

企業名： 株式会社ジーエス・ユアサ・コーポレーション

レポート名：「GS ユアサレポート2024」

### 1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

本統合報告書では、ジーエス・ユアサ・コーポレーション（以下、GS ユアサとする）が目指している将来の姿に関して、阿部代表取締役のトップメッセージおよび「Vision 2035」から読み取ることができた。GS ユアサの企業理念である「革新と成長」という軸に、しっかりとした具体的方針が示されていると感じた。まず成長の分野として、将来的に成長の柱となるように位置付けられている BEV 用のリチウム電池の拡大と、2050年までのカーボンニュートラル実現に向けて、需要拡大が見込まれる ESS 用電池の拡大という2点が大きな柱として示されていた。また革新の分野として、DX 推進と新規事業創出に向けた取り組みが紹介されている。特に DX 推進では販売需要予測精度向上の取り組みとその実績が公表されており、理解しやすかった。

### 2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

本統合報告書では現在の競争優位が事業別に示されおり、理解できた。その中でも長年培ってきた、蓄電池については競争優位性があるということが読み取れるレポートとなっていた。自動車電池（国内）では鉛蓄電池の圧倒的な市場シェアが示されている。自動車電池（海外）ではアセアン地域や豪州での市場シェアが高いことが示されている。次に産業用電池電源事業に多い手は、特に国内向け非常用バッテリーが特に強いことが示されている。車載用リチウムイオン電池事業に関しては、自動車電動化のトレンドで成長性が高いことは示されている一方、競争優位性に関しては HEV や PHEV、BEV 車などの事業を複数持っていることが示されているが、その他の言及がなく、他社と比べての強みが理解しにくい内容であった。特殊電池及びその他事業においては、日本唯一の特殊電池メーカーである点や、防衛産業や宇宙用の市場シェアが高い点が示されていた。総じて各部門が持つ競争優位は理解できたが、車載用リチウムイオン電池事業については他社と比べて具体的な競争優位は何なのかが今一つ理解できなかった。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

競争優位性の持続という観点からは、見えてこない部分が多かったように感じる。既存の成長性が比較的低いと思われる国内・海外向けの自動車電池事業では、現状の市場

シェアという競争優位をどのように維持していくかが曖昧であった。価格是正や供給体制の構築によって、収益率の向上を図るということは示されているが、中国などのメーカーとの競争に対する施策が詳しく示されていなかった。産業用蓄電池については現在の高いシェアを、維持し続けるために、再生可能エネルギー分野の拡大が示されていた。そこにGSユアサが持つネットワークやフットワークの強みを活かすことにより、市場での存在感を示していくことが書かれており、競争優位の持続性が理解できた。最後に、車載用リチウムイオン電池事業については、生産能力の拡大と本田技研工業株式会社との合弁会社の HGYB を中心として、国内市場の足元を固めていくということが示されていた。一方で、強大な中韓メーカーと相対する具体的な施策が示されていなかった。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

具体的に人的資本の向上が達成できるかどうかについては不明な点が多かった。人材戦略として、人的資本の価値最大化を目指すと書かれており、その中でも特に「自立型人材」の育成と個々の能力の最大化を目指すとしている。まず「自立型人材」の育成という観点からは管理職へのジョブ型採用の導入や、タレントマネジメントの強化が示されているが、具体的な事例やその結果などが示されていないため、具体的なイメージがつかなかった。そのためキャリア開発支援などの中身を積極的に開示すると、イメージしやすいと感じた。一方で、多様性への風土醸成やエンゲージメント向上などはわかりやすかった。また社外からの評価において、東洋経済新報社における CSR 企業ランキングでも高評価を得ているため、より具体的な社員のインタビューなどを載せると具体性が増すと感じた。

#### 5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

この報告書の良かった点は、GSユアサの理念や長期経営計画に向けて、各部門にどのような戦略をとるのかということとそのための方策が示されていた点にある。また豊富なコラムや特集ページで自社の取り組みを発信していたのがわかりやすかった。一方で、特に脅威に対する施策の記載が少なかった。競争優位性の持続でも述べたように、例えば、車載用リチウムイオンにおいて、中韓メーカーとの尾のような戦略をもって競争してくのかなどの具体的な施策が書かれていなかった。さらに、財務戦略について、ROIC 経営を目指すとしているも、ROIC ツリーがかなり簡便に書かれており、実際の現場でどのような目標をもって運用されているのかが理解できなかった。そのような一部の曖昧さが、投資家の将来不安の一因になっており、PBR 1 倍割れにつながっているのではないかと感じた。車載用リチウムイオン電池事業や、ESS 用電池などの高い市場

成長性が見込まれる分野に自社がどうアプローチをしていくのかということが書かれていれば、透明性が増す報告書になったと考える。