

自動車電池事業

株式会社 GSユアサ 取締役
自動車電池事業部長
阿部 貴志



第五次中期経営計画の振り返り

国内では高収益化への変革を、海外では選択と集中を推進

自動車電池事業は、当社グループの売上の約6割を占めますが、国内外で地域ごとの市場特性が大きく異なります。

国内では人口減少による自動車保有台数の頭打ちに加え、電動化による環境変化が顕著になっています。こうした状況に対応するため、第五次中期経営計画期間には、高収益体質への変革を目指し、新車向けでは価格是正を進め、補修向けでは高付加価値製品の販売に注力しました。生産面では、パナソニック(株)からの鉛蓄電池事業譲受によって設立した(株)GSユアサ エナジーを含む国内4拠点(群馬・長田野・京都・浜名湖)の生産量の偏りをなくし、機種種の相互補完をしながら生産効率を高める取り組みを推進してきました。第六次中期経営計画期間でも引き続き、新車向けと補修向けのバランスを取りながら安定生産・安定供給を目指します。また、GSユアサ エナジーとのシナジー効果が出ています。異なる企業文化で育った人材が交流することにより、生産体制や事業推進の新たな考え方が芽生えたことも、大きな収穫だと考えています。

海外では拠点の選択と集中、生産・販売体制の最適化の2本柱を中心に、シェア拡大に向けた事業活動を推進してきました。当社のシェアが高い東南アジアでは、高付加価値製品を中心に販売を強化し、高収益化に向けた動きを加速させたことで業績が堅調に推移しました。欧州では、2022年にトルコ拠点を連結子会社化したことで、中近東や北アフリカなどの未開拓地域への供給力を強化できました。中国では第五次中期経営計画のスタート当初から市場環境が大き

く変化し、競争が激化したことなどから、2021年度には減損損失、2022年度には持分法損失を計上するなど厳しい状況が続きました。北米ではパワースポーツ向け電池の生産・販売が中心ですが、市場環境の変化もあり、販路の再検討が必要と認識しています。

国内・海外ともに、第五次中期経営計画期間で見えてきた課題に対し、第六次中期経営計画期間で確実に対応していきます。

Vision 2035・第六次中期経営計画の達成に向けて

環境変化に合わせ、筋肉質な体制へと変革

今回発表したVision 2035では、電動化を踏まえて鉛蓄電池の市場環境を厳しく想定しています。特に第六次中期経営計画期間は、電動化の流れの中で鉛蓄電池の位置付けがどのように変わるのか、どの地域の需要が拡大するのかを見極める大事な時期になると考えています。

鉛蓄電池の市場が変化する中でも、高い製品パフォーマンスを提供し続けるための技術開発力、安定した製品品質を確保し続けるための製造・生産技術力、市場での製品安全を支援する技術サービス力はさらに磨く必要があります。「ものづくり」にゴールはありませんので、現場力を磨き常に高い目標に挑戦し続ける考えです。

第六次中期経営計画では、市場がどのように変化しても確実に収益を確保できる体制、つまり筋肉質な体制に変革していくことが大きな目標です。効率の良いエリアに経営資源を集中させることで、収益性を高めていきます。

国内 高付加価値製品の販売拡大とコトづくりビジネスの強化

国内での具体的な施策として、新車向けでは物量に見合った適正な利益が確保できるように新車メーカーとの交渉を続けていきます。補修向けでは引き続き販売体制の強化・組織のスリム化を進めます。また、私自身がバッテリーのトラブルに遭った経験もあり、お客様にバッテリーは良い製品を使っていたらいいと感じており、高付加価値製品の魅力をしっかり伝えて拡販していきます。

また、カーディーラーなど販売先が当社製品を拡販しやすくする施策として、コトづくりビジネスの強化を進めています。これまでは、当社顧客である整備工場や自動車販売店での点検・サービスの場面で、蓄電池の状態に応じて交換を提案するサービスを展開してきました。今後は、こうした点検・サービスにおいて蓄電池の状態や点検データを蓄積し、さまざまな形でデータを見える化することにより、販売店がユーザーに蓄電池交換の適切な推奨時期やバッテリートラブル回避を判りやすくご提案できるような支援も展開したいと考えています。このようにコトづくりビジネスを強化することで、お客様へさらに安心をお届けしたいと考えています。

海外 経営資源の選択と集中により、シェアの拡大と利益最大化を目指す

海外では、経営資源を収益効率の高い地域に集中させていく方針です。まず東南アジアは経済成長に伴いモータリゼーションが進み、今後も堅調に拡大する市場と想定しています。タイでは、コア拠点として年間500万個の生産体制の整備を進めています。ベトナム・インドネシアでは固定費や物価上昇を注視しながらも、活況な市場のニーズに対応して販売を拡大していく考えです。また、生産の自動化や省

人化のための投資も進めていく考えです。欧州では、トルコ拠点を活用して生産・販売活動を強化するとともに、新製品の開発を確実に進めることが重要です。オーストラリアでは、現地生産の強みを生かし、高価格製品の販売を強化してシェアを拡大していきます。中国は変化が激しく、非常に難しい市場であるため、今後の鉛蓄電池の需要を見極め、戦略を再構築していきます。

当社グループの成長の原資として責任を果たす

鉛蓄電池は、「地産地消」が基本です。どの地域でどのように生産・販売するかを判断するために、管掌役員として現地視点でモノを見ることが重要だと考えており、できる限り現地に足を運ぶように心がけています。

加えて人的資本の強化も重要です。階層別人材育成プログラムとして、国内で活躍する係長(リーダー)・課長クラスの従業員に海外へ赴任してもらい、現地の視点を取り入れた経営感覚を身に付けてもらったり、ジョブローテーションによって国内部門と海外部門の人材交流を図ったりと、経営計画を現場で推進していく従業員の能力を最大限発揮できるような仕組みを構築していきます。

第六次中期経営計画では、収益率向上を大きな目標に掲げています。自動車電池事業は長きにわたり当社の成長を支えている事業であり、収益を上げるための画期的な手法があるわけではありません。そのため、私は従業員に「全員が1秒、1円を削り出す」という意識を持って行動して欲しいと伝えています。こうした地道な活動がROICの改善にも繋がっていくものと考え、しっかりと社内に浸透させていきたいと考えています。

自動車電池事業部の収益は当社グループがさらに成長するための原資です。その役割を自覚し、責任を果たしていきます。

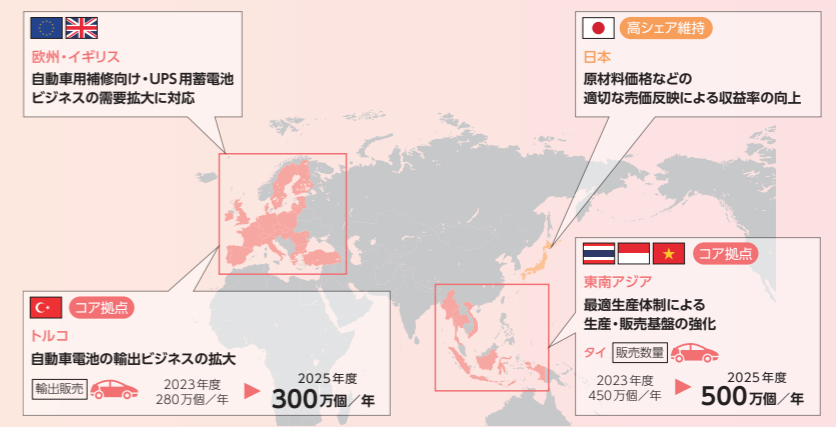
第六次中期経営計画のポイント

国内

- 新車向け、補修向けともに売価の適正化による収益率の向上

海外

- 収益効率の高い地域への経営資源の集中



自動車電池事業(国内)

第六次中期経営計画

事業方針

事業環境の変化に対応した最適供給体制構築と収益率の向上

戦略および重要課題

生産

- 需要変動への迅速な対応と在庫削減を両立する供給体制の構築

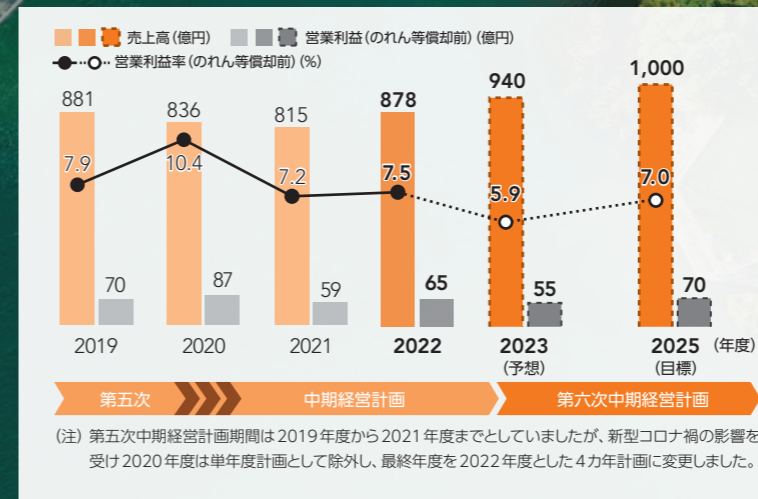
販売:新車向け

- 原材料価格などの適正な売価反映による収益率の向上

販売:補修向け

- マーケティング戦略の再構築と高シェアの維持
- IT活用などによる効率化

売上高・営業利益・利益率



SWOT

強み <ul style="list-style-type: none"> ● 新車対応で培われた技術・品質 ● 国内No.1シェアのブランド力 	機会 <ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値製品市場の拡大
弱み <ul style="list-style-type: none"> ● 新車物量の変動による生産影響 	脅威 <ul style="list-style-type: none"> ● コモディティ化による価格競争 ● 環境対応によるコストアップ

第五次中期経営計画の振り返り

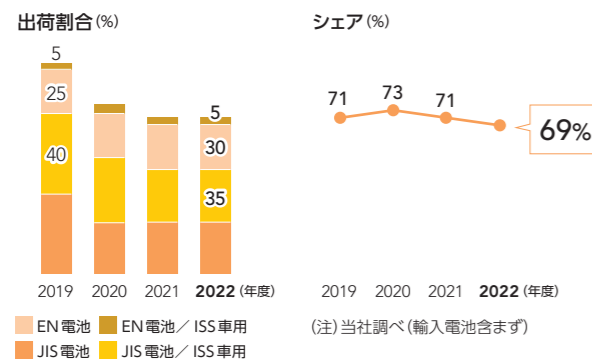
第五次中期経営計画期間には、収益率の強化と高付加価値製品の販売強化に取り組みました。パナソニックからの鉛蓄電池事業譲受によって設立したGSユアサ エナジーとのシナジー創出に加え、高付加価値製品の販売が拡大しました。

原材料価格高騰への対応として、新車向けでは国内鉛建値に応じて販売価格を変動させる契約(鉛価格スライド制)により売価反映しています。補修向けでは2022年2月から10%以上、2023年2月から15%以上の値上げを実施しています。

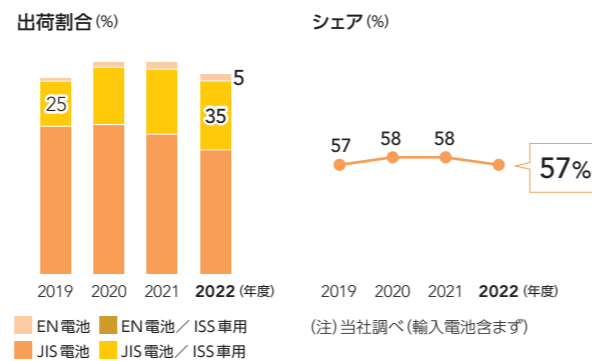
成果と課題

- 成果**
 - GSユアサ エナジーとのシナジー創出
 - 新車向けで欧州統一規格(EN)電池の販売が拡大
 - 補修向けでISS車用電池の需要が拡大
- 課題**
 - 原材料価格高騰に伴う売価の見直し

● 新車向けの出荷割合/シェア



● 補修向けの出荷割合/シェア



TOPIC

GSユアサ エナジーとのシナジー効果の創出

事業譲受後のGSユアサ エナジーは累計約201億円の営業利益を計上しており、のれん等償却累計額を大きく上回る利益をあげるとともに、国内の自動車鉛蓄電池事業のシェア拡大にも大きく貢献しました。また、蓄電池の相互供給や共同購買の実施などのシナジー効果も生まれています。



GSユアサ エナジー-外観

第六次中期経営計画期間の見通し

第六次中期経営計画期間中は、コロナ禍や半導体不足による新車メーカーの減産からの新車向け需要の回復、原材料価格の売価反映により拡大を見込んでいます。

新車向け

- 新車メーカーの生産回復による増加

補修向け

- 新車向けの回復により横ばい

2023年度の見通し

2023年度は、新車向けは半導体不足の影響が緩和することによる販売数量の増加、売価転嫁による影響を見込んでいます。補修向けは新車販売の回復による数量減はあるものの、原材料価格などの売価反映も進めており、セグメント全体では増収であるものの、製品構成の悪化により減益を予想しています。

新車向け

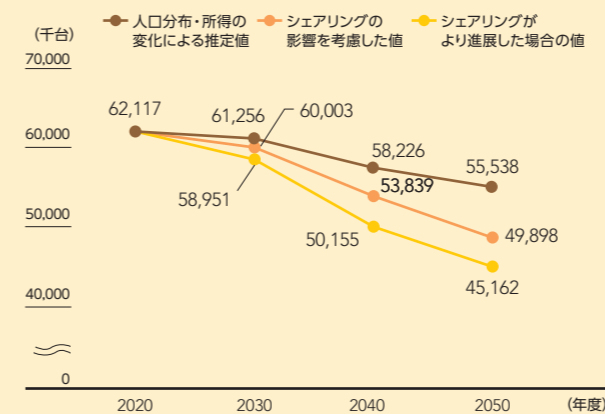
- 半導体不足の影響緩和による販売数量の増加
- 売価転嫁の推進

補修向け

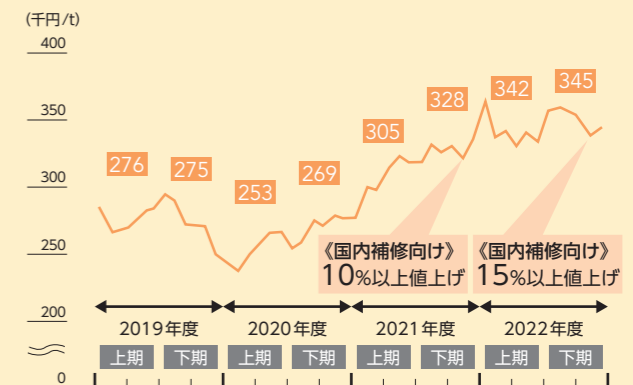
- 新車向けの増加に伴い減少
- 売価転嫁の推進

<関連データ>

● 国内保有台数予測



● 原材料価格(鉛建値)の推移と当社グループの値上げ状況



自動車電池事業(海外)

第六次中期経営計画

事業方針

選択と集中による将来に向けた経営体制の変革と収益力の強化

戦略および重要課題

東南アジア

- アセアン拠点の強化による利益の最大化

中国

- 事業の抜本的見直しを推進

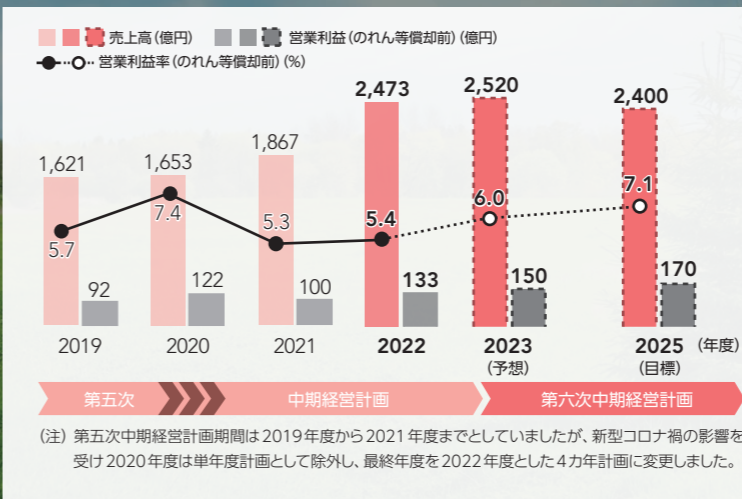
欧州

- トルコ拠点を活用した欧州および近隣地域への販売強化

その他(豪)

- 生産基盤の強化と補修シェアの拡大

売上高・営業利益・利益率



SWOT

強み	機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 高い技術と品質 ● アセアンNo.1シェア/ブランド力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新興国のモータリゼーション ● 補機用電池市場の拡大
弱み	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ● リソースの分散 ● 無拠点エリアでの販売力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 電動化による始動用鉛蓄電池の減少

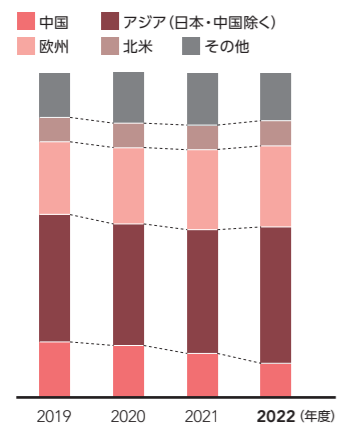
第五次中期経営計画の振り返り

当社シェアの高い東南アジアでは、地域ごとに異なるニーズに合わせて開発・生産・販売能力を拡充しました。欧州では2022年度にトルコ拠点を連結子会社化したことで、欧州・中近東・北アフリカへの販売体制を強化しました。中国では、競合他社との競争激化により、事業を抜本的に見直すこととしました。

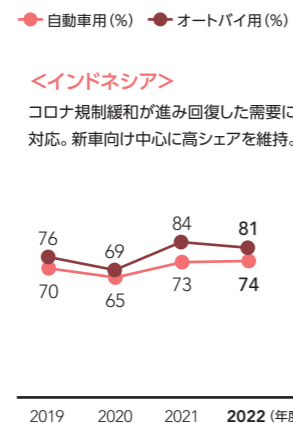
成果と課題

- 成果**
 - 東南アジアにおける生産能力の拡大、販売体制の強化
 - トルコ拠点の連結子会社化、欧州・中近東・北アフリカへの販売体制強化
- 課題**
 - 中国における競合他社との競争激化

● 地域別売上高比率(産業用含む)



● 地域別シェア



TOPIC

トルコ拠点から、欧州・中近東・北アフリカへの販売強化

トルコ拠点 İnci GS Yuasa Akü Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi では、2015年から合併事業を開始し、2019年1月に新工場を稼働し、環境対応車向け高性能鉛蓄電池の製造・販売を拡大してきました。2022年5月に連結子会社化し、欧州をはじめ、中近東・北アフリカ向けの販売体制を強化していきます。



トルコ拠点外観

第六次中期経営計画期間の見通し

第六次中期経営計画期間中は、東南アジア・欧州・豪州の販売拡大を見込んでおり、リソースを戦略的に配分していきます。

東南アジア

- 需要が継続的に拡大する見込み

中国

- 事業の抜本的な見直しの推進

欧州

- 補修向け需要の継続による微増

2023年度の見通し

2023年度は、タイ・インドネシアを中心に物量の増加を見込んでいます。欧州では、トルコのインフレや電動化進行などの影響により、物量の減少が予測されますが、商品価格戦略の見直しを進めていきます。セグメント全体としては、増収増益を予想しています。

東南アジア

- タイ・インドネシアを中心とした物量が増加

中国

- 事業の抜本的な見直しの推進

欧州

- インフレなどの影響による物量の減少

TOPIC

中国における連結子会社の一部持分譲渡契約の締結

中国における自動車用鉛蓄電池事業を取り巻く環境は、近年環境規制の強化やゼロコロナ政策およびその解除などで大きな変化に直面していました。当社は中国における成長戦略として、中国の連結子会社である天津杰士電池有限公司および湯浅蓄電池(順徳)有限公司それぞれの持分70%を中国事業会社 Leoch Battery Company Limited に譲渡することを決議し、持分譲渡契約、合併契約を締結しました。当社からの技術支援は継続しつつも、中国で同一事業において成功を取っている Leoch International 傘下の Leoch Battery に経営権を譲渡することが、最も有益な選択肢であると判断したためです。今後、中国での自動車用鉛蓄電池における当社グループと Leoch International グループを合わせたシェアは2位に近い3位(当社調べ)となり、販売や物流面でもシナジー効果が期待できる見込みです。

社名	天津杰士電池有限公司	湯浅蓄電池(順徳)有限公司
事業内容	自動車用鉛蓄電池の製造販売	自動車用鉛蓄電池の製造販売およびオートバイ用鉛蓄電池の販売
出資者出資比率	GSユアサ 92.5% ⇒ 22.5% 広東湯浅蓄電池有限公司 7.5% ⇒ 7.5%	GSユアサ 100% ⇒ 30%
譲渡金額(概算)	約9.5億円(49百万元)	約30.8億円(158百万元)