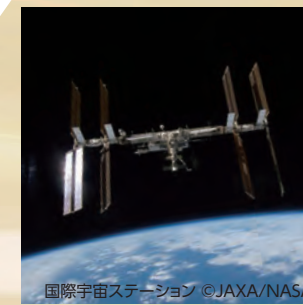




Creating the Future of Energy

GSユアサレポート2020

株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション  
**GSユアサレポート2020**  
2020年3月期



国際宇宙ステーション ©JAXA/NASA



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

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

<b>1</b>	<b>イントロダクション</b>	
	理念	2
	価値創造の歩み	3
	-革新の歴史	3
	-成長の軌跡	5
	現在の事業	7
	-事業別	7
	-地域別	9
	市場の見通し	11
<b>12</b>	<b>価値創造への取り組み</b>	
	価値創造プロセス	13
	-全体像	13
	-機会	15
	-リスク	17
	-財務ハイライト	19
	-非財務ハイライト	21
	社外からの評価	23
<b>24</b>	<b>中長期のビジョンと戦略</b>	
	トップメッセージ	25
	中期経営計画の概要・進捗 (長期ビジョンと中期経営方針)	31
	財務担当役員メッセージ	33
	中期経営計画の概要・進捗(財務・ESG)	37
<b>38</b>	<b>2019年度のパフォーマンス</b>	
	At a Glance	39
	事業別概況-自動車電池事業	41
	-自動車電池事業・国内	43
	-自動車電池事業・海外	45
	-産業電池電源事業	47
	-車載用リチウムイオン電池事業	51
	-その他事業	55
	研究開発	57
<b>60</b>	<b>ESG</b>	
	マテリアリティ	61
	環境	62
	社会	65
	ガバナンス	69
	社外取締役・社外監査役からのメッセージ	77
	役員一覧	79
	CSRサイト掲載項目一覧	81
<b>82</b>	<b>財務セクション</b>	
	11年間の連結主要財務ハイライト	83
	財務レビュー	85
	リスク情報	88
	会社情報	91
	株式・投資家情報	92

**報告対象期間**  
2019年度(2019年4月1日～2020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株式会社ジーエス・ユアサコーポレーションおよび事業会社である株式会社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つけています。

**発行年月**  
2020年9月

**重要性と網羅性について**  
本レポートでは特に重要性の高い情報を中心に絞り込み、読みやすくわかりやすく編集しています。  
Webサイト(<https://www.gs-yuasa.com/jp/>)では、社会からの要請に応えるために詳細な情報を開示しています。



**レポート作成にあたって**  
本レポートは、当社グループの経営方針や事業戦略を、ステークホルダーの皆様にご覧いただくことを目的に発行しています。編集にあたっては、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しています。当社グループが目指す中長期的な価値創造への道筋を「ビジネスモデル」「機会とリスク」を踏まえて解説し、ご理解を深めていただけるよう心がけました。



**免責事項**  
本レポートは、業績見通しおよび今後の業績に関するその他の財務情報を掲載しています。掲載事項は、発行時点で入手可能な情報に基づくものであり、経済動向、需要動向、為替レート、税制や諸制度などに関わる潜在的なリスクや不確実な要素が含まれています。実際の業績はこれらの見通しとは大きく異なる場合があることをご承知おきください。

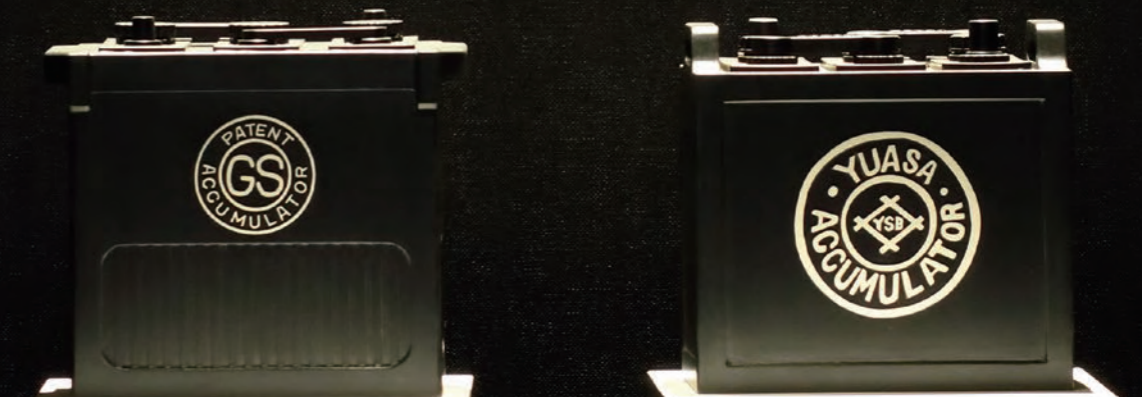
**企業理念**  
革新と成長  
GS YUASAは、社員と企業の「革新と成長」を通じ、人と社会と地球環境に貢献します。

**経営ビジョン**  
GS YUASAは、電池で培った先進のエネルギー技術で世界のお客様へ快適さと安心をお届けします。

**経営方針**

- GS YUASAは、お客様を第一に考え、お客様から最初に選ばれる会社になります。
- GS YUASAは、品質を重視し、環境と安全に配慮した製品とサービスを提供します。
- GS YUASAは、法令を遵守し、透明性の高い公正な経営を実現します。

**コーポレートスローガン**  
Creating the Future of Energy  
スローガンに込められた思い  
変化し続ける時代のニーズにあわせて常にエネルギー(蓄電池)の新たなカタチを未来に向けて創り続けることを宣言しています。



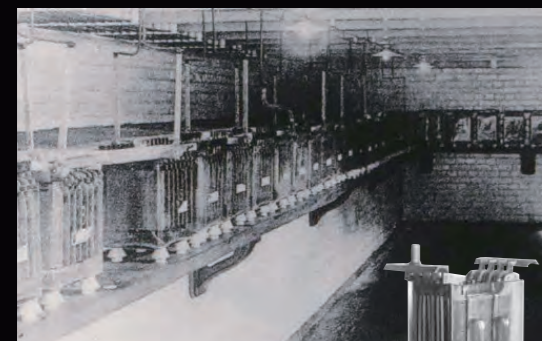
# 社会に役立つ革新を積み重ねてきました

当社グループは鉛蓄電池の事業に始まり、日本で初めて自動車用鉛蓄電池を開発しました。その後も次々と「国内初」、さらには「世界初」となる革新的な製品をリリース。自動車から人工衛星まで、多岐にわたる用途、環境下で当社グループ製品は活躍しています。

## 製品を通じた社会への貢献

## 新しい移動手段を提供

1930年代  
初の国産電気バスに  
鉛蓄電池を提供



## 電力の安定供給に貢献

1900年代  
予備電源用大容量蓄電池を製造



## 一般家庭への ラジオの普及に貢献

1920年代  
ラジオ用の蓄電池を供給



## 電気自動車(EV)ブームの 一翼を担う

1970年代  
高性能長寿命鉛蓄電池を開発



## オートバイの 小型化に貢献

1950年代  
オートバイ用小型軽量型  
蓄電池を発売



## 携帯電話の進化を支える

1990年代  
小型角形リチウムイオン電池を開発



日本電池(株)創業者  
島津 源蔵

日本電池の創業者は、26歳という若さで父の事業を継いだ2代目 島津源蔵[1869～1951年]です。「科学を実用に」をモットーに科学の知識を製品開発へ活かす中で、蓄電池の可能性をいち早く見出し、その普及・発展に貢献しました。日本で初めて鉛蓄電池を製造、また、世界各国で特許を取得した易反応性鉛粉製造法を発明するなど、生涯に178件の特許を取得した創意の人物です。「熱心と執着こそ発明の母」と信じた稀代の発明家。その発明家精神が、当社グループの原動力であり続けます。

### GS(日本電池)

**1895**  
島津源蔵、  
日本で初めての  
鉛蓄電池を製造

**1917**  
日本電池(株)設立

**1920**  
島津源蔵、  
「易反応性鉛粉  
製造法」を発明

**1938**  
アルカリ電池の  
製造開始

**1989**  
GS製電池を搭載した  
有人潜水調査船  
「しんかい6500」が初潜航

**1993**  
角形リチウムイオン電池を  
開発



湯浅電池製造(株)創業者  
湯浅 七左衛門

ユアサコーポレーションの創業者は、12代目 湯浅七左衛門[1877～1943年]です。1666年開業、日本最古参の企業に名を連ねる湯浅家に新風を吹き込み、企業の近代化を成し遂げました。蓄電池事業を新たに興し、1918年に大資本を調達して株式会社を設立。時代を先読みする実行力とスピードで、事業を成功に導いた人物です。堅実と共存共栄を旨とし、「事業は人である」と説いた天賦の企業家。その経営哲学が、当社グループの今日を支えています。

### YUASA (ユアサコーポレーション)

**1915**  
湯浅七左衛門、  
蓄電池の製造に着手

**1918**  
湯浅蓄電池  
製造(株)設立

**1920**  
自動車用  
鉛蓄電池の  
製造開始

**1941**  
アルカリ電池の  
製造開始

**1966**  
日本で初めて完全即用式  
液別電池を発売

**1998**  
超薄型リチウムイオン  
ポリマー二次電池を発売

# 変化する時代の期待に応え続けます

稀代の発明家と天賦の企業家をルーツに持つ2社が、2004年にその歩みを一つにしました。  
ジーエス・ユアサ コーポレーションの誕生から16年、  
当社グループは社会に貢献し続けるエネルギー・デバイス・カンパニーとして成長を続けています。

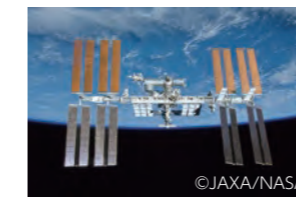
## ジーエス・ユアサ コーポレーション



2000年代  
再生可能エネルギーの蓄電システムを開発  
**クリーンエネルギーの普及に貢献**



2000年代  
世界初の量産型EV「i-MiEV」にリチウムイオン電池を供給  
**EVの新時代を切り拓く**



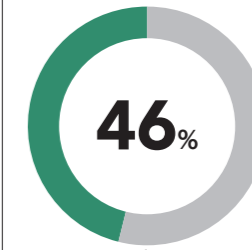
2016  
パナソニック(株)から鉛蓄電池事業を譲受  
リチウムイオン電池が国際宇宙ステーションに搭載

2017  
AIを用いた蓄電池システムの状態監視に関する実証実験を開始

2018  
風力発電の出力変動緩和に貢献する世界最大規模の蓄電池設備(北海道豊富町に設置)受注



海外売上比率



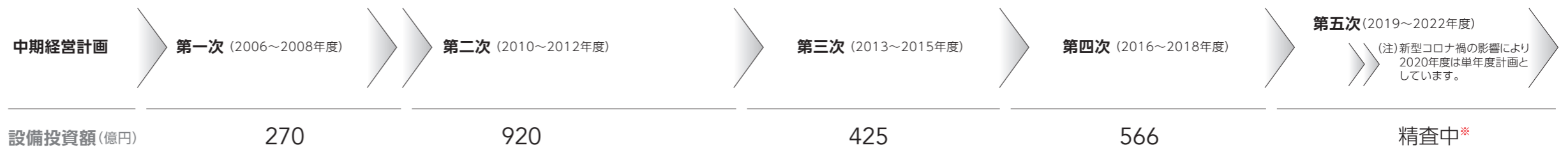
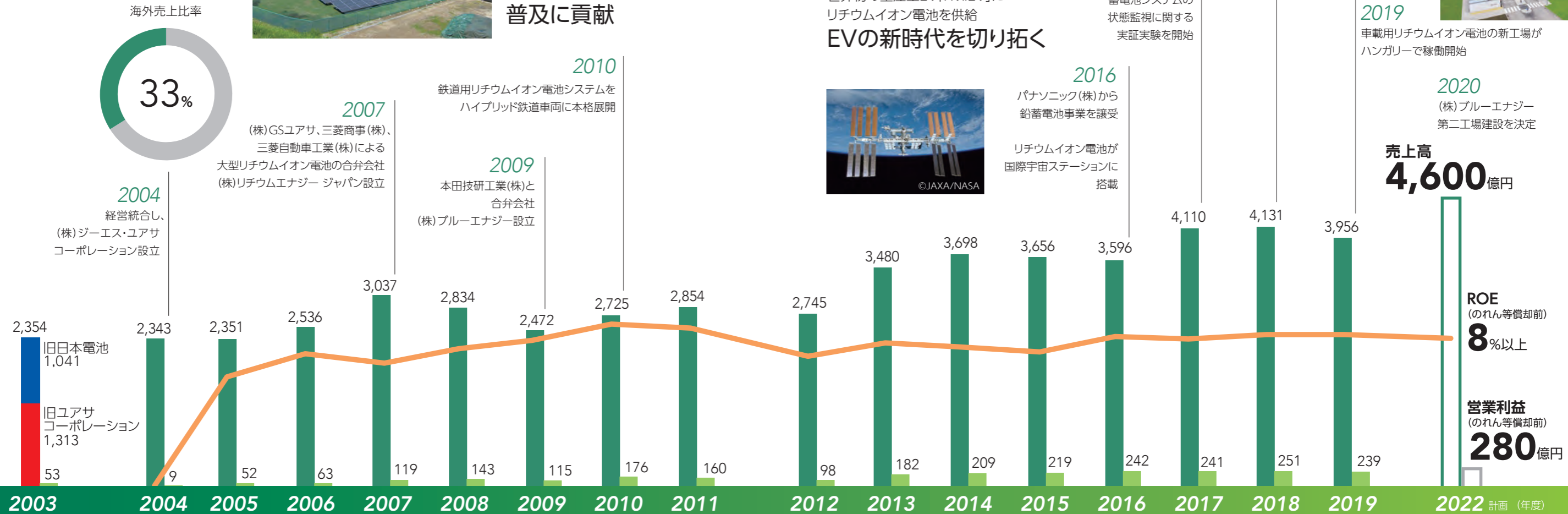
2019  
車載用リチウムイオン電池の新工場がハンガリーで稼働開始

2020  
(株)ブルーエナジー第二工場建設を決定

売上高 **4,600** 億円

ROE (のれん等償却前) **8%**以上

営業利益 (のれん等償却前) **280** 億円



\*第五次中期経営計画期間は2019年度から2021年度までとしていましたが、新型コロナウイルスの影響を受け2020年度はいったん単年度計画として除外し、最終年度を2022年度(2023年3月期)とした4カ年計画に変更しました。設備投資額については現在精査しています。

# 蓄電技術で交通と社会インフラを支える

自動車を始動させるために不可欠なバッテリー、また、電車やフォークリフトなどの産業車両、発電所など社会インフラ設備を支えるバッテリーなどを開発・製造し、世界へ供給しています。

各事業の業績推移および概況についてはP.39-56に記載しています。



事業	売上高構成比	売上高	主な製品	主な用途	主な製品の収益モデル
<b>自動車電池事業(国内)</b> 		2019年度 <b>88,059</b> 百万円 対前年度 <b>3.7%</b> 減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉛蓄電池</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車                             <ul style="list-style-type: none"> <li>一般車</li> <li>アイドリングストップ(ISS)車</li> <li>ハイブリッド車(HEV)</li> <li>プラグインハイブリッド車(PHEV)</li> <li>電気自動車(EV)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車・オートバイ用鉛蓄電池 自動車・オートバイメーカーに新車用鉛蓄電池を販売。その後、車両の点検・整備などの際に交換するため、幅広い販売網に補修用鉛蓄電池を販売し、車両が使用されなくなるまでの間、継続的な収益を獲得。</li> </ul>
<b>自動車電池事業(海外)</b> 		2019年度 <b>162,138</b> 百万円 対前年度 <b>8.4%</b> 減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉛蓄電池</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オートバイ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車用鉛蓄電池 <b>世界2位</b> <b>アジア1位</b></li> <li>オートバイ用鉛蓄電池 <b>世界1位</b></li> </ul>
<b>産業電池電源事業</b> 		2019年度 <b>84,566</b> 百万円 対前年度 <b>5.7%</b> 増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉛蓄電池</li> <li>リチウムイオン電池</li> <li>各種電源装置</li> <li>照明機器</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>携帯電話基地局、ビル、上下水道、発・変電所、鉄道など社会インフラ施設</li> <li>太陽光／風力発電システム</li> <li>バッテリー式フォークリフト、電動車いすなど電動車両</li> <li>道路照明、トンネル照明、公園・街路照明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力バックアップ用鉛蓄電池・電源装置、リチウムイオン電池 顧客の使用条件や設置場所に合わせて個別に設計・製造する受注生産品で、新設される施設の設計段階から提案し、施工を含めて請け負い、製品を納入。納入後は、定期的な保守・メンテナンスが必要で、継続的な収益を獲得。</li> <li>フォークリフト用鉛蓄電池 フォークリフトメーカーに新車用鉛蓄電池を販売。その後、車両の点検・整備などの際に交換するために補修用鉛蓄電池を販売し、車両が使用されなくなるまでの間、継続的な収益を獲得。</li> </ul>
<b>車載用リチウムイオン電池事業</b> 		2019年度 <b>42,264</b> 百万円 対前年度 <b>7.3%</b> 減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>リチウムイオン電池</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車                             <ul style="list-style-type: none"> <li>HEV</li> <li>PHEV</li> <li>EV</li> <li>一般車</li> <li>ISS車</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>車載用リチウムイオン電池 自動車メーカーに新車用リチウムイオン電池を販売。製品寿命が長いこと、原則、補修需要は発生しない。</li> </ul>
<b>その他事業</b> 		2019年度 <b>18,525</b> 百万円 対前年度 <b>2.2%</b> 減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>鉛蓄電池</li> <li>リチウムイオン電池</li> <li>特殊電池</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>潜水艦</li> <li>有人潜水調査船</li> <li>人工衛星</li> <li>ロケット</li> <li>航空機</li> <li>その他特殊用途</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特殊用リチウムイオン電池 極限環境で使用されるため最高水準の性能・品質が求められる。高い技術力で差別化を図り、高付加価値な製品を販売。</li> </ul>

# 最適地生産、最適地販売を追求する

世界トップクラスのシェアを誇る当社の自動車用、オートバイ用鉛蓄電池。  
グローバル市場で、地域ごとのニーズに応えるマーケティング・提案活動をしています。



地域 ■ 本社 ● 生産 ● 生産・販売 ■ 販売 ★ 開発

市場特性

売上高構成比

売上高

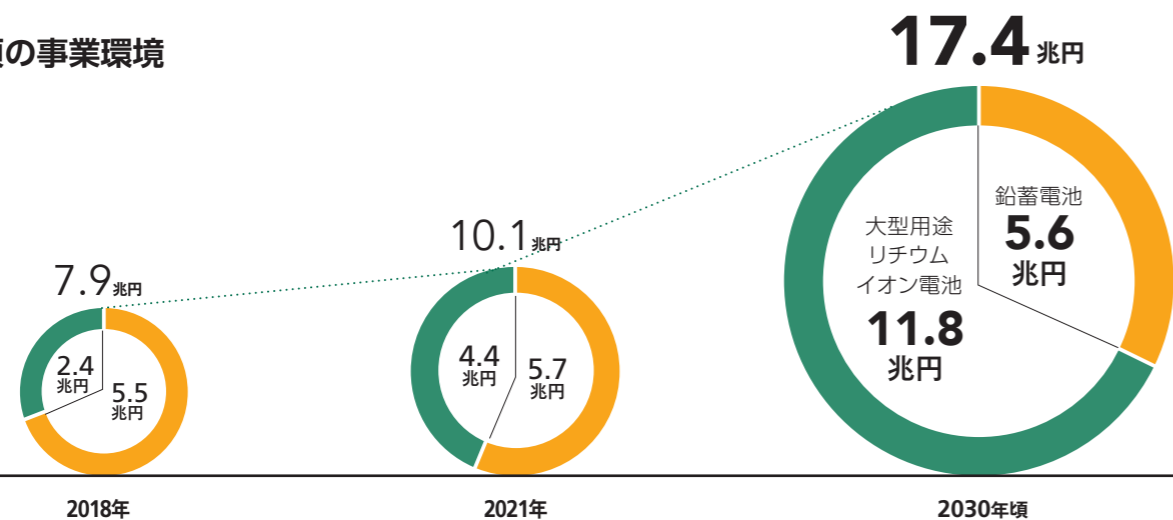
主なグループ会社

地域	市場特性	売上高構成比	売上高	主なグループ会社
<b>日本</b> 自動車用鉛蓄電池 オートバイ用鉛蓄電池 シェアNo.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>自動車：総需要は緩やかに減少</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● HEVを中心に電動化が進行</li> <li>● ISS車の補修向け需要が徐々に伸長</li> <li>● 日系自動車メーカーで欧州統一規格(EN)電池の採用が拡大</li> <li>● 自動運転など新技術搭載車が増加</li> </ul> </li> <li>■ <b>産業用：社会インフラニーズが拡大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 第5世代移動通信システム(5G)や防災関連の市場が好調</li> <li>● 再生可能エネルギーの普及拡大</li> </ul> </li> </ul>	<p>54%</p>	2019年度 <b>212,864</b> 百万円 対前年度 <b>1.8%</b> 増加	株式会社 GSユアサ 株式会社 ジーエス・ユアサ バッテリー 株式会社 ジーエス・ユアサ テクノロジー 株式会社 GSユアサ エナジー 株式会社 リチウムエナジー ジャパン 株式会社ブルーエナジー 株式会社 ジーエス・ユアサ フィールディングス
<b>アジア</b> 自動車用鉛蓄電池 オートバイ用鉛蓄電池 シェアNo.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>自動車：長期的には着実に増大</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 所得水準上昇と人口増加を背景に自動車需要が増加</li> <li>● 市場の中心は、従来のガソリンエンジン車 (ISS車を含む)</li> <li>● 他地域に比べて、オートバイの保有比率が高い</li> </ul> </li> </ul>	<p>26%</p>	2019年度 <b>103,210</b> 百万円 対前年度 <b>7.4%</b> 減少	<b>中国</b> 広東湯浅蓄電池有限公司/湯浅蓄電池(順徳)有限公司/天津湯浅蓄電池有限公司/天津杰士電池有限公司/杰士電池有限公司/上海杰士鼎虎動力有限公司 <b>台湾</b> 台湾杰士電池工業股份有限公司/台湾湯浅電池股份有限公司 <b>タイ</b> GS Yuasa Asia Technical Center Ltd. /Yuasa Battery (Thailand) Pub. Co., Ltd. / Siam GS Battery Co., Ltd. /Siam GS Sales Co., Ltd. / Yuasa Sales and Distribution Co., Ltd./GS Yuasa Siam Industry Ltd./GS Yuasa Siam Sales Ltd. <b>マレーシア</b> GS Yuasa Battery Malaysia Sdn. Bhd./Yuasa Power Systems (Malaysia) Sdn. Bhd. <b>ベトナム</b> GS Battery Vietnam Co., Ltd. <b>インドネシア</b> PT. Yuasa Battery Indonesia/PT. Trimitra Baterai Prakasa/PT. GS Battery <b>ミャンマー</b> Siam GS Battery Myanmar Limited <b>パキスタン</b> Atlas Battery Ltd. <b>インド</b> Tata AutoComp GY Batteries Private Limited
<b>欧州、アメリカ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>自動車：買い替え需要が安定</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界的な自動車の環境規制厳格化を牽引</li> <li>● 次世代自動車への移行が進展</li> </ul> </li> <li>■ <b>産業用：成長分野の需要が増加</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● データセンターや再生可能エネルギー関連の需要が増加</li> <li>● eコマースの普及により物流輸送機器の需要が増加</li> </ul> </li> </ul>	<p>14%</p>	2019年度 <b>54,845</b> 百万円 対前年度 <b>13.6%</b> 減少	<b>アメリカ</b> GS Yuasa Energy Solutions, Inc./GS Yuasa Lithium Power, Inc./Yuasa Battery, Inc. <b>イギリス</b> GS Yuasa Battery Manufacturing UK Limited/GS Yuasa Battery Sales UK Limited <b>イタリア</b> GS Yuasa Battery Italy S.R.L. <b>スペイン</b> GS Yuasa Battery Iberia SA <b>ドイツ</b> GS Yuasa Battery Germany GmbH. <b>フランス</b> GS Yuasa Battery France SAS <b>ハンガリー</b> GS Yuasa Hungary Ltd. <b>トルコ</b> Inci GS Yuasa Aku Sanayi ve Ticaret Anonim Sirketi
<b>その他</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>自動車：継続した経済成長があるも伸びは鈍化(オーストラリア)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本の自動車メーカーの人気が高い</li> </ul> </li> </ul>	<p>6%</p>	2019年度 <b>24,633</b> 百万円 対前年度 <b>15.0%</b> 減少	<b>オーストラリア</b> Century Yuasa Batteries Pty Ltd. <b>ニュージーランド</b> Century Yuasa Batteries (NZ) Ltd.

# エネルギー・デバイスへの期待に応える

当社グループは、環境変化を機会として成長し続けるために、2030年頃の事業環境を見通して長期ビジョンと第五次中期経営計画を策定しています。将来にわたって必要とされる、価値あるエネルギー・デバイスを創造し続けていきます。

## 2030年頃の事業環境



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

### 大型用途リチウムイオン電池は 2030年代に向かって需要が大きく伸長

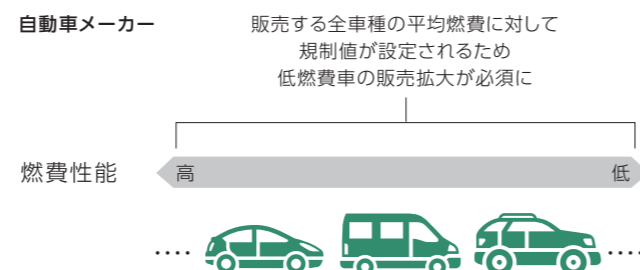
大型用途リチウムイオン電池の需要は2030年代に向かって次世代環境自動車分野を中心に大きく伸長する見込みです。

自動車産業は「CASE<sup>※1</sup>」という、100年に一度といわれる大変革期を迎えています。また社会の持続可能な開発目標 (SDGs) への取り組みは加速され、社会全体の環境負荷低減に向けて欧米では企業別平均燃費基準 (CAFE<sup>※2</sup>) の導入が進んでいます。各メーカーはCO<sub>2</sub>排出抑制のために環境対応車の開発・販売を強化しています。

※1 Connected (コネクティッド化)、Autonomous (自動運転化)、Shared/Service (シェア/サービス化)、Electric (電動化) の4つの頭文字をとったもの

※2 Corporate Average Fuel Efficiency の略称

#### CAFE規制の概要



### 鉛蓄電池は 一定の需要が継続

鉛蓄電池の需要は、グローバルで増加するものの微増にとどまると予想されています。

長年の実績から信頼性が高く低コストで生産できる鉛蓄電池は、新興国を中心に増加する自動車の始動用、補機用電池の主流とみられています。その他産業用途でも、フォークリフトや通信用無線基地局、無停電電源装置などに需要が見込まれています。

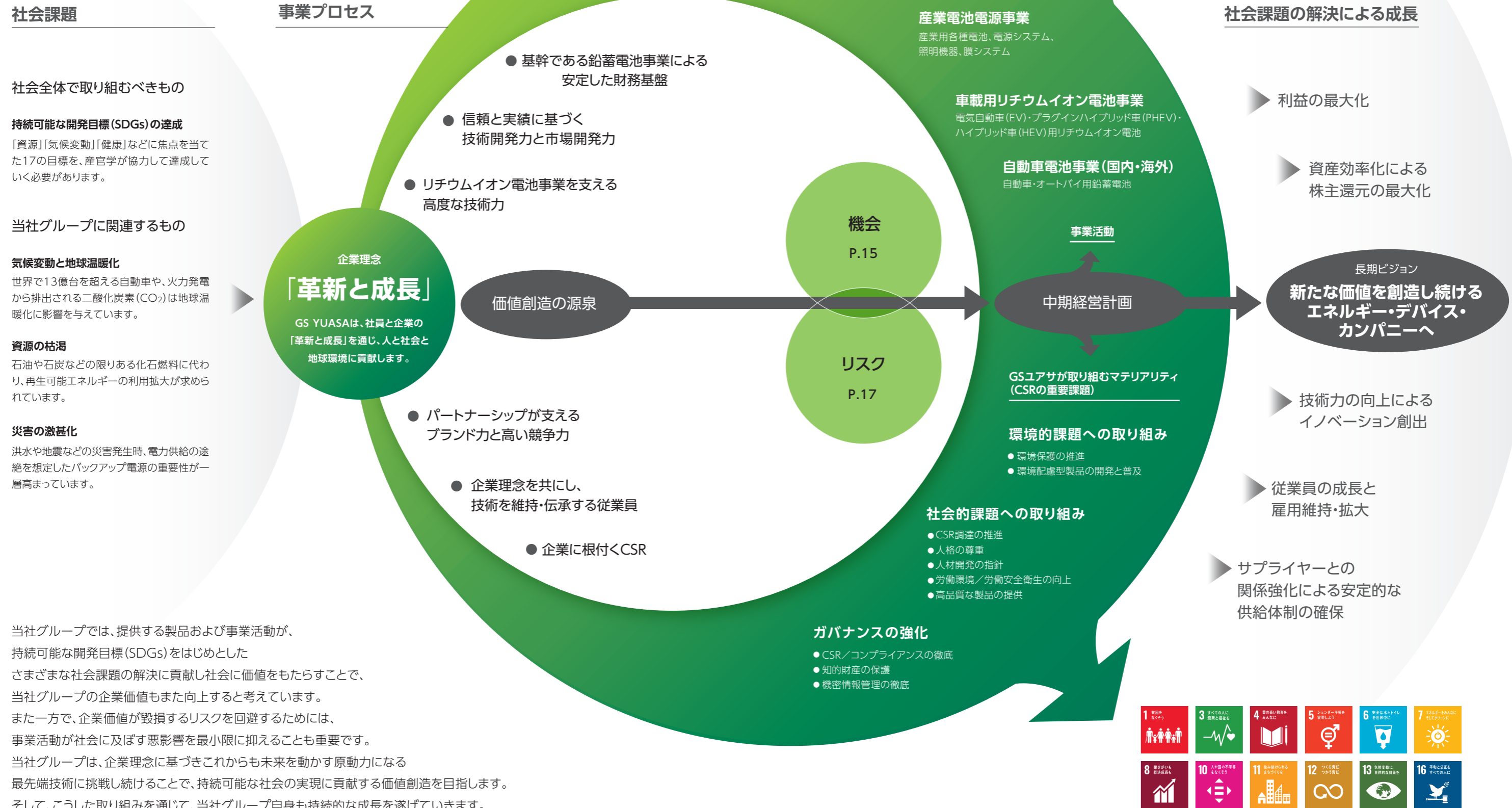
#### 鉛蓄電池の用途例



# 価値創造への取り組み

価値創造プロセス	13
機会	15
リスク	17
財務ハイライト	19
非財務ハイライト	21
社外からの評価	23

# 価値創造を通じた、 持続可能な成長を目指して



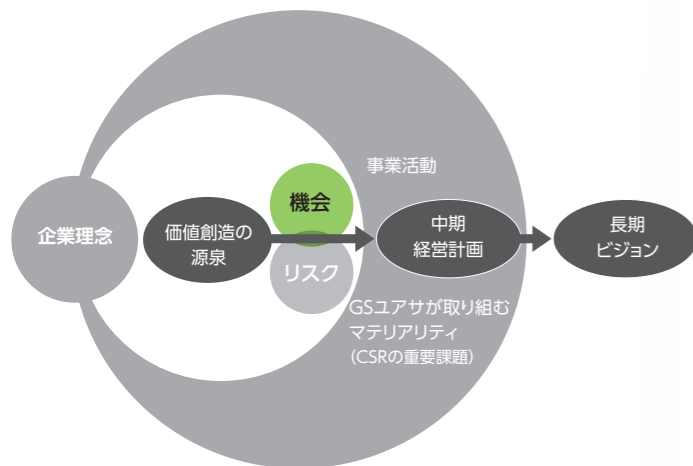


## 価値創造プロセス

# 機会

米中貿易問題や欧州経済の減速に加え、2020年における新型コロナ禍の影響で世界経済が不透明感を増しています。一方で、地球温暖化の進行や大規模自然災害の増加といった気候変動リスクは依然としてあり、CO<sub>2</sub>の排出抑制や電力供給源の分散化・安定化は中長期にわたって続く趨勢であるといえます。

当社グループは社会や市場、技術の動向を的確に捉え、強みを持つ分野で技術開発力を発揮して競争力を維持していくことで、持続的に成長していきます。



### 1 環境対応車の普及

世界13億台を超える自動車への環境規制が強まる中で、HEVやEVが普及しつつあります。従来のガソリン車においてもアイドリングストップ機能の標準化が進んでいます。こうした環境対応車へのシフトや自動車の電動化において、当社グループの製品が重要な役割を担っています。

7 エネルギー・EAMNに  
としてクリーンに

9 産業と技術革新の  
基盤をつくらう

13 気候変動に  
具体的な対策を

#### 自動車のグローバル市場予想

(億台)

燃料電池自動車 (FCV)	天然ガス車 (CNG/LPG)
電気自動車 (EV)	ディーゼル車
プラグインハイブリッド車 (PHEV)	ガソリン車
ハイブリッド車 (HEV)	

出典: IEA/ETP (Energy Technology Perspectives) 2017

### 2 再生可能エネルギーの拡大

人口増加や経済成長に伴い、世界のエネルギー需要は増大しており、化石燃料に代わり、再生可能エネルギーの利用拡大が求められています。太陽光発電や風力発電を有効活用するために不可欠な当社グループの製品が、大きな期待を集めています。

7 エネルギー・EAMNに  
としてクリーンに

9 産業と技術革新の  
基盤をつくらう

13 気候変動に  
具体的な対策を

#### 世界の再生可能エネルギー※発電量

(TWh)

※ 水力を除く  
出典: 日本エネルギー経済研究所「IEEJ Outlook 2019」

### 3 電力・情報インフラの強化

電力供給が途絶えると現代社会の活動は立ち行きません。そのため、災害発生時を想定した電力バックアップ用電池・電源装置の重要性が一層高まっています。当社グループの製品は、社会の基盤となるインフラを守り、またビルや工場で災害が起きた際の事業継続にも貢献しています。

7 エネルギー・EAMNに  
としてクリーンに

9 産業と技術革新の  
基盤をつくらう

11 住み続けられる  
まちづくりを

13 気候変動に  
具体的な対策を

#### 世界の災害被害額の地域分布

地域	被害額 (10億米ドル)	割合 (%)
アジア	1,168	47.3%
北アメリカ	906	36.7%
日本	422	17.1%
ヨーロッパ	314	12.7%
オセアニア	64	2.6%
アフリカ	19	0.8%

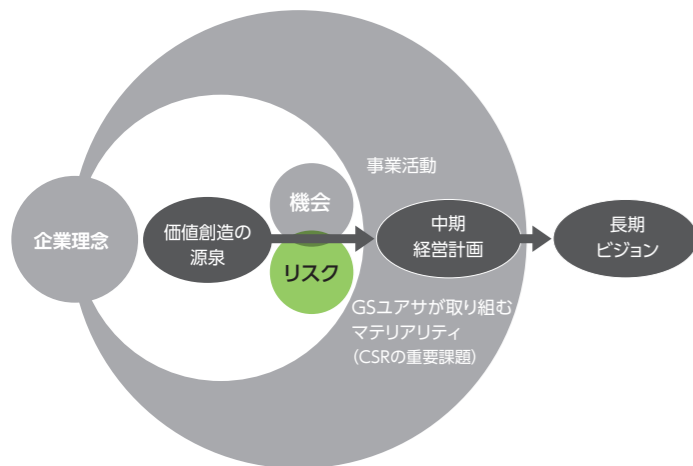
※ 1984年から2013年の合計。CREDの資料をもとにアジア防災センター作成  
出典: 内閣府「平成27年版防災白書」図表3

## 価値創造プロセス

# リスク

自動車や社会インフラという成長産業へ製品を供給する当社グループは、常にグローバルな市場・技術開発競争の中にあります。また、原材料の特性に起因する需給バランスや価格変動を注視することも重要です。

当社グループは事業に関わるさまざまなリスクとその重要度を見極め、中長期的な視野で堅実かつ積極的な経営を続けていきます。



### 1 原材料の規制

EUではRoHS指令やELV指令による規制対象に鉛が含まれています。こうした規制強化が、世界へと波及していく可能性があります。また、環境対応車の増加に伴って希少金属であるリチウム、ニッケル、コバルト、マンガンなどの価格高騰や将来の供給不足が懸念されています。

これらの動向が、鉛、希少金属を製品の主要原材料とする当社グループの生産活動に影響を与える可能性があります。

#### RoHS指令の対象10物質

A circular diagram listing 10 substances targeted by the RoHS directive: カドミウム (Cadmium), 鉛 (Lead), 水銀 (Mercury), 六価クロム (Hexavalent Chromium), ポリ臭化ビフェニル (Polybrominated Biphenyls), ポリ臭化ジフェニルエーテル (Polybrominated Diphenyl Ethers), フタル酸ジエチルヘキシル (Diethylhexyl Phthalate), フタル酸ジブチル (Dibutyl Phthalate), フタル酸ブチルベンジル (Butylbenzyl Phthalate), フタル酸ジイソブチル (Diisobutyl Phthalate).

#### リチウムイオン電池主要4部材 世界市場規模推移と予測

年	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
規模 (千USD)	7,053,128	9,873,774	14,653,796	19,667,424	22,661,662	26,835,668	30,540,896	33,403,561

出典: 矢野経済研究所Webサイト(2019年12月2日プレスリリース)

### 2 市場環境の変化

当社グループ製品の主用途である自動車は、日々技術の進化する成長産業です。排出ガス規制の強化に伴う環境対応車の急速な伸長、「ポストリチウムイオン電池」といわれる代替電池の台頭、若者の自動車離れやカーシェアリングサービスの普及拡大など、市場の変化を的確に捉えた戦略を実行していく必要があります。

#### EV用バッテリーの技術シフトの想定

Stacked area chart showing market share (%) of EV battery technologies from 2010 to 2040. The x-axis also shows energy density (Wh/kg) from 100 to 500. Technologies include: 現行LIB(液系) (Current LIB (liquid)), 先進LIB(液系) (Advanced LIB (liquid)), 第1世代(硫化物系) (1st generation (sulfide)), 次世代(先進硫化物系又は硫化物系) (Next generation (advanced sulfide or sulfide)), and 革新型蓄電池(ポストLIB) (Revolutionary battery (post-LIB)). A dashed line indicates the transition to '全固体LIB' (All-solid LIB) around 2025.

出典: 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) 2018年6月15日ニュースリリース

#### 世界5地域のカーシェアリングの車両台数

Stacked bar chart showing the number of vehicles (in 10,000 units) in car-sharing services across five regions: アジア (Asia), ヨーロッパ (Europe), 北米 (North America), 南米 (South America), and オセアニア (Oceania) for the years 2012, 2014, and 2016.

出典: 大和総研グループ 政策分析レポート 「急拡大するカーシェアと未来のモビリティ社会(1)」

### 3 サプライチェーンの変動

当社グループの主力である鉛蓄電池、車載用リチウムイオン電池は、いずれも原材料供給元や需要先の市況に影響されやすい製品です。リチウムイオン電池に必要なコバルトは紛争鉱物の一種でもあり、児童労働のリスクもはらんでいます。サプライチェーンの適正な管理と需給の安定確保が重要です。

### 4 人的資源の持続性

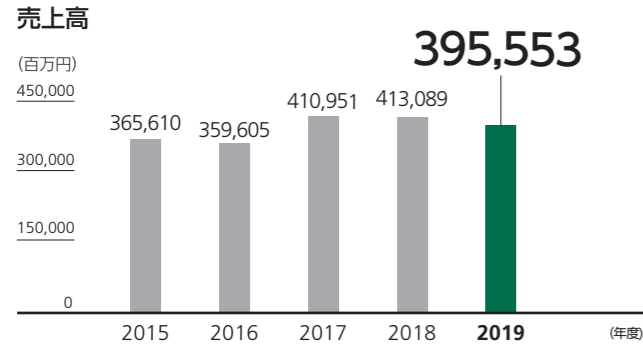
日本国内では、少子高齢化による労働力人口の減少が企業に共通のリスクとして顕在化しつつあります。当社グループは、優秀な人材の確保や労働生産性の向上による企業競争力の強化を図るためには、性別や年齢などに関係なく、誰もがその能力を十分に発揮し、心身ともに健康でいきいきと働き続けることができる職場環境を従業員に提供することが重要であると考えています。

#### 労働力人口の推移

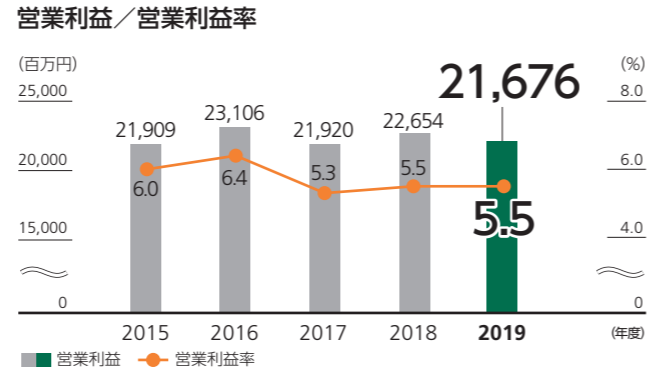
Stacked bar chart showing the labor force population (in 10,000 units) from 2017 to 2030, categorized by age groups: 65歳以上 (65+), 60~64歳 (60-64), 30~59歳 (30-59), and 15~29歳 (15-29).

出典: 平成30年版厚生労働白書

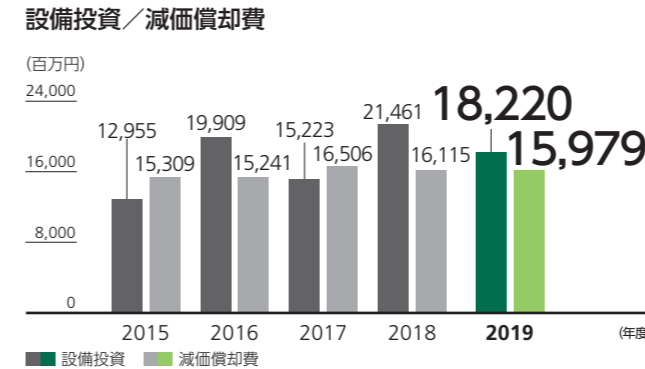
# 財務ハイライト



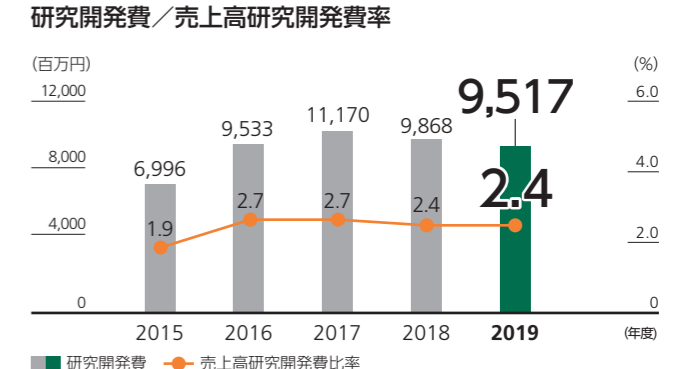
主として自動車電池事業における鉛価格の下落に伴う販売価格の低下や円高の影響により前年度比で減少しました。



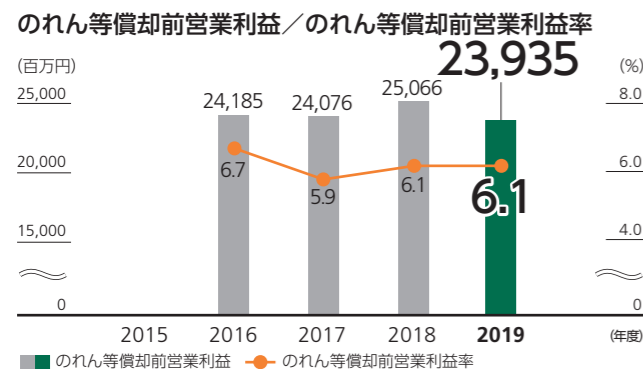
据置用鉛蓄電池および電源装置の好調な販売と、原材料安の影響があったものの、車載用リチウムイオン電池事業の損益悪化により前年度比で減少しました。



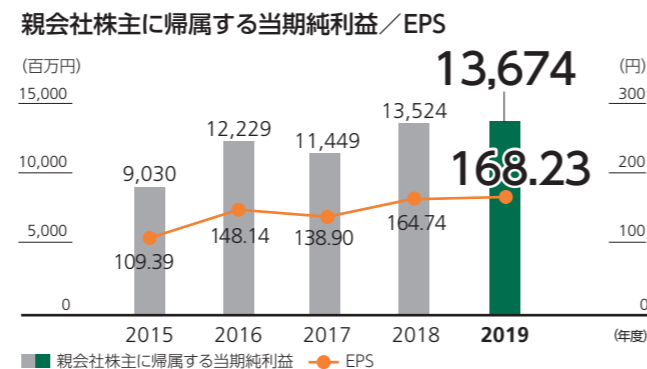
中国・天津やハンガリーでの戦略的な設備投資を計画通りに実施しましたが、市況などを鑑みながら必要な投資を検討・実施したため前年度比で減少しました。



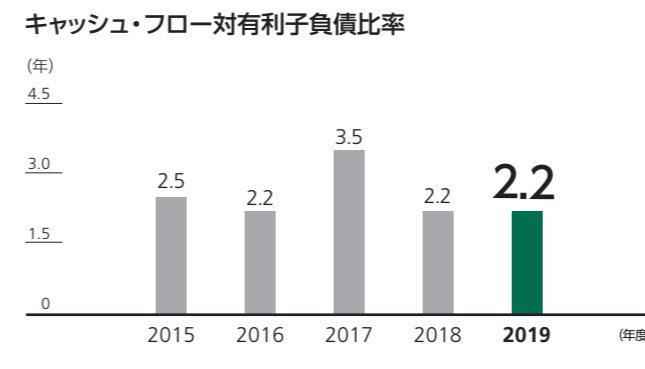
研究開発費は前年度比で減少しましたが、リチウムイオン電池事業を筆頭に積極的に研究開発を進めており、売上高研究開発費率は前年度と同率となりました。



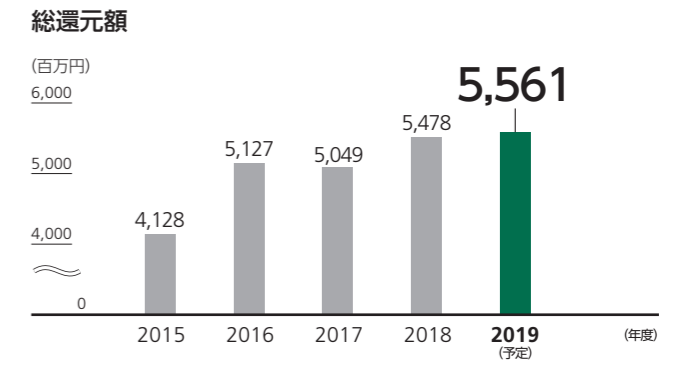
営業利益の減少を受け、のれん等償却前営業利益についても前年度比で減少しました。



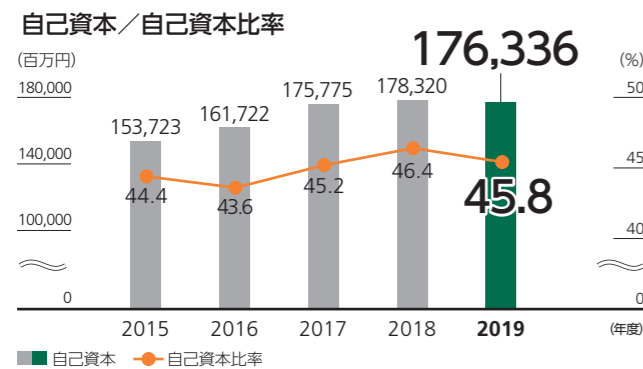
法人税等調整額の変化などにより、親会社株主に帰属する当期純利益が過去最高を記録しました。



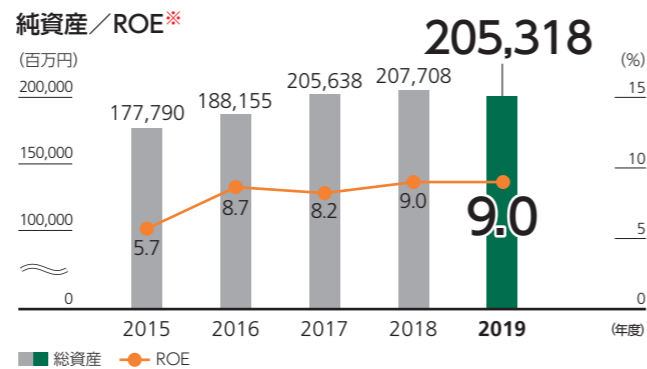
営業キャッシュ・フローは増加したものの、2019年度から海外子会社におけるIFRS第16号「リース」を適用したことにより有利子負債が増加し、キャッシュ・フロー対有利子負債比率は前年度と同率となりました。



利益還元の一環として総額15億円相当の自己株式取得を予定しています。その影響を加味した総還元額は前年度比で増加する予定です。

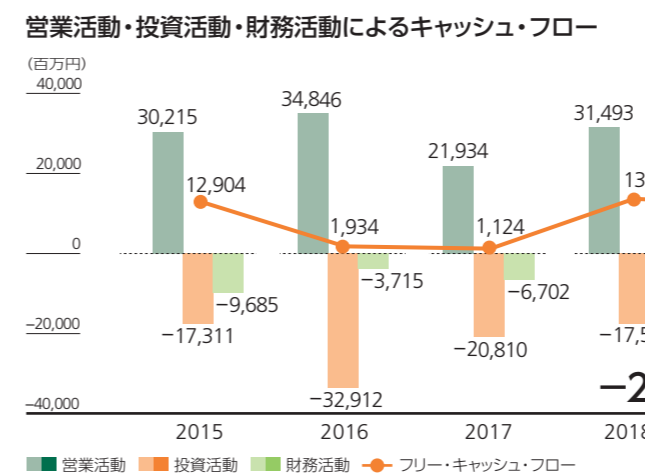


自己資本は前年度比で減少しました。親会社株主に帰属する当期純利益による増加がありましたが、主な減少要因は、配当金の支払や自己株式の取得、為替レートの変動による為替換算調整勘定の減少、株価下落に伴うその他有価証券評価差額金の減少です。



自己資本を効率的に運用して親会社株主に帰属する当期純利益が増加した結果、経営の効率性を表すROEは前年度と同率となりました。

\* 2016年度以降のROEは、のれん等償却前利益に対するものです。



**営業活動によるキャッシュ・フロー**  
法人税等の支払がありました。税金等調整前当期純利益や減価償却費、配当金の受領や産業電池電源における大型案件の受注に伴う前受金の受領などにより、前年同期比で1,626百万円のプラスでした。

**投資活動によるキャッシュ・フロー**  
主として有形固定資産の取得などにより、前年同期比で3,120百万円のマイナスでした。

**財務活動によるキャッシュ・フロー**  
借入金の返済、自己株式の取得や配当金の支払などがありましたが、前年同期比で1,461百万円のプラスでした。

# 非財務ハイライト

(注) 適用範囲 国内：日本の子会社、海外：日本以外の子会社および持分法適用関連会社、グローバル：国内および海外  
ただし、対象となる全てのグループ会社を含まない場合があります。

## 全製品の売上高に占める環境配慮製品の販売比率 (グローバル)



2019年度は、低燃費を実現するISS 車や再生可能エネルギーを用いた発電システム用途などの売上増加により、目標を達成しました。

## 鉛蓄電池の鉛原材料に占める再生鉛量の比率 (グローバル)



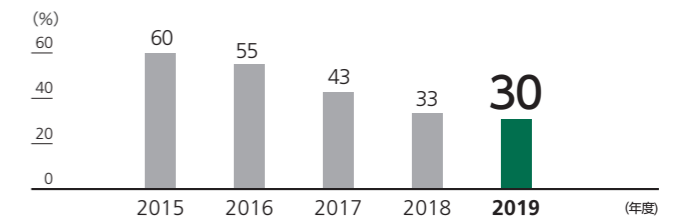
2019年度は、海外グループ会社で再生鉛使用率が向上し、鉛蓄電池に使用する再生鉛量が当初の計画と比べ大幅に上回りました。

## 重大な製品事故の発生件数 (グローバル)



従業員に対し製品安全教育を重点的に取り組んだ結果、2019年度も重大な製品事故の発生件数は0件でした。製品安全管理の継続的な強化を図ります。

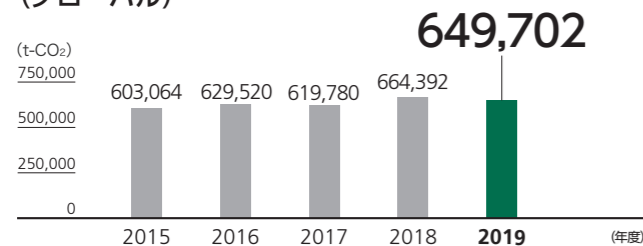
## 国内事業の品質損失率指数 (2014年度比) (国内)



2014年度比で減少傾向です。今後もさらなる品質改善活動を推進し、品質損失目標の達成を目指します。

※ 2014年度を100とした品質損失率を指標で示したものの品質損失率：製品の製造・販売時に発生した損失を率で示したものの

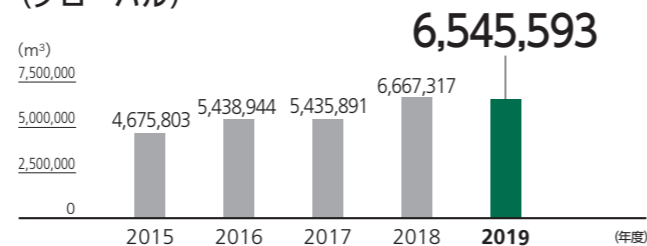
## 生産におけるCO<sub>2</sub>排出量\* (グローバル)



生産プロセスにおける省エネルギー活動により、CO<sub>2</sub>排出削減目標 (2018年度比2%以上) を達成しました。

※ 2018年度から適用範囲を拡大しています。

## 生産における水使用量\* (グローバル)



水使用量の削減目標達成に向けて、今後も水の循環利用を促進する活動を継続的に実施していきます。

※ 2018年度から適用範囲を拡大しています。

## 年間総労働時間\* (国内)



適正な労働時間管理に取り組み、働き方改革を推進しています。働きやすい職場環境を維持するために、当該活動を継続することが重要と考えています。

※ 対象者：一般社員 (休職者・海外駐在員除く)  
期間：1月～12月 年間総労働時間=年間所定労働時間+年間所定外労働時間

## 従業員の成長を支援する教育計画の達成率 (国内)



2019年度も年間計画に基づく階層別研修や品質教育を実施しました。従業員の問題解決能力の向上を図るだけでなく、将来のキャリア開発を支援する活動を推進していきます。

## 紛争鉱物\*調査の実施率 (グローバル)



2019年度は、顧客ニーズに基づく紛争鉱物調査をサプライヤー様と協働し、すべての案件に対応しました。また、コバルト調査の運用も2020年度に開始します。調査対象鉱物やリスクの変化に対応可能な「責任ある鉱物調達方針」を制定し、鉱物サプライチェーンにおけるさまざまなCSR 調達リスク低減活動を推進していきます。

※ 紛争地域で採掘され、武装勢力の資金源となっている鉱物。特に、アフリカのコンゴ民主共和国およびその周辺国を原産地とする金・タンタル・タングステン・錫をいいます。

## サプライヤー CSR課題改善計画の達成率 (グローバル)



2019年度は、サプライヤーCSR調査結果に基づき特定したCSR課題に対するサプライヤー監査を実施しました。今後は、適用範囲を拡大した調査を実施することで、さらなるCSR調達リスクの低減化を図ります。

## 模倣品による知的財産権侵害対応計画の達成率 (海外)



2019年度は、監視対象国に対する2回目の調査を実施し、ベトナム、インドネシア、ラオスの各政府関係者と模倣品摘発に関して協議しました。

## 重大なコンプライアンス違反の発生件数 (グローバル)



2019年度、当社グループにおいて重大なコンプライアンス違反は発生していません。

## 社外からの評価

### ESG投資構成銘柄への組み入れ

MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数※1

当社評価：**A** (7段階評価：AAA、AA、A、BBB、BB、B、C)  
(2020年3月時点)

**2020 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数**

FTSE 4Good Index Series  
FTSE Blossom Japan Index※2

(2020年6月時点)



### CSRに関連する評価等

東洋経済新報社 CSR企業ランキング

当社評価：

人材活用	環境	企業統治	社会性
<b>AA</b>	<b>AAA</b>	<b>AA</b>	<b>AA</b>

(5段階評価：AAA、AA、A、B、C)  
(2019年11月)

EcoVadis社 サステナビリティ評価

当社のCSR認定レベル：**シルバーランク**  
(3段階ランク：ゴールド、シルバー、ブロンズ)  
(2019年2月)

日本政策投資銀行(DBJ)健康格付け

当社格付け：**最高ランク**「従業員の健康配慮への取り組みが特に優れている」(2018年)



健康経営優良法人2020

当社およびグループ4社認定：日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に**優良な健康経営**を実践している法人



くるみんマーク(厚生労働省)

当社認定：**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)



### 製品に関連する評価等

2019年度省エネ大賞(省エネルギーセンター主催)

製品・ビジネスモデル部門  
**資源エネルギー庁長官賞**  
(節電分野)



道路照明用LEDランプ「LEGA:LAMP-R」

令和元年度新エネ大賞(新エネルギー財団主催)

●**資源エネルギー庁長官賞**



※ 中国電力株式会社、島根県、三菱電機株式会社、日本ガイシ株式会社と共同受賞

●**新エネルギー財団会長賞**

短周期出力変動緩和対策を講じた大型蓄電池システムの導入



※ 株式会社大林組、三菱電機株式会社と共同受賞

### IRに関連する評価

第22回

日経アンリアルレポートアワード

「**優秀賞**」

GSユアサレポート2019



Gomez IRサイトランキング

優秀企業：**銅賞**(2019年12月)

2019年度全上場企業ホームページ充実度ランキング  
(日興アイ・アール)

**総合表彰優良サイト**(2019年12月)

※1 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。

※2 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ならびにFTSE Blossom Japan Indexの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ならびにFTSE Blossom Japan IndexはグローバルなインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている企業ならびに日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE4Good Index SeriesならびにFTSE Blossom Japan 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。

# 中長期の ビジョンと戦略

トップメッセージ	25
中期経営計画の概要・進捗 (長期ビジョンと中期経営方針)	31
財務担当役員メッセージ	33
中期経営計画の概要・進捗(財務・ESG)	37

# エネルギー・デバイスの可能性を追求し 新たな価値を創出し続けます



株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション 代表取締役社長 村尾 修

## 経営統合からの軌跡

2004年の日本電池(GS)、ユアサ・コーポレーションの経営統合以来、当社グループは「革新と成長」の理念を掲げて企業価値の向上に努めてきました。当期、2019年度の業績は、経営統合時と比べて売上高が1.7倍、営業利益が25倍となり、事業規模の拡大を示しています。親会社株主に帰属する当期純利益については過去最高を記録しました。財務面でも、自己資本比率が2004年度の23.8%から45.8%へと伸びています。

製品群も、着実に強化してきました。主力である自動車用・オートバイ用の鉛蓄電池は日本国内市場でトップシェア、世界的にもトップクラスの市場地位を確立。さらに、私が社長に就任した翌年の2016年度にパナソニック株式会社から鉛蓄電池事業を譲り受け、事業基盤を一層強固なものとしています。

需要拡大が期待されるリチウムイオン電池の分野でも、

当社は2009年に電気自動車(EV)用リチウムイオン電池の量産化に世界で初めて成功し、以降、研究開発・設備投資を続け、売上高は着実に拡大してきました。営業利益についても2016年度以降黒字化への道すじが見えてきています。

リチウムイオン電池分野への事業展開は、他事業とのシナジー効果も生み出しました。例えば産業電池電源事業において、当社は鉛蓄電池とリチウムイオン電池の両製品をラインアップしています。幅広い顧客ニーズに応えられることが、市場での競争優位性の確保につながっています。

統合からの16年間で、グローバル事業展開も大きく進みました。旧GS・旧ユアサともにアジア地域へは比較的早くから展開していましたが、その他の地域へも経営統合後に次々と事業拠点を設けてきました。現在、当社グループは世界19カ国に37の生産・販売拠点を置き、アフターサービスのネットワークも全世界に広がっています。

名実ともにグローバル企業へと成長した現状に合わせて、2018年度からは組織再編を行い、自動車用鉛蓄電池・産業

電池電源・車載用リチウムイオン電池という製品軸と、国内・海外というエリア軸の2軸で分けていた事業部門を、製品を軸とした事業部制に整理・統合しました。その製品別事業部を縦軸とし、CSRや安全衛生・品質・環境といった管理系の各部門を横軸に通すことで、オペレーションとガバナンスを最適化しています。

社長を務めて5年、経営統合はうまくいったと改めて感じます。当初から相手の良さを吸収する形で融合が進みました。その結果、堅実さと開拓精神を兼ね備えたGSユアサ独自の企業文化が醸成されています。業績面の成長も含めて、日本の企業統合における成功事例の一つといえるのではないかと思います。

## 新しい価値創造への挑戦

企業にとって最も大切なのは、社会に貢献する新しい価値を創出し続けることである、と私は常々考えています。それができない企業には持続的な成長もあり得ません。常に市場やユーザーの声に耳を傾け、社会のさまざまな変化を捉えて自らを革新し、柔軟な姿勢で新しいことに挑戦していくことが重要です。そうした意味で、私が社長に就任してから強く意識してきたのは、事業の新たな柱を築くことです。

ご存じのように、当社グループには鉛蓄電池という大きな柱があります。しかしながら、将来にわたって成長していくには、自動車用鉛蓄電池、産業電池電源に続く柱が必要です。このことは、今後予想される自動車産業の激変や、全世界の課題である気候変動問題や環境・エネルギー問題などを考えれば明らかです。

その新たな柱の一つが、リチウムイオン電池です。当社

## トップメッセージ

グループはその成長性にいち早く着目し、2007年のリチウムエネルギー ジャパン設立、2009年のブルーエネルギー設立を皮切りに、10年以上にわたって研究開発と投資を続けてきました。そうした地道な努力の成果がようやく実りつつあります。

加えてもう一つ、当社グループは新たな挑戦を始めています。それが、第五次中期経営計画でも打ち出している「コトづくり」のビジネスです。

私たちがこれまでやってきたモノづくりは、蓄電池や周辺機器といった製品の販売や納入で完結する売り切り型のビジネスです。それに対し、コトづくりのビジネスは、販売・納入後もお客様のもとでビジネスが継続する点が大きな特徴です。一例を挙げると、蓄電池の状態検知というサービスがあります。これはAIやIoTなどの先端デジタル技術を活用して、お客様が使用している設備・機器の状態を遠隔でリアルタイムに検知し、保守・メンテナンスや部品の更新・交換時期に関するアドバイスを提供するものです。有償サービスとしてラインアップすることで、製品の販売後も継続的な収益を期待できます。

圧倒的な製品シェアと顧客基盤を活かして、モノづくりとコトづくりとを一体化した新しいビジネスモデルを育成・拡大していくことで、事業基盤をより強固にしていきたいと考えています。

## 世紀の大変革期に描く未来

当社グループにとって最大の顧客基盤である自動車産業は、今、CASE\*という大波の中で100年に一度ともいわれる大変革期を迎えています。また、持続可能な開発目標(SDGs)に示されるような世界規模の社会課題に対して、エネルギー・デバイスの果たす役割もより重要になっています。

このような状況を踏まえて、当社グループは「長期ビジョン」を2019年度に策定し、2030年頃に目指す姿として「新たな価値を創造し続けるエネルギー・デバイス・カンパニーへ」を掲げました。長期的な視点のもとで、社会にどのような価値を提供しながら持続的成長を目指すのか、その方向性を示すものです。

長期ビジョンの策定にあたっては、経営陣で何度も議論を

重ねました。例えば自動車用鉛蓄電池の未来に関しては、先進国では車の電動化が徐々に進むとしても、新興国・途上国市場における当面の主流はエンジン車だと私たちは予測しました。そのもとで、10年後も鉛蓄電池の需要は維持されると見えています。そこで、自動車用鉛蓄電池については、グローバルでのさらなるシェアの拡大と最適な生産体制の構築を重要課題と決めました。特にアセアン地域では、経営統合以前に設立した生産拠点や販売ネットワークの重複が残っており、これらを整理することで無駄のない事業体制を再構築していきます。

一方、車載用リチウムイオン電池については選択と集中が大きな課題です。これまで当社グループは、EV、プラグインハイブリッド車(PHEV)、ハイブリッド車(HEV)という全方位の戦略のもとで事業を展開してきましたが、今後ますます激化するグローバル競争を勝ち抜くには、ターゲットを明確にして経営リソースを集中させる必要があるからです。これに関しては予測が非常に困難を伴いましたが、結論としてはHEVにリソースを集中する方針に決定しました。コストパフォーマンスの面から考えて、当面はHEVが車の電動化の主流になるという見立てです。加えて、高入出力のHEV用リチウムイオン電池が、当社の得意技術や既存サプライチェーンを最も良く活かせる分野であることも選択の理由です。

車載用リチウムイオン電池ではもう一つ、自動車の始動用電源に使われる12Vリチウムイオン電池にも注力します。この分野では、環境規制の進む欧州を中心に、鉛からリチウムイオンへの代替が進むと予想されます。さらに始動用だけでなく、各種電装品の電源や自動運転のバックアップ電源など、さまざまな用途で需要の拡大が期待できます。

\* Connected(コネクティッド化)、Autonomous(自動運転化)、Shared/Service(シェア/サービス化)、Electric(電動化)の4つの頭文字をとったもの

## 未来への布石

以上のような長期展望に基づいて、2019年度にスタートした第五次中期経営計画では「モノ・コトづくり」をキーワードにしたさまざまな施策を各事業で推進しています。鉛電池事業では、主要地域での収益力強化と、重要地域・拠点に対する

## 第五次中期経営計画では 「モノ・コトづくり」をキーワードに さまざまな施策を実行しています



販売拡大策の展開を行っています。また、リチウムイオン電池事業では、当社の強みを活かすことができるHEV、12Vリチウムイオン電池、産業用途に対して、設備投資や開発費用を戦略的に先行投入し、次なる中期経営計画期間での成長に向けた布石を打っています。

計画初年度である2019年度の業績は、売上高は前年度比4.2%減の3,956億円となりました。主な減収要因は、自動車電池事業における鉛価格の下落に伴う販売価格の低下と円高の影響です。営業利益は、車載用リチウムイオン電池事業の先行投資による損益悪化などから前年度比4.3%減の217億円(のれん等償却前営業利益は239億円)となりました。しかし一方で、親会社株主に帰属する当期純利益は、137億円と過去最高を記録しています。

これらの結果に関しては、一定の評価をしています。加えて、この1年間には、数字以上に戦略面でさまざまな進展がありました。

特に、未来への布石を戦略課題に掲げる車載用リチウム

イオン電池事業において、HEV向けで本田技研工業株式会社に加えてトヨタ自動車株式会社様を新規顧客にできたことが大きな成果です。これを受けて、HEV用リチウムイオン電池の製造を担うブルーエネルギーでは、需要増に対応すべく第二工場の建設を決定しました。2022年度の稼働開始を予定しており、2023年度までに生産能力を倍増させます。また、12Vリチウムイオン電池に関しても、需要拡大が期待される欧州向けにハンガリーの新工場が稼働を開始しました。これも、未来への重要な布石として期待しています。

産業電池電源事業では、民需に加えて日本政府の「国土強靱化計画」を背景とする官需も好調でした。また北海道の大規模風力発電施設において、20年間の保守・メンテナンスを含む新たなビジネスモデルの案件が始まったことを高く評価しています。まさに「コトづくり」ビジネスの具現化だといえるでしょう。今後も再生可能エネルギー分野を中心に「モノづくり」「コトづくり」を一体化した提案を広げ、新たな事業基盤を創出していきたいと考えています。

## 種を蒔き、育てる

2020年に入り、新型コロナ禍が全世界の経済活動に深刻な影響を与えています。当社グループの2019年度業績に関していえば、その影響は限定的でした。しかしながら、今後は当社グループにも影響が及ぶことは間違いありません。

こうした状況を踏まえて、当社グループは第五次中期経営計画の期間を変更します。第五次中期経営計画の期間は、2019年度から2021年度までの3年計画としていましたが、2020年度はいったん単年度計画として第五次中期経営計画から除外し、最終年度を2022年度(2023年3月期)とした4年計画とします。なお、当初の第五次中期経営計画における2020年度および2021年度の計画については、それぞれ2021年度、2022年度の計画とします。

2020年度の業績予想は期初時点で未定としていましたが、2020年8月時点で入手可能な情報や予測などに基づき、

売上高3,700億円、営業利益140億円(のれん等償却前営業利益160億円)、親会社株主に帰属する当期純利益60億円と予想しました。2020年度末にかけて経済の回復に伴い当社各拠点の生産・販売活動が正常化すると仮定して、2019年度比でみると売上高が約6%の減収、営業利益が約35%の減益を見込んでいます。新型コロナ禍の影響は免れませんが、当社グループとしては、これまで培った事業基盤をもとに、売上・利益確保に向けた取り組みを進めます。

また2020年度から、私がリチウムイオン電池事業を担当することにしました。リチウムイオン電池事業にとって、第五次中期経営計画期間は未来への布石を打つ重要な期間となります。特に、重点を置くHEV用リチウムイオン電池と12Vリチウムイオン電池に関しては研究開発、顧客開拓、設備投資、人財投資など、この数年間でできるだけ多くの種を蒔かなければなりません。それらの種が育ち、実りを収穫できるのは次の第六次中期経営計画以降になるでしょうが、それを得るにはこの種蒔きの段階で、これまで以上に迅速な意思決定

と、開発・生産・営業が一体となった機敏な戦略実行が必要です。経営トップである私が自ら事業を直接率いる体制にした理由は、まさにそこにあります。

従来の第五次中期経営計画では、3年間で約950億円の設備投資を計画していますが、その約半分を車載用リチウムイオン電池事業へ投入します。それだけの規模の投資を行う以上、ある程度リスクをとった重大な決断が必要になることも予想されます。営業部門やグループ会社、LIB技術開発センターなどと戦略を共有しながら、一体感・スピード感を持って未来の収穫につながる種蒔きと育成を実行していく考えです。

## Creating the Future of Energy

当社グループは「革新と成長」を通じて、人と社会と地球環境に貢献していくことを企業理念に掲げています。当社の果たすべき社会的責任とは、まさにこの理念を具現化する活動にほかなりません。この経営思想をより明確にするため、2017年5月に社長方針としてCSR方針・行動規範を制定し、さらにグループ全体のCSRを統括するCSR委員会を設置して推進体制を整えました。

第五次中期経営計画においても「CSR課題を事業戦略に取り込んだビジネスプロセスの確立」を、戦略課題の一つに掲げています。CSR課題の特定にあたっては、グローバルな社会課題であり、ある意味で未来の市場ニーズを表しているともいえるSDGsを特に重視しています。SDGsに示されているどの課題の解決に、どれだけ貢献できるかを指針の一つとして戦略を組み立て、事業成長を追求していく方針です。

CSR活動とも重なりますが、当社グループではESG(Environment:環境、Social:社会、Governance:企業統治)の三つの観点での企業価値の向上にも努めています。環境の面では、気候変動やエネルギー問題など、地球環境に配慮した製品の開発・販売やモノづくり体制の構築に努めるとともに、事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量と水使用量の削減を推進しています。社会の観点では、人権尊重を最優先とし、従業員とサプライチェーンに携わる方々に対して啓発と活動を続けています。企業統治については、健全性・透明性の高いガバナンス体制の構築に努めるとともに、コンプライアンスをグローバルで徹底し、世界各地のステークホルダーの要求に応える事業運営を推進していく考えです。

2019年度、当社グループは「Creating the Future of Energy」という新しいコーポレートスローガンを制定しました。そこには常に変化する時代のニーズを捉え、新しいエネルギーのあり方、蓄電技術の使い方の模索を通して新たな価値を創出し続けていきたい、という私たちの思いを込めています。

持続可能な社会を実現していく上で、エネルギー・デバイスの果たす役割は、今後ますます重要になっていきます。これからも私たちはさまざまなステークホルダーの声に真摯に耳を傾けながら、豊かな社会の実現に向けた価値創造に挑戦していきます。当社グループの未来に、ぜひご期待ください。

2020年8月

株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション  
代表取締役社長

村尾 修



一体感・スピード感を持って  
未来の収穫につながる種蒔きと  
育成を実行していきます

### 新型コロナ禍への対応と業績への影響について

新型コロナウイルス感染症の拡大に際し、当社は社長を本部長とする危機管理対策本部を設置し、従業員等の安全を第一に考えた感染拡大防止策を講じています。また、資金需要の増加を見込んで、2020年5月に50億円の長期性資金の調達を実施しています。業績への影響は、2019年度においては限定的でしたが、需要変動に応じた柔軟な体制構築を図ります。

### 関連報告

→P.35 財務担当役員メッセージ  
→P.74 リスク管理  
→P.90 リスク情報



# 長期ビジョンと中期経営方針

## 長期ビジョン

### 新たな価値を創造し続けるエネルギー・デバイス・カンパニーへ

現在、自動車産業はCASEと呼ばれる大きな変革期を迎えています。また、地球環境保全への意識の高まりから、エネルギー・デバイスの役割はより重要なものになっています。こうした中、自動車や産業向けのリチウムイオン電池需要は先進国を中心に大幅な増加が見込まれます。また、鉛蓄電池需要もグローバルで安定的に推移すると見込まれており、当社が役割を果たす機会は、ますます増えると考えられます。こういった事業環境の変化を機会と捉え、長期ビジョンおよび第五次中期経営計画を策定しました。

#### 現状の課題と将来のありたい姿

	2018年 現状の課題	2022年の姿 中期目標	2030年頃の姿 長期目標
自動車電池事業	成長分野である海外市場で低シェア地域が存在	日本の環境対応車通用技術を活用し、グローバルシェアを拡大	グローバルな最適生産体制を構築
産業電池電源事業	既存事業の国内社会インフラ分野は取り換え需要が中心	IoTの活用と再生可能エネルギー分野に注力	海外での地産地消型ビジネスによる事業拡大
車載用リチウムイオン電池事業	設備投資競争が過剰に発生	HEV用LiB、12V LiBを推進	産業用途の拡大とポストLiBの研究成果を活用

## 中期経営方針

「モノ・コトづくり」をキーワードに新しい価値創造を通じて、鉛電池事業とリチウムイオン電池事業それぞれの持続的成長に繋がる戦略的な企業活動を行います。

#### ポイント

- リチウムイオン電池需要は、自動車・産業用途ともに大幅に増加が見込まれるため、当社の強みを活かせる①HEV、②12V LiB、③産業用途の拡大を推進
- 鉛蓄電池需要は、グローバルで安定的に推移

鉛蓄電池事業  
収益力強化・販売拡大

リチウムイオン電池事業  
成長のための先行投資

CSR課題を事業戦略に取り込んだ  
ビジネスプロセスの確立

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

#### 中期重要戦略課題

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

#### セグメント別事業課題

##### 自動車電池

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

##### 産業電池電源

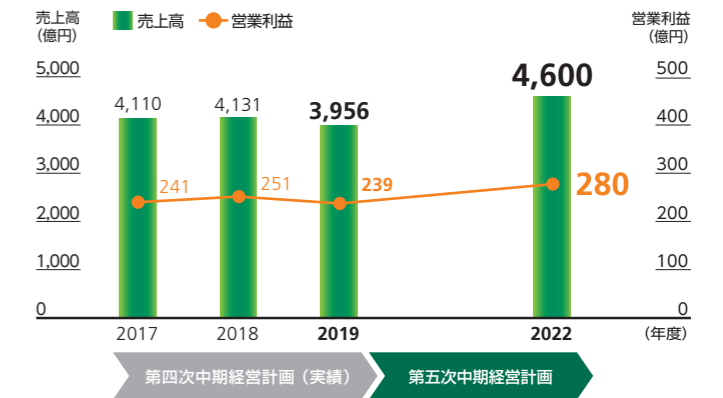
既存市場においては、AIやIoTを活用した“モノ・コトづくり”を通じてさらなる収益力向上、海外展開強化を通じた事業拡大に取り組めます。また、鉛電池からの置き換え需要や再生可能エネルギー分野の新規市場拡大を背景として、産業用途のリチウムイオン電池の開発・販売を一層推進します。

##### 車載用リチウムイオン電池

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

#### 中期経営目標 (2022年度 目標)

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



(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。

#### 各セグメントの進捗 (2019年度)

自動車電池事業では、国内でアイドリングストップ(ISS)用電池の補修向け出荷数量が増加。海外ではアセアン地域を中心に高付加価値製品を提案し、タイのSiam GS Batteryで営業利益率が3.6ポイント向上しました。

産業電池電源事業ではコトづくりサービスを拡充し、IoTを活用して寿命を迎えた製品の取り換えを提案する「DATAWINDOW-S」を発売しています。

車載用リチウムイオン電池事業では、ハンガリーの12V電池工場が稼働を開始したほか、ブルーエナジーの第二工場建設を決定。また産業用途で電力貯蔵システム(ESS)市場向け電池の生産を開始しました。

その他事業では、潜水艦用リチウムイオン電池の生産および受注が計画通りに進捗しました。

2020年度の取り組みについては「事業別概況」P.41-56をご参照ください。

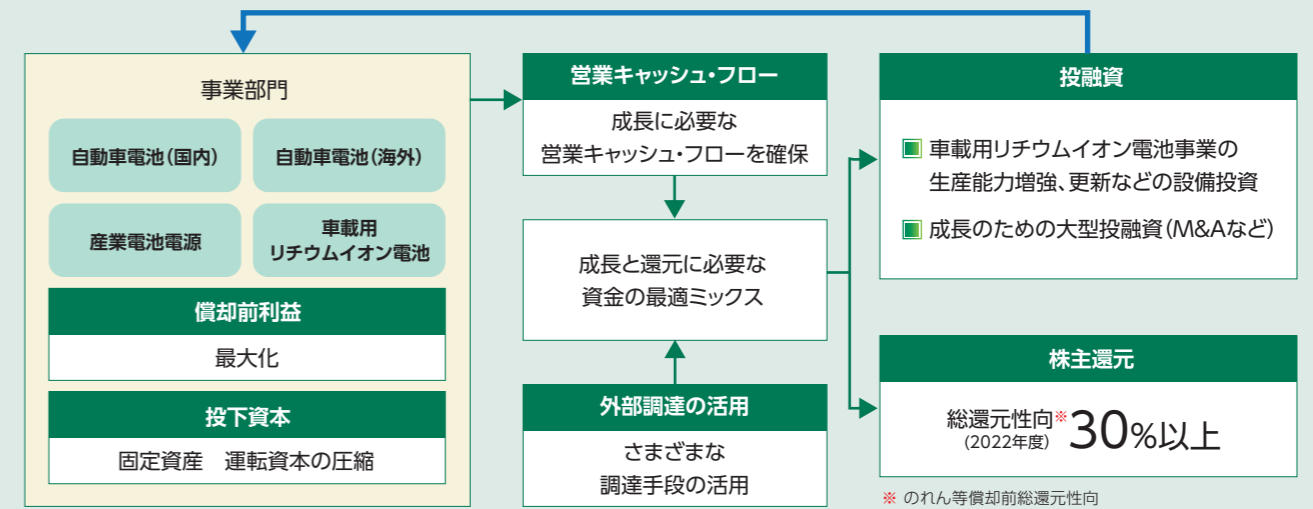
# 財務の健全性を維持しながら 資本効率を高め、持続的成長を目指します



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

## 資本政策

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



## 夢を実現していくために 現実を冷静に見つめる

最高財務責任者(CFO)の役割として、常々考えていることがあります。自動車に例えていうと、最高経営責任者(CEO)はアクセルであり、CFOである私はブレーキだということです。CEOは大きな夢を掲げて、その実現に向かって一定のリスクをとりつつ従業員を牽引していくことが使命です。一方、CFOにはその夢を叶えるために、現実を冷静に見つめ、リスクを見極めてそれをミニマイズする確かな施策を打つことが求められます。企業経営においては、この二つがうまくバランスを取りながら進んでいくことが重要だと思います。

もちろん、ブレーキ役だからといって何もかも抑え込むわけではありません。必要以上に速度を落とせば、企業の成長にとってマイナスになることは明らかでしょう。私は社内の各部門に「生き金は出すが、死に金は出さない」とよく言ってい

ます。当社グループの持続的成長という大きな目的を共有しつつ、メリハリのある投資・財務戦略を進めていきたいと考えています。

何が生き金になるのか、どこでブレーキを踏むのか。その判断において大切なのは、それぞれの事案のメリットとデメリット、リスクと機会を徹底的に突き詰めることです。起こり得るあらゆる事態を想定した上で、ブレーキの踏みどころ、踏み加減を判断する必要があります。それでも想定外の事態は起こるのですが、常にそうした姿勢で事案の妥当性を検証することが肝要だと考えています。当然のことながら、私一人の判断を押し通すわけではありません。情報収集と分析をもとに関係各部門で議論を重ねます。さらに当社では月に1回「設備投資委員会」を開催し、3,000万円以上の設備投資事案について、役員クラスの委員がそれぞれの専門的な見地から徹底的に審議することで適正性を担保しています。

## ROIC経営を浸透させて 稼ぐ力を強化していく

2019年度から推進している第五次中期経営計画では、中長期的な成長に向けて「資本効率の向上」を財務方針の一つに掲げています。重要業績評価指標(KPI)として投下資本利益率(ROIC)を導入し、事業単位での収益および効率性の管理を強化することで、稼ぐ力を高めたいと考えています。

ROICについては「営業利益率の2倍程度」を目安としています。第五次中期経営計画の業績目標値で計算した営業利益率は約6%です。したがって、計画最終年度である2022年度にROIC12%程度というのが目安といえます。当社の資本コスト(WACC)の現状からもその目安はリーズナブルだと考えます。第五次中期経営計画では「最終年度に自己資本利益率(ROE)8%」を掲げていますが、それも、ROICが12%になれば概ねクリアできると見込んでいます。

ROIC経営への意識変革は、経営幹部層ではかなり進んでいます。事業計画を検討する場などでも、資本効率を意識した議論が活発になされるようになってきました。今後は社内教育研修などを通して、より浸透を図っていく方針です。その上で、例えば日々の改善活動にROICの考え方を組み込むなど、実践的な施策によってROIC経営を組織全体に定着させていきたいと考えています。

CFOとして、財務基盤の健全性を保つことも重視しています。ただし「とにかく自己資本比率を上げて無借金経営を目指す」といった考えは持っていません。当社を取り巻くビジネス環境には投資をしたい成長分野がありますので、自己資本比率は40%から50%の範囲にあればよいと考えます。2019年度末の自己資本比率は45.8%でした。このレベルを維持できれば、企業格付けも安定するため資金調達も容易となり、成長分野への思い切った投資もしやすくなります。もう一つ、財務基盤健全性の指標としているのはキャッシュ・フロー対有利子負債比率です。リース債務を含む有利子負債の総額を単年度営業キャッシュ・

フローの3倍以内に抑えることを第五次中期経営計画の目標としていますが、足元は2.2倍でクリアしています。私自身はできれば将来的に2年以内に抑えたいと考えています。

## 営業キャッシュ・フローを基本財源に 未来に向けた大型投資を継続

新型コロナ禍の影響で、2020年度業績予想の発表が大幅に遅れました。しかしながら、投資家やアナリストの皆様にも少しでもご判断いただける材料を提示したいという思いで、ガイダンスとして「売上高は前年度比10%程度の減収、営業利益は3分の1程度の減益を見込んでいます」ということを5月12日の決算発表時に示しました。その後、精査を重ねて8月4日に正式な予想を発表した次第です。

2020年度の主な設備投資案件は三つあり、これを含めて総額220億円程度を予定しています。一つめは戦略分野であるHEV用リチウムイオン電池の増産、二つめが中国の天津地区に建設した自動車用鉛電池新工場の最終局面の投資、そして三つめが京都・本社地区の施設更新です。本社敷地内には老朽化した施設が多く、今後10年程度をかけてリニューアルと再配置を進めていく計画です。これら設備投資



の財源は、基本的に営業キャッシュ・フローをベースに考えています。

なお、短期資金については、かねてより不測の事態に備えて300億円のコミットメントラインを含めて合計で1,000億円近くの借入枠があります。2020年7月時点でほとんど手を付けていませんから、新型コロナ禍対策としても十分に対応できると見えています。喫緊の課題はむしろ、成長投資に対する長期資金の確保です。そうした観点から、まずこの5月にメインバンク2行から総額50億円・期間4年の長期借入れを実施しました。

## 新型コロナウイルスがもたらす 多様なリスクの最小化に努める

新型コロナ禍において資金面では万全の対策を講じていますが、グローバルな感染拡大状況を引き続き注視していく必要があります。今回の感染症拡大が世界経済に与える影響は、2008年のリーマンショックと比較されます。私はそれ以上、少なくとも相応の景気回復まで3年くらい要する覚悟をしておく必要があると感じています。リスクの最小化を使命とするCFOとして、対策が後手に回らないよう、常にも増して迅速な判断と行動をしたいと気を引き締めています。

当社の主力製品である蓄電池は社会の基盤を支える重要製品であり、市場縮小などのリスクは低いといえます。しかしそれだけに、強力なライバルの新規参入に注意が必要です。また、生産面で大きな問題は起きていませんが、今後を考えると特に「密」になるような生産現場を見直す必要があります。自動化・省人化そしてリモート対応に向けた投資を検討していくべきだと考えています。サプライチェーンについても、これまでは地震や洪水などの自然災害への対策を講じてきましたが、感染症はそうした一時的かつ地域限定的な災害とは根本的に異なることから、新たなBCP対策の必要性を感じています。

新型コロナウイルスの話になるとネガティブな要素が強調されがちですが、時代の大きな変化は、間違いなく新たな機会も生み出します。「危機をチャンスに変える」という前向きな姿勢で進んでいきます。

## 株主配当を基本として 総還元性向30%以上を実施

株主還元は、経営の最重要課題の一つです。当社は、株主配当と自己株式取得を合わせて総還元性向30%以上を目安に実施していく方針です。総還元性向については、株主の皆様のご利益を考慮して「のれん等償却前当期純利益」をベースにしています。

2019年度は、1株当たり中間15円・期末35円の計50円で配当を実施しました。加えて、総額15億円相当の自己株式取得を2020年5月から実施しており、これも加味した総還元性向は34.9%です。

2020年度の株主配当については、期末配当は1株当たり35円の年間35円を予定しています。従来の原則通り、連結業績と内部留保、財務状況などを総合的に勘案した上で、2020年度は新型コロナ禍の影響も鑑み、減配せざるを得ないと考えています。

## CSR活動を守りから攻めのフェーズへ

当社グループはCSRを企業経営の根幹に位置付けています。2016年度から、私が担当役員として新設されたCSR活動の推進体制を段階的に強化してきました。これまでを振り返って、活動の進捗を実感しています。

当初から考えていたのは、CSRには「守り」と「攻め」の両面があるということです。体制を強化したきっかけは、欧州の顧客から厳しい指摘を受けたことです。その意味では「守り」からのスタートでしたが、CSR専任部門の設置やCSR方針・行動規範の制定を皮切りに、CSR重要課題（マテリアリティ）の明確化、国連グローバル・コンパクトへの署名など着実に施策を実行し、そしてそれを適切に情報開示することで、顧客や評価機関からも一定の評価を得ることができました。

そうした成果を踏まえ、当社グループのCSRは「攻め」のフェーズに入ったと捉えています。第五次中期経営計画では「CSR課題を事業戦略に取り込んだビジネスプロセスの確立」を

掲げました。持続可能な開発目標(SDGs)への貢献を特に重視した事業展開で、サステナブルな成長を目指しています。

## ESGの観点から さらなる企業価値向上を目指す

企業の持続的成長には、環境・社会・ガバナンス(ESG)の観点も重要です。当社グループだけでなく、サプライチェーンを担う協力会社などの活動も関わってくることで、人権、安全、環境、リスクマネジメントなど多角的な視点で課題を探り、取り組みを進めています。2019年度は気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言への賛同を表明しました。これに先立ち国内外の一部の拠点を対象に、気候変動リスクに関する調査を実施して、CO<sub>2</sub>削減の必要性を再認識したところです。今後、社内で議論を重ねてベクトル合わせを行った上で、当社グループとしての目標を提示していきます。

また、「環境や社会に比べガバナンスの取り組みが見えにくい」という指摘を長期スタンスの機関投資家などからしばしば受けます。これを踏まえたガバナンス強化策として、2019年度に指名報酬委員会を設置しました。2020年度は、当社では初めて女性の社外取締役が選任されたほか、会計監査人を変更しました。それらに加えて、全役員を対象としたガバナンス研修も準備しています。

2020年6月の株主総会をもって、私は株式会社GSユアサのCSR担当を離れました。しかし、CSR活動はある意味で企業経営そのものです。これからも最高財務責任者として、財務と非財務を統合した観点を持って経営にあたり、当社グループの活動内容や課題を、ステークホルダーの皆様とタイムリーに、かつ正直にお伝えしていきます。そして皆様との対話を通して、企業価値のさらなる向上に努めていきます。

2020年8月

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

中川 敏幸

# 財務・ESG

## 財務方針

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

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

### 2022年度 目標 (2022年4月~2023年3月)

キャッシュ・フロー対有利子負債比率※1	3年未満
総還元性向※2	30%以上
自己資本比率	45%以上維持

## ESG目標と進捗状況

	持続的な成長課題	活動内容・目標	2019年度の状況
E	<b>Environment エネルギー・デバイス・カンパニーとして持続可能な地球環境への貢献</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境配慮製品の開発とグローバルでの販売</li> <li>■ 事業活動で生じる環境負荷の低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 全社環境配慮製品売上比率 35%(2021年)</li> <li>■ 全社CO<sub>2</sub>削減 目標6%/3年</li> <li>■ 全社水使用量削減 目標8%/3年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 総需要が伸びているISS電池需要の積極獲得による環境配慮製品比率の向上</li> <li>■ 一部海外生産拠点で太陽光発電システム導入による使用電力削減(CO<sub>2</sub>排出量の削減)</li> <li>■ 充電設備で使用する水の循環利用(水使用量の削減)</li> </ul>
S	<b>Social 人権の尊重と社会への貢献</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人権の尊重</li> <li>■ 人材育成による生産性向上とモチベーション向上</li> <li>■ 労働環境/労働安全衛生の向上</li> <li>■ 消費者が安心する製品と情報の共有</li> <li>■ CSR調達による社会課題への貢献と調達リスクの低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人権の教育とリスクマネジメントの強化</li> <li>■ 自律型人材育成と多様な人材活用基盤確立</li> <li>■ ワークライフバランス向上施策の推進</li> <li>■ 全社品質向上の遂行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 全職場において人権尊重に関するミーティングを展開</li> <li>■ 年間計画に基づく階層別研修および品質教育を実施</li> <li>■ 有給休暇10日取得義務化の対象を管理職や有期雇用社員にも拡大</li> <li>■ 経営の基本とした「品質重視」に基づく、体系的活動の展開</li> </ul>
G	<b>Governance 公正、透明、迅速なグループ全体のガバナンスの推進</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国際規範の尊重と各国の法令順守</li> <li>■ 知的財産の保護</li> <li>■ 機密情報管理の徹底</li> <li>■ 迅速かつ適切な経営意思決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コンプライアンス教育の推進/法令情報整備</li> <li>■ 特許侵害予防活動の強化と模倣品の撲滅</li> <li>■ コーポレートガバナンス・コードを意識した経営</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コンプライアンス啓発情報にて法令情報を周知</li> <li>■ 中国における商標権侵害訴訟勝訴</li> <li>■ 香港での類似商号取消訴訟での取消確定判決</li> <li>■ 女性社外取締役の選任 →社外取締役3分の1超 →多様性の確保</li> </ul>

ESGと取り組みの進捗については、P.60からのESGパートをご参照ください。

## 2019年度(2020年3月期)の振り返り

第五次中期経営計画の1年目は中国の天津地区に建設した自動車用鉛蓄電池新工場の最終局面の投資やHEV用リチウムイオン電池の増産投資、12Vリチウムイオン電池を生産するハンガリー新工場の建設を推進したほか、引き続き自己株式

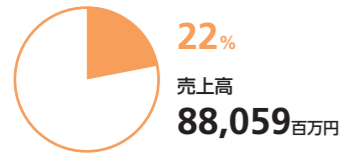
の取得を進めるなど、概ね計画通りに進捗しました。なお、新型コロナウイルスの影響を受け、2020年度は同中期経営計画の対象外とし、最終年度を2022年度とします。目標数値の変更はありません。

# 2019年度の パフォーマンス

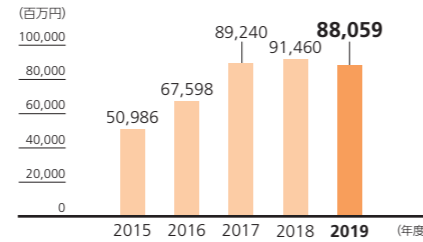
At a Glance .....	39
事業別概況 .....	
自動車電池事業 .....	41
自動車電池事業(国内) .....	43
自動車電池事業(海外) .....	45
産業電池電源事業 .....	47
車載用リチウムイオン電池事業 .....	51
その他事業 .....	55
研究開発 .....	57

事業

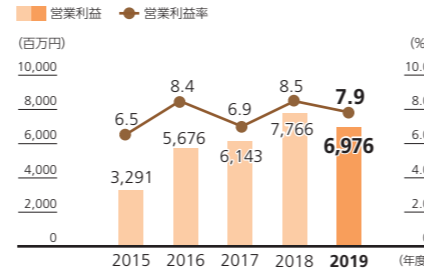
自動車電池事業 (国内)



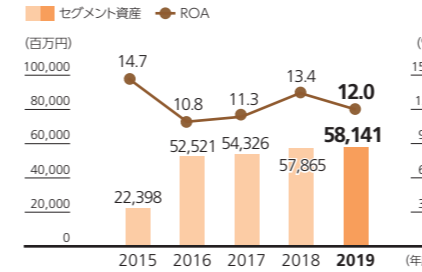
売上高



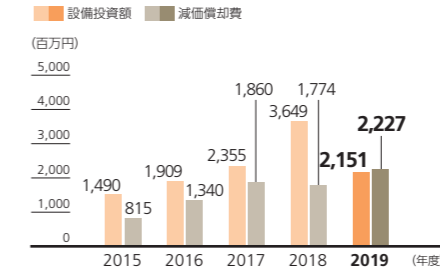
営業利益/営業利益率



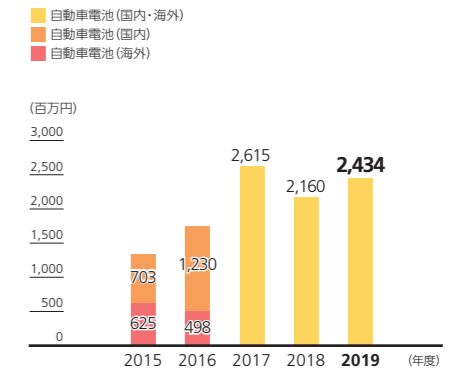
セグメント資産/ROA



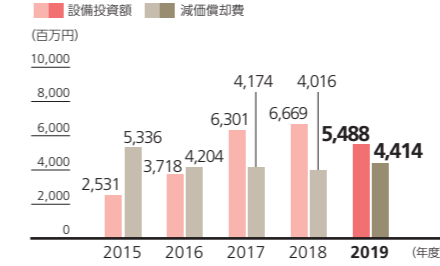
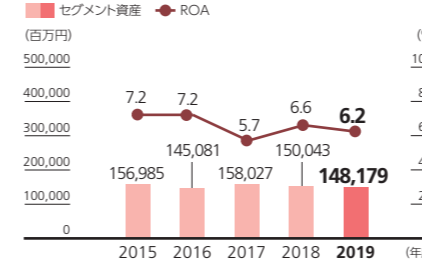
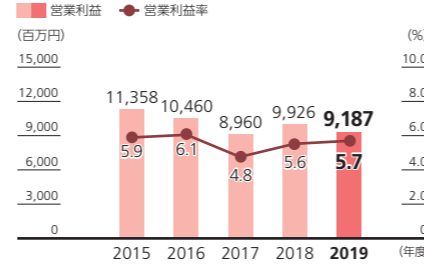
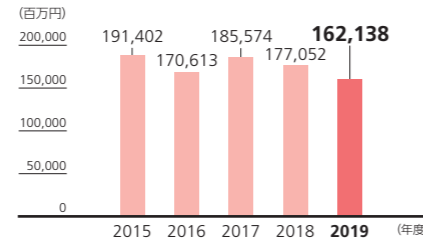
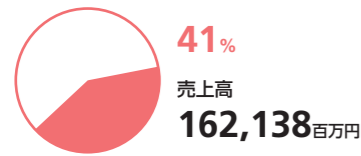
設備投資額/減価償却費



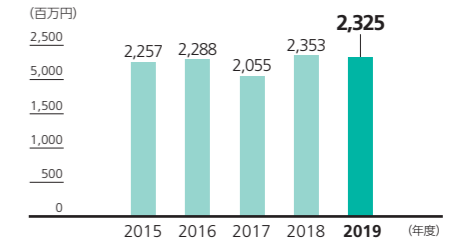
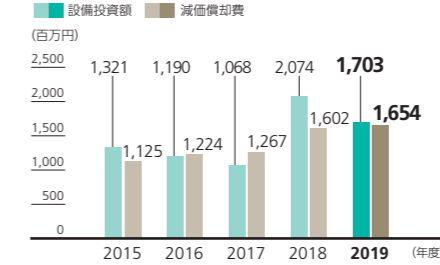
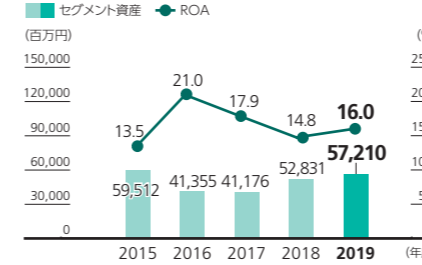
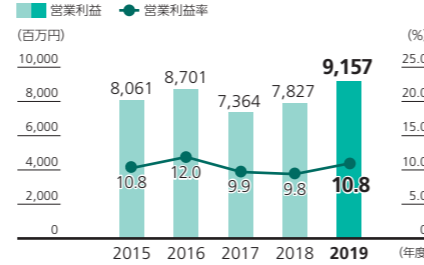
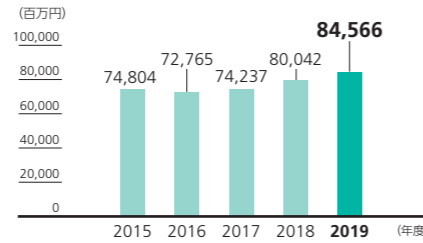
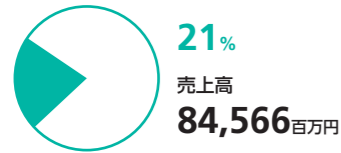
研究開発費



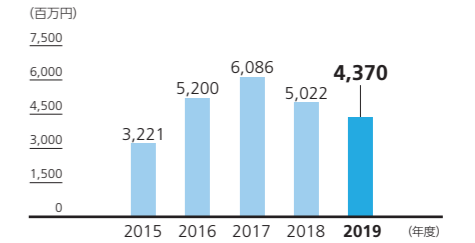
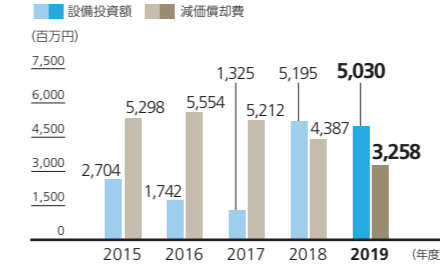
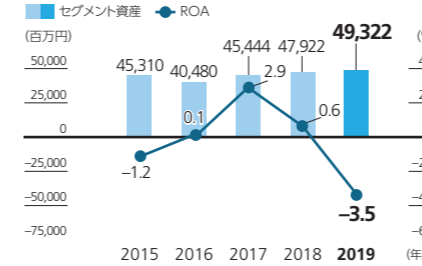
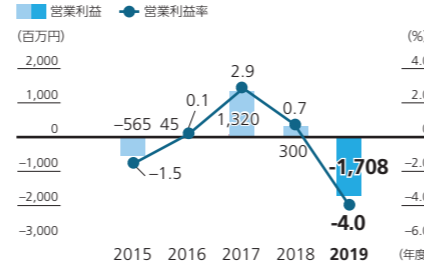
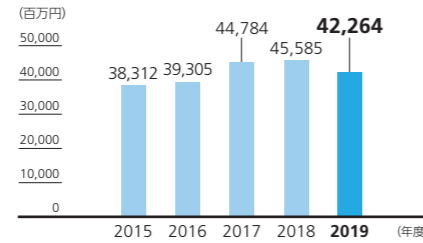
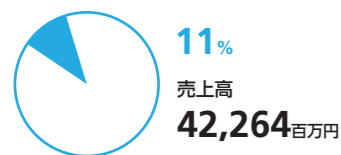
自動車電池事業 (海外)



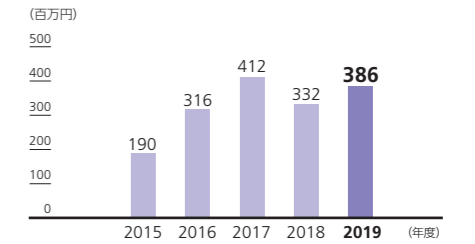
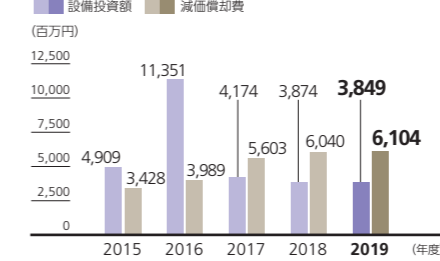
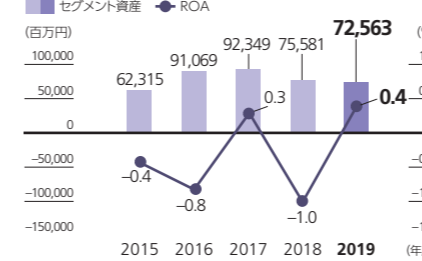
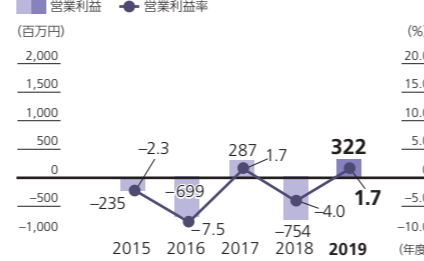
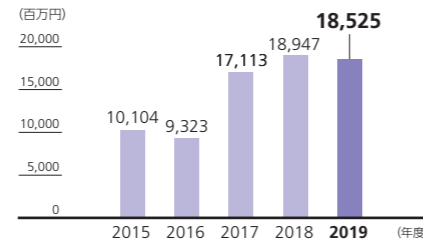
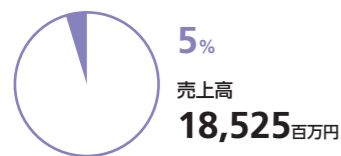
産業電池電源事業



車載用リチウムイオン電池事業



その他事業



(注) 1 2016年度以降の営業利益はのれん等償却前営業利益、営業利益率はのれん等償却前営業利益率です。  
 2 自動車電池事業(海外)には従来より取り扱う海外産業用電池の取引高の一部を含んでいましたが、2018年度より、産業電池電源事業に変更しています。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。  
 3 2019年度に自動車電池事業(海外)の一部連結子会社を産業電池電源事業へ変更しました。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。

(注) 4 2016年度以降のROAはのれん等償却前営業利益で算出しています。  
 5 減価償却費は無形固定資産の償却費を含む値です。  
 6 自動車電池事業(国内)と(海外)の研究開発費は、2017年度以降は合計で算出しています。

# 自動車電池事業



## 市場の変化を捉え、拡大する需要を取り込んでいきます。

自動車・オートバイの始動用鉛蓄電池において、当社は日本国内、グローバルともに高い市場シェアを維持しています。技術力への期待も高く、欧州統一規格(EN)に対応したEN電池やアイドリングストップ(ISS)車用電池に関する引き合いも増えています。自動車用電池の総需要は、世界においては2029年頃にピークを迎えますが、2035年頃においても現状を上回ると予測されています。日本国内では新車向け・補修向けともに緩やかに減少していきませんが、近年普及してきたISS車を中心に補修市場で高付加価値電池の需要は伸びる見通しです。

2019年度、当社は国内で大型車を含む新車市場、補修市場それぞれできめ細かな営業活動に努め、着実な成果を上げました。海外では、高シェア地域での戦略としてアセアン地域で高付加価値電池の販促活動を展開し、利益率向上を図りました。また、未開拓地域での戦略として、中南米地域をターゲットとした施策を打って販売拡大を図りました。

第五次中期経営計画の達成に向けて、市場の変化に応じたマーケティング戦略の再構築と、生産体制の最適化を推進します。例えば日本国内の補修市場では、自動車ディーラーでのバッテリー交換が増えています。こうした流れを受け、新車向けで納入した蓄電池の補修需要を確実に取り込むビジネスモデルを、当社の強みを活かして構築していきます。生産体制の最適化については、競争力強化やコストダウンを狙うことはもちろんですが、それらに加えて、自然災害や感染症が日常化する中で、供給責任を果たすBCPの再構築も図っていきます。

株式会社 GSユアサ  
取締役  
自動車電池事業部長  
澁谷 昌弘

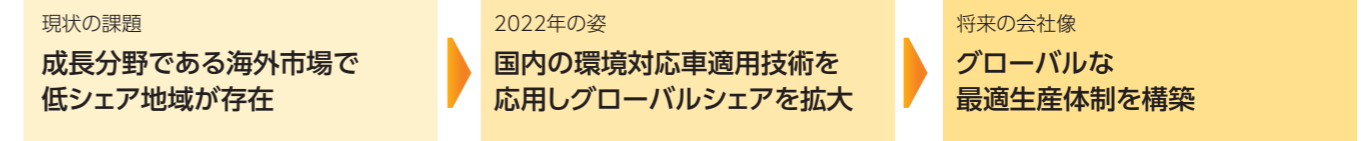


## 長期戦略(2030年頃の目指す姿)

### 長期ビジョン

- 日本で培った環境対応車適用技術を活かして需要拡大が見込めるグローバル市場でシェアを獲得
- グローバルな最適生産体制の再構築

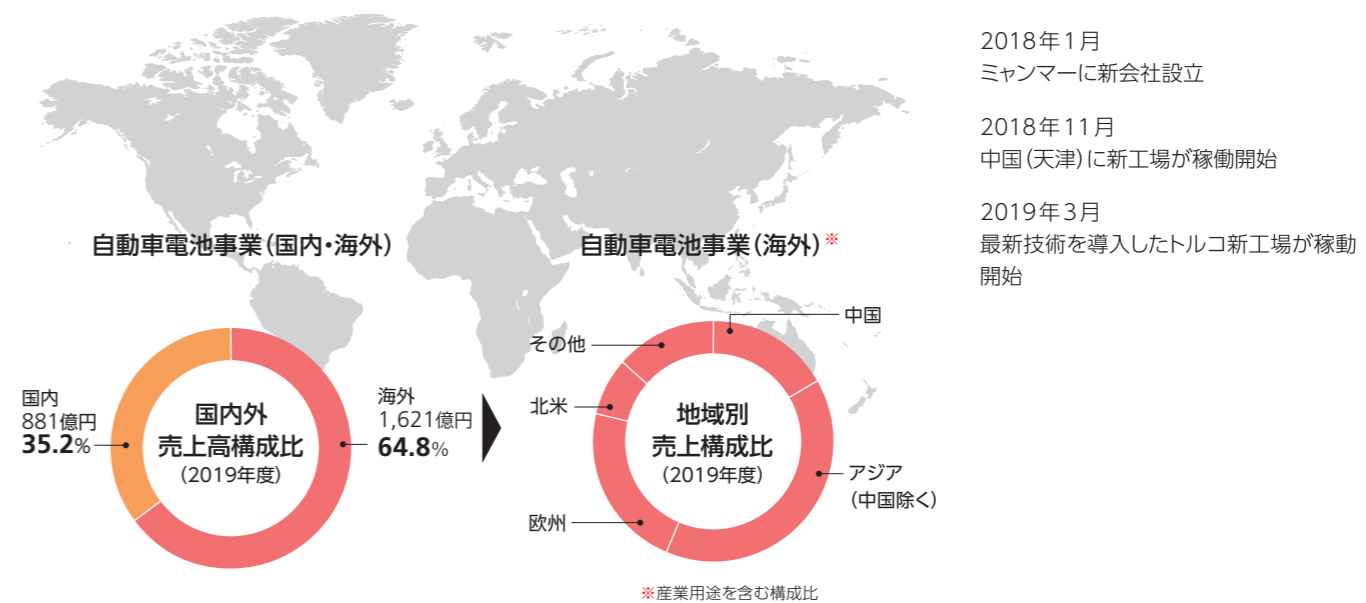
### 課題認識と将来像



## SWOT



## 売上構成と近年の主な事業活動



# 自動車電池事業

## 国内

### 中期事業方針(第五次中期経営計画)

#### 事業方針

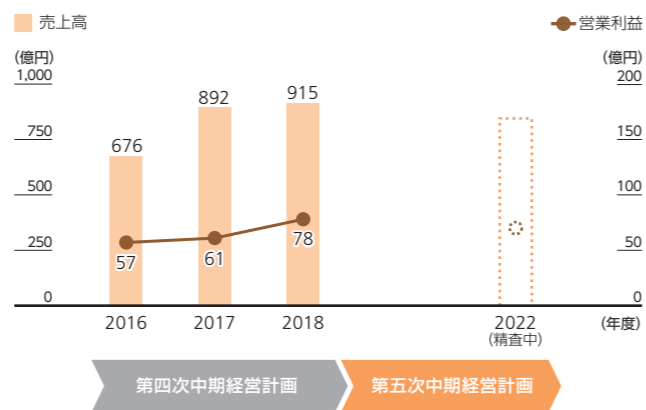
**収益の最適ミックスにより「より筋肉質な事業体質への転換」を目指す**

#### 戦略および重要課題

- 利益を重視した「選択と集中」を進め、市場シェアと収益の最適化を図る
- 自社ブランドの強みを発揮し、高付加価値製品のウェイトを拡大する
- 生産性向上、原価低減
- 高性能高品質な製品の開発
- パナソニック株式会社からの鉛蓄電池事業譲受によるシナジーの創出

#### 業績計画

第五次中期経営計画期間は2019年度から2021年度までとしていましたが、新型コロナ禍の影響を受け2020年度はいったん単年度計画として除外し、最終年度を2022年度(2023年3月期)とした4カ年計画に変更しました。なお、2022年度の事業別業績については現在精査しています。



## 事業概況

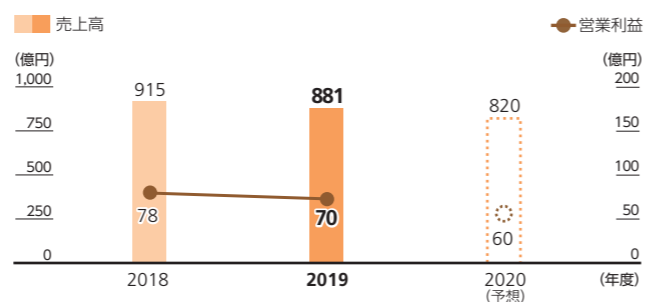
### 2019年度(2020年3月期)業績

2019年度の自動車電池事業の国内における売上高は880億59百万円(前年度比34億1百万円減)、営業利益は69億76百万円(前年度比7億89百万円減)となりました。新車向けでは、EN電池を中心に販売数量が増加した(データ1)ものの、鉛価格の下落(データ3)に伴い販売価格は低下しました。補修向けでは、ISS車用鉛蓄電池の販売数量が増加しました。補修向け全体における高付加価値なISS車用鉛蓄電池の比率が25%(データ2)になるなど製品ミックスが良好化しています。

### 2020年度(2021年3月期)計画

2020年度の業績見通しは、売上高820億円(前年度比6.9%減)、営業利益60億円(前年度比14.0%減)としています。販売面では高付加価値製品の領域拡大を推進するとともに、生産面では最適生産体制の構築のための施策立案、AI・IoTを活用した生産性向上を目指します。

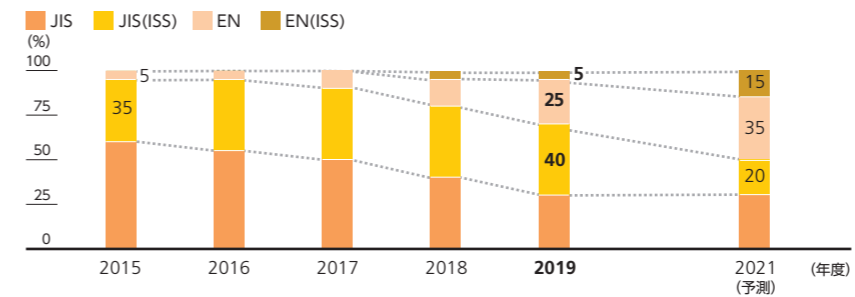
#### 業績の推移



(注)営業利益はのれん等償却前営業利益です。

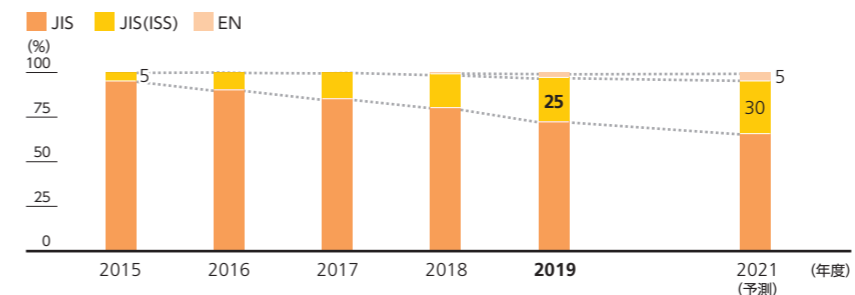
## データ

### 1 当社の新車向け電池出荷数比率



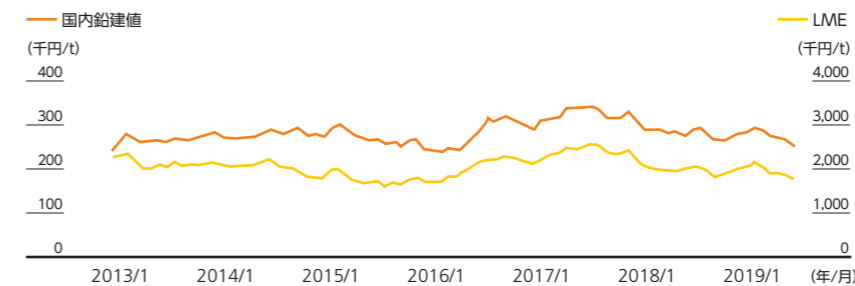
EN電池を採用するメーカー・車種が拡大。また、高付加価値製品であるISS車用鉛蓄電池はEN電池も含め高水準で推移しています。EN電池の需要が高まることで、新車市場での当社のシェアが向上します。

### 2 当社の補修向け電池出荷数比率



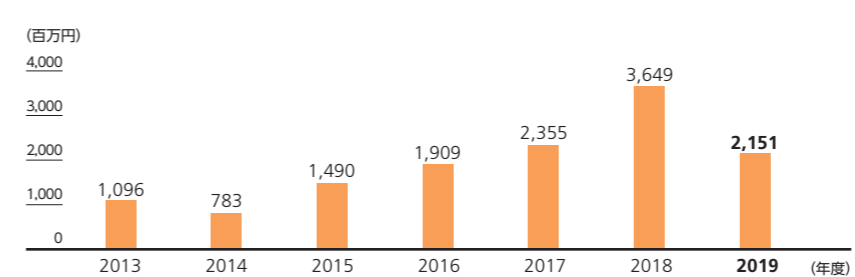
販売から一定期間を経て生まれる補修需要。ISS車用鉛蓄電池に続いて、EN電池の補修需要が出てきています。これらの補修需要を取り込むことで、補修市場におけるシェアの拡大を目指します。

### 3 原材料価格



日本における鉛需要の9割は蓄電池用です。鉛は国際的な市況商品であり、その指標として国際相場であるロンドン金属取引所価格(LME)と三菱マテリアル株式会社が発表する国内鉛建値があります。価格変動は当社の蓄電池の販売価格や利益に影響します。

### 4 設備投資額



2019年度の設備投資額は2,151百万円でした。これは既存設備の更新投資が主となっています。現在、日本国内にある主な製造拠点は4拠点(京都、長田野、群馬、静岡)ですが、省人化と品質向上のために自動化設備の導入を進めています。

# 自動車電池事業

## 海外

### 中期事業方針(第五次中期経営計画)

#### 事業方針

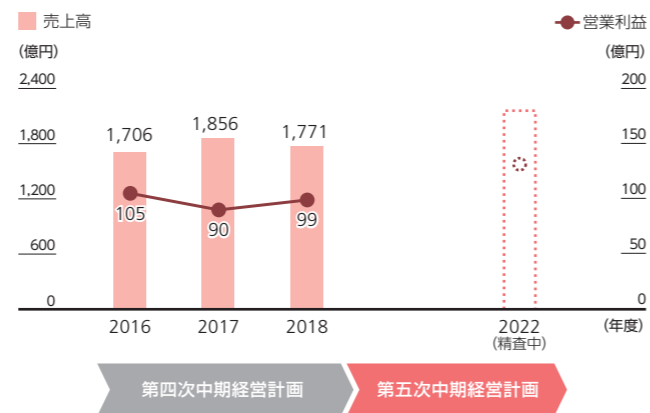
### 生産・販売の「選択と集中」による利益確保を目指す

#### 戦略および重要課題

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

#### 業績計画

第五次中期経営計画期間は2019年度から2021年度までとしていましたが、新型コロナ禍の影響を受け2020年度はいったん単年度計画として除外し、最終年度を2022年度(2023年3月期)とした4カ年計画に変更しました。なお、2022年度の事業別業績については現在精査しています。



## 事業概況

#### 2019年度(2020年3月期)業績

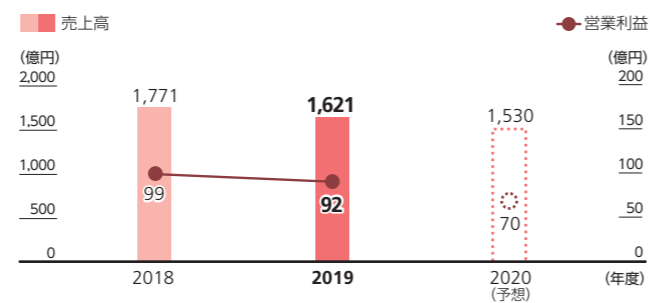
2019年度の自動車電池事業の海外における売上高は1,621億38百万円(前年度比149億13百万円減)、営業利益は91億87百万円(前年度比7億39百万円減)となりました。

新型コロナ禍により、年度末には中国で影響が出たものの、アセアン地域の市場の伸び(データ1)に合わせて販売数量は自動車用・オートバイ用ともに前年度比で増加しました。特に付加価値の高い製品の受注が好調で、タイ子会社では営業利益率が前年度比3.6ポイント向上しました。一方でセグメント全体では、鉛価格の下落に伴う販売価格の低下と円高による為替の影響を受けました。

#### 2020年度(2021年3月期)計画

2020年度の業績見通しは、売上高1,530億円(前年度比5.6%減)、営業利益70億円(前年度比23.8%減)としています。市場ごとの顧客ニーズに合った新製品開発と生産体制を構築するほか、トルコ(データ3)やインドなどの戦略的重要拠点における事業拡大を推進する計画です。

#### 業績の推移



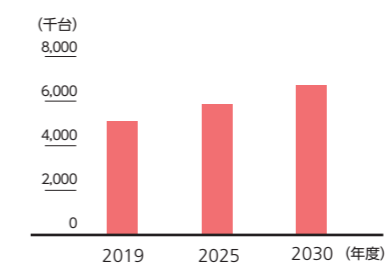
(注)2019年度に自動車電池事業(海外)の一部連結子会社を産業電池電源事業へ変更しました。それに伴い、2018年度の数値を変更後のセグメント区分に組み替えて記載しています。

## データ

### 1 アセアンの自動車(新車)販売台数



出典: 富士経済[2020年版 HEV, EV関連市場徹底分析調査]。2025年以降予想

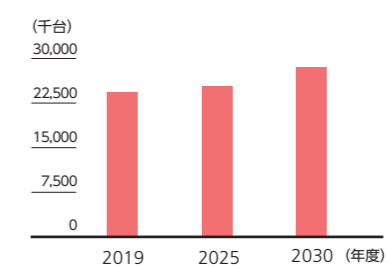


中長期的には自動車の新車販売台数・保有数ともに増加が見込まれ、オートバイの新車販売台数も底堅く推移しています。現地蓄電池メーカーとの競争激化が予想される中で、市場シェアと販売価格の維持が課題です。市場ニーズに合わせた製品開発、補修市場での販売拡大、メコン経済圏への販売拡大を目指します。

### 2 中国の自動車(新車)販売台数



出典: 富士経済[2020年版 HEV, EV関連市場徹底分析調査]。2025年以降予想

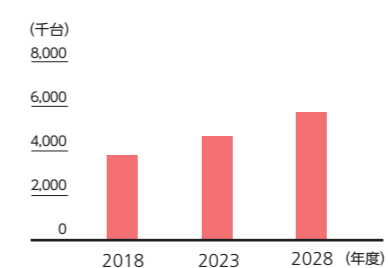


中長期的に自動車保有台数は増加する見込みです。今後も米中貿易問題の影響で新車市場の成長鈍化と補修市場での競争激化が予想されますが、排ガス規制に対応したISS車の増加を見越して生産能力を増強し、高付加価値のISS車用電池を拡販します。

### 3 トルコ周辺(中東・北アフリカ)の自動車(新車)販売台数

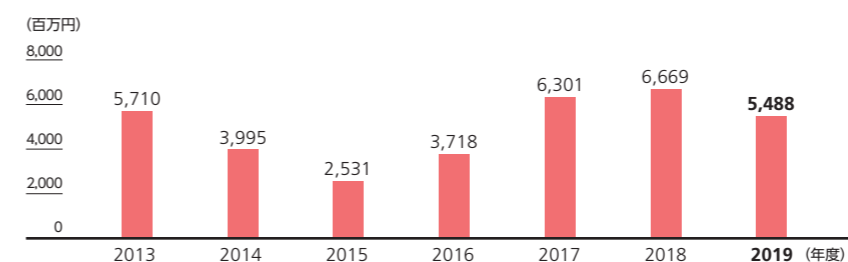


出典: [FOURIN]2018年以降予想



自動車の新車販売台数・保有台数ともに増加傾向です。為替変動と金利上昇に伴うコスト増に備え、トルコの拠点を中心に当社の未開拓地域である中近東・アフリカ・東欧などへ拡販していきます。地政学的なリスクに起因するサプライチェーンの寸断や工場操業への影響などを踏まえたBCPも検討していきます。

### 4 設備投資額



2019年度の設備投資額は5,488百万円でした。これは中国(天津)に建設した自動車用鉛蓄電池の新工場への投資です。省人化した最新鋭の設備を導入し、中国の排ガス規制強化に伴うISS車や低燃費車の需要増加に対応していきます。



# 産業電池電源事業



## 注力市場での拡大戦略を加速していきます。

2020年4月以降、一部事業で新型コロナ禍の影響が出ているものの、引き続き防災関連や第5世代移動通信システム(5G)を背景に、通信インフラやデータセンターの需要が伸びています。

新たな成果もあります。寿命を超えた製品の取り換え提案ツールとして、IoTを活用したシステムを独自に開発しました。これは第五次中期経営計画で推進している「コトづくり」にあたります。また再生可能エネルギー分野では、家庭用蓄電装置市場への参入を本格的にスタートしました。

第五次中期経営計画を達成する鍵となるのは、加速化だと考えています。特に、再生可能エネルギー市場とアジア・欧米市場への拡大戦略の実行スピードを上げていくことが重要です。他事業部との連携はもちろん、社外とのアライアンスも視野に、成果の最大化を追求します。

2020年度は、北海道で大型風力発電用リチウムイオン電池の納入を開始します。当社の充実したサービス体制で他社との差別化を図り、電力貯蔵システム市場における当社グループの地位を高めていきます。一方、グローバル市場では、当社グループの既存の海外拠点を

中心として拡大ターゲットエリアを特定し、地産地消ビジネスを展開するためのインフラ整備を推進します。

先行きを見通しにくい状況にあっても、合理的なリスクテイクをもって拡大戦略を進め、早期の計画達成を目指します。

株式会社 GSユアサ  
常務取締役  
産業電池電源事業部長  
沢田 勝

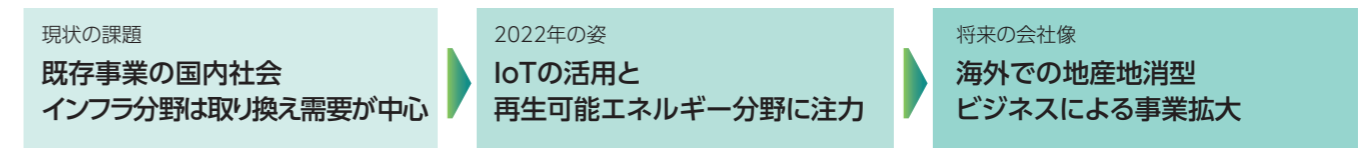


## 長期戦略(2030年頃の目指す姿)

### 長期ビジョン

- IoTを活用した高付加価値製品・サービスの販売拡大による収益力向上
- 再生可能エネルギーなどの環境・エネルギー分野でリチウムイオン電池の販売拡大
- 地産地消型ビジネスの展開による海外事業の拡大

### 課題認識と将来像



### SWOT

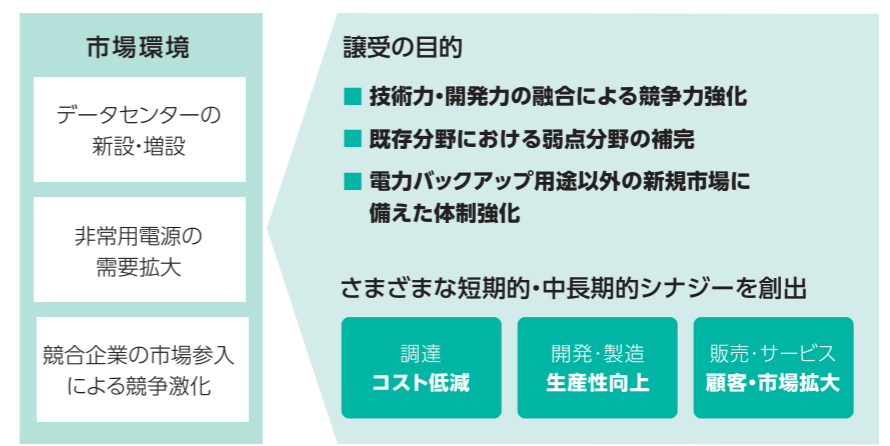
<b>強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内における高いシェアとブランド力</li> <li>■ 豊富なラインアップ</li> <li>■ 充実した販売・サービス体制</li> </ul>	<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 再生可能エネルギーの拡大</li> <li>■ 環境・排ガス規制の強化</li> <li>■ 防災・BCP対策の進展</li> <li>■ AI・IoT技術の活用拡大</li> </ul>
<b>弱み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル展開</li> <li>■ 市場変化への対応力</li> </ul>	<b>脅威</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 鉛蓄電池からLiBへの置換えの進展</li> <li>■ 異業種や中国・韓国メーカーの参入による市場競争の激化</li> <li>■ 原材料や物流費の高騰</li> </ul>

## In Focus

### サンケン電気株式会社の社会システム事業譲受に関する株式譲渡契約書を締結

2020年8月、主要事業会社であるGSユアサは、サンケン電気株式会社との間で同社の社会システム事業の譲受に関して株式譲渡契約書を締結しました。2021年4月1日に株式譲受を完了する予定です。

サンケン電気が営むパワーシステム事業のうち社会システム事業を吸収分割の方法により同社の子会社であるサンケン電設株式会社に承継させた後に、GSユアサがサンケン電設の全株式を譲り受けます。



# 産業電池電源事業

## 中期事業方針 (第五次中期経営計画)

### 事業方針

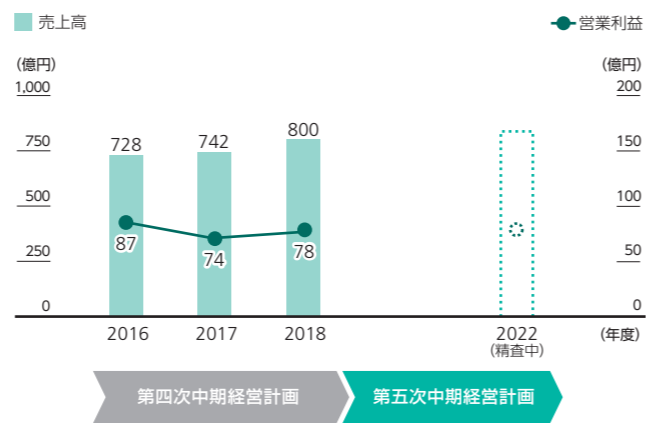
**社会と環境の安全と安心に貢献する  
グローバル・エネルギー  
ソリューション企業への礎を築く**

### 戦略および重要課題

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

### 業績計画

第五次中期経営計画期間は2019年度から2021年度までとしていましたが、新型コロナ禍の影響を受け2020年度はいったん単年度計画として除外し、最終年度を2022年度(2023年3月期)とした4カ年計画に変更しました。なお、2022年度の事業別業績については現在精査しています。



## 事業概況

### 2019年度(2020年3月期)業績

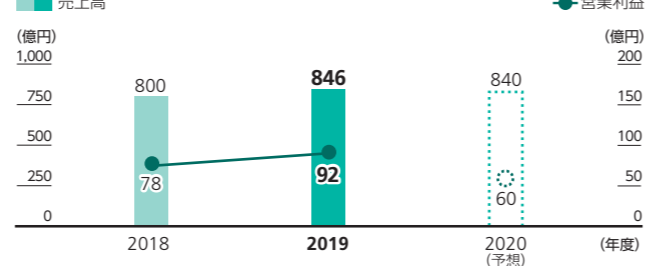
2019年度の産業電池電源事業の売上高は845億66百万円(前年度比45億23百万円増)、営業利益は91億57百万円(前年度比13億29百万円増)となりました。

主力である産業用電池・電源装置の販売(データ1)が、データセンターや電力向けなど社会インフラを中心に好調に推移しました。加えてIoTを活用した「コトづくり」サービス拡充として蓄電池監視装置「DATAWINDOW-S」を発売しました。産業用リチウムイオン電池の販売も増加しました。フォークリフト用鉛蓄電池の販売は、長期的には市場は伸びている(データ2)ものの、2019年度は台風などの影響を受け供給先の工場が操業停止したことなどから一時的に減少しました。

### 2020年度(2021年3月期)計画

2020年度の業績見通しは、売上高840億円(前年度比0.7%減)、営業利益60億円(前年度比34.5%減)としています。産業用リチウムイオン電池を中心に、非常用途以外の新たな需要取り込みと収益力向上に取り組みます。また、非常用途を中心にAI・IoTを活用した「コトづくり」の提案を積極化するとともに、シェアやプレゼンスの低い海外市場での拡大戦略と未開拓地域での基盤づくりを推進します。

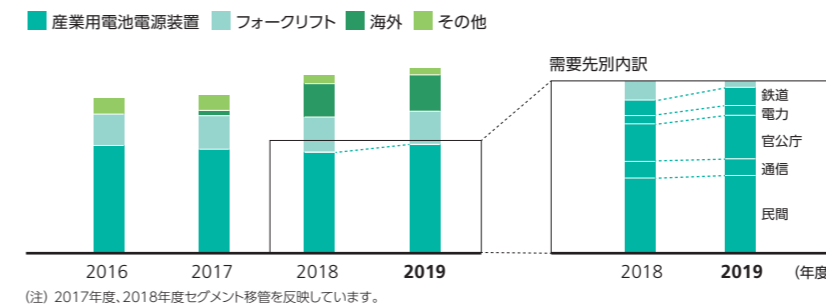
### 業績の推移



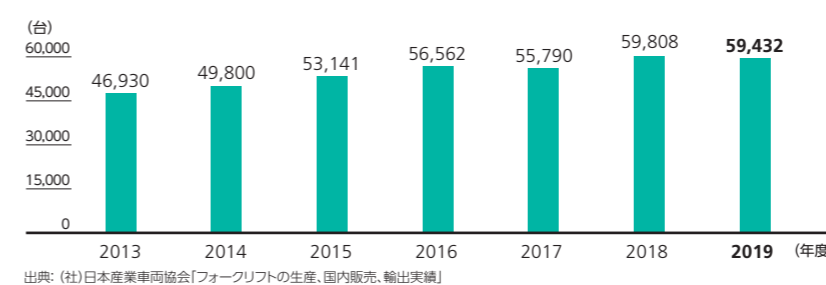
(注)2019年度に自動車電池事業(海外)の一部連結子会社を産業電池電源事業へ変更しました。それに伴い、2018年度の数値を変更後のセグメント区分に組み替えて記載しています。

## データ

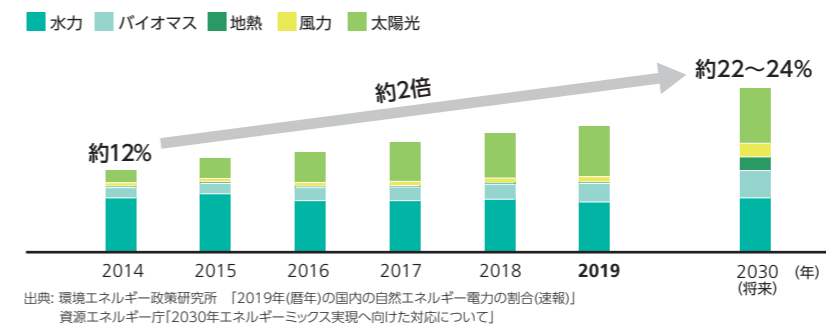
### 1 機種別の売上高



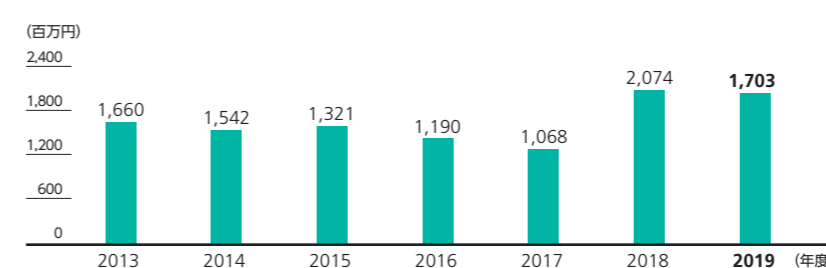
### 2 日本におけるバッテリー式フォークリフトの生産台数



### 3 日本の年間発電量に占める再生可能エネルギーの割合



### 4 設備投資額



2019年度は利益率の高い産業用電池電源装置が好調に推移しました。需要先別では民需、官公庁、電力などの分野が伸びています。データセンター向けの鉛蓄電池や発電所向けの電源システムの販売が増加傾向にあります。また、国土強靱化計画に対応する官公庁向けの電池電源装置も増加しています。

ガソリンや軽油を燃料とするエンジン式フォークリフトに比べて、電気によるモーターで駆動するバッテリー式フォークリフトはCO<sub>2</sub>の排出を削減することができます。バッテリー式フォークリフトの生産台数は年々増加傾向にあります。

日本ではCO<sub>2</sub>の排出抑制、エネルギー自給率の向上の観点から太陽光や風力といった再生可能エネルギーの活用が求められています。政府は2030年の国内電源構成のうち、再生可能エネルギーが占める割合を22~24%としており、導入が促進されています。

2019年度の設備投資額は1,703百万円でした。これは、既存拠点における更新投資です。また、第五次中期経営計画で取り組んでいるAI・IoTの活用に関する設備投資も行っています。

# 車載用リチウムイオン電池事業



## 事業の拡大に向けて経営資源を傾注します。

企業別平均燃費基準(CAFE)とCO<sub>2</sub>排出の規制強化を背景に、日系自動車メーカーからハイブリッド車(HEV)用リチウムイオン電池の引き合いが増加しています。一方で、供給できるサプライヤーは限られており、市場は適切な競争環境にあると見ています。そうした動向も踏まえ、HEV用リチウムイオン電池へ重点的に投資し、チャンスを捉える諸施策をスピーディに実行していきます。

2019年度は、先行投資のため車載用リチウムイオン電池事業全体として業績こそ営業損失を計上しましたが、営業成果が着実に上がっています。

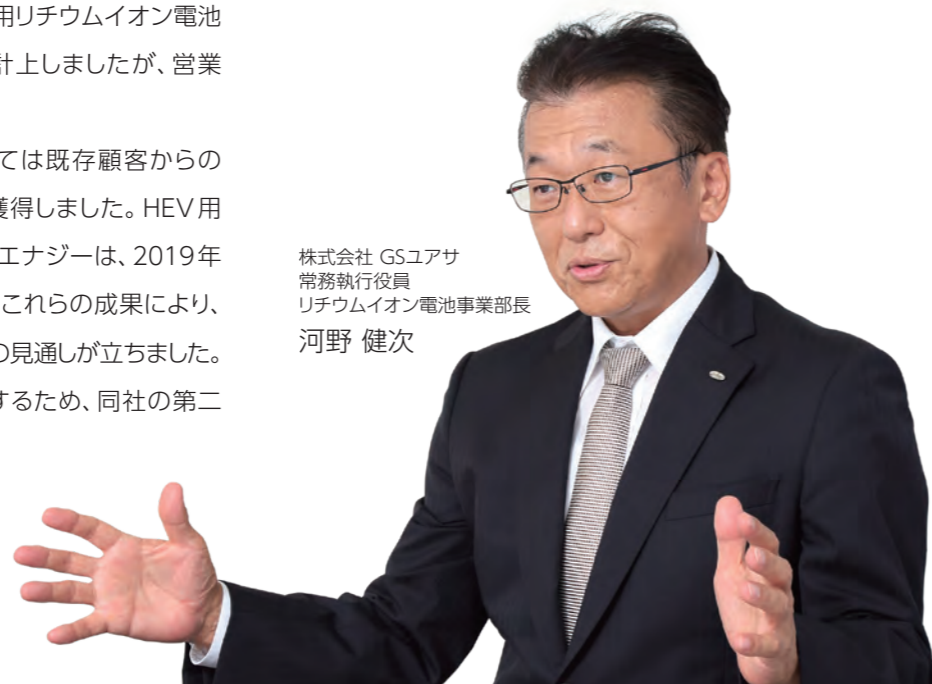
HEV用リチウムイオン電池においては既存顧客からの受注を拡大、日系大手の新規顧客も獲得しました。HEV用リチウムイオン電池を製造するブルーエナジーは、2019年度に累積損失解消を達成しています。これらの成果により、2021年度以降の中長期的な増収増益の見通しが立ちました。また今後必要となる生産能力を確保するため、同社の第二工場の建設を決定し、2022年度の完成を目指します。

また2019年度は、12Vリチウム

イオン電池を生産するハンガリー工場を10月に稼働開始しました。量産体制を整えるとともに、収益性向上も図ります。

直近では新型コロナウイルスによる新車販売台数の減少が予想されます。環境対応車の機能部品である車載用リチウムイオン電池の事業環境は厳しいと思われませんが、第五次中期経営計画の達成とその後の事業の成長を期して設備投資や収益体質改善を進め、事業基盤を強化していきます。

株式会社 GSユアサ  
常務執行役員  
リチウムイオン電池事業部長  
河野 健次

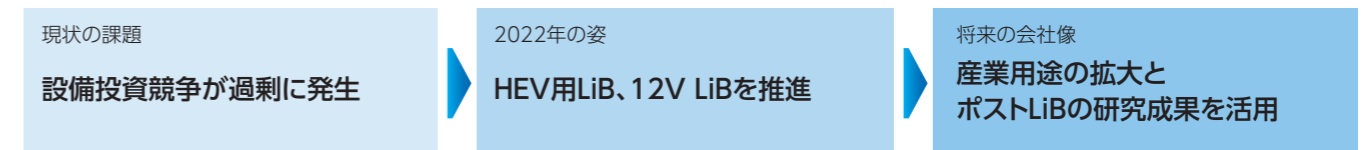


## 長期戦略(2030年頃の目指す姿)

### 長期ビジョン

- 信頼できるパートナーとの連携を強化・進化させることによる、地位確立と収益向上
- ハイブリッド車(HEV)、12V LiBの推進
- 電気自動車(EV)、プラグインハイブリッド車(PHEV)向け大容量電池開発成果の産業用途への拡大

### 課題認識と将来像



### SWOT

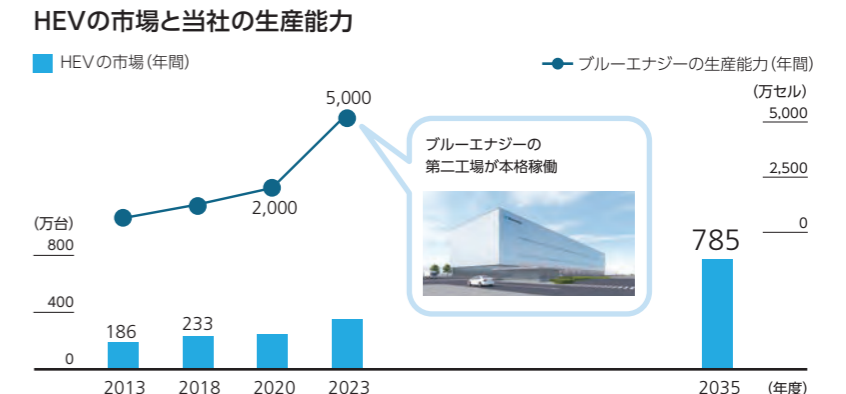
<b>強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ HEV用LiBの安定供給</li> <li>■ 12V LiB市場への先行投入</li> <li>■ 日系・欧州メーカーへの豊富な納入実績</li> </ul>	<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 欧州ELV指令や中国NEVをはじめとした環境規制</li> <li>■ 加速する電動車のフルライン化(EV/PHEV/HEV)</li> </ul>
<b>弱み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 材料の安定調達力</li> <li>■ LiB市場の成長に見合う経営資源の確保</li> <li>■ 大容量LiBにおける競合メーカーとの競争力</li> </ul>	<b>脅威</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ LiB業界内の競争激化</li> <li>■ サプライヤーの交渉力UP</li> <li>■ 代替LiB(全固体電池)の台頭</li> </ul>

## In Focus

### 長期的な需要拡大を見込みHEV用電池の生産能力を増強

世界のHEV市場は2035年度には785万台にまで拡大すると推定されています。

当社は2011年度に本田技研工業株式会社向けにHEV用電池を納入して以来、着実に生産能力を拡充し2020年度からトヨタ自動車株式会社向けにもHEV用電池の供給を開始しました。今後のさらなる需要拡大に対応するため2019年度にブルーエナジーの第二工場建設を決定。2023年度には生産能力を倍増させる予定です。



出典: 富士経済「2019年版 HEV、EV関連市場徹底分析調査」より。一部推定

# 車載用リチウムイオン電池事業

## 中期事業方針 (第五次中期経営計画)

### 事業方針

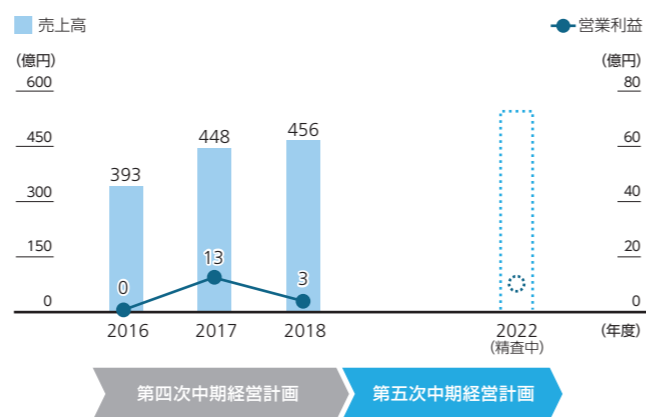
**事業環境の変化を先取りし、  
将来の事業拡大を見据えた  
差別化戦略の土台を作る**

### 戦略および重要課題

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

### 業績計画

第五次中期経営計画期間は2019年度から2021年度までとしていましたが、新型コロナ禍の影響を受け2020年度はいったん単年度計画として除外し、最終年度を2022年度(2023年3月期)とした4カ年計画に変更しました。なお、2022年度の事業別業績については現在精査しています。



## 事業概況

### 2019年度(2020年3月期)業績

2019年度の車載用リチウムイオン電池事業の売上高は422億64百万円(前年度比33億20百万円減)、営業損失は17億8百万円(前年度比20億9百万円悪化)となりました。

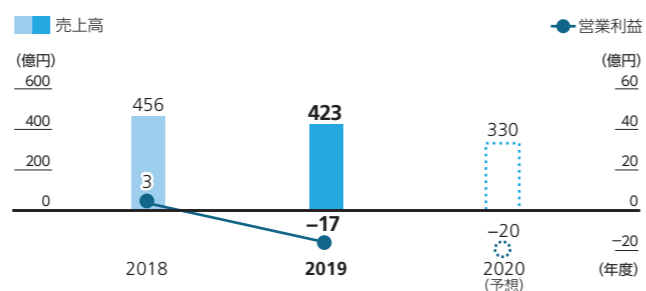
HEV市場(データ1)は世界的に需要が伸びており、2019年度は新車種向けのHEV用リチウムイオン電池の供給を開始したことで販売数量が増加しました。一方でセグメント全体では、海外自動車メーカー向けPHEV用リチウムイオン電池の販売減少などの影響で減収となりました。損益面ではハンガリー工場稼働開始に伴う費用の増加が影響しました。

### 2020年度(2021年3月期)計画

2020年度の業績見通しは、売上高330億円(前年度比21.9%減)、営業損失20億円(前年度比2億92百万円悪化)としています。

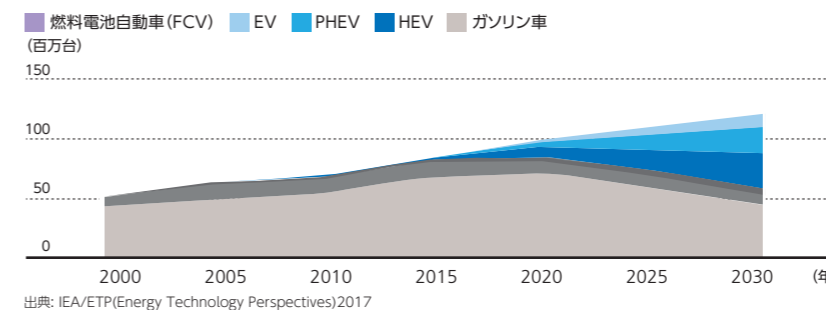
HEV用リチウムイオン電池の拡販と生産能力の拡大を進めるとともに、ハンガリー工場の12Vリチウムイオン電池の量産立ち上げを着実に実行します。また2019年度に生産を開始した電力貯蔵システム市場向けのリチウムイオン電池の安定供給に努めていきます。

### 業績の推移



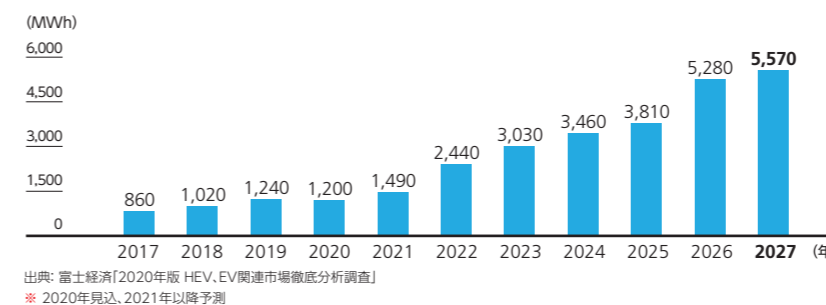
## データ

### 1 自動車のグローバル市場予測



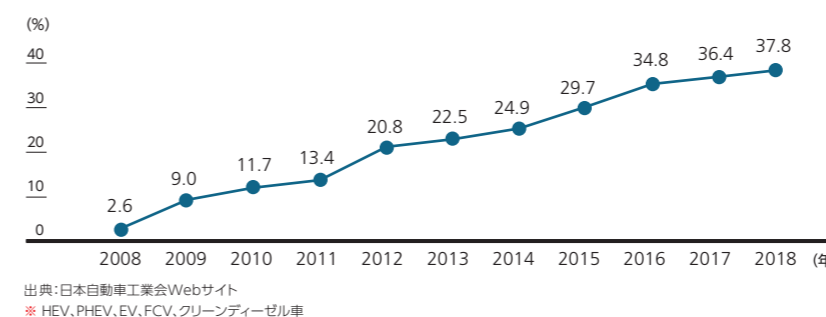
各国のCAFE方式導入による自動車燃費基準の厳格化が進む見通しであり、日系自動車メーカーを中心に各社が注力するHEVの市場は、中長期的に拡大すると予想されます。

### 2 HEV向けリチウムイオン電池の数量の推移



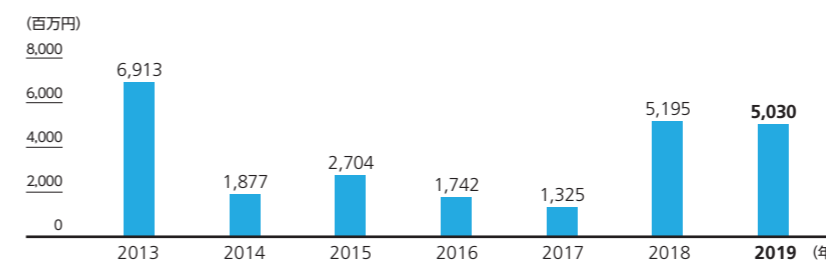
HEV用リチウムイオン電池についても2020年は新型コロナ禍などによる景気の減退により、一時的に減少するものの、日系自動車メーカーを中心にHEVに注力するため、中長期的にリチウムイオン電池の需要も伸びていくと予想されます。

### 3 日本国内の新車販売台数(乗用車)に占める次世代自動車\*の割合



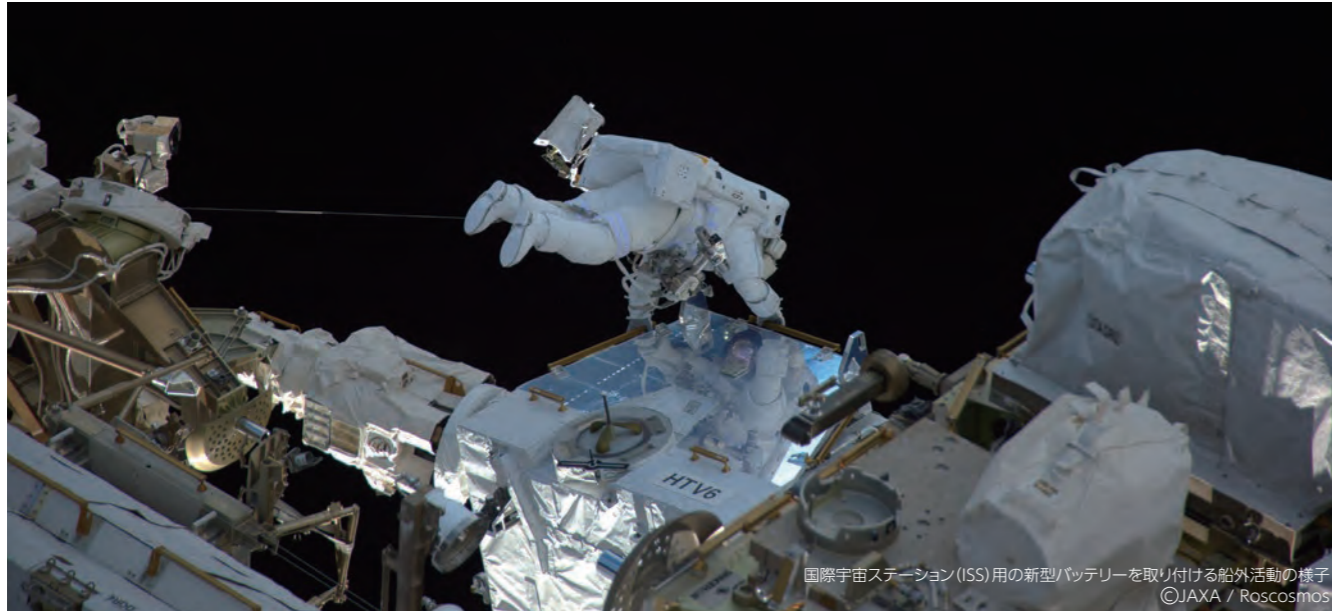
日本国内の新車販売において、HEV・PHEVなど次世代自動車の占める割合が年々増加しています。世界的にみても、充電不要で環境性能の高いHEVの需要が欧米を中心に伸びています。

### 4 設備投資額



2019年度の設備投資額は5,030百万円でした。これは、主としてブルーエナジーの量産投資とハンガリー工場稼働開始に伴う初期投資費用です。

# その他事業



## 中期事業方針 (第五次中期経営計画)

### 事業方針

最高水準の性能と品質の電池で  
新しい社会インフラ構築に  
貢献する

### 戦略および重要課題

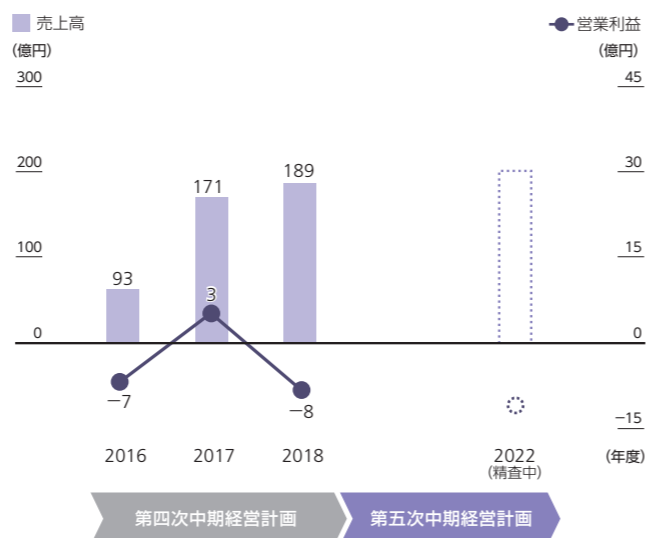
- 潜水艦用リチウムイオン電池の安定供給と品質向上を図る
- 信頼性と耐久性を向上させ、航空機・衛星用リチウムイオン電池を拡販する

### 「深海」から「宇宙」までの極限環境

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

### 業績計画

第五次中期経営計画期間は2019年度から2021年度までとしていましたが、新型コロナ禍の影響を受け2020年度はいったん単年度計画として除外し、最終年度を2022年度(2023年3月期)とした4年計画に変更しました。なお、2022年度の事業別業績については現在精査しています。



## 事業概況

### 2019年度(2020年3月期)業績

2019年度のその他事業における売上高は185億2500万円(前年度比4億2200万円減)、営業利益は3億2200万円(前年度比10億7700万円改善)となりました。

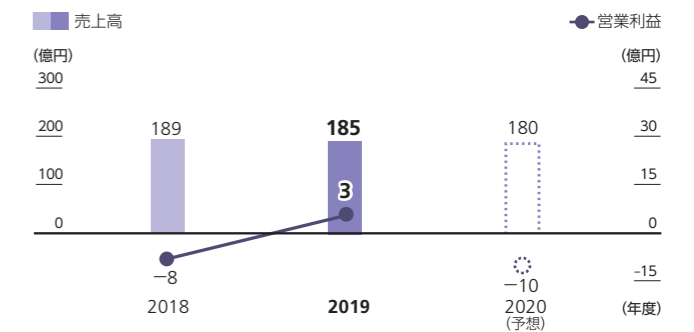
潜水艦用リチウムイオン電池の生産は順調に推移しました。また、航空機用リチウムイオン電池の販売も増加しました。一方、衛星用リチウムイオン電池の販売は減少しました。損益面では、管理部門や研究開発部門の経費削減により前年度に比べて改善しました。

### 2020年度(2021年3月期)計画

2020年度の業績見通しは、売上高180億円(前年度比2.8%減)、営業損失10億円(前年度比13億2200万円悪化)としています。

当社は引き続き潜水艦用リチウムイオン電池の安定供給を続けるとともに、その技術を他用途へも展開していきます。また、航空機用、衛星用のリチウムイオン電池の拡販にも注力していきます。

### 業績の推移



## In Focus

### 国際宇宙ステーション用リチウムイオン電池の供給

当社グループ製の国際宇宙ステーション (ISS) 用リチウムイオン電池が、宇宙ステーション補給機「こうのとりの HTV」9号機に搭載され、2020年5月にH-IIBロケット9号機で打ち上げられました。2016年、2018年、2019年に続く4回目で、今回が最終輸送となりました。ISSに輸送されたバッテリーは、宇宙飛行士の船外活動によって、ニッケル水素電池を使用した旧型バッテリーから順次取り換え作業が行われます。

また、ISSへ補給物資を運ぶHTVにも初号機から当社グループ製のリチウムイオン電池が採用されており、2021年以降に打ち上げ予定の新型宇宙ステーション補給機 (HTV-X) への採用も決定しています。当社グループは今後もISSの運用を支えるとともに、宇宙用電池の開発・供給を通じて社会の発展に貢献していきます。



国際宇宙ステーション用リチウムイオン電池(セル)



国際宇宙ステーション

# 新技術・新製品の開発に積極的に投資

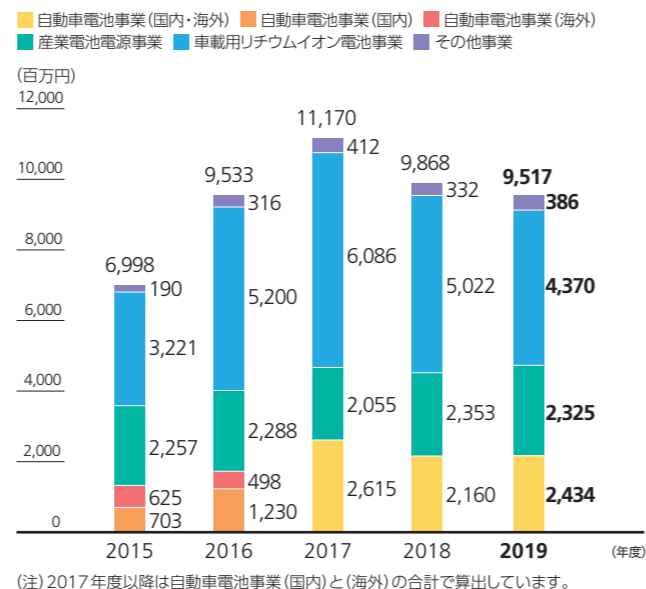
## 体制

当社グループは、自動車電池、産業電池電源、車載用リチウムイオン電池、その他の事業について、基盤技術から製品・製造技術に至るまで、積極的な研究開発活動を行っています。

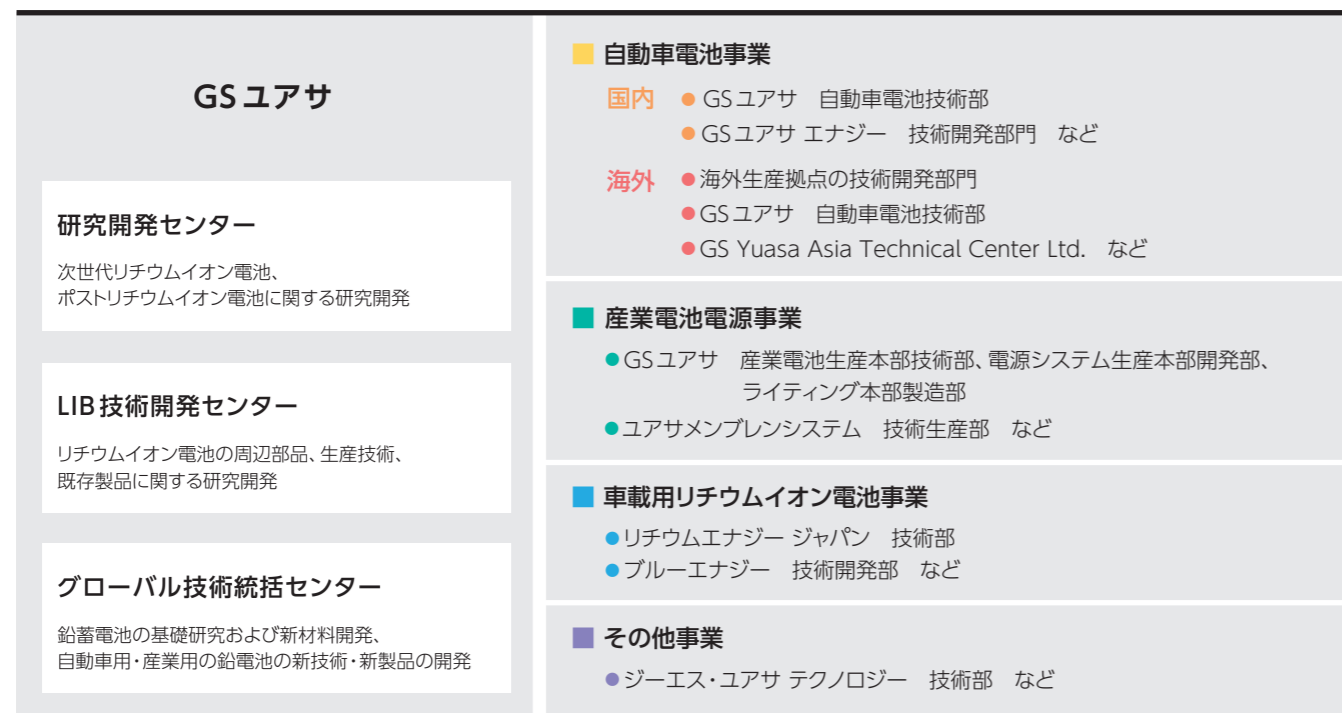
自動車電池の研究開発は、国内においては、GSユアサの技術開発部門、自動車電池技術部、GSユアサ エナジーの技術開発部門などがそれぞれ実施しています。また、海外においては、海外生産拠点の技術開発部門、GSユアサの技術開発部門、自動車電池技術部、GS Yuasa Asia Technical Center Ltd.などがそれぞれ実施しています。産業電池電源の研究開発は、GSユアサの技術開発部門、産業電池生産本部技術部、電源システム生産本部開発部、ライティング本部製造部、ユアサメンブレンシステムの技術生産部などがそれぞれ実施しています。車載用リチウムイオン電池の研究開発は、GSユアサの研究・技術開発部門、リチウムエナジー ジャパンの技術部、ブルーエナジーの技術開発部などがそれぞれ実施しています。その他事業の研究開発は、GSユアサの

研究・技術開発部門、ジーエス・ユアサ テクノロジーの技術部などがそれぞれ実施しています。

### 研究開発費



## 研究開発組織の概要



## 事業別の研究開発状況

### 自動車電池事業(国内)

国内自動車用鉛蓄電池の分野では、欧州車両向け欧州統一規格(EN規格)電池の日本メーカー製車両への採用が広がっており、これまで、同規格に準拠した「ECO.R ENJ」シリーズを一般用の6品種(LN0~LN5)、ISS車用の3品種(LN2-IS、LN3-IS、LN5-IS)と幅広くラインアップしてきました。さらに、海外でも日本メーカー製車両のEN電池の取り換え需要が増加したのに対応し、2019年度は同品種を海外向けに展開しました。また、リサイクル素材を積極的に採用し地球環境に配慮した「ECO.R」シリーズのリニューアルを実施しました。短時間・短距離走行が中心の「チョイ乗り」などの乗り方の変化や車両の制御の変化により増加してきた放電気味の使用での劣化に対する耐久性能と気候変動による温暖化やエンジンのハイパワー化により懸念されるエンジンルームの高温化に対する耐久性能を向上させました。

国内オートバイ用鉛蓄電池の分野では、レジャー用バイク、一般生活用の通勤用バイクなど、各車両用途に適応した新技術の開発を進めています。オートバイにおいてもISS車やHEVなどの環境対応車両への関心が高まってきており、当社グループの高い耐久性能と充電受入性能を実現したオートバイ用鉛蓄電池が採用されています。また、これら環境対応車両専用のオートバイ用鉛蓄電池の開発を進めています。

### 自動車電池事業(海外)

海外自動車用鉛蓄電池の分野では、海外で生産および使用される充電制御車やISS車用鉛蓄電池の製品・製造技術の開発を進めており、2015年に株式取得をしたトルコのInci GS Yuasa Aku Sanayi ve Ticaret Anonim Sirketiにおいて、欧州市場向けの高性能始動用鉛蓄電池「YBX5000」シリーズのLN2、LN3、LN5を開発し、さらにISS車用鉛蓄電池の開発を進めています。また、海外で生産および使用されるHEVおよびEV用補機電池の開発を進め、順次市場に展開しています。

海外オートバイ用鉛蓄電池の分野では、東南アジア地域での輸出向け中型オートバイの生産拡大に伴い、中型オートバイ用の中容量クラスの制御弁式鉛蓄電池を開発し、同地域のそれぞれの生産拠点において順次市場に展開しています。また、今後も大きな成長が見込まれるインド市場向けに、通勤用バイク用に加えてISS車用の制御弁式鉛蓄電池を開発することで、品種の拡大を図るとともに、新車採用されています。

また、欧州高級車のシステム起動およびバックアップ用の電池として、オートバイ電池技術を利用しつつ、特別な排気構造を備えた制御弁式鉛蓄電池を開発し、欧州補修市場へ参入しており、本用途での品種拡大を図っています。

### 産業電池電源事業

産業用鉛蓄電池の分野では、北米などの海外市場で需要拡大が見込めるデータセンター用途や5G基地局用途向けに、ハイレート短時間のバックアップ性能を大幅に向上させた制御弁式鉛蓄電池の開発に取り組んでいます。現在、量産ラインでの先行試作を順調に進めており、今後、製品ラインアップの拡充を計画していきます。また、東南アジアにおける通信市場の旺盛な需要に応えるために、ベトナム工場で産業用鉛蓄電池の開発を行い、2017年度に生産を開始していますが、さらなるラインアップの拡充を図るために、2019年度に2Vタイプ4品種と12Vフロントターミナルタイプの新製品を量産開始しました。また、日本国内では、鉄道地上設備などの放電頻度が比較的多い用途向けに国内最高水準の放電耐久性能とスタンバイユースでの長寿命を兼ね備えたSNS-TNシリーズを2019年度から市場に展開しました。

バッテリー式フォークリフト用鉛蓄電池においても、海外需要の拡大に対応し、中国(DINタイプ5品種)・タイ(DINタイプ2品種)・パキスタン(EB電池3品種)で新製品を市場に展開しました。

電源装置分野では、常時インバータ給電方式の汎用UPS「Acrostar THA2-1000」(1kVA)を開発しました。従来機種に比べて消費電力を20%削減し、さらにスマートエコモード

方式を採用することで、大幅に消費電力を削減することを可能としました。なお、UPS本体の設計標準使用期間を従来機種よりも長い8年に延長したことにより、ランニングコストを低減することができます。また、EV/PHEVへの充放電を可能としたV2X双方向充電器[VOXSTAR]を開発しました。

V2H機器は家庭用を想定しており、電力消費規模から6kWを上限とした単相機器が主流ですが、パブリック用途で使用するために、V2H認証機器では業界初となる三相10kWへの大容量化を実現しました。定置蓄電池PCSと組み合わせ合わせたV2Xシステムを構築することで、BCP対応のみならず、エネルギーマネジメントシステム(EMS)対応の調整力として、車両の蓄電池をアクティブに活用することが可能となります。

産業用リチウムイオン電池の分野では、リチウムイオン電池モジュール[LIM50ELシリーズ]の販売を開始しました。従来の[LIM50ENシリーズ]の互換品でありながら、サイクル運用時の容量劣化を約50%に、バックアップ用途などのフロート運用時の容量劣化を50%以下にすることに成功しました。これにより、頻繁に充放電が行われる用途でも長期間使用することが可能となり、インフラ設備の防災対応だけでなく、電力需要調整市場でも大いに活躍できます。また、大規模蓄電システム用[LEPS-1-16]モジュールを開発しました。エネルギー容量が向上した新規開発セルを採用し、モジュール1台当たりの搭載セル数を12セルから16セルにすることにより、従来の[LIM50EN-12]と比較して体積エネルギー密度を1.73倍とすることができました。このモジュールは、風力発電の出力変動緩和のため、北海道豊富町に設置する世界最大規模の出力240MW・容量720MWhの蓄電池設備に搭載されます。

照明分野では、HID代替LEDランプやラインアップ拡充に取り組み、LEGAランプRが2019年度省エネ大賞を受賞することができました。

環境関連機器の分野では、電池用セパレータに適用しているグラフト重合技術を応用した次亜塩素酸生成装置向けの電解隔膜の開発を開始しました。また、膜分離活性汚泥法(MBR)向けに低ファウリング膜の開発を進めており、大口顧客への拡販を計画しています。

■ 車載用リチウムイオン電池事業

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

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

■ その他事業

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

航空用途では、米国ボーイング社787型機に搭載されるリチウムイオン電池を納入中です。宇宙用途では、液体燃料ロケット[H-IIA][H-IIB]や「イプシロン」に当社のロケット用リチウムイオン電池を納入しています。

2016年12月に、宇宙ステーション補給機[こうのとり]6号機によって、宇宙ステーションの電源として搭載される当社のリチウムイオン電池の輸送が開始され、2020年5月21日に打ち上げられた「こうのとり」9号機によって、すべての電池の輸送が完了しました。

ESG

マテリアリティ ..... 61  
 環境 ..... 62  
 社会 ..... 65  
 ガバナンス ..... 69  
 社外取締役・社外監査役からのメッセージ ..... 77  
 役員一覧 ..... 79  
 CSRサイト掲載項目一覧 ..... 81

# マテリアリティ

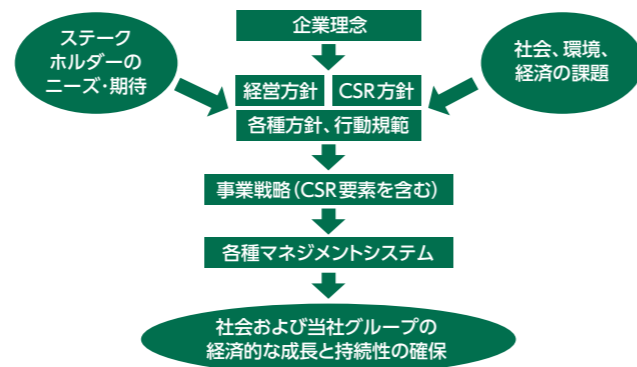
## マテリアリティ(重要なCSR課題)の事業戦略への組み込み

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

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

当社グループは、マテリアリティを中期経営計画に組み込んだビジネスプロセスを運用することにより、財務・非財務の両面で経営の質を向上させ、事業と社会の持続可能な成長を目指しています。

### CSR推進プロセスの概要



### 本レポートにおけるESG報告について

当社グループは、マテリアリティ対応計画を事業戦略へ組み込み、第五次中期経営計画の中でESGに関する目標を下図の通り設定しています。本レポートでは、中期経営計画に関連の深いマテリアリティ項目の概要を報告しています。詳細およびその他の活動状況については、当社Webサイトで情報を開示します。

### 第五次中期経営計画に組み込んだESG目標と進捗状況

	持続的な成長課題	活動内容・目標	2019年度の状況
E	Environment エネルギー・デバイス・カンパニーとして持続可能な地球環境への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮製品の開発とグローバルでの販売</li> <li>事業活動で生じる環境負荷の低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社環境配慮製品売上比率 35%(2021年)</li> <li>全社CO<sub>2</sub>削減 目標6%/3年</li> <li>全社水使用量削減 目標8%/3年</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>総需要が伸びているISS電池需要の積極獲得による環境配慮製品比率の向上</li> <li>一部海外生産拠点で太陽光発電システム導入による使用電力削減(CO<sub>2</sub>排出量の削減)</li> <li>充電設備で使用する水の循環利用(水使用量の削減)</li> </ul>	
S	Social 人権の尊重と社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権の尊重</li> <li>人材育成による生産性向上とモチベーション向上</li> <li>労働環境/労働安全衛生の向上</li> <li>消費者が安心する製品と情報の共有</li> <li>CSR調達による社会課題への貢献と調達リスクの低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権の教育とリスクマネジメントの強化</li> <li>自律型人材育成と多様な人材活用基盤確立</li> <li>ワークライフバランス向上施策の推進</li> <li>全社品質向上の遂行</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>全職場において人権尊重に関するミーティングを展開</li> <li>年間計画に基づく階層別研修および品質教育を実施</li> <li>有給休暇10日取得義務化の対象を管理職や有期雇用社員にも拡大</li> <li>経営の基本とした「品質重視」に基づく、体系的活動の展開</li> </ul>	
G	Governance 公正、透明、迅速なグループ全体のガバナンスの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>国際規範の尊重と各国の法令順守</li> <li>知的財産の保護</li> <li>機密情報管理の徹底</li> <li>迅速かつ適切な経営意思決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス教育の推進/法令情報整備</li> <li>特許侵害予防活動の強化と模倣品の撲滅</li> <li>コーポレートガバナンス・コードを意識した経営</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス啓発情報にて法令情報を周知</li> <li>中国における商標権侵害訴訟勝訴</li> <li>香港での類似商号取消訴訟での取消確定判決</li> <li>女性社外取締役の選任 →社外取締役3分の1超 →多様性の確保</li> </ul>	

# 環境

## 環境配慮製品の開発と普及

### マテリアリティ

- 環境配慮製品に搭載される当社製品の市場拡大(低公害車用途など)
- 環境性能を向上させる製品の開発

### 環境配慮製品の普及促進

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

当社グループでは、地球温暖化の抑制に貢献する製品を環境配慮製品と定義して、当該製品の開発および普及を促進しています。

2019年度からは、中期経営計画に環境配慮製品に対する販売目標を組み込むことで、お客様に提供する製品を通じた気候変動への対応を事業戦略の一環として取り組んでいます。

2019年度における環境配慮製品の販売比率は34%であり、低燃費を実現するアイドリングストップ(ISS)車や再生可能エネルギーを活用した発電システムを用途とした製品の売上増加によって、年度目標(28%以上)を達成しています。今後も、地球温暖化に関する市場ニーズに対応した製品をお客様に提供する活動を推進していきます。

### 当社グループにおける環境配慮製品の事例

対象	説明
ISS車用バッテリー	エンジン停止中のガソリン消費をなくして燃費向上を図るISS車用のバッテリー
蓄電システム	再生可能エネルギーを有効活用するシステム(パワーコンディショナ、リチウムイオン電池など)
車載用リチウムイオン電池	温室効果ガス削減に大きく寄与するハイブリッド車(HEV)用や電気自動車(EV)用のバッテリー

## 環境保護の推進

### マテリアリティ

- 水資源の有効利用の推進
- 低炭素社会実現への貢献
- 環境汚染の予防(環境リスク管理の徹底)
- 市場に提供する製品の再生材料使用率の向上

### CO<sub>2</sub>排出量の削減

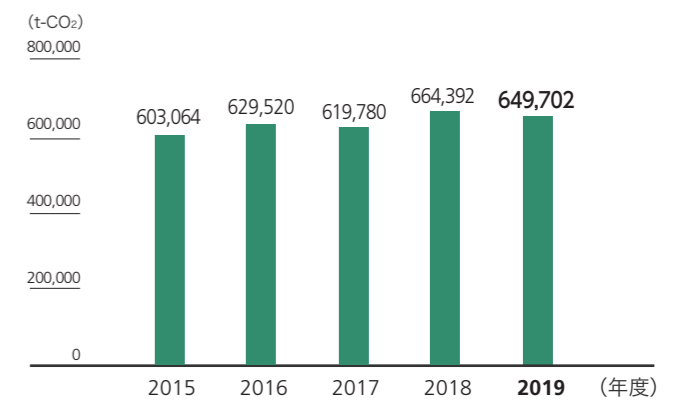
指標	目標値(2021年度)
CO <sub>2</sub> 排出量	2018年度比 6%削減

当社グループでは、世界各国の生産活動におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。2019年度からは、中期経営計画にグローバルでの削減目標を組み込んでいます。

2019年度におけるCO<sub>2</sub>排出量削減率は2%であり、年度目標(2%以上)を達成しました。蓄電池充電工程や部品製造工程などの生産プロセスにおける省エネルギー活動が目標達成に繋がったと考えています。

今後も、業務効率を改善する活動を通じた温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいきます。

### 当社グループのCO<sub>2</sub>排出量の推移\*



\* 2018年度から適用範囲を拡大しています。



## 環境

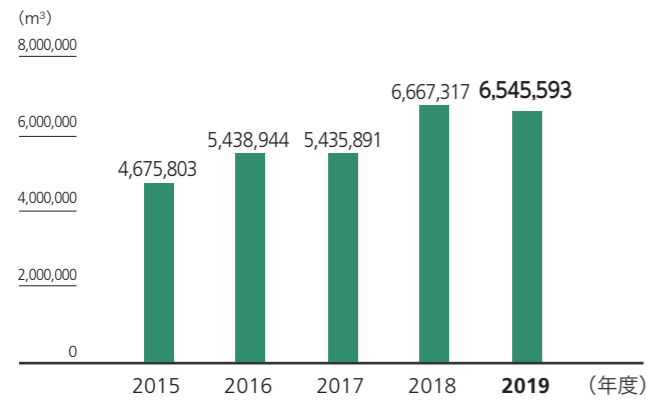
### 水使用量の削減

指標	目標値(2021年度)
水使用量	2018年度比 8%削減

当社グループでは、世界各国の生産活動における水使用量の削減に取り組んでいます。2019年度からは、中期経営計画にグローバルでの削減目標を組み込んでいます。

2019年度における水使用量削減率は2%であり、年度目標(3%以上)を達成できませんでした。国内事業所における水循環設備の不具合の発生などが原因ですが、今後も、水の循環利用を促進する活動を継続的に実施していきます。

#### 当社グループの水使用量の推移\*



\* 2018年度から適用範囲を拡大しています。

### 適切な環境情報の開示

当社グループはCDPIに対応した情報開示を行っています。CDPIは、機関投資家や顧客のニーズに基づき、企業に対して環境戦略情報の開示を求めています。

温室効果ガス排出量については、第三者検証\*によってデータの信頼性を確保した情報を開示しています。また、水リスクに対するパフォーマンスや対応策などの情報開示も進めています。

今後も、さまざまなステークホルダーのニーズに対応した適切な環境情報の開示に努めていきます。

\* SGSジャパン株式会社による第三者検証を受審しています。

### 製品に使用する再生鉛の利用率向上

指標	目標値(2021年度)
鉛蓄電池の鉛原材料に占める再生鉛量の比率	35%以上

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

2019年度からは、中期経営計画に鉛の再生利用率に対する目標を組み込み、事業戦略と一体となった循環型社会の実現への貢献を目指しています。

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により、お客様などで使用済みとなった当社製品の再資源化に取り組んできました。今後は、当社製品における再生材料の利用促進についても強化していきます。

2019年度における鉛の再生利用率は42%であり、年度目標(31%以上)を達成しました。海外グループ会社における再生鉛使用率が急速に向上したことにより、鉛蓄電池に使用する再生鉛量が当初の想定量を大きく上回ったことが要因とされています。今後も、この水準を維持向上できるよう努めていきます。

## 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)<sup>※1</sup>への取り組み

2017年6月に公表されたTCFDによる提言では、低炭素社会へのスムーズな移行によって金融市場の安定化を図るために、企業などに対して中長期的な気候関連のリスク・機会やその財務影響に関する情報開示を求めています。

2019年12月、当社グループはTCFD提言に対する賛同とTCFDコンソーシアムへの参加を表明しました。

当社グループは、企業経営に対して長期的で多大な影響を与え得る気候関連問題を重要な経営課題として認識し、当該課題への対応戦略を推進していく必要があると考えています。そのために、TCFDの提言する情報開示スキームを考慮した気候変動シナリオによるリスク・機会の検討作業を2019年度に開始しました。地球の平均気温上昇の目標<sup>※2</sup>を達成して低炭素社会が実現したと想定する2°Cシナリオと、同目標を

達成できず地球温暖化が進行したと想定する4°Cシナリオをベースに、それぞれにおけるリスク・機会の分析を進めています。

現在、リスク・機会の候補として検討しているものを次表に示します。特に、主力製品である自動車電池事業に影響を及ぼす自動車市場の動向は、リスクと機会の両面から重要視しています。また、世界規模での再生可能エネルギーの普及は、蓄電システムの販売拡大に向けた大きな機会として捉えています。

今後、TCFDを活用したリスク・機会の特定や事業戦略への展開を推進するとともに、気候変動関連情報の適切な開示に努めていきます。



<sup>※1</sup> G20の要請を受けて金融安定理事会が設立した気候関連の情報開示や金融機関の対応方法を検討する組織

<sup>※2</sup> 地球の平均気温上昇を産業革命以前の水準から2°Cを十分に下回るレベルに保つ目標

### 気候関連のリスク・機会の候補として検討しているもの

区分	分類	バリューチェーンステージ	内容
機会	製品・サービス	販売	再生可能エネルギーの普及に伴い、電力供給安定化に必要な蓄電設備向けに大型蓄電池の需要が増えることが想定される。市場ニーズに適合した蓄電システムの開発と製品展開によって売上拡大が見込める。
	製品・サービス	販売	2°C未満シナリオや2°Cシナリオによると、中期的にはガソリン車の市場が拡大し、長期的にはHEVやEVが普及することが示唆されている。市場ニーズに適合した製品を適切なタイミングで上市することにより、シェアの拡大が見込める。
移行リスク	規制	調達	2°Cシナリオによると、各国のCO <sub>2</sub> 排出量削減目標を達成するために炭素税が増額され、化石燃料由来のエネルギー調達コストが増加することが示唆されている。さらなる省エネルギーや再生可能エネルギー利用に向けた取り組みが重要となる。
	市場	販売	2°C未満シナリオや2°Cシナリオによる示唆、および欧州のガソリン車などの規制の計画状況を考慮すると、長期的にはガソリン車市場が大幅に縮小することが予測される。市場変化に対応するビジネスモデルの転換が必要となる。
物理リスク	短期的リスク	直接操業、調達	異常気象に伴う水害により、自社工場の操業停止やサプライチェーンの分断が懸念される。自社工場の水害による損失を分析・評価する調査を2019年度から実施する。
	長期的リスク	直接操業	4°Cシナリオによる将来の渇水リスクが一部の海外グループ会社で懸念される。水の使用量削減や再利用促進など、事業活動に必要な十分な水の確保策が必要となる。

# 社会

## 人権の尊重

### マテリアリティ

- コンプライアンス研修の推進、ホットライン通報制度の周知徹底
- 人権リスク管理の徹底

### 人権教育の推進

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

当社グループは、強制労働や児童労働などに対する基本的なルールを定めて運用しています。また、サプライヤー様において強制労働や児童労働の事実が発覚した場合には、ただちに是正するしくみを構築しています。

### 関連するCSR行動規範

#### ● 強制労働、児童労働の禁止

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

#### ● 人権侵害への加担の回避

私たちは、間接的であっても人権侵害に加盟しません。

当社グループでは、人権に配慮した事業活動を実践するための従業員教育を推進しています。

従業員が、さまざまな人権課題を認識し、人権に配慮した事業活動の重要性を理解するために、次のような啓発・教育活動を実施しています。また、必要に応じて人権マネジメントに関する講習会などに参加して、人権に係るリスクや負の影響を適切に特定・評価するための知識の向上を図っています。

### 人権尊重に係る認識教育

- 人権尊重やハラスメントをテーマにした職場教育(ミーティング・ディスカッション)
- 人権尊重に対する意識啓発を目的に作成した冊子の配布および社内メールマガジンの配信
- 当社グループのCSR方針を解説したマニュアルの配布
- 海外拠点長を対象にした人権リスクに関する説明会の実施

2019年度は、人権尊重をテーマにしたミーティング形式の職場研修を実施しました。教育効果を分析した結果、従業員の人権意識が向上したと評価しています。また、海外駐在員を対象にした人権リスク研修の実施に向けて、各国のハラスメント規制などを考慮に入れた研修資料を作成しました。

## 多様性の尊重

### マテリアリティ

- 女性の能力開発の促進

### 女性の活躍推進

当社グループでは、女性活躍のための環境と機会を提供して女性一人ひとりが輝ける基盤を整備することが、企業理念である「革新と成長」の実現につながると考えています。そのために、女性が自身の能力を一層発揮できる女性活躍推進の施策を実施しています。女性従業員が三つのL(Link:従業員のつながりの強化、Life:ライフイベントにはあたたかく、Lead:自律と成長の機会へと導こう)の相乗効果で自己成長意欲を高め、活躍のあり方を増やすことで、一人ひとりが自分の色で輝ける会社を目指しています。

2019年度における新卒総合職採用者56名のうち、女性は11名でした。目標とする30%以上には未達成の状況です。引き続き、目標達成に向けた取り組みを継続していきます。

### 女性活躍推進行動計画(2019年4月1日~2022年3月31日)

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

## 人材開発の推進

### マテリアリティ

- 人材育成プログラムの推進

### 人材育成と適切な評価

当社グループでは、現場が企業価値を生み出すエンジンであり、その主役は現場で働く従業員であると考えています。最善の人材育成の場である日常の活動現場では、課題管理制度を中心としたOJT(On-the-Job Training)を通じて、自律型人材の育成に取り組んでいます。

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

2019年度は、年間計画に基づいて階層別研修や品質管理教育を実施し、従業員の問題解決能力の向上を図りました。今後は、従業員のキャリア開発を支援する活動も推進する予定です。

### 従業員一人当たりの人材育成研修年間平均時間(2019年度・株式会社GSユアサ)

項目	区分	平均研修時間
性別	男性	7.2時間
	女性	11.3時間
従業員区分	無期雇用	8.2時間
	有期雇用	0.1時間

## 労働環境・労働安全衛生の向上

### マテリアリティ

- 従業員労働時間管理の徹底、長時間労働発生時の再発防止対応の推進
- 労働安全衛生リスクマネジメントの推進

### 働きやすい職場環境の提供

当社グループは、誰もがその能力を十分に発揮し、心身ともに健康でいきいきと働き続けることが重要であると考え、働きやすさや働きがいを重視した取り組みを推進しています。また、コミュニケーション豊かな風通しの良い職場環境づくりを促進しています。

当社グループは、従業員満足度を向上させる取り組みを通じて、優秀な人材の確保や労働生産性の向上による企業競争力の強化を図っています。

### トップの強い意思に基づいた安全衛生の推進

当社グループは、全社一丸となって安全文化構築へ向けた活動を推進しています。

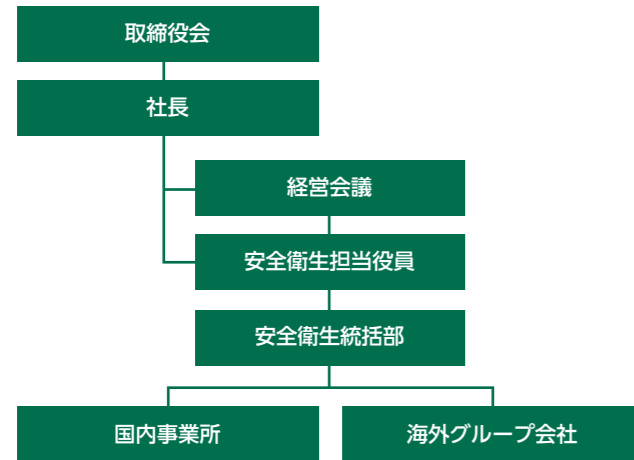
当社社長による安全衛生宣言では、すべての従業員を怪我や病気から守ることに尽力する旨を従業員にコミットメントしています。また、安全衛生に対する基本的な考え方を示した「安全衛生方針」を従業員に周知しています。

全社的な安全衛生を推進するために、安全衛生を統括管理する部門がグループ全体の安全衛生管理の強化を図っています。また、各事業部門や事業会社に設置した安全衛生委員会を中心とした組織体制を構築して、安全衛生活動を実施しています。

安全衛生方針は当社Webサイトに掲載しています。  
[https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/working\\_env.php](https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/working_env.php)

## 社会

### 安全衛生組織体制の概要



### 労働災害リスクの低減

国内事業所における工場内のすべての職場では、安全総点検を実施して潜在的な危険源を特定し、リスクの大きさに応じた低減措置を実施しています。安全衛生担当役員が主導する定期的な構内安全巡視活動における指摘事項についても同様の措置を講じています。また、職場の作業環境測定や、作業員への有害物質の影響をモニタリングする特殊健康診断を定期的に行い、それらの結果に基づいて作業環境を改善しています。

海外グループ会社の生産工場に対しては、CSR推進メンバーによる安全衛生監査の結果に基づいた労働災害リスクの再評価や危険箇所の指摘などを継続的に実施しています。指摘事項への改善に際しては、国内の管理基準や運用プロセスを情報共有して、グループ全体のリスク低減に繋がっています。

2019年度は、当社グループにおいて重大な労働災害は発生していません。今後も、従業員の安全意識を向上させる教育を推進するとともに、労働災害防止策の継続的改善に努めていきます。

### 高品質な製品の提供

#### マテリアリティ

- 品質改善や品質コミュニケーション強化の推進（品質マネジメントシステムの活用）
- メンテナンスサービス体制の強化
- 製品安全教育の推進

### 全社マネジメントによる品質と安全への対応

当社グループは、品質基本方針に基づき、グループ全体でお客様に提供する製品とサービスの質向上を目指した活動を推進しています。また、常にお客様に信頼されるメーカーであり続けるため、お客様視点での「モノづくり」と製品・サービスの質向上に努めています。

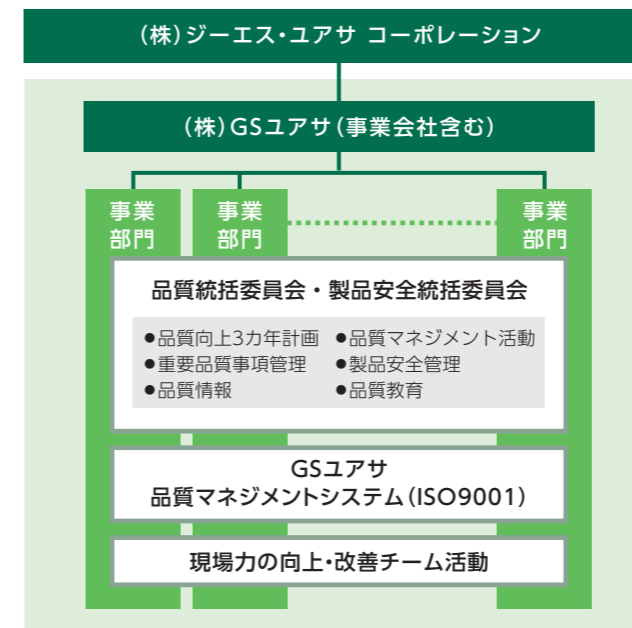
そのために、ISO9001をベースにした「GSユアサ品質マネジメントシステム」を定め、事業部門を横断した品質マネジメント体制を経営トップ主導で推進しています。製品・サービスの品質は、品質担当役員である取締役を委員長とした「品質統括委員会」で毎月審議し、迅速に対応することで向上を図っています。

また、「モノづくり」を追求する取り組みの中で、全従業員への品質教育や全社改善チーム活動を通じて、従業員の品質意識と品質管理の知識・力量を高め、製品・サービスの質向上につなげています。

2019年度におけるクレーム発生や工程内不良に係る品質目標の達成率は95%でした。今後も、品質改善活動を通じて、品質損失目標の達成に取り組んでいきます。

品質基本方針は当社Webサイトに掲載しています。  
[https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/quality\\_management.php](https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/quality_management.php)

### 品質マネジメント体制



### 製品安全への取り組みと迅速な情報伝達

当社グループの製品は、電気エネルギーを蓄積、制御、変換するため、製品安全を重要な課題として位置付けています。

製品の安全性を確保する活動を推進するために、製品安全統括委員会を中心とした全社的な組織体制を構築しています。各事業部門では、製品安全規格への適合に加え、製品の使用環境や経年劣化時の安全性を考慮した製品開発を行うために、失敗事例から得られたノウハウ、FMEA、DRBFMやFTAなどを活用して、製品実現プロセスの強化を図っています。また、製品の不安全事故に対する情報を日常的に収集し、経営トップに遅滞なく伝達することで、迅速な市場対応を行う体制を構築・運用しています。

2019年度は、技術者に対して製品安全リスクアセスメントに係る教育を実施しました。また、管理職に対しては、製品安全概論に関する講習会を開催しています。今後は、各部門が策定した製品安全管理自主行動計画の達成などを通じて、製品安全管理の継続的な強化を図っていきます。

なお、2019年度に、当社グループにおいて重大な製品事故は発生していません。

### CSR調達の推進

#### マテリアリティ

- 責任ある鉱物調達への対応
- サプライヤーCSRリスクの管理

### CSR調達への取り組み

強制労働や児童労働、環境破壊が国際的な社会課題となる中、サプライチェーンにおいても、品質、価格、納期のみならず、人権、労働環境、地球環境などに配慮したCSR調達が重要です。

当社グループは、CSR調達の観点からサプライヤー様に取り組んでいただきたい事項を明示した「CSR調達ガイドライン」を2018年度に発行しました。同ガイドラインは、サプライヤー様とのパートナーシップに基づく持続可能な社会への貢献を通じて、相互の業績向上や事業リスクの低減を図るためのものです。一次サプライヤー様に対する説明会などを通じて、同ガイドラインの主旨を理解していただいた上でサプライチェーン全体へ周知しています。なお、新規取引の場合には、同ガイドラインに合意するサプライヤー様を選定しています。

また、同ガイドラインへの適合性を評価するために、サプライヤー様へのアンケート調査を実施しています。調査結果から課題が特定された場合は、サプライヤー様に対応状況を確認し、必要に応じて監査を実施しています。監査では、同ガイドラインを基準にした文書確認や現地視察を行い、サプライヤー様とともに運用改善を図っています。

2018年度は、国内125社、海外242社の計367社へアンケート調査を実施しました。2019年度は、調査結果に基づいて特定した課題に対するサプライヤー監査を行い、必要な改善策（労働者の移動の自由を制限しない対策など）を講じています。

# ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス

### 考え方および体制

当社グループは、持続的な成長や中長期的な企業価値向上を図るため、変化する経営環境に迅速かつ効率的に対応できる組織、体制を整備するとともに、コンプライアンス経営の徹底、強化を図り、経営の健全性、透明性の向上に真摯に取り組むことをコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方としています。

このような考え方にに基づき、2017年度から新たなガバナンス体制をスタートさせています。純粋持株会社である当社は、グループ事業全体の経営戦略の策定と事業統括およびグループ事業の執行に対する監督の役割を担います。一方、中核事業会社である株式会社GSユアサは、当社グループにおける事業執行の中心としての役割を担い、業務執行機能を集約、強化し、事業に関する迅速な意思決定を行います。

当社取締役会においては、経営方針などに関する戦略的

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

### 取締役会の実効性評価

2016年度から毎年1回、取締役会の実効性評価を実施しています。2019年度も各取締役、監査役に対し、取締役会の構成、運営、議題、および責務などについてアンケートを行いました。

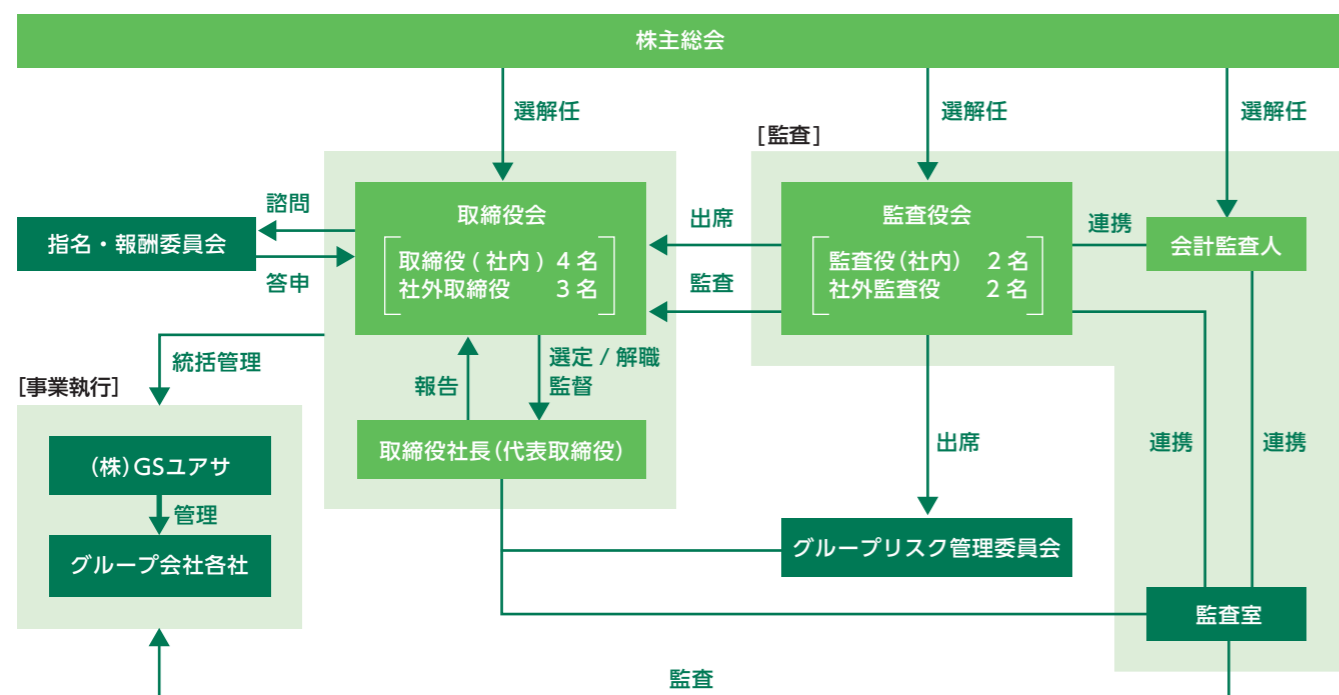
アンケート回答の内容を分析・評価した結果、取締役会の実効性は確保されているものと判断しています。ただし、グループガバナンスのさらなる強化という観点から、建設的な意見や提言も示されており、引き続き、それらの課題に取り組んでいきます。

なお、直近2年における評価および改善策は、右表の通りです。

### 取締役会の実効性評価結果

評価項目	2019年度 (評価対象: 2018年度)	2020年度 (評価対象: 2019年度)
取締役会の構成について	社外取締役の増員および女性役員の登用に関する意見があった。社外取締役2名を含めた「指名・報酬委員会」を新設し、取締役候補者の選任プロセスの客観性・透明性向上を図った。	前年度と同様の意見があった。「指名・報酬委員会」における協議結果も踏まえ、女性の社外取締役を登用し、かつ取締役の3分の1以上を独立取締役とした。これにより多様性をより反映できる構成とした。
取締役会の運営について	肯定的な評価が多かったが、審議時間の確保について要望があった。取締役会およびその他重要な会議の時間設定を見直し、審議時間を十分に確保できるよう改善した。	前年度の改善策が評価され、総じて肯定的な評価であったが、効率的な報告がなされるためのさらなる改善に関する意見があった。このため報告の時期および対象事項の見直しを実施した。
取締役会の議題について	重要な決議事項のフォローアップについて改善要望があり、指定された重要案件については定期的に取締役会に報告されるように変更した。	取締役会への付議に至る議題の審議について意見があり、グループの意思決定プロセスの見直しを実施した。
取締役会の責務について	社外役員への情報提供についてさらなる改善のため、取締役会以前の会議における審議概要の情報共有、社外役員による海外重要拠点の視察などを実施した。	次世代経営者育成に関する関心が示され、新たに執行役員、理事も含めた研修会などの取り組みを実施することを確認した。

### ガバナンス体制(2020年度)



### コーポレート・ガバナンス強化への取り組み

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
内部統制の強化	● 2004～ 監査室設置 ● 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)					● 会計監査人の異動
経営判断の客観性向上		● 社外取締役1名選任	● 社外取締役を2名に増員		● 取締役会の実効性評価を開始(年1回)	● 社外取締役を3名に増員
取締役会の多様性向上						● 女性取締役の登用
経営責任の明確化(取締役指名・報酬)	● 2013～ 取締役任期を1年に短縮		● 業績連動型株式報酬の導入			● 指名・報酬委員会の設置

## ガバナンス

## 指名・報酬委員会の設置

2019年2月から、取締役の指名および報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とした任意の指名・報酬委員会を設置しています。

指名委員会は、取締役候補者の選任案、代表取締役の選定案および後継者計画(育成計画を含む)などについて協議し、取締役に答申します。

また、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、取締役に答申します。

## 指名・報酬委員会の構成

委員長	社外取締役	大谷 郁夫
委員	社外取締役	松永 隆善
	社外取締役	野々垣好子
	取締役社長	村尾 修
	専務取締役	中川 敏幸

## 取締役・監査役のスキルセット分布(2020年度)

専門性・経験	当該スキルの保有者を示したもの(●=1名)									
会社経営	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
財務会計	●	●	●	●	●					
法律	●									
IT	●	●	●							
国際	●	●	●	●						
営業	●	●	●	●						
生産	●	●	●	●						
技術	●	●								

## 取締役の選任に関する考え方

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規模・構成となるようにしています。

個々の社内取締役、独立社外取締役の選定理由については、当社Webサイトに掲載しています。  
[https://www.gs-yuasa.com/jp/ir\\_pdf/GYC0165T.pdf](https://www.gs-yuasa.com/jp/ir_pdf/GYC0165T.pdf)

## 社外取締役の独立性に関する考え方

十分な経験と識見を備え、経営執行者からの制約を受けるとなく、客観的な立場から中長期的な企業価値の向上に寄与する発言のできる人材を複数名、選定しています。選定にあたっては、本人および近親者が所属している/していた法人と当社との間に、取引関係がないまたは極めて希薄であるなどの外形的な独立性も考慮に含めています。

なお当社は、社外取締役全員を独立役員として東京証券取引所に届け出ています。

## 社外役員の取締役会、監査役会への出席状況

2019年度の社外役員の取締役会および監査役会の出席状況については下記の通りです。

## 社外役員の取締役会および監査役会への出席状況(2019年度)

氏名	取締役会	監査役会
	出席回数 / 開催回数	出席回数 / 開催回数
取締役 大谷 郁夫	18 / 18回	—
取締役 松永 隆善	18 / 18回	—
監査役 大原 克哉	18 / 18回	15 / 15回
監査役 藤井 司	18 / 18回	15 / 15回

## 役員報酬

2019年度に取締役および監査役に支払った報酬等の内容は以下の通りです。

## 役員区分ごとの報酬等の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額	対象となる役員の員数
取締役(社外取締役を除く)	242百万円	5名
監査役(社外監査役を除く)	43百万円	2名
社外役員	57百万円	5名

(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。

## 内部統制システム

当社グループでは、経営基盤を強化するために、会社法に基づいた業務の適正を確保するための体制や、必要な規則を整備して、適切な経営情報の管理、リスク管理およびグループの監査などのしくみを構築しています。

また、金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に対応するために、財務報告に係る内部統制の体制やしくみを構築・維持しています。海外の子会社を含めた連結グループ各社は、内部統制の整備および運用状況を社内評価し、社外の監査を受けた後に内部統制報告書を開示しています。

詳細は金融庁の金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システムEDINET (<https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>)をご参照ください。

## 会計監査人の異動

当社の会計監査人である有限責任監査法人トーマツは、2020年6月26日に開催した第16期定時株主総会の終結の時をもって任期を満了しました。同法人の継続監査年数が長期にわたっていることから、当社では、改めて会計監査人の評価・見直しを行うべきと考えました。そこで任期満了に先立って、監査役会が、当社の会計監査人評価・選定基準に従って、同法人を含む複数の会計監査人を対象として比較検討を実施。その結果、有限責任あずさ監査法人を新たな会計監査人としました。当社の会計監査人に必要とされる専門性、独立性および適切性と、当社グループのグローバルな事業活動を一元的に監査する体制を有していることに加え、会計監査人の交代により、従来とは異なる視点や手法による監査を期待できると判断したためです。

## ジーエス・ユアサ コーポレーションの役員報酬の構成

取締役	社内	基本報酬	短期業績連動報酬	中長期業績連動報酬
	社外	基本報酬		
監査役	基本報酬			

# ガバナンス

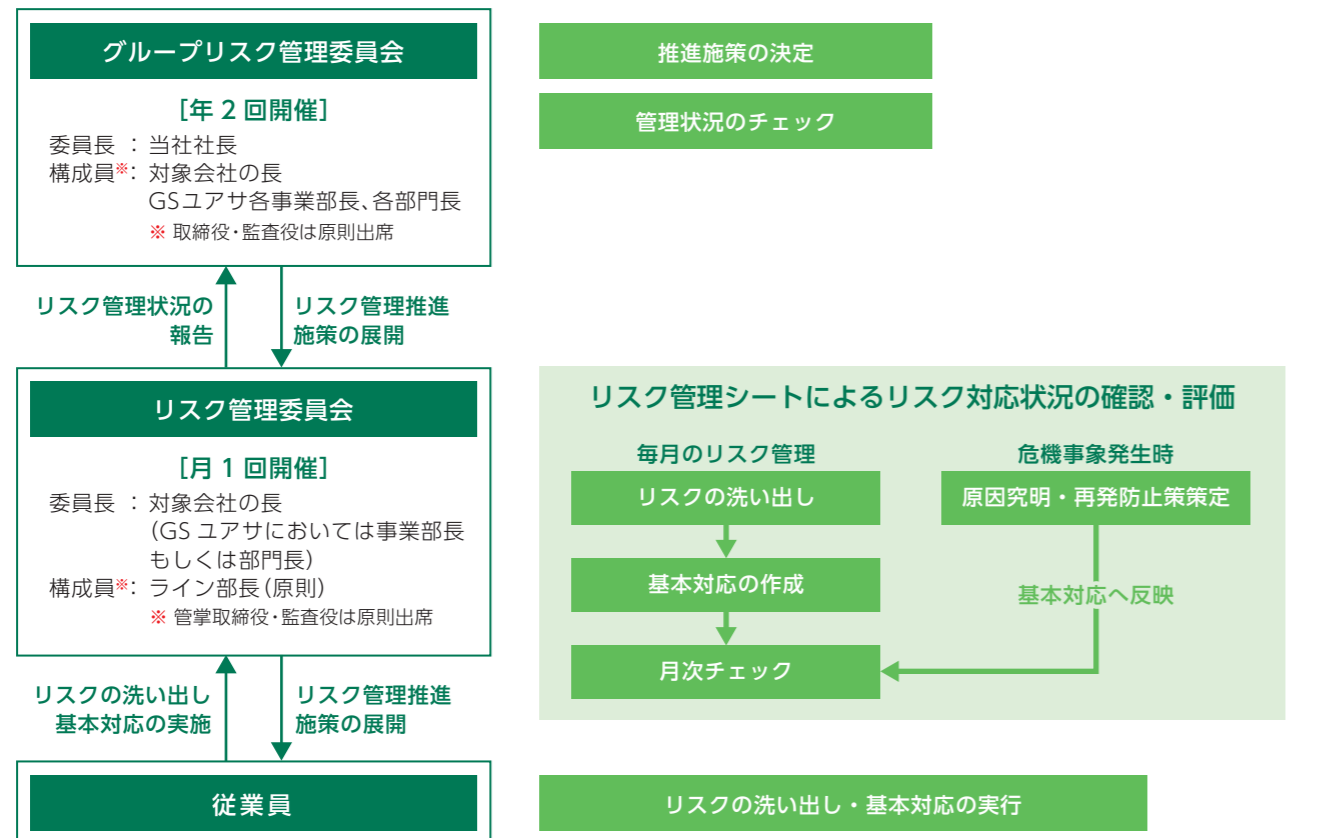
## リスク管理

### 基本的な考え方

企業が永続的に成長していくために、リスク管理は欠かすことができないものです。リスクの顕在化によって発生した危機事象が当社グループや社会に重大な影響を及ぼすことのないよう、当社グループは次の二つが重要と考えています。

一つめに、リスクを予見・把握し、適切な事前措置を施すことによって、リスクの顕在化(危機事象の発生)を未然防止すること。二つめに、危機事象が発生したとしても損失を最小限に抑えられるよう、あらかじめ有効な措置を講じておくことです。このような考え方を基本とし、当社グループは「リスク管理規則」を制定し、その中で従業員などの責務や、リスク管理推進体制を定めています。

### リスク管理の体制と機能



### グループリスク管理委員会

グループ全体のリスク管理の推進とリスク情報の共有化を図るために、半年に1度、当社社長を委員長とし、各部門リスク管理委員長等を構成員としたグループリスク管理委員会を開催しています。同委員会では、リスク管理推進施策の決定を行うとともに、各部門リスク管理委員長によってリスク管理状況が報告され、各部門において適正なリスク管理が行われているかを点検し、それぞれのリスク管理のあり方につき、積極的な意見交換と情報共有を行っています。

### リスク管理シート

「リスク管理規則」に則り、各部門で「リスク管理シート」を運用しています。運用方法は次の通りです。  
それぞれの部署・従業員が洗い出したリスクについて、まず

「基本対応」として、リスクを顕在化させ危機事象に至らせないための方策や、危機事象発生時の損失最小化施策を記入します。それら施策の実施状況を、部署ごとに毎月確認します。さらに、危機事象が発生してしまった場合には、当該事象の内容と対応の経緯、原因究明、再発防止策を記入します。再発防止策については「基本対応」に記載の施策へ反映した上で、その実施状況を毎月確認することで管理を強化しています。

部署ごとに作成した「リスク管理シート」を部門ごとに集約し、その部門を管掌する取締役が出席するリスク管理委員会において、リスク対応状況を確認・評価します。そして、委員会における議論の内容を必要に応じ各部署・従業員へフィードバックし、リスク管理の実効性を高めています。

### 危機発生時の体制

リスクが顕在化する事態に備えて、経営危機事象を迅速に把握する緊急連絡網などの体制を整備しています。重大な危機事象が発生した場合には、会社損失の最小化を図るために、当社社長を委員長とし、グループリスク管理委員会の中から選定した委員を構成員とする危機管理対策本部を設置して、迅速かつ十分な注意をもって適切な対応を実施します。

### 新型コロナウイルス感染拡大への対応

当社では新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、お客様、地域住民や関係先の皆様、従業員等の安全を第一に考え、下記の取り組みを実施しています。

- 緊急事態宣言の対象地域に限らず、実施可能な職場における在宅勤務・時差勤務の実施
- 不急の会議・イベントの中止または延期、ならびにWeb・電話会議などによる代替
- 国内出張および海外出張の原則見合わせ、ならびにWeb・電話会議などによる代替
- 手洗い、うがい、アルコール消毒、マスク着用、体調管理の励行
- 発熱など体調不良がみられる場合の出勤自粛

(注) 感染拡大の状況により、緩和または一部解除した防止策を含みます。

## コンプライアンス

### 基本的な考え方

当社は、企業理念である「革新と成長」を通じて人と社会と地球環境への貢献を実践するにあたり、全従業員が、法令、社則および倫理の遵守を重視した行動をとることが重要であると認識しています。

当社社長による「コンプライアンス宣言」においては、コンプライアンス先進企業となるべく、法令違反や倫理に反した行為によって成果を求めることはしないと宣言し、「ルールやしくみの整備」と「コンプライアンス実現に向けた強い意志」が必要不可欠と述べています。その指針のもと、多角的なコンプライアンス推進活動を従業員の全階層で展開し、コンプライアンス意識の向上を実効性あるものとするため、従業員各自に受け身ではなく、それぞれがなすべきことを自律的に考えさせています。

### コンプライアンス意識の浸透

当社グループでは、グループの一員として遵守すべきルールを明確にした「CSRマニュアル」を全従業員に配布して、コンプライアンス意識の社内浸透を図っています。

このマニュアルは、当社グループのCSR方針を解説したものです。従業員が業務を行う際に、どのような行動をすべきかの基準を明示しています。

また、従業員が行動基準に基づいた行動をとれるよう「具体的なコンプライアンス運用事例やコンプライアンスリスク顕在化事例」や「行動基準を遵守しているかを自己診断するチェックリスト」を掲載。あわせて、内部通報制度の活用方法や、危機事象発生時の緊急連絡体制を掲載することによって、コンプライアンス違反の事案への早期対応の実現を図っています。

## ガバナンス

### CSR職場ミーティング

コンプライアンス意識を従業員一人ひとりに浸透させることを目的に、コンプライアンス職場ミーティングを2012年度に開始、2019年度まで8年連続で実施しています。

2018年度からは「CSR職場ミーティング」としてCSR方針に沿ったさまざまなテーマを掲げ、GSユアサの全364職場に加え、国内グループ会社22社においても展開しています。

ミーティングで使う教材は、各テーマを管轄する部門が作成しており、当社グループの実情に即した内容を盛り込んでいます。活発な意見交換がなされ、97%の職場が有意義だと評価しています。今後も内容をブラッシュアップしながら継続して実施していきます。

#### CSR職場ミーティングのテーマ例

- CSRとは
- 意図的な不正行為を防止するために
- 機密情報の取り扱い
- 下請法
- 個人情報保護
- 安全保障貿易管理
- 知的財産
- 人権の尊重
- ハラスメント(セクシャル・パワーハラスメント)
- 労働時間管理
- 安全衛生
- 製品安全
- 廃棄物
- サプライチェーンにおける社会的責任活動の推進

### 企業倫理ホットライン

当社グループは「企業倫理ホットライン規程」を制定しており、従業員、派遣社員、お取引先様などが、当社グループの従業員などによる法令および社則違反の他不正または不適切な行為、またはそのおそれがある事項を発見した場合に、匿名で通報できる「企業倫理ホットライン」を社内外に設置しています。

2019年度は、パワーハラスメントに関する事案など、7件の通報がありました(2018年度は10件)。情報提供者の保護を図りつつ必要な調査を行い、適切な措置を講じています。

### 反社会勢力の排除

当社は、CSR方針において「反社会的勢力である個人および団体とは一切の関係を持たない」という方針を明記しています。CSR行動規範においては「反社会的勢力との関係の

遮断」を掲げ、「株主の権利行使に関連して、いかなる形の財産上の利益も供与しないこと」「反社会的勢力である個人および団体との取引関係、その他いかなる関係も持たないこと」を具体的な指針として定め、これらの方針および行動規範を全従業員に周知しています。

### 情報セキュリティ

当社グループは、情報セキュリティへの取り組みを重要視しています。外部セキュリティサービスによる通信の常時監視や不正接続検知システムの導入などを通して、社内ネットワークへの不正アクセスを防止し、被害を未然に防ぐことができるよう取り組んでいます。

従業員に対しては「情報システム利用管理手順」を遵守するよう啓発活動を推進しています。機密情報流出を防止するため、社外持ち出しパソコンのデータ暗号化や、情報セキュリティハンドブックの配布、eラーニングなどを実施しています。

また、グローバルのセキュリティ基準をもとに海外グループ会社のセキュリティ対策状況を調査し、脆弱な部分に対して対策を行うよう指導しています。

### 知的財産

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

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

## CSR マネジメント

### 基本的な考え方

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

### CSR方針・行動規範

2017年5月に社長方針として制定した「CSR方針・行動規範」が当社グループのCSR活動の基礎です。当社グループは、社会および事業の持続的発展を図るために、CSR活動が事業活動そのものであることを全従業員が認識し、「CSR方針・行動規範」に基づいた行動に一人ひとりが取り組んでいます。

#### CSR方針

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

CSR方針・行動規範の全文については、当社Webサイトに掲載しています。  
<https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/policy.php>

### CSR 推進プロセス

当社グループは、CSR推進計画に基づいたプロセスを構築し、事業活動を通じたCSR遂行に努めています。このプロセスでは、企業理念をしゅみへ落とし込むことで、企業価値とステークホルダー満足度の向上を目指しています。

企業理念の実現に向けては、意思決定の判断基準として経営方針とCSR方針を策定しています。CSR方針に係る主要なテーマについて、具体的な方向性や行動基準を明確にしたCSR行動規範や個別の方針を策定しています。

また、CSR方針を事業戦略プロセスへ組み込んで実践していくために、ステークホルダーからの要請や期待および社会課題を考慮した事業計画を策定。既存の事業プロセスで運用している各種マネジメントシステムを活用して計画の達成に取り組んでいます。運用プロセスにおけるパフォーマンスは、CSR担当役員を委員長とするCSR委員会で評価し、継続的な改善を図っています。

#### CSR推進計画

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

#### CSR推進体制



## 社外取締役・社外監査役からのメッセージ

### リスク分析に基づいた適切なマネジメントを



社外取締役 大谷 郁夫

2019年度は新設された指名・報酬委員会での議論を踏まえて社外取締役の増員が決定され、2020年度から取締役の3分の1以上の体制となりました。また中核事業会社のガバナンスについても提言したところ、年度の業績に対する責任を明確にする目的でGSユアサの役員体制を従来の6月末から4月に変更するなど、迅速な対応がなされました。取締役会に限らず、社長や社内取締役・監査役との面談、事業所の視察などの機会が増えたことから、事業理解に役立ち、社外取締役

からの質問や意見は活発になってきました。社長をはじめ各取締役はガバナンスの強化に向けて、真摯に向き合っていると感じています。

引き続き課題と感じているのは、リスクマネジメントです。例えば、海外グループ会社に対して、経営管理面で当社のコントロールが十分に徹底せず、事業展開に問題が生じてはいないか。また、車載用リチウムイオン電池は今後の事業成長に向けた重要な領域ですが、市場変化や見通しについて掘り下げた議論ができていないか。事業目標と合わせて想定されるリスクをできるだけ明確にすることで業績への影響を算定し、議論を深めていくことが必要だと思っています。重要な子会社については個別にヒアリングの機会を持つなどして、モニタリング機能の強化を図ることも必要です。グループ全体にPDCAを適切に回すことを浸透させ、当社の強みを磨き上げ、競争力の強化に繋げていきたいと考えています。

#### 前年度メッセージでの指摘を踏まえた改善事例

##### 指摘事項

取締役会において、中長期の事業戦略上の位置付けの確認や、今後の中長期戦略とのすり合わせの議論が不十分なケースがみられる

##### 改善点

中期経営計画の事業部門ごとの進捗や今後の対応など、取締役会での資料や報告の仕方に改善がみられる

### さらなる事業展開に向けた体質強化をサポート



社外取締役 松永 隆善

私は積水化学工業株式会社高機能プラスチックカンパニーのプレジデントとしての事業運営などの多様な経験を活かして、当社の企業価値向上のサポート役としての役割を果たしたいと思っています。

当社は100年の歴史ある鉛電池と最新設備のリチウムイオン電池との2本柱で自動車用途・産業用途にグローバルな事業展開をしています。さらなる事業展開には「ガバナンス強化

による事業運営の向上」「事業および製品の競争力強化」「海外で通用する人材育成」など、さまざまな企業体質強化が望まれ、これに対する変革と地道な改善活動が必要です。これらは中期計画でロードマップを作成し、年度計画、期計画でPDCAサイクルを回しながら進めるのも一つの手段と思われる。

また、一部の事業、特に海外では事業成立の検証、進め方を含めた事業計画の精度向上が望まれます。意思決定のスピードを上げ、迅速な対応を可能にするための権限委譲や組織体制のスリム化も進めるべきでしょう。

月次での業績管理、情報開示、IRの早期化もグローバル化には必要で、ステークホルダーに対しても重要と思われる。早期の実績把握と海外を含めた管理システムの構築が今後の課題です。こうした観点で社外取締役として進捗を注視していきます。

### グローバル、マーケティングを軸に当社の企業価値向上に貢献



社外取締役 野々垣 好子

私はソニー株式会社で、多岐にわたるエレクトロニクス事業を、海外拠点で経営したり、本部よりマーケティングの立場からグローバルに統括してきました。エンジニアとともに市場に出向き、顧客の求めるものに真摯に向き合い、業容の拡大、利益の創出に努めてきました。

その過程で、若い時代に、東欧市場開拓に向けてポーランドに新設された現地法人の責任者に就き、経営と事業運営のしくみをゼロから構築し、市場でのプレゼンスを格段に向上させた経験は、貴重な財産になりました。

当社はグローバルに事業展開しており、グループ内に多岐にわたる事業会社があります。その全体をきちんと把握するには高度なモニタリング機能が必要であろうと感じます。海外拠点を経営してきた自らの経験を活かして、そうした課題の解決に貢献していきたいと考えています。また、中期的な事業ポートフォリオの最適化に向け、有益な助言ができればと思います。

取締役の多様性は、さまざまな視点からの率直な質問と議論を通じて取締役会を活性化する有効なアプローチの一つです。その意味でも役割を果たしていきたいと考えています。また、自らの経験を活かして、若手や女性も積極的に責任ある仕事に挑戦できる企業風土の醸成を促したいと思っています。

「社内の論理に陥っていないか」「見通しが合理的な根拠に基づいているのか」など議論を尽くし、顧客、社会、従業員、そして株主などのステークホルダーからの評価に資するよう企業価値の向上に貢献していきます。

### 企業価値向上に向け適正かつ柔軟なガバナンスを



社外監査役 藤井 司

私は長年の弁護士経験をもとに、法令・定款違反の有無に加えて、経営判断が著しく不当なものにならないように注意して取締役の職務執行を監査しています。一方で、積極的にリスクをとるべき時もある企業経営の内容に対して、監査役が介入しすぎてもいけません。このような基本的スタンスに立って、取締役会で、判断の基礎となるべき資料などが十分なものが検討することで、適切な判断材料に基づいた議論が

なされるよう意識しています。私自身も必要なことは発言し、安易に迎合しないことが社外監査役として大切だと考えています。

当社のガバナンスは、コーポレートガバナンス・コードの形式的な遵守に汲々とするレベルはすでにクリアし、一定のレベルにあるとみています。今後はグループとしてのガバナンスを一層強化していく必要があると思います。特に海外関係会社の管理について、当社における責任者および指揮管理系統の明確化が望まれます。

変化の極めて速い時代において、中長期的な価値向上のシナリオをつくることも大きな課題です。新型コロナ禍において、社会の変化を予想するのがますます困難な情勢となりました。中期経営計画達成度の検証の必要性は否定しませんが、当初シナリオに固執することなく、刻々と移り変わる状況に対応する柔軟さも大切であると思います。



# 役員一覧 (2020年6月26日現在)



## 取締役

### 1 代表取締役 取締役社長 村尾 修

1982年 4月 日本電池(株)(現(株)GSユアサ)入社  
 (株)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 (株)GSユアサ取締役  
 2015年 6月 当社取締役社長(現任)、  
 (株)GSユアサ取締役社長(現任)

### 2 代表取締役 専務取締役 中川 敏幸

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

### 3 取締役 古川 明男

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

### 4 取締役 福岡 和宏

1982年 4月 日本電池(株)(現(株)GSユアサ)入社  
 2004年 4月 当社経営戦略統括(情報システム)担当部長  
 2005年 10月 (株)ジーエス・ユアサ ビジネスサポート  
 (現(株)GSユアサ)取締役  
 2008年 8月 Siam GS Battery Co.,Ltd.  
 代表取締役副社長  
 2015年 6月 (株)GSユアサ理事  
 2017年 6月 同社人事部長(現任)  
 2019年 6月 同社上席理事  
 2020年 4月 同社取締役(現任)  
 2020年 6月 当社取締役(現任)

### 5 社外取締役 大谷 郁夫

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

### 6 社外取締役 松永 隆善

1975年 4月 積水化学工業(株)入社  
 2002年 6月 同社取締役、高機能プラスチック  
 カンパニーシニアバイスプレジデント  
 2004年 4月 同社取締役、高機能プラスチック  
 カンパニーIT関連ビジネスユニット担当  
 2004年 6月 同社常務取締役、高機能プラスチック  
 カンパニーIT関連ビジネスユニット担当  
 2005年 4月 同社専務取締役、高機能プラスチック  
 カンパニープレジデント  
 2008年 4月 同社専務取締役、専務執行役員、高機能  
 プラスチックカンパニープレジデント  
 2008年 6月 同社取締役、専務執行役員、高機能プラ  
 スチックカンパニープレジデント  
 2014年 3月 同社取締役、社長特命事項担当  
 2014年 6月 同社監査役  
 積水樹脂(株)社外監査役  
 2018年 6月 当社取締役(現任)

### 7 社外取締役 野々垣 好子

1980年 4月 ソニー(株)入社  
 1992年 9月 ソニーヨーロッパ代表取締役社長  
 1994年 7月 ソニー(株)記録メディア&エナジー事業本部  
 販社統括部長  
 1999年 4月 同社パーソナルITネットワーク事業本部  
 企画マーケティング統括部長  
 2006年 4月 同社ビジネス&プロフェッショナル事業本部  
 事業企画統括部長  
 2009年 4月 同社ビジネス&プロフェッショナル事業本部  
 企画マーケティング部門部長  
 2013年 4月 同社人事本部グローバルダイバーシティ  
 ダイレクター  
 (株)ジョリーバスタ社外取締役  
 2015年 6月 (株)ニフコ社外取締役(現任)  
 2019年 6月 (株)ニフコ社外取締役(現任)  
 2020年 6月 当社取締役(現任)

## 監査役

### 8 社外監査役(常勤) 大原 克哉

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

### 9 監査役(常勤) 山田 秀明

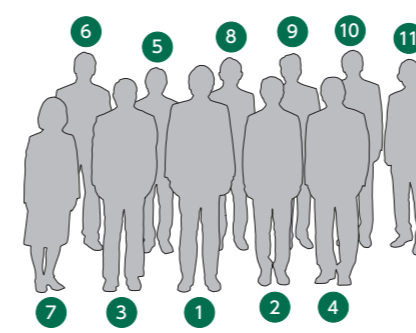
1980年 4月 日本電池(株)(現(株)GSユアサ)入社  
 2005年 9月 当社監査室長  
 2008年 4月 当社総務部統括部長  
 2009年 6月 (株)ジーエス・ユアサ パワーサプライ  
 (現(株)GSユアサ)執行役員  
 2010年 6月 当社コーポレート室経営戦略担当部長  
 (株)GSユアサ経営戦略室長  
 2014年 6月 同社常務執行役員  
 2017年 6月 当社常勤監査役(現任)  
 (株)GSユアサ常勤監査役(現任)

### 10 監査役(常勤) 村上 真之

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

### 11 社外監査役(非常勤) 藤井 司

1986年 4月 弁護士登録 植原敬一法律事務所入所  
 1991年 4月 辰野・尾崎・藤井法律事務所  
 開業パートナー(現任)  
 2007年 4月 関西学院大学法科大学院  
 非常勤講師(現任)  
 2014年 9月 枚方市建築審査会委員(会長)(現任)  
 2017年 1月 大阪地方裁判所鑑定委員  
 (借地非訟関係)(現任)  
 2017年 6月 当社監査役(現任)  
 2020年 4月 大阪弁護士会監事(現任)



# CSR サイト掲載項目一覧

当社グループのCSRへの取り組みの詳細はWebサイトに掲載しています。

## CSRの推進

- トップメッセージ
- CSR方針・行動規範
- CSR推進体制
- マテリアリティ

## 公正、透明かつ健全な事業活動の推進と腐敗の防止

- 法令等の遵守
- 情報セキュリティ
- 知的財産
- 透明性のある情報開示
- リスク管理

## 人権の尊重

- 差別の禁止と多様性の尊重
- 労働者の権利の尊重
- 強制労働、児童労働の禁止
- 人権尊重に対する従業員意識の向上

## 適正な労働環境の維持、向上

- 働きやすい職場環境の提供
- 安全かつ衛生的な労働環境の維持、向上
- 適正な労働時間の維持
- 中長期的な人材育成と適切な評価
- 多様な働き方の尊重

## 安全、安心な製品、サービスの提供

- 安全性と品質の重視

## 地球環境の保全

- 環境基本方針、環境中期計画
- 環境マネジメントシステム
- 環境パフォーマンス、環境会計
- 環境負荷低減への取り組み

## 地域社会との共生

- 社会への貢献
- 環境への貢献
- 人づくりへの貢献

## サプライチェーンにおける社会的責任活動の推進

- サプライヤー様との協働

## その他

- CSR調達/グリーン調達
- 社外からの評価
- GRI対照表
- CSRコンテンツ編集方針
- CSR関連レポート

# 財務セクション

11年間の連結主要財務ハイライト	83
財務レビュー	85
リスク情報	88
会社情報	91
株式・投資家情報	92



「CSRへの取り組み」はこちら  
<https://www.gs-yuasa.com/jp/csr/>

# 11年間の連結主要財務ハイライト

(注) 1 「照明」の売上高および営業利益は、2010～2013年度は「その他」に、2014年度以降は「産業電池電源」に含まれます。  
 2 「車載用リチウムイオン電池」の売上高および営業利益は、2010年度以前は「その他」に含まれます。  
 3 売上高営業利益率、ROEおよび総還元性向は、2016年度以降はのれん等償却前利益(営業利益・当期純利益)に対するものです。  
 4 2018年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施したため、株式併合前の1株当たりの指標につきましても、当該株式併合が行われたと仮定して算定しています。  
 5 自動車電池事業(海外)には従来より取り扱う海外産業用電池の取引高の一部を含んでいましたが、2018年度より、産業電池電源事業に変更しています。  
 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。  
 6 2019年度に自動車電池事業(海外)の一部連結子会社を産業電池電源事業へ変更しました。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。

	2009年度 (2010年3月期)	2010年度 (2011年3月期)	2011年度 (2012年3月期)	2012年度 (2013年3月期)	2013年度 (2014年3月期)	2014年度 (2015年3月期)	2015年度 (2016年3月期)	2016年度 (2017年3月期)	2017年度 (2018年3月期)	2018年度 (2019年3月期)	2019年度 (2020年3月期)
<b>会計年度:(百万円)</b>											
売上高	¥ 247,224	¥ 272,514	¥ 285,434	¥ 274,509	¥ 347,995	¥ 369,760	¥ 365,610	¥ 359,605	¥ 410,951	¥ 413,089	¥ 395,553
自動車電池(国内)	56,713	58,887	58,784	55,648	56,905	51,747	50,986	67,598	89,240	91,460	88,059
自動車電池(海外)	104,706	118,197	120,906	119,885	164,252	183,759	191,402	170,613	185,574	177,052	162,138
産業電池電源	59,031	65,944	68,464	72,427	79,242	79,822	74,804	72,765	74,237	80,042	84,566
車載用リチウムイオン電池	-	-	20,974	10,597	32,501	45,181	38,312	39,305	44,784	45,585	42,264
照明	7,037	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	19,736	29,485	16,303	15,951	15,094	9,248	10,104	9,323	17,113	18,947	18,525
営業利益	11,521	17,589	16,030	9,775	18,197	20,914	21,909	23,106	21,920	22,654	21,676
のれん等償却前営業利益	-	-	-	-	-	-	-	24,185	24,076	25,066	23,935
自動車電池(国内)	1,753	4,837	4,266	3,931	3,310	2,397	3,291	5,676	6,143	7,766	6,976
自動車電池(海外)	6,904	8,593	6,006	6,380	8,996	10,786	11,358	10,460	8,960	9,926	9,187
産業電池電源	6,889	8,436	9,640	10,813	12,199	8,657	8,061	8,701	7,364	7,827	9,157
車載用リチウムイオン電池	-	-	△ 3,265	△ 11,249	△ 7,243	△ 2,626	△ 565	45	1,320	300	△ 1,708
照明	△ 1,001	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他	△ 1,295	△ 4,278	△ 617	△ 100	936	1,698	△ 235	△ 699	287	△ 754	322
消去又は全社	△ 1,730	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
親会社株主に帰属する当期純利益	6,487	11,722	11,733	5,767	9,982	10,043	9,030	12,229	11,449	13,524	13,674
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
設備投資額	16,911	20,005	38,849	33,159	18,570	11,008	12,955	19,909	15,223	21,461	18,220
減価償却費	8,863	10,167	11,228	13,264	12,939	15,715	15,309	15,241	16,506	16,115	15,979
研究開発費	4,442	5,854	6,250	6,227	6,495	6,725	6,996	9,533	11,170	9,868	9,517
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,827	25,478	8,287	19,069	19,704	19,729	30,215	34,846	21,934	31,493	33,119
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,066	△ 25,444	△ 28,660	△ 29,249	△ 9,786	△ 14,519	△ 17,311	△ 32,912	△ 20,810	△ 17,570	△ 20,690
フリー・キャッシュ・フロー	9,761	34	△ 20,373	△ 10,180	9,918	5,210	12,904	1,934	1,124	13,923	12,429
財務活動によるキャッシュ・フロー	284	8	13,152	3,839	589	△ 5,798	△ 9,685	△ 3,715	△ 6,702	△ 11,706	△ 10,245
<b>会計年度末:(百万円)</b>											
総資産	¥ 236,804	¥ 247,446	¥ 278,426	¥ 290,368	¥ 340,462	¥ 359,522	¥ 346,523	¥ 370,508	¥ 389,216	¥ 384,243	¥ 385,416
現金及び現金同等物	24,722	24,030	16,476	11,210	23,392	25,708	27,788	24,673	19,776	23,408	24,748
純資産	111,860	122,310	136,221	141,189	154,702	182,187	177,790	188,155	205,638	207,708	205,318
借入金総額	55,304	48,289	56,124	71,674	80,134	82,166	73,608	74,257	75,153	66,940	64,548
自己資本	101,648	108,360	115,126	125,352	139,454	161,386	153,723	161,722	175,775	178,320	176,336
従業員数(人)	12,235	12,394	12,265	12,599	13,609	14,506	14,415	14,710	14,585	14,217	13,542
<b>1株当たり情報:(円)</b>											
1株当たり当期純利益	¥ 81.58	¥ 141.97	¥ 142.10	¥ 69.85	¥ 120.91	¥ 121.66	¥ 109.39	¥ 148.14	¥ 138.90	¥ 164.74	¥ 168.23
1株当たり純資産	1,230.98	1,312.38	1,394.36	1,518.25	1,689.12	1,954.89	1,862.16	1,959.14	2,138.45	2,179.03	2,173.37
1株当たり年間配当金	30	40	40	30	40	50	50	50	50	50	50
<b>財務指標:(%)</b>											
売上高営業利益率	4.7	6.5	5.6	3.6	5.2	5.7	6.0	6.7	5.9	6.1	6.1
自己資本当期純利益率(ROE)	8.0	11.2	10.2	4.8	7.5	6.7	5.7	8.7	8.2	9.0	9.0
自己資本比率	42.9	43.8	41.3	43.2	41.0	44.9	44.4	43.6	45.2	46.4	45.8
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年)	2.4	1.9	8.0	4.0	4.2	4.3	2.5	2.2	3.5	2.2	2.2
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	36.8	28.2	28.1	42.9	33.1	41.1	45.7	37.4	36.3	34.3	34.9
海外売上高比率	43.1	44.0	43.4	44.4	48.5	52.4	55.5	51.1	49.9	49.4	46.2

# 財務レビュー

## 経営成績

2019年度における世界経済は、米国において良好な雇用環境が継続したものの、中国では米中貿易摩擦の激化により、また欧州においてはBrexitをめぐる先行き不透明な状況が続くことにより、減速基調となりました。加えて、2020年に入り、各国に広がる新型コロナウイルスの影響により、世界的に景気が失速しました。一方、わが国経済は、年度前半は雇用や所得環境の改善を背景に国内需要を中心に底堅く推移しましたが、後半は相次ぐ自然災害や消費増税の影響による景気減速感が始めているところに新型コロナウイルスの影響が加わりました。

このような経済状況の中、当社グループでは、主として自動車電池事業における鉛価格の下落に伴う販売価格の低下や円高の影響などにより、当連結会計年度の売上高は、3,955億53百万円と前連結会計年度に比べて175億35百万円減少(4.2%減)しました。また、営業利益は、据置用鉛蓄電池および電源装置の販売が好調に推移したことに加え鉛価格の下落に伴う原材料安の影響があったものの、車載用リチウムイオン電池事業における損益悪化により、216億76百万円(のれん等償却前営業利益は239億35百万円)と前連結会計年度に比べて9億77百万円減少(4.3%減)しました。経常利益は、営業利益の減少に加え持分法による投資利益の減少もあり、231億9百万円と前連結会計年度に

比べて16億18百万円減少(6.5%減)しました。一方、親会社株主に帰属する当期純利益は、法人税等調整額の変化などにより、136億74百万円(のれん等償却前親会社株主に帰属する当期純利益は159億25百万円)と前連結会計年度に比べて1億49百万円増加(1.1%増)しました。

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

### 自動車電池

国内における売上高は、新車用の販売数量は堅調に推移したものの、鉛価格の下落に伴う販売価格の低下の影響などにより、880億59百万円と前連結会計年度に比べて34億1百万円減少(3.7%減)しました。セグメント損益(のれん等償却前)は、上記売上構成の変化や経費増加により、69億76百万円と前連結会計年度に比べて7億89百万円減少(10.2%減)しました。

海外における売上高は、四輪用および二輪用の販売数量とともに堅調に推移したものの、鉛価格の下落に伴う販売価格の低下や円高の影響に加え、2020年に入り新型コロナウイルス感染拡大による販売減の影響も受け、1,621億38百万円と前連結会計年度に比べて149億13百万円減少(8.4%減)しました。セグメント損益は、上記売上高の減少に伴う粗利の

減少に加え、経費増加などの影響により、91億87百万円と前連結会計年度に比べて7億39百万円減少(7.5%減)しました。

これにより、国内・海外合算における売上高は、2,501億98百万円と前連結会計年度に比べて183億15百万円減少(6.8%減)しました。セグメント損益(のれん等償却前)は、161億64百万円と前連結会計年度に比べて15億29百万円減少(8.6%減)しました。

### 産業電池電源

売上高は、主として据置用鉛蓄電池および電源装置の販売が好調に推移したことにより、845億66百万円と前連結会計年度に比べて45億23百万円増加(5.7%増)しました。セグメント損益は、売上高増加の影響に加え、鉛価格の下落の影響などにより、91億57百万円と前連結会計年度に比べて13億29百万円増加(17.0%増)しました。

### 車載用リチウムイオン電池

売上高は、主としてプラグインハイブリッド車用リチウムイオン電池を供給するリチウムエナジー・ジャパンにおいて販売が減少したことにより、422億64百万円と前連結会計年度に比べて33億20百万円減少(7.3%減)しました。セグメント損益は、主に12Vリチウムイオン電池事業立ち上げに伴う費用増加により、17億8百万円の損失と前連結会計年度に比べて20億9百万円悪化しました。

## その他

売上高は、特殊用途の大型電池を中心に販売が減少したことにより、185億25百万円と前連結会計年度に比べて4億22百万円減少(2.2%減)しました。全社費用等調整後のセグメント損益は、減収に伴う減益要因はあったものの、経費削減などにより、3億22百万円と前連結会計年度に比べて10億77百万円改善しました。

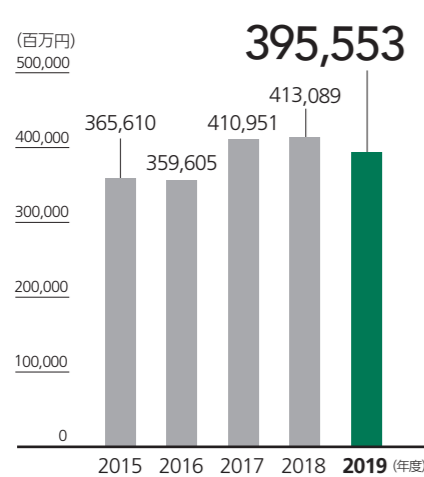
## 財政状態

総資産は、保有株式の時価下落による減少、円高に伴う海外子会社資産の換算による減少などがありましたが、海外子会社におけるIFRS第16号「リース」の適用により使用権資産などが増加したことにより、3,854億16百万円と前連結会計年度末に比べて11億73百万円増加しました。

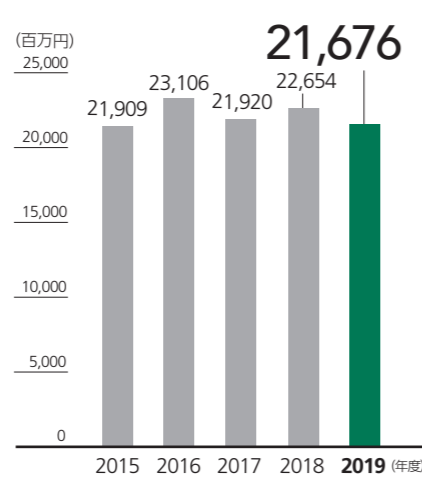
負債は、仕入債務などの営業債務が減少したものの、海外子会社におけるIFRS第16号「リース」の適用によるリース債務の増加や産業電池電源における大型案件の受注に伴う前受金の受領などにより、1,800億98百万円と前連結会計年度末に比べて35億62百万円増加しました。

純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益による増加がありましたが、配当金の支払や自己株式の取得、為替レートの変動による為替換算調整勘定の減少、株価下落に伴うその他有価証券評価差額金の減少などにより、2,053億18百万円と前連結会計年度末に比べて23億89百万円減少しました。

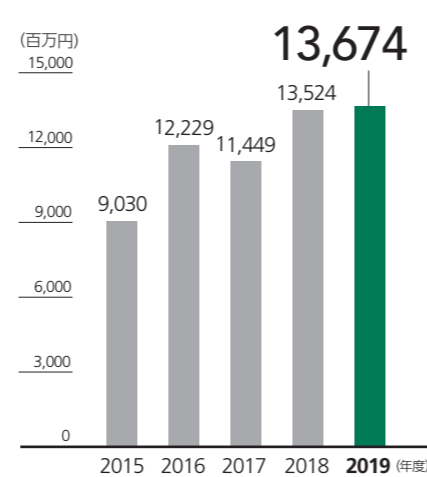
### 売上高



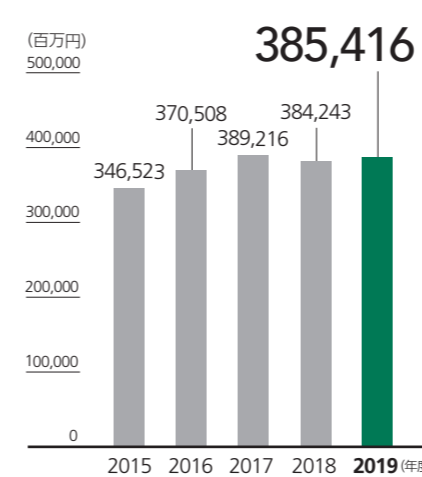
### 営業利益



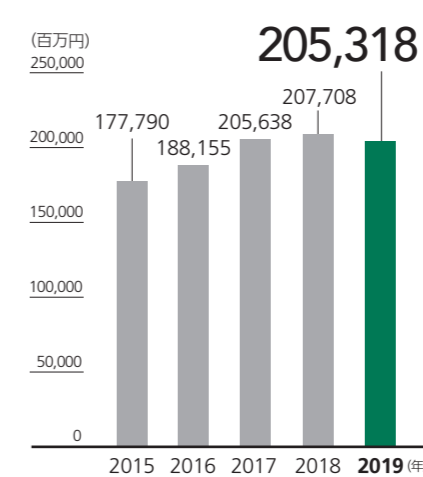
### 親会社株主に帰属する当期純利益



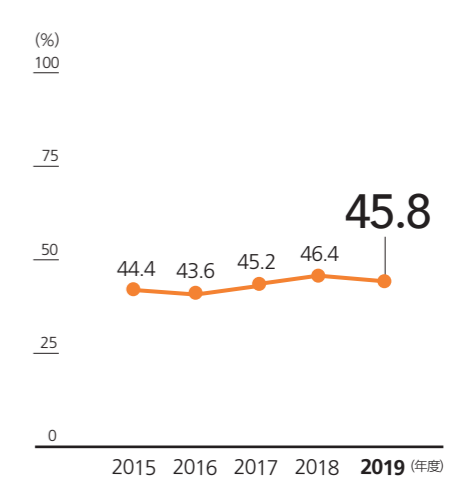
### 総資産



### 純資産



### 自己資本比率



# 財務レビュー

## キャッシュ・フロー

2019年度末の現金及び現金同等物は247億48百万円と前連結会計年度末に比べて13億40百万円増加(5.7%増)しました。各キャッシュ・フローの状況と主たる要因は次の通りです。

### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、法人税等の支払がありました。税金等調整前当期純利益や減価償却費、配当金の受領や産業電池電源における大型案件の受注に伴う前受金の受領などにより、331億19百万円のプラス(前年同期は314億93百万円のプラス)となりました。

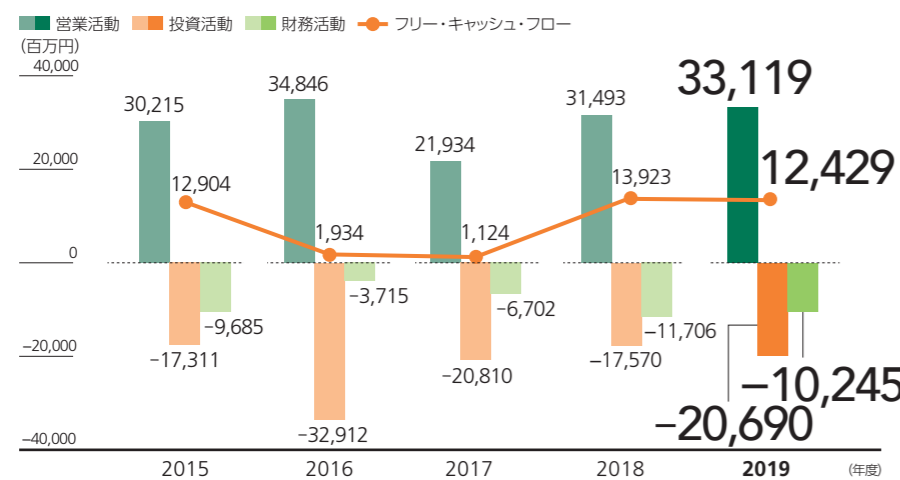
### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、主として有形固定資産の取得などにより、206億90百万円のマイナス(前年同期は175億70百万円のマイナス)となりました。

### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、借入金の返済、自己株式の取得や配当金の支払などにより、102億45百万円のマイナス(前年同期は117億6百万円のマイナス)となりました。

## 営業活動・投資活動・財務活動によるキャッシュ・フロー



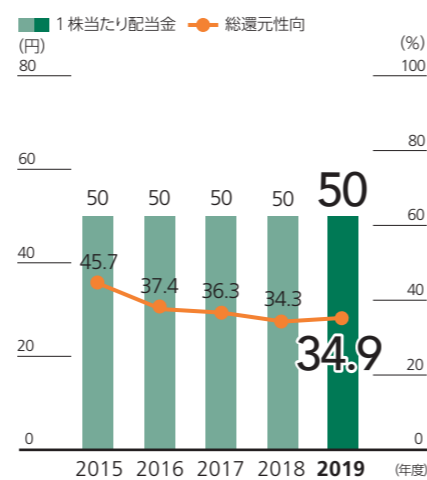
## 配当政策

当社は、株主に対する利益還元を経営の最重要政策の一つに考えていますが、それと同時に配当は原則として、連結の業績動向を踏まえ、財務状況、配当性向などを総合的に勘案して決定すべきものと考えています。一方、内部留保は今後の業績拡大のための投資や競争力の維持、強化を図るべく活用したいと考えています。これらにより、将来にわたる成長を続け、長期安定的な株主の利益を確保することを基本方針としています。

2019年度の配当金については、親会社株主に帰属する当期純利益が期初の利益目標を達成できたことから、1株当たり50円(第2四半期において中間配当15円を実施済みのため、期末配当金は35円)とさせていただきます。この結果、連結での配当性向は29.7%です。

また、前年度に引き続き、さらなる利益還元の一環として総額15億円相当の自己株式取得を予定(前年は13億78百万円)しています。この影響も加味した総還元性向は34.9%(のれん等償却前親会社株主に帰属する当期純利益ベース)です。

## 1株当たり配当金／総還元性向



# リスク情報

## 1. 価格競争の激化

### リスクが顕在化した場合に 経営成績等の状況に与える影響の内容

当社グループは、各事業を展開するそれぞれの市場において激しい競争にさらされており、当社グループにとって有利な価格決定をすることが困難な状況になっています。国内の同業他社に加え、低コストで製品を供給する海外の会社も加わり、競争が激化しているため、将来的に市場シェアの維持、拡大、収益性保持が容易でない可能性があります。これにより事業の収益性が低下した場合、固定資産の減損リスクなど当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

### リスクが顕在化する可能性の程度や時期、当該リスクへの対応策

当該リスクが顕在化する可能性は、翌期においても常にあるものと認識しています。当社グループでは、当該リスクへの対応策としてあらゆるコスト削減、営業力強化のための諸施策を推進しています。

## 2. 原材料の市況変動に関するリスク

### リスクが顕在化した場合に 経営成績等の状況に与える影響の内容

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

### リスクが顕在化する可能性の程度や時期、当該リスクへの対応策

当該リスクが顕在化する可能性は、翌期においても常にあるものと認識しています。当社グループでは、生産体制の全体最適を推進し、さらなるコストダウンを目指すとともに、最適な供給体制を構築していきます。

## 3. 為替レートの変動

### リスクが顕在化した場合に 経営成績等の状況に与える影響の内容

当社グループは、日本、アジア、北米、欧州などで事業を行っています。各地域における売上、費用、資産を含む現地通貨建ての項目は、連結財務諸表の作成のために円換算されており、換算時の為替レートにより、これらの項目は現地通貨における価値が変わらなかつたとしても、円換算後の価値が影響を受ける可能性があります。

また、当社グループが生産を行う地域の通貨価値の上昇は、それらの地域における製造と調達のコストを押し上げる可能性があり、中長期的な通貨変動により、計画された調達、製造、流通および販売活動を確実に実行できない場合があるため、為替レートの変動は当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

### リスクが顕在化する可能性の程度や時期、当該リスクへの対応策

当該リスクが顕在化する可能性は、翌期においても常にあるものと認識しています。当社グループでは、通貨ヘッジ取引を行い、為替レートの変動による悪影響を最小限に止める努力をしています。

## 4. 国際的活動および海外進出に関するリスク

### リスクが顕在化した場合に 経営成績等の状況に与える影響の内容

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

- 1) 予期しない法律または規制の変更
- 2) 人材の採用と確保の難しさ
- 3) 未整備の技術インフラが、製造などの当社グループの活動に影響を及ぼす、または当社グループの製品に対する顧客の支持を低下させる可能性
- 4) テロ、戦争、その他の要因による社会的混乱

## 財務セクション

# リスク情報

### リスクが顕在化する可能性の程度や時期、当該リスクへの対応策

当該リスクが顕在化する可能性は、翌期においても相応にあるものと認識しています。当社グループとしては、本部と各拠点間におけるコミュニケーション強化により、世界各地のニーズに沿った製品やサービスを迅速に提供できるしくみを構築していきます。

## 5. 環境規制について

### リスクが顕在化した場合に経営成績等の状況に与える影響の内容

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

### リスクが顕在化する可能性の程度や時期、当該リスクへの対応

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

## 6. M&Aに関するリスク

### リスクが顕在化した場合に経営成績等の状況に与える影響の内容

当社グループは、将来の事業拡大においてM&Aは重要かつ有効な手段であると考えています。M&Aを実施する場合には、対象企業の財務状況などの調査や当社グループの事業への相乗効果など、さまざまな観点から十分に検討しています。しかしながら、事業環境の著しい変化などにより、買収事業が当初の計画通りに推移せず、投資資金の回収ができない場合やのれんに減損損失が発生した場合、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

### リスクが顕在化する可能性の程度や時期、当該リスクへの対応策

当該リスクが顕在化する可能性を、相応に認識しておく必要があります。当社グループでは、業績モニタリングを毎月実施しています。

## 7. 気候変動について

### リスクが顕在化した場合に経営成績等の状況に与える影響の内容

気候変動は国や地域を超えて大きな影響を及ぼす問題であり、世界共通の解決すべき社会課題です。例えば、冷夏・暖冬といった寒暖差の少ない気候の年では、電池の性能維持の面では好条件となるものの取り換え需要は減少します。それにより、主要製品である自動車電池（補修製品）の販売量が通常よりも減少し、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

### リスクが顕在化する可能性の程度や時期、当該リスクへの対応策

当該リスクが顕在化する可能性は、翌期においても相応にあるものと認識しています。気候変動による要因は完全に予測することができず事前に十分な対策を打つことは困難ですが、当社グループでは自社ブランドの強みを発揮し、高付加価値製品のウェイトを拡大していきます。また高性能高品質な製品を継続的に開発し、満足度の高い製品をお客様にお届けしていきます。

## 8. 災害・事故について

### リスクが顕在化した場合に経営成績等の状況に与える影響の内容

地震・風水害・大雪等の自然災害や当社グループの事業所において火災・爆発・損壊などの事故が発生した場合、不測の事態が発生するリスクが考えられます。

### リスクが顕在化する可能性の程度や時期、当該リスクへの対応策

当該リスクが顕在化する可能性は、翌期においても常にあるものと認識しています。当社グループでは、当該リスクへの対応策として、地震・水災・大雪対応マニュアルの構築および「防火管理」「防災管理」の充実化に取り組んでいます。

## 9. 金利変動について

### リスクが顕在化した場合に経営成績等の状況に与える影響の内容

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

### リスクが顕在化する可能性の程度や時期、当該リスクへの対応

当該リスクが顕在化する可能性は、翌期においても相応にあるものと認識しています。当社グループでは、第五次中期経営計画においては、成長投資を積極化するために有利子負債は多少増加することを想定しておりますが、債務償還年数については3年以内にとどめ、成長と財務規律の両立に努めていきます。

## 10. 訴訟その他の法的手続について

### リスクが顕在化した場合に経営成績等の状況に与える影響の内容

当社グループは、事業を遂行する上で、取引先や第三者から訴訟などが提起され、または規制当局より法的手続がとられるリスクを有しています。

### リスクが顕在化する可能性の程度や時期、当該リスクへの対応

当該リスクが顕在化する可能性は、翌期においても相応にあるものと認識しています。当社グループでは、他社権利および特許などの調査を継続実施し、社内での情報共有強化によりリスクの極小化に努めています。

## 11. 経済状況

### リスクが顕在化した場合に経営成績等の状況に与える影響の内容

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

### リスクが顕在化する可能性の程度や時期、当該リスクへの対応策

当該リスクが顕在化する可能性は、翌期においても相応にあるものと認識しています。当社グループとしては、品質重視の基本姿勢に基づいた事業運営によりお客様に安心と信頼を提供するとともに、「革新と成長」の企業理念のもと、企業価値の向上と将来の持続的成長に向けた事業基盤の構築に努めていきます。

## 12. 新型コロナウイルス感染症について

### リスクが顕在化した場合に経営成績等の状況に与える影響の内容

新型コロナウイルス感染症拡大により、当社グループの生産活動などに支障が生じた場合には、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

### リスクが顕在化する可能性の程度や時期、当該リスクへの対応策

当該リスクが顕在化する可能性は、翌期においても常にあるものと認識しています。新型コロナウイルス感染症に対して当社グループでは、取締役社長を本部長とする危機管理対策本部を設置し、危機に関する情報の収集および分析を行うとともに、在宅勤務推進などの安全対策を施しています。また、資金需要の増加を見込んで2020年5月に50億円の長期性資金の調達を実施するなど、資金対応も実施しています。

会社概要

社名	株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション
本社	〒601-8520 京都市南区吉祥院西ノ庄猪之馬場町1番地 TEL 075-312-1211
東京支社	〒105-0011 東京都港区芝公園一丁目7番13号 TEL 03-5402-5800
事業内容	持株会社傘下のグループ企業全体の経営戦略を策定・統括し、グループの企業価値の最大化を図る。
設立	2004年4月1日
資本金	330億円
従業員数	グループ連結 13,542名

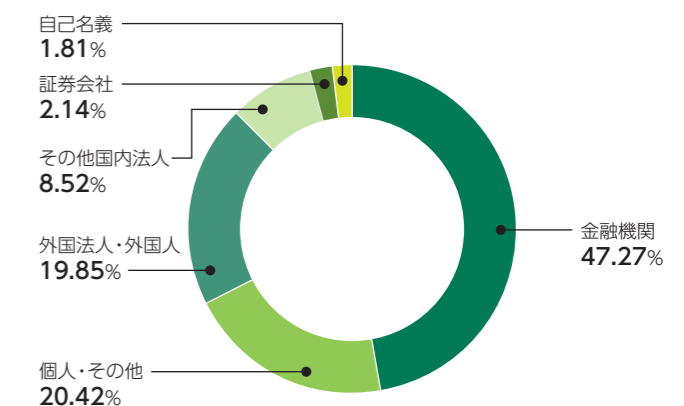
グループ会社

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

株式概要

決算期	3月31日
発行可能株式総数	2億8千万株
発行済株式総数	82,714,942株
単元株式数	100株
株主数	34,808名
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
公告方法	電子公告とし、当社ホームページに掲載します。ただし、事故その他のやむを得ない事由により電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。

所有者別株式保有の状況



大株主

株主名	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	8,379	10.32
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	4,835	5.95
明治安田生命保険(相)	2,800	3.45
トヨタ自動車(株)	2,236	2.75
(株)三菱UFJ銀行	1,865	2.30
日本生命保険(相)	1,789	2.20
(株)京都銀行	1,548	1.91
三井住友信託銀行(株)	1,470	1.81
ジェーピー モルガン チェース バンク 385151	1,439	1.77
(株)三井住友銀行	1,421	1.75

株価・出来高の推移

