

=====

**株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション**  
**自動車用鉛蓄電池事業説明会 質疑応答要旨**

=====

-----

<概要>

- ◇開催日時：2024年3月15日（金）16:00～17:00
  - ◇内容：自動車用鉛蓄電池事業について（国内・海外の中長期戦略ほか）
  - ◇説明者：(株)GSユアサ 取締役 自動車電池事業部長 阿部 貴志
- 

<ご留意事項>

この「質疑応答要旨」は、決算説明会での発言内容全てをそのまま書き起こしたのではなく、当社の判断で簡潔にまとめたものであることをご了承ください。

\*文中における略称・用語について

- ・GYE：株式会社 GSユアサ エナジー
- ・GYB：株式会社 ジーエス・ユアサ バッテリー

【質問①】

国内で新車向けの値上げ効果が出てきていると思うが、その効果はどのくらいあるのか？現在の収益性はどのくらいかも併せて教えてください。

【回答①】

具体的な金額は差し控えるが、新車向けビジネスは総じて営業利益ベースでは水面下にあるので、赤字を一掃するイメージで考えている。当社では、赤字化の次を「白字化」と呼んでおり、赤字から白字化、白字の次に黒字化を目指していきたい。現在は赤字をすべて解消すべく活動している。値上げの効果は今期も出てきているが、今後、2024～2025年度にかけてさらに効いてくると考えている。

【質問②】

GSユアサの新車向けシェアは70%ほどあるので、値上げ交渉もしやすいと認識していたが、なぜこれまで新車向けの値上げはできていなかったのか？今期新車向けで値上げ効果が出てきたのは、新車メーカーのサプライヤーへの調達価格値上げの影響なのか？

【回答②】

過去、日本市場の規模に対して電池メーカーが非常に多かった。2004年の統合前、国内電池メーカーが5社体制だった時に、各社が新車向けの物量を獲得するために値下げし、激しい競争になっていた。これまでは新車メーカーからの受注をとるためには値下げしないとけない風習があった。たとえば統合前、日本電池はトヨタ様向けが強く、ユアサ コーポレーションはホンダ様向けが強かったが、自社のシェアが高くない新車メーカーの受注をとるために、赤字で納入しており、電池メーカーが赤字に陥るビジネスが長く続いていた。日本電池とユアサ コーポレーションの統合でGSユアサになり、パナソニックの鉛蓄電池事業も当社が譲受したので、現在国内の電池メーカーは3社体制になった。GSユアサとしての新車メーカーへの物量も圧倒的に増え、新車メーカーがメガサプライヤー化を検討する中で、当社も物量を担保するのであれば対価を新車メーカーに求めて交渉していく流れになり、新車メーカーとようやく対話ができるようになった。

【質問③】

昨年、一昨年と国内で補修向けの値上げを発表しており、足元では鉛価格が上がっていたと思うが、さらなる値上げについては？

【回答③】

国内で2桁億円以上の売価転嫁効果があった。補修向けは競争環境が激しい。当社はGYEでパナソニックブランドの製造を行っているが、販売権は引き続きパナソニックが所持しているため、GYBと競合になる。加えて韓国製品も含めて輸入品とも競合になっている。当社でも売価転嫁をしているが、補修向けでは売価と物量のバランスが見えづらいため、新車向けほど強気に値上げができない。値上げすると物量が減ってしまい当社グループ全体の操業度に影響してくるので、補修向けの値上げは市場をしっかりと見極めて判断していきたい。

【質問④】

海外での選択と集中のビジネスについて、中国事業の見直しを進めていると思うが、それ以外にどの地域での選択と集中を考えているのか？

【回答④】

インドの市場は四輪・二輪ともに大きく、当社も合併会社で事業を行っているが、今後について考えざるを得ない状況になってきている。合併をやめるわけではないが、インド市場の今後をどう見ていくかについて検討している。当社として鉛蓄電池事業はキャッシュカウビジネスなので、選択と集中の観点から、チャレンジングな地域へのリソースは圧縮していき、アセアンや欧州などの地域に集中していく方向で考えている。

【質問⑤】

P.20 で記載のある「革新的老舗」というのはどういうものか？また、「～2034 年度」に記載のある「次のビジネスモデル検討」とはどのようなビジネスを検討しているのか？

【回答⑤】

当社は技術面ではトップを走るメーカーだが、100 年以上の歴史を持つ温かみのある老舗として、マーケットフォロワーではなく、常にマーケットムーバーであるということを伝えたい。例えば洋食屋の「たいめいけん」みたいなイメージ。次のビジネスモデルというのは、売り切りビジネスではなく、自動車電池事業においてもサービス力を生かした「コトづくり」ビジネスも醸成していきたい。

【質問⑥】

アセアンにおけるビジネス強化について、タイとインドネシアを中心にと話だったが、今後全体数量が緩やかに下がっていく中で長期的にどのような戦略を考えているのか？具体的な施策について、競争環境時間軸も含めて教えてください。

【回答⑥】

タイは供給のハブ拠点と位置付けており、物量増加に向けた生産能力の拡大を進める。（年間 500 万個⇒600 万個）加えて固定費が上昇しており、コストダウンを目指しているので、省人化・自動化を進めたい。インドネシアは 2 拠点合わせてのシェアが 80%強なので、生産物量の確保、ブランド力の醸成に努めたい。タイ同様、省人化も進めたい。またインドネシアで生産した二輪用電池を欧米に輸出しているので、グローバルサプライチェーンの整備を急いでいる。

海外では同国内で G S ブランド、ユアサブランドの両方を販売している国もあるので、2 つのブランドをうまく使いながら中韓メーカーに対抗していきたい。ブランドロイヤリティ醸成は必須だと考えているので、会社ごとの個別戦略でブランド力を磨いていきたい。

【質問⑦】

海外における拠点集約の可能性について、インドにおける拠点見直しを検討しているという話もあったが、海外拠点における課題とその他地域の集約の可能性、時間軸についてはどう考えている？

【回答⑦】

インドにおける見直しに加え、アセアン内での複数拠点の統合や、製造ハブの会社との協業などを検討しており、可能な限りリソースの効率化、日本人駐在員の配置削減などの現地

化を進めていきたい。基本的には第六次中計～第七次中計期間中のなるべく早いタイミングに拠点の結合を進める方向で考えている。

【質問⑧】

国内の中長期戦略について、新車向けにおいて白字化の先に目指している収益性のターゲットとしている水準などはあるか？ 今後製造ラインの共有化やコスト削減をしていくと思うが、供給責任があり残存者メリットがあると思うので、コスト交渉力が高まると思う。どのくらい新車向けで稼いでいけるイメージなのか？

【回答⑧】

新車向けでも適正な利益を稼ぐ必要があると考えているが、補修向けと同等の利益を稼ぐのは難しい。特に最大手の新車メーカーは物量も多いので、インフレ費用などの必要コストは請求していく。高騰するコストのみを新車メーカーに請求するのではない。例えば当社の製造拠点は東日本・中日本・西日本と分散しており、工場単位で新車メーカーからの認証を取得しているが、どこの拠点からも供給できるような、いわゆる「どこでも生産」の体制で当社の新車メーカーへの供給力という付加価値を理解してもらおうのが、売価交渉のポイントになると思う。「白字化」は最低限であり、黒字化はマストで目指していきたい。利益水準の定量的な目標はお伝え出来ないが、適正水準にて検討を進めたい。

【質問⑨】

GYE の工場も含めて、製造ラインの共有化をしていく上で課題はある？

【回答⑨】

GYE（浜名湖）は製造ラインの仕様が大きく異なっているので、GSユアサの製造ラインとの親和性はない。京都・長田野・群馬においては「どこでも生産」の体制を進めるが、浜名湖は自動化ラインであり、大量生産が得意なので、こちらは別で活用していきたい。品質レベルは京都・長田野・群馬においてほぼ変わらない。新車メーカーの認証取得は大変なので、新車メーカーと相談しながら、BCP の観点からも「どこでも生産」を進めたい。

以上