を除く)	12百万円	1名
社外役員	54百万円	6名

# ガバナンス

## 内部統制システム

当社グループでは、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しく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しくみを構築・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等の開示書類に関する電子開示システムEDINET (<http://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>)をご参照ください。

## リスク管理

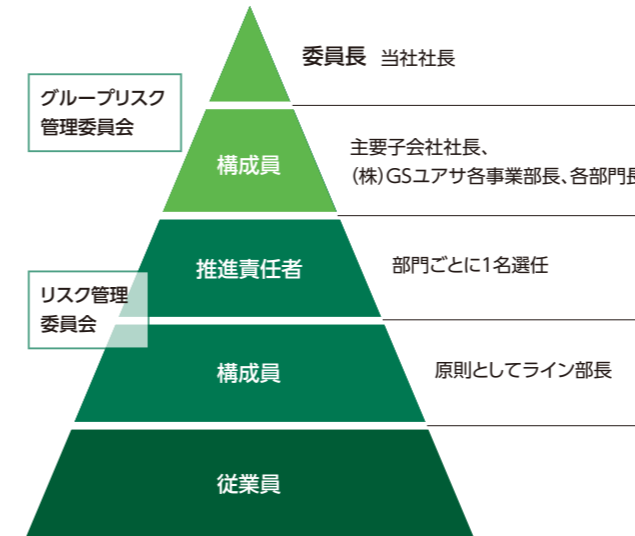
### 基本的な考え方

当社グループでは、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と考えています。

リスクが顕在化することによって発生した危機事象が、当社グループおよび一般社会に重大な影響を及ぼさないように、当社グループは基本的な考え方として、次の二つが重要と考えています。

まず、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)を未然防止すること。そして、危機事象が発生したとしても、損失を最小限に抑えられるよう、あらかじめ有効な措置を講じておくこと。このような

### リスク管理体制



考え方を基本とし、当社グループでは、リスク管理を適切に推進するため、「リスク管理規則」を制定し、その中で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によるリスクマネジメント

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、当社社長を委員長とし、各部門リスク管理委員長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、各部門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するとともに、それぞれのリスク管理のあり方につき、積極的な意見交換と情報共有を行っています。

### 社外取締役のコメント



#### 取締役会の機能をさらに強化・充実していくために

社外取締役  
大谷 郁夫

指名・報酬委員会の設置など、近年、当社のガバナンス体制は着実に整備されつつあり、社長をはじめ各取締役はガバナンスの向上に向けて真摯に向き合っていると感じています。

しかしながらグループ全体のモニタリング機能向上の取り組みについてはまだ改善途上のように思えます。例えば、重要な関係会社については取締役会において各社の責任者による経営状況報告の場を設けることなどが必要なのではないかと考えています。今年度は

要請を受けて、中国とトルコの主要な関係会社2社を視察しました。社外取締役として感じた点を報告したところ、速やかに必要な対応がとられました。社外取締役として関係会社を視察することは有意義ですが、モニタリングの機能としては補完的なものであり、今後も取締役会の運営において継続してモニタリング機能を強化していく工夫が必要だと考えています。

また、取締役会において個別の具体的事業案件が単独で議論される傾向があり、背景となる中長期の事業戦略上の位置付けの確認や、今後の中長期戦略とのすり合わせの議論が不十分なケースが見られます。経営陣には当社の強みと弱みを踏まえた上で中長期の事業戦略のマップを共有し、そうしたマップと照らし合わせて個別の案件の検討を深めていくことを通じて、戦略の精度をさらに上げてほしいと思います。

### 社外監査役のコメント



#### グローバルな視点によるモニタリングを重視

社外監査役  
大原 克哉

私は東京銀行(現三菱UFJ銀行)に入行後、長く海外で市場業務と拠点経営に携わり、プラザ合意からリーマンショックまでの大変動・金融危機を最前線で体験してきました。その後は、金融グループのコンサルタント会社の国際部門を統括しましたが、国籍や文化の異なる人々と切磋琢磨した経験が今の仕事にも役立っています。主要会議に出席しモニターするのも重要ですが、現場の生の声を能動的に聞くことも大切に、目が届きにくくなりがちな海外拠点を訪問し、

埋もれてしまいがちな事象や現場の本音を聴取して経営トップ層に伝えていきます。

当社は技術・品質に裏打ちされた長い歴史と高いプレゼンスを持つ企業ですが、「これまでよかったから今後もそれでよい」というような甘い考えは許されない時代です。その思考が、経営上のスピード感欠如や社内の論理・力学重視に陥らないか、また、すでに広域なグローバル企業でありながら、その実態を時に忘れ、ガバナンスが「本邦至上」や「現地任せ」になってしまわないかを注視しています。また、中長期的な別の観点ですが組織を構成するのも率いるのも人間なので、自立・自律型人材を育てることも企業として肝要と考えています。

単に好業績を背景とした企業価値だけでなく、社会的責任も果たし、CSRを含めた総合的な企業価値を向上させるために尽力していきます。

## ガバナンス

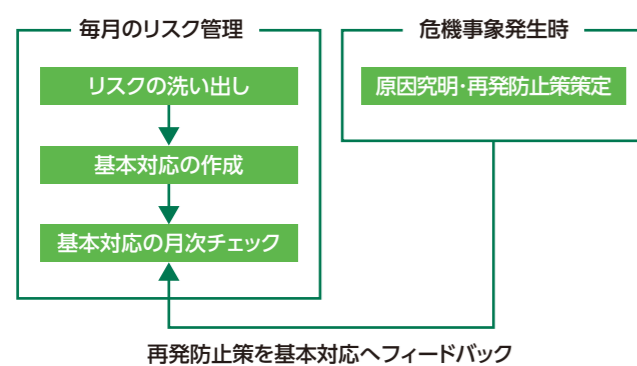
### 危機発生時の体制

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され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する体制を整備しています。

### リスク管理シートによるリスクマネジメント

「リスク管理規則」に則り、各部門では、毎月「リスク管理シート」を用いたリスク管理を行います。「リスク管理シート」は、それぞれの部署が洗い出したリスクについて、まず「基本対応」として、リスクを顕在化させ危機事象に至らせないための方策や、危機事象発生時の損失最小化施策を記入し、それを部署ごとに実施状況を毎月確認することとしています。さらに万が一危機事象が発生してしまった場合には、危機事象の内容、対応の経緯、原因究明、そして、再発防止策を記入し、再発防止策については、「基本対応」にフィードバックした上で、その実施状況を毎月確認することにより、同様の危機事象が再発しないしくみとしています。

#### リスク管理シートの運用



部署ごとに作成された「リスク管理シート」は、部門ごとに集約され、その部門を掌管する取締役が出席するリスク管理委員会において、リスク対応状況の確認・評価を行います。そして、委員会における議論の内容は必要に応じ各部署へ

フィードバックされ、リスク管理における実効性を向上させるしくみになっています。

### コンプライアンス

#### コンプライアンス推進の基本的考え方

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、「ルールやしくみの整備」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。その指針の下、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ることを、推進活動の基本的考え方としています。

#### 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マニュアル(CSRマニュアル)を全従業員に配布して、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、当社グループの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。各従業員が行動基準に基づいた行動をとるためのツールとして活用するために、本マニュアルには「具体的なコンプライアンス運用事例やコンプライアンスリスク顕在化事例」や「行動基準を遵守しているかを自己診断するチェックリスト」を掲載しています。

また、本マニュアルにコンプライアンスリスクを容易に見出すしく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の事案への早期対応の実現を図っています。

### CSR職場ミーティング

コンプライアンス職場ミーティングは、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2012年度からはじまり、2018年度まで7年連続で実施しています。

2018年度からは「CSR職場ミーティング」としてCSR方針に沿った14テーマを掲げ、GSユアサの全331職場に加え、国内グループ会社22社においても展開しました。96%の職場が本活動を「有効だった」とし、活発な意見交換が行われたことが報告されています。具体的なテーマは、「CSRとは」「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」「知的財産」「人権の尊重」「ハラスメント(セクシャル・パワーハラスメント)」「労働時間管理」「安全衛生」「製品安全」「廃棄物」「サプライチェーンにおける社会的責任活動の推進」を挙げています。ミーティングにあたっては、それぞれのテーマを管轄する部門が作成した、当社グループの実情に即した内容を含んだ教材を使用しています。本ミーティングは、今後も継続して実施し、テーマについては常に最新かつ教育効果の高いものへとブラッシュアップを図っていきます。

#### 企業倫理ホットライン

当社グループは、「企業倫理ホットライン規程」を制定しており、従業員、派遣社員、お取引先様などが、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他不正または不適切な行為、またはそのおそれがある事項を発見した場合に、匿名での通報が可能な「企業倫理ホットライン」を社内外に設置しています。

2018年度は、パワーハラスメントに関する事案など、10件の通報が寄せられており(2017年度は6件)、情報提供者の保護を図りつつ、必要な調査を行い、適切な措置を講じています。

#### 反社会的勢力の排除

当社CSR方針においては、「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、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社員に周知しています。

### 情報セキュリティ

当社はグローバルで情報セキュリティへの取り組みを重要視しています。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。

従業員に対しては機密情報流出を防止するため、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ラーニングの実施などにより、「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。

また、日本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。

### 知的財産

当社は技術開発の成果である知的財産を重要な資産の一つとして捉えています。毎年日本国内で約200~300件、海外では約100~150件程度の特許を出願しています。積極的な特許出願を通じて当社の優位技術を守り、模倣品を排除することでお客様の信頼を守ることを基本としています。

2019年度は、従来の活動に加え、AI/IoTに関連した特許活動の推進や、海外グループ会社での知財リスク回避を目的とした活動にも注力し、当社の最先端およびグローバルの分野で事業の推進を知財分野からサポートしています。また、海外で頻発する模倣品被害につきまちは、不正商品の摘発や訴訟を通じて、お客様が安心して製品をお求めいただけるよう、対策活動に引き続き注力していきます。

# ガバナンス

## CSR マネジメント

### GS ユアサグループのCSR

当社グループは、企業理念である「革新と成長」を実践することが、当社グループのCSRの根幹となるものと捉えています。旧来の習慣に縛られずに、新技術の開発や業務プロセスの刷新などを通じて「革新」を生み出し、その結果として、収益の拡大だけでなく、人と社会と地球環境に貢献することで、ともに持続的な「成長」を目指す姿がCSRであると考えています。本業を通じてグローバルな社会課題や利害関係者のニーズ・期待にタイムリーに対応することで、社会から長期的な信頼を得て、将来にわたって存在を期待され続ける企業となることを目指しています。

### CSR方針・行動規範

2017年5月に社長方針として制定した「CSR 方針・行動規範」は当社グループのCSR活動の基礎となっています。当社グループは、社会および事業の持続的発展を図るために、CSR活動が事業活動そのものであることを全従業員が認識し、「CSR方針・行動規範」に基づいた行動に全員参加で取り組むことを推進しています。

### CSR推進体制

当社グループは、本業を通じたCSRへの取り組みを推進し継続的な改善を図るために、組織的な体制を構築しています。

国内外の関連会社を含むグループ全体のCSR活動を統括するために、当社取締役社長を「CSR推進最高責任者」とし、直属にCSR推進最高責任者が任命する「CSR担当役員」を置いています。

また、グループ全体のCSR活動の協議、推進、立案を主導する「CSR委員会」は、CSR担当役員を委員長とし、事業部門やグループ会社などの責任者によるメンバーで構成されています。

CSR方針を含む当社グループのCSR推進に係る重要事項については、CSR委員会での協議を経て、取締役会および経営会議にて決議されます。

#### CSR推進体制



### CSR推進プロセス

当社グループは、CSR推進計画に基づいたプロセスを構築して、事業活動を通じたCSRへの取り組みを推進しています。本プロセスでは、当社グループの不変の価値観を示した企業理念を展開したしくみを構築することによって、企業価値と

ステークホルダー満足度を向上させることを目指しています。

企業理念の達成に向けては、さまざまな意思決定を行う判断基準として経営方針とCSR方針を策定しています。また、CSR方針に係る主要なテーマについては、CSRへの取り組みに対する具体的な方向性や行動基準を明確にしたCSR行動規範や個別の方針を策定しています。

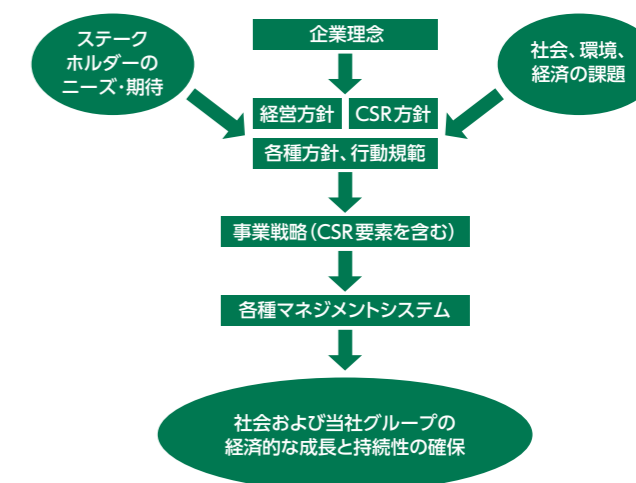
事業戦略プロセスでは、CSR方針の達成に向けた計画を組み込んでいます。ステークホルダーからの要請や期待および社会課題を考慮に入れた上で、社会および当社グループの経済的な成長と持続性を確保するための計画を策定しています。また、当該計画を達成するために、既存の事業プロセスで運用している各種マネジメントシステムを活用しています。運用プロセスにおけるパフォーマンスは、CSR担当役員を委員長とするCSR委員会で評価され、必要な見直しを行うことによって継続的な改善を図っています。

また、全社的なCSRを推進するために、当社グループの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。CSRマニュアルは、従業員がCSR方針に関連する行動基準を認識するために、Q&Aやコラムを活用した主要テーマの解説、行動基準に適合した行動を実施しているかを自己評価するチェックリストなどで構成されています。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、国内外の全従業員がCSRの共通認識を共有することによって、当社グループのCSR推進の方向性を合わせ、事業活動を通じたCSRへの取り組みを目指しています。

#### CSR推進計画

フェーズ	計画期間	目標
第一段階	2016～2017年度	事業戦略(第四次中期経営計画)に関連したCSR課題に対応するプロセスを構築
第二段階	2018年度	プロセスを運用してパフォーマンスを分析・評価、プロセスの改善
第三段階	2019年度	CSR課題を事業戦略(第五次中期経営計画)に取り込んだビジネスプロセスの確立
第四段階	2019年度以降	CSRを事業活動の各プロセスに組み込み、社会と事業の持続的な発展を実現

#### CSR推進プロセスの概要



### マテリアリティ(重要なCSR課題)の事業戦略への組み込み

当社グループは、事業戦略にCSR課題を反映させるために、事業への影響度と事業活動が社会に与える影響度を分析・評価した上で、取り組む必要があるマテリアリティを明確にしています。特定したマテリアリティについては、事業戦略に係る目標を設定し、その目標を達成するための具体的な活動計画や目標の達成状況を図る経営指標(KPI)を策定しています。

なお、マテリアリティは、当社グループのCSR委員会で変化させるステークホルダーのニーズ・期待や社会課題を考慮した上で定期的に見直しています。また、マテリアリティを事業戦略に組み込む際には、事業基盤の強化や企業価値の向上などの観点を考慮した上で、ステークホルダー満足度の向上につながる計画をCSR委員会で策定しています。

当社グループは、マテリアリティを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。

※ 第五次中期経営計画における持続可能な成長に対するCSR課題の概要については、「ESGへの取り組み」(30ページ)に掲載しています。

### CSR方針

GS YUASAは、法令遵守にとどまらず、社会的責任に関わる国際的行動規範を尊重し、蓄エネルギー技術等により事業活動の持続的発展に取り組むとともに、人と社会と地球環境に貢献します。

- 1. 公正、透明かつ健全な事業活動の推進と腐敗の防止
- 2. 人権の尊重
- 3. 適正な労働環境の維持、向上
- 4. 安全、安心な製品、サービスを提供する責任の遂行
- 5. 地球環境の保全
- 6. 地域社会との共生
- 7. サプライチェーンにおける社会的責任活動の推進

※ CSR方針およびCSR行動規範の全文は当社Webサイトに掲載しています。 <https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/policy.php>

# 環境

## 環境マネジメント

### 環境基本方針

近年、気候変動に関連する問題のみならず、ステークホルダーの環境に係る当社グループへのニーズや期待はますます大きくなっており、かつ多様化しています。当社グループは、このような状況を考慮した上で、脱炭素社会の実現や持続可能な循環型社会への貢献は実践しなければならない社会的責任の一つと考えています。

当社グループでは、環境面で果たすべき社会的責任を明確にし、持続可能な社会の実現に貢献するために、グループ全体における環境に対する取り組みの基本的な考え方を示した「環境基本方針」を制定しています。また、グループ全体における環境負荷の低減や環境汚染事故の未然防止を推進するための環境マネジメント体制を構築しています。

※ 環境基本方針は当社 Web サイトに掲載しています。  
[https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/env\\_policy.php](https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/env_policy.php)

### 組織体制

当社グループの環境マネジメントにおける組織体制は、当社取締役社長を「環境管理最高責任者」とし、直属に実務責任者として「環境担当役員」を置いて、グループ全体の環境管理体制を統括しています。環境基本方針を含むグループ全体の環境に係る戦略については、経営会議にて審議・決定されます。

また、国内事業所や海外グループ会社に対する環境マネジメント体制を整備することによって、効率的で迅速なグループ内コミュニケーションを実現する体制を整備しています。2018年度からは、主要な国内生産事業所において、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証範囲を事業所単位からグループ単位に統合することによって、当社グループの環境目標を戦略的に達成する体制を構築しています。

※ 国内事業所のうち、4事業所がISO14001統合認証を実施済み(2019年度には7事業所統合体制に拡大予定)  
 ※ 海外グループ会社のうち、20生産拠点がISO14001認証を取得して運用

### 環境リスクマネジメント

当社グループでは、ステークホルダーからの多様化する環境ニーズを考慮した環境リスクマネジメントを推進しています。また、各事業所では、環境関連の法令や地域の条例・協定に基づく規制基準より厳しい自主管理基準を設定した運用管理によって、環境汚染の予防を図っています。

環境に著しく悪影響を与える可能性のある業務に対しては、ハード対策(見える化、流出防止、除害装置の設置など)やソフト対策(設備点検、監視・測定、運用手順の徹底など)を講じることによって、環境汚染リスクの低減を実現しています。

また、万が一、緊急事態が発生した場合に備え、被害を最小化するための緊急時対応訓練を定期的に行っています。

2018年度は、重大な環境汚染に直結する緊急事態が発生した事業所はありません。

なお、2019年度からは、気候変動に起因するリスクが当社グループの将来の事業活動に与える影響を分析・評価した上で、気候変動リスクに対応する取り組みを開始しています。

### 事業戦略に関連する環境への取り組み

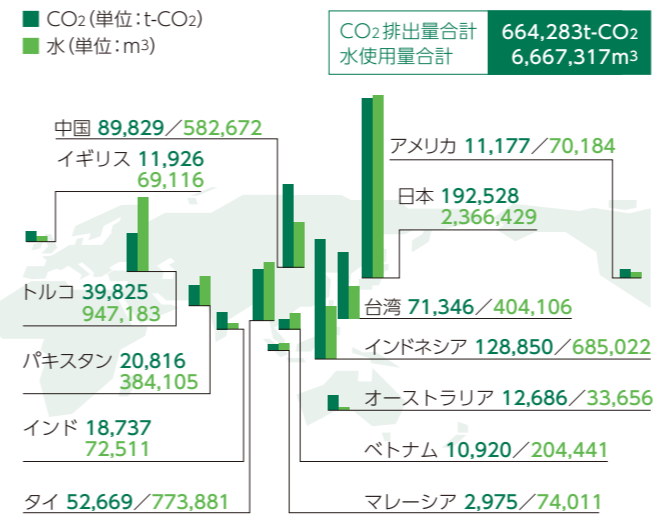
#### 世界各国の生産拠点におけるCO<sub>2</sub>排出量と水使用量の削減

当社グループでは、世界各国の生産拠点のCO<sub>2</sub>排出量や水使用量の調査を実施し、生産活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量や水使用量の把握および削減に対するグローバルな取り組みを行っています。2019年度からは、当社グループの中期経営計画にこれらのグローバルな削減目標を組み込むことで、事業戦略と一体となった脱炭素社会や持続可能な社会に貢献する取り組みを推進しています。

#### 中期経営計画におけるCO<sub>2</sub>排出量と水使用量の削減目標

項目	目標値(2021年度)
CO <sub>2</sub> 排出量	2018年度比6%削減
水使用量	2018年度比8%削減

#### 主要な生産拠点におけるCO<sub>2</sub>排出量と水使用量(国別)



※ 算出基準  
 対象期間 日本:2018年4月1日~2019年3月31日  
 日本以外:2018年1月1日~2018年12月31日  
 対象組織数 日本:7 日本以外:20  
 電力CO<sub>2</sub>換算係数 日本:電気事業低炭素社会協議会の公表値  
 日本以外:GHGプロトコルの各国ごとの係数

#### CO<sub>2</sub>排出量と水使用量に関する第三者評価の活用

当社グループは、企業に対して気候変動への戦略や具体的な温室効果ガスの排出量に関する公表を求めるプロジェクトであるCDPの気候変動質問書に対応しています。また、気候変動と同様に、水リスクへの取り組みに対する質問書にも対応しています。CDPによる評価結果を活用して、気候変動の緩和と適応および水リスクに対する認識や対応戦略への取り組みを推進しています。

なお、開示する温室効果ガス排出データの信頼性を担保するために、SGSジャパン株式会社による第三者検証を受けています。今後も、第三者検証を継続的に実施することによって、より正確なデータを開示するように努めていきます。

#### 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て、当該製品の開発および普及を促進する活動に取り組んでいます。

2019年度からは、当社グループの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むことで、お客様に提供する製品を通じた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。

#### 中期経営計画における環境配慮製品の販売目標

指標	目標値(2021年度)
全製品の売上高に占める環境配慮製品の販売比率	35%以上

#### 当社グループにおける環境配慮製品の事例

対象	説明
アイドリングストップ(ISS)車用バッテリー	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ISS車用のバッテリー
蓄電システム	再生可能エネルギーを有効活用するシステム(パワーコンディショナ、リチウムイオン電池など)
車載用リチウムイオン電池	温室効果ガス削減に大きく寄与するハイブリッド車用や電気自動車用のバッテリー

#### 製品に使用する再生鉛の利用率向上

当社グループでは、主力製品である鉛蓄電池の主材料として使用する鉛の再生利用率を向上する活動に取り組んでいます。

2019年度からは、当社グループの中期経営計画に鉛蓄電池に含まれる鉛の再生利用率に対する目標を組み込むことで、事業戦略と一体となった持続可能な循環型社会の実現に貢献する取り組みを推進しています。

当社グループでは、拡大生産者責任に基づきリサイクルシステムの構築と運用により、お客様などで使用済みとなった当社製品の再資源化に取り組んできました。今後は、当社製品における再生材料の利用促進に向けた取り組みについても強化し、循環型社会へのさらなる貢献を目指しています。

#### 中期経営計画における鉛蓄電池に含まれる鉛の再生利用率

指標	目標値(2021年度)
全鉛蓄電池に使用される鉛(原材料)の再生鉛使用重量の比率	35%以上



# 社会

## 人権の尊重

### 差別の禁止と多様性の尊重

当社グループでは、能力やパフォーマンスに基づく公正な選考、評価、育成を実施しています。従業員の採用、人事評価、その他の人事処遇などにおける差別を禁止し、人種、性別、性的マイノリティ、国籍、出身国、障がい、宗教、政治的見解を問わず、多様性を尊重しています。

### 強制労働、児童労働の禁止

当社グループは、日本国内はもちろんのこと、当社海外グループ会社においても、強制労働や児童労働などに対する基本的な運用ルールを展開しています。また、サプライヤー様において強制労働や児童労働の事実が発覚した場合には、ただちに是正するしくみを構築しています。

#### ● 強制労働、児童労働の禁止

私たちは、強制労働を行わず、法定就業年齢に満たない児童を労働させません。また、いかなる形であれ強制労働、児童労働に加担しません。

#### ● 人権侵害への加担の回避

私たちは、間接的であっても人権侵害に加担しません。

### 人権教育の推進

当社グループでは、人権に配慮した事業活動を実践していくために、人権尊重に対する従業員の意識を向上させる教育を推進しています。

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に、次のような啓発・教育活動を実施しています。また、必要に応じて、人権リスクアセスメントなどの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

### 社会トピックス①

#### 海外グループ会社における人権課題への取り組み状況の把握

当社グループでは、事業活動がステークホルダーの人権に及ぼす負の影響を回避・緩和することを目的として、海外グループ会社の人権課題に対する取り組み状況を把握する活動を2017年度より実施しています。

当該活動では、当社グループのCSR推進メンバーが海外グループ会社の労働環境などを現地巡視して、事業活動を行う国・地域の法規制などの遵守状況の確認や人権に対する国際的な基準との比較などを行っています。いくつかの海外グループ会社では、内部通報制度の運用などに課題がありました。今後は、巡視結果を分析・評価して、事業活動を行う国・地域の文化や習慣などを考慮した上で必要な対策を講じる予定です。

#### 主な巡視項目

- 強制労働、児童労働、差別の有無
- 労働時間、賃金の管理
- 多様性の尊重
- 人道的待遇
- 結社の自由
- 労働安全衛生、健康管理
- 働きやすい職場環境
- 人材育成、公正な評価、処遇制度の運用

### 適正な労働環境の維持・向上

#### 働きやすい職場環境の提供

当社グループは、性別や年齢などに関係なく、誰もがその能力を十分に発揮し、心身共に健康でいきいきと働き続けることができる職場環境を従業員に提供することが重要である

と考え、働きやすさや働きがいを重視した取り組みを推進しています。また、従業員一人ひとりがいきいきとやりがいを持って働いている職場づくりに取り組むプロジェクトを発足して、コミュニケーション豊かな風通しの良い職場環境を従業員に提供する活動を促進しています。

当社グループは、従業員満足度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。

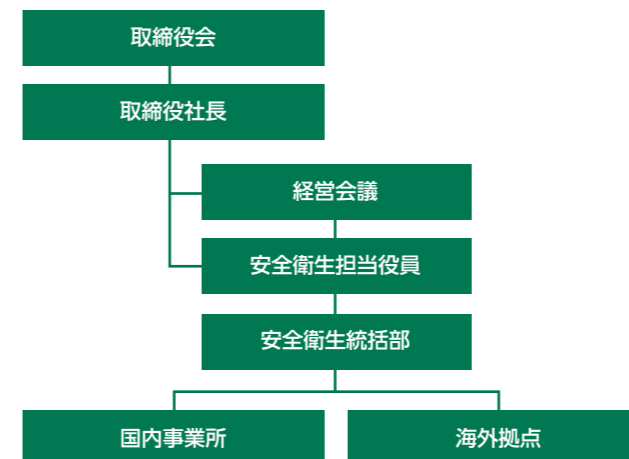
### トップの強い意思に基づいた安全衛生の推進

当社グループは、すべての従業員を怪我や病気から守ることに尽力する旨を従業員にコミットメントした当社取締役社長の安全衛生宣言に基づいて、全社一丸となって安全文化構築へ向けた活動を推進しています。

そのために、グループ全体における安全衛生に対する取り組みの基本的な考え方を示した「安全衛生方針」を制定し、グループ全体の安全衛生を統括管理する部門が国内事業所や海外グループ会社の安全衛生管理の強化を図っています。また、各事業部門や事業会社に設置している安全衛生委員会を中心とした組織体制により、日常の安全衛生活動を展開しています。

※ 安全衛生方針は当社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)

#### 安全衛生組織体制の概要



### 労働災害リスクの低減

当社グループの国内事業所では、歩車分離を進めるソフトパールの構内各所での設置、横断歩道の数や位置の見直し、車両の一方通行化、自転車乗り入れ制限などの取り組みによって、事業所内の安全環境を整備しています。また、工場内のすべての職場では、一斉安全総点検を実施して、リスクアセスメントを活用した潜在的な危険源を特定しています。特定された潜在的な危険源についてはリスクの大きさに応じたリスク低減措置を実施しています。さらに、作業環境測定による職場環境の実態把握や特殊健康診断による作業者への有害物質の影響をモニタリングし、定期的な監視測定結果に基づいた作業環境の改善に取り組んでいます。

海外グループ会社に対しては、2017年度より電池生産会社18拠点へ安全衛生監査を実施し、安全レベルの把握だけでなく、リスク再評価や危険箇所の指摘改善を行うことで、労働災害リスクの低減化を図っています。また、国内の安全管理基準や運用プロセスなどの安全衛生管理のしくみを海外グループ会社に展開し、グループ全体の安全衛生パフォーマンス状況を管理する取り組みを推進しています。

### 人材育成と適切な評価

当社グループでは、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、課題管理制度を中心としたOJT (On-the-Job Training) を通じて、自律型人材の育成に取り組んでいます。

従業員一人当たりの人材育成研修年間平均時間  
(2018年度・株式会社GSユアサ)

項目	区分	平均研修時間
性別	男性	1.6時間
	女性	2.5時間
従業員区分	無期雇用	2.2時間
	有期雇用	0.2時間

# 社会

また、コミュニケーション研修や自由参加型研修などのOff-JT (Off-the-job Training)によって、キャリア開発やマネジメント能力の向上を図っています。なお、キャリア開発については、全従業員がキャリア形成に関するレビューを毎年実施することによって、従業員が主体的に仕事に対する目標やありたい姿を考えていくキャリアマネジメントを促進しています。

## 女性活躍の推進

当社グループでは、女性活躍のための環境と機会を提供して女性一人ひとりが輝ける基盤を整備することが、企業理念である「革新と成長」の実現につながると考えています。そのために、女性がこれまで以上に自身の能力を発揮して活躍できる女性活躍推進の施策を実施しています。女性従業員が3つのL(Link:従業員のつながりの強化、Life:ライフイベントはあたたかく、Lead:自律と成長の機会へと導こう)の相乗効果で自己成長意欲を高めてさまざまな活躍のあり方を増やすことで、一人ひとりが自分の色で輝ける会社を目指しています。

## 女性活躍推進行動計画(2019年4月1日~2022年3月31日)

- 目標1** 新卒者の総合職採用に占める女性の割合を毎年度30%以上とする
- 目標2** 男性の育児参加を促進するため、育児支援制度の理解を図る
- 目標3** 半日有給休暇の取得上限回数を増やす

## 安全・安心な製品・サービスの提供

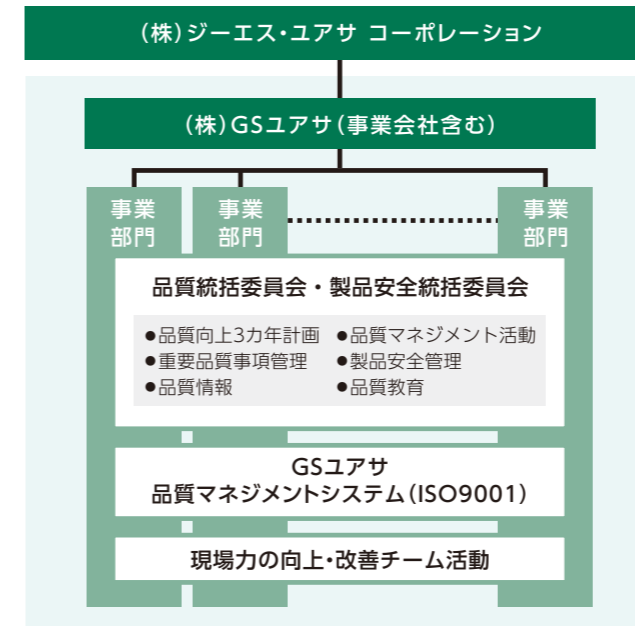
### 全社品質マネジメントによる品質と安全への対応

当社グループは、「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とサービスの質向上を目指した活動を推進しています。また、常にお客様に信頼されるメーカーであり続けるため、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マ

ジメント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、品質担当役員である取締役を委員長とした「品質統括委員会」で毎月審議され、迅速に対応しています。

### 品質マネジメント体制



また、「ものづくり」を追求する取り組みの中で、全従業員への品質教育の提供や全社改善チーム活動の推進を通じて、従業員の品質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つなげています。

※ 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\\_management.php](https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/quality_management.php)

### 製品安全への取り組みと迅速な情報の伝達

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、製品の安全性確保を重要な課題として位置付けています。

そのために、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製品の安全性を確保する活動を推進しています。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、FMEAやFTAなどを活用した製品実現プロセスを強化しています。また、製品の不安全事故に対する情報を日常的に収集し、経営トップに遅滞なく伝達することで、迅速な市場対応を行う体制を構築・運用しています。

今後は、品質工学や製品安全などを指導できる人材の育成や製品安全情報の積極的な開示を推進し、「信頼と品質のGS YUASA」を目指します。

## 社会トピックス②

### 健康経営優良法人の認定

当社と当社国内グループ会社3社は、経済産業省と日本健康会議が主催する「健康経営優良法人認定制度」において「健康経営優良法人(ホワイト500)」の認定を3年連続で受けました。

今年度は、特に、働き方改革を目指し全社展開している労働時間の適正化に係る取り組みが高く評価され、認定につながりました。今後も引き続き、従業員が健康でいきいきと働ける職場環境づくりを目指して、健康経営の促進に努めます。



### 当社グループの具体的な健康施策

- 1. 労働時間の適正化、ワークライフバランスの確保**
  - ノー残業デーの徹底
  - 年間最低10日間の年次有給休暇取得の義務化
  - 1カ月の時間外労働上限時間の設定
  - 所定休日の2日連続労働の禁止
  - 深夜時間帯における時間外労働の禁止
- 2. メンタル不調者の早期発見と対処および重症化予防**
  - 産業医や看護職との面談、カウンセリングなどの体制の拡充
  - ストレスチェックにおける高リスク者全員に対する看護職との面談勧奨の実施
  - ラインケアおよびセルフケア研修の継続的な実施
- 3. 「がん」の早期発見、早期対処の取り組み**
  - 従業員やその家族へのがん自己検診の定期的な配布
  - 定期健康診断における婦人科検診の実施

### 製品安全活動フロー

フロー	活動内容	手順・仕組み	
情報のフィードバック	製品安全統括委員会	● 製品安全活動に関する方針の制定 ● 製品安全に関する問題の審議 ● 「危機管理対策本部」設置による対応	リスク管理規則 GSユアサ品質マネジメントシステム 製品安全に関する管理規定
	製品安全活動	● 事業部門での「製品安全」に関する方針の制定 ● 製品実現プロセスにおける製品安全活動	部門方針書 各事業部門の品質マニュアル
	製品・サービスの情報収集	● 製品安全に関する情報収集 ● 製品・サービスに対する苦情・不具合、製品事故情報	クレーム情報システム・お客様相談室 GSユアサホームページ 品質日報
	情報の検討・処置	● 情報の検討、処置の決定と実施、継続的改善(再発防止) ● 製品事故・品質クレームに関する危機管理対応 ● 危害発生および拡大防止の対策	事業部門の品質マニュアル 製品事故・品質クレームに関する危機管理マニュアル リコール実施マニュアル

## 社会

## 社会トピックス③

## 重要品質事例展の開催

当社グループは、製品の不具合発生を未然防止する上で、現場での失敗ほど有意義な学びの機会はないと考えています。そのために、製品に関する過去の不安全事故の発生事例や重要品質問題を従業員に情報共有することにより、同じ品質問題を二度と起こさない取り組みを2016年度から開催しています。

2018年度は、重要品質問題事例展(以下、重品質展)を当社グループの京都事業所で開催し、320名の従業員が参加しました。重品質展は、過去の重要品質問題の発生に対する原因や発生メカニズムなどをパネルなどで掲示することにより、過去の失敗事例を教訓として従業員に認識させることを目的としています。また、教訓の理解をより深めるために、各展示に関するプレゼンテーションや質疑応答などを行うエリアを会場内に設置しています。

参加者のアンケート結果から、重品質展が従業員の品質問題に対する認識力を向上させる効果的な取り組みであると考えています。今後も、参加者の要望を考慮した改善を行いながら、過去に発生した失敗を風化させずに教訓として将来に伝達する重品質展を継続的に開催していきます。



会場の様子



プレゼンテーションの様子

## サプライチェーンへのCSR展開

## CSR調達の推進

当社グループでは、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っては、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)を重視した調達活動を推進することが重要だと考えています。そのために、自社だけでCSRに取り組むのではなく、サプライヤー様と協力して社会課題に対応するCSR調達(持続可能性に配慮した責任ある調達活動)を推進しています。

当社グループは、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様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調達の取り組み

当社グループでは、CSR調達の観点からサプライヤー様に取り組んでいただきたい事項を明示した「CSR調達ガイドライン」を2018年度に発行し、サプライヤー様に配布しています。本ガイドラインは、当社グループとサプライヤー様とのパートナーシップに基づく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持続性に影響を及ぼす可能性のある事業リスクを低減することを目的に作成しています。サプライヤー様に対する説明会などを通じて、本ガイドラインの主旨を理解していただいた上で、サプライチェーン全体に本ガイドラインを周知しています。

また、当社グループのサプライチェーンにおける重要なCSR課題を特定するために、サプライヤー様のCSR対応状況を把握する調査を実施しています。サプライヤー様に配布した、企業倫理、人権、労働環境、環境保全、製品安全、情報セキュリティなどのテーマに対するアンケート調査票の回答結果を回収し、疑義のある回答内容については個別に再確認を行っています。2018年度は、367社(国内:125、海外:242)のサプライヤー様に対して調査を行っています。今後、アンケート調査結果を分析・評価した上で、重要なサプライチェーンCSR課題を決定し、必要な対応策を講じていきます。

## 財務セクション

GS YUASA Report 2019

11年間の連結主要財務ハイライト	69
財務レビュー	71
リスク情報	74
財務諸表	75
会社情報	83
株式・投資家情報	84

## 11年間の連結主要財務ハイライト

(注) 1 「照明」の売上高および営業利益は、2010～2013年度は「その他」に、2014年度以降は「産業電池電源」に含まれます。  
 2 「車載用リチウムイオン電池」の売上高および営業利益は、2010年度以前は「その他」に含まれます。  
 3 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。  
 4 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株当たりの指標につきましても、当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。  
 5 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おりましたが、2018年度より、産業電池電源事業に変更しております。  
 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おります。

	2008年度 (2009年3月期)	2009年度 (2010年3月期)	2010年度 (2011年3月期)	2011年度 (2012年3月期)	2012年度 (2013年3月期)	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)
<b>会計年度：(百万円)</b>											
売上高	¥ 283,421	¥ 247,224	¥ 272,514	¥ 285,434	¥ 274,509	¥ 347,995	¥ 369,760	¥ 365,610	¥ 359,605	¥ 410,951	¥ 413,089
自動車電池(国内)	67,190	56,713	58,887	58,784	55,648	56,905	51,747	50,986	67,598	89,240	91,460
自動車電池(海外)	126,189	104,706	118,197	120,906	119,885	164,252	183,759	191,402	170,613	185,574	187,111
産業電池電源	65,559	59,031	65,944	68,464	72,427	79,242	79,822	74,804	72,765	74,237	69,984
車載用リチウムイオン電池	-	-	-	20,974	10,597	32,501	45,181	38,312	39,305	44,784	45,585
照明	8,941	7,037	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	15,540	19,736	29,485	16,303	15,951	15,094	9,248	10,104	9,323	17,113	18,947
営業利益	14,276	11,521	17,589	16,030	9,775	18,197	20,914	21,909	23,106	21,920	22,654
のれん等償却前営業利益	-	-	-	-	-	-	-	-	24,185	24,076	25,066
自動車電池(国内)	1,563	1,753	4,837	4,266	3,931	3,310	2,397	3,291	5,676	6,143	7,766
自動車電池(海外)	5,112	6,904	8,593	6,006	6,380	8,996	10,786	11,358	10,460	8,960	10,558
産業電池電源	9,862	6,889	8,436	9,640	10,813	12,199	8,657	8,061	8,701	7,364	7,317
車載用リチウムイオン電池	-	-	-	△ 3,265	△ 11,249	△ 7,243	△ 2,626	△ 565	45	1,320	300
照明	24	△ 1,001	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	△ 615	△ 1,295	△ 4,278	△ 617	△ 100	936	1,698	△ 235	△ 699	287	△ 876
消去又は全社	△ 1,671	△ 1,730	-	-	-	-	-	-	-	-	-
親会社株主に帰属する当期純利益	4,228	6,487	11,722	11,733	5,767	9,982	10,043	9,030	12,229	11,449	13,524
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
設備投資額	10,775	16,911	20,005	38,849	33,159	18,570	11,008	12,955	19,909	15,223	21,461
減価償却費	8,869	8,863	10,167	11,228	13,264	12,939	15,715	15,309	15,241	16,506	16,115
研究開発費	5,395	4,442	5,854	6,250	6,227	6,495	6,725	6,996	9,533	11,170	9,868
営業活動によるキャッシュ・フロー	25,328	22,827	25,478	8,287	19,069	19,704	19,729	30,215	34,846	21,934	31,493
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,529	△ 13,066	△ 25,444	△ 28,660	△ 29,249	△ 9,786	△ 14,519	△ 17,311	△ 32,912	△ 20,810	△ 17,570
フリー・キャッシュ・フロー	18,799	9,761	34	△ 20,373	△ 10,180	9,918	5,210	12,904	1,934	1,124	13,923
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,245	284	8	13,152	3,839	589	△ 5,798	△ 9,685	△ 3,715	△ 6,702	△ 11,706
<b>会計年度末：(百万円)</b>											
総資産	¥ 213,585	¥ 236,804	¥ 247,446	¥ 278,426	¥ 290,368	¥ 340,462	¥ 359,522	¥ 346,523	¥ 370,508	¥ 389,216	¥ 384,243
現金及び現金同等物	14,005	24,722	24,030	16,476	11,210	23,392	25,708	27,788	24,673	19,776	23,408
純資産	66,049	111,860	122,310	136,221	141,189	154,702	182,187	177,790	188,155	205,638	207,708
借入金総額	87,785	55,304	48,289	56,124	71,674	80,134	82,166	73,608	74,257	75,153	66,940
自己資本	60,731	101,648	108,360	115,126	125,352	139,454	161,386	153,723	161,722	175,775	178,320
従業員数(人)	11,795	12,235	12,394	12,265	12,599	13,609	14,506	14,415	14,710	14,585	14,217
<b>1株当たり情報：(円)</b>											
1株当たり当期純利益	¥ 57.59	¥ 81.58	¥ 141.97	¥ 142.10	¥ 69.85	¥ 120.91	¥ 121.66	¥ 109.39	¥ 148.14	¥ 138.90	¥ 164.74
1株当たり純資産	827.31	1,230.98	1,312.38	1,394.36	1,518.25	1,689.12	1,954.89	1,862.16	1,959.14	2,138.45	2,179.03
1株当たり年間配当金	30	30	40	40	30	40	50	50	50	50	50
<b>財務指標：(%)</b>											
売上高営業利益率	5.0	4.7	6.5	5.6	3.6	5.2	5.7	6.0	6.7	5.9	6.1
自己資本当期純利益率(ROE)	6.4	8.0	11.2	10.2	4.8	7.5	6.7	5.7	8.7	8.2	9.0
自己資本比率	28.4	42.9	43.8	41.3	43.2	41.0	44.9	44.4	43.6	45.2	46.4
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	3.5	2.4	1.9	8.0	4.0	4.2	4.3	2.5	2.2	3.5	2.2
自己株式買入額(次年度買入額)(億円)	-	-	-	-	-	-	-	-	10.0	9.2	13.8
総還元性向	52.1	36.8	28.2	28.1	42.9	33.1	41.1	45.7	37.4	36.3	34.3
海外売上高比率	45.5	43.1	44.0	43.4	44.4	48.5	52.4	55.5	51.1	49.9	49.4

# 財務レビュー

## 経営成績

2018年度におけるわが国経済は、企業収益および雇用環境の改善を背景に、個人消費は堅調に推移し、景気は緩やかに回復しました。

世界経済に目を転じますと、米国は雇用および所得環境が良好であり個人消費は堅調に推移しました。一方、中国は米国との貿易問題などを背景に景気は減速傾向にありました。欧州においては雇用環境が改善傾向にあり個人消費は底堅く推移したものの、Brexitをめぐる先行き不透明な状況が続いており予断を許さない状況が続きました。

このような経済状況の中、当社グループでは、主として自動車電池事業において鉛価格の上昇分の売価転嫁が進んだことや、とりわけ国内の補修用需要が堅調に推移したことなどにより、当連結会計年度の売上高は、4,130億89百万円と前連結会計年度に比べて21億37百万円増加(0.5%増)しました。営業利益は226億54百万円(のれん等償却前営業利益は250億66百万円)と前連結会計年度に比べて7億34百万円増加(3.3%増)しました。上記の営業利益の増加に加え、持分法投資利益の改善により経常利益は、247億28百万円と前連結会計年度に比べて33億41百万円増加(15.6%増)しました。これに伴い親会社株主に帰属する当期純利益も、135億24百万円(のれん等償却前親会社株主に帰属する当期純利益は159億74百万円)と前連結会計年度に

比べて20億74百万円増加(18.1%増)しました。

なお、売上高、のれん等償却前営業利益、経常利益、当期純利益およびのれん等償却前当期純利益につきましては過去最高となりました。

当連結会計年度より報告セグメントを変更しており、以下の前連結会計年度比較については、前連結会計年度の数値を変更後のセグメント区分に組み替えた数値で比較しています。

### 自動車電池

国内における売上高は、主として補修用需要が堅調に推移したことにより、914億60百万円と前連結会計年度に比べて22億19百万円増加(2.5%増)しました。セグメント損益(のれん等償却前)は、上記の販売増加の影響に加え、鉛価格の上昇分の売価転嫁が進んだことなどにより、77億66百万円と前連結会計年度に比べて16億22百万円増加(26.4%増)しました。

海外における売上高は、主として中国や東南アジアを中心とした景気減速の影響により販売物量が減少したものの、鉛価格の上昇分の売価転嫁が進んだことにより、1,871億11百万円と前連結会計年度に比べて15億36百万円増加(0.8%増)しました。これに伴いセグメント損益は、105億58百万円と前連結会計年度に比べて15億98百万円増加

(17.8%増)しました。

以上により、国内・海外合算における売上高は、2,785億72百万円と前連結会計年度に比べて37億56百万円増加(1.4%増)しました。セグメント損益(のれん等償却前)は、183億25百万円と前連結会計年度に比べて32億21百万円増加(21.3%増)しました。

### 産業電池電源

売上高は、フォークリフト用電池の販売が好調に推移したものの、電源装置の販売減少や一部事業譲渡の影響などにより699億84百万円と前連結会計年度に比べて42億53百万円減少(5.7%減)しました。セグメント損益は、上記の販売減少の影響などにより、73億17百万円と前連結会計年度に比べて47百万円減少(0.6%減)しました。

### 車載用リチウムイオン電池

売上高は、ハイブリッド車用リチウムイオン電池の販売が減少したものの、プラグインハイブリッド車用リチウムイオン電池の販売が増加したことにより、455億85百万円と前連結会計年度に比べて8億円増加(1.8%増)しました。

一方、セグメント損益は、原材料価格の上昇の影響に加えて開発費用の負担増加などにより、3億円と前連結会計年度に比べて10億20百万円減少(77.3%減)しました。

### その他

売上高は、潜水艦搭載リチウムイオン電池の生産増加により、189億47百万円と前連結会計年度に比べて18億33百万円増加(10.7%増)しました。全社費用等調整後のセグメント損益は、研究開発費用の増加などにより8億76百万円の損失と前連結会計年度に比べて11億63百万円減少しました。

## 財政状態

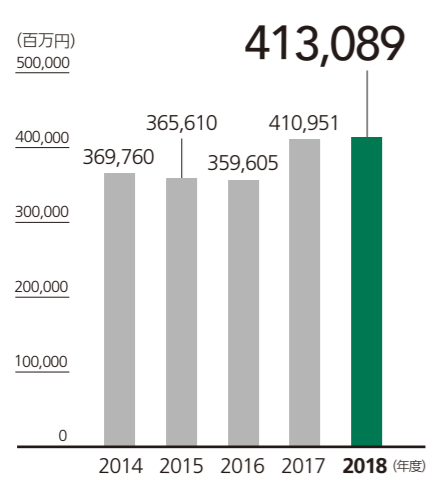
総資産は、現金及び預金の増加や設備投資による有形固定資産の増加があったものの、売上債権の回収促進に伴う減少やのれんを含む無形固定資産の償却による減少などにより、3,842億43百万円と前連結会計年度末に比べて49億72百万円減少しました。

負債は、社債の発行や借入の実行による増加があったものの、新株予約権付社債を償還したことにより、1,765億35百万円と前連結会計年度末に比べて70億42百万円減少しました。

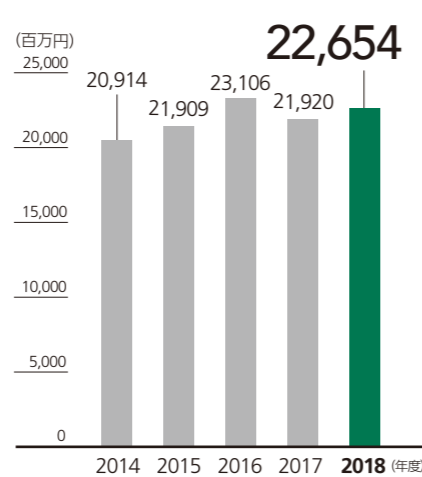
純資産は、配当金の支払や為替レートの変動による為替換算調整勘定の減少、株価下落に伴う退職給付に係る調整累計額の減少がありましたが、親会社株主に帰属する当期純利益により、2,077億8百万円と前連結会計年度末に比べて20億69百万円増加しました。

以上の結果、自己資本比率は46.4%と前年度末に比べて1.2ポイント改善しました。

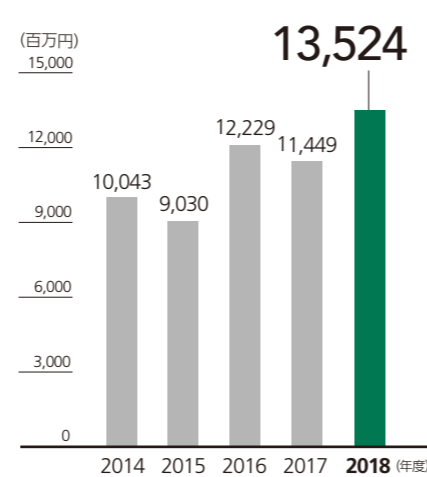
### 売上高



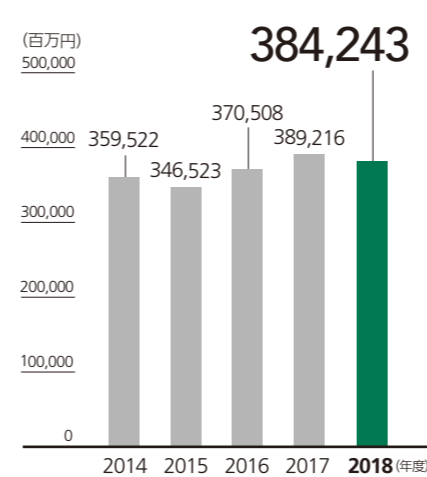
### 営業利益



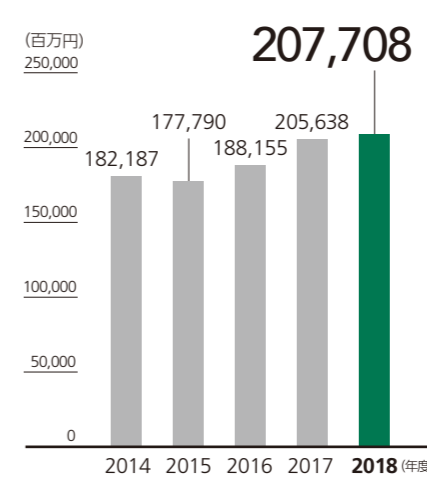
### 親会社株主に帰属する当期純利益



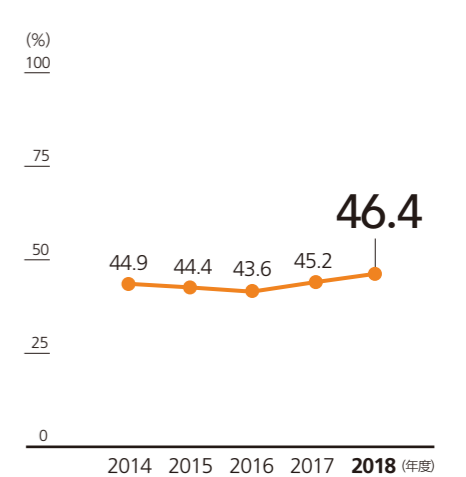
### 総資産



### 純資産



### 自己資本比率



# 財務レビュー

## キャッシュ・フロー

2018年度末の現金および現金同等物は234億8百万円と前連結会計年度末に比べて36億31百万円増加(18.4%増)しました。各キャッシュ・フローの状況と主たる要因は次の通りです。

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、仕入債務の減少、法人税等の支払がありました。税金等調整前当期純利益、減価償却費および売上債権の回収により、314億93百万円のプラス(前年同期は219億34百万円のプラス)となりました。

### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、主として有形固定資産の取得や子会社株式を取得したことなどにより、175億70百万円のマイナス(前年同期は208億10百万円のマイナス)となりました。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、社債の発行や借入金の増加がありました。新株予約権付社債の償還や配当金の支払などにより、117億6百万円のマイナス(前年同期は67億2百万円のマイナス)となりました。

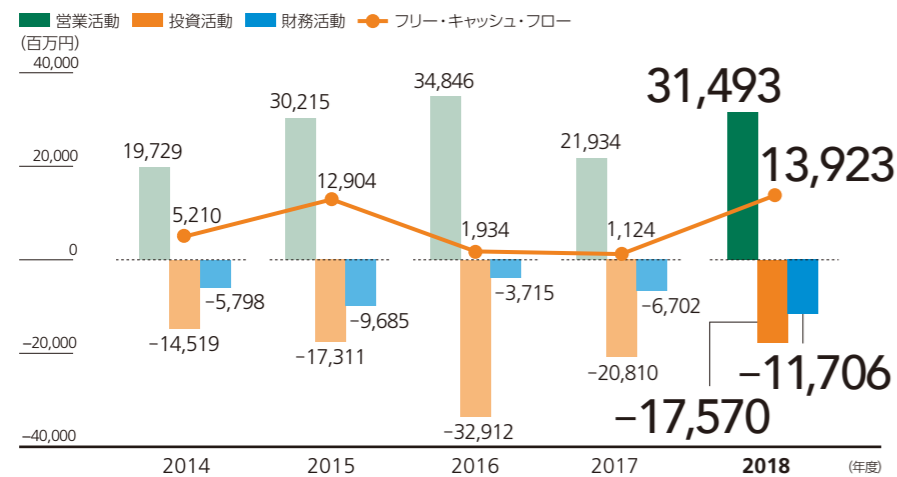
## 配当政策

当社は、株主に対する利益還元を経営の最重要政策のひとつに考えておりますが、それと同時に配当は原則として、連結の業績動向を踏まえ、財務状況、配当性向などを総合的に勘案して決定すべきものと考えております。一方、内部留保は今後の業績拡大のための投資や競争力の維持、強化を図るべく活用したいと考えております。これらにより、将来にわたる成長を続け、長期安定的な株主の利益を確保することを基本方針としております。

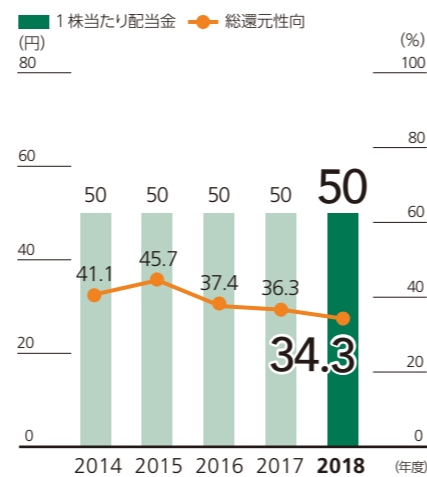
当期の期末配当金については、親会社株主に帰属する当期純利益が期初の利益目標を達成できましたことから、1株当たり35円とさせていただきます。この結果、連結での配当性向は30.4%となります。なお、2018年10月1日を効力発生日として、当社普通株式5株を1株とする株式併合を実施しております。株式併合後の株式数を基準に計算した場合の年間配当金は1株当たり50円となります。

また、さらなる利益還元の一環として総額13億78百万円の自己株式取得を実施いたしました(前年は9億21百万円)。この影響も加味した総還元性向は34.3%(のれん等償却前親会社株主に帰属する当期純利益ベース)となります。

## 営業活動・投資活動・財務活動によるキャッシュ・フロー



## 1株当たり配当金／総還元性向



# リスク情報

## 1. 経済状況

当社グループの製品の需要は当社グループが製品を販売しているさまざまな市場における経済状況の影響を受けます。したがって、日本、アジア、北米、欧州を含む当社グループの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は、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

## 2. 価格競争の激化

当社グループは、各事業を展開するそれぞれの市場において激しい競争にさらされており、当社グループにとって有利な価格決定をすることが困難な状況になっています。特に自動車電池(補修製品)に関しては、国内の同業他社に加え、低コストで製品を供給する海外の会社も加わり、競争が激化しています。当社グループとしては、あらゆるコスト削減、営業力強化のための諸施策を推進していますが、将来的に市場シェアの維持、拡大、収益性保持が容易でない可能性があります。

## 3. 為替レートの変動

当社グループは、日本、アジア、北米、欧州などで事業を行っています。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、これらの項目は現地通貨における価値が変わらなかったとしても、円換算後の価値が影響を受ける可能性があります。また、当社グループが生産を行う地域の通貨価値の上昇は、それらの地域における製造と調達のコストを押し上げる可能性があります。当社グループは、通貨ヘッジ取引を行い、為替レートの短期的な変動による悪影響を最小限に止める努力をしていますが、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があるため、為替レートの変動は当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

## 4. 国際的活動および海外進出に関するリスク

当社グループは生産および販売活動を日本、アジア、北米、欧州などで行っています。これらの海外市場での活動には以下に掲げるようなリスクが内在しており、これらの事象は当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

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

## 5. M&Aに関するリスク

当社グループは、将来の事業拡大においてM&Aは重要かつ有効な手段であると考えています。M&Aを実施する場合においては、対象企業の財務状況などの調査や当社グループの事業への相乗効果など、さまざまな観点から十分に検討しています。しかしながら、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、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

## 6. 原材料の市況変動に関するリスク

当社グループの主要製品である鉛蓄電池は、主要原材料に鉛を使用していますが、鉛相場が変動した場合もただちに製品価格に反映することができず、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

## 7. 自動車電池(補修製品)販売量の季節要因について

当社グループの主要製品である自動車電池(補修製品)の販売量は、季節的な要因、特に天候に左右されます。例えば、冷夏・暖冬といった寒暖差の少ない気候は、電池の性能維持の面では好条件となるため取替需要が減少し、通常よりも販売量が減少する要因となります。これら季節的な要因は完全に予測することができず、事前に十分な対策を打つことは困難であるため、季節的な要因により当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

## 8. 金利変動について

当社グループの有利子負債には、金利変動の影響を受けるものが含まれています。したがって、金利上昇により資金調達コストが増加する可能性があります。

## 9. 訴訟その他の法的手続について

当社グループは、事業を遂行する上で、お取引先様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を有しています。

## 10. 環境規制について

中国の中央政府より、中国国内の鉛蓄電池メーカーおよび鉛精錬メーカーに対する環境規制強化の動きがあり、当社グループ企業においても一部生産活動に影響を与える可能性があります。

## 連結貸借対照表

単位:百万円

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	18,927	23,618
受取手形及び売掛金	79,919	74,393
商品及び製品	37,835	37,069
仕掛品	16,621	16,869
原材料及び貯蔵品	15,286	13,888
その他	11,304	10,467
貸倒引当金	△498	△316
流動資産合計	179,395	175,990
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物(純額)	50,449	54,759
機械装置及び運搬具(純額)	35,014	33,383
土地	24,047	22,406
リース資産(純額)	777	646
建設仮勘定	7,889	8,450
その他(純額)	4,669	4,555
有形固定資産合計	122,846	124,202
<b>無形固定資産</b>		
のれん	4,349	3,347
リース資産	843	1,098
その他	7,033	5,911
無形固定資産合計	12,226	10,357
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	56,685	56,062
出資金	984	1,062
長期貸付金	191	38
退職給付に係る資産	12,096	11,668
繰延税金資産	2,442	2,502
その他	2,719	2,612
貸倒引当金	△438	△332
投資その他の資産合計	74,683	73,614
固定資産合計	209,756	208,174
<b>繰延資産</b>		
社債発行費	63	78
繰延資産合計	63	78
<b>資産合計</b>	<b>389,216</b>	<b>384,243</b>

単位:百万円

	前連結会計年度 (2018年3月31日)	当連結会計年度 (2019年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	36,504	35,160
電子記録債務	15,144	17,115
短期借入金	17,464	9,905
コマーシャル・ペーパー	—	3,000
1年内償還予定の新株予約権付社債	25,000	—
未払金	8,804	10,823
未払法人税等	3,005	3,247
設備関係支払手形	140	1,036
役員賞与引当金	112	112
その他	18,481	16,338
流動負債合計	124,657	96,739
<b>固定負債</b>		
社債	10,000	20,000
長期借入金	22,689	34,034
リース債務	1,223	1,239
繰延税金負債	10,561	12,067
再評価に係る繰延税金負債	1,042	928
役員退職慰労引当金	48	52
退職給付に係る負債	6,351	4,274
その他	7,003	7,199
固定負債合計	58,920	79,796
<b>負債合計</b>	<b>183,577</b>	<b>176,535</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	33,021	33,021
資本剰余金	55,313	55,313
利益剰余金	66,822	77,664
自己株式	△1,387	△2,315
株主資本合計	153,770	163,684
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	14,713	14,879
繰延ヘッジ損益	△1	△81
土地再評価差額金	2,397	2,137
為替換算調整勘定	5,278	△488
退職給付に係る調整累計額	△383	△1,809
その他の包括利益累計額合計	22,005	14,635
<b>非支配株主持分</b>	<b>29,863</b>	<b>29,388</b>
<b>純資産合計</b>	<b>205,638</b>	<b>207,708</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>389,216</b>	<b>384,243</b>

## 連結損益計算書

	単位:百万円	
	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
売上高	410,951	413,089
売上原価	317,890	318,097
売上総利益	93,061	94,991
販売費及び一般管理費	71,140	72,337
営業利益	21,920	22,654
営業外収益		
受取利息	287	247
受取配当金	475	458
持分法による投資利益	—	2,743
為替差益	89	—
その他	659	774
営業外収益合計	1,512	4,223
営業外費用		
支払利息	837	645
売上割引	203	160
持分法による投資損失	519	—
為替差損	—	605
その他	485	737
営業外費用合計	2,045	2,149
経常利益	21,387	24,728
特別利益		
固定資産売却益	783	3,503
投資有価証券売却益	—	64
その他	27	297
特別利益合計	810	3,865
特別損失		
固定資産除却損	381	474
固定資産売却損	205	254
投資有価証券評価損	98	—
減損損失	—	274
関係会社整理損	650	1,800
その他	94	565
特別損失合計	1,429	3,369
税金等調整前当期純利益	20,768	25,224
法人税、住民税及び事業税	6,039	6,137
法人税等調整額	△618	1,989
法人税等合計	5,421	8,127
当期純利益	15,346	17,096
非支配株主に帰属する当期純利益	3,896	3,572
親会社株主に帰属する当期純利益	11,449	13,524

## 連結包括利益計算書

	単位:百万円	
	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
当期純利益	15,346	17,096
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	3,945	201
繰延ヘッジ損益	△1	0
為替換算調整勘定	2,259	△682
退職給付に係る調整額	820	△1,424
持分法適用会社に対する持分相当額	1,219	△2,271
その他の包括利益合計	8,244	△4,176
包括利益	23,590	12,920
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	19,188	9,314
非支配株主に係る包括利益	4,402	3,606



# 連結株主資本等変動計算書

単位：百万円

前連結会計年度（自 2017年4月1日 至 2018年3月31日）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	33,021	55,292	59,501	△358	147,456
当期変動額					
剰余金の配当			△4,128		△4,128
親会社株主に帰属する当期純利益			11,449		11,449
自己株式の取得				△1,127	△1,127
自己株式の処分		20		98	119
自己株式の消却					
土地再評価差額金の取崩					
関係会社の決算期変更に伴う増減					
連結範囲の変動					
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	20	7,321	△1,028	6,314
当期末残高	33,021	55,313	66,822	△1,387	153,770

	その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	10,769	-	2,397	2,330	△1,231	14,266	26,432	188,155
当期変動額								
剰余金の配当								△4,128
親会社株主に帰属する当期純利益								11,449
自己株式の取得								△1,127
自己株式の処分								119
自己株式の消却								
土地再評価差額金の取崩								
関係会社の決算期変更に伴う増減								
連結範囲の変動								
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	3,944	△1		2,948	847	7,738	3,430	11,169
当期変動額合計	3,944	△1	-	2,948	847	7,738	3,430	17,483
当期末残高	14,713	△1	2,397	5,278	△383	22,005	29,863	205,638

単位：百万円

当連結会計年度（自 2018年4月1日 至 2019年3月31日）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	33,021	55,313	66,822	△1,387	153,770
当期変動額					
剰余金の配当			△4,112		△4,112
親会社株主に帰属する当期純利益			13,524		13,524
自己株式の取得				△931	△931
自己株式の処分		△0		3	3
自己株式の消却		△0		0	-
土地再評価差額金の取崩			260		260
関係会社の決算期変更に伴う増減			1,084		1,084
連結範囲の変動			84		84
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	△0	10,841	△928	9,913
当期末残高	33,021	55,313	77,664	△2,315	163,684

	その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	14,713	△1	2,397	5,278	△383	22,005	29,863	205,638
当期変動額								
剰余金の配当								△4,112
親会社株主に帰属する当期純利益								13,524
自己株式の取得								△931
自己株式の処分								3
自己株式の消却								-
土地再評価差額金の取崩								260
関係会社の決算期変更に伴う増減								1,084
連結範囲の変動								84
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	165	△80	△260	△5,767	△1,425	△7,369	△475	△7,844
当期変動額合計	165	△80	△260	△5,767	△1,425	△7,369	△475	2,069
当期末残高	14,879	△81	2,137	△488	△1,809	14,635	29,388	207,708

## 連結キャッシュ・フロー計算書

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	20,768	25,224
減価償却費	18,119	17,820
減損損失	—	274
のれん償却額	1,249	1,505
投資有価証券評価損益(△は益)	98	—
投資有価証券売却損益(△は益)	—	△64
関係会社整理損	650	1,800
貸倒引当金の増減額(△は減少)	13	△284
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△3,781	△3,698
受取利息及び受取配当金	△763	△705
支払利息	837	645
為替差損益(△は益)	△133	△237
固定資産売却損益(△は益)	△577	△3,248
固定資産除却損	381	474
持分法による投資損益(△は益)	519	△2,743
売上債権の増減額(△は増加)	△6,708	4,122
たな卸資産の増減額(△は増加)	△5,693	△1,670
仕入債務の増減額(△は減少)	3,096	△1,638
その他	192	483
小計	28,266	38,058
利息及び配当金の受取額	1,553	1,316
利息の支払額	△861	△633
法人税等の支払額	△7,024	△7,248
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,934	31,493
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△18,276	△19,852
有形固定資産の売却による収入	1,427	4,846
無形固定資産の取得による支出	△195	△195
投資有価証券の取得による支出	△3,310	—
投資有価証券の売却による収入	—	745
子会社株式の取得による支出	—	△2,811
貸付けによる支出	△6	△1
貸付金の回収による収入	32	48
その他	△481	△348
投資活動によるキャッシュ・フロー	△20,810	△17,570

単位:百万円

	前連結会計年度 (自 2017年4月1日 至 2018年3月31日)	当連結会計年度 (自 2018年4月1日 至 2019年3月31日)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	1,262	800
長期借入れによる収入	4,989	12,696
長期借入金の返済による支出	△16,152	△4,057
社債の発行による収入	10,000	10,000
転換社債型新株予約権付社債の償還による支出	—	△25,000
自己株式の取得による支出	△1,127	△931
自己株式の処分による収入	119	3
配当金の支払額	△4,129	△4,112
非支配株主への配当金の支払額	△1,466	△1,316
連結子会社増資に伴う非支配株主からの払込による収入	379	—
その他	△578	211
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6,702	△11,706
現金及び現金同等物に係る換算差額	683	297
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△4,896	2,514
現金及び現金同等物の期首残高	24,673	19,776
連結子会社の決算期変更による現金及び現金同等物の増減額	—	1,093
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	24
現金及び現金同等物の期末残高	19,776	23,408

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
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
事業内容	持株会社傘下のグループ企業全体の経営戦略を策定・統括し、グループの企業価値の最大化を図る。
設立	2004年4月1日
資本金	330億円
従業員数	グループ連結 14,217名

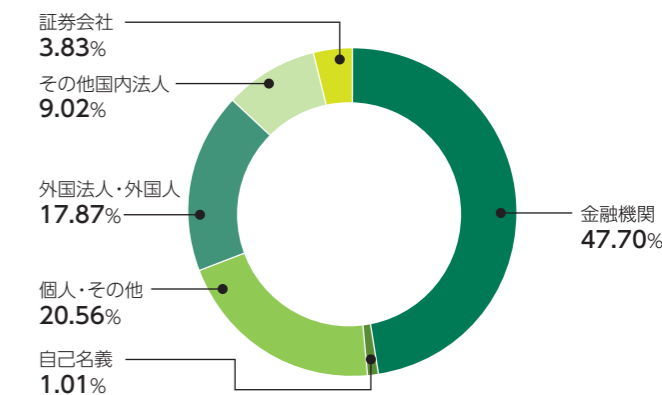
グループ会社

国内	
株式会社 GSユアサ	株式会社 GSユアサ ライティングサービス
株式会社 ジーエス・ユアサ バッテリー	株式会社 GSユアサ ソシエ
株式会社 ジーエス・ユアサ テクノロジー	ジーエス化成工業株式会社
株式会社 ジーエス・ユアサ アカウンティングサービス	株式会社 ジーエス茨城製作所
株式会社 GSユアサ エナジー	株式会社 ジーエス環境科学研究所
株式会社 リチウムエナジー ジャパン	株式会社 ユアサ メンブレンシステム
株式会社ブルーエナジー	株式会社 いわきユアサ
株式会社 ジーエス・ユアサ フィールドिंगス	ユアサ化成株式会社
株式会社 北海道ジーエス・ユアサ サービス	ユアサ電器株式会社
株式会社 GSユアサ イノベーション	
海外	
<b>アメリカ</b>	<b>タイ</b>
GS Yuasa Energy Solutions, Inc.	GS Yuasa Asia Technical Center Ltd.
GS Yuasa Lithium Power, Inc.	Yuasa Battery (Thailand) Pub. Co., Ltd.
Yuasa Battery, Inc.	Siam GS Battery Co., Ltd.
<b>イギリス</b>	GS Yuasa Siam Industry Ltd.
GS Yuasa Battery Europe Ltd.	GS Yuasa Siam Sales Ltd.
<b>ハンガリー</b>	<b>マレーシア</b>
GS Yuasa Hungary Ltd.	GS Yuasa Battery Malaysia Sdn. Bhd.
<b>トルコ</b>	<b>ベトナム</b>
Inci GS Yuasa Aku Sanayi ve Ticaret Anonim Sirketi	GS Battery Vietnam Co., Ltd.
<b>中国</b>	<b>インドネシア</b>
広東湯浅蓄電池有限公司	PT. Yuasa Battery Indonesia
湯浅蓄電池(順徳)有限公司	PT. GS Battery
天津湯浅蓄電池有限公司	PT. Trimitra Baterai Prakasa
天津杰士電池有限公司	<b>パキスタン</b>
天津東邦鉛資源再生有限公司	Atlas Battery Ltd.
杰士電池有限公司	<b>インド</b>
上海杰士鼎虎動力有限公司	Tata AutoComp GY Batteries Private Limited
<b>台湾</b>	<b>オーストラリア</b>
台湾湯浅電池股份有限公司	Century Yuasa Batteries Pty Ltd.
台湾杰士電池工業股份有限公司	

株式概要

決算期	3月31日
発行可能株式総数	2億8千万株
発行済株式総数	82,714,942株
単元株式数	100株
株主数	35,595名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第1部
公告方法	電子公告とし、当社ホームページに掲載します。ただし、事故その他のやむを得ない事由により電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。

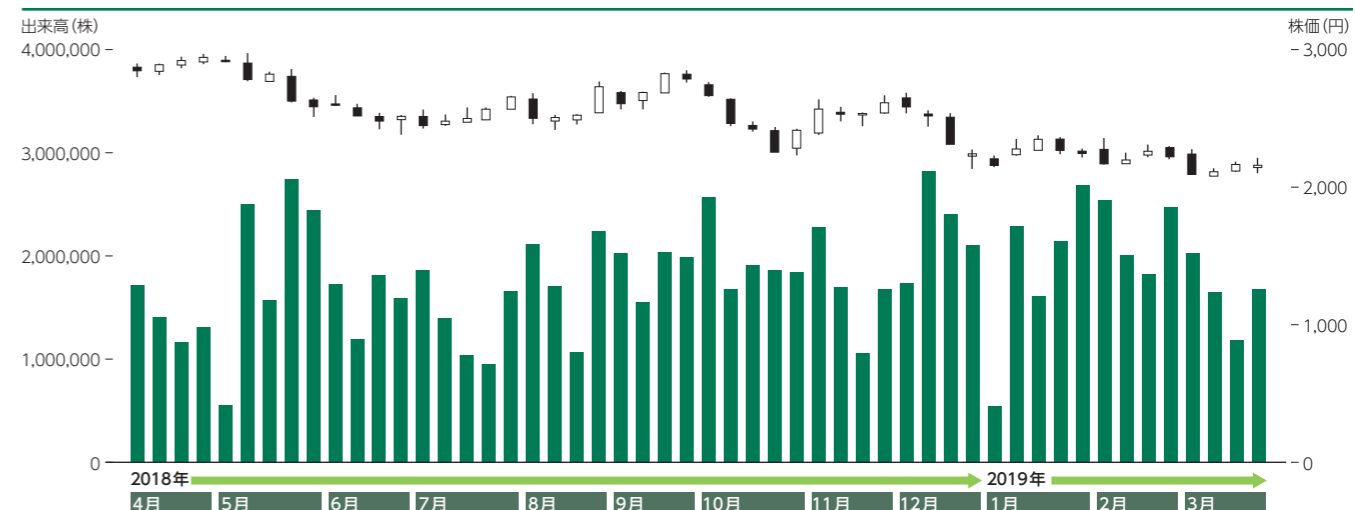
所有者別株式保有の状況



大株主

株主名	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	8,229	10.05
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	5,068	6.19
明治安田生命保険(相)	2,800	3.42
トヨタ自動車(株)	2,236	2.73
(株)三菱UFJ銀行	1,865	2.28
日本生命保険(相)	1,789	2.19
(株)京都銀行	1,548	1.89
三井住友信託銀行(株)	1,470	1.80
(株)三井住友銀行	1,421	1.74
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	1,408	1.72

株価・出来高の推移



注) 2018年10月1日付で5株を1株にする株式併合および1単元を100株にする単元株式数の変更を実施しており、以後はこれらの効力発生を前提とした売買単位(併合後の100株)での取引になっています。それに伴い、2018年4月1日に株式併合を実施したと仮定して、株価および株式売買高の推移を表示しています。