

Creating the Future of Energy

長期ビジョン（Vision 2035）アップデート・
第七次中期経営計画説明会



2026.5.13

株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション



1 社会インフラ（ESS・AIDC※・防衛）を新たな成長のドライバーに

- 圧倒的な優位性やオンリーワン技術を背景に成長期待領域への集中投資を行い事業ポートフォリオを転換



2 モビリティをキャッシュ創出の源泉として強化

- 鉛蓄電池のアフターマーケット強化とLiB（HEV/12V）の利益率改善による更なるキャッシュ創出力の強化



3 収益力と資本効率を高め、成長の進捗に応じて株主還元を着実に拡充

- DOE 3%※を目安とした累進配当で中長期の成長に応じた増配を継続



4 計画達成確度を高めるため、透明性とコミットメントを強化

- 事業を「モビリティ」「社会インフラ」で定義し、ROIC等の経営指標を定め実行責任を明確化

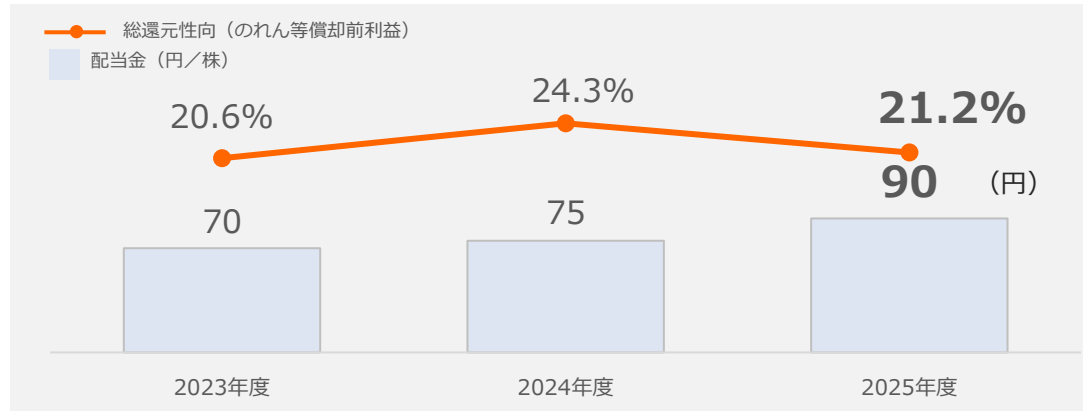
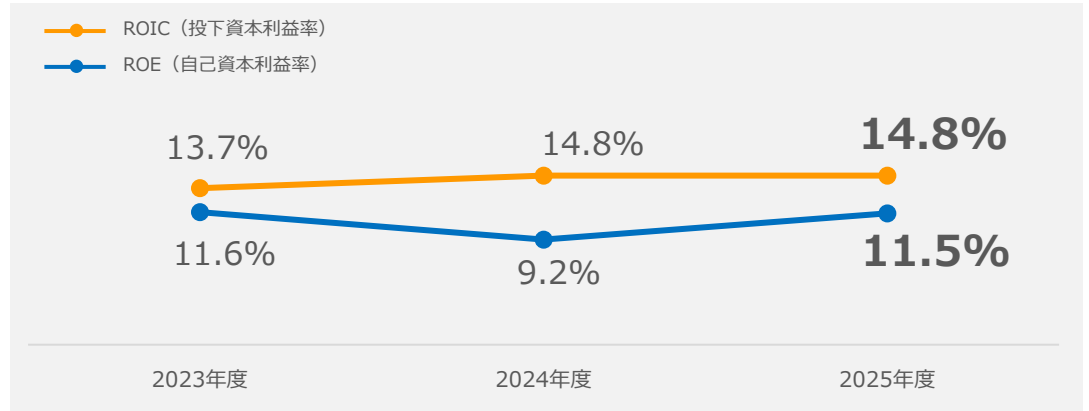
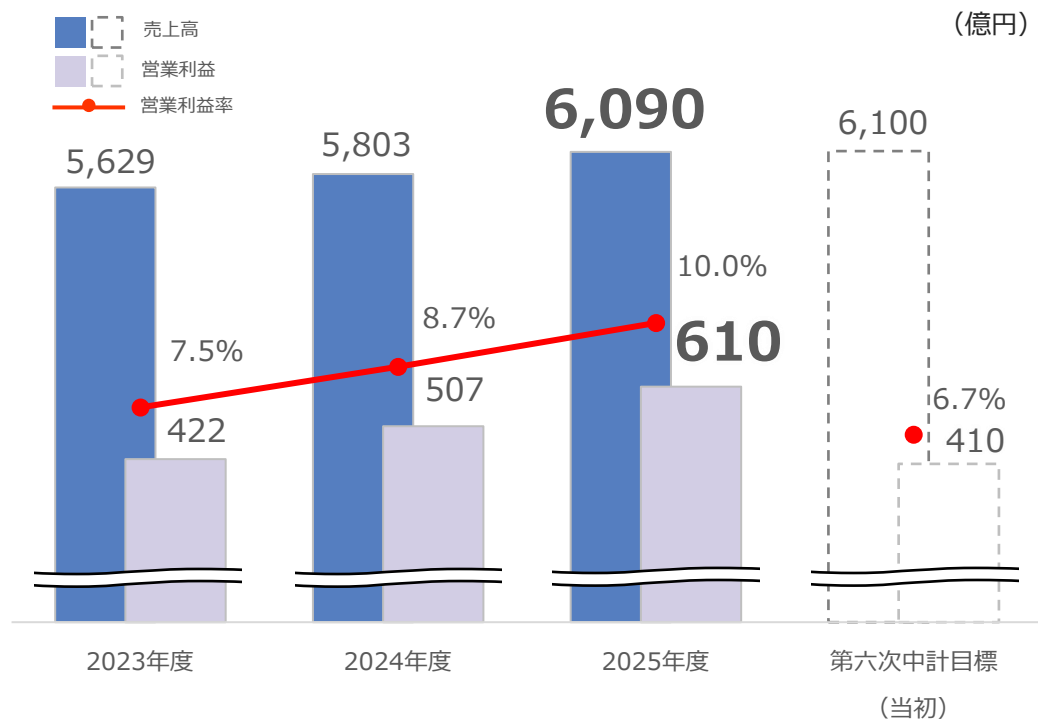
※ AIDC : AIデータセンター

※ (配当金額+自己株式取得金額) /株主資本

第七次中期経営計画

1. 第六次中期経営計画の振り返り
2. 長期ビジョン（Vision 2035）アップデート
3. 第七次中期経営計画の目標
4. マテリアリティ

売上高・営業利益（全社）



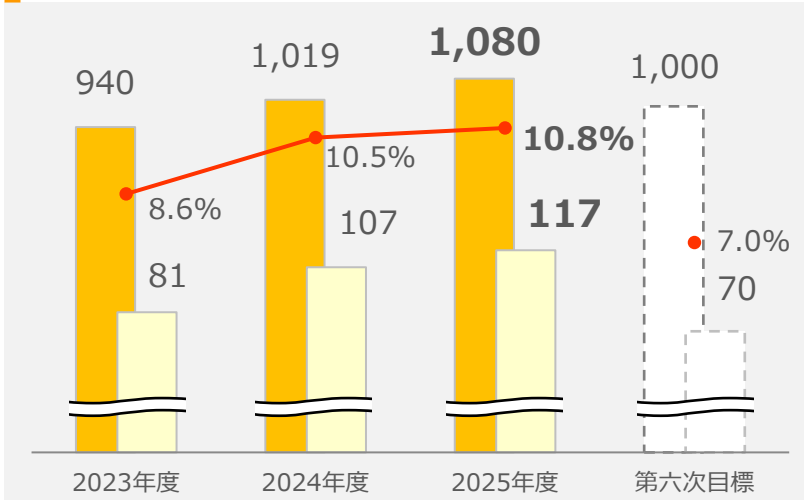
第六次中計 実績

- ▶ 売上高 : 市場環境の変化を織り込んだ計画に対し、主力領域の需要を確実に取り込み、概ね計画通りの推移
- ▶ 営業利益 : 価格改善を主因とした収益性向上により計画超過の達成
- ▶ 総還元性向 : 利益拡大を踏まえつつ成長投資とのバランスを取り、配当の継続性・予見性を重視した還元を実行

(注) 営業利益はのれん等償却前。ROE・ROICおよび総還元性向は、のれん等償却前（営業利益・当期純利益）に対するものです。

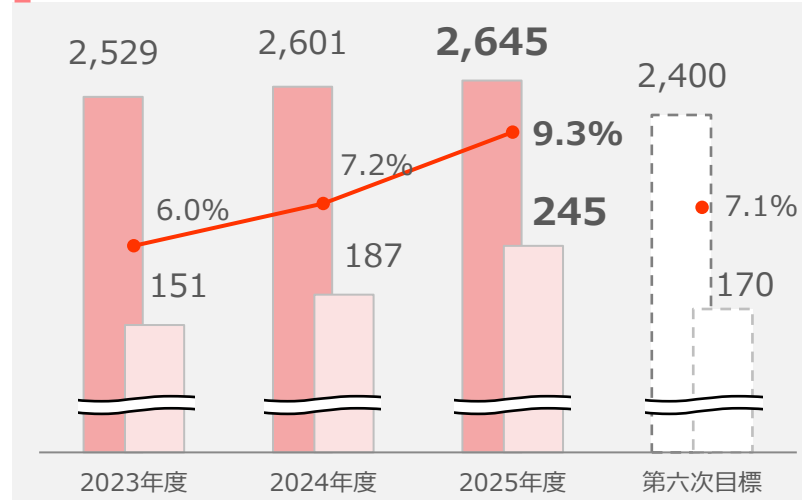
自動車電池（国内）

（億円）



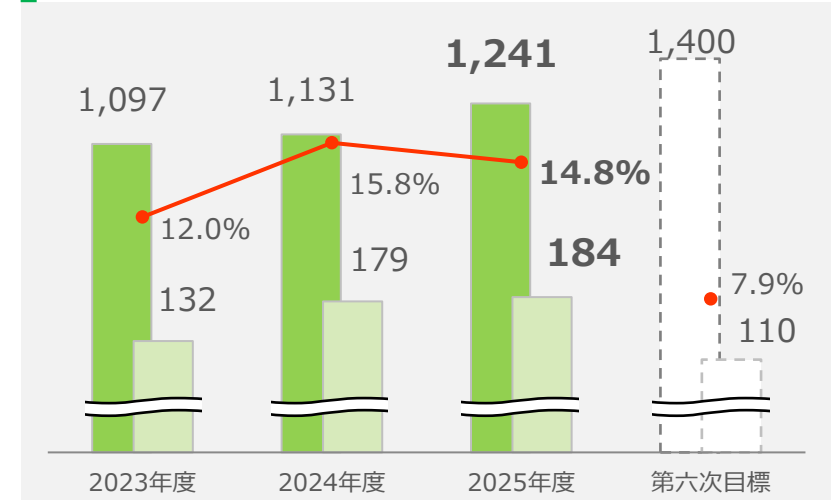
自動車電池（海外）

（億円）



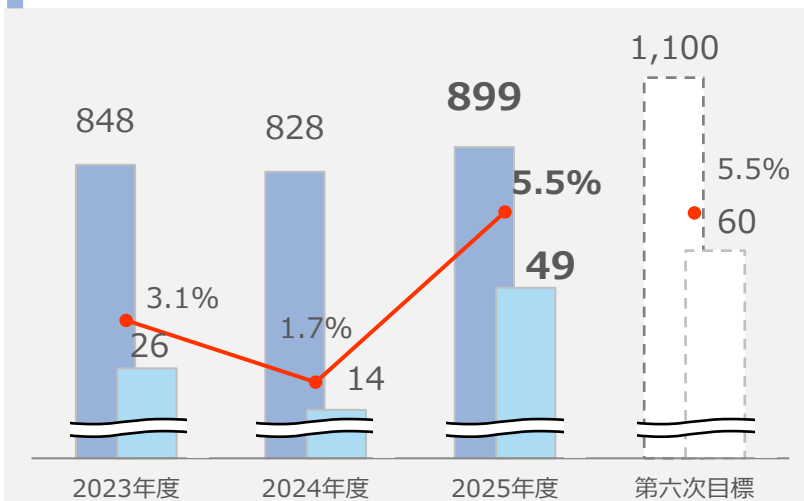
産業電池電源

（億円）



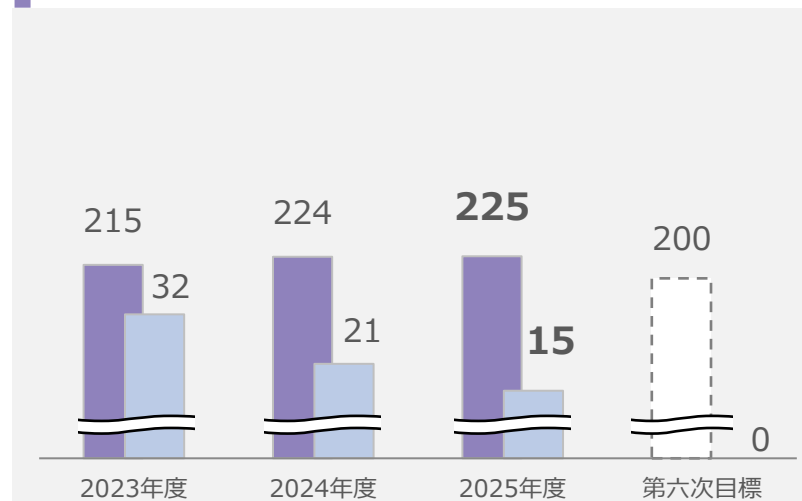
車載用リチウムイオン電池

（億円）



特殊電池およびその他

（億円）



第六次中計 実績概要

- **自動車電池（国内・海外）**
売価改定、中国拠点の整理などにより収益性向上。25年度はIRA補助金も大きく寄与。
- **産業電池電源**
売価改定、常用分野の成長による拡販。
- **車載用リチウムイオン電池**
HEVの物量増。

■ 売上高 —●— 営業利益率
■ 営業利益

（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。



第六次中期経営計画の重点施策

第六次中計での実施内容

モビリティ

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



• HondaとJV設立 → 高容量・高出力なリチウムイオン電池の共同開発を開始

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



• 2027年稼働予定の工場建設を推進

徹底した付加価値創出と収益性改善



• 自動車鉛の国内事業での適性価格の訴求により、収益性を改善

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



• 事業環境を踏まえ、中国・トルコ拠点からの撤退を決定
• ASEAN地域での拡販強化と生産・営業体制の再構築により収益性を改善

社会インフラ

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



• 蓄電池 + STARELINKでエネルギーソリューションモデルを構築
• 電力市場向け蓄電池の受注を獲得し規模拡大

常用向けリチウムイオン電池の生産拡大



• 原材料価格やインフレ影響の売価反映
• 全国100カ所以上のサービスネットワークを活用したメンテナンス体制を強化し、収益を拡大

第七次中期経営計画

1. 第六次中期経営計画の振り返り
- 2. 長期ビジョン（Vision 2035）アップデート**
3. 第七次中期経営計画の目標
4. マテリアリティ

第六次中計時点からの事業環境変化

変化の当社への影響（機会・リスク）

機会
リスク

モビリティ



BEV拡大の鈍化

- 各OEM、BEV拡大の戦略を取っていたが、市場が急減速し各OEM戦略を方針転換



自動車用鉛蓄電池のアフターマーケットの拡大

- 自動車保有の長期化などにより、アフターマーケットが拡大傾向

社会インフラ



テクノロジー進化による新規マーケットの勃興

- AI向けデータセンター（AIDC）の増加
- 再エネ市場における蓄電需要の継続



経済安全保障・エネルギー安全保障など安全保障意識の高まり

- 国内生産・供給体制強化への要望の高まり
- 防衛関連市場の拡大

BEV市場の前提変化により、
事業収益性が読みづらい局面電動化に左右されない鉛市場は底堅く
更なる需要が見込まれる

販売構成の良化により収益性が向上

新市場拡大
(AIDC：高信頼性電源、ESS：系統安定化・再エネ対応)純国産品・調達要件の強化を追い風に、
産業用／特殊用途で需要拡大

モビリティ：鉛、LiBを両立する製品ポートフォリオで強固な基盤を確立

社会インフラ：鉛、LiB開発で磨いた力で、社会インフラを成長ドライバーへ

モビリティ



主要OEMとの強固な関係性と採用実績

- 国内外主要OEM向けに長年の採用実績を有し、継続受注・車種横展開を実現
- 厳格な車載品質要求・監査基準を継続的にクリアし、開発段階からの共同開発が可能



鉛、LiBを両立する製品ポートフォリオ

- 鉛蓄電池からHEV／12V LiBを通して培ったサイクル劣化抑制と高電流対応技術



国内外に広がるアフターマーケット基盤

- 鉛蓄電池で確立した国内外の販売・流通ネットワークを保有し、安定した交換需要を獲得
- 長年のビジネスによるブランド認知と販売店網により、高い市場浸透率を維持

社会インフラ



高出力×長寿命を実現する電池性能

- 自動車用鉛蓄電池およびHEVで一貫して高出力が求められる電池の開発実績
- 直近のインフラ向け案件では、この評価軸が決め手となり、受注



長年の実績に基づく安心・安全の信頼性

- 防衛用途でも高い評価を受けている高い信頼性
- ESSで10年超えても市場不具合が発生していない高い安全性



安定稼働を支える保守・運用（O&M）サービス力

- 国内非常用で、全国規模のサービス網を構築し、保守・点検・復旧まで一貫提供してきた実績
- ESSでは保守サービス「STARELINK」を展開し、導入後の安定運用を継続的に支援

市場環境の変化と適切なリスク管理に基づき、成長性と資本効率を重視した重点投資で事業ポートフォリオを戦略的に転換し、次世代へ向け当社アセットを活用した新規事業の創造に挑戦



鉛事業は安定キャッシュの 最大化で成長投資の原資を創出



- 新車向け市場は、SDV※による高容量の要求もあり、今後も堅調に推移
- 安定的かつ高収益なキャッシュ創出をしていく



車載用LiBは選別投資で リスクを抑え、収益体質へ転換



- BEVは事業環境の変化等を踏まえ検討中
- HEV/PHEV/12V LiBは既存キャパシティの稼働を高め、収益性向上を高める



社会インフラは成長の柱とし、 重点領域へ集中投資で加速

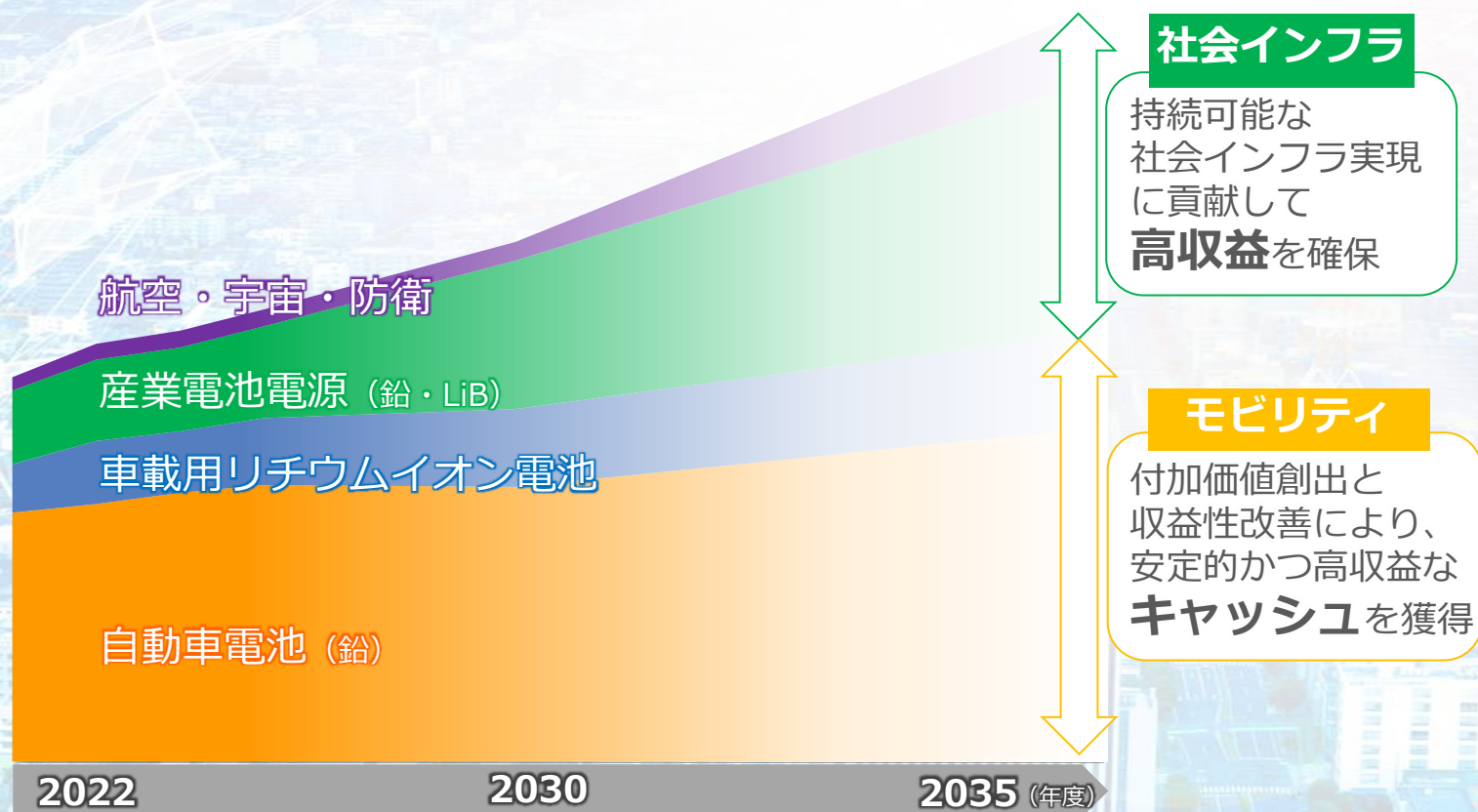


- ESS・データセンター領域における将来の長期契約・サービス収益につながる案件獲得に注力
- 「蓄電池に係る供給確保計画」に基づき国産LiB工場を立ち上げ、国産電池セルからO&Mまで一気通貫で対応

※ SDV…Software Defined Vehicle の略。ネットワークを通じて車両機能を継続にアップデートする次世代自動車のこと。

市場環境の変化を踏まえ、Vision 2035で示した絵姿をアップデート

各セグメント成長イメージ



第八次中計期間中（～2031年度）
に達成見通し



2035年度

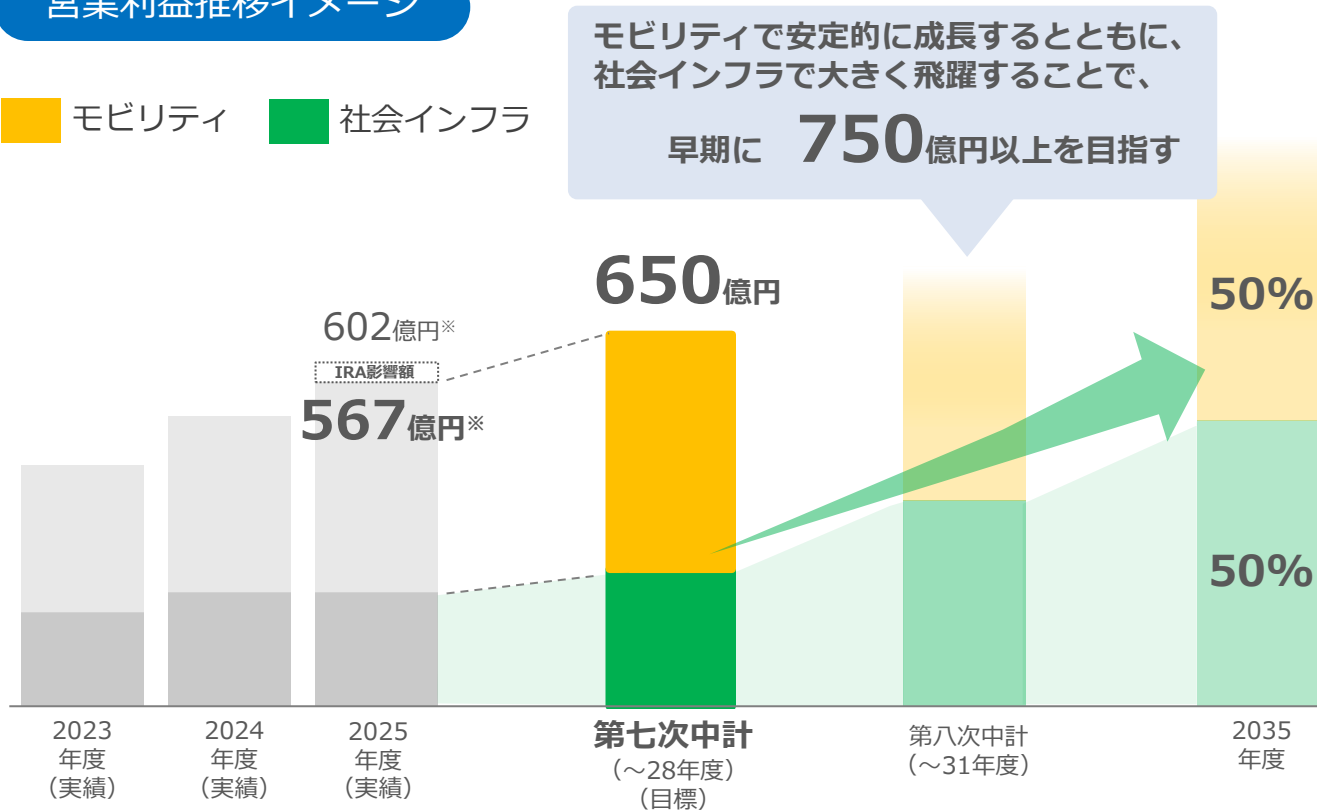
従来 売上高目標 **8,000**億円

※第六次中計時点 Vision2035

「モビリティ」と「社会インフラ」を両輪とし、2035年に向けて両領域の利益貢献が同等となることを目指す。また鉛蓄電池事業については、引き続きキャッシュ創出を支える基盤として注力していく

営業利益推移イメージ

モビリティ 社会インフラ



モビリティ

- 鉛蓄電池事業を中心に収益性を最優先に事業を運営し、安定的に高い利益水準を確保（投資は規律運用・効率改善を徹底）
- 原価改善・製品Mix改善・生産性向上で営業利益を着実に成長させ、35年度に向けても増益基調を継続

社会インフラ

- 第七次中計は投資・案件仕込み、28年度稼働を起点に利益が立ち上がり（長期契約・サービス収益の積み上げを加速）
- 第八次中計での利益成長をけん引し、2035年度に向けて利益貢献を50：50へ（ESS/AI/防衛などの重点領域で拡大）

第七次で仕込み、第八次で回収フェーズへ

- 生成AIDC増設による電源需要と、再エネ拡大起点のESS需要が同時に立ち上がり、市場が拡大局面へ
- 顧客期待の高まりを背景に受注が拡大

 第六次中計

市場立ち上がり
フェーズ

- 国内の需要を確実に獲得し、ポジションを築き、海外も狙う
- 国産LiB製造に向けた工場・設備投資の実施（28年度後半から稼働開始）

 第七次中計

事業構築・先行投資
フェーズ

ESS工場投資（2026年度～）

稼働（2028年度下期）

- 稼働した新工場・新製品を柱に、国内・海外での売上を伸ばし確実に投資回収を行う
- さらにサービスビジネスの積み上げによる利益の最大化を図る



第八次中計以降
（2029年度～）

投資回収・飛躍
フェーズ

唯一無二の技術力を強みに需要を獲得し、持続的な成長を目指す

- 増産投資した生産能力を活用して収益拡大、
確実な投資回収
- 航空機向け大型LiBの需要拡大
- アルテミス計画をはじめとした宇宙用途の拡大

- LiB搭載潜水艦の新造艦および交換用
に対応するため増産投資
- 防衛用の特殊用途向け熱電池の
増産投資

第七次中計

事業拡大・増産投資フェーズ

潜水艦用LiB増産投資（2027～2029年度）

増産開始（2030年度）

熱電池増産投資（2026～2027年度）

増産開始（2028年度）

航空・宇宙・海洋向けLiB増産投資（2026～2027年度）

増産開始（2029年度）

第八次中計以降
（2029年度～）

投資回収・飛躍
フェーズ

..... 主な採用・搭載事例



ISS(国際宇宙ステーション)
©JAXA/NASA



H3ロケット
©JAXA



Boeing 787



潜水艦
提供：海上自衛隊殿

..... 主な取り扱い製品と用途

大型リチウムイオン電池



●宇宙 ●航空機 等

熱電池



●宇宙 ●特殊飛翔体

リチウム1次電池



●海中機器 ●海洋標識 等

酸化銀 - 亜鉛電池



●防衛用

海水電池

●水中機器 ●海洋標識 等

大容量鉛蓄電池・
リチウムイオン電池

●防衛用(潜水艦用含む)

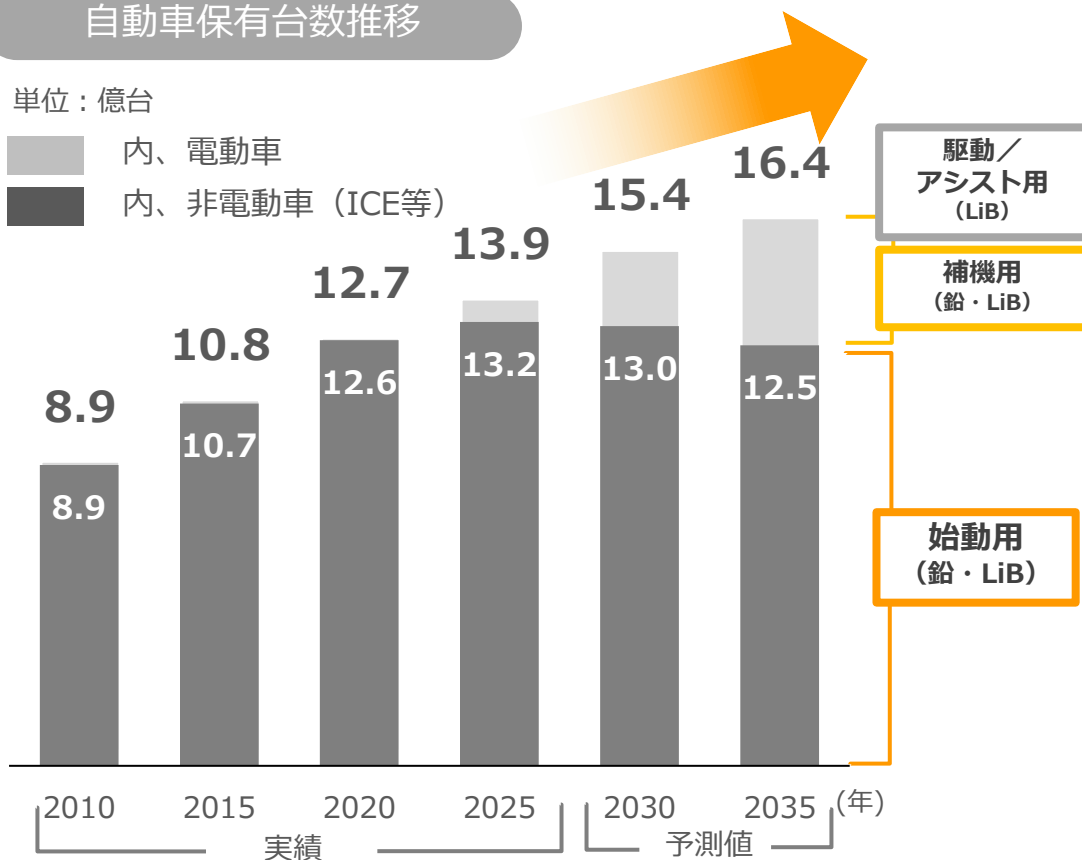
キャッシュの最大化で成長投資の原資を創出

自動車保有台数推移

単位：億台

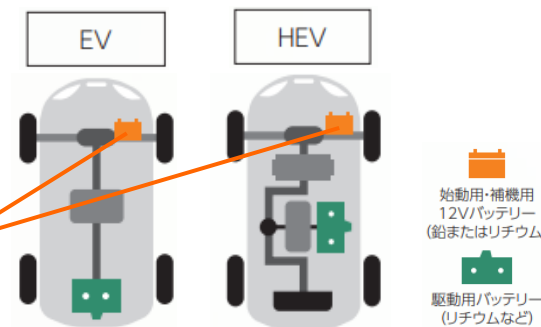
■ 内、電動車

■ 内、非電動車（ICE等）



(注) グラフにおける電動車はHEV、PHEV、BEV含む

出展: Wood mackenzie 「No. of Road Vehicles (Car Parc)」 (2026年4月16日時点)より当社作成



EVやHEVなどの電動車でも
鉛蓄電池は1台に1つ搭載
・始動用／補機用
(12V LiBは鉛蓄電池の代替品)

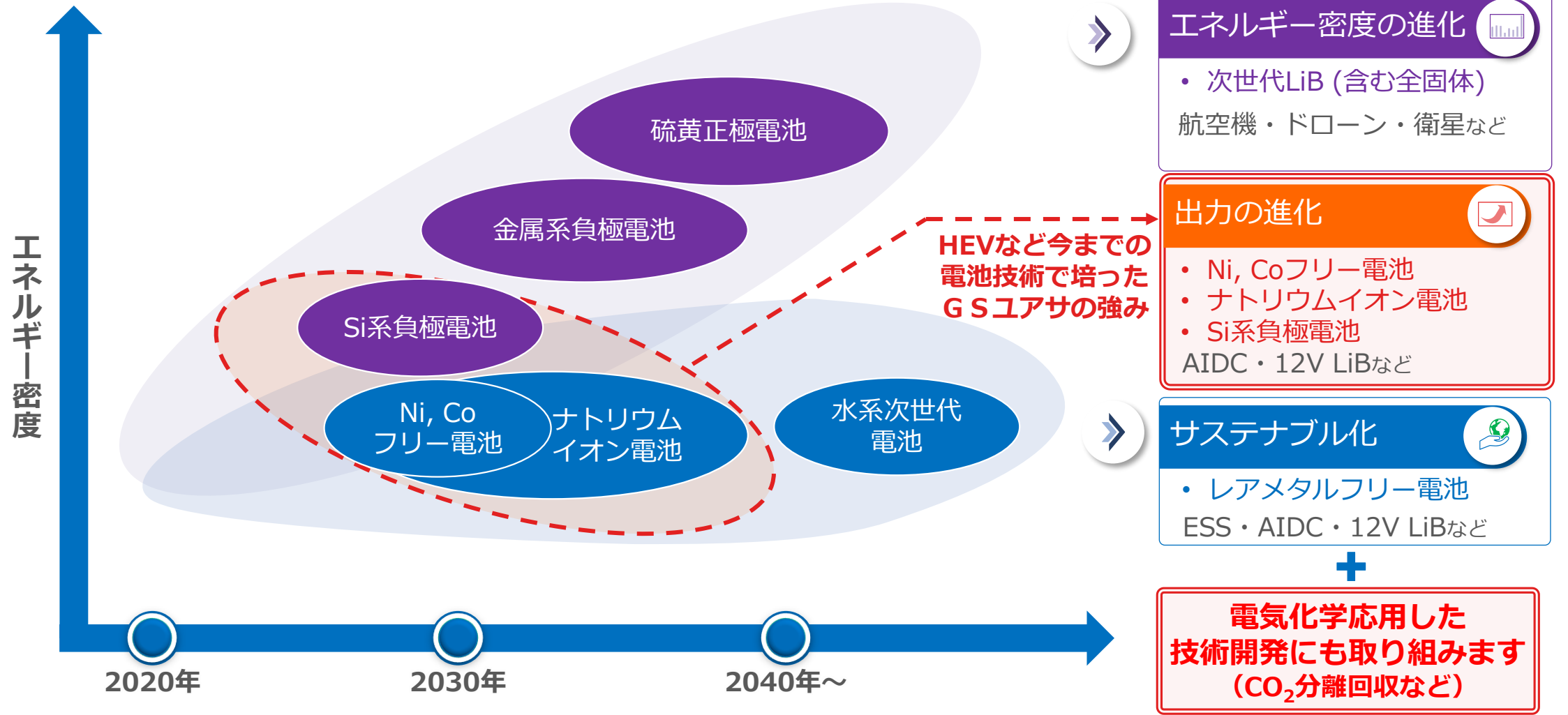
環境

- ・ 2035年でも非電動車が大半を占める
- ・ 電動車にも補機用電池（鉛蓄電池又は12V LiB）が搭載
- ・ 特に電動車は車両の消費電力量が増加しており、蓄電池の高容量化ニーズがある

取組

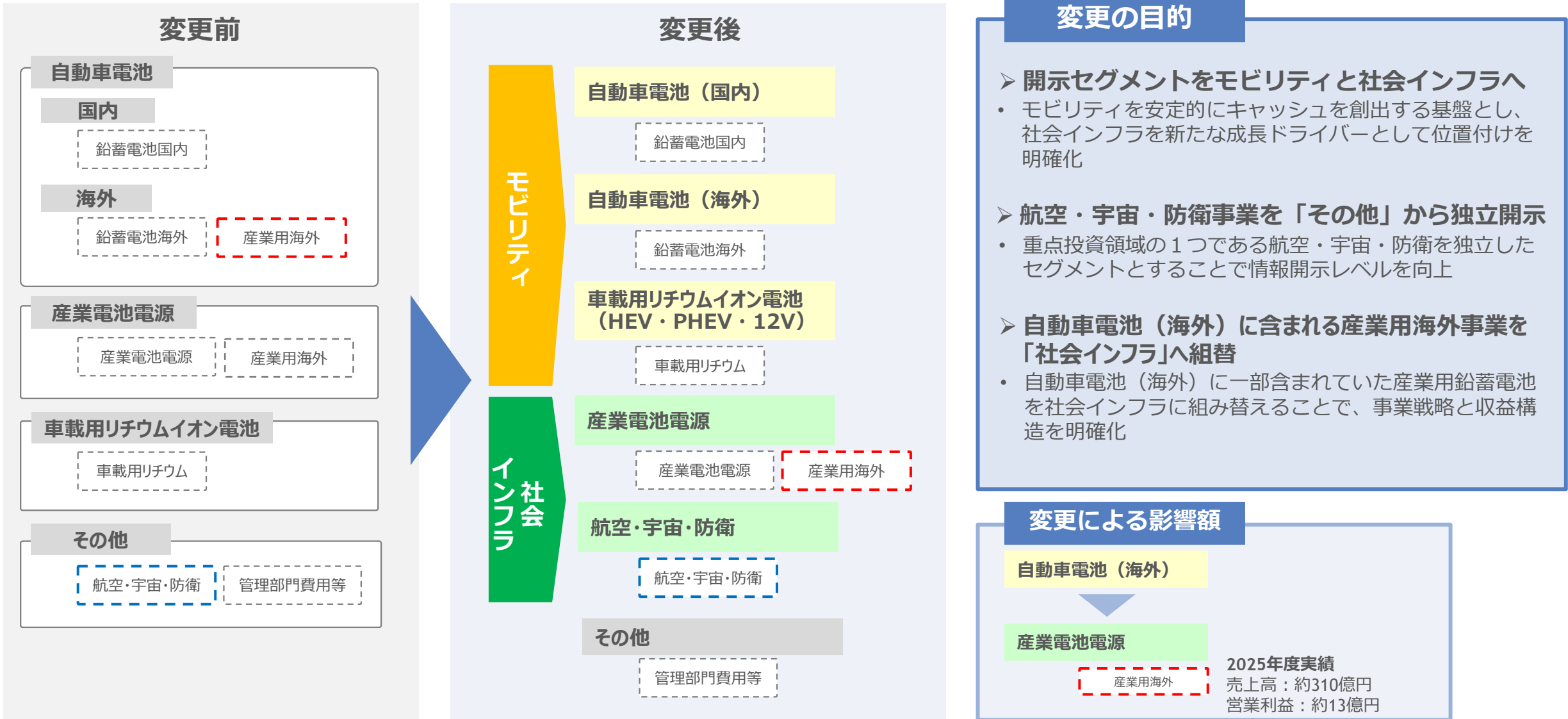
- ・ 鉛蓄電池は収益性を重視してキャッシュを最大化
- ・ 高容量化ニーズに対応する蓄電池（鉛、12V LiB）を開発
- ・ 電動車の駆動／アシスト用は、収益性重視で既存のキャパシティを最大限活用

高安全・長寿命・再資源化をキーワードに電池の進化を実現します



第七次中期経営計画

1. 第六次中期経営計画の振り返り
2. 長期ビジョン（Vision 2035）アップデート
- 3. 第七次中期経営計画の目標**
4. マテリアリティ



第七次中計
の位置づけ

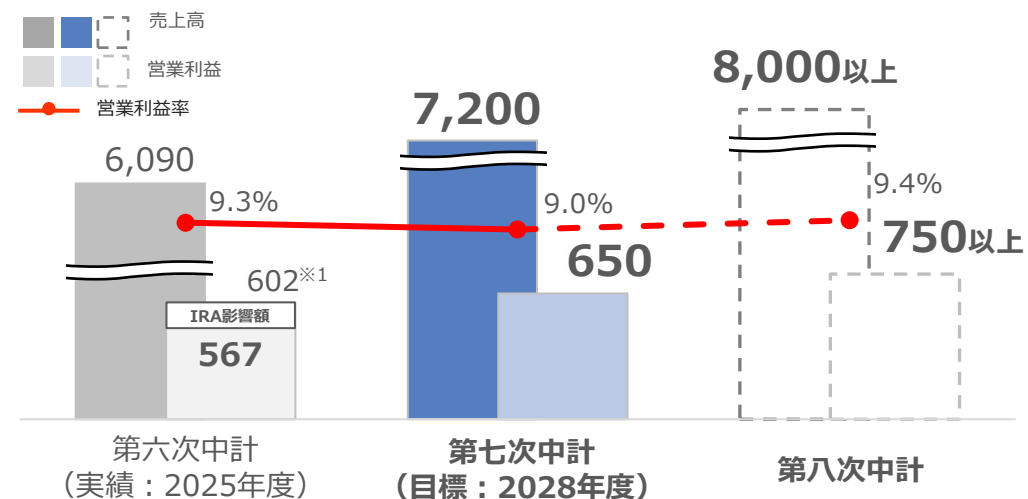
財務目標

“モビリティ”と“社会インフラ”の2軸の事業基盤構築フェーズ

- **モビリティ事業**：鉛蓄電池を中心に収益性を重視した事業運営を行う
- **社会インフラ事業**：基盤構築フェーズと位置づけ、ポジション確立を優先

売上高・営業利益（全社）

(億円)



| | | |
|--------|---------------|---------------|
| ROE※2 | 11.3% | 9%以上 |
| ROIC※3 | 10.7% | 9%以上 |
| 鉛建値 | 36.01万円/t | 36万円/t |
| LME | 1,953US \$ /t | 2,000US \$ /t |
| 為替 | 151.09円/US \$ | 150円/US \$ |

※ 営業利益・営業利益率はIRA補助金を除いた値です。

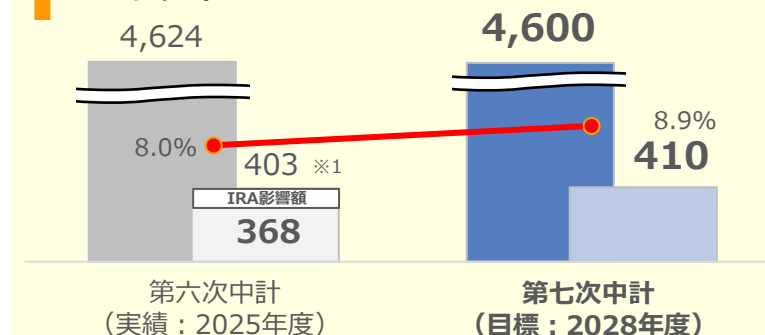
※1 IRA補助金の影響額を含む営業利益です。

※2 ROEは、親会社株主に帰属する当期純利益に対するものです。

※3 ROICは、NOPAT÷投下資本（有利子負債+株主資本）で算出。投下資本は期首と期末の平均値です。

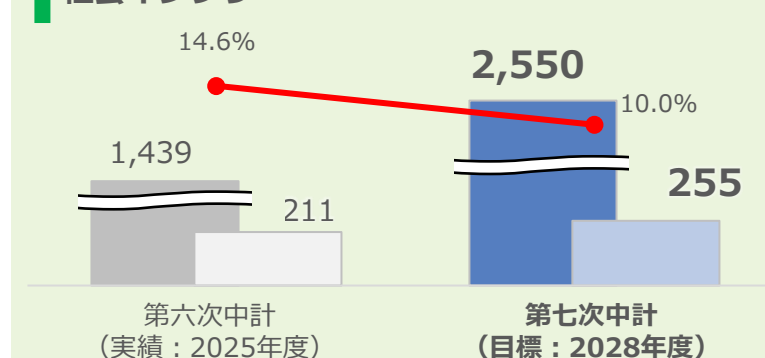
モビリティ

(億円)



社会インフラ

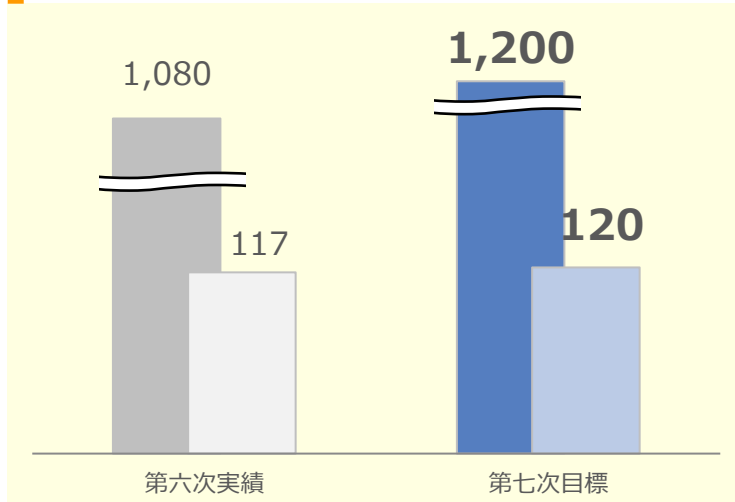
(億円)



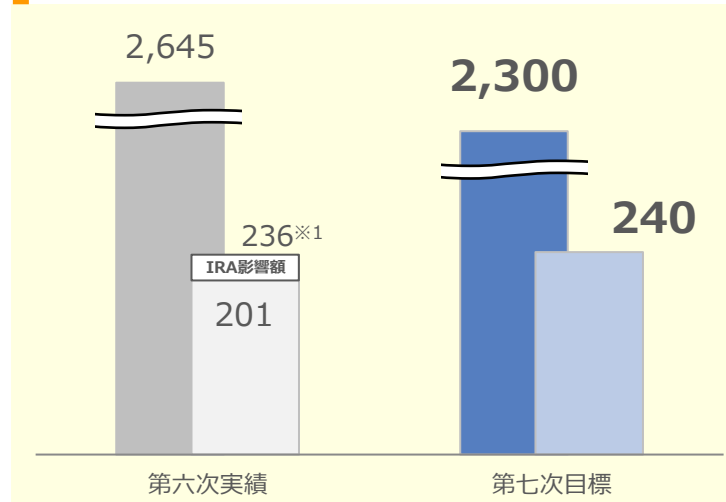
(その他) 2025年度実績：売上高27億円、営業利益△12億円
第七次中計：売上高50億円、営業利益△15億円

モビリティ

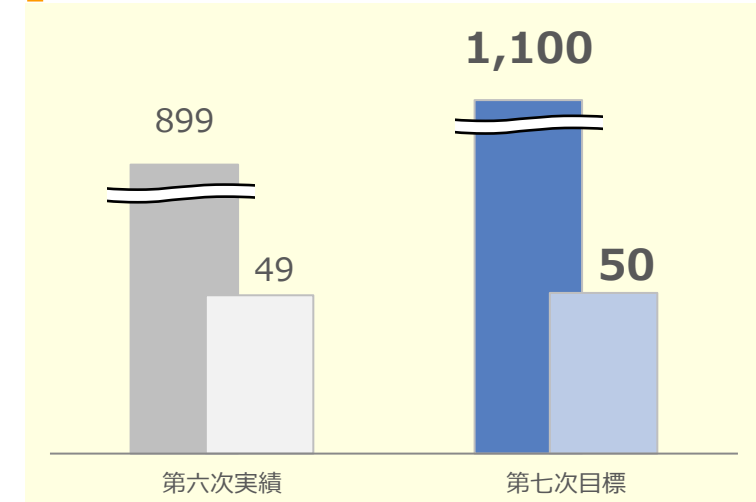
自動車電池（国内）



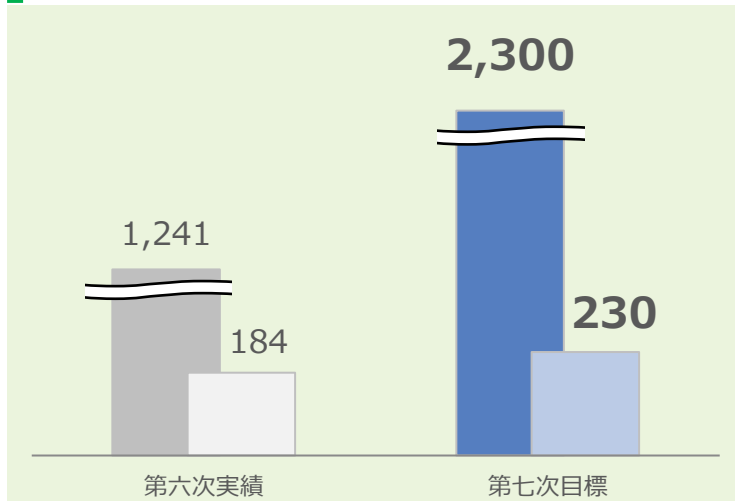
自動車電池（海外）



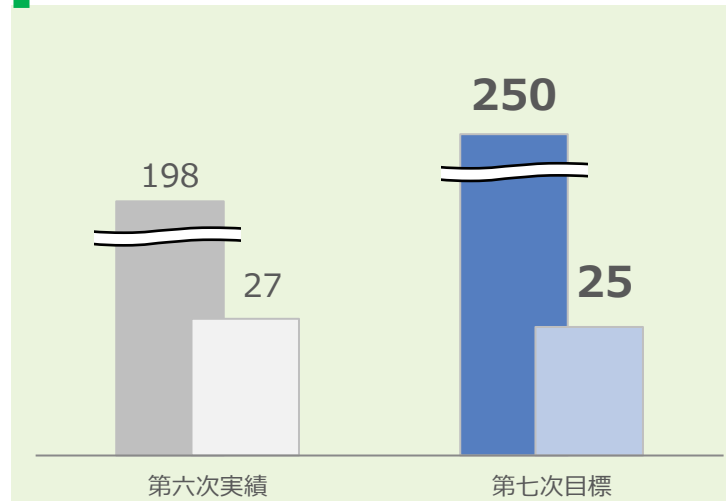
車載用リチウムイオン電池



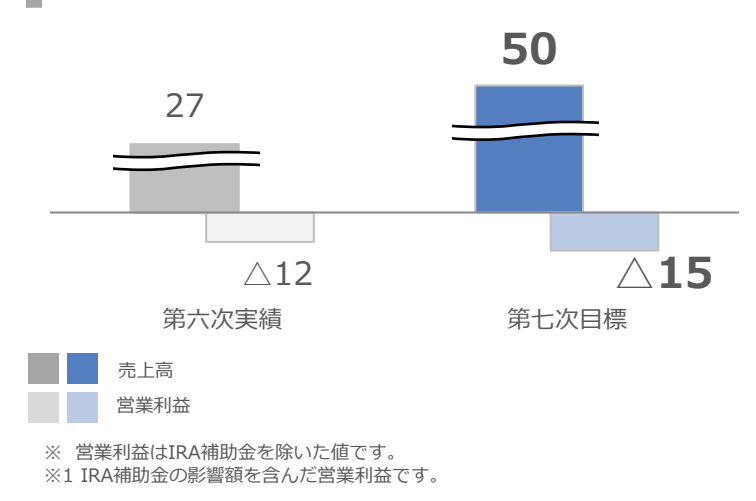
産業電池電源



航空・宇宙・防衛



その他



■ 売上高
■ 営業利益

※ 営業利益はIRA補助金を除いた値です。
※1 IRA補助金の影響額を含んだ営業利益です。

社会インフラ

モビリティ：事業規模に見合った投資を徹底し、収益力のさらなる強化を図る
社会インフラ：成長に向けた投資を着実に実行し、強固な事業基盤の構築を行う

| | モビリティ | 社会インフラ |
|------|--|---|
| 事業方針 | 既存工場の稼働率向上と原価低減で収益力を強化 | 将来成長を見据えた戦略的設備投資により、市場ポジションを強化 |
| 主要施策 | <ol style="list-style-type: none"> 12Vの新製品開発（鉛/LiB）によるラインアップ強化と搭載車種拡大 市場変化に対応する、新商品開発と生産体制構築 アセアン拠点を中心としたグローバル・サプライチェーン強化 HEV：既存工場の稼働率向上および効率化 | <ol style="list-style-type: none"> 「蓄電池に係る供給確保計画」の認定を受けた純国産メーカーとしてESS市場でのプレゼンス拡大 AIDC向けに最適な製品開発と販売強化（国内および米国） 非常用：DX x AIによる効率化推進で収益力強化 防衛用のオンリーワン製品（潜水艦用LiB、特殊用途向け熱電池等）で高付加価値特殊電池の受注拡大 |

必要な投資は着実に実行する一方で、投資効率を重視。資本の生産性を高めることで、収益性の着実な向上を目指す

| 主要施策 | 何故取り組むのか（市場環境） | 何故当社が出来るのか（優位性） |
|---|---|--|
| <p>1 12Vの新製品開発（鉛/LiB）によるラインアップ強化と搭載車種拡大</p> | <p>➤ 車両の消費電力増加などにより12V電源の高度化ニーズが拡大</p> | <p>• 鉛、LiB双方を展開する唯一のプレイヤーとして最適提案が可能</p> |
| <p>2 市場変化に対応する、新商品開発と生産体制構築</p> | <p>➤ 保有期間の長期化による交換需要拡大 • 12V補機電池の性能向上への期待</p> | <p>• 品質・性能に対する信頼・ブランド力に基づく顧客との強固なパートナーシップ</p> |
| <p>3 アセアン拠点を中心としたグローバル・サプライチェーン強化</p> | <p>➤ アセアンにおける四輪・二輪市場の成長期待</p> | <p>• 各拠点の既存基盤の活用による顧客要求の実現</p> |
| <p>4 HEV：既存工場の稼働率向上および効率化</p> | <p>➤ HEV需要は引き続き堅調に推移</p> | <p>• これまでのホンダ・トヨタ向けで培った実績 • 高出力×高耐久を用途最適化できる設計・材料技術の蓄積</p> |

利益成長に向けた積極的な投資を実行し、第七次中計画期間のみならず、その先を見据えた持続的成長の礎を築く

| 主要施策 | 何故取り組むのか（市場環境） | 何故当社が出来るのか（優位性） |
|--|--|---|
| <p>1 「蓄電池に係る供給確保計画」の認定を受けた純国産メーカーとしてESS市場でのプレゼンス拡大</p> | <p>・ 再エネ拡大に伴い調整力需要が増加、国内ESS市場が拡大局面</p> | <p>・ 「蓄電池に係る供給確保計画」の認定を受け、機器販売からO&Mまで一貫対応可能</p> |
| <p>2 AIDC向けに最適な製品開発と販売強化（国内および米国）</p> | <p>・ AI需要拡大を背景に米国DC投資が加速</p> | <p>・ AI負荷の高いDC用途に適合する高出力・高耐久設計の製品をラインアップ</p> |
| <p>3 国内非常用：DX x AIによる効率化推進で収益力強化</p> | <p>・ 国内における非常用の底堅い需要とサービスニーズの拡大</p> | <p>・ 高品質な製品とサービスの提供により国内における圧倒的なプレゼンス</p> |
| <p>4 防衛用のオンリーワン製品（潜水艦用LiB、特殊用途向け熱電池等）で高付加価値特殊電池の受注拡大</p> | <p>・ 防衛予算増額により特殊電池需要が拡大</p> | <p>・ 防衛向け特殊電池において国内トップの技術力を背景に、継続的採用実績を保持</p> |

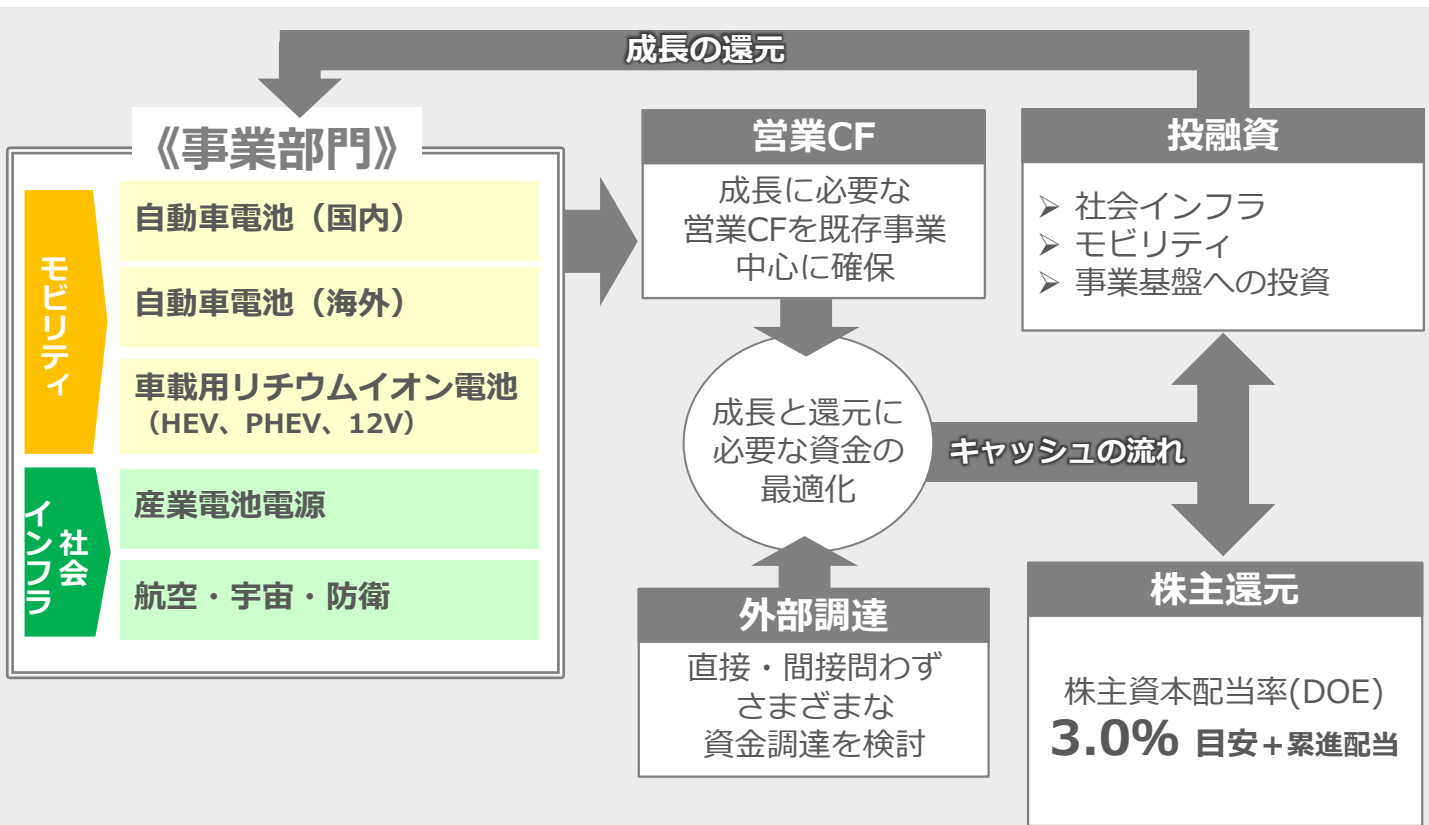
単年度の利益変動に左右されず、将来的な収益拡大の成果を株主還元の上昇として反映するために、株主資本配当率（DOE）3.0%を目安とする累進配当を目標とする。

第六次中計目標
総還元性向 30% 以上



第七次中計目標

株主資本配当率(DOE) **3.0%**目安 + 累進配当



2028年度 目標
(2028.4~2029.3)

営業CF対有利子負債比率※1

3 年程度

株主資本配当率（DOE）※2

3.0 %目安

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 （配当金額+自己株式取得価額）／株主資本

第七次中期経営計画
3カ年累計

営業キャッシュ・フロー

1,800 億円

投資キャッシュ・フロー

△2,250 億円

フリーキャッシュ・フロー

△450 億円

キャッシュイン

キャッシュアウト

内容

約2,550億円

26～28年度
 営業CF：1,800億円
 資金調達等：750億円

株主還元

約300億円

成長投資

約1,350億円

基盤投資

約900億円

DOE 3.0%を目安とする累進配当を導入し、成長に応じた株主還元を実施

- 株主資本配当率（DOE）3.0%を目安とする累進的配当を実施し、単年度の利益変動に左右されない安定的な株主還元を継続
- 本水準により、社会インフラ投資を継続しつつ安定配当を維持し、将来的な収益拡大の成果を株主還元の向上として反映する

自己株式の取得

- 財務健全性および投資機会とのバランスを勘案し、資本効率向上の観点から機動的に実施

社会インフラへの成長投資：850億円

- インフラ向けLiB生産に向けた新工場・設備
- 防衛・特殊電池の増産に向けた設備

モビリティ領域への成長投資：500億円

- 新製品投入（HEV・12V LiB）等
- ASEAN等でのシェアアップを狙う小規模M&A（自動車鉛）

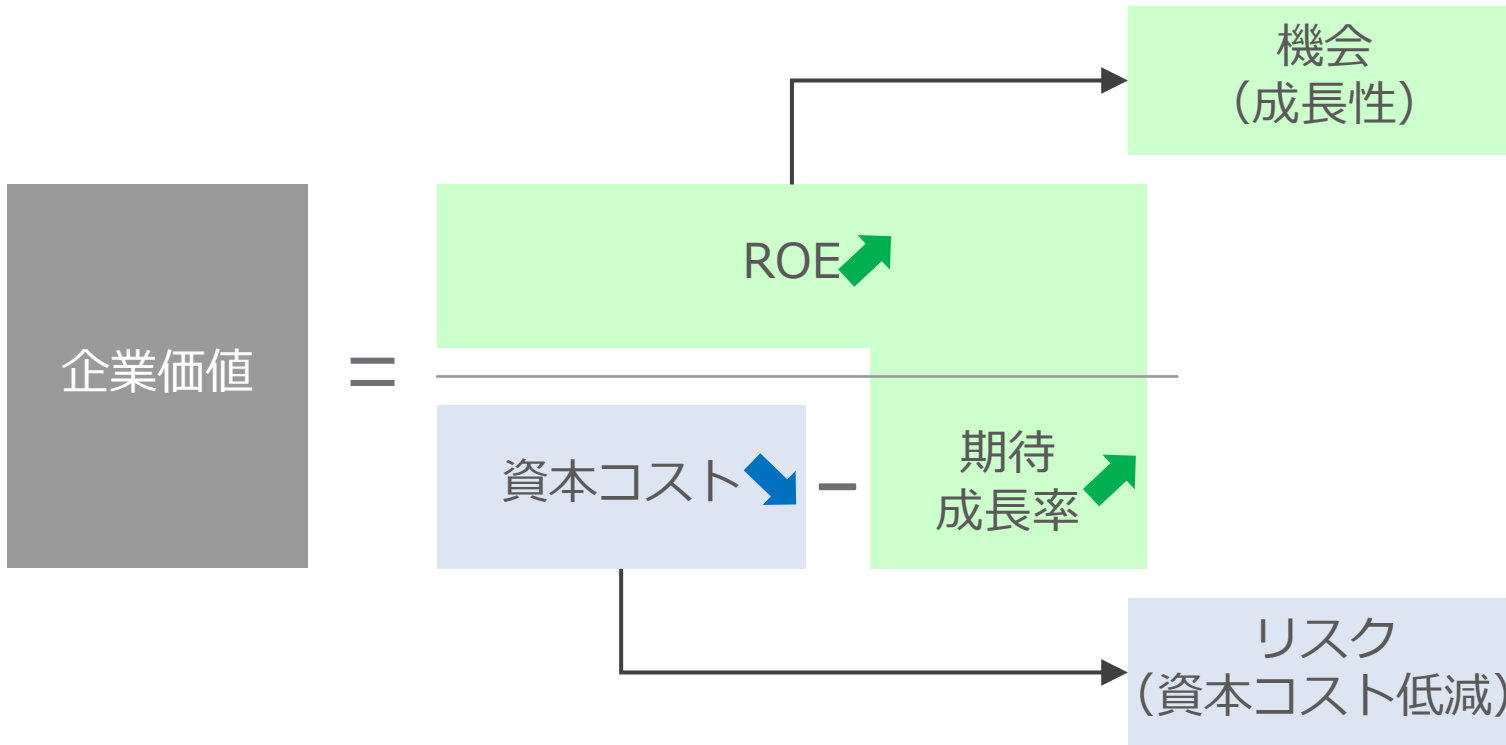
事業基盤への投資：900億円

- 次世代電池の研究・開発
- 設備更新等

第七次中期経営計画

1. 第六次中期経営計画の振り返り
2. 長期ビジョン（Vision 2035）アップデート
3. 第七次中期経営計画の目標
4. **マテリアリティ**

- ① 第七次中期経営計画策定を機に、従来のCSR方針に基づくCSRリスクマネジメント寄りのマテリアリティからサステナビリティ経営方針に基づく『社会に対する価値創造に繋がる』マテリアリティに刷新
- ② 新たなマテリアリティは、**成長ドライバー（機会の増大）**となる『**事業マテリアリティ**』と**資本コスト低減（リスクの低減）**となる『**基盤マテリアリティ**』を制定。
これらの課題に取り組むことが企業価値最大化につながる。



事業マテリアリティ

- ① 蓄電池技術を中心としたエネルギーインフラの創出
- ② 蓄電池技術を活用した環境配慮型モビリティへの貢献
- ③ 新しい価値の提供を実現する人材の育成と活躍

基盤マテリアリティ

- ① 環境保護の推進
- ② 高品質な製品の提供
- ③ 強固な経営基盤の保持

事業マテリアリティ

主な取り組み

蓄電池技術を中心とした
エネルギーインフラの創出



- 高品質な蓄電池の提供を通じたデータセンター向け製品需要の高まりへの対応
- 激甚化・頻発化する災害時に備えたインフラの強靱化に貢献
- 再生可能エネルギーの出力変動を緩和するESS向けの蓄電池需要への対応
- 社会全体のCO₂排出量削減に貢献する環境配慮製品の販売と普及
- 新規領域の特許取得によるエネルギーインフラ事業成長への貢献

蓄電池技術を活用した
環境配慮型モビリティへの貢献



- 鉛蓄電池の新車・補修向けともにさらなる収益力の強化
- HEVの生産能力を最大限活用し需要に対応
- 次世代電池の開発を通じたさらなる電動車普及への貢献
- 社会全体のCO₂排出量削減に貢献する環境配慮製品の販売と普及

新しい価値の提供を実現する
人材の育成と活躍



- 人材ポートフォリオマネジメントの構築
- 高度・専門人材の獲得・育成・最適配置
- DXやグローバル人材、次世代経営者の育成

基盤マテリアリティ

主な取り組み

環境保護の推進



- 環境負荷の低減
- 環境汚染事故の未然防止

高品質な製品の提供



- 品質基本方針に基づくお客様に提供する製品・サービスの質向上
- 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

強固な経営基盤の保持



- 変化する経営環境に迅速かつ効率的に対応できる組織・体制の整備
- コンプライアンス経営の徹底・強化を通じた経営の健全性・透明性の向上
- 安心・安全を確保した労働環境の整備
- 多様な人材が活躍できる風土醸成
- サプライチェーン上のリスクを低減する活動の推進

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・IR） 柿島 辰年・青木 裕・田中 祥太・松沢 拓哉

Tel : 075-312-1214

<https://www.gs-yuasa.com/jp>

參考資料

参考資料. 第六次中期経営計画の振り返り -連結業績-

| | | 第六次中計目標 | | 2025年度 (4-3月) 実績 (B) | 達成状況 (B-A) | (参考) 2022年度 (4-3月) 実績 |
|-------------|---------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|---------------|-----------------------------|
| | | 当初目標 (2023年4月) | 修正目標 (2025年5月) (A) | | | |
| 売上高 | | 6,100 億円 | 6,000 億円 | 6,090 億円 | +90 億円 | 5,177 億円 |
| のれん等償却前営業利益 | | 410 億円 | 520 億円 | 610 億円 | +90 億円 | 321 億円 |
| 財務指標 | 総還元性向 | 30.0 % | 23.6 % | 21.2 % | △2.4 % | 27.9 % |
| | ROE (自己資本当期純利益率) | 8.0 % | 9.5 % | 11.5 % | +2.0 % | 6.5 % |
| | ROIC※ (投下資本利益率) | 10.0 % | 13.0 % | 14.8 % | +1.8 % | 11.4 % |

※ ROICは、のれん等償却前営業利益（税前）÷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。

参考資料. 第六次中期経営計画の振り返り -セグメント別業績-



| (単位：億円) | | 第六次中計目標 | | | | 2025年度 (4-3月)実績 (B) | | 増減 (B-A) | | [参考] 2022年度 (4-3月)実績 | |
|------------------|----|-------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|---------------------------|----------------------|-------------|-----------------|----------------------------|-----------------|
| | | 当初目標 (2023年4月) | | 修正目標 (2025年5月) (A) | | 売上高 | 営業利益 (利益率:%) | 売上高 | 営業利益 (利益率:P) | 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:%) | | | | | | |
| 自動車 電池 | 国内 | 1,000 | 70 (7.0) | 1,000 | 110 (11.0) | 1,080 | 117 (10.8) | +80 | +7 (△0.2) | 878 | 65 (7.5) |
| | 海外 | 2,400 | 170 (7.1) | 2,500 | 180 (7.2) | 2,645 | 245 (9.3) | +145 | +65 (+2.1) | 2,473 | 133 (5.4) |
| 産業電池電源 | | 1,400 | 110 (7.9) | 1,300 | 190 (14.6) | 1,241 | 184 (14.8) | △59 | △6 (+0.2) | 992 | 88 (8.9) |
| 車載用 リチウムイオン電池 | | 1,100 | 60 (5.5) | 1,000 | 20 (2.0) | 899 | 49 (5.5) | △101 | +29 (+3.5) | 654 | 20 (3.0) |
| 特殊電池およびその他 | | 200 | 0 (-) | 200 | 20 (10.0) | 225 | 15 (6.7) | +25 | △5 (△3.3) | 180 | 14 (7.7) |
| 合計 | | 6,100 | 410 (6.7) | 6,000 | 520 (8.7) | 6,090 | 610 (10.0) | +90 | +90 (+1.3) | 5,177 | 321 (6.2) |

財務目標

| | 第六次中計実績 (2025年度) | 第七次中計目標 (2028年度) | 増減 | 第八次中計目標 (2031年度) |
|--------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| 売上高 | 6,090 億円 | 7,200 億円 | +1,110 億円 | 8,000 億円 |
| モビリティ | 4,624 億円 | 4,600 億円 | △24 億円 | |
| 社会インフラ | 1,439 億円 | 2,550 億円 | +1,111 億円 | |
| その他 | 27 億 | 50 億円 | +23 億円 | |
| 営業利益 | 602 億円 ※IRA除く 567 | 650 億円 | +48 億円 ※IRA除く +83 | 750 億円 |
| モビリティ | 403 億円 ※IRA除く 368 | 410 億円 | +7 億円 ※IRA除く +42 | |
| 社会インフラ | 211 億円 | 255 億円 | +44 億円 | |
| その他 | △12 億円 | △15 億円 | △3 億円 | |

参考資料. 第七次中期経営計画の目標 -セグメント別業績予想-



モビリティ

インフラ 社会

| | 第六次中計実績 (2025年度) | | 第七次中計目標 (2028年度) | | 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) | 1,080 億円 | 117 億円 (10.8%) | 1,200 億円 | 120 億円 (10.0%) | + 120 億円 | +3 億円 (△0.8%) |
| 自動車電池 (海外) | 2,645 億円 | 236 億円 (8.9%) | 2,300 億円 | 240 億円 (10.4%) | △345 億円 | +4 億円 (+1.5%) |
| 自動車電池 (海外) ※IRA除く | | 201 億円※ (7.6%) | | | | +39 億円※ (+2.8%) |
| 車載用リチウムイオン電池 (HEV・PHEV・12V) | 899 億円 | 49 億円 (5.5%) | 1,100 億円 | 50 億円 (4.5%) | + 201 億円 | + 1 億円 (△1.0%) |
| 産業電池電源 | 1,241 億円 | 184 億円 (14.8%) | 2,300 億円 | 230 億円 (10.0%) | + 1,059 億円 | +46 億円 (△4.8%) |
| 航空・宇宙・防衛 | 198 億円 | 27 億円 (13.4%) | 250 億円 | 25 億円 (10.0%) | + 52 億円 | △2 億円 (△3.4%) |
| その他 | 27 億円 | △12 億円 (-) | 50 億円 | △15 億円 (-) | + 23 億円 | △3 億円 (-) |
| 合計 | 6,090 億円 | 602 億円 (9.9%) | 7,200 億円 | 650 億円 (9.0%) | + 1,110 億円 | +48 億円 (△0.9%) |
| 合計 ※IRA除く | | 567 億円※ (9.3%) | | | | + 83 億円※ (△0.3%) |