



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

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

お問い合わせ先 コーポレート室
Email web_contact@jp.gs-yuasa.com



発 明 家 精 神



日本電池(株) 創業者
島津 源蔵
(1869 ~ 1951)

「科学を実用に」



日本電池

(1917 ~ 2004)

高品質な製品開発により、
社会に貢献する発明家精神

日本で初めて鉛蓄電池(プランテ式鉛蓄電池極板)を製造した
創意の創業者である島津源蔵は、1895年に国産鉛蓄電池の製造に成功し、
日本の十大発明家にも選ばれた。
その後、1917年に日本電池株式会社を設立し、
日本の蓄電池産業の礎を築いた。

私 た ち の D N A と 理 念



GSユアサの
DNA

事 業 家 精 神

「事業は人である」
湯浅蓄電池製造(株) 創業者
湯浅 七左衛門
(1877 ~ 1943)



ユアサ コーポレーション

(1918 ~ 2004)

時代に先駆けて新規事業を
開拓する事業家精神

封建的な遺風を守り続けていた湯浅七左衛門商店
(現ユアサ商事株式会社)を経営改革し、
商機を逃さず迅速な決断と行動力で新たな発展を生み出してきた
創業者である湯浅七左衛門は、1913年に金属の電解科学に関する研究を開始し、
1918年に湯浅蓄電池製造株式会社を設立した。

“世の中に革新的な製品を生み出し、社会に寄与したい”

創業の精神は、当社の前身である旧日本電池と
旧ユアサ コーポレーションの創業者である島津源蔵と湯浅七左衛門の想いから始まり、
今も社員一人ひとりに脈々と受け継がれています。

一貫して電池の領域で“革新と成長”を続け、
社会の発展に貢献

革新と成長の歴史

当社は蓄電池技術を起点に、社会の要請に合わせて

モビリティ、社会インフラ、航空・宇宙・防衛へと価値提供の幅を広げてきました。

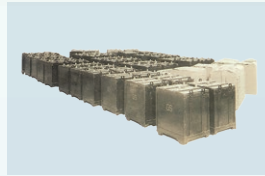
今後もエネルギーマネジメントカンパニーとして持続的成長に貢献してまいります。

A History of Innovation and Growth

航空・宇宙・防衛

1931

潜水艦用鉛蓄電池が事業の柱に



2005

米ボーイング787向け
リチウムイオン電池システムを受注

Boeing 787

2016

国際宇宙ステーションに
リチウムイオン電池を搭載

©JAXA/NASA

2017

日本初の潜水艦用
リチウムイオン電池を量産

提供:海上自衛隊

社会インフラ

1900年代

社会インフラの予備電源
として需要拡大

1993

角型リチウムイオン電池
を開発

1998

超薄型リチウムイオンポリマー
二次電池を発売

2000年代

再生可能エネルギー用の
蓄電システムを続々と発売

2015

コンテナ式リチウムイオン電池
システムを納入

2021

風力発電用の世界最大規模の
蓄電池設備を納入

モビリティ

1919

自動車用鉛蓄電池の
製造開始

1954

オートバイ用
小型軽量型蓄電池を発売

1970年代

高性能長寿命鉛蓄電池を
開発し、EVブームに貢献

2009

世界初の量産型EV「i-MiEV」に
リチウムイオン電池を供給

2010

ホンダ向けにハイブリッド車
(HEV)用リチウムイオン電池を供給

ホンダ「FIT HYBRID」

2020

トヨタ向けにHEV用
リチウムイオン電池を供給

トヨタ「ハリアー」

1900

1950

1990

2000

2010

2020

日本の社会インフラの
発展と電力の
安定供給に貢献

日本の
モータリゼーションの
発展に貢献

情報通信機器の
発展に貢献

EVの
新時代開拓に
貢献

電動車の普及に貢献

脱炭素社会の
実現に貢献

GSユアサの強み

積み上げてきた“革新と成長”によって
確かな強みを築く



蓄電池技術の絶え間ない研さんによって、
変化する社会のニーズに応える

100年の長い歴史の中で、GSユアサは一貫して電池一筋のモノづくりを行っています。
DNAに刻まれた飽くなき情熱と強みによって、新しい電池の未来を切り開いていきます。



社会課題の解決に貢献する 蓄電池技術

当社はこれまで時代の変化に合わせて「深海から宇宙」まで領域を拡大させ、電池を供給してきました。他社に先駆けてアイドリングストップ (ISS) 車用鉛蓄電池や欧州統一規格 (EN) 電池を開発・供給したほか、車載用リチウムイオン電池の先駆的メーカーとして多くの日系自動車メーカーの車種に採用されています。加えて、社会インフラのバックアップ用電池・電源装置や、宇宙向けなどの特殊電池も供給するなど、高出力×高寿命を実現する電池性能を有しています。



一気通貫した生産・販売・ 保守・ネットワーク

グローバル拠点網を構築し、地域ごとのニーズに合わせた提案を実施しています。産業電池電源事業では1,000人規模、日本全国100カ所以上の充実したサービス網を有しており、保守・点検までのサービスを24時間365日提供可能です。
また当社は世界・国内で数少ない電池専門メーカーであり、今後も蓄電池・電源装置を供給し続けます。



品質と安定供給で築き上げた 信頼と顧客基盤

当社は統合前から、自動車メーカーや産業電池電源事業における顧客との協業によって技術革新を追求し、ニーズに応じた製品開発を進めてきました。
この製品開発によって培ってきた品質と、当社の安定した供給力によって顧客との関係性を強固にし、電池専門メーカーとしての「信頼」と「顧客基盤」を築いています。

編集方針

統合報告書「GSユアサレポート2026」は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に応じた経営方針や事業戦略をご理解いただくことを目的として発行しています。

本報告書では、「モビリティ」と「社会インフラ」を中心とした事業活動を通じて、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、当社自身の持続的な成長と企業価値向上を目指す考え方や取り組みを紹介しています。

Point

新たなステージに立つ

GSユアサが描く成長戦略と変革

本報告書の位置付け

▶ 事業・財務関連情報

Webサイト PDF
GSユアサレポート

当社グループの統合報告ツールです。主として投資家の皆様向けに、価値創造に向けた取り組みやビジネスモデル、中長期的な戦略を中心にまとめています。

Webサイト 株主・投資家情報

決算資料、業績ハイライトなどさまざまな情報をタイムリーに発信しています。

▶ <https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir.html>



PDF インベスターズガイド

当社の概要・実績、ESG情報などの基本情報を簡潔にわかりやすくまとめた資料です。

▶ <https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/library/investorsguide.html>

PDF 株主のみなさまへ（決算のご報告）

株主の皆様向けに四半期ごとに発行し、業績情報や取り組み内容などを報告しています。

▶ <https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/library/report.html>

▶ サステナビリティ・ESG関連情報

Webサイト サステナビリティ経営サイト

サステナビリティ経営に関する方針や取り組みを掲載しています。

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



PDF ESGデータ集

サステナビリティへの取り組みに関連するESGの実績をまとめています。

▶ <https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/archive.php>

Webサイト

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

当社のダイバーシティに関する取り組みをまとめています。

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

表紙のコンセプトについて

都市を支えるインフラの実写を風景に、エネルギー・マネジメントがつなぐ未来の都市をスケッチで重ねました。右下から差し込むプリズムの光は、新たな中期経営計画がもたらす「輝かしい未来」への展望と、変革を加速させる勢いを表現しています。



“GSユアサレポート2026の注目ポイント”

Check 01

社長が語る企業価値向上の実現と ポートフォリオ転換への挑戦

2025年度に過去最高益を更新し、今期はアップデートした長期ビジョン、第七次中期経営計画を公表。持続的な企業価値向上の実現に向け、全従業員の力を結集しながら、いかにポートフォリオ転換に挑戦していくのか。社長がその想いとともに語ります。



P.14 | 社長メッセージ ▶

Check 02

Vision 2035のアップデートと 第七次中期経営計画が描く新たな成長ステージ

事業環境の変化を踏まえ、Vision 2035をアップデートし、モビリティを強固な収益基盤、社会インフラを新たな成長の柱と位置付けました。第七次中期経営計画を先行投資フェーズとし、資本コストを意識した経営の下、事業ポートフォリオ転換をいかに事業成長につなげていくか、わかりやすく解説しています。



P.22 | Vision 2035 ▶
P.32 | 中期経営計画の変遷 ▶

Check 03

企業価値向上を支える新たなマテリアリティ

社会価値と経済価値の同時創出に向け、事業・財務戦略との整合性を踏まえてマテリアリティを見直しました。成長をけん引する「事業マテリアリティ」と経営基盤を強化する「基盤マテリアリティ」へと見直し、企業価値へのつながりを明確化しています。



P.28 | 企業価値向上に向けた
マテリアリティの考え方 ▶

Check 04

経営戦略と連動した人的資本への取り組み

第七次中期経営計画と連動し、将来の事業ポートフォリオを支える人材戦略を強化しています。バックカスティングアプローチにより人材ポートフォリオマネジメントのロードマップを策定し、成長戦略の実現に必要な人的資本への投資に注力していきます。



P.46 | 人材戦略 ▶

Check 05

成長を支える事業・研究開発・知的財産戦略

第七次中期経営計画の達成に向け、各事業の成長戦略と研究開発・知的財産戦略を明確に示しています。各部門責任者が、事業ごとの強みや事業環境の変化を踏まえた機会・リスクの認識とともに、成長実現に向けた具体的な取り組みを語ります。



P.54 | 事業別戦略 ▶
P.68 | 研究開発・知的財産 ▶

Contents

GSユアサの歴史と今

- 01 ― 私たちのDNAと理念
- 02 ― 革新と成長の歴史
- 04 ― GSユアサの強み
- 06 ― 編集方針
- 08 ― Contents
- 10 ― At a Glance こんなところにGSユアサ
- 12 ― At a Glance 数字で見るGSユアサ



GSユアサの「価値創造」

- 14 ― 社長メッセージ
- 20 ― 価値創造プロセス
- 22 ― Vision 2035
- 28 ― 企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方
- 30 ― マテリアリティと各要素のつながり



目指す姿の実現に向けた中長期戦略

- 32 ― 中期経営計画の変遷
- 34 ― 第六次中期経営計画の振り返り
- 36 ― 第七次中期経営計画
- 40 ― 財務担当役員メッセージ
- 44 ― 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について
- 46 ― 人材戦略



価値創造に向けた「事業戦略および基盤戦略」

- 52 ― 事業概要・市場環境
- 54 ― 事業別戦略
 - 54 ― 【特集】産業電池電源事業
 - 60 ― 鉛蓄電池事業（国内）
 - 62 ― 鉛蓄電池事業（海外）
 - 64 ― リチウムイオン電池事業
 - 66 ― 航空・宇宙・防衛事業
- 68 ― 研究開発・知的財産
- 73 ― サステナビリティマネジメント
- 74 ― 環境保護の推進
- 76 ― 気候変動への対応（TCFD）
- 80 ― 高品質な製品の提供



ガバナンス

- 82 ― ガバナンス
 - 82 ― 社外役員メッセージ
 - 85 ― コーポレート・ガバナンス
 - 90 ― 役員報酬
 - 94 ― 役員一覧



コーポレート・データ

- 96 ― 主要財務データ一覧
- 98 ― 非財務ハイライト
- 99 ― 社外からの評価
- 100 ― 会社情報／株式情報



報告対象期間

2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）の実績

報告対象組織

GSユアサグループ（純粋持株会社である㈱ジーエス・ユアサコーポレーションおよび事業会社である㈱GSユアサならびに連結対象会社）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付けています。

発行年月

2026年9月

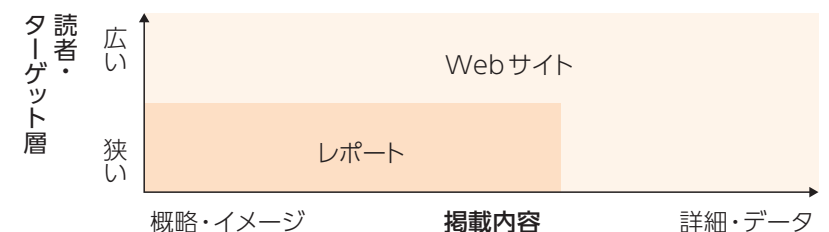
参考にしたガイドラインなど

- IFRS 財団「統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- GRI (Global Reporting Initiative)
「GRI サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」



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、読みやすく理解しやすいよう編集しています。Webサイトでは、社会からの要請に応えるためにさらに詳細な情報を開示しています。



At a Glance

「こんなところにGSユアサ」



01 自動車

長年培ってきた技術力で、アイドリングストップ (ISS) 車や電動車の補機用など、自動車の技術革新に合わせた電池を開発し、自動車の進化を支えています。



長年の実績と技術力で、小型車から業務用の大型車、電動車まで、あらゆる車種に対応する製品をラインアップしています。

02 オートバイ

振動耐久性やエンジンの始動性など、オートバイ特有の使用環境に対応した技術で、世界で高い信頼性を獲得しています。



東南アジアやアフリカ、中南米などの新興国において、急速に拡大する需要に対応しています。

03 電動車

電気自動車 (EV)・プラグインハイブリッド車 (PHEV)・ハイブリッド車 (HEV) 用リチウムイオン電池が、環境対応車の普及に貢献しています。



Honda [FIT HYBRID]

ホンダ、トヨタ、三菱自動車などの日系自動車メーカーの電動車に当社のリチウムイオン電池が搭載されています。

04 電力貯蔵システム (ESS)

天候に左右される太陽光発電の有効活用や防災機能の強化、風力発電の出力変動緩和と系統の安定化に蓄電システムが貢献しています。



北海道にある北豊富変電所に容量720MWhの蓄電池設備を納入し、風力発電設備と連系することで系統の安定化に寄与しています。

蓄電池設備全景 (提供元:千代田化工建設㈱)

05 AIデータセンター (AIDC)

近年のデータセンターの需要増加に対し、当社のバックアップ電池が電力の安定供給に貢献しています。



AIDC市場は北米を中心に拡大しており、日本でも政策支援を背景にさらなる成長が期待されています。

06 発電所

原子力発電所をはじめとしたさまざまな発電所の安定稼働に当社のバックアップ用電池・電源システムが貢献しています。



停電時に非常照明を灯したり、非常用発電機を始動させるまでのバックアップを行うなど、重要な設備を動かし続ける役割を果たしています。

07 ビル

災害時の電力途絶を想定したバックアップ用電池・電源システムで、ビルの非常照明設備など、社会生活の安心・安全に貢献しています。



有事の際にもビジネスやサービスを継続するため、オフィスビル、病院などのバックアップ電源の重要性が注目されています。

08 官公庁 (上下水道・防災無線など)

上下水道施設や防災無線向けにバックアップ用電池・電源システムを提供し、災害時の行政サービスの継続を支えています。



自然災害への備えとして多くの公共施設に採用され、レジリエントな地域社会づくりに貢献しています。

09 フォークリフト

工場内の運搬作業や物流の現場に欠かせないフォークリフトに、大容量かつ長寿命なバッテリーが採用されています。



大きなパワーと長時間作業をこなす画期的な大容量仕様に加え、長寿命設計が現場で高く評価されています。

10 宇宙 (ISS・人工衛星など)

過酷な環境下でも長期間使用でき、高容量・高性能な宇宙用リチウムイオン電池が、宇宙開発事業に貢献しています。



国際宇宙ステーション (ISS)

宇宙用リチウムイオン電池を世界に先駆けて開発し、国際宇宙ステーションなどに搭載されています。

11 航空機

最先端の航空機に当社の航空機用リチウムイオン電池が搭載され、環境性能と経済性の向上に貢献しています。



Boeing 787

省エネのための徹底した軽量化と電源の安定性も求められるため、軽量で高性能のリチウムイオン電池を開発しました。

12 防衛

国の防衛分野において、潜水艦用のリチウムイオン電池や特殊用途向け熱電池が貢献しています。



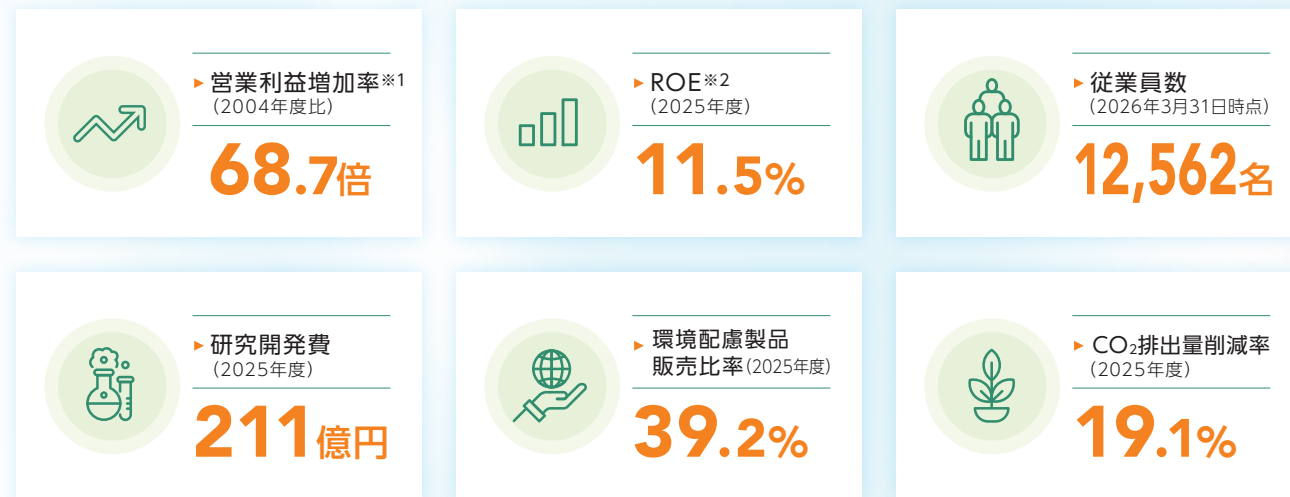
潜水艦用リチウムイオン電池や熱電池の需要拡大を受け、生産能力増強に向けた設備投資を進めています。

「そうりゅう型潜水艦」 (提供:海上自衛隊観)

At a Glance

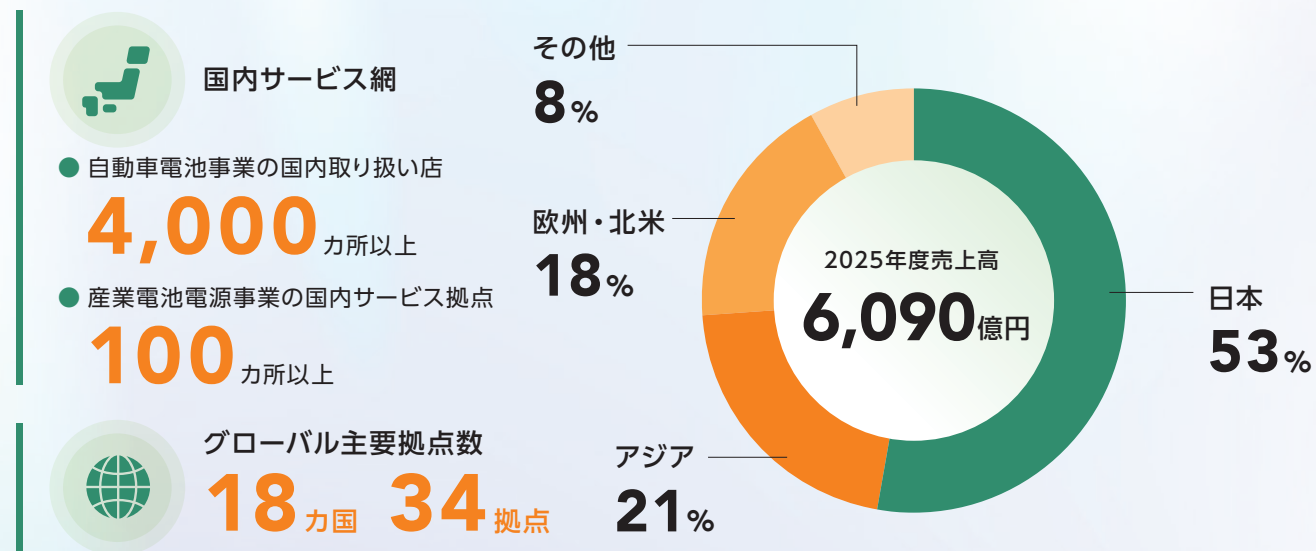
数字で見るGSユアサ

主な実績



※1 営業利益増加率は営業利益に対するものです。 ※2 ROEはのれん等償却前純利益に対するものです。

国内サービス網とグローバル主要拠点数※3／地域別売上高構成比



※3 国内サービス網とグローバル主要拠点数は2026年6月現在の情報です

事業と主要製品

事業別売上高・営業利益構成比



1 自動車電池事業(国内)	売上高 1,080 億円	営業利益 117 億円
2 自動車電池事業(海外)	売上高 2,645 億円	営業利益 245 億円
3 車載用リチウムイオン電池	売上高 899 億円	営業利益 49 億円
4 産業用電池電源事業	売上高 1,241 億円	営業利益 184 億円
5 特殊電池およびその他事業	売上高 225 億円	営業利益 15 億円

自動車電池事業(国内)

国内シェア

- 自動車・オートバイ用鉛蓄電池 **No.1**

主要製品

- 自動車・オートバイ用鉛蓄電池

自動車電池事業(海外)

グローバルシェア

- 自動車用鉛蓄電池 **No.2**
- オートバイ用鉛蓄電池 **No.1**

主要製品

- 自動車・オートバイ用鉛蓄電池

車載用リチウムイオン電池事業

累計搭載実績

- HEV用リチウムイオン電池 **415**万台以上
(2026年3月31日時点)

主要製品

- HEV・PHEV・12Vリチウムイオン電池

産業電池電源事業

国内シェア

- バックアップ用鉛蓄電池
- フォークリフト用鉛蓄電池
- 再生可能エネルギー用リチウムイオン電池 **No.1**

主要製品

- バックアップ用鉛蓄電池・電源装置
- フォークリフト用鉛蓄電池
- 再生可能エネルギー用リチウムイオン電池
- ESS※4

特殊電池およびその他事業

グローバルシェア

- 宇宙用リチウムイオン電池 **トップクラス**

主要製品

- 潜水艦用・航空機用・宇宙用リチウムイオン電池
- 熱電池
- 潜水艦用鉛蓄電池
- その他特殊電池

※4 電力貯蔵システム(Energy Storage System)
(注) シェアは当社調べ

社長メッセージ

株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション
代表取締役 取締役社長

阿部貴志

すべての施策を
「企業価値の向上」につなげ、
新たな変革に果敢に挑戦していきます。

Top Message

企業価値向上が最重要課題

私は、企業価値の向上を最重要課題と位置付け、その徹底的な追求が自らの責務であると強く認識しています。企業価値を最も端的に表す指標の一つは時価総額ですが、それだけではなく、お客様や社会といったすべてのステークホルダーの期待値を意識し、高め続けていくことも、企業価値を持続的に向上させていく上で重視すべきことと考えています。そのためには、全社員が企業価値向上の意味を自分事として理解する必要があるため、社長就任からの2年間で、目の前の仕事に対するいかなる価値提供につながり、そのために何をすべきかを、従業員が自ら考え実践するよう促すことに特に力を注いできました。

第七次中期経営計画の策定に着手した際も、役員をはじめとする幹部に対して「やるべきは企業価値の向上、ただ一点です」と述べました。私が細部を指示するのではなく、事業計画の策定を「企業価値の向上」に向けて当社がなすべきことについて、全員が徹底的に考える機会と捉えたので

す。そうすれば、全社が自ずと同じ方向を向くはずと考えました。こうした「自ら考え、変えていく」ことこそが、企業理念「革新と成長」にも込められた、当社が持続的に発展していく上で求められる姿勢です。

「革新と成長」は画期的な技術を想起しがちな言葉ですが、それだけではありません。例えば製造現場では、1円単位のコストを削る努力、あるいは作業負担の軽減につながる改善活動を日常的に継続しており、定期的に組織間でアイデアの共有を行う場も設けています。コストを抑えながら高品質の製品を作り、確実にお届けするというメーカーに課せられた永遠の課題に対し、現場がこうした小さな「革新と成長」を愚直に続けることが、わずか「1mm」ずつだとしても会社を確実に前に進める原動力になっています。

製造部門だけではなく、それを支える管理部門、お客様と接する営業部門にも浸透しているこうした企業文化は、先人たちが大切に企業理念をつなぎながら醸成してきた、当社のかげがえのない財産です。そして第六次中期経営計画の成果は、まさにこうした一人ひとりの努力の積み重ねだと思っています。

従業員の努力が結実した 第六次中期経営計画

長期ビジョン「Vision 2035」は2050年までの超長期的な未来からバックキャストして策定した、2035年までの企業価値向上のロードマップです。そこで描くありたい姿に向けた変革の土台づくりの期間と位置付けたのが、2023年度から2025年度までの第六次中期経営計画でし

た。最終年度の2025年度は、営業利益が上方修正後の目標を大きく上回り、4期連続で最高益を更新しました。原材料価格の上昇や経費の増加を適正価格の訴求や物量の増加などで吸収し、期待を上回る結果になりました。この計画期間中には、中国・トルコ拠点からの撤退を決定する一方で、アセアン地域での拡販強化と生産・営業体制の再構築を進めるなど、主要拠点へのリソース集中と利益の最大化を図るための地域戦略の転換も行いました。

▶ 2035年のGSユアサのありたい姿

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

Vision 2035

Reborn 100年事業を実現した
創業者精神を呼び起こす

Renewable カーボンニュートラル
実現へ貢献

Reliable 技術革新にこだわり、
信頼できるエネルギーを
届け続ける

Respect SDGsへの取り組みを尊重し、
社会に貢献

社長メッセージ

2021年度まで200億円台で推移していたのれん等償却前利益は、第六次中期経営期間中に段階的に切り上がり、2025年度には600億円台へとステージを切り上げてきました。従来、低い収益性に苦戦していた事業や部門も地道な取り組みで収益性の改善に着実につなげるなど、GSユアサグループ全体で勢いが出てきたことを実感しています。蓄電池市場に吹いている追い風に帆を上げることができたのも、売価の見直しをお客様にご理解いただいたのも、すべての従業員が、お客様のご期待にお応えする価値を提供するために懸命の努力を行ってきたからだと考えています。こうしてすべての事業が高いモチベーションで競争力と収益性を高め続けることが、当社の持続的な企業価値向上を実現するための基盤の強化につながっています。

「幅広い領域」の強み

当社は、1917年に設立された日本電池(株)と、1918年に設立された湯浅蓄電池製造(株)を源流とし、2004年の経営統合を経て現在に至るまで、一貫して蓄電池専門メーカーとして歩み続け、技術を研さんし続けながら、あらゆる領域で蓄電池技術を提供してきました。自動車用では国内外で鉛蓄電池を新車向け、補修向けに提供しており、国内やアセアンでトップシェアの地位を確立しています。また、HEV用やPHEV用、BEV用のリチウムイオン電池も提供しており、鉛蓄電池とリチウムイオン電池の両方を提供する国内唯一のメーカーとしてさまざまなニーズに対応しています。産業用は、非常用電源システムから常用の電力貯蔵シ

ステム(ESS)でさまざまな社会インフラを支えています。

潜水艦をはじめとする防衛用やロケット、人工衛星といった特殊電池では、当社にしかできない世界最高水準の品質が評価を得て、極めて高いシェアを有する製品群を揃えています。

自動車用と産業用は異なる領域ではありますが、経営資源の共用によって相互に競争力を高め続けています。例えば、HEV用のリチウムイオン電池では、短時間での高い出力性能が求められますが、それを実現する「ハイレート技術」は、AIデータセンター(AIDC)向けをはじめとする産業用でも高い評価を受け、採用が広がっています。

一方、産業用で培ってきたアフターサービスのノウハウは自動車用にも活かされています。基盤にある技術が共通しているため、開発人材を中心とした人材流動化のハードルも高くはありません。こうした「幅広い領域」での強みは、状況に応じてポートフォリオの重心を移すことで、経営環境の変化に対する高い耐性ももたらしています。現在まさに、そうした強みを発揮できる環境変化が到来しています。

長期ビジョンのアップデートと 第七次中期経営計画

2023年に長期ビジョン「Vision 2035」を公表したタイミングは、世界中でBEV市場が大いに盛り上がっていた時期でした。そのため「2050年までの構造改革のイメージ」では、車載用リチウムイオン電池が大きく伸長する一方、自動車用鉛蓄電池は縮減していくシナリオを描いていました。しかし世界中でBEV市場が急減速したことをはじめ、直近

2年間は、あらゆる分野で激しい市場環境の変化がありました。そのため当社は、長期ビジョン「Vision 2035」をアップデートし、事業成長の地図を大きく描きなおしました。

需要の減少を見込んでいた鉛蓄電池市場は、自動車保有期間の長期化やモデルチェンジサイクルの変化、新車価格の高騰などにより、アフターマーケットの需要が拡大傾向にあり、需要は底堅く推移することが見込まれます。特に車輛の電脳化を背景に、当社が得意とする付加価値が高い高容量・高出力の鉛蓄電池の需要拡大が期待されます。

日本は資源に乏しい国であり、東日本大震災の原発事故以来、電源構成は大きく変わりました。政府は2040年の電源構成として再生可能エネルギーの比率を高める方針ですが、系統を安定させるためには系統用蓄電システム(ESS)が不可欠です。特に近年は、エネルギー安全保障の観点から需要が大きく拡大しています。また、AIDCの建設ラッシュを背景に、高出力・高耐久設計のリチウムイオン電池の需要も急拡大しています。昨今の日本の安全保障に関しては、国防のために防衛装備を整備していくという明確な方向性があり、今後さらにその重みが増していく可能性があります。航空・宇宙・防衛では、当社にしか作れないオンリーワンの製品が数多くあり、要請にしっかり応えていく必要があります。こうした産業用で高まる国内生産・国内供給体制の強化という要望は、当社にとって強い追い風となります。

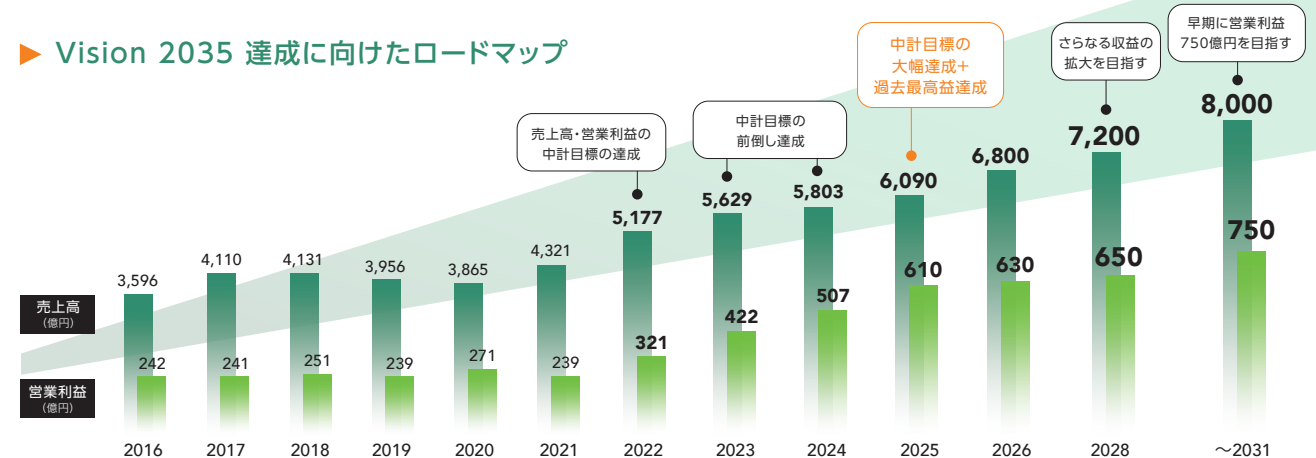
こうした新たな前提の下、当社は「幅広い領域」での強みを活かし、成長性と資本効率を重視した重点投資で事業ポートフォリオを戦略的に転換していきます。「モビリティ」のうち鉛蓄電池事業は、安定的にキャッシュ・フローを創出



する基盤と位置付け、付加価値の創出と収益性のさらなる改善により、成長投資の原資となるキャッシュの最大化を追求していきます。リチウムイオン電池事業は、選別投資によってリスクを抑制しながらHEV用、PHEV用、12V リチウムイオン電池の既存キャパシティの稼働向上に努め、収益性向上を追求していきます。そして、成長の柱と位置付けていくのは「社会インフラ」です。2035年度には「モビリティ」と「社会インフラ」の利益構成比が、同等となる事業ポートフォリオを構築していく方針です。そして「社会インフラ」の重点領域への先行投資期間と位置付けるのが、第七次中期経営計画(2026～2028年度)です。

第七次中期経営計画では、最終年度である2028年度の目標として、売上高7,200億円、営業利益は、2025年度の特異要因である米インフレ抑制法(IRA)補助金を控除した567億円を起点とし、650億円を設定しました。既存事業の付加価値向上と収益力強化を、手綱を緩めることなく

▶ Vision 2035 達成に向けたロードマップ



※2025年度以前はのれん等償却前営業利益で表示しています。2026年度以降の業績予想・目標は2026年8月5日時点のものです。

▶ 第七次中期経営目標

第七次 中期経営目標 (2028年度目標)	売上高 7,200億円	営業利益 650億円	ROE(自己資本比率) 9%以上	ROIC(投下資本利益率) 9%以上	株主資本配当率(DOE) 3.0%目安+累進配当
差異	+1,110億円	+48億円 (+83億円)	-2.3P	-1.7P	3.0%目安 +累進配当
第六次 中期経営実績	6,090億円	602億円 (IRA除く:567億円)	11.3%	10.7%	総還元性向 30%以上

(注1) 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。

(注2) 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。

社長メッセージ

進めていくとともに、ESS市場とAIDC市場を中心に拡大する需要を確実に捉えていき目標達成を目指します。成長投資として計画する約1,350億円のうち、850億円を「社会インフラ」の「攻めの投資」に投じていく方針です。ESS向けやAIDC向けの産業用電池電源の増産に向けた新工場への投資や、潜水艦用リチウムイオン電池の増産投資などを実施していきます。第八次中期経営計画（2029～2031年度）ではその投資を回収していき、当初2035年度での達成と計画していた売上高8,000億円を前倒しで達成し、750億円以上の営業利益の達成につなげていく方針です。

本格的な投資回収が次期中期経営計画になることもあり、第七次中期経営計画では企業価値向上のストーリーを、説得力ある形でわかりやすく伝えることを心掛けました。さらに株主・投資家の皆様からの信頼を高めるために、これまでの姿勢を大きく改めたポイントをお伝えします。

「保守的」な文化を変える

株式市場は将来に関して信頼度の高い情報を開示する企業を評価します。情勢が不安定な現在のような環境下であればなおさらです。そうした中で、企業自身が未達リスクを避けて「保守的」になることは、市場の信頼を失いかねない非常に危ういことだと感じています。

第七次中期経営計画からは、不安要素を過度に重く捉えてしまい、「より確実に」と保守的になりがちな流れを変えることとしました。リスクをとって目標を開示する一方、業績予測の精度向上と不測の事態への対応力を高めるべく、CFOの松島が中心となって各事業部の取締役と連携しながら取り組みを進めています。経営企画部門でも、精度の高い判断を下すためのデータなどを迅速に提供する体制を強化しています。

業績責任をより明確化するために、指名・報酬委員会の提言も踏まえ業績目標の達成により重きを置いた報酬体系に変更しました。こうした意識の変革としくみの強化に加え、企業価値向上ストーリー実現の「確からしさ」を高めることを意識し、さまざまな取り組みを進めていく考えです。



確からしさを高めるために — 競争優位性の継続的強化 —

社会インフラへの投資は見通しが利きにくい変数が少なく、リターンがより現実的に見えていますが、当社はさらに差別化につながる競争優位を高め続けることで、リターンの確度を高めていく考えです。

国内の産業電池電源事業は、電力系統に加え、交通インフラ（道路、鉄道、空港など）、水処理施設や、通信ネットワークなど、国の重要基幹インフラを支えています。そうした社会インフラは、長期の設備利用を前提に事業採算性が計算されているため、納入した製品が寿命を迎えるまで性能をまっとうして初めて認めていただく、高い信頼性が要求される付加価値ビジネスです。当社は、長きにわたりこうした要請に対応するために、耐久性をはじめとする製品品質を磨き、劣化予測技術などの独自技術も蓄積してきました。当社グループはまた、非常用電池電源事業で工事代行店や特約代理店を含む日本全国に広がる全国100カ所以上のサービス網を築き上げ、24時間365日、どこでも駆けつけることができる体制を構築しています。

電池の劣化状況や蓄電システムの運転状況などを常時確認できる「STARELINK」によるエネルギーソリューションなど、先端技術を活用し導入後の安定運用支援の高度化にも努めています。

電力という国の重要基幹インフラを、「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である当社がやらずして誰がやるのか、という自負を抱えています。製造販売から運用・保守に至るまで一貫した体制という競争優位性をさらに磨き抜いていき、再生可能エネルギーを主力電源とする次世代の電力ネットワーク構築に貢献していく考えです。

確からしさを高めるために — 調達リスクのマネジメント —

リチウムイオン電池の原材料の多くは、埋蔵量、生産量ともに特定地域に偏在しており、国際政治情勢の変化による調達リスクがしばしば顕在化しています。そのため当社は材料メーカーや新車メーカーとの協働を通じて、調達地の「マルチソース化」を進めており、一部の材料は相当量の在庫を積み増しています。本来、こうした大量の在庫はキャッシュ・フローを悪化させるため望ましくありませんが、供給責任を優先して採用している措置です。

代替材への切り替えも検討しています。製品評価や技術的な検証に年単位の時間がかかるため、腰を据えて進めていく方針です。将来的には「純国産化」した電池、つまり従来の輸入に依存した材料ではなく、日本のメーカーが製造する材料のみを使用した電池も研究開発の対象としています。時間もコストもかかりますが、サプライチェーンの強靱化という観点からは必要な対策だと考えています。

一方、鉛蓄電池は、リサイクル性の高さという特長を活かし、再生鉛の比率向上で調達価格の変動リスク低減と省資源化を同時に実現していく方針です。

確からしさを高めるために — 戦略と連動した人材戦略とサステナビリティ —

人的資本戦略も成長戦略との連動性を高めることを主眼に置いて推進しています。特に力を注いでいるのは企業価値の向上のために成すべきことを自ら考え、挑戦していく「自律型人材」の育成です。2025年4月から管理職を対象に、それぞれの職務や役割別にグレードをつけて評価する「ジョブグレード型」の人事制度を導入しています。従来の年功序列型から脱却し、年齢や経験年数にとらわれず高い自律性で会社に貢献できる従業員に重要な役割を担わせ、成果に基づく公平な評価を行うことで、人材の活性化を図ることを目的としています。将来的には全社への導入を進め、成長意欲が高い従業員の挑戦を後押ししていきたいと考えています。競争力を中長期的に高め続けるためには、若いうちから多様な経験を積み、事業全体を俯瞰できる人材の育成が重要であると考えています。そのためまずは、各部門の標準的なキャリアパスを整理・明示し、一人ひとりの従業員の現在地と、キャリアアップのために必要なスキルの可視化を進めています。これを手引とし、従業員自身

がキャリアパスを自律的に選択していく会社にしていきたいと考えています。当社の事業をより強くするために、異業種との人材交流も活発に行い、他の産業などの高度な知見の取り込みも進めています。

また、従来の当社のマテリアリティは、CSRリスクマネジメントに重心を置いてきました。しかし、「重要課題」として掲げる以上は、企業価値向上との関連性を従業員が納得し、日々の仕事で意識、実践できるものでなければ、実効性を高めていくことが難しいと考えました。そのため、第七次中期経営計画の公表に合わせ、マテリアリティも、より成長戦略と密接に連携したものに刷新しました。コーポレート・ガバナンスについても、当社の戦略遂行上、重要性が高い領域での実務経験が豊富な社外取締役を選任するなど、企業価値向上に向けた実効性向上に力点を置いて強化を継続しています。社外取締役の方々には、客観的な立場から率直に厳しい意見を言っていただいております。当社をより良い会社にするために、株主・投資家の皆様も含む外部のご意見・ご指摘に、真摯に耳を傾けていきたいと考えています。

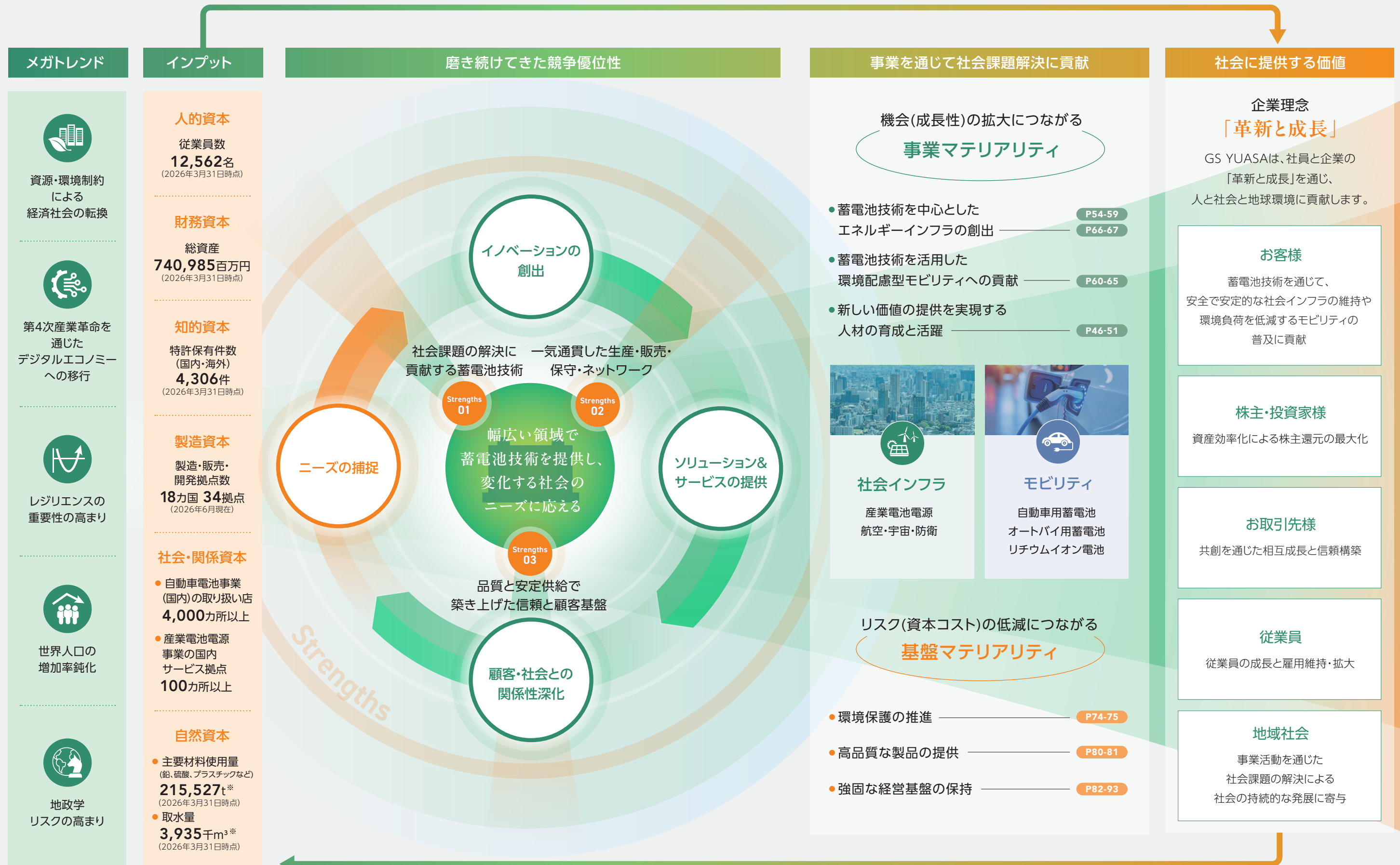
従業員が誇りを持てる会社

ここまでお話ししてきた通り、当社は第七次中期経営計画において、すべての取り組みの焦点を「企業価値向上」の一点に集約していますので、掲げた方針に責任を持って遂行していきます。しっかりやり切るだけです。並行して、より強いGSユアサを次の世代につないでいくために、第八次中期経営計画の先のあるべき姿も、この期間で考えていきたいと考えています。

企業価値を向上させることで従業員が当社で働いていることに誇りを持てる会社にし、そして、安全な労働環境を整備し、挑戦できる環境を整え、努力を適切に評価し、従業員の成長と業績の好循環を作り出していくのが私の責務だと考えています。これに限らず、私は当社のすべての責任を負う立場であることを強く意識し、確実な戦略の遂行によって、対外的に約束したことを果たしていく所存です。すべての従業員が企業理念「革新と成長」をそれぞれの現場で実践し、「Vision 2035」で描いた姿に向けて変革にまい進する当社に今後ご期待いただければ幸いです。

（2026年6月15日インタビュー実施）

価値創造プロセス



*対象範囲などに関する詳細は当社Webサイトの環境データ集をご確認ください。▶ https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/pdf/Environmental_Data_2026.pdf

Vision 2035

Vision 2035の概要

当社を取り巻く中長期の事業環境は、カーボンニュートラルの潮流など持続可能な社会の実現に向けた動きの活性化に伴い、再生可能エネルギー向けをはじめとした蓄電池の需要がさらに拡大していくと考えています。このような事業環境の変化に対応し、社会課題の解決に貢献するため、当社は長期ビジョン「Vision 2035」を策定しました。次の100年に向けて「革新と成長」を実現するために、4つの「Re」をキーワードとして「2035年のGSユアサのありたい姿」を示しています。

2035年のGSユアサのありたい姿

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

Vision 2035

Reborn

 100年事業を実現した創業者精神を
呼び起こす

Renewable

カーボンニュートラル実現へ貢献

Reliable

 技術革新にこだわり、
信頼できるエネルギーを届け続ける

Respect

 SDGsへの取り組みを尊重し、
社会に貢献

WebサイトでもVision 2035のポイントをご確認いただけます。▶<https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/management/plan.html>

Vision 2035達成に向けて取り組んできましたが、直近の事業環境変化を踏まえ、内容をアップデートしました。アップデートに当たっては、企業理念を起点に、サステナビリティ経営方針に基づいて検討しました。さらに、新たに策定したマテリアリティにおいて注力領域を明確化したうえで、新中期経営計画へと具体的施策に展開しています。

方針体系



企業理念

「革新と成長」

GS YUASAは、社員と企業の「革新と成長」を通じ、人と社会と地球環境に貢献します。

サステナビリティ経営方針

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

- ①サステナビリティ課題の解決に貢献し、社会と共に永続的に成長します。
- ②公正で健全な経営を遂行し、持続的な成長を支える強固な事業基盤を保持します。
- ③多様なステークホルダーと対話し理解を得ながら、信頼関係を構築します。

マテリアリティ

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

Vision 2035の戦略方針見直しの背景

第六次中計期間中には事業環境が大きく変化しました。具体的には、これまで注力していたモビリティ分野ではBEV拡大の鈍化や自動車保有の長期化による需要変化が見られます。社会インフラではテクノロジー進化によるAIDCの増加をはじめとする新規マーケットの勃興、安全保障意識の高まりによる生産供給体制の強化や防衛関連市場拡大などがあげられ、成長投資を加速させている当社において慎重かつ戦略的な判断が求められました。

第六次中計時点からの事業環境変化

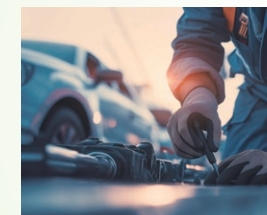
モビリティ

BEV拡大の鈍化

- 各OEMはBEV拡大の戦略を取っていたが、市場が急減速し戦略を方針転換

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



当社への影響

リスク

BEV市場の前提変化により、事業収益性が読みづらい局面

機会

電動化に左右されない鉛蓄電池市場は底堅く、さらなる需要が見込まれる

機会

販売構成の良化により収益性が向上

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

- 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

Vision 2035

Vision 2035のアップデート方針

市場環境変化を受けて、リスクを適切に管理しつつ、成長と資本効率を重視した投資を行い、事業ポートフォリオを戦略的に転換していきます。

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げる案件獲得に注力
- 「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

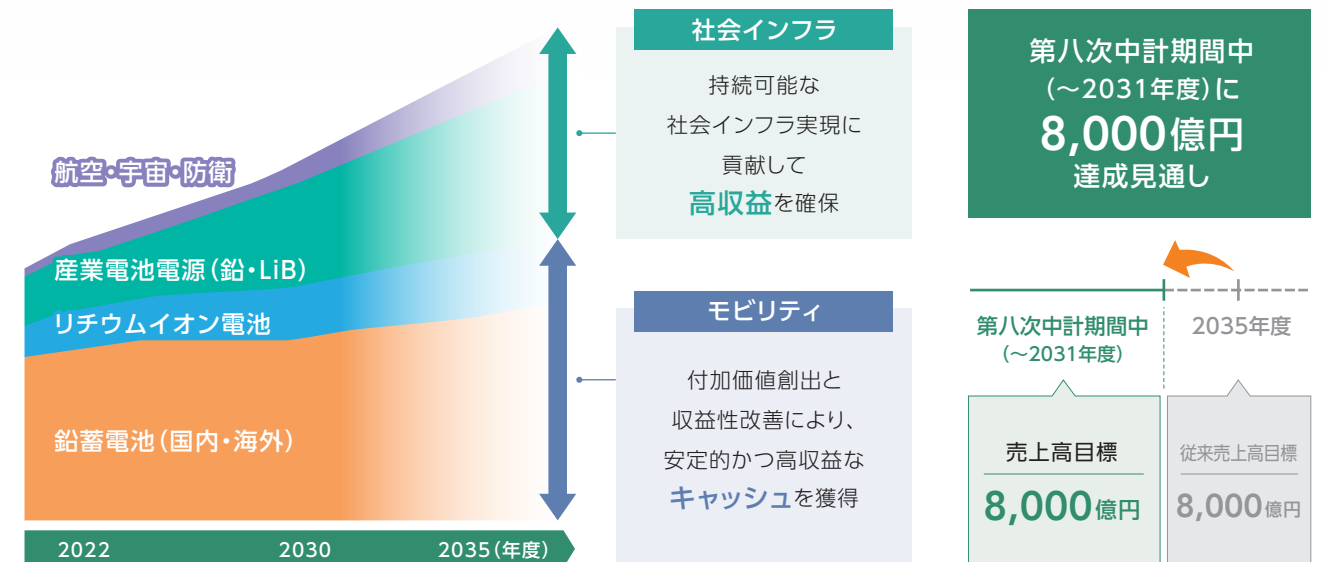


※Software Defined Vehicle の略。ネットワークを通じて車両機能を継続にアップデートする次世代自動車のこと。

事業成長のイメージ

2035年に売上高8,000億円としていた従来の目標は、第八次中期経営計画の期間中に前倒しで達成する見通しです。またVision 2035の実現に向けて「社会インフラ」と「モビリティ」を両輪とし、両領域の利益貢献が同比率となることを目指します。

各セグメント成長イメージ



GSユアサの強み

モビリティ

鉛蓄電池とLiBを両立する製品ポートフォリオで強固な基盤を確立

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

鉛と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

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

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

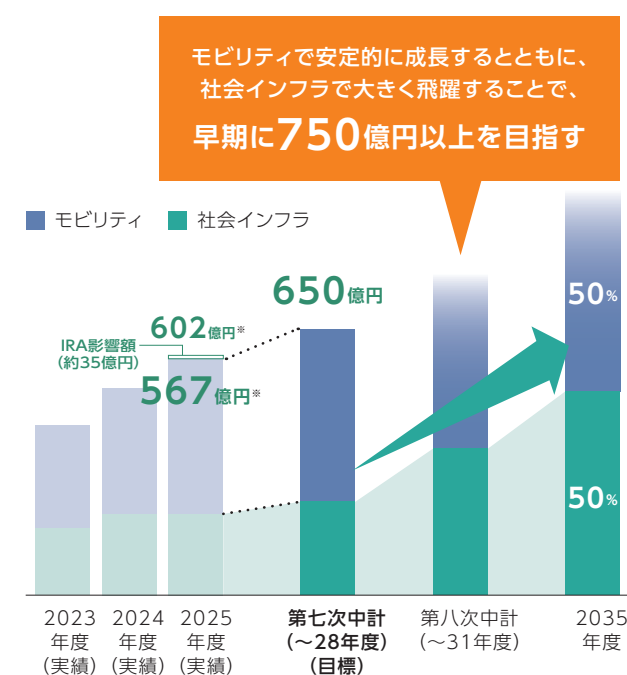
長年の実績に基づく安心・安全の信頼性

- 防衛用途でも高い評価を受けている高い信頼性
- ESSで10年を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

営業利益額推移イメージ



※2024年度以前の実績はのれん償却前営業利益、2025年度以降の実績・目標は営業利益で表示しています。2025年度の実績は、営業利益602億円、IRA除く営業利益567億円です。

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、2035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、2028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／AIDC／防衛などの重点領域で拡大）

Vision 2035

社会インフラの戦略

日本では、再生可能エネルギーの導入拡大に伴い、変動抑制や需給調整を担うESSの重要性が一段と高まる見通しです。当社はこの潮流を見据え、新型リチウムイオン電池の開発を加速させており、市場投入によって競争力を強化し、プレゼンスをさらに高めていく考えです。

現在、量産化に向けた工場投資を進めており、2028年度下期の稼働開始を目標としています。これにより、2030年度には常用分野の販売容量を2025年度比で約7倍まで拡大させる計画です。加えて、防衛関連市場の拡大を踏まえ、今後は航空・宇宙・防衛分野にも注力し、事業領域の拡充を図ってまいります。

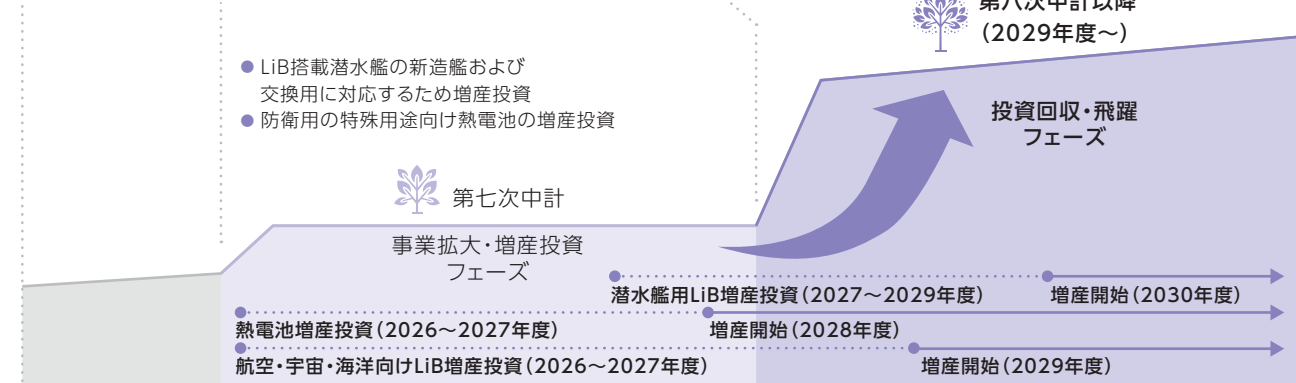
産業用電池電源 (ESS・AIDC)

第七次で仕込み、第八次で回収フェーズへ

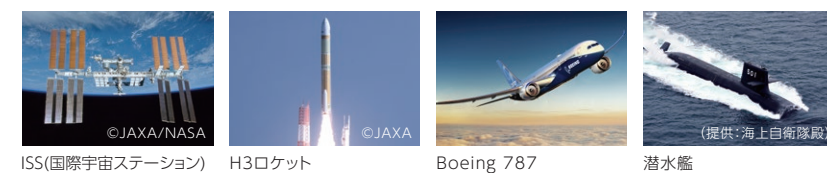


航空・宇宙・防衛

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



主な採用・搭載事例



主な取り扱い製品と用途

大型リチウムイオン電池	熱電池
● 宇宙 ● 航空機 など	● 宇宙 ● 特殊飛翔体
リチウム1次電池	酸化銀・亜鉛電池
● 海中機器 ● 海洋標識 など	● 防衛用
海水電池	大容量鉛蓄電池・リチウムイオン電池
● 水中機器 ● 海洋標識 など	● 防衛用（潜水艦用含む）

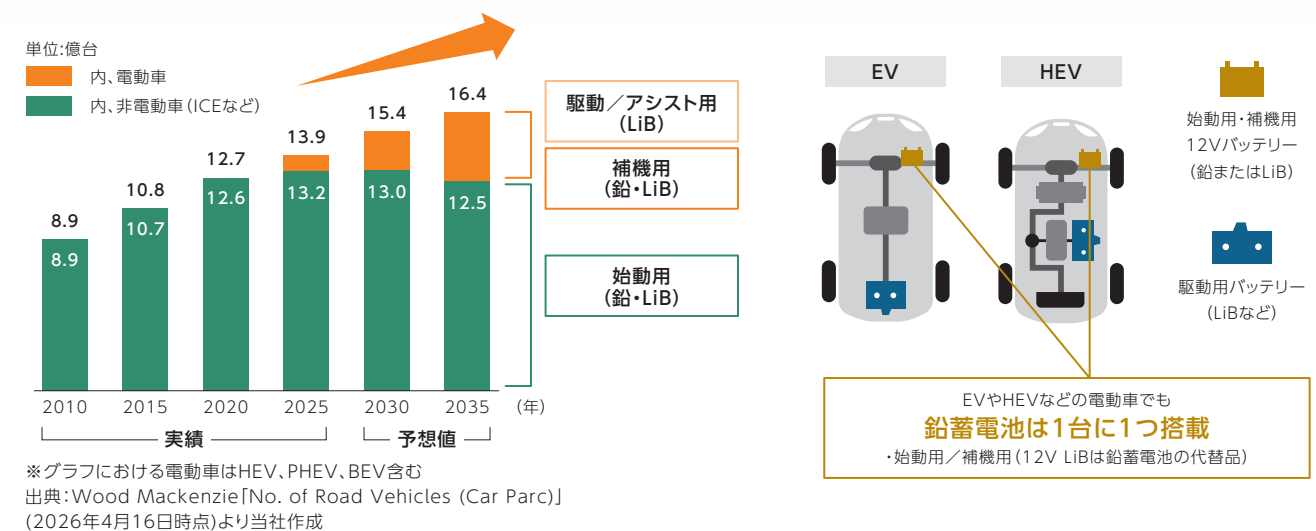
長期ビジョン「Vision 2035」Webサイトについてはこちら
▶ <https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/management/plan.html>

産業電池電源事業 説明会資料・説明会動画についてはこちら
▶ https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/library/strategy_meeting.html

モビリティの戦略

現在の市場環境では、2035年においても非電動車（ICEなど）が大半を占めると予測されています。電動車においても鉛蓄電池が1台につき1つ搭載されており、さらに蓄電池の高容量化ニーズが高まっています。このような市場環境を踏まえ、収益性を重視し、既存キャパシティを最大限活用することでキャッシュを最大化し、成長投資の原資を創出していくことを目指します。加えて、高容量化ニーズに応える蓄電池（鉛、12V LiB）の開発を推進していきます。

自動車保有台数推移



環境	● 2035年でも非電動車が大半を占める	● 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
	● 電動車にも補機用電池 (鉛蓄電池または12V LiB) が搭載	
取り組み	● 鉛蓄電池は収益性を重視してキャッシュを最大化	● 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
	● 高容量化ニーズに対応する蓄電池 (鉛、12V LiB) を開発	

TOPICS

高まる電力需要に応える補機用バッテリーの開発

HEVに代表される電動車に搭載される補機用バッテリーは、車両システムの起動や駐車中の電装品への電力供給を担っています。近年は、ドアの自動開閉機能やスマートキー、ドライブレコーダー、マルチメディア機器などの普及により、補機用バッテリーの電力消費が増加しており、今後もその傾向は続くと見込まれています。一方で、駐車中に電力が消費された後でも確実に車両システムを起動させる必要があることから、補機用バッテリーにはより高い容量が求められています。

また、燃費・電費向上の観点から不要な充電を極力抑える制御が行われるため、補機用バッテリーは部分的に放電された状態で使用されることも少なくありません。こうした使用環境の下では、鉛蓄電池特有の劣化が進行するため、充電受入性や耐久性のさらなる向上が重要な課題となっています。当社はこうした市場ニーズを見据え、高容量化に加え、充電受入性や耐久性の向上に継続的に取り組んでいます。今後も技術開発を通じて、より安心・安全で快適なモビリティ社会を支える製品をお客様へ提供していきます。



企業価値向上に向けたマテリアリティの考え方

マテリアリティ特定の方

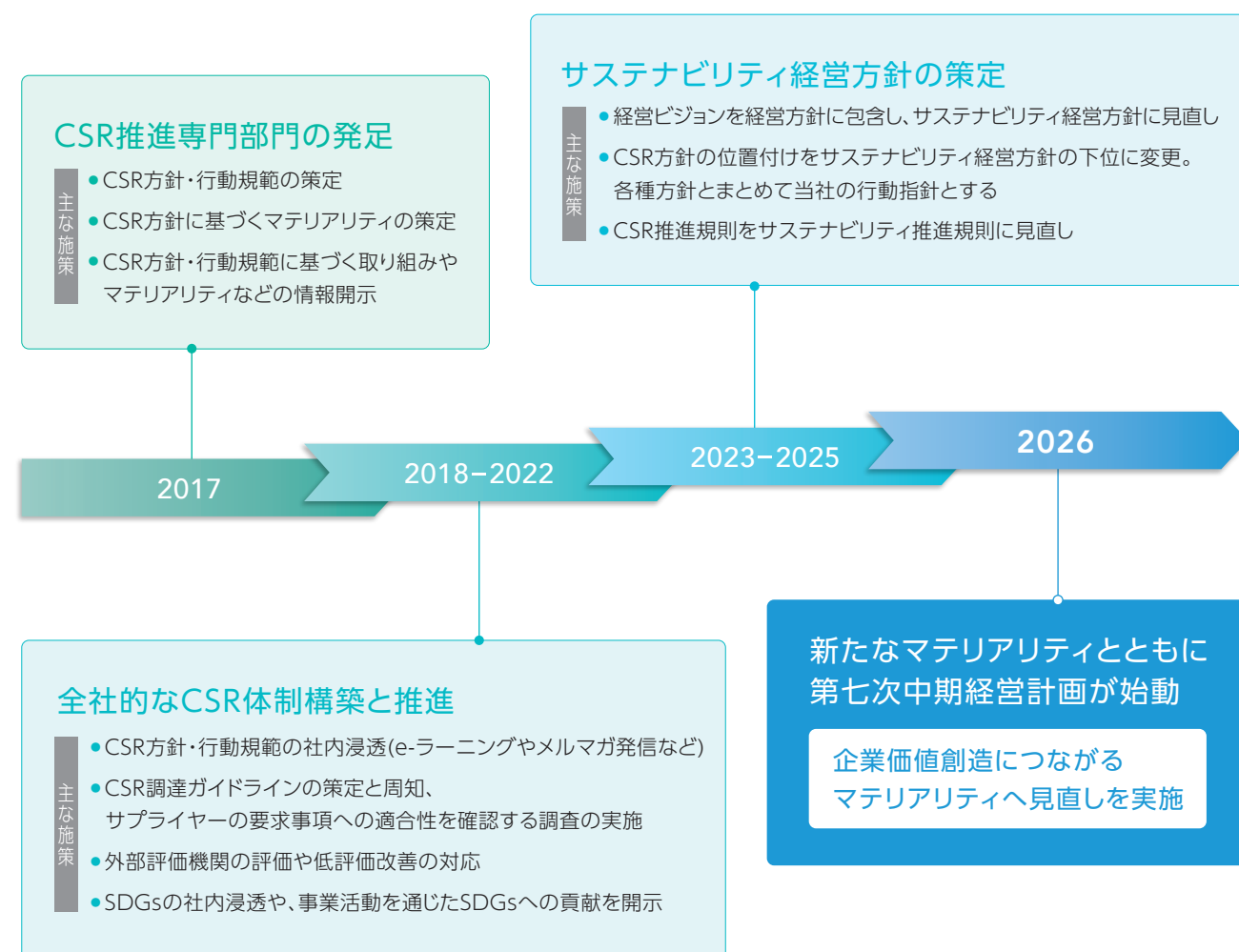
当社は2017年に、企業理念に基づく行動指針（CSR方針）に関するリスクと機会を特定し、事業および社会への影響を評価したうえで、重要なサステナビリティ課題（マテリアリティ）を設定しました。

第七次中期経営計画の策定にあたり、これまでの取り組みや事業環境の変化を踏まえ、サステナビリティ経営のさらなる推進に向けてマテリアリティを見直しました。その過程で、従来の項目を整理・統合し、社会価値の創出とリスク低減を通じた企業価値向上の観点から重要課題を再定義するとともに、長期ビジョンや事業・財務戦略との整合性を高めました。

新たなマテリアリティは、事業戦略と連動して成長機会の創出を担う「事業マテリアリティ」と、事業基盤の強化を通じてリスク低減に寄与する「基盤マテリアリティ」で構成されています。これらの重要課題への取り組みを通じて、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上を目指します。

マテリアリティ特定プロセスについてはこちらをご確認ください

▶<https://www.gs-yuasa.com/jp/sustainability/materiality/php>



マテリアリティと企業価値との関連性

新たに策定したマテリアリティは企業価値向上の構造に沿って、事業マテリアリティと基盤マテリアリティの2つに分類されます。

機会〈成長性〉

事業マテリアリティ

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

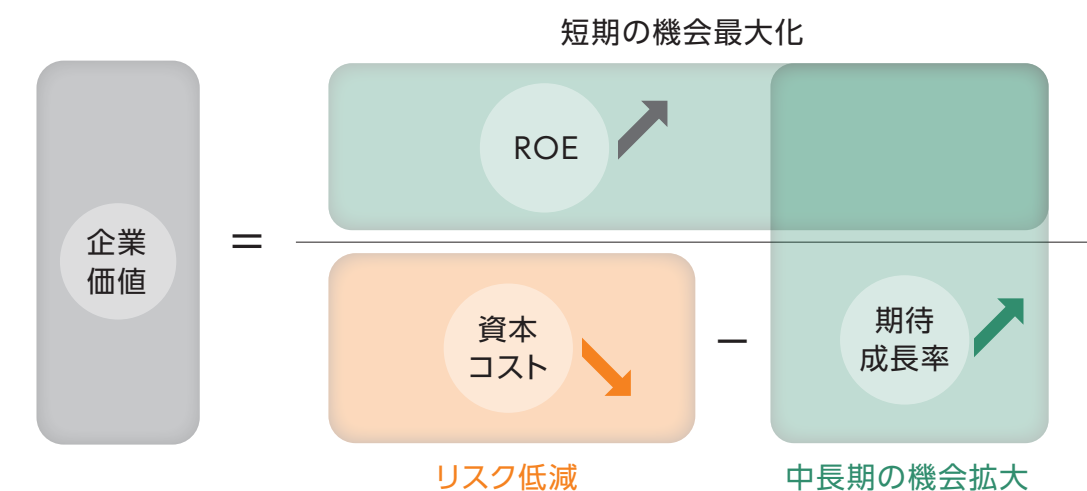
リスク〈資本コスト低減〉

基盤マテリアリティ

- 環境保護の推進
- 高品質な製品の提供
- 強固な経営基盤の保持

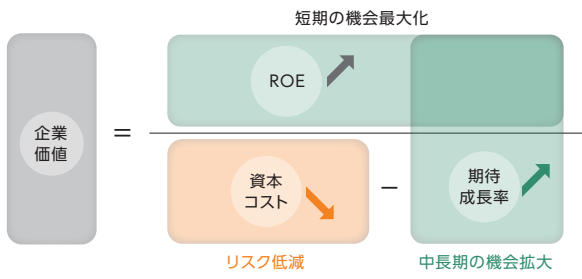
企業価値算定との対応関係

事業マテリアリティ（機会サイド）は企業価値算定式におけるROEおよび期待成長率に対応し、短期の機会最大化や中長期の機会拡大につながります。基盤マテリアリティ（リスクサイド）は資本コストに対応し、事業活動上におけるリスクの低減や企業価値向上を下支えすることにつながります。



マテリアリティと各要素のつながり

マテリアリティは当社の事業活動の基軸となるものです。重点テーマを実現するための具体的な戦略が中期経営計画であり、両者は密接に結び付いています。当社の資本を活かし、マテリアリティへの取り組みを通じて、中長期的な企業価値向上を目指していきます。



マテリアリティ		関連する資本	主な取り組み	主なKPI ※中計の重要戦略となるものは緑字	企業価値への主なインパクト	環境・社会への主なインパクト
事業マテリアリティ	蓄電池技術を中心としたエネルギーインフラの創出	財務資本 知的資本 製造資本 社会・関係資本	- 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	① 売上高 ② 営業利益 2,550億円 255億円 ● ROIC ● 全製品の売上高に占める環境配慮製品の販売比率 ● 事業成長させる特許および新規領域にて協創を生み出す特許の取得計画達成率 9%以上 50%以上 100%	ROE 成長の柱とし、高成長市場への集中投資により、収益力と資本効率を向上	電力安定化 再生可能エネルギーの普及と安定的な電力供給を両立する社会の実現
	蓄電池技術を活用した環境配慮型モビリティへの貢献	財務資本 知的資本 製造資本 社会・関係資本	- 鉛蓄電池の新車・補修向けと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	① 売上高 ② 営業利益 4,600億円 410億円	ROE 既存事業の収益力強化により、安定的な利益成長と資本効率向上を実現	脱炭素 環境配慮型モビリティの普及によるモビリティの脱炭素化への貢献
	新しい価値の提供を実現する人材の育成と活躍	財務資本 人的資本	- 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	① キャリア自立と適所適材の融合によるポスト充足 ② 社外交流による人材確保 ③ 人材育成の高度化 ④ 次世代経営人材育成の加速	ROE 人材ポートフォリオの最適化により、資本効率を向上	イノベーション 新たな技術・製品・サービスの創出を通じた社会課題の解決
基盤マテリアリティ	環境保護の推進	財務資本 知的資本 製造資本 社会・関係資本 自然資本	- 省エネルギー技術および再生可能エネルギーの利用 - 環境事故の未然防止 - 水資源の有効活用、再生材の利用促進	① 水使用量の削減率 ② CO₂排出量の削減率 ③ 重大な環境事故の発生件数 ④ 鉛蓄電池の鉛原材料に占める再生鉛使用量の比率 15.0%以上 24.0%以上 0件 75.0%以上	資本コスト 環境負荷の最小化による環境規制リスクの低減	脱炭素 温室効果ガス排出量の削減によるカーボンニュートラルへの貢献
	高品質な製品の提供	財務資本 知的資本 製造資本	- 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	① 重大な製品事故の発生件数 ② クレーム発生や工程内不良に対する目標の達成率 0件 100%	資本コスト 安心・安全な製品の提供によるブランド価値毀損の回避	製品安全 高品質な製品の提供による安全・安心な社会の実現
	強固な経営基盤の保持	財務資本 人的資本	- 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	① 重大な法令違反の発生件数 ② 重大な労働災害の発生件数 ③ ワークエンゲージメント(偏差値) ④ サプライヤーCSR調査および責任ある鉱物調査の達成率 0件 0件 50以上 100%	資本コスト コンプライアンス経営の徹底を通じた不祥事・レピュテーションリスクの排除	企業倫理 強固なコンプライアンス経営を通じた、公正で透明な社会の実現
						労働慣行 誰もが活躍できる多様性を尊重した社会の実現
						SCM 健全なサプライチェーンの構築による持続可能な社会の実現

中期経営計画の変遷

GSユアサは、中期経営計画を着実に推進し、持続的な成長を実現してきました。第四次中計では利益目標は未達でしたが、第五次中計では鉛蓄電池事業の強化や海外展開を通じて目標を達成し、第六次中計では既存事業の収益改善が進展した結果、利益目標を前倒しで達成し、さらに超過達成しました。

こうした成果と外部環境の変化を踏まえ、Vision 2035を見直したうえで、第七次中計では「モビリティ」と「社会インフラ」の2軸で次の成長基盤の構築を進め、Vision 2035の達成を目指します。

第四次中期経営計画 (2016～2018)

エネルギー・デバイス・カンパニー
「新生GSユアサ」を目指し、
長期的・持続的成長を確固たるものとする

売上高・営業利益ともに目標未達となったものの、過去最高を更新。リチウムイオン電池事業の黒字化を実現し、トルコ新工場稼働やパナソニック鉛蓄電池事業譲受などにより事業基盤を強化しました。

第五次中期経営計画 (2019～2022)

「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つながる戦略的な企業活動を行う

一部課題は残ったものの、当初の利益目標を達成。鉛蓄電池事業の収益強化と海外展開により経営基盤を強化し、次期リチウムイオン電池事業拡大に向けた布石を打ちました。

第六次中期経営計画 (2023～2025)

Vision 2035で描くありたい姿の実現に向けた変革のための土台づくりの期間と位置付け、事業構造変革に向けた諸施策を実行

利益目標を2023年度に前倒し達成し、最終的に当初計画を大幅に超過達成。Hondaとの合併によるBEV用電池の開発・供給体制を推進し、既存事業の収益力強化とDX推進を実現しました。

第七次中期経営計画 (2026～2028)

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と位置付け事業を推進

外部環境変化を踏まえ長期ビジョンを見直したことを受け、事業の軸を「モビリティ」と「社会インフラ」に再整理しました。



モビリティ

既存工場の稼働率向上と原価低減で収益力を強化



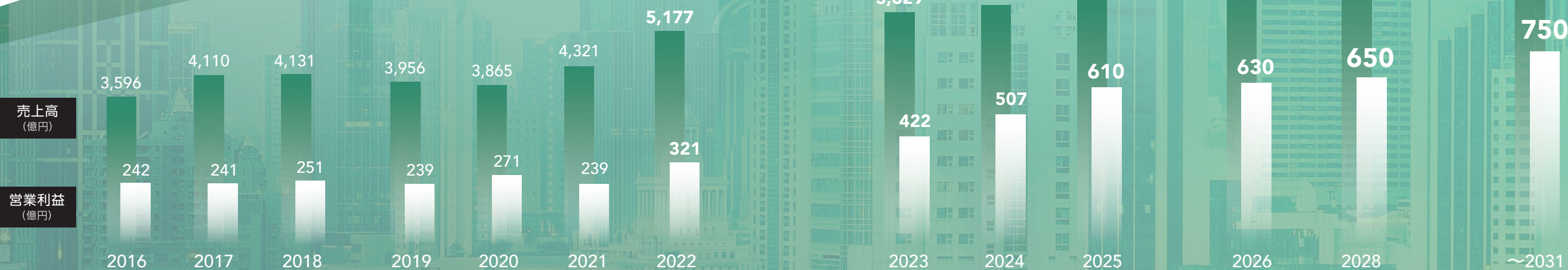
社会インフラ

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

中計目標の
大幅達成+
過去最高益達成

さらなる収益の
拡大を目指す

早期に営業利益
750億円を目指す



第六次中期経営計画の振り返り

第六次中期経営計画を振り返って

第六次中期経営計画では、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、売上高はおおむね計画通りとなりました。価格改善を主因とした収益性の向上により、営業利益は計画を上回る成果を達成しました。

自動車電池事業では国内・海外で売価改定、中国拠点の整理などにより大きく収益性が改善、2025年度は米国インフレ抑制法 (IRA) に基づく補助金も大きく寄与しました。産業電池電源事業でも既存事業を中心に売価改定、常用分野の成長による拡販で営業利益目標を達成しました。車載用リチウムイオン電池については、目標には未達であるものの、HEVの物量増により収益を伸ばしました。

財務指標 (2025年度)

連結業績	当初目標	実績
売上高	6,100億円	6,090億円 過去最高
営業利益	410億円	610億円 過去最高
ROE	8.0%	11.5%
ROIC	10.0%	14.8%
総還元性向	30.0%	21.2%

(注) 上記指標はのれん等償却前利益(営業利益・当期純利益)に対するものです。
(注) 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)で算出しています。投下資本は期首と期末の平均値です。

セグメント業績		当初目標	実績
自動車電池(国内)	売上高	1,000億円	1,080億円
	営業利益	70億円	117億円
自動車電池(海外)	売上高	2,400億円	2,645億円
	営業利益	170億円	245億円
産業電池電源	売上高	1,400億円	1,241億円
	営業利益	110億円	184億円
車載用リチウムイオン電池	売上高	1,100億円	899億円
	営業利益	60億円	49億円
特殊電池およびその他	売上高	200億円	225億円
	営業利益	0億円	15億円

(注) 営業利益はのれん等償却前営業利益です。

施策

1 BEV 用電池開発		● Hondaとの合併会社を活用した高容量・高出力なリチウムイオン電池開発 ● モビリティ・社会インフラビジネス拡大のためのBEV用電池生産／供給体制整備
2 既存事業の収益力強化		● 徹底した付加価値創出と収益性改善 ● 国内産業電池電源事業における圧倒的な優位性による利益の最大化 ● 中国事業見直しを含む地域戦略の転換、主要拠点へのリソース集中と利益の最大化
3 DX／新規事業		● 事業構造転換を可能にするDX推進 ● 社会課題解決に貢献する新規事業創出

重点施策と実施内容

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と合併会社設立 →高容量・高出力なLiB 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	▶	● 自動車用鉛蓄電池の国内事業での適正価格の訴求により、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 ● アセアン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

DX／新規事業の実施内容については、下記ページをご確認ください。
● P.50 人材戦略 ● P.72 【COLUMN】新規事業創出に向けた取り組み

第七次中期経営計画

第七次中期経営計画の概要

第七次中期経営計画は「モビリティ」と「社会インフラ」を両輪とした事業基盤構築フェーズとして位置付け、2035年に両分野の利益貢献が同等となることを目指しています。



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



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) の利益改善によるさらなるキャッシュ創出力の強化



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

DOE3%※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



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などの経営指標を定め実行責任を明確化

※DOEは、(配当金額+自己株式取得金額)÷株主資本で算出

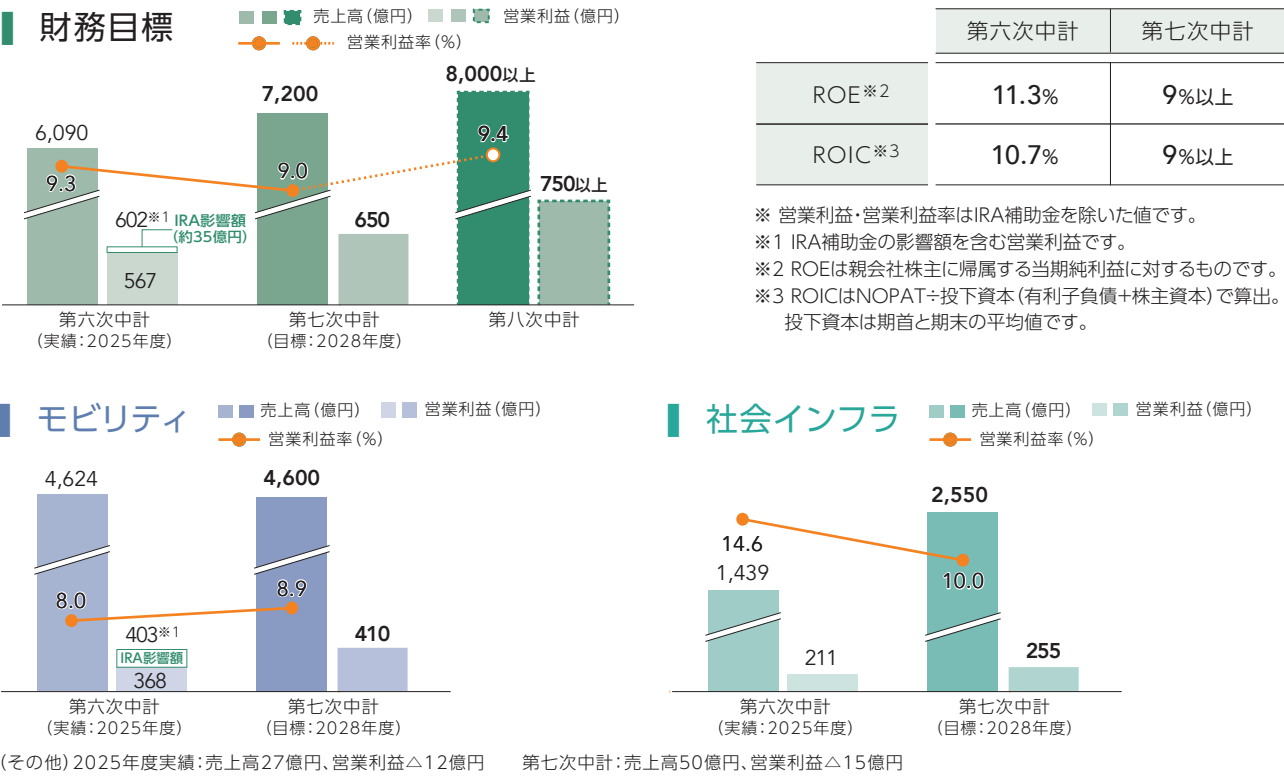
第七次中計の位置付け

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付け、ポジション確立を優先



■ キャピタル・アロケーション

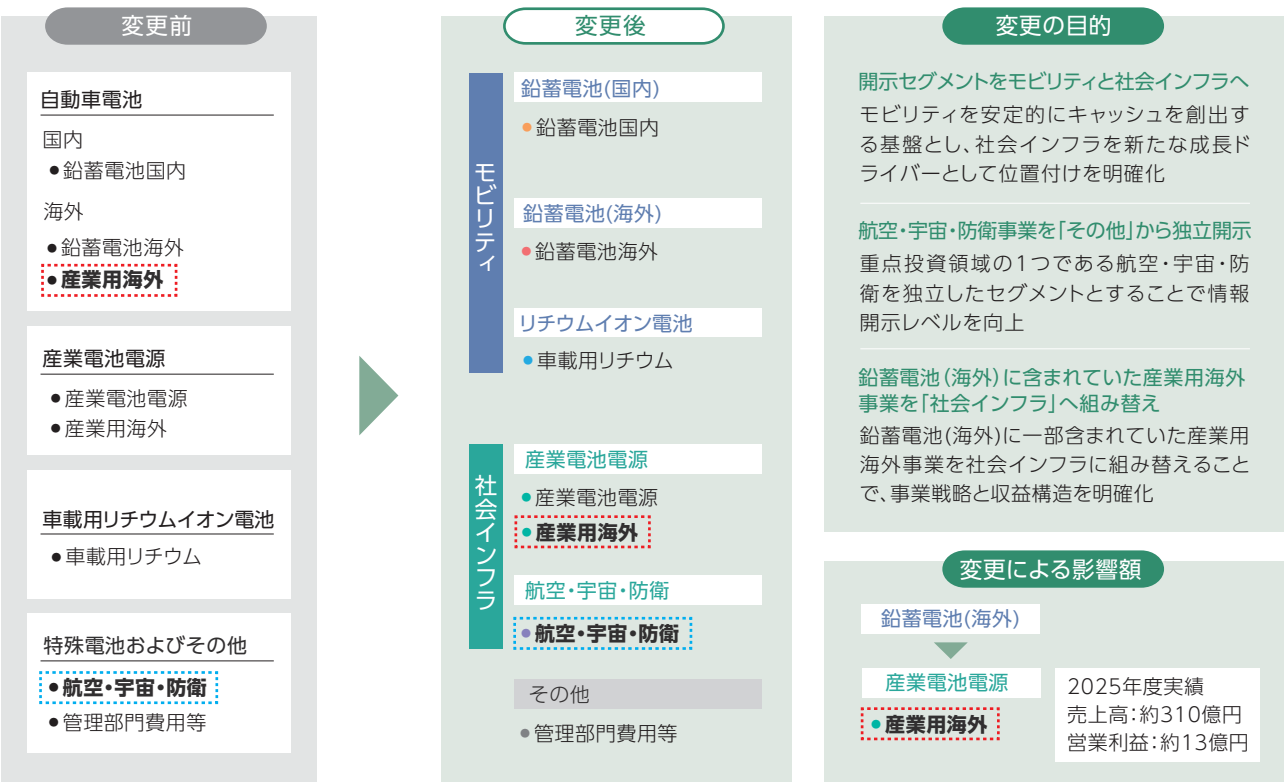
キャッシュイン	キャッシュアウト	内 容
約2,550億円 (2026~2028年度) 営業CF 1,800億円 資金調達等 750億円	株主還元 約300億円	DOE 3.0%を目安とする累進配当を導入し、成長に応じた株主還元を実施 ●株主資本配当率(DOE) 3.0%を目安とする累進的配当を実施し、単年度の利益変動に左右されない安定的な株主還元を継続 ●本水準により、社会インフラ投資を継続しつつ安定配当を維持し、将来的な収益拡大の成果を株主還元の向上として反映する
	成長投資 約1,350億円	自己株式の取得 ●財務健全性および投資機会とのバランスを勘案し、資本効率向上の観点から機動的に実施
	基盤投資 約900億円	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) など ●アセアンなど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 ●設備更新など

セグメント構成の変更について

事業戦略と収益構造の明確化を目的にセグメント構成を変更しました。開示セグメントをモビリティと社会インフラで構成しモビリティを安定的にキャッシュを創出する基盤とし、社会インフラを新たな成長ドライバーとして、その位置付けを明確にします。

また重点投資領域の1つである航空・宇宙・防衛を独立したセグメントとすることで情報開示レベルを向上させます。

加えて、鉛蓄電池(海外)に含まれていた産業用海外事業を「社会インフラ」へ組み替えます。



変更の目的

開示セグメントをモビリティと社会インフラへモビリティを安定的にキャッシュを創出する基盤とし、社会インフラを新たな成長ドライバーとして位置付けを明確化

航空・宇宙・防衛事業を「その他」から独立開示重点投資領域の1つである航空・宇宙・防衛を独立したセグメントとすることで情報開示レベルを向上

鉛蓄電池(海外)に含まれていた産業用海外事業を「社会インフラ」へ組み替え鉛蓄電池(海外)に一部含まれていた産業用海外事業を社会インフラに組み替えることで、事業戦略と収益構造を明確化

変更による影響額

鉛蓄電池(海外)

産業電池電源

●産業用海外

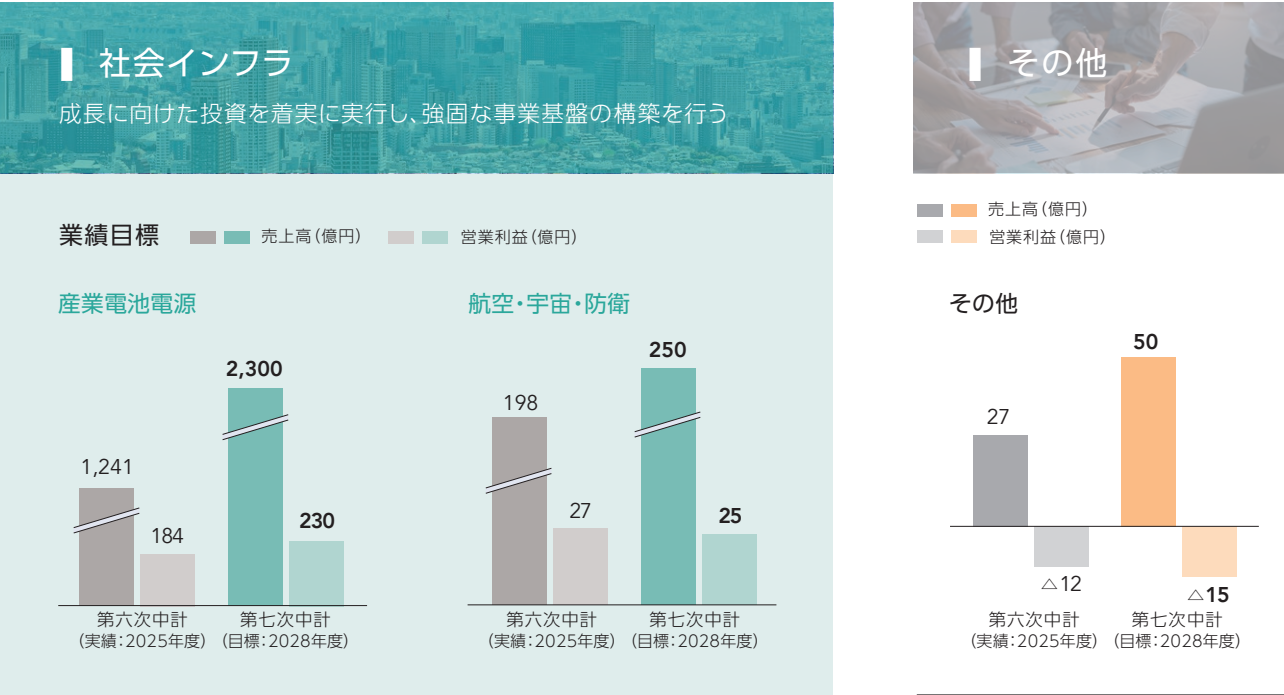
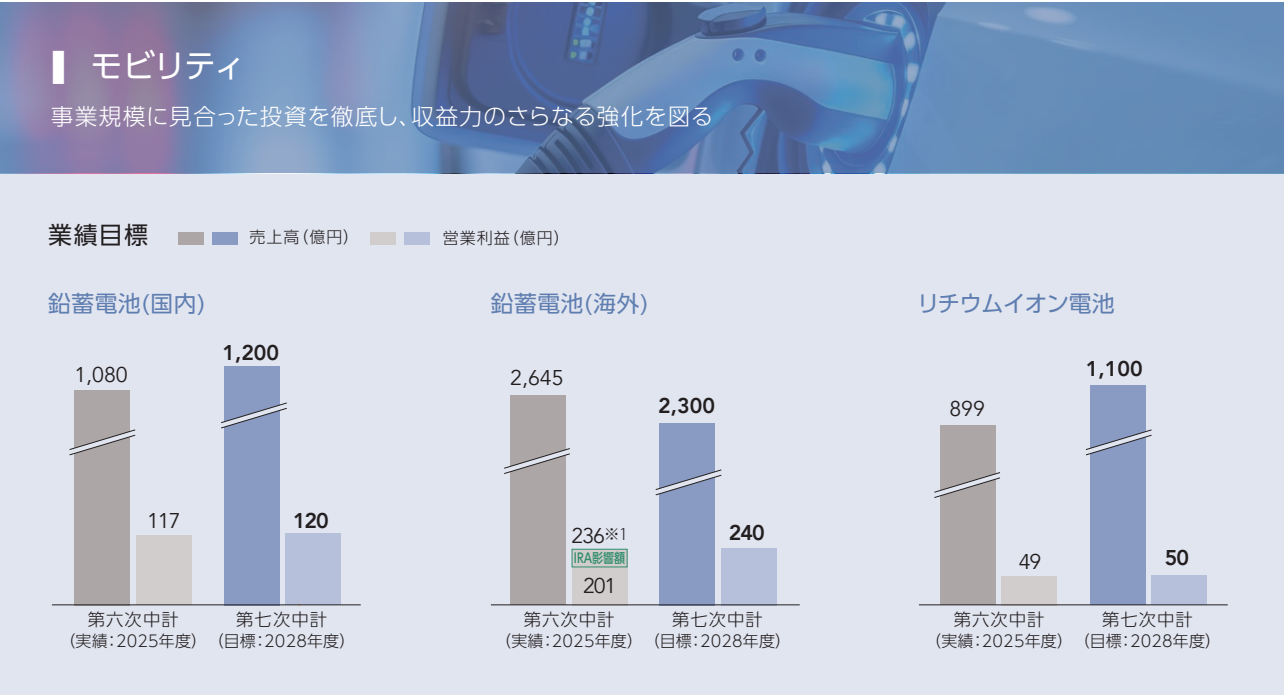
2025年度実績
売上高: 約310億円
営業利益: 約13億円

第七次中期経営計画

主要施策

第七次中期経営計画の実現に向けて、モビリティ分野では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り、社会イン

フラ分野では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います。



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

	主要施策	なぜ取り組むのか(市場環境)	なぜ当社ができるのか(優位性)
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	● 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	● 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
2	● 市場変化に対応する、新商品開発と生産体制構築	● 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	● 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
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	● アセアンにおける四輪・二輪市場の成長期待	● 各拠点の既存基盤の活用による顧客要求の実現
4	● HEV:既存工場の稼働率向上および効率化	● HEV需要は引き続き堅調に推移	● 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

事業方針

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	なぜ取り組むのか(市場環境)	なぜ当社ができるのか(優位性)
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	● 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	● 「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
2	● AIDC向けに最適な製品開発と販売強化(国内および米国)	● AI需要拡大を背景に米国DC投資が加速	● 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
3	● 国内非常用:DX×AIによる効率化推進で収益力強化	● 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	● 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
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など)で高付加価値特殊電池の受注拡大	● 防衛予算増額により特殊電池需要が拡大	● 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

財務担当役員メッセージ

第七次中期経営計画で掲げた方針を、
強い意志を持ってやり切ります。

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

松島 弘明

全社の「羅針盤」として

長期ビジョン「Vision 2035」に基づく、第六次中期経営計画(2023～2025年度)の最終年度となった2025年度の連結売上高は、前年度比4.9%増の6,090億円で過去最高を更新しました。

営業利益は、同20.2%増の610億円となりました。当期純利益は、同115億円増益となる419億円となるなど、前年度に引き続き各段階利益で過去最高益を更新しました。この結果、ROEは前年度比2.3pts向上し11.5%となりました。営業利益は、米インフレ抑制法(IRA)補助金を2023～2025年度の3カ年分を計上した結果、35億円の増益影響がありましたが、それを差し引いても計画最終年度を、想定

以上の結果で締めくくることができたと評価しています。原動力となったのは、3年間の累計が前中期経営計画から倍増した営業キャッシュ・フローが示す、全事業セグメントの「稼ぐ力」の強化です。特殊電池を除き、国内外の自動車用鉛蓄電池、産業用電池電源、車載用リチウムイオン電池がそろって増益となり、計画値に対しても、材料価格の変動などの影響を受けた車載用リチウムイオン電池以外が、目標を達成しました。販売数量増と、売価は正を着実に進めることで、年度を重ねるごとに利益が積み上がっていったことが事業部門の自信につながり、高い付加価値の提供と売価への意識が強くなってきたことを実感しています。また、地域戦略の転換も功を奏しました。中国事業からの撤退を決定し実行に移したことによる損益改善やアセアン拠点の生産販売力強化による収益力改善が業績アップに

大きく寄与しました。トルコ事業からの撤退を決定する一方で、タイのさらなる生産能力拡大や既存事業の設備更新などへの投資も決定し、次のステップに向けた準備も進めています。

私には、かつて在籍した子会社が大きな減損損失を発生させた苦い経験があります。投資の際に投資回収性をより丁寧に精査していれば、回避できたかもしれない損失だったと大いに悔やんでいます。こうした経験もあり、私は企業価値を向上させていく上で、回収できない投資を未然に防ぐことをはじめ、会社を正しい方向に向かわせること、つまり全社の「羅針盤」となることがCFOの責務と認識するようになりました。

将来に向けた礎を築く 第七次中期経営計画

当社は、BEV市場の成長鈍化をはじめとする近年の大きな環境変化を受け、長期ビジョン「Vision 2035」をアップデートしました。「モビリティ」と「社会インフラ」という2軸に変更はありませんが、「モビリティ」では自動車用鉛蓄電池事業の長期的な需要見通しを従来の縮減から堅調に推移していく方向へと改め、安定的なキャッシュ創出の基盤として位置付けました。車載用リチウムイオン電池は、選別投資によってリスクを抑えながら収益性を高めていくこととしています。一方、再生可能エネルギーの拡大やAIデータセンター(AIDC)の建設ラッシュを背景として、拡大が予想される常用・非常用電源ならびに、安全保障の重要性の高まりに対応する防衛用途などの特殊電池から構成される「社会インフラ」を新たに将来の中核事業と位置付け、ポートフォリオの変革を進めていく方針としました。

第七次中期経営計画は特に「社会インフラ」の基盤構築フェーズと位置付け、増産に向けた積極投資を行っていく方針です。当社の勝ち筋が見えている分野ですので、しっかりと将来に向けた礎を築いていき、第八次中期経営計画で本格的な刈り取りを進めていくことで、早い段階で750億円以上の営業利益の達成を目指していきます。計画の公表に合わせ、事業の位置付けを明確化するために開示セグメントも「モビリティ」と「社会インフラ」に変更し、航空・宇宙・防衛を独立したサブセグメントとすることで、情報開示レベルを向上させることとしました。



第七次中期経営計画では、最終年度の財務目標として連結売上高は7,200億円、営業利益は650億円を設定しました。利益の伸びがもの足りないという声をいただいたことも事実ですが、2025年度の米国IRA補助金を控除した567億円を起点としていること、投資に軸足を置いたフェーズでもあること、高まる原料価格の上昇などのリスクを考慮した上で、一定のストレスをかけた目標であることをご理解いただきたいと思います。

本計画では、特に産業用電池電源と海外の自動車用鉛電池が利益拡大のドライバーとなる想定ですが、引き続き全事業で「稼ぐ力」の強化を追求し、計画値を最低限としながら少しでも上乗せしていきたいと考えています。

モビリティ分野では、鉛蓄電池の高容量化や高耐久性をはじめとする高度化するニーズに対応するとともに、既存工場の稼働率の向上や、投資効率の高い投資と原価低減に力点を置き、収益性を徹底的に高めていく方針です。社会インフラ分野では、戦略投資と並行し足元で拡大する需要を確実につかんでいきます。電力貯蔵システム(ESS)市場で純国産メーカーとしての差別化によって、市場ポジションをより強固なものにしていくとともに、国内外で機会が拡大するAIDC向けでも収益拡大を図ります。防衛用では、オンリーワンの特殊電池の受注拡大に努めます。

地政学リスクの顕在化に伴い、原材料費の急激な高騰が想定されますが、変化への感度を高め、短期的には売価への反映やコスト削減を進めるとともに、外部との連携も絡めながら調達先の多様化や技術開発などを、先回りして進めていく考えです。

財務担当役員メッセージ

利益成長を投資と還元につなげる好循環を追求

既存事業の収益力強化を通じ、安定的に営業キャッシュ・フローを創出するとともに、それを成長分野への投資と持続的な株主還元の拡充につなげる好循環を、より力強く回していく考えです。40%以上の自己資本比率、営業キャッシュ・フロー対有利子負債比率3年程度をめどとする財務健全性の維持を前提に、最適な資金調達方法を選択していきます。3カ年累計の営業キャッシュ・フローは、約1,800億円を見込んでおり、これに外部資金を加えた約2,550億円のキャッシュインのうち、成長投資に1,350億円を投じる計画です。設備更新等の基盤投資と合わせ、前中期経営計画を約450億円上回る約2,250億円の投資を実施していく予定です。成長投資のうち約850億円を社会インフラのリチウムイオン電池の新工場や、特殊電池の増産投資に投じていき、モビリティ分野では車載用リチウムイオン電池の新製品開発やアセアンなどでの小規模のM&Aを進めていく計画です。

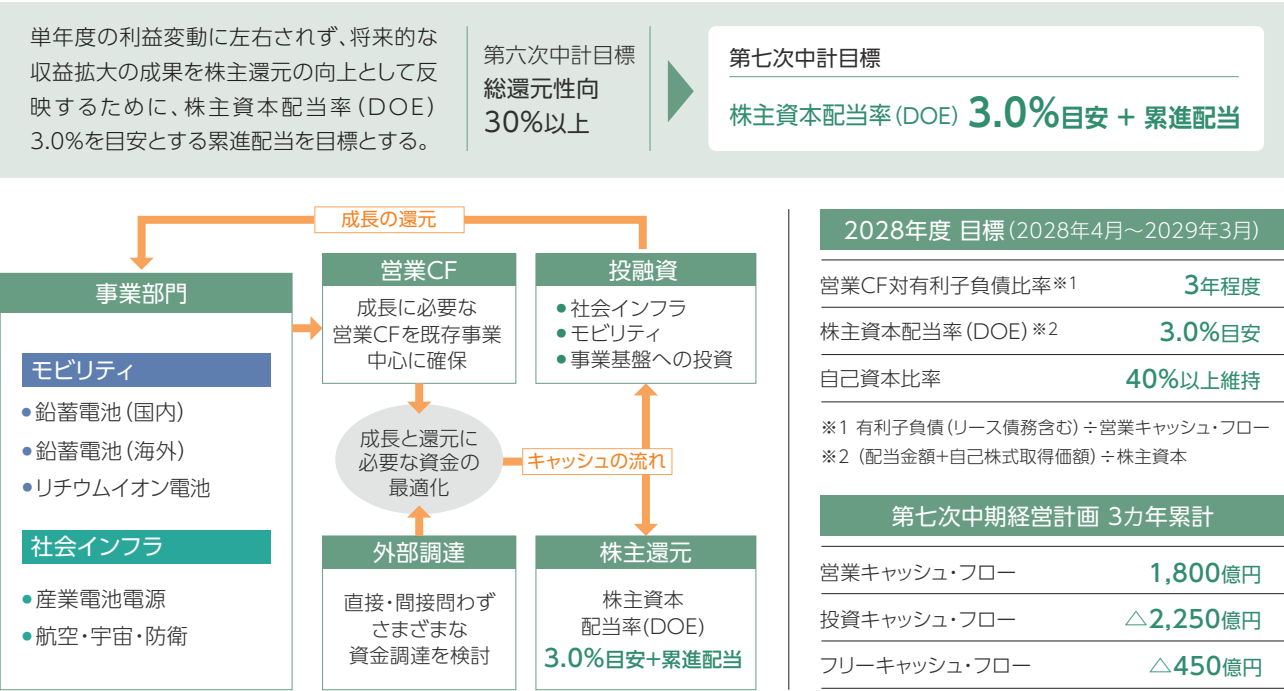
株主還元については、これまでの総還元性向30%以上とする株主還元から、「DOE3.0%を目安とする累進配当」



に見直しました。社会インフラへの投資を実行しながらも安定的な増配を行い、単年度の利益変動に左右されことなく収益拡大の成果を還元することで、安心して当社株を保有していただきたいという考えが背景にあります。この還元方針に基づき、2026年度の年間配当金は、2025年度比で8円増配となる98円を予想しています。

自己株式の取得は、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実施するか否かを判断していきます。

第七次中期経営計画の目標 — 資本政策、財務方針 —



資本効率を全社で追求する会社に

第七次中期経営計画では、大規模な投資を実行していくため、ROICならびにROEに低下圧力がかかることになり、ROICとROEともに「9%以上」という前計画よりも低い目標値を設定しています。しかし、これを最低限とし全社で資本コスト、投資回収性を強く意識して目標値を超える努力を行っていく考えです。当社は以前から、研修や勉強会を繰り返し開催し、ROICの現場への浸透を図ってきました。当初は資本コストに関する理解を含め、ROICへの認識に濃淡がありましたが、この3年間で資本コストを意識してより高いROICをたたき出そうという意識が、全事業部門で高まってきたことを実感しています。ROICが2023年度から2025年度にかけて大きく改善したことがその証左です。第七次中期経営計画のスタートに当たり、実効性をより一層高めるための方策を事業部と共に詰めていきました。逆ツリー展開によって事業部ごとのバリュードライバーを設定し、さらにそれらを各事業部の事業特性や、成長ステージを加味した独自のKPIに落とし込みました。役員報酬も、短期業績連動報酬である年次賞与に関し、ROICも明確に評価指標とし、資本効率の改善も重視した設計に変更しています。保有の意義が乏しい政策保有株式などの金融資産の縮減を着実に進め、企業価値向上につながる分野へ資本を振り向けます。

負債を含む最適な資金調達に加え業績予想の精度を高めることでも、資本コストの低減を図っていく考えです。情報収集の迅速化とより確度の高い数字への落とし込みに加え、想定外の変化への対応力を高めるため、意識改革としくみの強化に取り組みます。

社会価値を企業価値の持続的向上につなげる

「企業価値を持続的に向上させる」ことを実現するためには、人の意識を企業価値向上に向けて収れんさせていくことが、極めて重要となります。社長をはじめとする経営陣がこれまで対話を重ねてきた結果、各事業部には浸透しつつありますが、一人ひとりの社員への一層の浸透が進めば、より力強い利益成長が実現できると考えています。全

社ROICの現場への落とし込みといったしくみの整備に加え、社員一人ひとりが企業価値向上への貢献を実感できるよう、丁寧な対話を継続します。

当社は長い間、「自動車用の鉛蓄電池の会社」というイメージを世の中から抱かれ、蓄電池技術を活かし広く社会に貢献できる大きなポテンシャルを持った会社としての方向性を、明確にお示しできていませんでした。この反省を踏まえ、第七次中期経営計画には、総合電池メーカーとしての強みと、確かな勝ち筋を持つ会社であることをご認知いただきたいという強い想いを込めました。この計画はまた、計画期間を超えて5年先、10年先の企業価値向上も見据えて策定しています。長期的な企業価値向上を実現していくために、着実な投資の実行はもとより、徹底した技術の磨きこみなど、将来の成長に向けた種まきを着実に進めます。社会への価値提供が、長期的な経済価値の向上につながることを社員が意識していくことも重要であるため、マテリアリティも本業と社会価値とのつながりがより理解できる形式に見直しました。

言うまでもなく、何よりも重要なことは、お示した成長ストーリーを確実に成功させることです。1倍を下回って推移していたPBRは1倍を大きく超えており、PERも大幅に上昇するなど、当社の成長にご期待いただいていると認識しています。そのご期待を裏切ることがないよう、自信を持ってこの計画を確実にやり切っていきたいと考えています。

（2026年6月24日インタビュー実施）

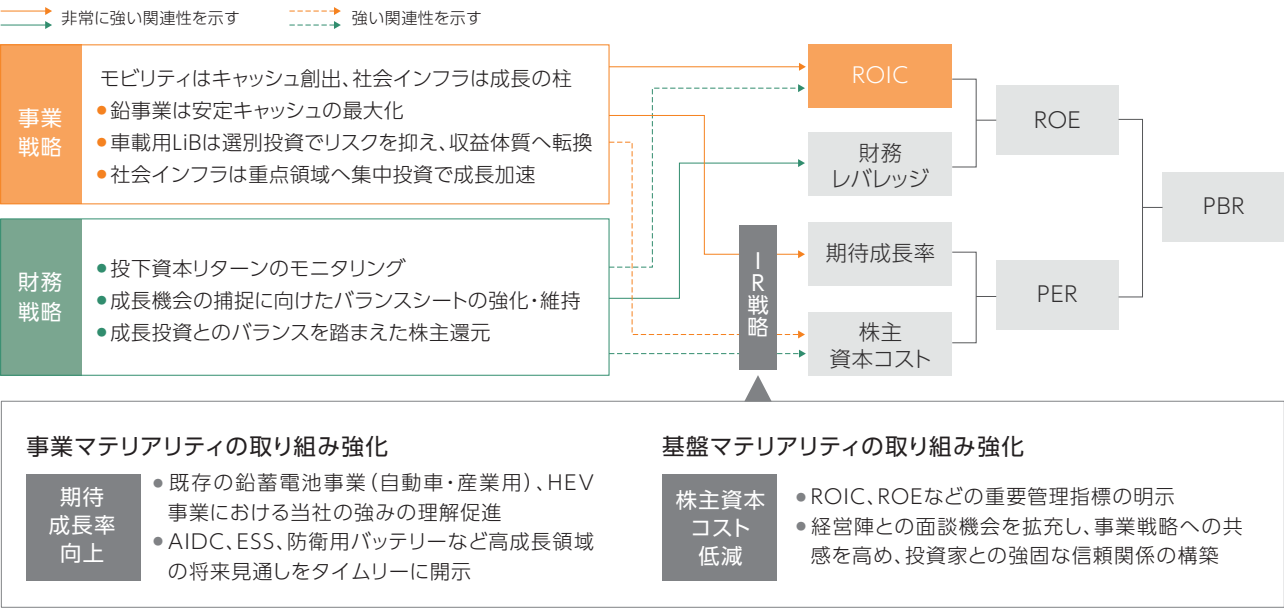


資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

当社では、資本コストの把握や市場評価を踏まえた現状分析および計画の策定について、取締役会で議論を重ねてきました。さらなる企業価値向上を目指し「資本コストや株価を意識した経営」の実現に向けて取り組むことで、時価総額の拡大とPBR向上を図っています。

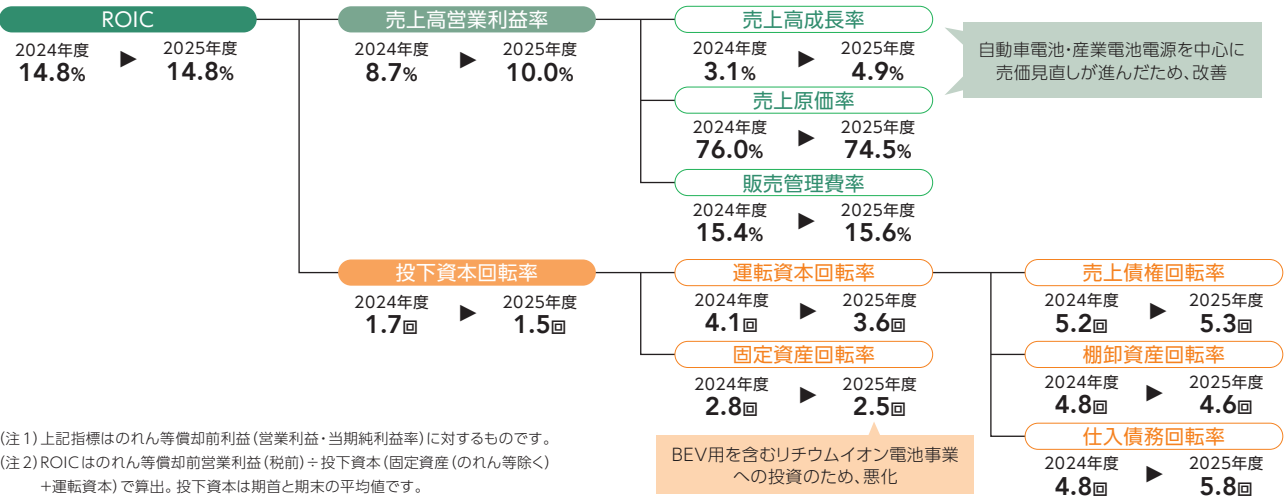
事業面では、カーボンニュートラル実現に向けたグローバルな蓄電池需要の拡大機会を最大限に活かすべく、積極的な成長投資を進めています。あわせて、既存事業の収益力強化などにより事業成長を図るとともに、資本効率を重視することでROICおよびROEの向上に努めています。

さらに、これらの中長期的な目標達成に向けた取り組みや、当社の成長性・将来性について、経営陣が投資家の皆様と積極的に対話を行うことで、相互理解をより一層深めてまいります。



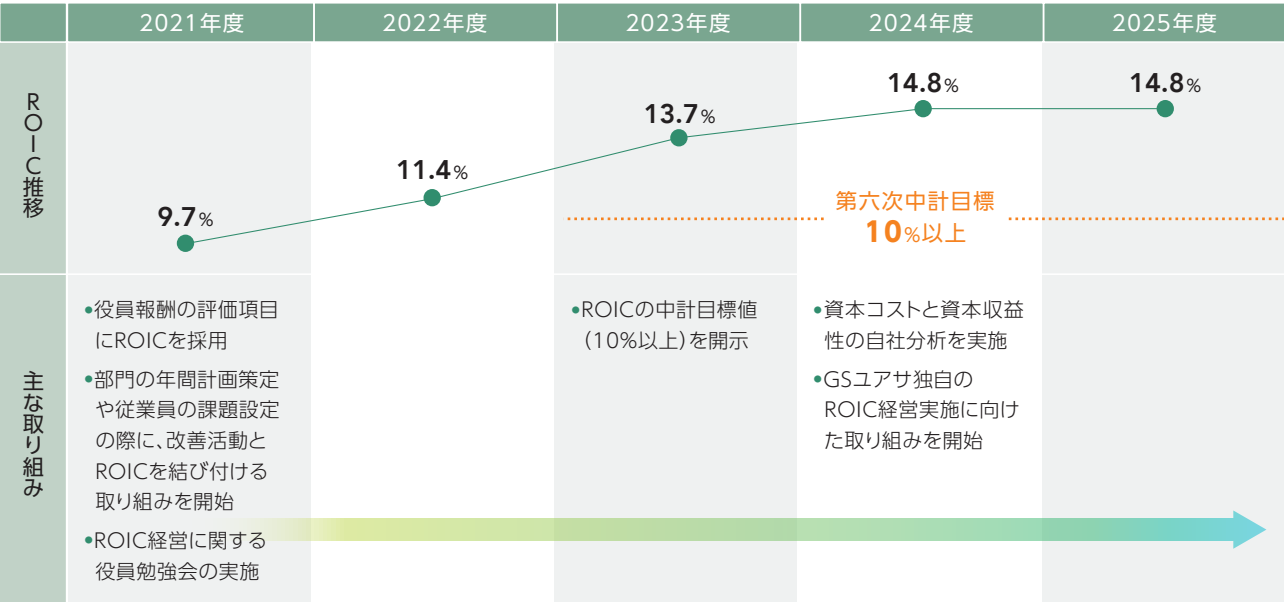
ROICツリー

当社では、第六次中期経営計画においてROICを経営目標の一つに設定し、その向上を目指してきました。最終年度である2025年度の売上高営業利益率は、主として販売価格は正の取り組みにより向上したものの、一時的な在庫積み増しにより投下資本回転率は低下しました。この結果、全社のROICは前年度から横ばいとなりました。



(注 1) 上記指標はのれん等償却前利益（営業利益・当期純利益率）に対するものです。
(注 2) 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です。

ROIC経営の社内浸透に向けた取り組み



第七次中計

ROIC目標を9%以上と設定

従来

のれん等償却前営業利益（税前）÷投下資本

→

変更後

税引後営業利益÷投下資本

第七次中計期間は今後の成長に向けた投資先行フェーズとなることから、期間中のROIC目標は「9%以上」に設定しています。今後は下記に掲げる取り組みを着実に推進することで、さらなるROICの向上に努めてまいります。

ROIC向上に向けた取り組み

ROIC向上のドライバー		主な取り組み
営業利益の向上	営業利益率の向上	戦略的ポートフォリオの見直し：トルコ事業の持ち分譲渡、BEV事業の再定義
		販売価格の是正
資産回転率の向上	固定資産回転率の向上	不動産の売却
		政策保有株式の売却
	手元資金と有利子負債の圧縮	グループ内でのキャッシュ・マネジメント・システム（CMS）の実施

人材戦略 — CHROメッセージ

経営戦略と連動した 人事戦略の進化

株式会社 GSユアサ
取締役／CHRO
樋口 健志

Message

「革新と成長」を支える人的資本の位置付け

当社グループは、企業理念である「革新と成長」の下、長期ビジョン「Vision 2035」の実現に向け、モビリティと社会インフラの2軸を成長ドライバーとした事業ポートフォリオ転換を加速しています。外部環境は大きく変化しており、この変化に対応し新たな価値を生み出す原動力は、「人」の力にあります。

2026年度から始動した第七次中期経営計画では、人事部ミッションを「当社で働く一人ひとりの個性・能力を尊重し、いきいきとやりがいを持って働ける環境を提供する」、人事部ビジョンを「経営戦略に連動した人事戦略の立案・実行により、人・組織を活性化させ、企業価値向上を実現する」と決めました。

正解のない時代に、常に市場に対してアンテナを張り、スピーディーにビジョンを具現化する人材を増やしていくことが人事部としての最大のミッションです。

第六次中期経営計画（2023～2025年度）を振り返って

「DEIの推進」と「経営戦略との連動」を二大柱に掲げ、「制度を整える」段階から「人と組織を動かす」段階へと、私たちが大きく踏み出した3年でもありました。

まず私たちが着手したのは、女性活躍推進をはじめとする多様性確保の取り組みです。採用プロセスの見直しやキャリア開

発支援、健康施策の拡充、育児・介護の両立支援などを地道に積み重ねた結果、女性管理職比率は着実に向上し、30代女性リーダー職の割合は2015年度比で2倍以上に拡大しました。また、なでしこ銘柄への選定や、健康経営優良法人認定・ホワイト500の認定などは、社外からの評価としても私たちのDEI推進を後押ししてくれるものでした。男性育児休業取得率も80.0%に達し、両立支援の文化が職場に着実に根付いてきたことを実感しています。

並行して「経営戦略と連動した人事」を意識し、後継者となる次世代経営者育成、事業戦略支援に向けた取り組みを本格的に展開しました。事業戦略の推進を加速させるために、2025年度より管理職に当社独自のジョブ型人事制度を導入し、年功要素を排したメリハリのある処遇へとかじを切りました。また、公募制の次世代リーダー育成研修は、事業戦略を推進する中核人材の確保に寄与しています。

事業戦略支援としては、社内公募制度において、先進的な技術領域および人員の拡充が求められる領域のポジションへの異動を実現し、事業ポートフォリオを意識した人材の最適配置に寄与しています。異動前後のワークエンゲージメント・エンプロイーエンゲージメントは共に向上しており、自律型のキャリア開発支援の効果がここにも表れました。

一方で、全従業員DEIアンケートを通じて、私たちはより本質的な課題と向き合うことになりました。

管理職マネジメントのアンラーン、制度利用の促進や成長機会の提供、シニア社員の活性化、グローバル経営意識の醸成など、これらは「女性活躍推進」の枠を超えて、組織全体で取り組むべきテーマであり、第七次中期経営計画に引き継ぐ宿題として、私自身も重く受け止めています。

第七次中期経営計画（2026～2028年度） — 三つの柱

これまでの成果と課題を踏まえ、私は第七次中期経営計画において、三つの柱を立てて臨みます。

一つ目は、人材ポートフォリオマネジメントの基盤構築を本中計の象徴的取り組みとして必ずやり切ることです。

Vision 2035の事業ポートフォリオ転換に連動し、各事業部と協働して「求める人材タイプ」を言語化し、現状とのギャップを可視化した上で、配置・育成・採用・処遇を一体運用するマネジメントサイクルを3カ年で構築・定着させます。経営戦略と人事戦略を「連動している」というだけでなく、「同じ絵を描き、同じテーブルで意思決定する」関係を実装してまいります。

二つ目は、DEIを「全員活躍」の基盤として再定義することです。女性活躍推進で培った財産を土台に、性別・年齢・立場・経験・働き方を問わず、誰もが心身ともに健康であり、自分の強みを発揮し、組織の成果に貢献している状態をつくります。私はDEIを単なる「テーマ」ではなく、人材ポートフォリオマネジメントが機能するための「基盤」と位置付けています。

三つ目は、エンゲージメントを変革の「原動力」として捉え、好循環を持続させることです。

人事施策がエンゲージメントを高め、高いエンゲージメントだからこそ次の施策が成功する、この好循環こそが、私たちが目指す姿です。エンゲージメントは結果指標ではなく、変革を駆動するエネルギーそのものなのです。

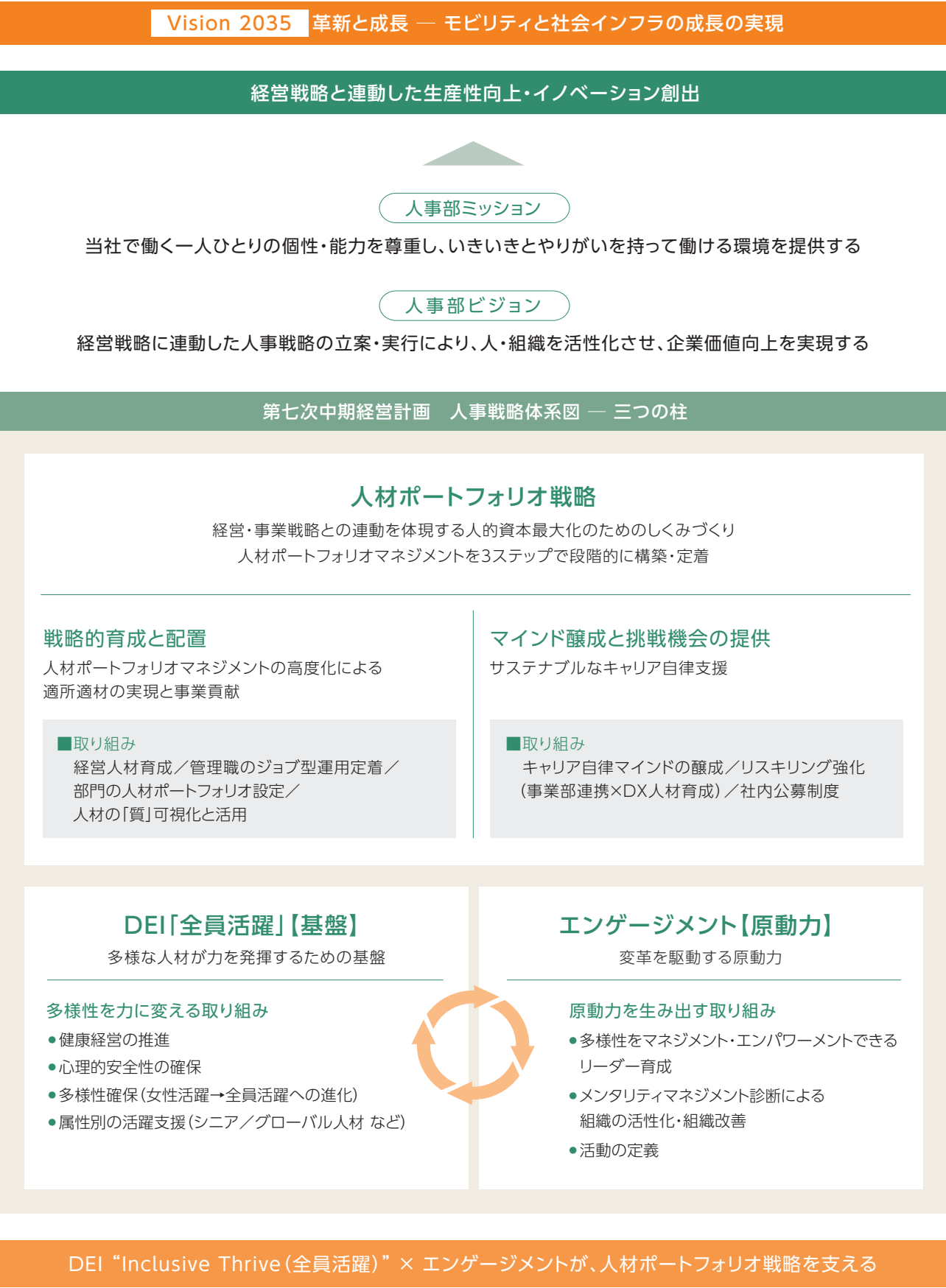
この三つの柱をしっかりと立てることにより、経営・事業戦略と人事戦略が真に連動している状態をつくり出し、持続的な企業価値向上につなげてまいります。

（2026年6月1日インタビュー実施）



人材戦略

人事戦略体系図



DEI “Inclusive Thrive (全員活躍)” × エンゲージメントが、人材ポートフォリオ戦略を支える

人的資本経営の基本方針

第七次中期経営計画の人事戦略

1. 人材ポートフォリオマネジメントの基盤構築 — 経営・事業戦略との連動を体現するしくみづくり
2. DEI「全員活躍」—多様な人材が力を発揮するための基盤
3. エンゲージメント—変革を駆動する原動力

当社の人事戦略における三つの柱は、以下の将来的な課題への対応を背景としています。想定される課題に柔軟かつ機動的に対応するための重要な軸として、本戦略を推進していきます。

- 事業環境・戦略の変化に伴う、求める人材要件の変化への対応
- 新規事業・グローバル展開の強化など、従業員の多様性拡大に伴うダイバーシティマネジメントへの対応
- 個人のキャリア自律と組織の活性化への対応

人材ポートフォリオマネジメント— 第七次中計を象徴する取り組み

なぜ今、人材ポートフォリオマネジメントなのか

Vision 2035に向けた事業ポートフォリオの転換(モビリティの収益基盤強化、社会インフラを成長の柱とする転換、新領域への挑戦)には、それを支える人材ポートフォリオの転換が不可欠です。労働人口減少、働く価値観の多様化、人材流動化の加速といった外部環境変化の中で、従来の終身雇用を前提とした人事マネジメントから、事業戦略に応じて人材の構成・配置・能力を戦略的・機動的にシフトしていくことが重要と考えています。

GSユアサの人材マネジメントの全体像

Vision 2035および経営・事業戦略の実現に向け、あるべき人材の質・量と現状を可視化し、配置・育成・採用・処遇を一体的に運用します。人材ポートフォリオマネジメントは、事業部門と人事部門が継続的に対話・連携することで機能します。事業部門が事業戦略に基づき必要な人材像を定義し、OJTによる育成や配置を担う一方、人事部門は全社最適の観点から、採用や各種制度・しくみ、人材データ基盤を整備し、部門を超えた人材の配置や成長を支援します。この連携を通じて、事業環境の変化に応じて人材ポートフォリオを継続的に見直し、適所適材と人的資本の最大化を実現します。

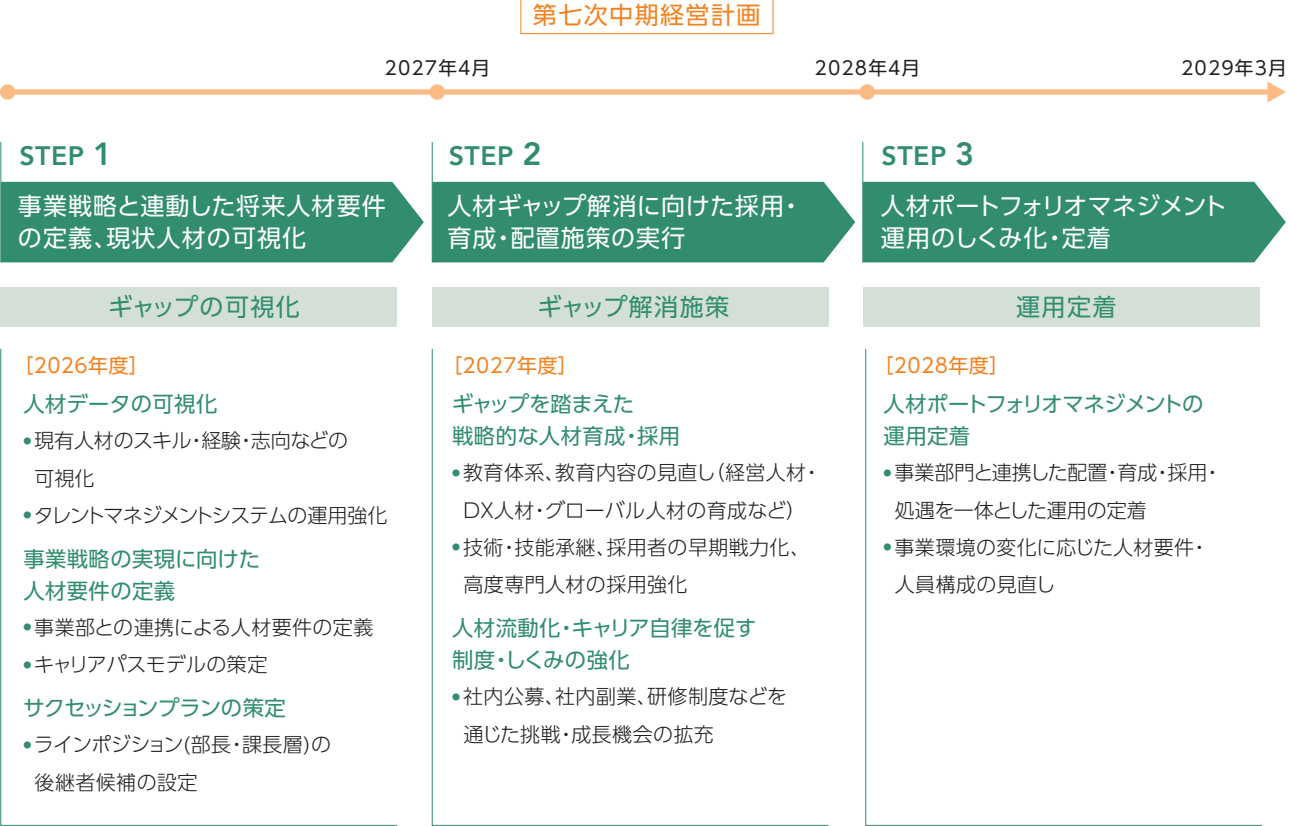
項目	内容	KPI
人材要件・人材情報の可視化	●事業戦略の実現に向けた人材要件定義 および現有人材のスキルなどの可視化 ●目指す人材像と現状を定期的に分析	事業部別の 人材要件定義の整備率 100%
戦略的な人材育成・採用	●選抜型人材育成、経営人材・DX人材育成、 次世代リーダー育成、高度専門人材の採用強化 ●ラインポジションごとにサクセッションプランを策定	ラインポジションの 後継者候補の充足率 100%
人材流動化・キャリア自律を促す 制度・しくみの強化	●社内公募、社内副業、研修制度などを通じた 挑戦・成長機会の拡充 ●キャリアパスモデルの整備およびキャリア面談の実施	キャリアパスモデルの整備率 100%

人材戦略

3カ年ロードマップ:2026～2028年度

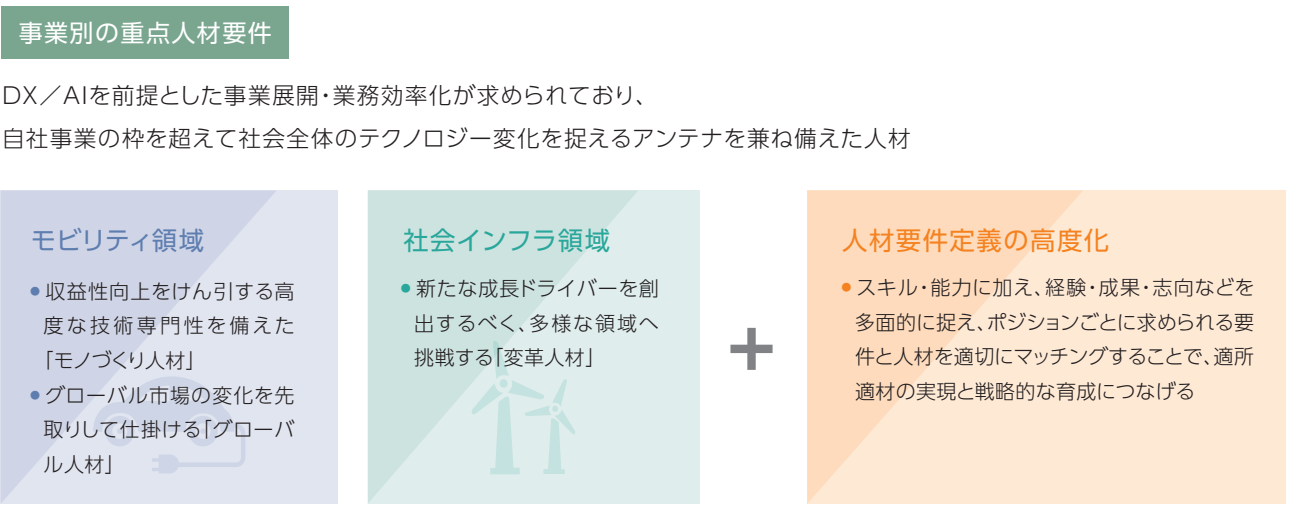
第七次中期経営計画の3カ年で以下のステップで人材ポートフォリオマネジメントを段階的に構築・定着させます。

ロードマップ



事業別の人材要件 — 重点テーマと必要なシフト

事業戦略と人材戦略を連動させるため、各事業部と協働して、事業戦略に基づく「求める人材タイプ」の具体的定義を進めています。これにより、人材ポートフォリオの現状とありたい姿のギャップを可視化し、採用・育成・配置施策に落とし込むことを目指しています。



DEI「全員活躍」基盤 × エンゲージメント(原動力)

	項目	内容
DEI「全員活躍」基盤 違いが力になる風土づくり	多様性確保の取り組み	女性活躍推進の継続・進化に加え、シニア社員のアンラーン・リスキリング促進、グローバル経営意識の醸成、属性別の活躍支援を一体的に推進します。
	健康経営の推進	従業員の多様性(属性、ライフステージ/イベント)に配慮した健康施策により、シニア・女性社員の特有の健康リスクへの予防・対応を強化し、「健康ENERGY-6」の6項目KPI(運動、食事、休養・睡眠、飲酒、たばこ、受診行動)を意識したヘルスリテラシーの向上と健康度の醸成を図ります。
	心理的安全性の確保	違いが力になり、安心安全な職場が挑戦を生む風土を醸成するためのアンコンシャスバイアスへの気付きを促す研修やハラスメント防止の取り組みを進めます。
エンゲージメント(原動力) 人と組織を動かすエネルギー	組織と個人の状態の継続的なモニタリング	エンゲージメントとメンタルヘルスを掛け合わせたメンタリティ・マネジメント診断を年1回実施し、ワークエンゲージメントとメンタルヘルスの双方が良好な「いきいき組織」づくりに活用します。
	自律型人材の育成	抜てき人事(タフアサイン)、キャリア施策の展開を通じて、自ら考え、挑戦し、成長する人材を育てます。
	多様性をマネジメントできるリーダーの育成	多様な人材をエンパワーメントできるリーダーを育てることで、組織全体のエンプロイーエンゲージメントを高めます。集団分析を活用した組織改善活動の定着、部署間での好事例の共有などを通じて、現場主導のウェルビーイングな組織づくりを推進します。

人材の確保 — 獲得戦略と開発戦略

人材獲得戦略 — 選び・選ばれる関係の構築

人材獲得においては、会社・事業が求める人材像の明確化を進め、ジョブ型採用の拡大と、キャリア開発を通じた個人のWillの開発を通し「選び・選ばれる」関係を構築することで、人材獲得戦略を推進します。

	項目	内容
人材獲得・開発戦略	戦略職種の重点採用	事業戦略上重要な職種を「戦略職種」として定義。社内の育成・配置による充足状況を踏まえ、外部獲得が必要な職種について採用を強化します。
	キャリア自律支援	階層別・年齢別のキャリアデザイン研修について、事業部とも連携し、事業部はスキル観点を中心に、人事部は基盤教育を実施することで、これまで以上の連携強化により人材ポートフォリオの充足を目指します。
	次世代リーダー育成、DX人材育成	次世代リーダー育成にキャリア自律の取り組みを踏まえた手挙げ制の課長職リーダー育成を実施しており、今後は部長・課長層のサクセッションプランと接続した育成機会として強化します。また、DX／AI活用におけるスキル定義を行い、育成体系を整備することでデジタル人材育成を強化します。

事業概要・市場環境

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

*設計 (Engineering)、調達 (Procurement)、建設 (Construction) を一括したプロジェクトとして工事を請け負う契約方式。

特集

社会インフラ



事業別戦略 ― 産業電池電源事業

～社会インフラの成長をけん引する当事業の役割～

鉛蓄電池・リチウムイオン電池の
開発で培った技術力を、
社会インフラ成長の柱へ。株式会社 GSユアサ
取締役/産業電池電源事業部長
中村 泰之

Message

市場の変化を見据えた組織再編で事業課題を挑戦の機会に変える

第六次中期経営計画では、組織再編を通じて、事業戦略と実行体制の連動を高めてきました。

常用分野では、市場拡大に向け組織やリソースを再配置。非常用分野では、顧客起点の組織運営によって、既存事業の収益力を高めました。その結果、売上高、営業利益ともに着実に拡大しました。

一方、私たちの事業環境は急激に変化しています。これまでの延長線上だけでは、その変化を成長につなげることはできません。こうした変化から生まれる事業課題を新たな挑戦の機会へ変えるためには、組織のさまざまな層から変革行動が生まれ続ける状態をつくることが重要です。そのために、事業部で人材戦略を策定・実行する「100年人材プロジェクト」を立ち上げ、私たちの事業競争力の源泉が、人・チーム・組織にあることを発信し、あらゆる層で挑戦しやすい環境づくりにも取り組んできました。一人ひとりが新たな役割に挑み、そこで得た経験を次の挑戦へとつなげていく。数字の成果に加えて、こうした挑戦の基盤が整いつつあることも、第六次中期経営計画の大きな成果と考えています。

日本の社会インフラを支え続ける品質を、さらに磨き、確かな競争力へ

第七次中期経営計画は、第八次中期経営計画での飛躍に向けた足固めの3年間と位置付けています。既存事業の成長と収益力の向上を続けながら、今後大きな成長が期待される領域への戦略的投資を進め、事業ポートフォリオをさらに強化していきます。

その成長領域のひとつが蓄電システム(ESS)です。再生可能エネルギーの導入拡大に伴い、その重要性はますます高まっています。私たちは、経済安全保障推進法に基づく供給確保計画の認定を受けて茨城県に新工場を立ち上げ、リチウムイオン電池セルからESSシステムまでを一貫生産する体制を構築します。これは、単なる生産能力の増強ではありません。世界的に地政学リスクやサプライチェーンへの不安が高まる中、信頼性の高い製品を国内で生産し、安定して供給できることそのものが、私たちの競争力になると考えています。さらに、次世代リチウムイオン電池セルの技術優位性を活かして国内シェアを拡大し、その先には海外市場への展開も見据えています。

もうひとつの成長領域がAIデータセンター(AIDC)です。デジタル化の進展を支えるインフラとして大きな成長が期待される一方、グローバルメーカーとの競争も激しさを増していきます。そこで、営業・開発・製造まで、世界最適の視点でリソースを配置し、グローバル市場で需要を確実に獲得できる体制を構築していきます。

ESSもAIDCも、私たちが目指すのは、価格とは違う競争力で勝つことです。長い歴史の中で実証し、培ってきた安全性や耐久性をさらに磨き、他社が容易に真似のできない高付加価値な製品を生み出す。価格ではなく、価値で選ばれることで競争優位を築いていきます。

こうした成長戦略も、実行できなければ意味がありません。QMS(品質マネジメントシステム)の強化や設備投資、そして、それらを支える組織づくりを着実に進め、成長市場で勝ち抜くための力を高めていきます。

既存事業をさらに強くしながら、新たな事業を育てていく。そのための事業基盤・品質基盤をこの3年間で確かなものにし、第八次中期経営計画でのさらなる飛躍につなげていきます。

社会の発展と一線上に捉えた事業成長

産業電池電源事業は、電力、通信、データセンター、防災、鉄道、物流など、社会を支えるさまざまな領域に関わっています。私たちは、事業を通じて長年にわたり、さまざまなステークホルダーと連携し、社会インフラを支えるパートナーとして実績を積み重ねてきました。その背景にあるのは、長い歴史の中で培い、実証してきた品質と技術です。車載用や定置用蓄電池など、過酷な環境で磨き上げてきた耐久性。そして、電池の高いエネルギー密度や出力密度を実現する技術。

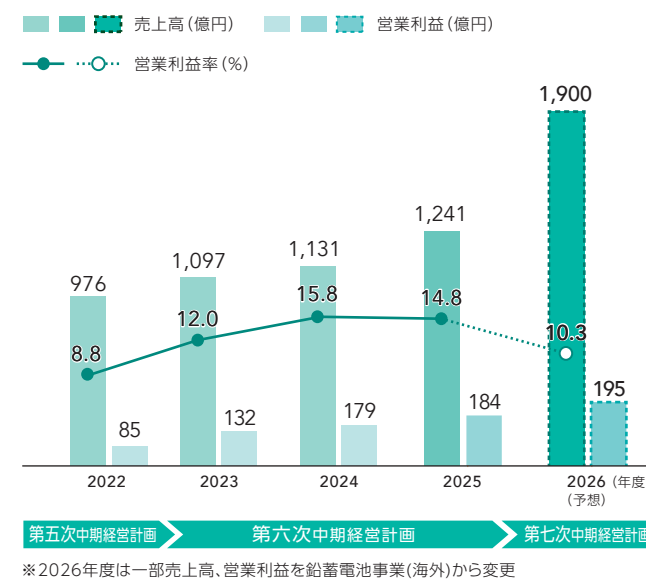
社会インフラを支える製品だからこそ、私たちは単なるコストパフォーマンスの追求にとどまりません。本来求められる品質と耐久性を徹底して追求し、その積み重ねが企業としての強さにつながると考えています。

脱炭素やエネルギー安全保障、デジタルインフラの強化など、社会は今大きな転換期を迎えています。政策動向や制度整備、社会からの要請を的確に捉えながら、必要な投資を先行して実行し、これまで培ってきた技術と信頼を、社会課題の解決と新たな成長につなげていきます。

さらに、事業の成長によって生み出した力を、次の開発や新たな事業へと投資する。そうした成長の循環をつくることで、事業を現在とは異なるステージへ押し上げていきます。

社会を支えることを、私たち自身の成長へ。Vision 2035の実現に向け、歩みを進めていきます。

業績推移



強み

- 国内での高いプレゼンス
- 全国に広がるサービス網と
コトづくりによる安心・安全の提供
- 設計から製造・施工、メンテナンスまでの一貫体制(All in one)
- 多様な人材

機会

- 再生可能エネルギー市場の拡大に伴う
環境配慮製品の需要拡大
- BESS(Battery Energy Storage System)の市場成長

リスク

- 再生可能エネルギー市場での
海外競合の進出
- 中国のリチウムイオン電池メーカーの
日本進出

特集

社会インフラ



事業別戦略 — 産業電池電源事業

～社会インフラの成長をけん引する当事業の役割～

産業電池電源事業の取り組み

第七次中期経営計画における事業方針

第八次中期経営計画での飛躍に向けた基盤づくりの期間と位置付け、事業機会を確実に捉え、事業規模の拡大に向けた戦略的投資を推進する。

第七次中期経営計画における戦略

取り組み

非常用分野 (国内・海外)

- AIDC市場での競争優位の確立に向けた戦略的投資
- 競争優位性の高い製品開発



常用分野 (国内)

- 旺盛な需要に対応するための生産能力の確保
- 海外販売も視野に入れた販売拡大

成長ドライバー

常用分野 ESS

【脱炭素社会の実現を支える】
再生可能エネルギーの主力電源化を支える国産ESS戦略

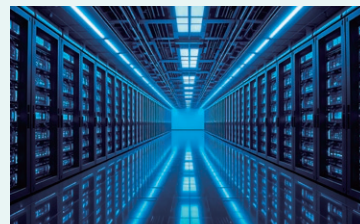
▶ P.57



非常用分野 AIDC

【データ社会の安定稼働を支える】
AI社会を支える「止まらない電源」の実現

▶ P.58



事業基盤進化

【競争力を支える】
変化を挑戦に変え、一人ひとりの可能性が芽吹く組織づくり

▶ P.59



経営
統合

第一次中計
(2006～2008年度)

第二次中計
(2010～2012年度)

第三次中計
(2013～2015年度)

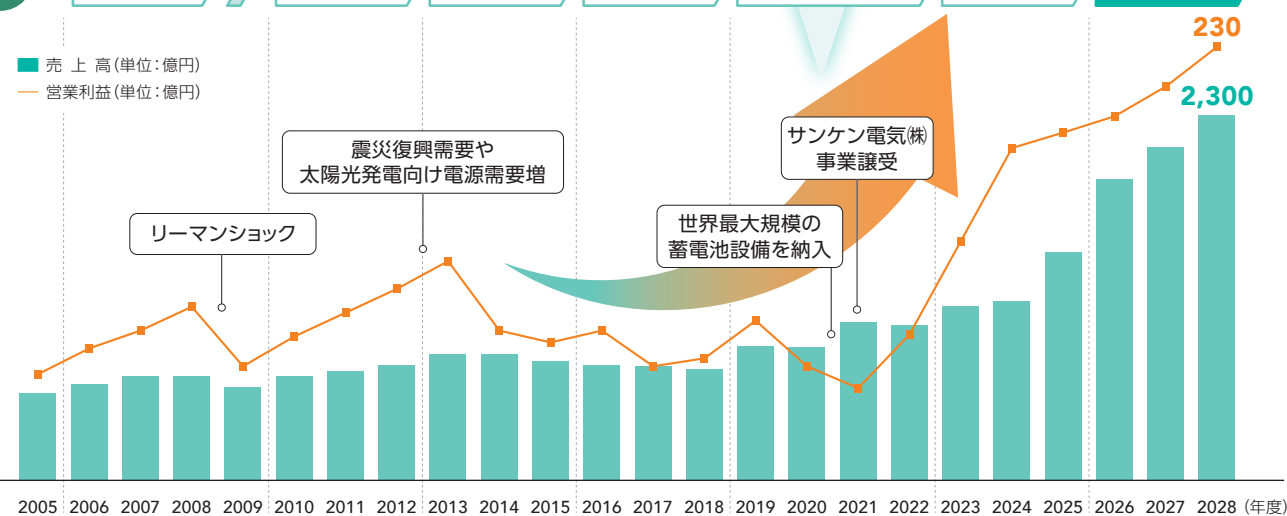
第四次中計
(2016～2018年度)

第五次中計
(2019～2022年度)

第六次中計
(2023～2025年度)

第七次中計
(2026～2028年度)

■ 売上高 (単位: 億円)
— 営業利益 (単位: 億円)

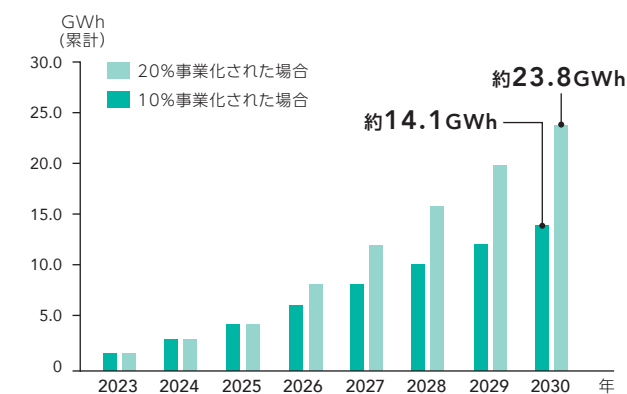


1. 再生可能エネルギーの主力電源化を支える国産ESS戦略

市場の成長性

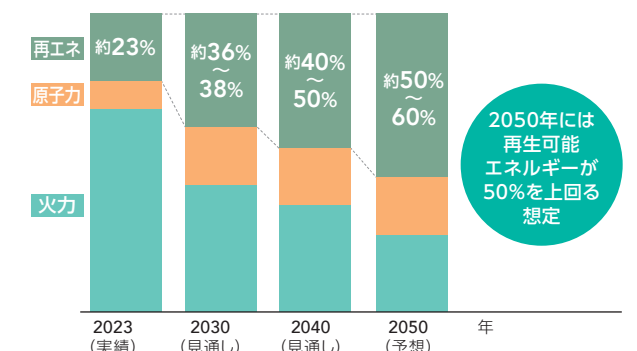
脱炭素化の進展を背景に、ESSは再生可能エネルギーの有効活用と電力系統の安定化を支える重要な社会インフラとして、市場成長が見込まれます。一方、供給面では海外メーカーの存在感が高まる中、ESSに求められる価値も変化しています。社会インフラとしての重要性が高まるにつれ、価格競争から、安全性や信頼性、安定供給能力、さらにはサプライチェーンの強靱性を含めた多角的競争に移行すると想定しています。

系統用蓄電池の導入見通し



出典: 第3回GX実現に向けた専門家WG配布資料 内閣官房(2023年11月8日)を基に当社作成

第七次エネルギー基本計画



出典: 資源エネルギー庁「第7次エネルギー基本計画の概要」を基に当社作成

競争優位性

当社の強みは、電池セルからシステムまでを国内で一貫して開発・生産できる技術力に加え、設計・製造・施工・保守をワンストップで提供する総合力、そして全国に展開するサービスネットワークにあります。その基盤には、100年以上にわたり非常用電源事業で社会インフラを支えてきた実績と信頼があり、高い信頼性が求められるESS市場においても競争力の源泉となっています。

1 純国産の一貫生産

セルからシステムまで国内で開発・生産。地政学リスクに左右されにくい安定供給体制を構築。

2 高品質・高安全性

100年以上、社会インフラを支えてきた実績を基盤に、長期運用での安心・安全を提供。

3 ワンストップ対応

設計・製造・施工・保守まで一貫対応し、全国サービス網で安定稼働を支援。

4 次世代製品を投入

お客様の声を開発段階から反映した新型セルとESSを2028年に上市予定。

成長投資

現在、茨城県において年間生産能力2GWh規模の新工場立ち上げを進めています。新工場では、ESS向けリチウムイオン電池セルから電源システムまでを一貫して生産する国内唯一の体制を構築し、純国産ESSの供給力拡大を図ります。生産能力は現行比約4倍以上を見込んでおり、製造出荷の目標は2028年10月、事業総額は約703億円、助成金額は248億円(最大)を予定しています。

特集

社会インフラ

事業別戦略 ― 産業電池電源事業 ～社会インフラの成長をけん引する当事業の役割～

2. AI社会を支える「止まらない電源」の実現

市場の成長性

生成AIの普及を背景に、AIDCの建設が世界的に拡大しています。AIサーバーは、従来DCの数倍～10倍以上の電力を消費するため、電源設備が重要です。

蓄電池分野では、GPU※1負荷変動に伴う瞬間的な電力変動を吸収する機能や、停電時にもシステムを止めない高信頼なバックアップ電源が求められます。また、電力系統制約への対応が求められる中、UPS※2・BBU※3に加え、今後はBESS※4の採用拡大も見込まれており、蓄電池市場の中長期的な需要増が見込まれます。

現在は北米を中心に市場が拡大していますが、日本においてもAIDC関連分野への政策的な後押し※5を背景に、今後の市場成長が期待されています。

※1 GPU:Graphics Processing Unit、画像処理装置

※2 UPS:Uninterruptible Power Supply

※3 BBU:Battery Backup Unit

※4 BESS:Battery Energy Storage System

※5 2026年7月21日 閣議決定「日本成長戦略」

競争優位性

当社の強みは、車載用電池分野において自動車メーカーと共に磨き上げてきたリチウムイオン電池技術と、社会インフラを支える産業電池電源事業で培った電源システムの知見です。これらの強みを融合し、全社横断で次世代ニーズを見据えた新たなリチウムイオン電池の開発を進めています。開発中の新電池は、車載用や定置用で重視される高いエネルギー密度に加え、当社が強みとする優れた出力特性を兼ね備えていることが特長です。まずは現行製品で北米市場への展開を進め、その後、新電池を投入し、国内外においてシェア拡大を目指します。



競争優位性

A 電池技術

車載・定置用で培った高エネルギー密度と、高出力特性を活かす。

B 電源システム

社会インフラ向け非常用電源で蓄積した設計・運用の知見を活かす。

技術融合

電池セル × 電源システム

進化するDCアーキテクチャーに対応する性能・信頼性を実現

実行体制

世界最適のリソース配置

- トップ営業
- 技術開発
- 製造・供給

北米での実績を足掛かりに、グローバルなAIDC需要を確実に取り込む

成長投資

AIDCは重要な社会インフラであるとともに、日本の成長戦略を支える重要分野です。当社は、日本の電池メーカーとしてAIDC向け蓄電池の安定供給を担うべき役割があると考え、人材や技術開発への投資を進めています。今後も政策動向や市場の成長を見据えながら、幅広いパートナーとの連携を通じて中長期的な成長基盤の構築に取り組んでいきます。

3. 変化を挑戦に変え、一人ひとりの可能性が芽吹く組織づくり

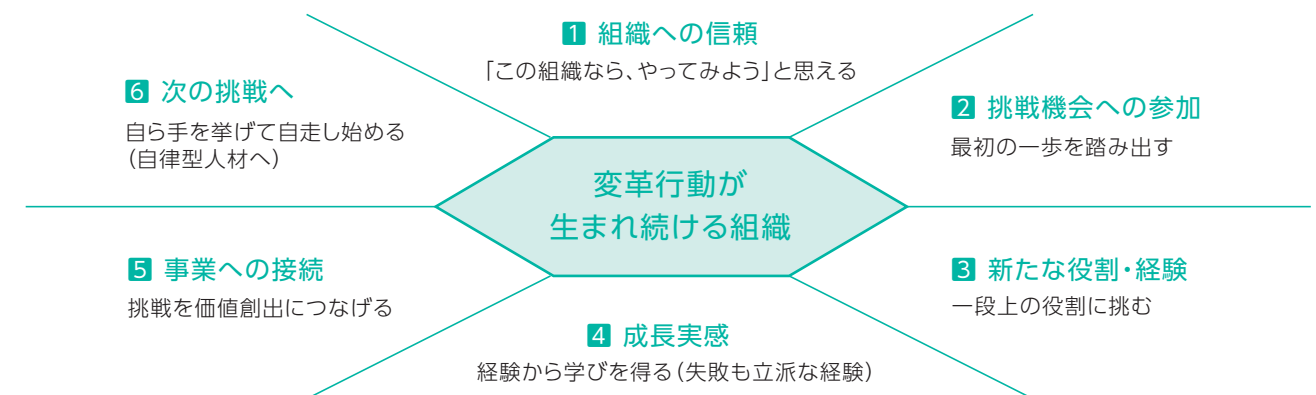
100年人材プロジェクト

ESSやAIDCなど、新たな成長領域への挑戦は、資金と技術だけで実現できるものではありません。私たちの事業部はグループ内でも最大規模の組織であり、多様な人材こそが競争力の源泉です。しかし、戦略や方針を伝えるだけで組織は変わりません。一人ひとりがその意義を理解し、自ら挑戦しようと思える環境と組織への信頼があってこそ、変革は前に進みます。

私たちはその考えの下、成長戦略の一つとして「100年人材プロジェクト」を立ち上げ、人への投資と組織基盤づくりを進めています。目指しているのは、一部の人だけが変革を担う組織ではなく、役職・年齢・所属に関係なく、組織のさまざまな層から新しい挑戦が生まれ続ける組織です。多様な人材の力を引き出し、一人ひとりの挑戦を事業の成長につなげることで、変化を競争力へと変えていきます。

挑戦が生まれ続ける組織の循環

信頼と体験機会を起点に、多様な人材の力を事業競争力へつなげる



TOPICS

次世代の国産定置用蓄電システム製造工場を茨城県に開設

当社は、2026年2月に経済産業省より認可された「蓄電池に係る供給確保計画」※の実行に向け、定置用蓄電システムの製造工場を茨城県に開設します。今後、2028年10月の供給開始に向けて本工場の整備を進めていきます。

定置用蓄電システムは、再生可能エネルギー主力電源化に向け、電力システムの安定化に必要な調整力としての世界的なニーズが高まるほか、再生可能エネルギーの自家消費やピークカットへの活用、激甚化する災害対応としてレジリエンス強化などの目的で導入が増加しています。

当社は、長年培った蓄電池に関する知見を活かした品質および独自の劣化予測技術などをもって、リチウムイオン電池セルから制御システムまでのすべてを国内で生産しています。長期的な運用に耐えうる安全性と持続可能性を両立した定置用蓄電システムを供給することで、日本政府が目指す再生可能エネルギーを主力電源とする次世代の電力ネットワークの構築に貢献していきます。



※経済安全保障推進法に基づき、蓄電池の安定供給確保を図ろうとする者は、その実施しようとする蓄電池等の安定供給確保のための取り組みに関する計画（供給確保計画）を作成し、経済産業大臣に提出して、その認定を受けることができる。

モビリティ 事業別戦略 ― 鉛蓄電池事業（国内）

事業部長メッセージ



(株)GSユアサ 常務取締役
自動車電池事業部長
根津 和人

第六次中期経営計画を振り返っての成果と課題を教えてください。

補修向けの増販や新車向けの価格改定の着実な取り組みと収益改善活動の積み上げによって、増収増益となりました。生産面では最適生産・供給体制構築に向けて継続的に取り組み、「どこでも生産プロジェクト」などを通じて、国内事業の供給基盤を着実に強化することができました。一方で、市場環境の変化が急速に進んでいます。新車メーカーからは高性能化や供給量増加のご要望を頂いており、供給体制のさらなる強化を図ります。また、コスト変動に対しても安定的に利益を確保できる事業構造への転換、さらには環境対応や品質向上を含めた持続可能な事業基盤の確立も不可欠であると認識しています。

第七次中期経営計画の注力領域の方針を教えてください。

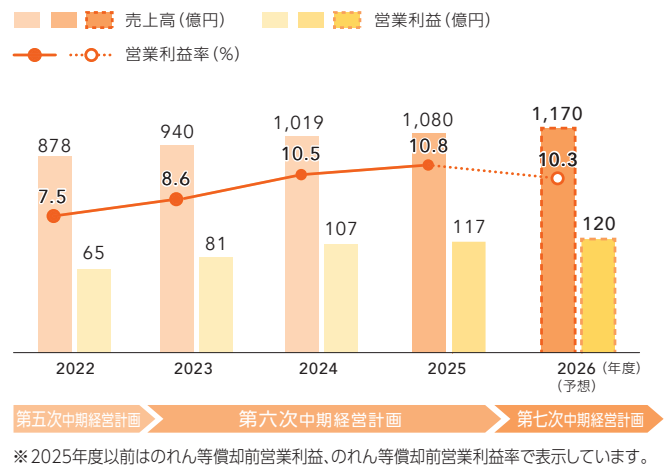
第七次中期経営計画では、品質・技術・安定供給を軸に競争力を高め、安定的に利益を稼ぎ続ける事業基盤の確立を目指します。当社は長年培ってきたブランド力、鉛からリチウムまでのフルラインの製品ポートフォリオ、顧客の要望に的確に対応できる技術力ならびに東日本・中日本・西日本にわたる生産体制が強みです。これらを活かし、付加価値の高い商品・サービスの提供を進めていきます。

さらに、今後の成長を支える基盤として、人材育成やIT／DXなどの業務効率化、組織活性化にも取り組みます。社内外との連携も一層強化し、環境変化の中でも持続的に成長できるしくみを構築していきます。

Vision 2035達成に向けた中長期の考えを教えてください。

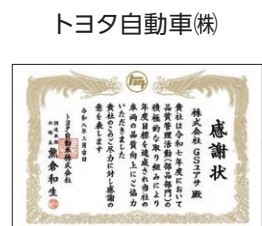
Vision 2035の達成に向けて、第七次中期経営計画期間の戦略を着実に推進し、強みの継続的な磨き上げによって顧客に選ばれ続ける事業としての進化を追求し、鉛蓄電池事業の「稼ぐ力」を最大化していく考えです。

業績推移



主な社外評価

高い要求水準に応える高品質な製品を提供



感謝状
「品質管理活動（部品部門）」

強み

- 100年にわたって積み重ねてきた鉛蓄電池に関する高い技術力、品質、経験値
- 安定的な供給を実現する生産体制
- 全国をカバーする販売・サービス網、強固な顧客基盤
- 国内シェアNo.1 のブランド力

機会

- 電動車の補機用電池としての需要増加
- 車両の電動化や高性能化の進展による電池への高性能化の要求
- 車両使用年数の長期化に伴う補修市場の底堅さ
- 資源循環・サーキュラーエコノミー要請の高まりによる鉛蓄電池への注目の高まり

リスク

- 継続的な原材料価格の高騰、エネルギーコストの上昇
- 原材料の安定的な調達
- 新興国競合の参入による価格競争の激化
- 車載プラットフォーム変更による規格の変化(鉛蓄電池→リチウムイオン電池)

第七次中期経営計画における事業方針

最適生産体制構築と技術・品質を重視した商品・サービスの提供を通じて、顧客から選ばれ続ける事業へと進化させ、安定的に利益を稼ぎ続ける強い国内事業を確立していく。

第七次中期経営計画における戦略 取り組み

生産

- 新車メーカーからの技術・物量供給要請に対して供給体制を構築
- GSユアサ エナジーとの連携強化を含めた最適生産体制を具体化
- どこでも生産プロジェクトの推進や更新投資などを通じて、安定供給・生産性向上を両立

販売

- 新車向け**
 - 品質・技術・安定供給を軸に顧客との関係を強化し、価格適正化や新規案件対応で収益率を向上
- 補修向け**
 - 販路・商品・販売体制を強化してシェア拡大と付加価値領域を拡大し、持続的に利益を生み出せる事業に進化

TOPICS

自動車用鉛蓄電池（補修用）の価格を改定

ジーエス・ユアサ バッテリーは8月1日より自動車用鉛蓄電池（補修用）の価格を改定しました。近年、原材料費・エネルギー費・物流費・人件費といった諸経費は継続的に高騰し、さらに世界情勢の不透明化により原材料の調達コスト高止まりも見込まれています。GSユアサグループではこれまで、生産の合理化やコスト削減などに継続的に努めてきましたが、これらの状況下、原材料の確保を含め企業努力だけでは、従来の価格を維持することが困難な状況と判断し、安定的な製品供給のため、価格改定を決定しました。今後も引き続きコスト削減を実施するとともに、ユーザーの皆様やお取引先様にご満足いただける商品、サービスを提供すべく一層の努力をしていきます。



モビリティ 事業別戦略 — 鉛蓄電池事業 (海外)

事業部長メッセージ

(株)GSユアサ 常務取締役 自動車電池事業部長
根津 和人

第六次中期経営計画を振り返っての成果と課題を教えてください。

第六次中期経営計画では、収益力の強化を重視した選択と集中を推進した結果、営業利益は計画比139%に伸長し、計画を大きく上回る結果となりました。タイ500万個体制の確立、東南アジアを中心とした補修販売のシェア拡大や、欧州・豪州の収益性の強化、収益性に課題のあった中国事業の持分法化やトルコ事業の撤退に加えて、米国の堅調な補修販売拡大と米インフレ抑制法(IRA)補助金収入も寄与しました。一方で、アセアン拠点を中心としたグローバル・サプライチェーンの強化や、事業規模・領域のさらなる拡大が今後も、重要な課題であると認識しています。

第七次中期経営計画の注力領域の方針を教えてください。

先進国では車両保有期間の長期化による補修用鉛電池需要の長期的な継続、新興国では新車・補修用ともに需要拡大が見込まれています。また、EV／PHEV／HEV向け12V補機用電池の成長拡大も期待されます。

これらを踏まえ、第七次中期経営計画では、新規顧客・市場攻略、拠点事業の拡大、M&Aの活用を三本柱として、事業規模と領域の拡大を図ります。

特に最優先市場である東南アジアを中心に、さらなる収益力向上を図ります。欧州、豪州などのその他地域でも、各地域の特徴を活かしながら事業拡張や供給力の向上などを目指します。

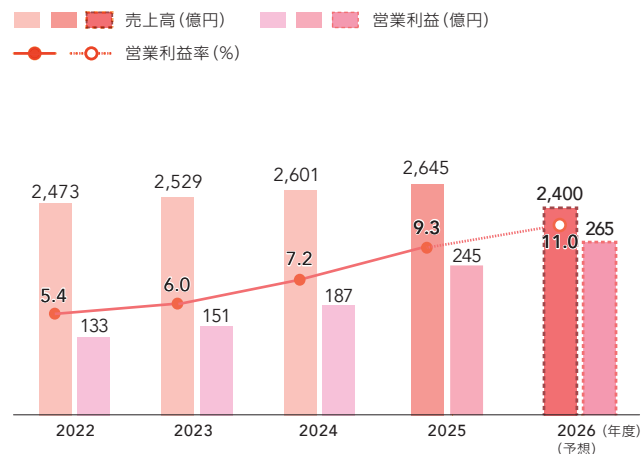
Vision 2035達成に向けた中長期の考えを教えてください。

Vision 2035の達成に向けて、既存拠点における事業の着実な成長に加え、新たな領域拡大を推進します。バリューチェーン全体コストを見直した競争力の高い商品を活用して中南米市場の開拓や、既存事業とのシナジー創出ができる地域でM&Aを実施することにより、鉛蓄電池事業の「稼ぐ力」の一層の強化を目指します。

第七次中期経営計画における事業方針

新規顧客・市場の開拓、拠点事業の拡大、M&Aの活用を三本柱とし、
事業規模と領域を拡大して収益向上を図るとともに、
海外拠点基盤と産業電池電源のノウハウを融合し、海外の社会インフラ事業の拡大を推進する。

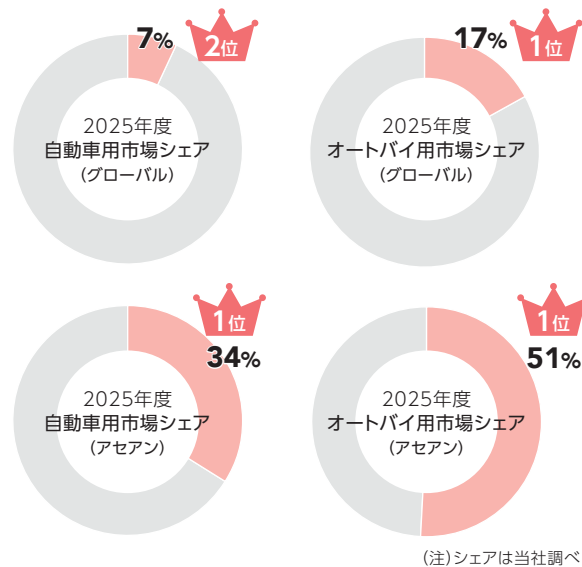
業績推移



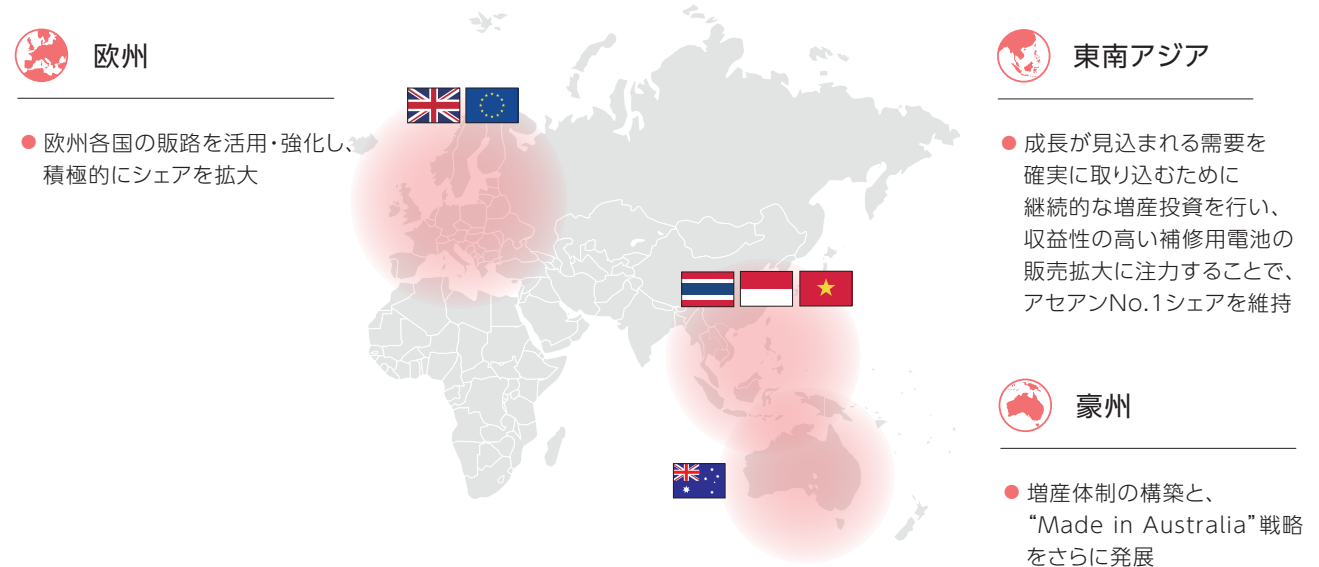
第五次中期経営計画 → 第六次中期経営計画 → 第七次中期経営計画

※2026年度は一部売上・営業利益を産業電池電源事業に変更
※2025年度以前はのれん等償却前営業利益、のれん等償却前営業利益率で表示しています。

市場シェア



第七次中期経営計画における戦略



モビリティ

事業別戦略 — リチウムイオン電池事業

事業部長メッセージ



(株)GSユアサ 取締役
リチウムイオン電池事業部長
森泉 美章

第六次中期経営計画を振り返っての成果と課題を教えてください。

第六次中期経営計画では、収益基盤強化に向けてHEV・PHEV・12V LiBの売価改善や産業用を含めた生産性向上、原価低減などの施策を推進し、収益構造の改善を進めました。一方で、BEVを取り巻く事業環境の急激な変化や、地政学リスクによる原材料調達への影響など、不確実性への対応が重要な課題として顕在化しました。

第七次中期経営計画の注力領域の方針を教えてください。

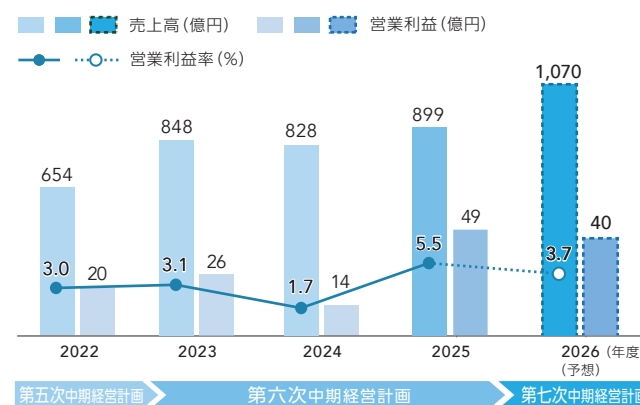
BEVの事業環境の急激な変化により、HEVの好調な需要環境はしばらく続くと思定しています。それらの需要増に対して、既存の生産能力をフル活用するとともに、生産効率も向上させて対応していきます。また車両の電力消費量の増加により、補機用12V LiBも増加すると見込まれています。

これらを踏まえ、既存のHEV・PHEV・12V LiBで生産性向上や原価低減による収益性向上・日系自動車メーカー向けの12V LiBの量産立ち上げ・安定した生産供給体制を確立するためのグローバルサプライチェーンの構築を進めていきます。また、リチウムイオン電池事業部はモビリティ分野のみならず社会インフラ分野向けにもリチウムイオン電池を製造する事業部です。ESSやAIDCなど重要な社会インフラ分野でも市場拡大が見込まれており、ESSやAIDC向けリチウムイオン電池の生産について産業電池電源事業部と緊密に連携していきます。

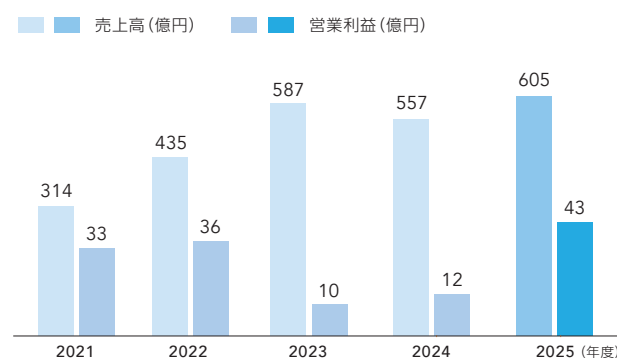
Vision 2035達成に向けた中長期の考えを教えてください。

Vision 2035において、モビリティ分野ではHEV・12V LiBでしっかりものづくりを行い、社会インフラ分野のESS・AIDC向けリチウムイオン電池では産業電池電源事業部との連携を深めることで製・販・技で勝ち筋を見極め、適切な製品の開発・生産を通じて、既存の鉛蓄電池事業を超える収益貢献を目指します。

業績推移



ブルーエナジーの業績推移



強み

- 日系自動車メーカーからの高い品質評価と安全性、信頼に基づいた顧客基盤
- ESS・AIDCにも採用される高出力／高耐久性リチウムイオン電池セル設計・モジュール設計・量産技術を保有
- 鉛蓄電池からHEV／12V LiBで培ったサイクル劣化抑制／高電流対応技術

機会

- 日系自動車メーカーのHEV用リチウムイオン電池需要の拡大
- 自動運転機能などの先進安全技術の普及、車両電装部品の電力消費増加に伴う補機用12V LiBの需要増加
- ESS・AIDC向けでのリチウムイオン電池の需要拡大

リスク

- 地政学リスクを背景とした電池材料調達への懸念
- 中国・韓国勢などのシェア拡大による次世代製品の競争激化

第七次中期経営計画における事業方針

HEV・PHEV・12V LiBの生産性向上や原価低減による収益性向上を図るとともに、次の収益の柱となる社会インフラ分野のESS・AIDC向けのリチウムイオン電池の量産開発と生産準備に取り組み、計画通りのSOPを達成していきます。

第七次中期経営計画における戦略 取り組み

- | HEV | PHEV | 12V (補機用) | 産業用 |
|----------------|------|------------------------------|---|
| ● 歩留まり率、稼働率の向上 | | ● 補機用・冗長電源用12V LiBの製品開発／生産準備 | ● 産業電池電源事業部との連携強化による国産セルからシステムまで一気通貫での製品開発・生産効率向上 |

TOPICS

車載用リチウムイオン電池「EHW4GA」がトヨタ新型RAV4とLEXUS ESの海外向けハイブリッド仕様車に採用

新たに開発した車載用リチウムイオン電池「EHW4GA」が、トヨタ自動車株式会社の新型RAV4とLEXUS ESの海外向けハイブリッド仕様車に採用されました。セル・モジュールは、ブルーエナジーが生産しています。セルは従来の量産製品と同等の寸法、質量ながら、10%以上の高エネルギー化を実現しました。また、優れた低抵抗化技術の開発により、ハイブリッドシステムに求められる入出力特性も10%以上向上させ、総合的な電池特性を最適化しています。モジュールにはダイカストケースを新規採用し、部品点数削減や軽量化を達成しています。今後も、豊富な実績と高度な技術力により、環境対応車の普及拡大に貢献してまいります。





事業別戦略 ― 航空・宇宙・防衛事業

社会インフラ

事業部長メッセージ



㈱GSユアサ 常務執行役員
㈱ジーエス・ユアサ テクノロジー
代表取締役社長

並河 芳昭

第六次中期経営計画を振り返っての成果と課題を教えてください。

第六次中期経営計画は、増収増益で計画値を上回って着地しました。背景には、特殊電池の売上の増加、材料高騰を受けた売価転嫁、海外向けの衛星用電池や航空機用電池における円安効果があります。一方で、熱電池は開発品種の増加により、開発完了が後ろ倒しとなったことは課題として認識しています。

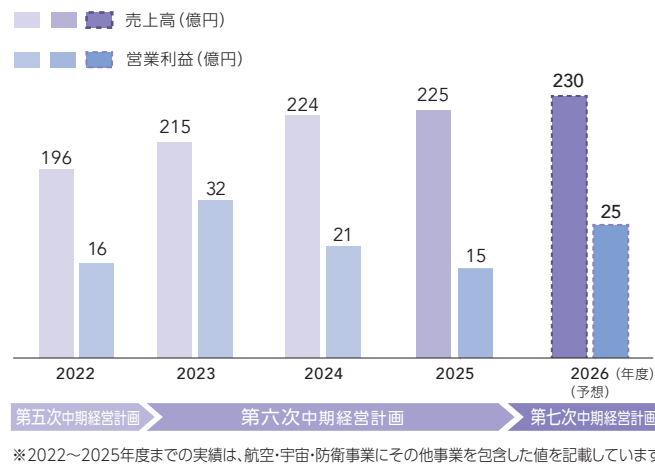
第七次中期経営計画の注力領域の方針を教えてください。

第七次中期経営計画での大きな変化は、「航空・宇宙・防衛セグメント」として独立したことであり、GSユアサグループの成長における当事業の責務の高まりを認識しています。この期間は、当事業の成長を支える基盤を構築するための期間と位置付けています。特に防衛関連の需要拡大に応えるために、防衛用途向けの熱電池の増産に対応する生産・検査の体制構築が最重要課題と認識しています。熱電池の開発と量産ができる国内唯一のメーカーとして自負しており、製造設備や検査装置のタイムリーな導入、顧客との情報交換の強化による需要予測の精度向上、体制強化に取り組むことで商機逸失リスク低減と競争優位性向上を図ります。また、第八次中期経営計画に見込まれる新型潜水艦用LiBの増産に向け、生産能力増強の準備も同時に進めます。

Vision 2035達成に向けた中長期の考えを教えてください。

Vision 2035を作成した時点から取り巻く環境は大きく変化し、業績はさらに伸長するものと予想しています。特に拡大している防衛需要への対応に加え、航空・宇宙分野でも新たな開発に取り組む予定です。開発と量産のサイクルを確実に回し、企業価値の最大化を目指します。

業績推移



ポジション



防衛用 (潜水艦用)
国内唯一の潜水艦用電池メーカー



宇宙用
軌道上に打ち上げた衛星に
搭載された電池容量は世界トップ



航空機用
世界初の民間旅客機用リチウム
イオン電池を開発・供給

強み

- 国内唯一の特殊な環境で使用される電池のメーカー
- 新しい社会インフラへの採用を勝ち取っていける高い技術力と信頼性

機会

- 防衛関連市場の拡大
- 宇宙など新規市場の拡大

リスク

- 開発難易度上昇によるコスト高
- 社会的責任の増加
- 地政学リスクによるリチウムイオン電池部材の安定調達への懸念

第七次中期経営計画における事業方針

熱電池の増産対応および第八次中期経営計画の増産予定の製品に向けた生産能力増強や生産・検査体制の構築などを推進し、確実な投資回収と持続的成長の基盤構築を実現する。

第七次中期経営計画における戦略

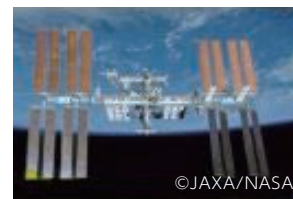
取り組み



航空・宇宙・防衛事業

- 防衛用途の特殊電池の増産体制構築
- 航空機用リチウムイオン電池の増産および新規提案に向けた対応
- 次世代潜水艦用リチウムイオン電池の開発および量産準備・生産能力増強
- 衛星用リチウムイオン電池の拡販

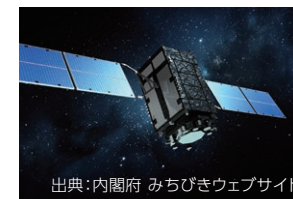
主な搭載事例



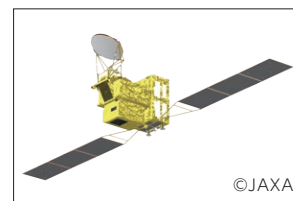
ISS (国際宇宙ステーション)



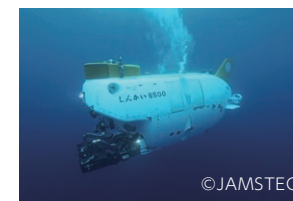
H3ロケット

出典:内閣府 みちびきウェブサイト
準天頂衛星「みちびき6号機」

X線分光撮像衛星XRISM

温室効果ガス・水循環観測技術衛星
GOSAT-GW

Boeing 787



有人潜水調査船「しんかい6500」

(提供:海上自衛隊殿)
そうりゅう型潜水艦

研究開発・知的財産

研究開発・知財担当役員メッセージ



㈱GSユアサ 取締役
研究開発・知財・リチウムイオン電池開発担当
研究開発センター長

西山 浩一

私たちは、長期的な視点から次世代電池の革新に向けた開発に取り組んでおり、その指針になっているのがVision 2035の研究開発ロードマップです。2025年度はその指針の実現に向けた一歩として、開発業務の効率化ならびに次世代電池の開発力強化のために研究開発体制を変更しました。この変更により、基礎研究から製品に直結した要素技術まで、切れ目のない開発が効果的に進められるようになり、異なるバックグラウンドを持つ研究者間の連携や、研究部門と知財部門での共創も強化されました。

2026年度はVision 2035の見直しと第七次中期経営計画の策定を踏まえ、電池に関するグローバル競争の激化や、日本の技術・サプライチェーンの脆弱化に対応すべく、より当社の強みが発揮できる高安全・長寿命・高出力な技術を活かせる分野に注力します。また、CO₂の分離回収や還元による有効活用に貢献する電気化学技術を応用した新規分野にも挑戦していきます。この実現のために、短中期では超長寿命や出力特性に特化した電池を、長期的には超軽量の電池や将来のサステナブル電池の研究開発を進めていきます。

さらに、当社が強みとしているアカデミアとのネットワークを活かして大学や研究機関との協働を進めています。研究開発と知財が連携した専門チームを発足しAIの活用にも取り組んでいます。これらの取り組みにより、さらなる技術競争力の加速と強化に取り組んでまいります。

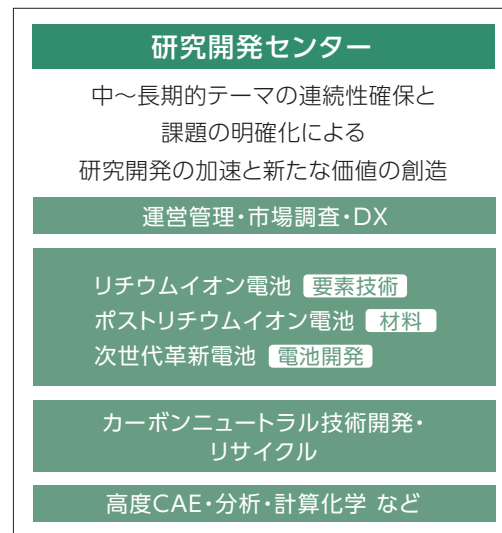
研究開発

研究開発体制

社会課題解決に向けて蓄電池の重要性がますます高まる中、研究開発体制の強化を図るべく、中長期的な研究開発テーマに連続性を持たせ、効率的に推進する体制を整えています。また、カーボンニュートラル技術開発に特化した部門を設け、環境問題に寄与する技術の開発を進めています。

今年度はプロセス開発を行う部門を設立しました。研究成果を実用化につなげる先進的な生産技術の開発にも力を入れていく計画です。

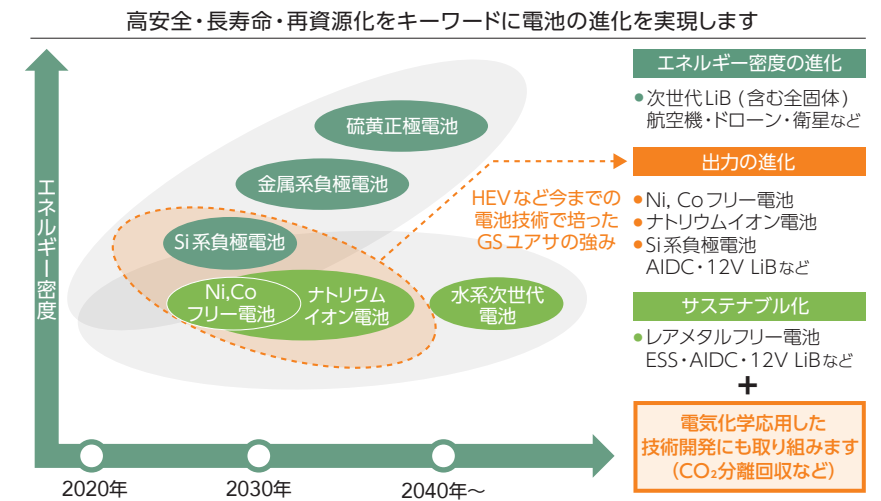
今後もこれらの研究開発を活用し、新規事業の創出を通じて新たな企業価値の創造に取り組み、業務全体の運営体制強化を図っていきます。



研究開発ロードマップ

当社グループでは、長期ビジョンの改定により、研究開発ロードマップもアップデートしました。

「エネルギー密度の進化」と「サステナブル化」の同時開発は従来通り目指しつつ、今後は新たに「出力の進化」にも注力し、出力特性に特徴のある材料系(Si系、Ni、Coフリー系やナトリウム系など)の開発にも取り組むことで、超長寿命と優れた出力特性を実現する電池の開発も目指します。



各セグメントにおける研究開発

2025年度研究開発トピックス

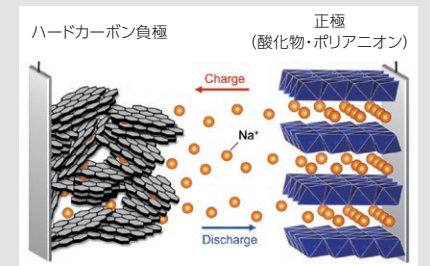
自動車電池（国内）	- HEV・BEV向け補機用鉛蓄電池の開発を推進し、拡大する電動車市場に対応 - GRテック液栓®搭載EN電池の拡販を推進	車載用リチウムイオン電池	- HEV向け電池の生産能力を拡大し、受注増に対応 - PHEV用リチウムイオン電池においては、従来電池よりも40%以上高いエネルギー密度を有する新型電池LEV65の量産を開始し、顧客に納入 - 全固体電池の開発において2022年にNEDOに採択された補助金を活用し、大型セルの施策に向けたパイロットプラントの準備を推進
自動車電池（海外）	欧州向けVRLA電池やインド向けHEV用電池など地域ニーズ対応を強化		
産業電池電源	- 鉛蓄電池の3R推進や再生部材活用により環境対応を強化 「ラインバック メガグリッド」に自立運転機能やEMS機能を追加 - 変換効率98%の高効率整流器を開発し、省エネ化を推進		
		特殊電池およびその他	- 鉛蓄電池技術を応用した膜製品の展開と、省エネルギー型膜モジュールおよび排水処理システムの提供 - カーボンニュートラルの実現を目指し、電気化学を応用した革新的なCO₂分離回収技術の開発を推進

TOPICS

次世代ナトリウムイオン電池（高安全・低コスト型／定置用）の開発を加速

当社は、7月9日に採択が公表された国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の「革新型蓄電池技術開発・高度解析」事業（以下、本事業）における「次世代ナトリウムイオン電池の技術開発」について、学校法人東京理科大学を代表機関として、産学官連携で開発を行います。

本事業は、2050年カーボンニュートラルの実現やデジタル・電化社会に向けて将来の蓄電池需要の増大が見込まれる中で、資源調達リスクが低減され、かつ高い性能を有する革新型電池の実用化・市場投入を加速させることを目的としており、2030年代半ばの実用化を目指し、産学官連携で技術開発を行います。当社は、これまで独自に、従来のリチウム系蓄電池に代替する性能を備えたナトリウムイオン電池の開発に取り組んできました。本事業では、産学官連携で開発を加速させ、次世代ナトリウムイオン電池について早期の実用化を目指します。また、さまざまな用途に向けた次世代ナトリウムイオン電池の技術開発を通じて、カーボンニュートラルの実現に貢献していきます。



出典：2026年7月9日 NEDO「資源リスク・調達リスクの低い革新型電池の開発に着手します」

研究開発・知的財産

知的財産

知的財産部では、Vision 2035達成に向けて「モノとコトの両面から、現事業および新領域での成長を知財権で担保し、他社が必要とする知財権を取得し、資産化する」を方針に掲げ、知財活動に取り組んでいます。第六次中期経営計画の最終年度である2025年度は、権利の取得に関し、これまでに抽出した重要技術および新たに発生した重要技術について精緻な分析を行い、当該技術について他社参入の防止につながる特許網をつくり込んでいます。また当社の権利を侵害している第三者に対して、必要に応じて特許権行使を行うことで、権益確保に努めています。

知的財産戦略

〈主な取り組み〉

① 事業判断に役立つ知財分析の情報をタイムリーに展開

これまで、当社全体の特許スコアの概要について経営に報告し、マクロ分析を行ってきました。2024年度からは、さらに一歩踏み込んだ形で、開発部門と一緒に主な開発テーマについて自他社の特許を分析し、保有特許の棚卸しや、リスクの事前把握、注力領域の選定、有力特許活用について検討および実施を進めています。

② BEV、リチウムイオン電池事業に寄与する重要テーマの特許網構築

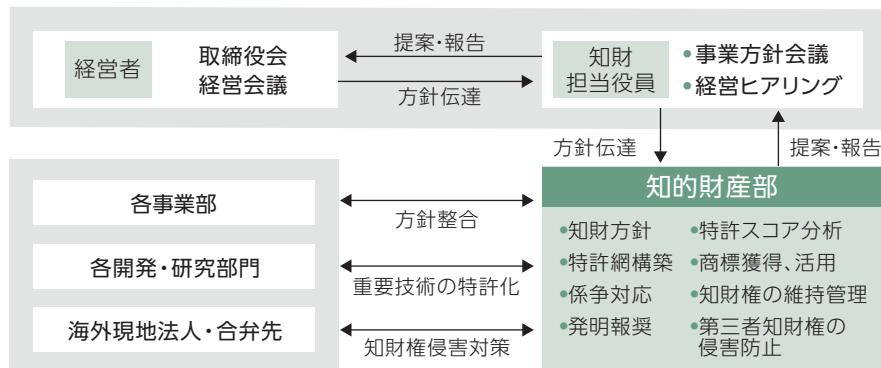
これまで磨いてきた権利化プロセス変革手法により、将来の事業に大きく影響を及ぼすような技術を「重要技術」と位置付けて特別対応を実施しています。通常の特許出願の活動と差別化し、自社技術の防衛的な出願のみならず、他社が回避困難となる特許をつくり込み、強い特許網をつくります。

③ 新規事業領域での特許権確保

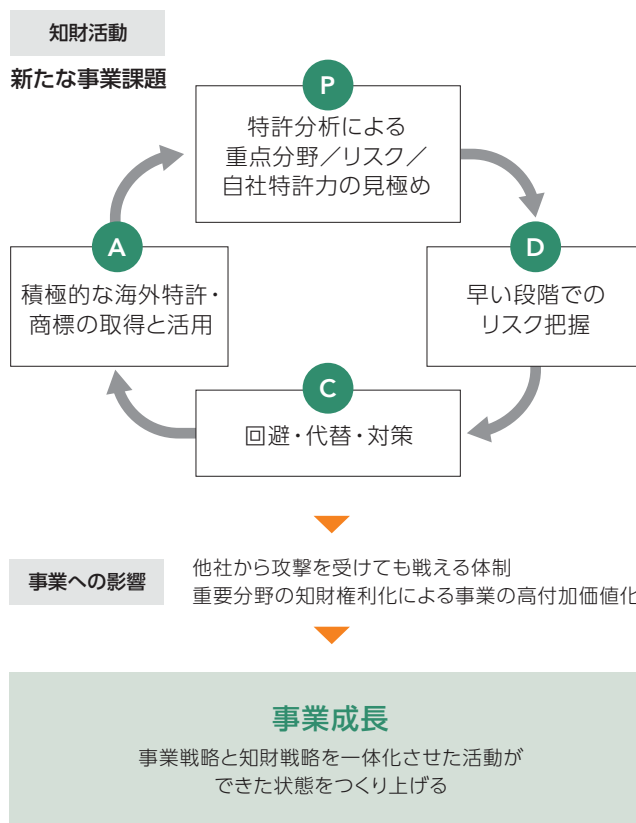
Vision 2035の達成に向けたソリューション&サービスの提供に当たり、「コト」の提供に関係する特許を早期段階で抽出する活動を行ってきました。コトづくりに関する特許は、当社の特許出願全体の約20%を占めるようになり、将来的に他社との協業を見越して必要となる特許資産をつくり込んでいくことにつながります。

知的財産体制

知的財産部は本社管理部門に位置付けられており、当社グループ全体の特許や商標の出願登録、管理をはじめ、事業の付加価値を向上させるべく、知財に関するさまざまな施策を計画し、関係部門と連携しながら実現に向けてまい進しています。



当社グループの知的財産活動のイメージ



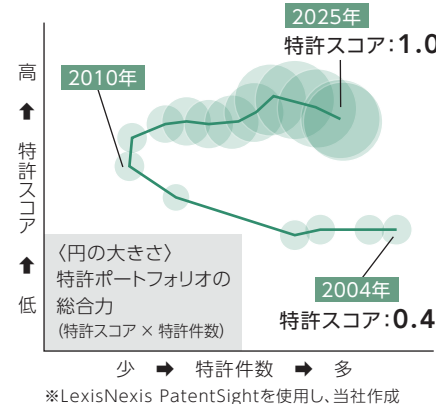
GSユアサの知財活動における強み

1 特許スコア

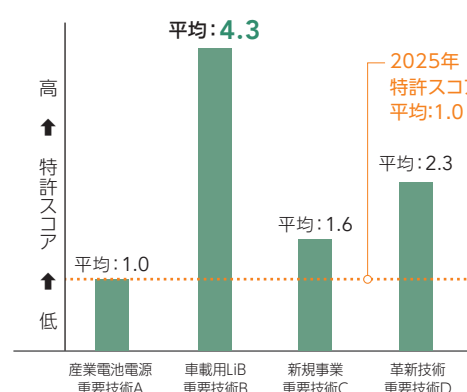
特許スコアはこれまでの知財創出活動の成果を示しており、2004年の経営統合時に比べて大きく成長しています。

また重要技術における特許スコアについては、他の技術よりもスコアが高い結果で推移しています。

当社グループの特許スコア推移
(2004～2025年)

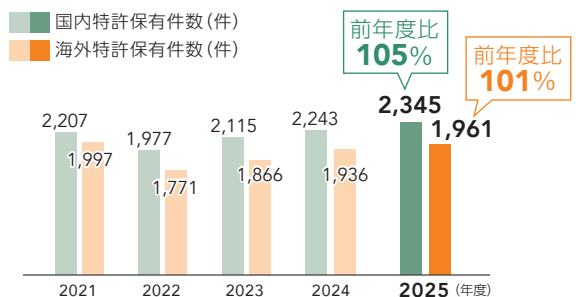


当社グループにおける各重要技術の特許スコア (2025年)



2 特許保有件数

特許件数は年々増加傾向にありますが、同時に棚卸しにより不要特許を権利放棄しているため、全体件数は微増となっています。

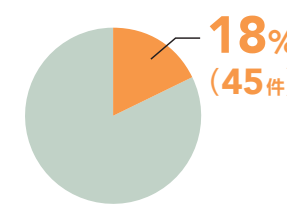


3 コトづくり特許の出願比率

コトづくり特許については、主に産業電池電源事業部からの新たな事業創出に向けたアイデアが出てきています。また、自動車電池事業部や関係会社などからも発明が出てきています。

2025年度は、コトづくり特許の自社出願比率が18%となりました。

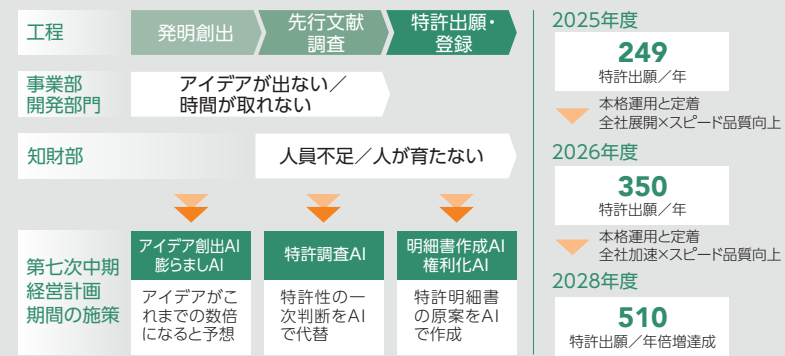
コトづくり特許の出願比率
(2025年度)



TOPICS

生成AI活用による特許出願件数の拡大

当社では特許の起点となる発明提案の促進、特許調査の効率化、知財部員の専門性強化や育成などが課題と認識しています。これら課題の解決に向けて、AIの利用による品質向上と出願スピードを高める業務改革を推進しています。さらに第七次中期経営計画期間中は、AIツールを最大活用し、特殊電池、社会インフラ、新規事業等で国内市場確保につながる特許出願の倍増と海外展開、そしてAI推進人材と専門人材の創出と育成などに注力する方針です。その一歩として2026年度からAI推進グループを立ち上げ、アイデア創出・特許調査・明細書作成の全社展開をスタートさせています。AIの活用により2026年度は350件の特許を出願し、さらに2028年度には510件の特許出願に向けて拡大していく方針です。



COLUMN

新規事業創出に向けた取り組み

新規事業のスコープ

当社グループは長期ビジョン「Vision 2035」の実現に向け、中長期的な成長を支える新規事業創出に取り組んでいます。対象領域は当社が有する顧客基盤、技術、人材、販売網などの経営資源を活用できる事業部周辺領域とし、既存事業とのシナジーが見込めるテーマを重点的に探索しています。

特に、デジタル技術などを活用して既存製品に新たな付加価値を加え、サービスとして提供する「コト売り」への展開や、既存製品・技術の組み合わせによる新たな価値創出を通じて、機器販売にとどまらない継続的な収益機会の創出を目指しています。

この新規事業創出に向け、現在二つの活動を展開しています。一つ目は、2022年に開始した全社公募型の新規事業創出プロジェクト「Bizチャレ」です。今年度は、より大型の事業創出を目指すため、自由な発想を促しながらも、将来的に事業部が主体となって推進できるテーマへ磨き込むことを目標に「Bizチャレ・Next Core-」にリニューアルしました。各事業を熟知しているメンバーを中心に、AIも活用しながら、既存事業の成り立ち、顧客課題、市場変化、業界動向、当社技術の活用可能性などを多角的に分析し、実現性と成長性を兼ね備えたテーマの具体化を進めています。

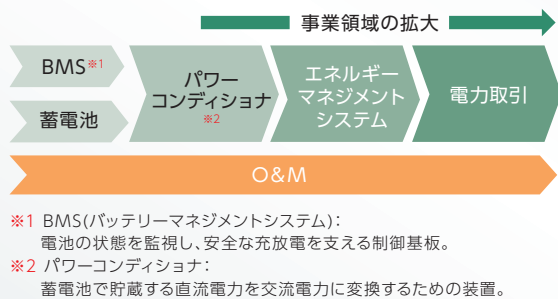
二つ目は、タスクフォース式の活動です。当社が培ってきた技術シーズの社会実装や特定の領域での新事業化を目的に検討を進めています。本活動では、技術起点での事業アイデア創出に一層注力しています。

これまでの成果と今後の取り組み

これまでの成果の一つとして、蓄電所運営事業への参画があります。当社は、北海道札幌蓄電合同会社への出資に加え、株式会社Sustechとの共同実証事業として滋賀県米原市に設置する系統用蓄電所の事業開発を進めています。当社はこれまで、産業用蓄電池の販売を通じて、再生可能エネルギーの普及や電力系統の安定化に貢献してきました。今後は、機器販売に加え、最適な充放電制御や運用収益の最大化といった運用ノウハウを提供し、サービス領域への事業拡張を検討します。また、タスクフォース型の例として、GSユアサ メンブレンでは、膜製品がAIDC関連需要を取り込み、売上・利益ともに過去最高を記録しました。当社グループが有する技術シーズが成長市場に結び付いた事例として挙げられます。

今後は、これまでに着手した案件を着実に推進するとともに、外部パートナーとの連携やM&Aも選択肢に入れながら、新規事業開発のスピードを高め、これらの取り組みを具体的な成長成果につなげることを目指します。

北海道札幌蓄電合同会社の詳細についてはこちらをご確認ください ▶<https://newsroom.gs-yuasa.com/news-release/305>
Sustech社との蓄電所運営の詳細についてはこちらをご確認ください ▶<https://newsroom.gs-yuasa.com/news-release/371>



※1 BMS(バッテリーマネジメントシステム):
電池の状態を監視し、安全な充放電を支える制御基板。
※2 パワーコンディショナ:
蓄電池で貯蔵する直流電力を交流電力に変換するための装置。

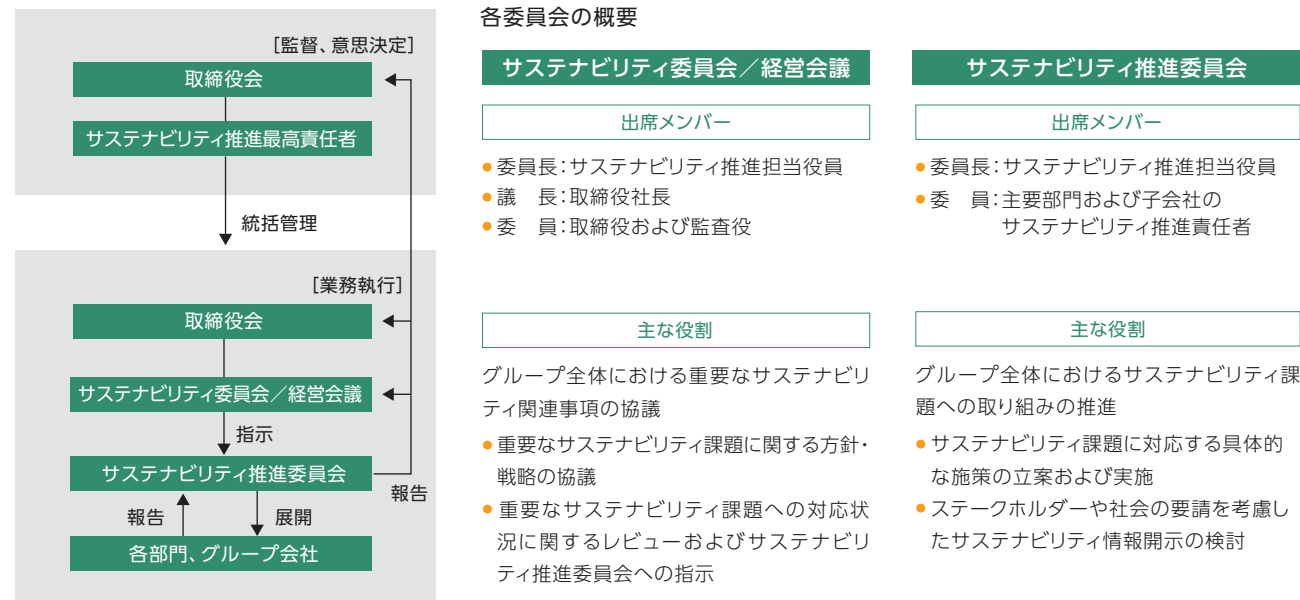
サステナビリティマネジメント

サステナビリティ推進体制

当社グループは、経営層と実務部門が連携してグループ全体でのサステナビリティ経営の推進に取り組んでいます。グループ全体でサステナビリティへの取り組みを推進するため、中核事業会社である(株)GSユアサに設置したサステナビリティ推進委員会を中心とした体制を整備しています。本体制では、当社取締役会の監督の下、取締役社長が「サステナビリティ推進最高責任者」としてグループ全体のサステナビリティ活動を統括しています。

サステナビリティ推進委員会で協議された重要事項については、テーマに応じて(株)GSユアサの経営層で構成されるサステナビリティ委員会、または経営会議で協議を行い、効果的なサステナビリティ経営を実践するための方針について、フィードバックします。サステナビリティ推進委員会は、このフィードバックを基に対応策や経営資源を検討し、取締役会の決議を経てグループ全体に展開しています。社外公表に当たっては取締役会が最終承認を行い、開示の透明性と信頼性を確保しています。

サステナビリティ推進体制図

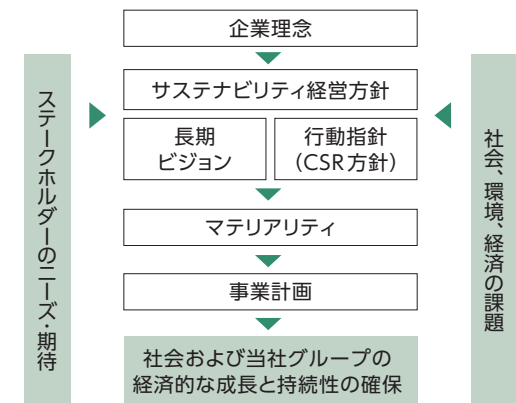


サステナビリティ推進プロセス

当社グループは、企業理念に基づく経営の方向性を示すため、サステナビリティ経営方針を掲げています。これを支える基本的な枠組みとして、将来に向けて当社グループが目指す姿を「長期ビジョン」、その実現に向けた事業活動において従業員が遵守すべき基本原則を「行動指針(CSR方針)」と、それぞれ定めています。これらを推進するため、優先的に取り組む重要な経営課題として「マテリアリティ」を特定しています。マテリアリティを中期的な事業計画に反映するとともに、PDCAサイクルによる継続的な改善を通じて企業価値向上に向けたマテリアリティの実効性を高めています。

サステナビリティ経営方針 ▶<https://www.gs-yuasa.com/jp/company/philosophy.php>
サステナビリティ経営の推進 ▶<https://www.gs-yuasa.com/jp/sustainability/management.php>

サステナビリティ推進プロセスの概要



環境 ― 環境保護の推進

環境への取り組み

当社グループは、企業理念の実現に向けて、社会的価値と経済的価値の両立を実現するサステナビリティ経営の実践が重要であると考えています。これらの考え方から、事業成長を支える基盤マテリアリティとして「環境保護の推進」を位置付け、環境負荷の低減や環境汚染事故の未然防止に取り組んでいます。さらに、グループ全体でこれらの取り組みを推進する環境マネジメント体制を構築し、持続可能な社会の実現に貢献することで、企業価値の向上を目指しています。

この考え方に基づいて、環境への取り組みを推進しており、当社では2023年4月に「GYカーボンニュートラル2050」を発表し、3つの施策「省エネルギー対策の推進」「再生可能エネルギー発電の推進」「再生可能エネルギーの調達」を推進しています。

CO₂削減のため、生産設備の効率改善や照明のLED化といった省エネ施策の実行や、国内外の各拠点での再生エネ発電設備の導入を推進しています。これらの低炭素・脱炭素設備投資を進めるため、インターナルカーボンプライシング(ICP)制度を活用しています。取水量削減では、電池の充電時の冷却水循環による水使用量削減などの取り組みを推進しています。

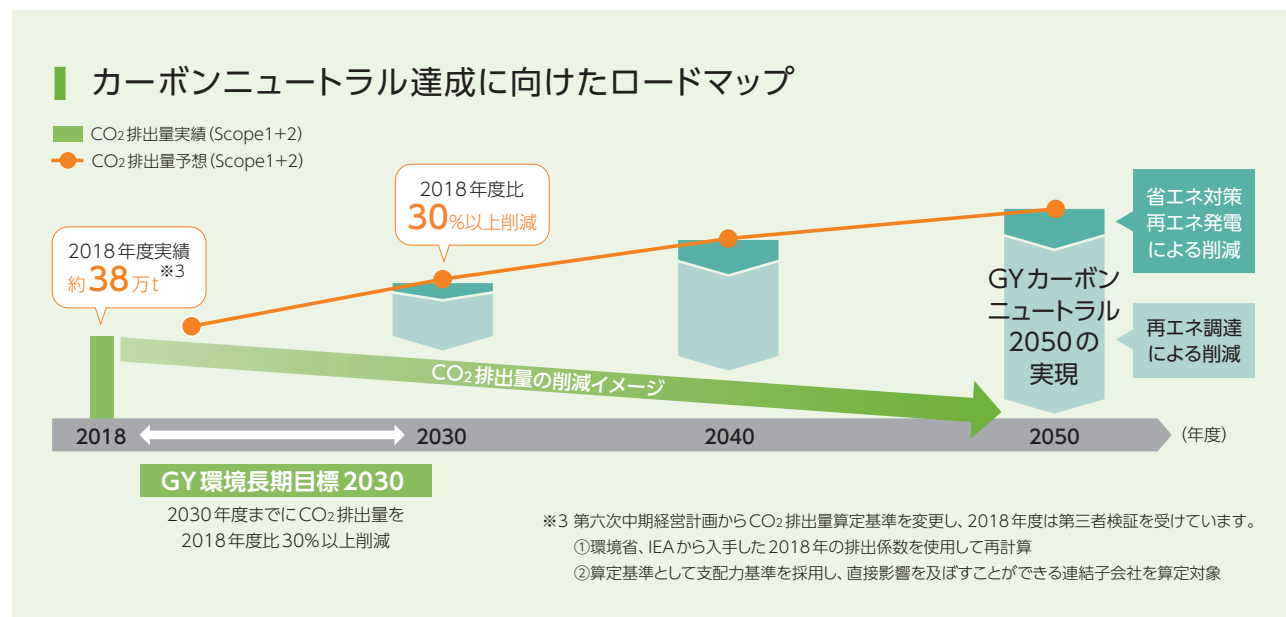
現在、SSBJ※1への対応準備や、外部評価のさらなる向上に向けた経営層での議論を進めています。加えて、CO₂排出量削減の推進を目的とした管理職やサプライヤー様の意識向上のための研修の充実化、気候変動に関する戦略アップデートの検討、TNFD※2への対応に向けた調査も行っています。さらに、Scope3削減の取り組みに向け、サプライヤー様との連携強化を進めています。

※1 SSBJ：サステナビリティ基準委員会 (Sustainability Standards Board of Japan)

※2 TNFD：自然関連財務情報開示タスクフォース (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)

カーボンニュートラル達成に向けた取り組み

当社グループでは、環境負荷低減に向けた取り組みの一つとして、2050年にGYカーボンニュートラル2050達成に向けて取り組んでいます。まずはGY環境長期目標2030で、2030年度までにCO₂排出量2018年度比30%以上削減を目指して、取り組んでいます。



環境に配慮した製品の開発・提供

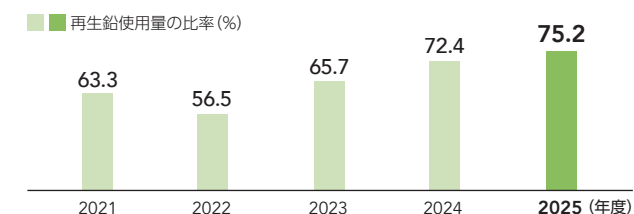
当社グループの製品は、そのライフサイクルの各段階（調達、製造、輸送、使用、廃棄）において、環境に対して一定の影響を与えています。そのため、ライフサイクル全体での環境負荷（資源の消費、温室効果ガスや廃棄物の排出など）の低減を目指し、原材料の選定、分解や分別の容易性、省エネルギー化、適切な表示などを考慮した設計を行うことで、製品パフォーマンスの向上に努めています。また、温室効果ガスの排出量削減に貢献する製品の開発と普及を積極的に進めることで、地球温暖化の抑制にも貢献していきます。

従来定義してきた地球温暖化の抑制に貢献する製品だけでなく、資源循環や電力効率なども考慮の上、環境配慮製品の定義を見直し、当該製品の開発と普及を推進しています。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み、提供する製品を通じて、CO₂削減以外のテーマも加えた環境課題への対応を事業戦略の一環として取り組んでいます。

環境配慮製品の普及～再生鉛率向上への取り組み～

主力製品である鉛蓄電池に使用する鉛の再生材料比率の向上に取り組んでいます。当社グループでは、拡大生産者責任に基づくリサイクルシステムの構築と運用を通じて、お客様などで使用済みとなった当社製品の再資源化を推進してきました。今後も、再生材料の利用促進を継続的に進めていきます。

鉛蓄電池の鉛原材料に占める再生鉛使用量の比率



TOPICS

環境に配慮した製品の開発事例

産業電池電源事業部の非常用分野では高温下でも長寿命が発揮できる鉛蓄電池を開発中です。新技術の活用により、鉛蓄電池を冷却するためのエアコンの使用頻度を減少させることができるため、CO₂排出量の削減につながります。

常用分野では、あらゆるリソースを集中させ、より高い付加価値を提供できる製品（リチウムイオン電池、パワーコンディショナおよび周辺機器）とサービスの開発に取り組んでいます。



主な環境配慮製品

対象の事業	製品例	
自動車用鉛蓄電池	● アイドリングストップ (ISS) 車用鉛蓄電池	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
車載用リチウムイオン電池	● HEV用 リチウムイオン電池	電動車に搭載され、温室効果ガス削減に大きく貢献
	● BEV・PHEV用 リチウムイオン電池	
産業電池電源	● パワーコンディショナ	再生可能エネルギーを有効活用する
	● リチウムイオン電池	

その他環境への取り組みの詳細は当社Webサイトをご確認ください。▶ https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/env_policy.php

環境 ― 気候変動への対応 (TCFD)

当社グループは、気候関連課題が重要な経営課題の一つであると認識しており、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言への賛同を2019年12月に表明し、TCFDフレームワークに基づく気候関連の情報開示に取り組んでいます。

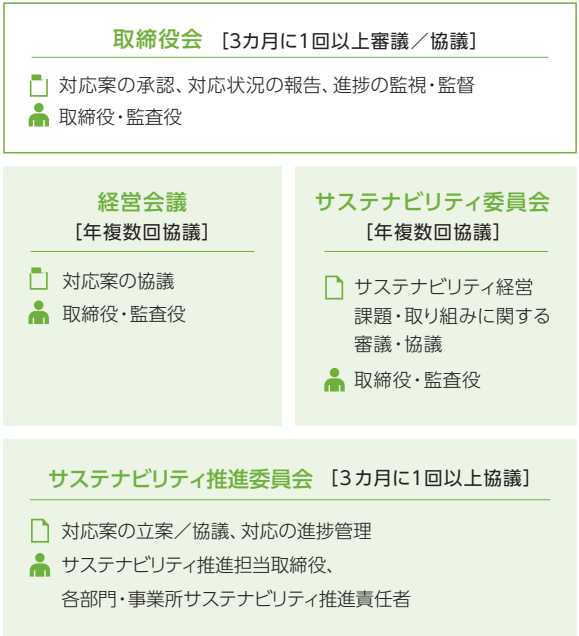
2026年度は、TCFDの開示内容に第七次中期経営計画の戦略を反映させるため、最新の気候変動シナリオに基づいて財務影響を算定し直し、さらに事業戦略の内容を見直しました。

ガバナンス

当社グループでは、中核事業会社である㈱GSユアサにおいて気候変動への対応を立案・実施しています。当社は取締役会において、GSユアサから定期的に進捗の報告を受け、必要に応じて指導するなど、グループ全体を統括しています。

環境関連の方針／目標や重要項目は、サステナビリティ推進委員会で立案／協議され、取締役を委員長とするサステナビリティ委員会または取締役社長が責任者を務める経営会議に報告されます。

気候関連問題に関わるガバナンス体制



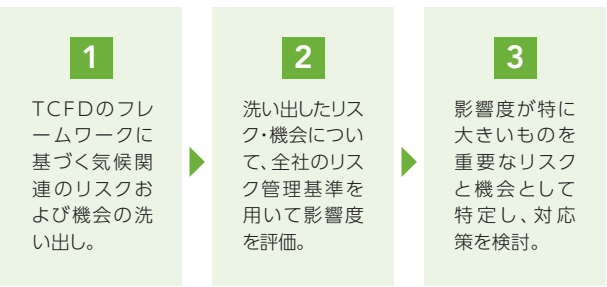
これまでの気候関連課題に関する報告・協議・審議事項の一例 (2019～2025年度)

会議体	報告・協議・審議事項
取締役会	- 環境基本方針の策定 - GY環境長期目標2030の設定 - TCFDに基づく事業戦略の開示 - 再生可能エネルギーの調達方針 - カーボンニュートラル目標の設定 - 第七次中期経営計画の環境目標を含むマテリアリティ対応計画の設定
経営会議・サステナビリティ委員会・サステナビリティ推進委員会	- TCFD提言への賛同・TCFDコンソーシアムへの入会 - インターナルカーボンプライシング (ICP) の導入 - 太陽光自家発電の導入 - 再エネ調達に関する顧客要求への対応 - 自社工場の省エネルギー施策に係る投資判断と進捗確認 - 第七次中期経営計画環境目標の設定

リスクマネジメント

右記のプロセスでリスクと機会の特定および評価を実施しています。特定したリスクと機会およびその対応について、サステナビリティ推進委員会をはじめとしたガバナンス体制の下で管理しています。

2021年度から各事業部門および管理部門によるプロジェクトチームを発足し、全社横断的にシナリオ分析および対応策の検討を実施しています。



戦略

前提条件・シナリオ

シナリオ分析に使用した主なシナリオ

1.5℃シナリオ	気候変動への有効な対策が実施され、温暖化を抑制できた場合のシナリオ
3℃シナリオ	すでに各国政府で公表、実施済みの政策に基づくシナリオ

前提条件・シナリオの詳細は、Webサイトをご確認ください。
▶<https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/management/tcfd.html>

時間軸の定義

	短期	中期	長期
終了年	翌事業年度	2030年	2050年
採用理由	第七次(2026～2028年度)中期経営計画期間	GY環境長期目標2030およびSDGs達成期間	GYカーボンニュートラル2050目標達成期間

シナリオ分析による社会状況想定

		翌事業年度(短期)	～ 2030(中期)	～ 2050(長期)	
1.5℃シナリオ	オペレーション	炭素価格	75ドル/t-CO ₂	180ドル/t-CO ₂ ※1	250ドル/t-CO ₂
	モビリティ (自動車関連事業)	自動車市場の変化	●自動車の電動化の拡大 ●EV化に伴う自動車産業構造の変化	乗用車(グローバル)	
				台数(2024年比) ●販売:1.2倍 ●保有:1.3倍 EV・PHEV・FCV※2の割合 ●販売:63% ●保有:20%	
				二輪・三輪車(グローバル)	
				EVの割合 ●販売:85% ●保有:54%	
				EVの割合 ●販売:100% ●保有:100%	
		鉛蓄電池に対する代替技術の発展	●輸送や電力関連用途でのバッテリー需要の拡大に応じ、リチウムイオン電池などの鉛蓄電池に対する代替技術の価格低下が進む		
	社会インフラ (産業電池電源関連事業)	エネルギー関連市場の変化	●太陽光・風力発電の急速な拡大に伴い、電力向けバッテリー需要が拡大する ●再エネ余剰電力用バッテリーのバックアップ用途への転用が進む		
鉛蓄電池に対する代替技術の発展		●輸送や電力関連用途でのバッテリー需要の拡大に応じ、リチウムイオン電池等の鉛蓄電池に対する代替技術の価格低下が進む			
サプライチェーン R&D		原材料	●エネルギー貯蔵技術、再生可能エネルギー向けリチウムイオン電池の需要増大により、リチウム・ニッケルなどの資源の需要が急増する ●持続可能な原材料の獲得競争が激化する		
		サーキュラーエコノミー※3の加速	●循環型社会に適した商品ニーズが年々高まる		
			●輸送、電力関連用途でのバッテリー需要の拡大に合わせ、安全性、エネルギー密度、コスト、充電速度、寿命といった側面で、より付加価値の高いバッテリー技術の開発・普及が進む		
3℃シナリオ	オペレーション	風水災・高潮	●日本等の地域で洪水頻度が現在の2倍以上 ●0.3m程度の海面上昇 ●日本周辺で猛烈な台風の頻度が増加		
	社会インフラ (産業電池電源関連事業)	風水災・高潮	●災害対策ビジネスの拡大		

※1 IEA[WE02025]より2035年数値を引用 ※2 EV:電気自動車、PHEV:プラグインハイブリッド車、FCV:燃料電池車

※3 廃棄物を出さずに資源を循環させる経済のしくみ。特に欧州諸国における中長期的な経済成長政策と位置付け。

環境 — 気候変動への対応(TCFD)

リスクと機会

1.5℃シナリオ	オペレーション	●炭素税／再エネ導入 リスク CO₂排出量削減のための省エネ／再エネ対応コスト増加 リスク 炭素税導入に伴う自社排出分の炭素コスト増加 リスク サプライチェーン上流の排出分の炭素コスト増加	1.5℃シナリオの場合には大幅なCO ₂ 削減目標が要請され、カーボンニュートラル達成に向けた炭素税が導入される。一方で、省エネ設備導入や再エネ導入によるCO ₂ 削減対策を実施することにより、一定の炭素税負担の軽減が可能となる。シナリオに基づき財務影響を推算した結果、炭素税導入により、2050年にかけて18億～22億円程度のコスト増加のリスクがある。しかし、省エネの徹底や計画的な再エネの導入を行うことで、16億～20億円程度に抑制できる可能性がある。
	モビリティ (自動車関連事業)	機会 乗用車の販売／保有台数の増加に伴うバッテリー需要拡大	
		●始動用／補機用バッテリー 機会 EV・PHEV向け補機用バッテリー需要の拡大 機会 リスク 鉛蓄電池からリチウムイオン電池への置換の進行 リスク 内燃機関車向け始動用バッテリーの需要の縮小	EV・PHEV等の市場拡大に伴い、内燃機関車向け始動用バッテリーの減少、補機用バッテリーの増加が想定される。また、一定数鉛蓄電池からリチウムイオン電池への置換の進行が想定される。シナリオに基づく市場から、一定の条件を置き財務影響を推算した結果、始動用は大幅に減少する一方、EV・PHEVなどを含めた自動車の保有台数は増加するため、補機用バッテリー需要は大幅に増加する。そのため、2050年にかけて売上が480億～820億円程度増加する可能性がある。
		●HEV※4・PHEV・EV用バッテリー 機会 EV・PHEV向け需要の拡大 機会 リスク HEV・PHEV向け需要の変動 (短期～中期は拡大、長期は縮小)	短期～中期的には、HEVやPHEVの販売が拡大するが、長期的にはEV販売台数の大幅上昇により、2050年には販売シェアがほぼ100%となり、バッテリー市場の変化が想定される。
	社会インフラ (産業電池電源関連事業)	●バックアップ用電池電源／フォークリフト用途向けバッテリー 機会 バッテリー需要の増加 機会 リスク 鉛蓄電池からリチウムイオン電池への置換の進行	輸送、データセンターや電力関連用途でのバッテリー需要の拡大が想定される。また、技術革新により、リチウムイオン電池等の価格低下が進み、一定数鉛蓄電池からリチウムイオン電池への置換の進行が想定される。
		●再生可能エネルギー向け電力貯蔵システム(ESS) 機会 バッテリーおよび周辺システム／機器需要の増加	太陽光・風力発電等の導入拡大に伴い、電力平準化向け等のバッテリーおよび周辺システム／機器需要の増加が想定される。シナリオに基づく市場から、一定の条件を置き財務影響を推算した結果、再生可能エネルギー向け電力貯蔵システムの市場拡大により、2050年にかけて売上が820億～870億円程度増加する可能性がある。
	サプライチェーンR&D	●原材料調達／サーキュラーエコノミー 機会 循環型社会においてリサイクル性の高い鉛の優位性向上 リスク 金属資源の調達困難、価格上昇 リスク 持続可能な原材料の調達困難、価格上昇	短期～中期的に、資源価格高騰／入手困難といったリスクが想定される。一方で代替技術の開発により、長期的には需給ひっ迫が解消すると想定。また、環境・社会面で持続可能な原材料の競争激化が想定される。
		●技術革新 機会 リスク 次世代電池(全固体電池、Ni、Coフリー電池、ナトリウムイオン電池等)技術開発先導による事業機会の拡大	輸送、データセンターや電力関連用途で、サステナブルなバッテリー技術(高安全、長寿命・再資源化の技術)の開発・普及が進むと想定される。自社が新たな技術開発を先導する場合は、事業機会となる。
3℃シナリオ	オペレーション	●自然災害／気温上昇 リスク 風水害による施設損害、事業停止による利益損害の増加 リスク サプライチェーンの被災による事業停止 リスク 空調、冷却工程のコスト増加	風水害の増加により、自社工場では、施設、機械などのプロパティ損害、事業停止による利益損害、従業員の出社困難などの影響が増加する恐れがある。また、サプライチェーンの途絶も想定される。自然災害シミュレーションを利用し、将来の気候変動影響を踏まえた洪水・高潮リスクを調査した結果、5カ所(国内2カ所、海外3カ所)の拠点／子会社においてリスクが高いと評価された。推定被災額が大きい京都事業所において100年に1度の大雨による洪水の発生を想定した場合、2050年にかけて90億～130億円程度の売上損失が発生する可能性がある。
	社会インフラ (産業電池電源関連事業)	●非常用電池電源 機会 激甚災害対策のための非常用電源の需要拡大	気候変動による自然災害の激甚化の懸念から、非常用電源の需要が高まることが想定される。

●始動用／補機用バッテリー

機会

EV・PHEV向け補機用バッテリー需要の拡大

機会

リスク

鉛蓄電池からリチウムイオン電池への置換の進行

リスク

内燃機関車向け始動用バッテリーの需要の縮小

(注) リスク評価により、短期～長期における特に重大と評価された項目について記載しています。

＊4 ハイブリッド車

事業戦略の方向性

現在		2050年	
1.5℃シナリオ	オペレーション	2030年のCO ₂ 排出量30%以上削減 省エネ対策／再エネ利用の施策を推進	カーボンニュートラルに向けた取り組みをさらに加速 さらなる省エネ対策／再エネ調達の施策を推進
	モビリティ (自動車関連事業)	内燃機関車向け鉛蓄電池の利益確保 アセアンなど、内燃機関車が残る地域を中心に差別化製品の投入・営業力強化・高付加価値製品の拡販	
	社会インフラ (産業電池電源関連事業)	電動車向け補機用電池の需要獲得 電動車でも使用される12V補機用鉛蓄電池またはリチウムイオン電池需要を獲得(新車・補修向け)	
		電動車向け冗長用電池の需要獲得 自動運転車のバックアップ用リチウムイオン電池需要を獲得	
3℃シナリオ	オペレーション	HEV用リチウムイオン電池の生産拡大 日系自動車メーカーを中心に拡大するが将来は減少	
	モビリティ (自動車関連事業)	EV用リチウムイオン電池市場への本格参入 厳しい環境下で使用され、高信頼性が求められる EV用リチウムイオン電池への参入に向けて開発リソースを投入	
	社会インフラ (産業電池電源関連事業)	産業用途に適したリチウムイオン電池の開発・市場導入 市場ニーズに応じて産業用途でリチウムイオン電池をラインアップ	
	サプライチェーン R&D	再生可能エネルギー・エネルギーマネジメント分野に注力 ・運営・保守点検サービスの強化 ・顧客ニーズに合った製品・サービスの投入により再生可能エネルギー向け需要を獲得 ・価格競争力を高めた電池開発 ・データセンター向けのバックアップ用電池電源の需要取り込み	
3℃シナリオ	オペレーション	リサイクル率の高い鉛蓄電池の市場開拓 循環型社会のニーズに合った鉛蓄電池の製品化	
	モビリティ (自動車関連事業)	サステナブルなバッテリーのR&Dおよび製品化 Ni、Coフリー電池、ナトリウムイオン電池等のレアメタルフリー電池のR&Dの推進および製品化	
	社会インフラ (産業電池電源関連事業)	次世代の高エネルギー密度バッテリーのR&Dおよび製品化 次世代リチウムイオン電池、全固体電池のR&D推進・実用化／シリコン系負極電池、リチウム金属負極電池、硫黄正極電池のR&Dの推進および製品化	
	オペレーション	激甚化する災害への対策 ・将来気候も含むリスクを評価、必要に応じて対策を推進 ・サプライチェーンも含む事業継続計画(BCP)の推進	
3℃シナリオ	社会インフラ (産業電池電源関連事業)	非常用電池電源により激甚災害対策に貢献 マーケットの拡大状況を注視しニーズに対応	

指標と目標

第七次中期経営計画(2026～2028年度)

CO₂ CO₂排出量(2018年度比) 24%以上削減	取水 取水量(2018年度比) 2018年度比15%の水準を維持
葉 全製品の売上高に占める 環境配慮製品の販売比率50%以上	リサイクル 鉛蓄電池の鉛原材料に占める 再生鉛使用量比率75%以上

CO₂排出量削減目標(Scope1および2)

葉 2030年(2018年度比) 30%以上削減	2050年 カーボンニュートラル
--	---------------------------------

ICP(Internal Carbon Pricing)

金貨 15,000円／t-CO₂ 省エネや再エネ施策の投資判断材料に活用

高品質な製品の提供

高品質な製品の提供に向けた取り組み

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、製品安全が重要な課題であると認識しています。これらの考え方から、事業成長を支えるマテリアリティとして「高品質な製品の提供」を位置付け、品質基本方針に基づくお客様に提供する製品とサービスの質向上や、お客様視点での「ものづくり」の追求・サービスの質向上に取り組み、企業価値向上および持続可能な社会の実現を目指しています。

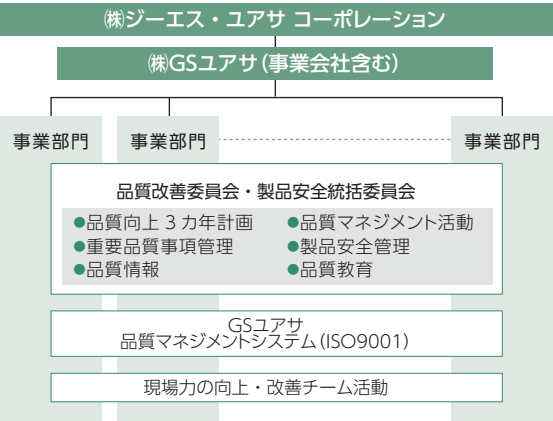
品質マネジメントシステムの運用

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・サービスの質向上を目指した活動を推進しています。これらの取り組みを実効性あるものとするため、ISO9001をベースとした「GSユアサ品質マネジメントシステム」を構築し、事業部門を横断した品質マネジメント体制を経営トップが指名した最高品質責任者(以下、CQO)主導で推進しています。

製品・サービスの品質は、CQOが主催する「品質改善委員会」において毎月審議し、迅速な意思決定と対応を通じて継続的改善を図っています。

また、全従業員への品質教育や全社改善チーム活動を通じて、従業員の品質への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。

品質マネジメント体制



品質基本方針は当社Webサイトをご確認ください。
▶https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/quality_index.php

品質マネジメントシステム規格の認証取得状況(国内事業所)

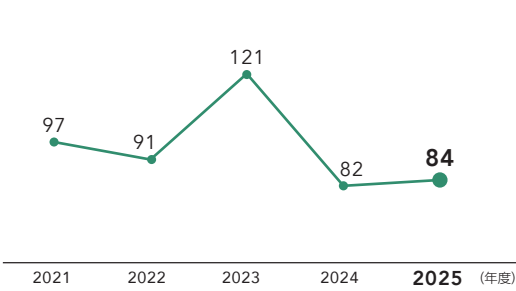
事業分野	適用組織	認証番号 (ISO9001、IATF16949※1)
自動車用蓄電池	株式会社 GSユアサ (鉛蓄電池事業)	JQA-1678、 JQA-AU0447-1～4※2
	株式会社 GSユアサ エナジー	JQA-QMA16922
	株式会社 ブルーエナジー	JQA-QMA14793
	株式会社 GSユアサ (リチウムイオン電池事業)	50301451 QM15、 50301451 IATF25※2
産業用蓄電池・電源装置	株式会社 GSユアサ	JQA-1397

※1 IATF16949:自動車業界の品質マネジメントシステムの国際標準規格
※2 IATF16949の認証番号を指しています

品質の実績

当社グループは、クレーム発生や工程内不良に関する目標を設定し、品質課題の見える化と未然防止の強化を図るとともに、品質不良に伴う財務的損失の低減および顧客満足の向上に取り組んでいます。

国内事業における品質損失の推移(%)



※2020年度の品質損失率を100として、5年間の推移を示しています。

事業を通じた高品質な製品の提供

当社グループは、変化する顧客の要求に対応できる製品開発、要求水準に100%応える厳格な品質基準のモノづくりに取り組むことで、高品質な製品の提供を実現しています。

TOPICS

お客様の満足度向上を実現する製品開発

当社はモビリティの進化に応じて、新車メーカーの新規開発車両に対する新技術の開発や、補修市場のニーズを先取りした製品開発と市場投入を積極的に進めてきました。結果、多くの新車メーカーから高い評価を頂いています。

新車メーカーからの表彰／受賞実績

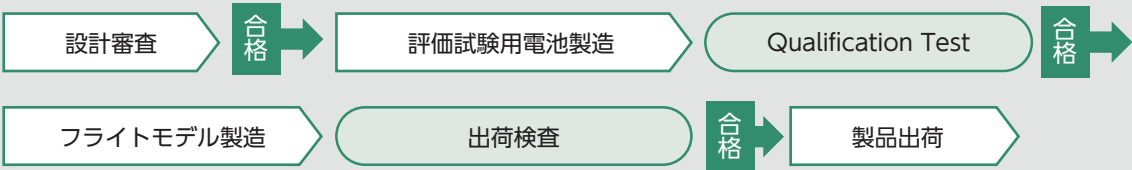


TOPICS

厳格な品質評価にも応え得る製品開発

お客様ごとに異なる品質や納期に応えるべく、厳格なスケジュール管理を徹底し、顧客満足度向上に努めています。特に航空・宇宙・防衛事業における品質に関するお客様からの評価は大変厳しく、QT(Qualification Test)で設計の妥当性を評価され、合格しなければ製造過程に進めません。1つのミスも許されないため、常に責任を感じながら、100%の性能が発揮できる製品を作る、ということを設計方針に掲げて開発を進めています。

製品化までのプロセス イメージ



ガバナンス ― 社外役員メッセージ

守りの面も確認しながら、
成長への攻めができるよう
経営陣の背中を押していきます

社外取締役
日戸 興史



成長戦略を見直し、増収増益の実現を目指す 第七次中期経営計画を策定

第六次中期経営計画は過去最高益を更新し、計画値を大きく上回る実績となりました。これはグループ一丸となり、事業環境の変化に柔軟かつ迅速に対応しながら、資本コストを意識し、収益性および生産性の向上、さらには売価の適正化に取り組んできた成果であると高く評価しています。私は専門であるROIC経営の観点から、資本コストの超過を前提とする投資回収性や計画の蓋然性、前提が大きく変化した際の投資計画の見直し、また不採算事業の撤退についても提言し、実行に結び付けてきました。

長期ビジョン「Vision 2035」において、成長ドライバーと位置付けていたバッテリーEV（BEV）市場の見通しが大きく変化したことを受け、今後の成長エンジンの再設定など、成長戦略の見直しが必要となりました。そのため、第七次中期経営計画（新中計）は、既存事業で収益性を高めながら、社会インフラを中心に将来の成長に向けた積極投資を行うフェーズと位置付けることになりました。投資と収益性のバランスの面でのかじ取りが非常に難しい局面とはなりますが、コーポレート側と事業サイドが議論を深め、増収増益の実現を目指す挑戦的な計画となったと考えています。

また、新中計策定を機にマテリアリティを従来のCSR寄りの内容から経営戦略と連動したマテリアリティへ見直したことについて、私はマテリアリティとは会社にとって目指す姿と現状のギャップと定義します。その観点から、今回事業マテリアリティと基盤マテリアリティを明確に設定したことをサステナビリティ経営の進化だと評価しています。

新中計策定において重要視した わかりやすいストーリーの明示

新中計においても、ROICを継続的に高めて成長への投資原資を自ら稼ぎ、投資をさらなる成長と収益につなげるスパイラルアップを実現し、企業価値向上を追求していくことの重要性に変わりはありません。新中計期間中は、投資先行のステージであるためROICならびに収益性の大きな向上は前提としていませんが、既存事業の収益性が着実に向上しているかを、しっかり評価していくべきと考えています。利益が大きく伸びないため、第八次中期経営計画やその先で描く姿とその実現に向けたストーリーを、いかにわかりやすく示すかについて、特にこだわりを持って意見を述べました。

また、キャッシュ・アロケーションや投資方針、株主還元方針を明確にすることで、株主・投資家の皆様からの理解を深め、期待を持ってもらうことの重要性もきちんと留意すべきと提言しました。

企業価値向上に必要な 「スパイラルアップ」の高速化に期待

激しく変化する経営環境の中でGSユアサが勝ち残っていくためのカギは、実現力とスピードになります。過去の経験や方法、スピードにとらわれることのない挑戦と、変化への柔軟な対応を果たしていく上で、多様な経験や専門性を持った社外取締役が果たすべき役割は、今後さらに大きくなっていくと認識しています。

私は、引き続き投資規律やリスクマネジメント、内部統制などの守りの部分を確認しつつ挑戦を後押ししていくことで、GSユアサが実行スピードをさらに加速して企業価値向上に必要なスパイラルアップを高速で回せる会社となることを期待しています。

企業価値向上に向けた実効性を
常に意識しながら
職責を果たしてまいります

社外取締役
山口 貢



「稼ぐ力」の強化が進んだ1年

社外取締役に就任して1年が経過しました。第六次中期経営計画の最終年度は、目標利益を大幅に達成することができ、着実に「稼ぐ力」がついてきたと高く評価しています。私自身、「モノづくり」の企業に身を置いている立場から、上昇するコストを価格に転嫁することは容易ではないことを、身にしみて感じっていますが、鉛蓄電池などの既存事業の収益改善は、「稼ぐ力」の重要性が、あらゆる現場に浸透していることの証左だと考えています。また、不採算事業からの撤退を進める一方、ESS・AIDCなどの伸びる分野に経営資源をシフトしていったことも収益性向上に確実に寄与したと考えています。こうして、やるべきことを確実にに行った結果が、目に見える成果として表れたのが第六次中期経営計画の3年間だったと思います。

第七次中期経営計画における英断と課題

第七次中期経営計画からは、「モビリティ」と「社会インフラ」の大きなくりにセグメントを分けました。これは自動車用鉛蓄電池だけではなく、社会インフラでも蓄電池技術を通じて貢献していくという意思を明確に示された英断です。100年以上の歴史の中で、蓄電池技術をベースに新しいアプリケーションを探索し、技術を蓄積し事業基盤を広げてきたからこそできると考えます。

これまで培った既存事業での着実な収益確保を図る一方で、成長分野への積極的な経営資源の投入を進め、企業価値の向上を目指していますが、第七次中期経営計画は種まきの時期であり、成果獲得は第八次中期経営計画以降になります。

既存事業の収益力の維持・向上、新規投資案件の将来性と採算性の確保、経営資源の確保について、常にモニタリングしていくことが不可欠と考えます。そのためには、業

績目標、予想の精度を含めて、数字で表し、数字をベースに議論を深めることがより重要になっていくと考えます。

実効性の高いガバナンスを生み出すことの重要性

いわゆるVUCAの時代のガバナンスにおいては、情報収集力を高め、仮説を立てる能力をより一層、高めていくことが重要だと考えています。そうして変化に対応する一方、いかに経営環境が変化しようとも「ブレない」ことも必要だと思います。その両面を支えることが、社外取締役の役割であり、取締役会の監督機能強化のポイントだと思います。情報の非対称性を解消するためのサポートなどもその観点でより一層、充実していただければと思います。数字を追いかけるだけではなく「魂を込める」、つまり実効性の高い状態を生み出すことが大切だと考えています。その観点では、マテリアリティの刷新を非常に高く評価しています。単に「世の中から求められたからやっている」で終わらせるのではなく、経営戦略と連動し真に企業価値向上にも結び付くことを能動的に行っていこうという姿勢の表れだと感じています。役員報酬制度も経営陣の報酬における業績連動の比率を高める改定を行いました。株主との価値の共有という意味で、これも企業価値に直結することです。段階的に進められている能力に応じた給与制度への見直しは、従業員のモチベーションにもつながっていくと考えます。

当社に対する世の中の期待が高まっていますが、その分、ガバナンスの重要性は高まります。異なる視点での提言や、意思決定のプロセスの妥当性、適切なPDCAサイクルを回しているかといった視点に力点を置いて取締役としての職責を果たし、GSユアサの企業価値向上に貢献していきたいと考えています。私が就任してから1年でGSユアサには、真面目でチャレンジ精神がある人材が多いことと、モノづくりのすごみを実感しました。そうした人と技術の可能性を大いに広げていけるよう、後押ししていきたいと考えています。

NEW 新任 社外取締役メッセージ

事業と人・組織を一体として捉える「全体観」を持って、
企業価値向上のために必要なことを見極めていきます社外取締役
平井 弓子

就任前は「自動車用バッテリーの会社」という認識にとどまっていたが、100年以上の歴史の中で培ってきた独自の技術力を活かして、事業領域を産業基盤はもとより「宇宙から深海まで」広範囲に広げていることを知り、良い意味で驚きました。

GSユアサの掲げる中長期戦略の方向性には納得感がありますが、昨今の劇的かつ非連続な経営環境の中では、変化を新たな成長機会として捉えて「柔軟に変わっていくこと」に加えて、「変えてはいけないこと」「大切にしなければいけないこと」の見極めも重要になると考えています。

私はこれまで人事・人材開発の領域に長く携わり、「キャリア自律した一人ひとりの成長が、組織や会社の成長につながる」という信念を持ち続けてきました。また、3社の社長を務めた経験から、「事業と人・組織は車の両輪」とであると捉えており、会社が目指す方向にまっすぐ進むために、いずれも等しく強化する必要があると実感しています。今後は社外取締役という客観的な立場から、事業と人・組織を一体として捉える「全体観」を持って、GSユアサが企業価値を向上していくためには何が必要かを見ていく所存です。

人と地球に真の豊かさをもたらすエネルギー分野において、GSユアサは欠かせない企業のひとつであり、今後も継続的に成長していくことを期待しています。

社会価値と経済価値を両立する企業としての進化を期待するとともに、
成長戦略とリスク管理の高度化に貢献していきます社外取締役
小川 千種

GSユアサは長年にわたり蓄電池を軸に日本の発展を支えることで信頼を培ってきた企業であり、厳しい品質要求に応え続けることで育まれた技術力や、国内外での安定供給を支える事業基盤は、誇るべき強みだと感じています。

長期ビジョンでは社会インフラを成長事業と位置付け、資本効率を意識して事業ポートフォリオを転換する姿勢を強めるなど、変革に挑んでいます。脱炭素化、再生可能エネルギーの普及、災害対応、さらには宇宙や海洋などの極限環境まで、GSユアサが果たす役割は今後ますます重要になると考えており、その成長可能性に大いに期待しています。

サステナビリティは、事業を通じて社会価値と経済価値を創出し、企業価値を高める経営そのものだと考えます。GSユアサにとって、蓄電池技術を通じた社会インフラの創出や環境配慮型モビリティへの貢献は大きな成長機会です。また、原材料調達から製造、使用時の安全性、リサイクルなど資源循環を含めたバリューチェーン全体でリスクを管理し、社会価値と経済価値を両立させることが、社会に選ばれる企業としての持続的な成長につながると考えています。私は社外取締役として独立した立場から、これまでの経験を活かし、原材料調達、サプライチェーン、人権、環境対応、資本効率、ガバナンスなどの観点から、成長戦略とリスク管理の高度化に貢献していきたいと考えています。



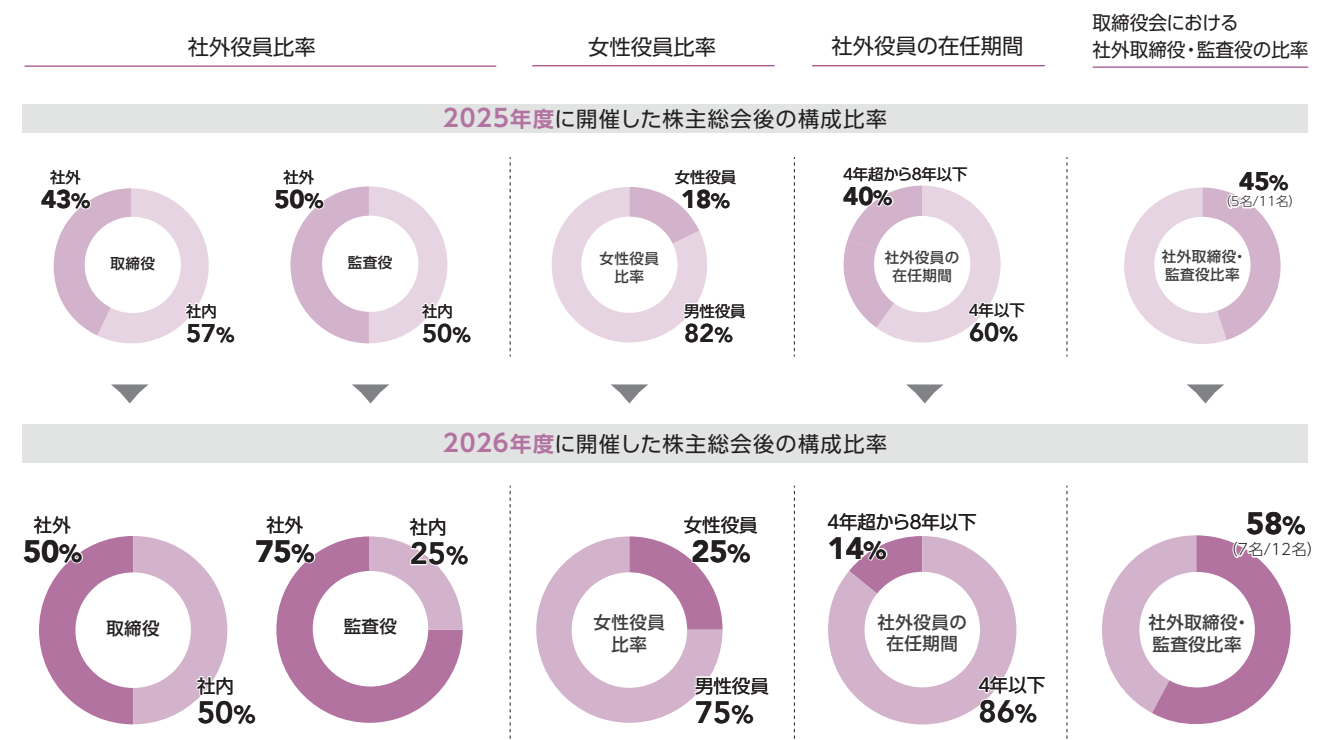
ガバナンス — コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス強化に向けた変遷

当社は、統合以降、コーポレート・ガバナンス強化に継続的に取り組んでいます。特に2018年からは、指名・報酬委員会の設置、社外取締役の増員、スキル・マトリックスの策定など、大きく進化しています。

	2010	2020	(年)
経営責任の 明確化		2013 - 取締役任期を1年に短縮 2017～2019 - 業績連動型株式報酬制度の導入 - 指名・報酬委員会の設置	
経営判断の 多様性・客観性 向上		2015～2017 - 社外取締役を初めて選任(1名) - 取締役会の実効性評価を開始(年1回) - 社外取締役を2名に増員 2020 - 社外取締役を3名に増員 - 女性取締役を選任 2021 - スキル・マトリックスの策定 2025 - 女性監査役を選任 2026 - 社外取締役を4名に増員 - 女性取締役を複数名選任	
内部統制の 強化	2005 - ホットライン通報窓口設置 2009 - 社長による従業員コンプライアンスアンケート開始(年1回)	2020 - 継続監査年数が長期にわたっていたため、新たな会計監査人を選定 2022 - 監査室による取締役会への内部監査に関する事項について直接報告する回数を増加	2024 サステナビリティ経営に関する意思決定への助言などを行うための「サステナビリティ委員会」を設置

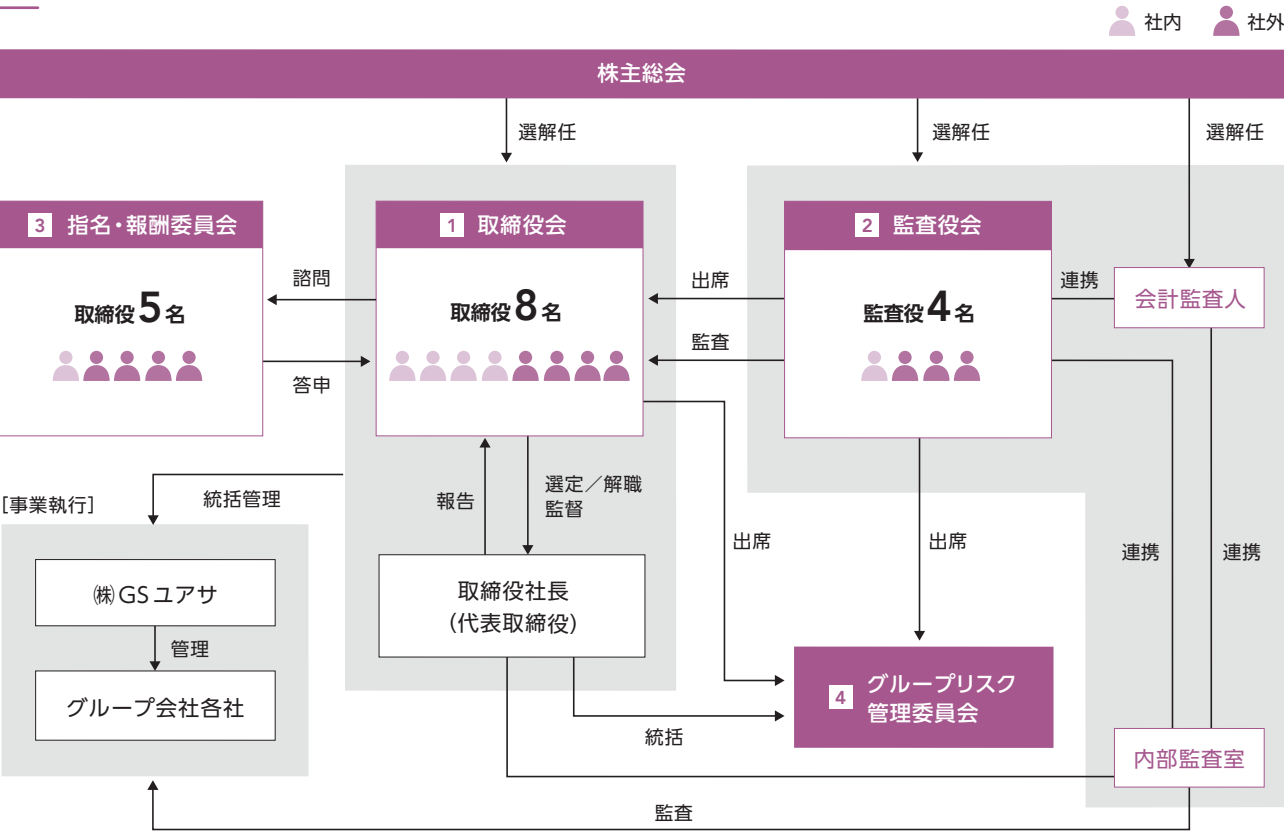
コーポレート・ガバナンスの構成



ガバナンスの基本的な考え方はこちらをご確認ください ▶ <https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/management/esg/governance/governance.html>

ガバナンス　ー　コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの体制 (2026年6月時点)



1 取締役会 2025年度 17回開催

経営戦略や中長期経営計画など、当社グループの中長期戦略の決定を行うとともに、重要案件の審議および進捗の確認や当社グループのリスク管理の運用状況を報告する体制を構築することで、当社グループの経営全般について監督を行っています。原則として、月1回※1開催しています。

※1 必要に応じて臨時に開催あるいは書面による決議もしくは報告を行う。

2 監査役会 2025年度 16回開催

取締役会その他重要な会議で事業概況やリスク管理状況などの報告を受けて意見および提言を行うとともに、取締役および使用人などからの職務の執行状況聴取、重要な決裁書および決議書類などの閲覧、財産の状況の調査などにより適正な監査を実施し、経営に対するモニタリング機能を果たしています。原則として、月1回開催しています。

3 指名・報酬委員会 2025年度 9回開催

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ための諮問機関です。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。指名・報酬委員会は、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。

4 グループリスク管理委員会 2025年度 2回開催

当社のグループ経営に関するリスクの管理、対策の推進と必要な情報の共有化を図っています。取締役社長が委員長を務め、取締役・監査役、主要な子会社の取締役社長、事業部長および部門長などが出席しています。原則として、年2回開催しています。

取締役会構成およびスキル・マトリックス

氏名	地位および担当	当社が期待する知見・経験								指名・報酬委員会	2025年度 取締役会 出席回数	2025年度 監査役会 出席回数
		企業 事業経営	財務会計	法務 リスク マネジメント	IT デジタル	グロー バル	製造技術 SCM	マーケ ティング 営業	ESG サステナ ビリティ			
村尾 修	取締役会長	●					●		●		17/17回	—
阿部 貴志	取締役社長 最高経営責任者 (CEO)	●		●		●		●	●	■	17/17回	—
谷口 隆	取締役副社長	●				●		●			—	—
松島 弘明	取締役 最高財務責任者 (CFO)	●	●		●				●		17/17回	—
日戸 興史	取締役 社外 独立	●	●		●	●				■	17/17回	—
山口 貢	取締役 社外 独立	●				●		●	●	■	13/13回	—
平井 弓子	取締役 社外 独立	●			●			●	●	■	—	—
小川 千種	取締役 社外 独立	●				●	●		●	■	—	—
真田 芳行	監査役 (常勤)	●	●						●		17/17回	16/16回
辻内 章	監査役 社外 独立		●	●					●		17/17回	16/16回
深山 美弥	監査役 社外 独立		●	●					●		13/13回	11/12回
松山 秀樹	監査役 社外 独立		●	●							—	—

(注) 各氏に当社が特に期待する項目を最大5つまで記載しております。上記一覧表は、各氏の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

取締役・監査役の選定に関する考え方

純粋持株会社の取締役会としてその責務を実効的に果たすために、グループ全体の事業に関する知識・経験・能力などを有する人材、客観的な立場で長期的かつ幅広い視点から発言・行動できる人材をバランス良く選定しています。あわせて、ジェンダーや国際性の面も含む多様な意見を反映できる構成となるようにしています。なお、取締役候補者の選定に当たっては、指名・報酬委員会へ諮問し、その答申を踏まえ、取締役会で決定しています。

個々の社外役員の選定理由や活動状況は、当社株主・投資家情報サイトの「コーポレート・ガバナンス」をご確認ください。
▶<https://ir.gs-yuasa.com/jp/ir/management/esg/governance/governance.html>

取締役会における状況

2025年度に開催した取締役会での主な審議テーマ・付議報告は以下の通りです。当期は海外における事業戦略やバッテリーEV (BEV) 事業の戦略について多くの議論・報告を実施しています。

2025年度の開催状況				
開催回数	17回	平均議題数	7.24議題／回	1回当たり 平均開催時間
				2.37時間 (最長4.10時間)

ガバナンス　ー　コーポレート・ガバナンス

2025 年度の主な審議事項

株主総会に 関する事項	●株主総会の招集および議案の決定 ●事業報告および計算書類などの承認 ●取締役候補者の決定	経営全般に 関する事項	●中期経営計画、当社グループの 事業戦略に関する事項 ●資本コスト、資金調達に関する事項 ●重要な事業活動に関する事項
役員に 関する事項	●代表取締役および役付取締役の選定 ●取締役の報酬および賞与 ●取締役の他の法人役員の兼任	その他	●指名・報酬委員会委員の選定 ●取締役会実効性評価の実施、報告 ●IR 活動に関する報告 ●政策保有株式の検証

監査役会における状況

2025年度の監査役会においては、主に下記のテーマについて審議を行いました。

2025 年度の主な審議事項

監査に 関する事項	●監査方針・監査計画の策定 ●業務運営の適法性・企業集団としての 企業行動規範の遵守状況 ●内部統制システムの整備・運用状況	●経営判断の原則に基づく意思決定プロセスの状況 ●会計監査の相当性、会計監査人の評価・報酬の同意 ●監査報告書の作成
--------------	--	--

指名・報酬委員会における状況

2025年度の指名・報酬委員会においては、主に下記のテーマについて審議を行いました。

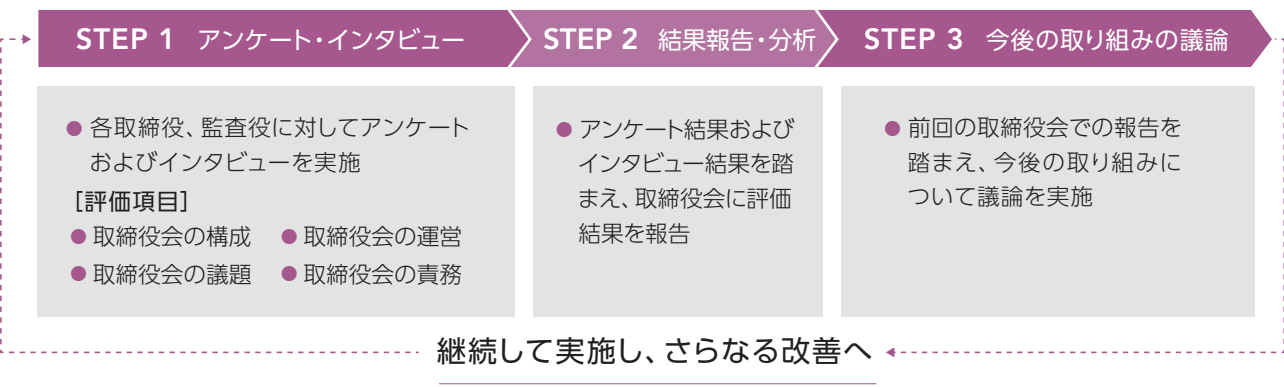
2025 年度の主な審議事項

指名に 関する 事項	●次期取締役会体制および 執行役員体制の方向性について ●社外役員候補者の選定・選任について ●役員異動について	報酬に 関する 事項	●当事業年度の固定報酬額および短期業績連動報酬額 ●中長期業績連動型株式報酬の目標値の設定および結果 ●短期業績連動報酬制度および株式報酬制度の見直し ●役員の報酬等の額およびその算定方法の決定
------------------	--	------------------	---

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会のあるべき姿、果たすべき役割などと現状が一致しているかを確認し、改善事項を洗い出し、取締役会のさらなる運営改善を目指していくことを目的として、毎年1回、社外取締役および取締役社長を主宰者とした取締役会の実効性評価を実施しています。実効性評価により明らかになった課題については、改善策を検討し、実行するとともに、翌年の実効性評価において効果検証を行っています。

分析・評価プロセス



2025 年度 実効性評価結果（評価対象：2025 年 1 月～ 12 月）

評価 された点	各項目についておおむね肯定的な評価がなされています。特に、取締役会資料の提出時期の早期化や社外役員への事前説明の充実化などの施策については取り組みの効果が表れていると評価されました。
課題	実効性評価において以下の課題が指摘されました。取締役会では課題改善に向けた取り組みを通じて、取締役会のさらなる実効性向上を図ることを全員で認識共有しています。 ●重要案件の審議体制 ●海外を含めた子会社のガバナンス体制
当社の対応	取締役会付議基準の見直し、計画段階における取締役会への付議やグローバル内部通報制度の構築など、ガバナンス体制強化に向けて施策の検討を進める予定です。

役員研修会の実施

当社の社外役員を含む取締役・監査役および中核事業会社であるGSユアサの全役員が、期待される役割・責務を適切に果たすために有益なテーマをピックアップして、外部環境の理解の深化および課題意識の共有化を目的とした役員研修会を2020年度より継続して実施しています。



実施年度	役員研修会テーマ
2026 年度	■ 経営視点からのコンプライアンスの必要性・有用性、グローバル対応について
2025 年度	■ 自動車の電動化およびESS 市場の動向 ■ 企業価値とは何か～資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応～
2024 年度	■ 情報セキュリティに関する経営層の役割と責任 ■ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について
2023 年度	■ カーボンニュートラル、蓄電池ビジネスを巡る動向
2022 年度	■ パーパス経営およびサステナブル経営の実践

ガバナンス — 役員報酬

基本方針

役員報酬は、継続的な企業価値の向上および企業競争力の強化のため、優秀な人材の確保、維持および業績向上へのモチベーションを高めることを考慮した水準および体系としています。

報酬決定のプロセスおよび報酬の構成

取締役の報酬などの具体的な支給額は、株主総会に承認された報酬限度額の範囲内において、指名・報酬委員会の答申を踏まえ、取締役社長に委任することを取締役会で決定しており、取締役社長が具体的内容について委任を受けた上で各取締役の基本報酬の額および賞与の額を決定しています。

また、第七次中期経営計画から役員報酬制度を改定しており、株式報酬の指標にESG指標のCO₂排出量削減率とエンゲージメントスコア、株主関連指標の(TOPIX との)相対TSRを取り入れています。

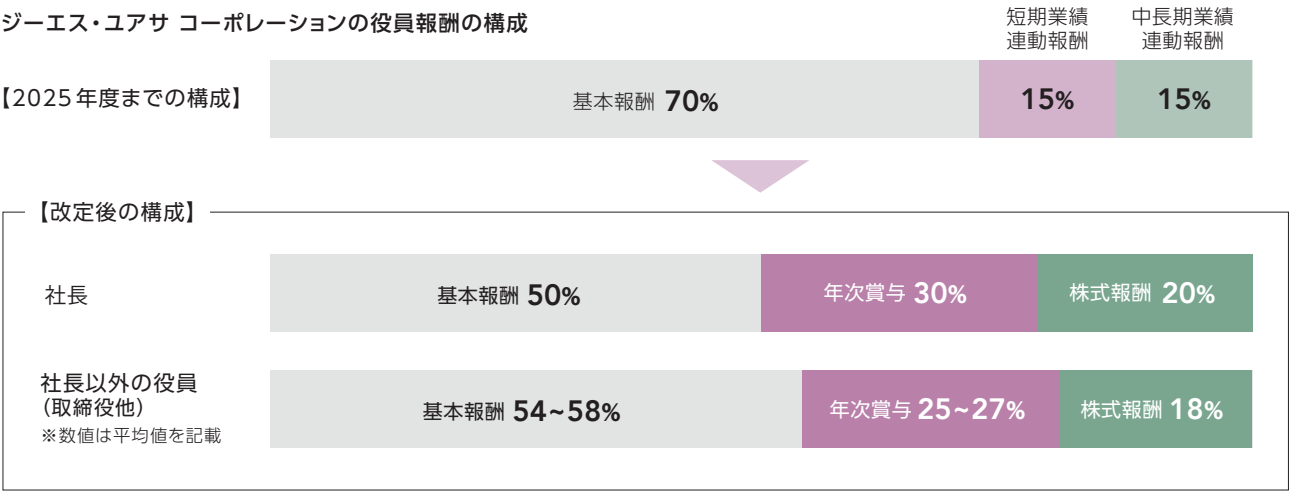
役員報酬制度の改定

当社は、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、株式連動報酬を導入しています。このたび、当社の取締役および当社の子会社であるGSユアサの取締役、執行役員、理事および上席研究員に対して、中期経営計画で掲げる目標の達成と企業価値の持続的な向上を図るインセンティブをより一層与えることを目的として、2026年度から本制度を改定することを決定しました。この改定により、取締役の報酬と当社が中期経営計画で掲げる目標への達成状況や株主価値との連動性をより明確にしています。

改定のポイント

業績連動性の強化	役員報酬全体に占める業績連動報酬（年次賞与・株式報酬）の比率を引き上げ、業績向上に対するインセンティブを強化します。
評価指標（KPI）の見直し	短期業績連動報酬である年次賞与については、営業利益およびROIC等を評価指標とし、本業の収益力向上と資本効率の改善を重視した設計とします。中長期業績連動報酬である株式報酬については、新中期経営計画にのっとり「連結売上高」および「連結ROE」、ESG関連指標として「CO ₂ 排出量削減率」および「エンゲージメントスコア」ならびに株主関連指標として「(TOPIXとの)相対TSR」を業績連動指標として採用し、中長期的な企業価値向上を促進する制度とします。
評価期間の見直し	株式報酬については、中期経営計画との整合性を高める観点から、中期経営計画期間に対応する連続する3事業年度の業績評価を反映するしくみに変更します。
ガバナンスの強化	当社グループに損害を与えた場合または重大な不正行為もしくは不当行為があった場合には、年次賞与および株式報酬の全部または一部について権利確定後3年間にわたって返還を求める場合（クローバック制度の適用）があります。

改定の全体像



改定後のKPI設定方針

真の意味での企業価値の向上を企図する新中計に照らしたコンセプトを基に、KPIを選定する

設計コンセプト		制度内容	
株式報酬 年次賞与 基本報酬	全社評価のみ	KPI 中計KPIから選定 - 売上高 - ROE - エンゲージメントスコア、CO₂排出量削減率	評価期間 3年*加重平均
		株主視点のさらなる強化 株主への総合的な利益還元	3年*括
	全社・事業評価	単年度目標の着実な達成の動機付け - 本業の稼ぐ力の拡大 - 資本効率性の確保（分子側改善が主） 中計KPIのうち短期的確認も必要なものを選定 - 共通 → 営業利益（全社、事業別に確認） - 全社 → ROIC（NOPAT／有利子負債＋自己資本） - 事業 → 事業利益（NOPATに金利・為替影響を加味）	評価期間 1年

2025年度の実績〈総額と役員数〉

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬		左記のうち、 非金銭報酬等	
			賞与	株式報酬		
取締役(社外取締役を除く)	306	206	61	37	37	4
監査役(社外監査役を除く)	53	53	—	—	—	2
社外役員	45	45	—	—	—	7 (退任取締役1名、 退任監査役1名含む)

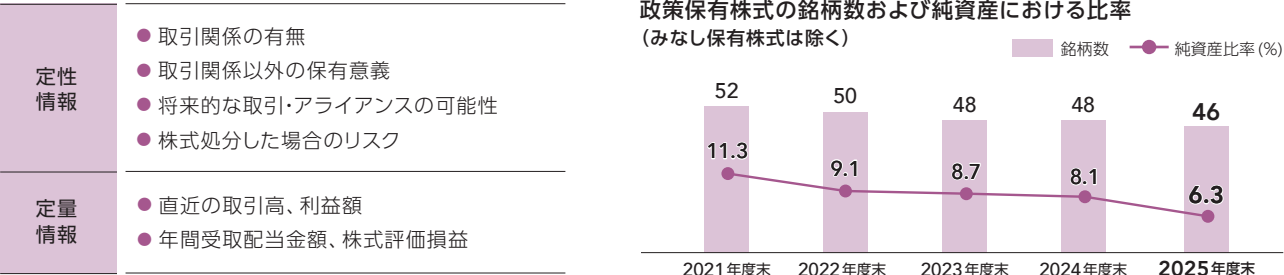
(注) 当社および当社子会社が役員に支払った報酬等の合計額を上記の報酬等の支払額として記載しています。

ガバナンス　ー　コーポレート・ガバナンス

政策保有株式

当社グループは、投資先との中長期的な関係維持、取引拡大、シナジーが期待できる純投資以外の株式を保有することは、事業活動の円滑な推進、取引拡大により当社の持続的な成長に資するとともに、地域社会との良好な関係を維持、醸成することで地域経済の発展に寄与するものと考えております。そのため保有意義に加え、経済合理性を含めた総合的な保有の合理性が確認できる株式は原則保有する方針であり、毎年当社の取締役会において、特定投資株式の個別銘柄ごとに次の観点を中心に検証を行い、保有の合理性を確認しています。これらの方針に基づき、検証の結果、保有の合理性がないと判断した株式については、適宜縮減を図ります。

政策保有株式に係る議決権行使については、中長期的な企業価値向上の観点から、投資先企業の議案の合理性を総合的に判断の上、議決権を行使しています。



ガバナンス 役員一覧 (2026年6月26日現在)



取締役

取締役会長	在任年数	2年
村尾 修	所有株式数	203百株

1982年 4月 日本電池㈱(現㈱GSユアサ)入社
2010年 4月 ㈱GSユアサ産業電池電源事業部
産業電池生産本部長
同社理事
2011年 6月 当社取締役
2012年 6月 ㈱GSユアサ取締役
㈱ジーエス・ユアサ テクノロジー取締役
当社取締役社長
2015年 6月 最高経営責任者 (CEO)
㈱GSユアサ取締役社長
2024年 6月 当社取締役会長 (現任)
㈱GSユアサ取締役会長 (現任)

代表取締役 取締役社長	在任年数	2年
阿部 貴志 指	所有株式数	65百株

1989年 4月 日本電池㈱(現㈱GSユアサ)入社
2003年 3月 GS Battery U.S.A. Inc. 社長
2016年 6月 ㈱GSユアサ執行役員
2016年 10月 ㈱GSユアサ エナジー取締役副社長
2018年 4月 ㈱GSユアサ産業電池電源事業部
副事業部長
2022年 4月 同社取締役
2023年 4月 同社自動車電池事業部事業部長
2024年 6月 当社取締役社長 (現任)
最高経営責任者 (CEO) (現任)
㈱GSユアサ取締役社長 (現任)

代表取締役 取締役副社長	在任年数	0年
谷口 隆	所有株式数	81百株

1984年 4月 日本電池㈱(現㈱GSユアサ)入社
2012年 4月 ㈱GSユアサ産業電池電源事業部事業
企画本部本部長
2013年 4月 同社リチウムイオン電池事業部企画本部本部長
2014年 6月 ㈱リチウムエナジー ジャパン副社長
2015年 6月 ㈱GSユアサ理事
2015年 10月 同社産業電池電源事業部電源システム販売
本部本部長
2017年 6月 当社コーポレート室担当部長
㈱GSユアサ執行役員 同社経営戦略室室長
㈱GSユアサ エナジー監査役
2019年 6月 ㈱GSユアサ常務執行役員
同社産業電池電源事業部副事業部長
同社産業電池電源事業部電源システム販売本部本部長
同社取締役
2020年 4月 ㈱ジーエス・ユアサ テクノロジー取締役
2022年 4月 ㈱GSユアサ産業電池電源事業部事業部長
2023年 4月 同社常務取締役
2025年 4月 同社専務取締役
2026年 4月 ㈱ジーエス・ユアサ テクノロジー取締役
2026年 6月 ㈱GSユアサ取締役副社長 (現任)
当社取締役副社長 (現任)

取締役 CFO	在任年数	4年
松島 弘明	所有株式数	84百株

1989年 4月 湯浅電池㈱(現㈱GSユアサ)入社
2015年 4月 当社コーポレート室担当部長
2016年 6月 ㈱GSユアサ理財部長
㈱ジーエス・ユアサ アカウンティングサービス
(現㈱GSユアサ)取締役
㈱ジーエス・ユアサ フィールディングス
(現㈱GSユアサ フィールディングス)監査役
2017年 6月 ㈱GSユアサ理事
2018年 6月 ㈱ジーエス・ユアサ アカウンティングサービス
(現㈱GSユアサ)取締役社長
2020年 4月 当社コーポレート室長 (現任)
2021年 4月 ㈱GSユアサ取締役 (現任)
2022年 6月 当社取締役 (現任)
当社最高財務責任者 (CFO) (現任)

社外取締役	在任年数	2年
日戸 興史 指	所有株式数	7百株

1983年 4月 立石電機㈱(現オムロン㈱)入社
2011年 3月 同社グローバルリソースマネジメント本部長
2011年 6月 同社執行役員
2013年 3月 同社グローバルSCM&IT革新本部長
2013年 4月 同社執行役員常務
2014年 3月 同社グローバル戦略本部長
2014年 4月 同社執行役員専務
2014年 6月 同社取締役、執行役員専務
2017年 4月 同社取締役、執行役員専務、
最高財務責任者 (CFO)
2023年 6月 ㈱フコールホールディングス社外取締役 (現任)
2024年 6月 ㈱T&Dホールディングス社外取締役
(監査等委員) (現任)
当社取締役 (現任)

社外取締役	在任年数	1年
山口 貢 指	所有株式数	1百株

1981年 4月 ㈱神戸製鋼所入社
2006年 4月 同社機械エンジニアリングカンパニー
企画管理部長
2010年 4月 同社理事、機械事業部門企画管理部長
2011年 4月 同社執行役員、経営企画部長
2013年 4月 同社常務執行役員
2014年 4月 同社常務執行役員、
機械事業部門圧縮機事業部副事業部長、
機械事業部門企画管理部長
2015年 4月 同社専務執行役員、
機械事業部門産業機械事業部長
2016年 6月 同社取締役専務執行役員、機械事業部門長
2017年 4月 同社取締役副社長執行役員、機械事業部門長
2018年 4月 同社取締役社長
2024年 6月 同社特任顧問 (現任)
2025年 6月 当社取締役 (現任)

社外取締役	在任年数	新任
平井 弓子 指	所有株式数	—

1982年 4月 サントリー㈱入社
2005年 3月 同社キャリア開発部部長
2009年 9月 サントリーホールディングス㈱人事部部長
2011年 4月 同社ダイバーシティ推進室部長
2015年 4月 サントリーバブリティサービス㈱
取締役社長
2018年 4月 サンリープ㈱(現 サントリーフィールドエキ
スパート㈱)取締役社長
2020年 1月 ハーゲンダッツジャパン㈱取締役社長
2025年 3月 ライオン㈱社外監査役 (現任)
2026年 6月 当社取締役 (現任)

社外取締役	在任年数	新任
小川 千種 指	所有株式数	—

1987年 4月 日本たばこ産業㈱入社
2009年 10月 JT International S.A.
グローバルサプライチェーンダイレクター
2015年 10月 日本たばこ産業(株)CSR推進部長
2018年 1月 同社執行役員CSR担当
2019年 1月 同社執行役員
サステナビリティマネジメント担当
2020年 1月 同社執行役員国内たばこ事業原料担当
2024年 6月 (公社)日本フィランソロピー協会
常務理事 (現任)
2026年 6月 当社取締役 (現任)

監査役

監査役 (常勤)	在任年数	2年
真田 芳行 監	所有株式数	54百株

1985年 4月 日本電池㈱(現㈱GSユアサ)入社
2004年 6月 ㈱ジーエス・ユアサ アカウンティングサービス
(現㈱GSユアサ)取締役
2005年 10月 ㈱ジーエス・ユアサ ビジネスサポート
(現㈱GSユアサ)取締役
2006年 6月 当社財務統括部担当部長
2008年 10月 当社内部統制室担当部長
2010年 4月 当社コーポレート室担当部長
2011年 3月 ㈱リチウムエナジー ジャパン取締役
2012年 4月 ㈱GSユアサ自動車電池事業部企画部長
同社グローバル技術統括本部技術戦略室
担当部長
2014年 7月 当社コーポレート室担当部長
㈱GSユアサ経営戦略室担当部長
2016年 6月 同社理事
2020年 4月 同社秘書室長
2024年 6月 当社常勤監査役 (現任)
㈱GSユアサ常勤監査役 (現任)
㈱ジーエス・ユアサ テクノロジー監査役 (現任)
㈱ジーエス・ユアサ バッテリー監査役 (現任)
㈱GSユアサ エナジー監査役 (現任)

社外監査役 (非常勤)	在任年数	5年
辻内 章 監	所有株式数	7百株

1978年 2月 等松・青木監査法人
(現有限責任監査法人 トーマツ)入所
1982年 3月 公認会計士登録
1998年 6月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人
トーマツ)パートナー
2019年 6月 ㈱エスティック社外取締役 監査等委員
2019年 7月 社内公認会計士事務所開設 所長 (現任)
2020年 1月 ㈱学情社外取締役 (現任)
2020年 6月 積水樹脂㈱社外監査役 (現任)
2021年 6月 当社監査役 (現任)
2022年 6月 日本公認会計士協会近畿会監事

社外監査役 (非常勤)	在任年数	1年
深山 美弥 監	所有株式数	0百株

2002年 10月 検事任官 (東京地方検察庁検事)
2013年 7月 ㈱産業革新機構コンプライアンス室長
2016年 7月 弁護士登録 (第一東京弁護士会)
シディューワ法律事務所入所
2018年 4月 第一東京弁護士会常議員
2019年 1月 シディューワ法律事務所パートナー弁護士 (現任)
2020年 4月 関東弁護士連合会男女共同参画委員会
副委員長
2021年 6月 東鉄工業㈱社外取締役 (現任)
2022年 3月 ルネサスエレクトロニクス㈱社外監査役
2025年 6月 JCRファーマ㈱社外監査役 (現任)
当社監査役 (現任)

社外監査役 (非常勤)	在任年数	新任
松山 秀樹 監	所有株式数	5百株

1981年 4月 大阪国税局入局
2009年 7月 同局調査第二部調査第12部門統括
国税調査官
2011年 7月 国税庁大阪派遣監督評価官
2012年 7月 大阪国税局課税第二部消費税課長
2014年 7月 同局総務部人事第一課長
2016年 7月 同局課税第二部次長
2017年 7月 同局徴収部長
2018年 8月 松山秀樹税理士事務所代表 (現任)
2019年 6月 ㈱王将フードサービス社外監査役 (現任)
2021年 6月 ㈱GSユアサ社外監査役
2026年 6月 当社監査役 (現任)

主要財務データ一覧

(注) 1 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。
2 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株当たりの指標は、当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。

	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)	2019 年度 (2020 年 3 月期)	2020 年度 (2021 年 3 月期)	2021 年度 (2022 年 3 月期)	2022 年度 (2023 年 3 月期)	2023 年度 (2024 年 3 月期)	2024 年度 (2025 年 3 月期)	2025 年度 (2026 年 3 月期)
経営成績											
売上高	¥ 365,610	¥ 359,605	¥ 410,951	¥ 413,089	¥ 395,553	¥ 386,511	¥ 432,133	¥ 517,735	¥ 562,897	¥ 580,340	¥ 608,995
自動車電池(国内)	50,986	67,598	89,240	91,460	88,059	83,639	81,494	87,802	94,047	101,922	108,006
自動車電池(海外)	191,402	170,613	185,574	177,052	162,138	165,296	186,743	247,329	252,863	260,076	264,511
産業電池電源	74,804	72,765	74,237	80,042	84,566	84,037	99,465	97,611	109,668	113,134	124,093
車載用リチウムイオン電池	38,312	39,305	44,784	45,585	42,264	35,950	47,637	65,355	84,787	82,791	89,928
特殊電池およびその他	10,104	9,323	17,113	18,947	18,525	17,587	16,791	19,636	21,531	22,415	22,454
営業利益	21,909	23,106	21,920	22,654	21,676	24,810	22,664	31,500	41,595	50,028	60,172
のれん等償却前営業利益	－	24,185	24,076	25,066	23,935	27,069	23,853	32,074	42,229	50,748	61,008
自動車電池(国内)	3,291	5,676	6,143	7,766	6,976	8,669	5,878	6,547	8,071	10,669	11,682
自動車電池(海外)	11,358	10,460	8,960	9,926	9,187	12,225	9,965	13,345	15,119	18,703	24,485
産業電池電源	8,061	8,701	7,364	7,827	9,157	6,890	5,775	8,549	13,182	17,855	18,409
車載用リチウムイオン電池	△ 565	45	1,320	300	△ 1,708	△ 852	1,654	1,986	2,649	1,383	4,927
特殊電池およびその他	△ 235	△ 699	287	△ 754	322	136	579	1,646	3,207	2,136	1,502
経常利益	21,416	22,545	21,387	24,728	23,109	27,279	24,684	24,213	43,981	46,345	58,229
親会社株主に帰属する当期純利益	9,030	12,229	11,449	13,524	13,674	11,455	8,468	13,925	32,064	30,416	41,863
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	15,925	13,538	9,498	14,435	32,634	31,050	42,603
投資関連											
設備投資額	12,955	19,909	15,223	21,461	18,220	23,159	28,575	32,800	49,355	58,763	54,362
自動車電池(国内)	1,490	1,909	2,355	3,649	2,151	2,500	3,796	2,764	3,198	3,005	3,793
自動車電池(海外)	2,531	3,718	6,301	6,669	5,488	5,064	5,279	10,952	7,336	8,849	11,558
産業電池電源	1,321	1,190	1,068	2,074	1,703	1,428	1,347	4,238	2,046	5,738	3,970
車載用リチウムイオン電池	2,704	1,742	1,325	5,195	5,030	5,639	10,972	7,166	14,967	13,040	8,173
特殊電池およびその他	4,909	11,351	4,174	3,874	3,849	8,256	7,180	7,677	21,805	28,130	26,867
減価償却費	16,004	16,314	18,119	17,820	17,659	18,031	18,207	20,954	22,799	24,660	26,627
自動車電池(国内)	815	1,340	1,860	1,774	3,167	3,137	2,862	2,646	2,813	2,936	3,075
自動車電池(海外)	5,336	4,204	4,174	4,016	4,414	4,467	4,908	6,725	7,455	8,380	8,657
産業電池電源	1,125	1,224	1,267	1,602	1,654	1,688	1,624	1,680	1,943	1,862	7,276
車載用リチウムイオン電池	5,298	5,554	5,212	4,387	3,258	3,525	3,280	4,103	4,886	6,149	2,146
特殊電池およびその他	3,428	3,989	5,603	6,040	5,164	5,212	5,531	5,798	5,700	5,331	5,471
研究開発費	6,996	9,533	11,170	9,868	9,517	11,201	12,383	12,622	14,002	18,499	21,141
自動車電池(国内)	703	1,230									
自動車電池(海外)	625	498	2,615	2,160	2,434	1,914	1,786	1,860	1,993	1,984	2,345
産業電池電源	2,257	2,288	2,055	2,353	2,325	2,101	2,584	2,594	4,089	2,988	4,483
車載用リチウムイオン電池	3,221	5,200	6,086	5,022	4,370	6,901	7,727	7,738	7,595	13,168	13,688
特殊電池およびその他	190	316	412	332	386	284	285	428	324	357	624
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	30,215	34,846	21,934	31,493	33,119	35,817	12,879	28,330	63,180	39,296	49,543
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 17,311	△ 32,912	△ 20,810	△ 17,570	△ 20,690	△ 19,327	△ 30,204	△ 26,567	△ 46,192	△ 58,824	△ 44,898
フリー・キャッシュ・フロー	12,904	1,934	1,124	13,923	12,429	16,490	△ 17,325	1,763	16,988	△ 19,528	4,645
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,685	△ 3,715	△ 6,702	△ 11,706	△ 10,245	△ 7,018	5,203	8,826	3,480	14,235	△ 31,758
財政状態											
総資産	¥ 346,523	¥ 370,508	¥ 389,216	¥ 384,243	¥ 385,416	¥ 431,913	¥ 480,763	¥ 540,906	¥ 656,663	¥ 693,738	¥ 740,985
現金及び現金同等物	27,788	24,673	19,776	23,408	24,748	35,807	25,845	36,027	60,307	56,681	31,975
純資産	177,790	188,155	205,638	207,708	205,318	234,570	249,938	270,890	373,880	390,987	444,098
借入金総額	73,608	74,257	75,153	66,940	64,548	65,420	82,478	103,675	76,159	105,655	87,826
自己資本	153,723	161,722	175,775	178,320	176,336	202,245	215,233	230,677	329,991	347,046	394,663
従業員数(名)	14,415	14,710	14,585	14,217	13,542	13,305	13,571	14,317	12,892	12,478	12,562
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(円)	¥ 109.39	¥ 148.14	¥ 138.90	¥ 164.74	¥ 168.23	¥ 141.91	¥ 105.23	¥ 173.11	¥ 369.74	¥ 303.25	¥ 417.33
1株当たり純資産(円)	1,862.16	1,959.14	2,138.45	2,179.03	2,173.37	2,509.08	2,675.70	2,867.23	3,289.95	3,460.02	3,934.07
1株当たり年間配当金(円)	50	50	50	50	50	50	50	50	70	75	90
財務指標											
売上高営業利益率(%)	6.0	6.7	5.9	6.1	6.1	7.0	5.5	6.2	7.5	8.7	10.0
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	5.7	8.7	8.2	9.0	9.0	7.2	4.6	6.5	11.6	9.2	11.5
投下資本営業利益率(ROIC)(%)	9.8	11.1	10.9	11.3	10.9	12.0	9.7	11.4	13.7	14.8	14.8
自己資本比率(%)	44.4	43.6	45.2	46.4	45.8	46.8	44.8	42.6	50.3	50.0	53.3
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年)	2.5	2.2	3.5	2.2	2.2	2.0	7.0	4.0	1.4	3.0	2.1
自己株式買入額(次年度買入額)(億円)	－	10.0	9.2	13.8	15.0	－	－	－	－	－	－
総還元性向(%)	45.7	37.4	36.3	34.3	34.9	29.8	42.4	27.9	20.6	24.3	21.2
海外売上高比率(%)	55.5	51.1	49.9	49.4	46.2	46.9	47.4	52.7	50.0	49.8	47.6

3 自動車電池(海外)には従来より取り扱う産業電池電源の海外の取引高の一部を含んでいましたが、2018 年度から、産業電池電源に変更しています。
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います。
4 2019年度に自動車電池(海外)の一部連結子会社を産業電池電源へ変更しました。それに伴い、2018 年度の数値を変更後のセグメント区分に組み替えて記載しています。
5 ROICは、のれん等償却前営業利益÷投下資本(固定資産(のれん等除く)+運転資本)で算出しています。投下資本は期首と期末の平均値です。
6 2023年度から、従来「産業電池電源」に含まれていた一部の連結子会社について、「特殊電池およびその他」に変更しております。2022年度は、変更後のセグメントにより記載しています。
7 2024年度の車載用リチウムイオン電池の研究開発費は、セグメント全体の研究開発費にHonda・GS Yuasa EV Battery R&D の研究開発費を含めた金額です。

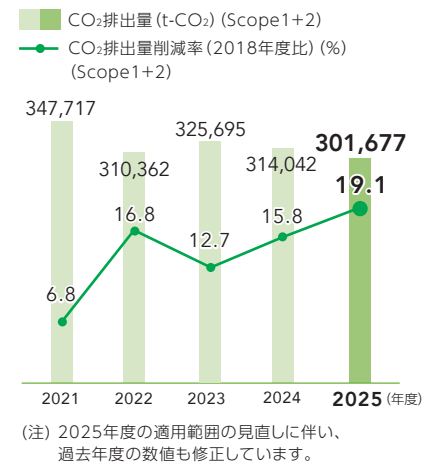
非財務ハイライト

下記非財務ハイライトは「ESGデータ集」から抜粋して掲載しています。
その他の非財務データや集計範囲等、詳細情報については「ESGデータ集」をご確認ください。

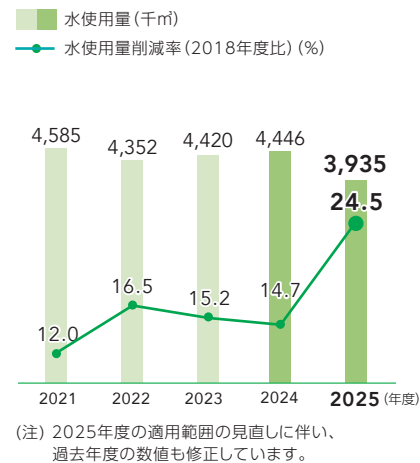
環境データ集 ▶https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/pdf/Environmental_Data_2026.pdf
社会データ集 ▶https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/pdf/Social_Data_2026.pdf
ガバナンスデータ集 ▶https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/pdf/Governance_Data_2026.pdf

環境関連

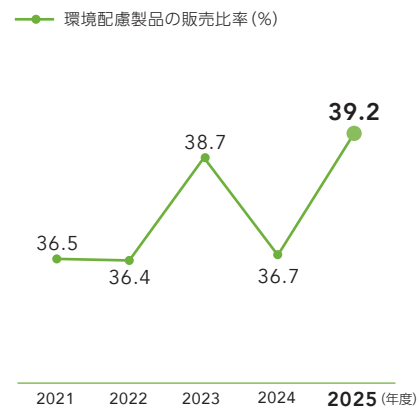
CO₂排出量／CO₂排出量削減率



水使用量／水使用量削減率

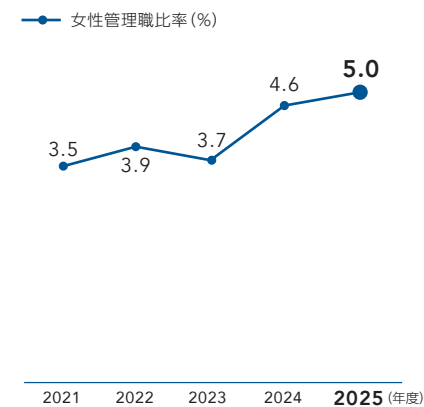


環境配慮製品の販売比率

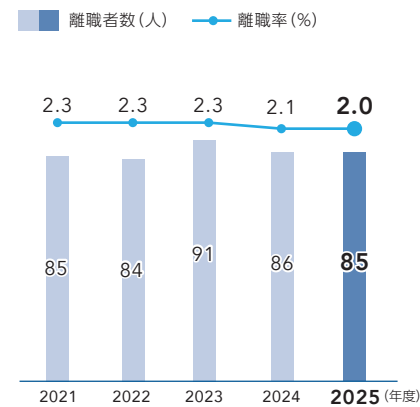


社会関連

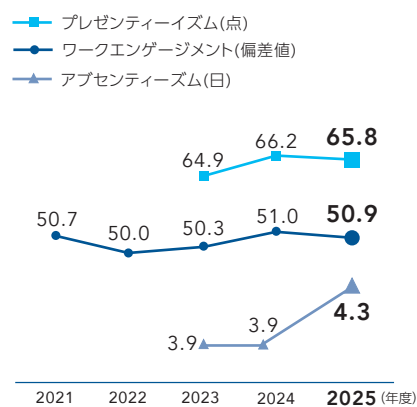
女性管理職比率



離職者数／離職率

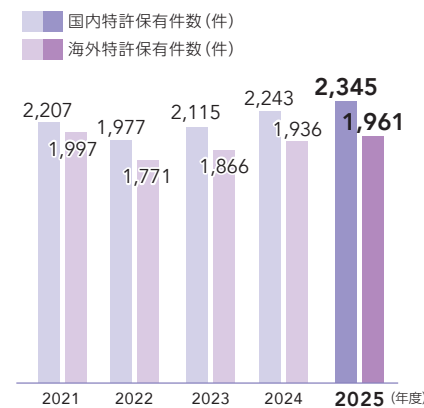


健康経営における最終目標の実績

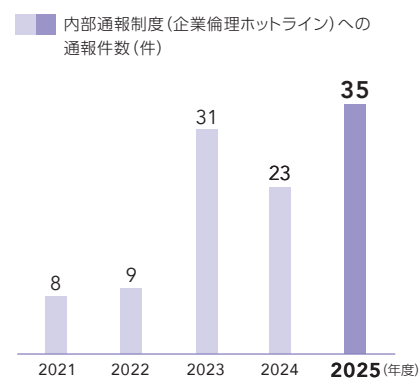


ガバナンス関連

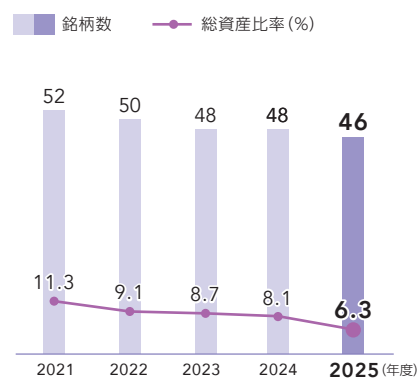
国内・海外特許保有件数



内部通報制度 (企業倫理ホットライン) への通報件数



政策保有株式の銘柄数および純資産における比率 (みなし保有株式は除く)



社外からの評価

ESGインデックスへの組み入れ

FTSE4Good Index Series※1

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE
ESGスコア 4.2 (5点満点評価) (2026年7月時点)

S&P/JPX
カーボン・エフィシエント指数

MSCI日本株 ESG セレクト・リーダーズ指数※2

2026 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI
ESG格付け AA (7段階評価:AAA、AA、A、BBB、BB、B、CCC)
(2026年8月時点)

Morningstar日本株式
ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)

※1 FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標) はここに株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーションが第三者調査の結果、FTSE4Good Index Series、FTSE JPX Blossom Japan Index、およびFTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE4Good Index Series、FTSE JPX Blossom Japan Index、およびFTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

※2 株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーションのMSCI指数への組み入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名の使用は、MSCIまたはその関係者による株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーションの後援、推薦またはプロモーションではありません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名前およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

CSR・サステナビリティ関連

東洋経済新報社 CSR企業ランキング (5段階評価:AAA、AA、A、B、C)
(2026年2月時点)

人材活用	環境	企業統治	社会性
AA	AAA	AA	AA

CDP
B評価 (気候変動)
(8段階評価:A、A-、B、B-、C、C-、D、D-)
(2026年8月時点)

くるみんマーク (厚生労働省)
プラチナくるみん
「子育てサポートについて
高い水準の取り組みを行っている」
(2020年6月認定)

EcoVadis社 サステナビリティ評価
総合スコア68点 ブロンズ
(4段階評価:プラチナ、ゴールド、シルバー、ブロンズ)
(2026年2月時点)

健康経営優良法人2026
ホワイト500 (大規模法人部門)
当社およびグループ会社の計3社
(2026年3月認定)

会社情報

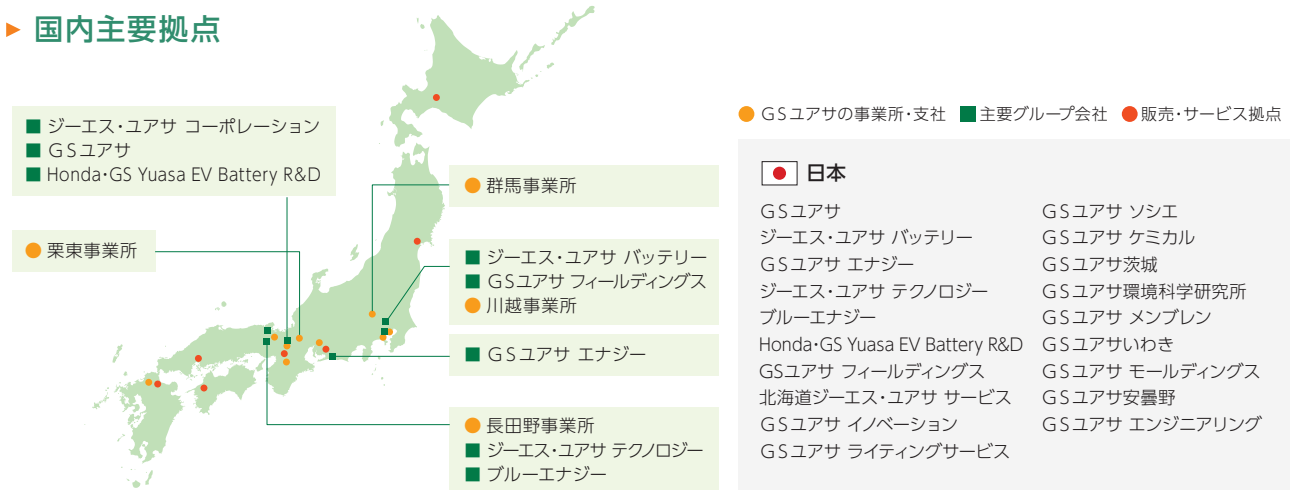
(2026 年 3 月 31 日時点)

会社情報

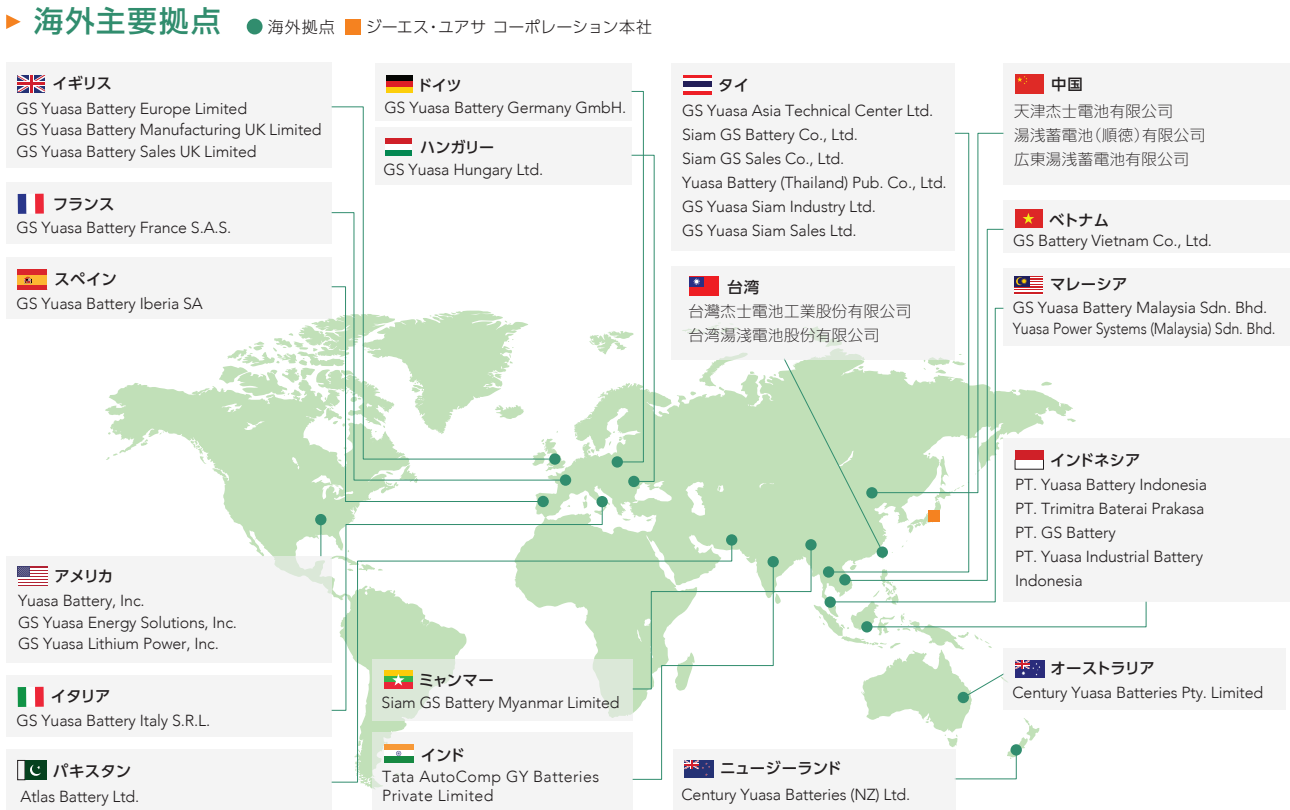
社名	株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション	資本金	528 億円
本社	〒601-8520 京都市南区吉祥院西ノ庄猪之馬場町1番地	従業員数	グループ連結 12,562 名
東京支社	〒105-0011 東京都港区芝公園一丁目7番13号	国内連結子会社	20 社
設立	2004年4月1日	海外連結子会社	27 社

グループ会社一覧

国内主要拠点



海外主要拠点



株式情報

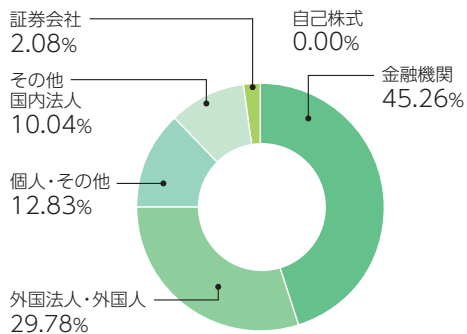
(2026 年 3 月 31 日時点)

株式情報

証券コード	6674
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
発行済株式総数	100,446,442 株
株主数	34,242 名 (単元未満株主含む)

格付情報	(2026年8月現在)	
	格付	格付の見通し
長期発行体格付	A	ポジティブ
債券格付	A	—
国内CP格付	J-1	—

所有者別株式構成の状況

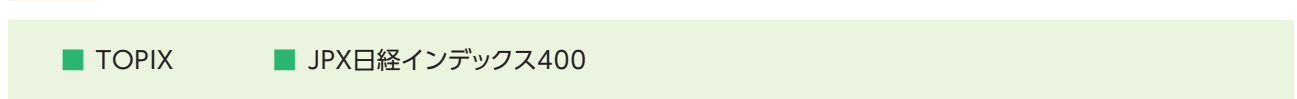


大株主一覧

株主名	所有株式数(株)	出資比率*(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	17,549,200	17.47
(株)日本カストディ銀行(信託口)	9,731,800	9.69
本田技研工業(株)	4,915,750	4.89
明治安田生命保険(相)	2,800,000	2.79
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	2,387,405	2.38
トヨタ自動車(株)	2,236,080	2.23
(株)三菱UFJ銀行	1,865,467	1.86
日本生命保険(相)	1,789,133	1.78
(株)京都銀行	1,548,069	1.54
三井住友信託銀行(株)	1,470,800	1.46

※出資比率は、発行済株式数から自己株式数を減じた株式数(100,443,183株)を基準に算出しています。

主要インデックスへの組み入れ



株価・出来高の推移

