

# 2019年3月期 決算 および 第五次中期経営計画説明会

---

2019年5月21日



株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション

## 2019年3月期 決算状況

1. 売上高・利益 .....	4
2. セグメント別業績 .....	7
3. 貸借対照表 .....	17
4. キャッシュ・フロー計算書 .....	18

## 2020年3月期 業績予想

1. 売上高・利益 .....	20
2. セグメント別業績 .....	22
3. 設備投資・減価償却費・研究開発費 .....	24

## 第四次中期経営計画の振り返り

1. 方針と成果 .....	26
2. 経営目標と実績 .....	27

## 第五次中期経営計画

1. 長期ビジョン・目標 .....	32
2. 中期経営方針・課題 .....	39
3. セグメント別方針・戦略・課題 .....	48

# 2019年3月期 決算状況

# 1. 売上高・利益

(億円)

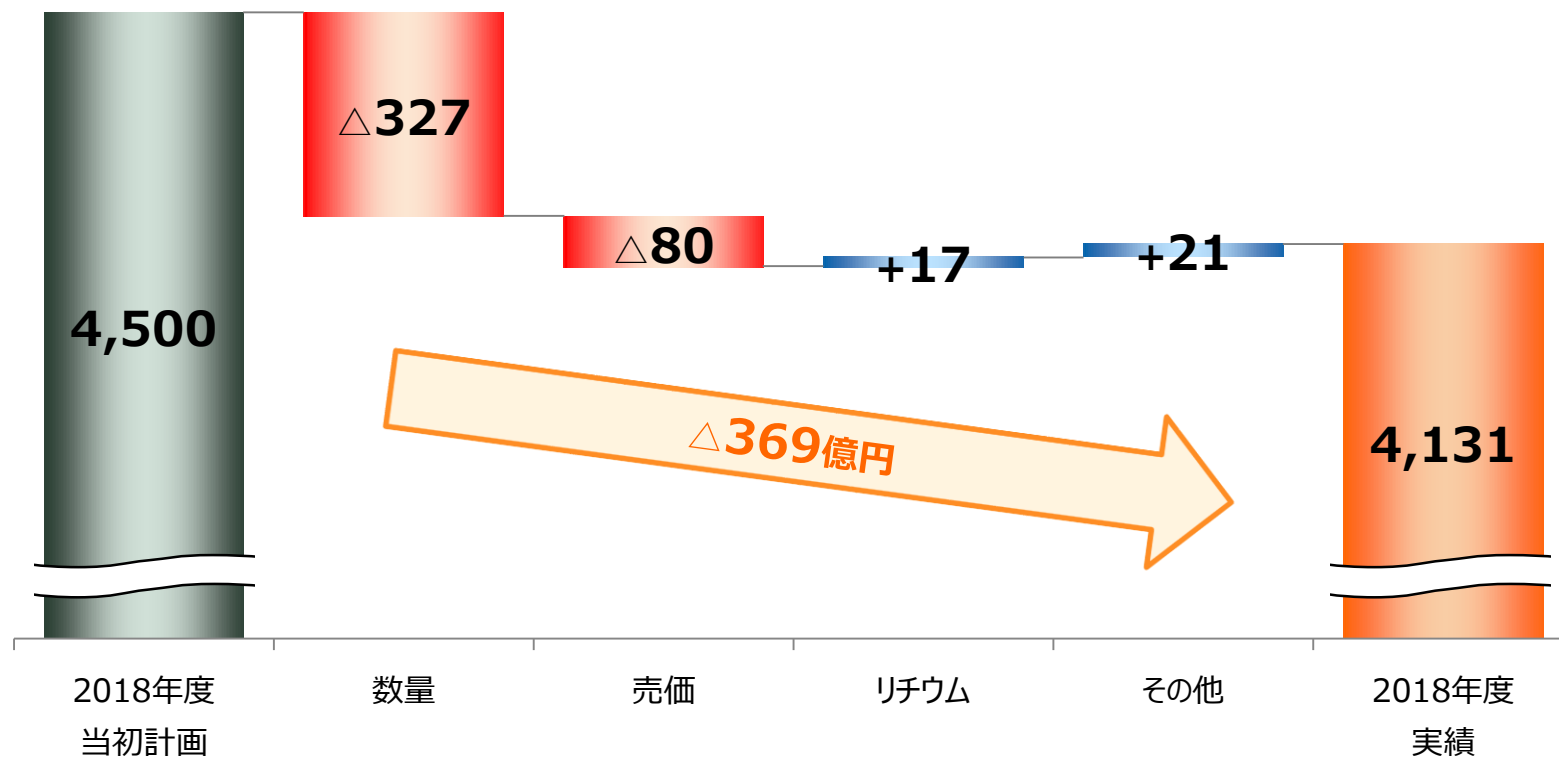
	2017 年度	2018 年度	増減	(前期比)	[参考] 2019.2予想値
売上高	4,110	過去最高 4,131	+21	(+0.5%)	4,200
営業利益	219	227	+8	(+3.3%)	230
のれん等償却前営業利益 (のれん等償却前営業利益率)	241 5.9%	過去最高 251 6.1%	+10 +0.2P		255 6.1%
経常利益	214	過去最高 247	+33	(+15.6%)	240
特別利益	8	39	+31		-
特別損失	14	34	+20		-
税前当期純利益	208	252	+44		-
法人税等	54	81	+27		-
非支配株主に帰属する当期純利益	39	36	△3		-
当期純利益	114	過去最高 135	+21	(+18.1%)	140
のれん等償却前当期純利益 (のれん等償却前当期純利益率)	139 3.4%	過去最高 160 3.9%	+21 +0.5P		165 3.9%
年間配当金 (円/株)	50円	50円 (予定)	±0		50円
自己株式買入額	9	15 (予定)	+6		-

(注) 当社は、単元株式数を1,000株から100株に変更するにあたり、当社普通株式5株を1株にする株式併合を実施(効力発生日は2018年10月1日)しており、2017年度・2018年度の年間配当金は株式併合を考慮しております。

# 1. 売上高・利益

## 売上高増減要因（当初計画比較）

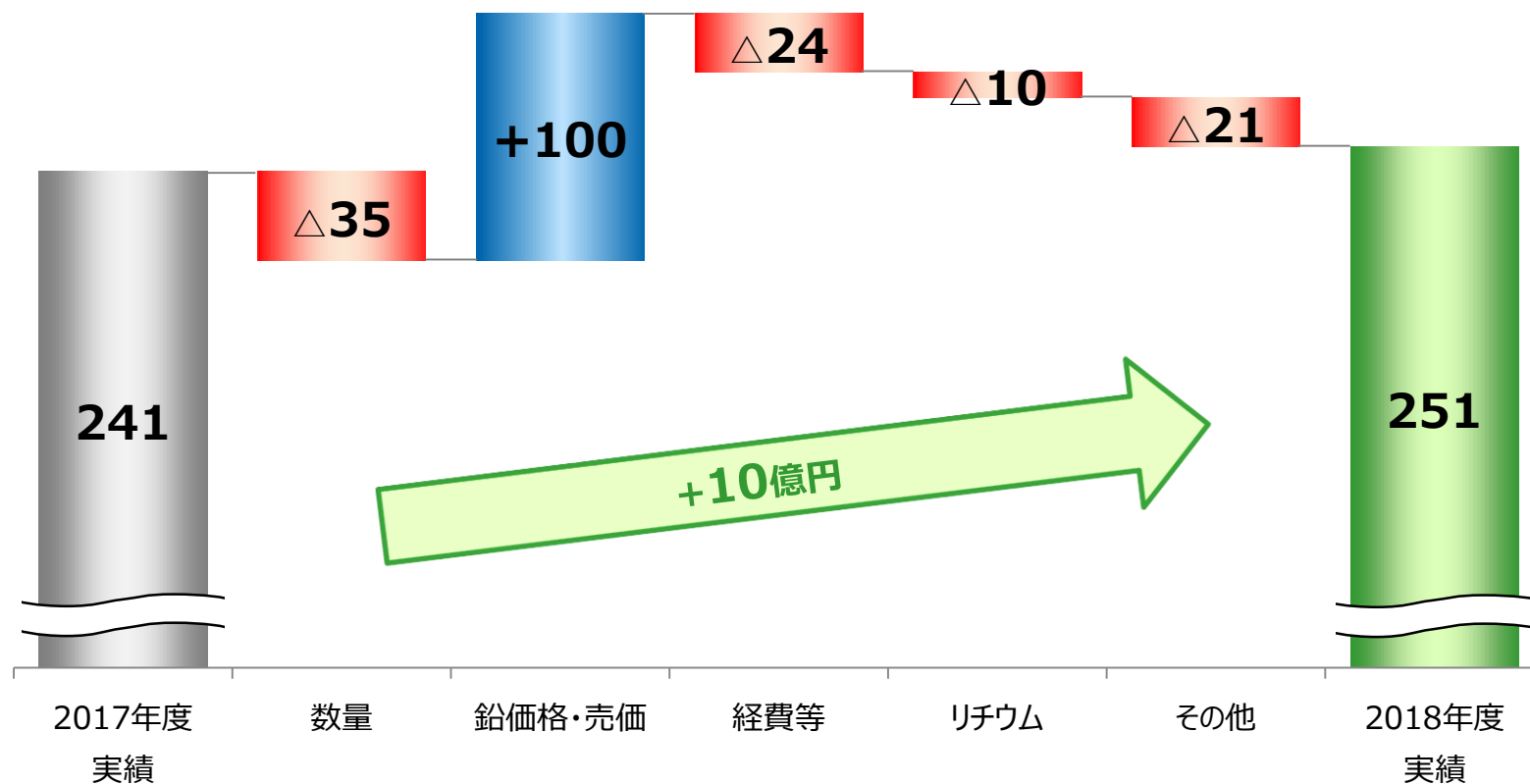
（億円）



# 1. 売上高・利益

## 営業利益増減要因（前年比較）

（億円）



(注) 営業利益はのれん等償却前営業利益です。

## 2. セグメント別業績

(億円)

		2017 年度		2018 年度		増減		[参考] 2019.2予想値	
		売上高	営業利益 (利益率:%)	売上高	営業利益 (利益率:%)	売上高	営業利益 (利益率:P)	売上高	営業利益 (利益率:%)
自動車 電池	国内	892	61 (6.9)	915	78 (8.5)	+23	+17 (+1.6)	920	70 (7.6)
	海外	1,856	90 (4.8)	1,871	106 (5.6)	+15	+16 (+0.8)	1,960	105 (5.4)
産業電池電源		742	74 (9.9)	700	73 (10.5)	△42	△1 (+0.6)	715	75 (10.5)
車載用 リチウムイオン電池		448	13 (2.9)	456	3 (0.7)	+8	△10 (△2.2)	440	5 (1.1)
その他		171	3 (1.7)	189	△9 (△4.6)	+18	△12 (△6.3)	165	- (-)
合計		4,110	241 (5.9)	4,131	251 (6.1)	+21	+10 (+0.2)	4,200	255 (6.1)

(注) 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. セグメント別業績

(億円)

		2017 年度	2018 年度	増減
<b>設備投資額</b>		152	215	+63
自動車電池	国内	24	36	+12
	海外	63	69	+6
産業電池電源		11	18	+7
車載用リチウムイオン電池		13	52	+39
その他		42	39	△3
<b>減価償却費</b>		165	161	△4
うち、車載用リチウムイオン電池		52	43	△9
<b>研究開発費</b>		112	99	△13
(売上高研究開発費率)		2.7%	2.4%	△0.3P

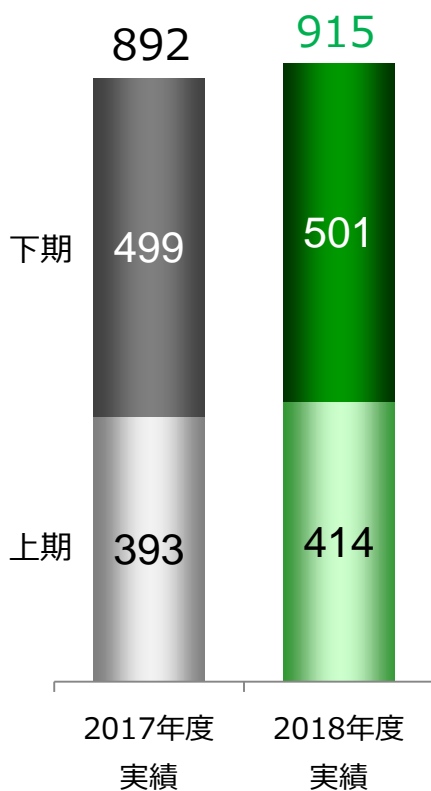


## 2. セグメント別業績

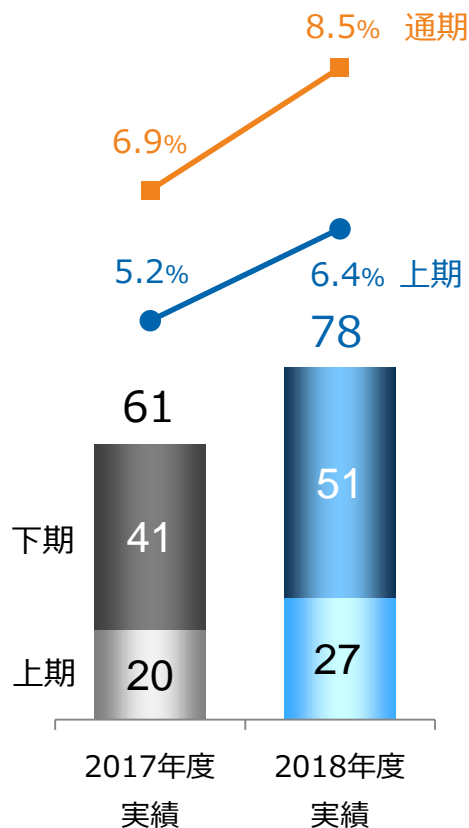
### 自動車電池（国内）

（億円）

#### 売上高



#### 営業利益・利益率



#### 2018年度商況

- 新車向けは欧州統一規格(EN)電池の販売増加
- 補修向けは、主としてISS車用電池の販売増加
- 鉛価格上昇分の売価転嫁が浸透

#### 増減益要因

数量	+1
鉛価格・売価	+23
合理化・経費等	△7

（注）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。

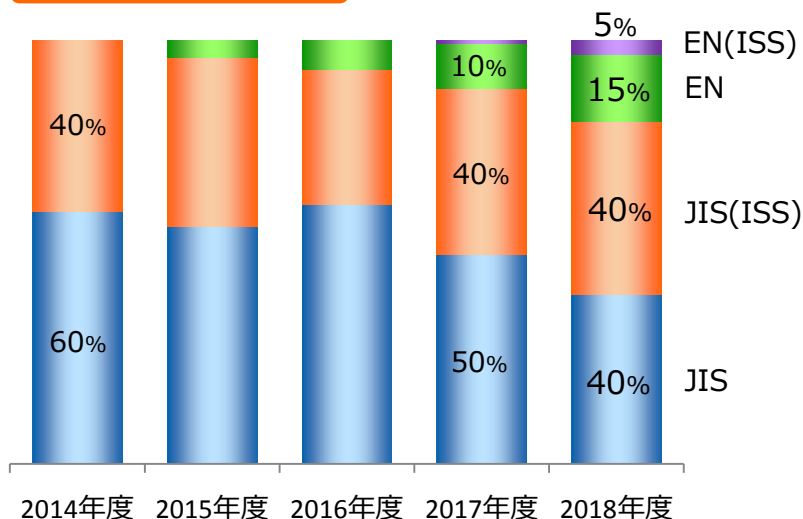
## 2. セグメント別業績

### 自動車電池（国内）

高まるアイドリングストップ（ISS）車用鉛蓄電池、EN電池の需要



新車向け出荷割合

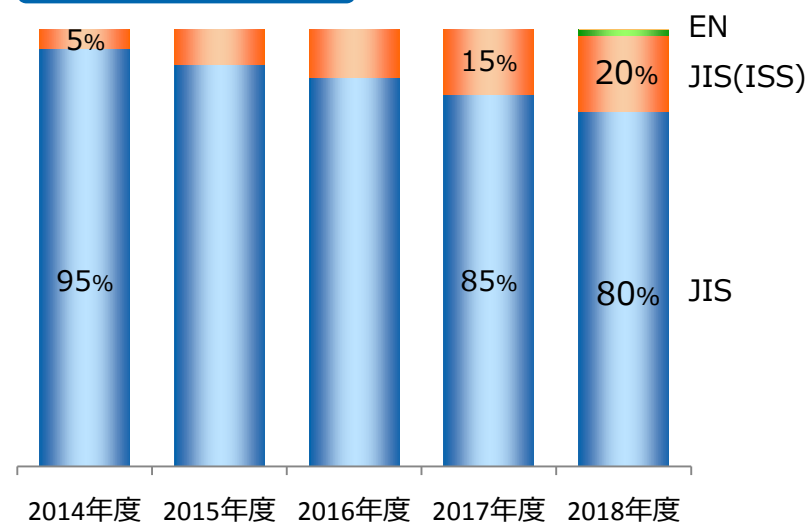


- ISS車用鉛蓄電池は高水準を維持
- EN電池採用メーカー・車種が拡大
- EN(ISS)電池採用車種が増加



フルラインアップによるマーケットシェア拡大

補修向け出荷割合



- ISS車用鉛蓄電池の取替え需要は確実に拡大



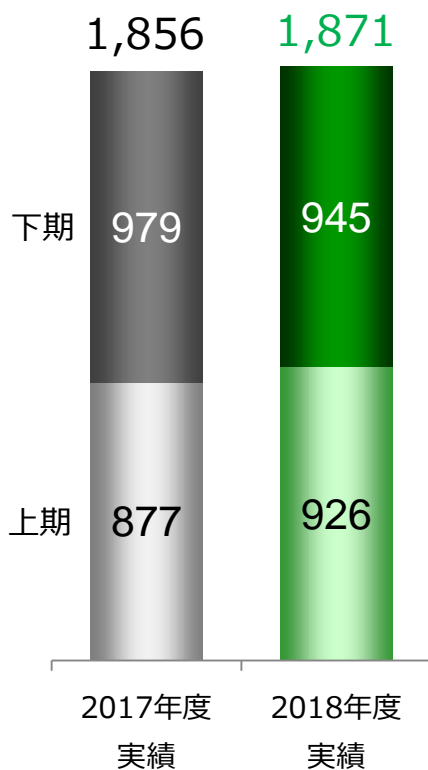
製品ミックス良化による収益性向上

## 2. セグメント別業績

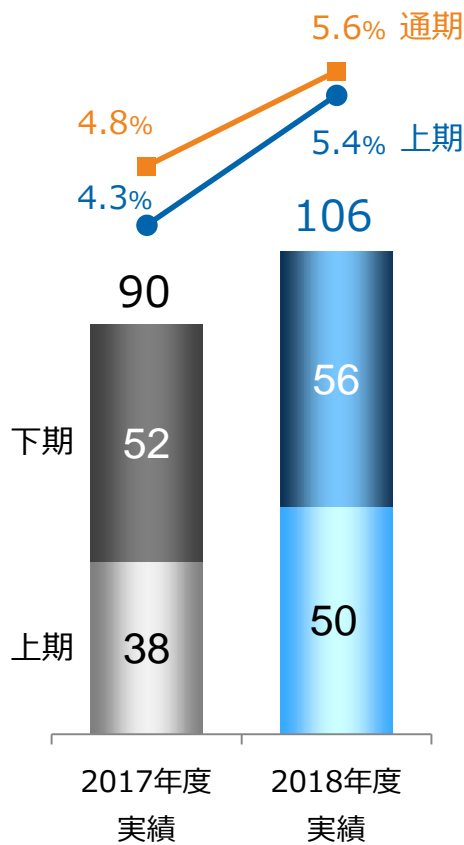
### 自動車電池（海外）

(億円)

#### 売上高



#### 営業利益・利益率



#### 2018年度商況

- 自動車用鉛蓄電池は販売額が増加したものの、主として中国や東南アジアで販売数量が減少
- オートバイ用鉛蓄電池は、タイでは増加、中国やベトナムでは減少
- 鉛価格上昇分の売価転嫁が浸透

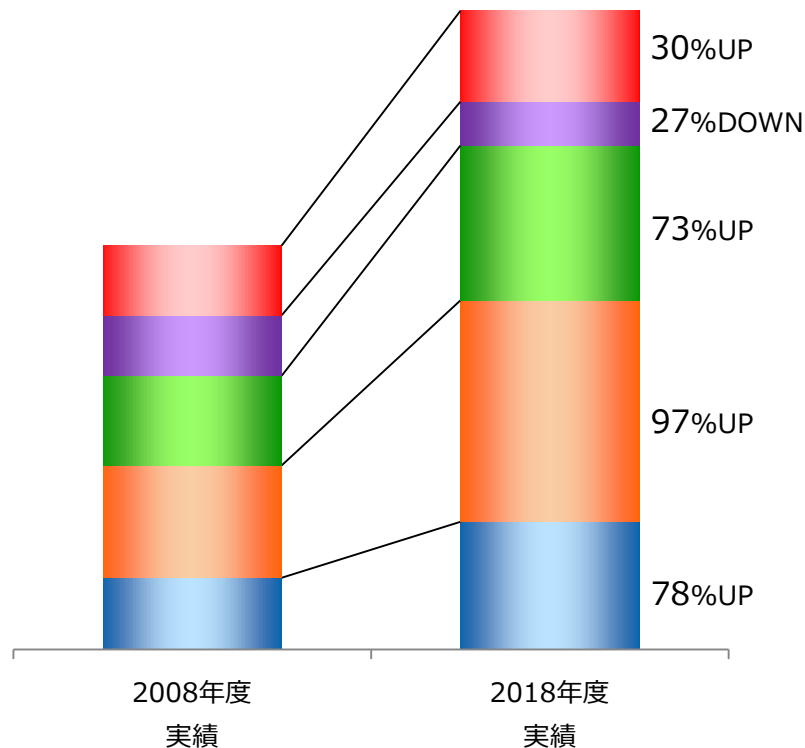
#### 増減益要因

数量	△30
鉛価格・売価	+70
合理化・経費等	△15
為替	△9

## 2. セグメント別業績

### 自動車電池（海外）

#### 地域別売上高割合



#### 【中国】

- 経済成長に伴い、自動車用鉛蓄電池の販売が増加

#### 【アジア】

- 経済成長に伴い、自動車・オートバイ用鉛蓄電池の販売が増加
- タイ・インドネシアの持分法適用会社の連結子会社化の影響

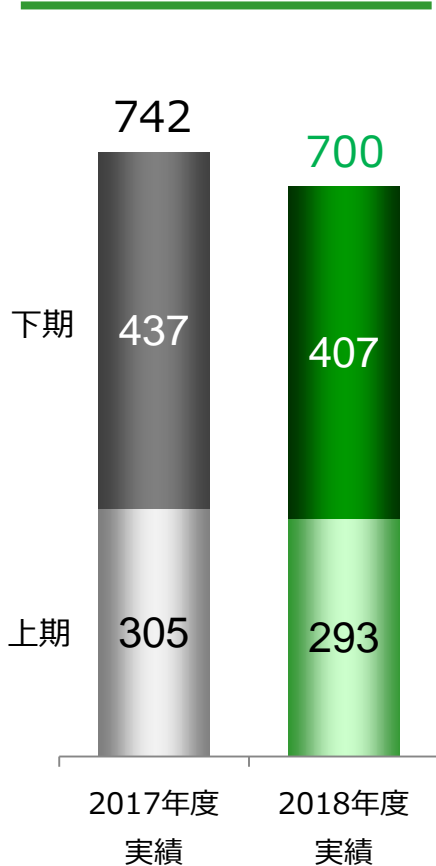
- その他
- 北米
- 欧州
- アジア
- 中国

## 2. セグメント別業績

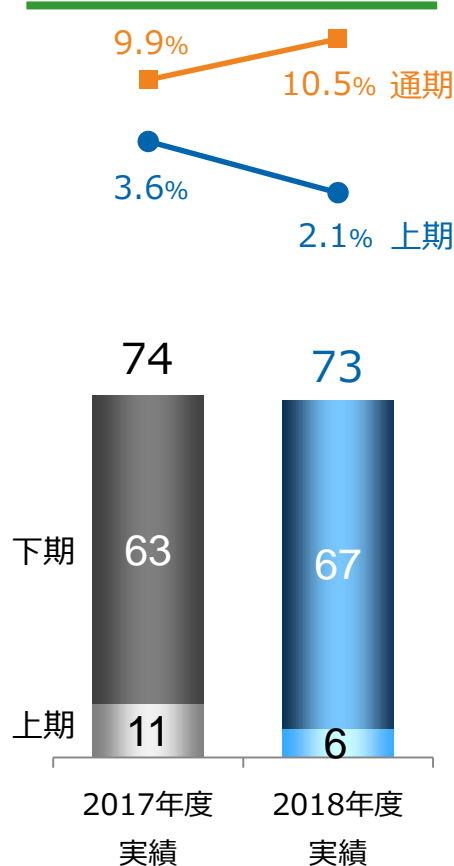
### 産業電池電源

(億円)

#### 売上高



#### 営業利益・利益率



#### 2018年度商況

- バッテリーフォークリフト用鉛蓄電池の販売は好調維持
- 電源装置の販売減少
- 特機事業を譲渡

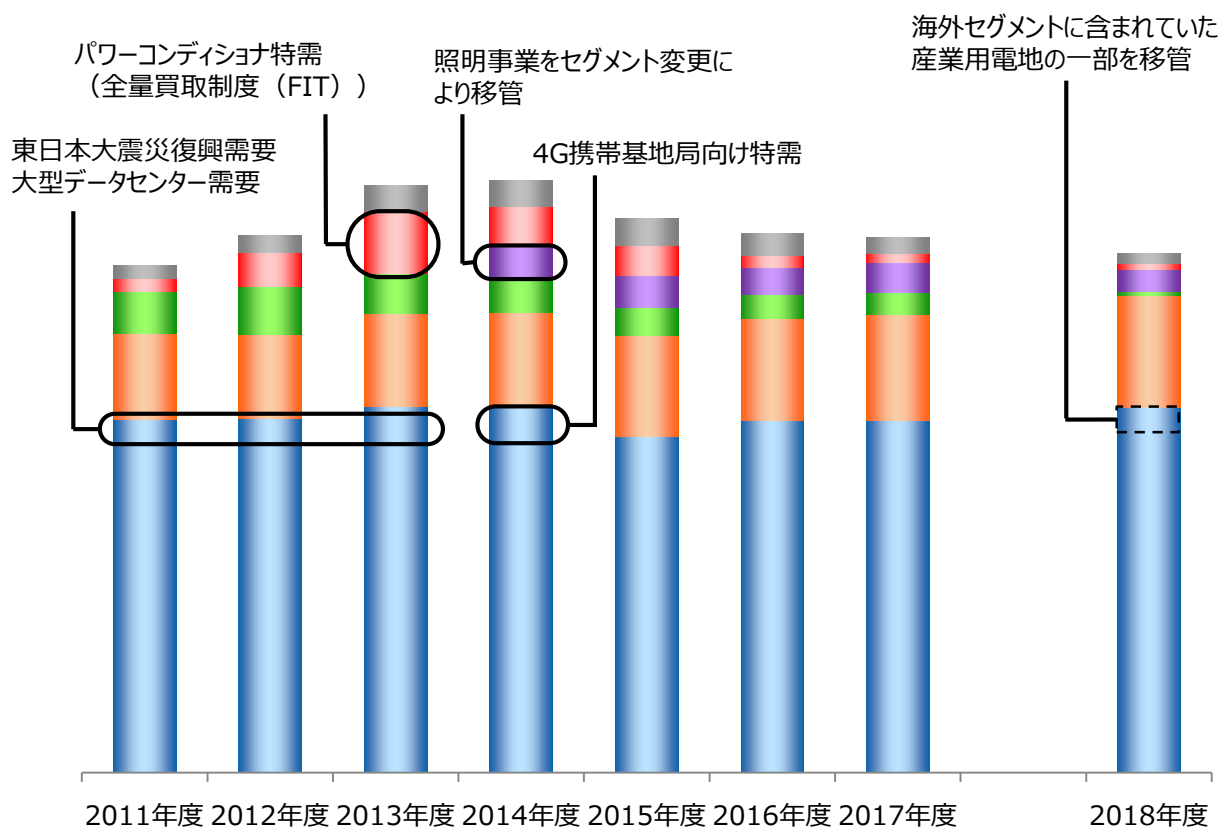
#### 増減益要因

数量	△5
鉛価格・売価	+7
合理化・経費等	△3

## 2. セグメント別業績

### 産業電池電源

#### 機種別売上高の推移



- 収益基盤のバックアップ分野は安定
- しかしながら2018年度売上高は一時的に減少
- 要因としては国内における設備投資の減少

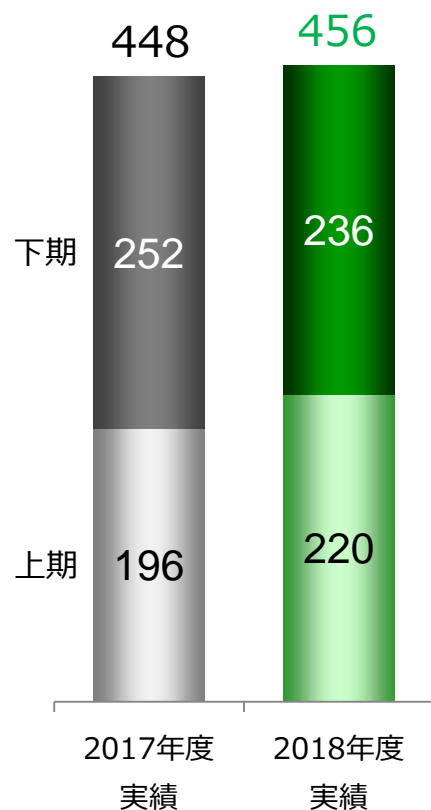
- 産業用リチウムイオン電池
- パワーコンディショナ
- 照明
- 特機
- フォークリフト用電池
- バックアップ  
(電源システム、産業用電池)

## 2. セグメント別業績

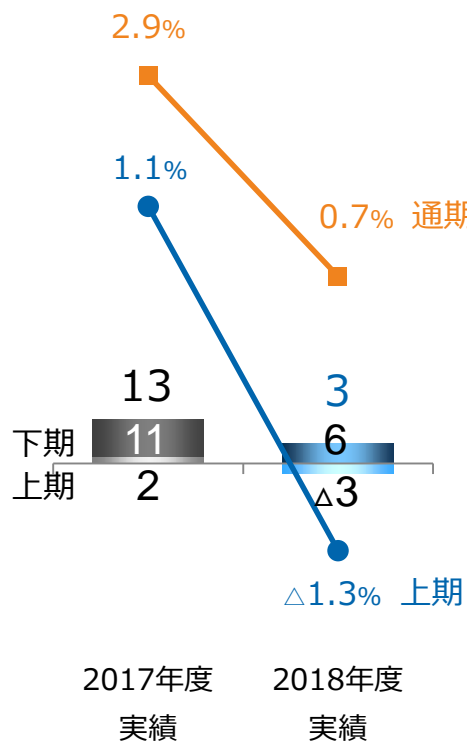
### 車載用リチウムイオン電池

(億円)

#### 売上高



#### 営業利益・利益率



#### 2018年度商況

- [リチウムエナジー・ジャパン]  
採用車種の販売好調によりプラグインハイブリッド車用のリチウムイオン電池の販売増加
- [ブルーエナジー]  
ハイブリッド車用リチウムイオン電池は一時的に販売減少

#### 増減益要因

原材料価格の上昇

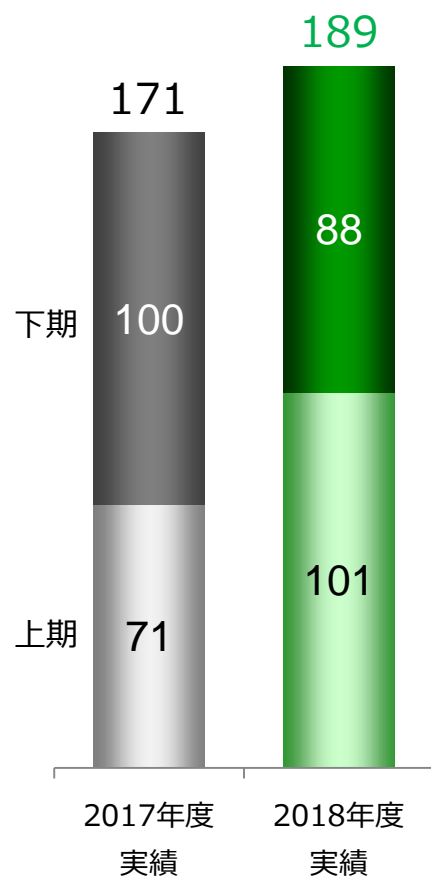
研究開発費の負担増加

## 2. セグメント別業績

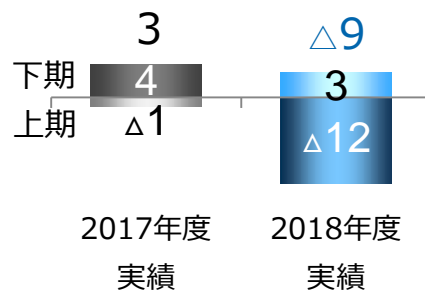
### その他

(億円)

#### 売上高



#### 営業利益・利益率



#### 2018年度商況

- 潜水艦用リチウムイオン電池の生産増加
- 航空機用リチウムイオン電池の販売増加

#### 増減益要因

研究開発費の増加



# 3. 貸借対照表

(億円)

	2018/3末	2019/3末	増減額		2018/3末	2019/3末	増減額
流動資産	1,794	1,760	△34	負債	1,836	1,765	△71
・現金及び預金			+47	・支払手形及び買掛金			△13
・受取手形及び売掛金			△55	・電子記録債務			+20
・たな卸資産			△19	・借入金及びCP			+68
				・社債及び新株予約権付社債			△150
固定資産	2,098	2,082	△16	純資産	2,056	2,077	+21
・有形固定資産			+14	・利益剰余金			+108
・のれん等無形固定資産			△19	・為替換算調整勘定			△58
・投資有価証券			△6	・退職給付に係る調整累計額			△14
				・非支配株主持分			△5
資産	3,892	3,842	△50	負債・純資産	3,892	3,842	△50

債権流動化による減少

原材料価格下落影響

社債償還及び発行

円高の影響

年金資産運用悪化

	2018/3末	2019/3末
自己資本比率	45.2%	46.4%
ROE（自己資本利益率）	8.2%	9.0%
有利子負債	751億円	669億円

(注) ROEは、のれん等償却前当期純利益に対するものです。

# 4. キャッシュ・フロー計算書

(億円)

**営業C/F 315**

・税金等調整前利益	252
・減価償却費	178
・売上債権の減少	41
・たな卸資産の増加	△17
・仕入債務の減少	△16
・法人税等の支払	△72

**投資C/F △176**

・有形固定資産取得	△199
・有形固定資産売却	48
・子会社株式取得	△28

**財務C/F △117**

・借入金増加	94
・社債の発行	100
・転換社債の償還	△250
・配当金の支払	△54

## 現金および現金同等物の残高

期首	198	期末	234
----	-----	----	-----

**フリーC/F ※1 139**

## ポイント

- 営業C/Fは前年同期219億円を大幅に超える315億円を確保した。
- これにより、設備投資や子会社の株式を取得したもののフリーC/Fは139億円となり、新株予約権付社債の償還や配当金の支払いに充当した。

※1：営業活動によるC/Fと投資活動によるC/Fの合計

# 2020年3月期 業績予想

# 1. 売上高・利益

(億円)

	2018年度 実績	2019年度 予想	増減
売上高	4,131	<span style="border: 1px solid orange; padding: 2px;">過去最高</span> 4,300	+169
営業利益	227	200	△27
のれん等償却前営業利益 (のれん等償却前営業利益率)	251 6.1%	220 5.1%	△31 △1.0P
経常利益	247	220	△27
当期純利益	135	120	△15
のれん等償却前当期純利益 (のれん等償却前当期純利益率)	160 3.9%	145 3.4%	△15 △0.5P
ROE (自己資本利益率)	9.0%	-	-
年間配当金	50円/株 (予定)	50円/株 (予想)	±0円/株
自己株式買入額 (次年度予定額)	15	-	-
総還元性向	35.1%	-	-
国内鉛建値 (万円/t)	29.89	30.0	-
LME (US\$/t)	2,122	2,100	-
為替 (円/US\$)	111.07	110.0	-

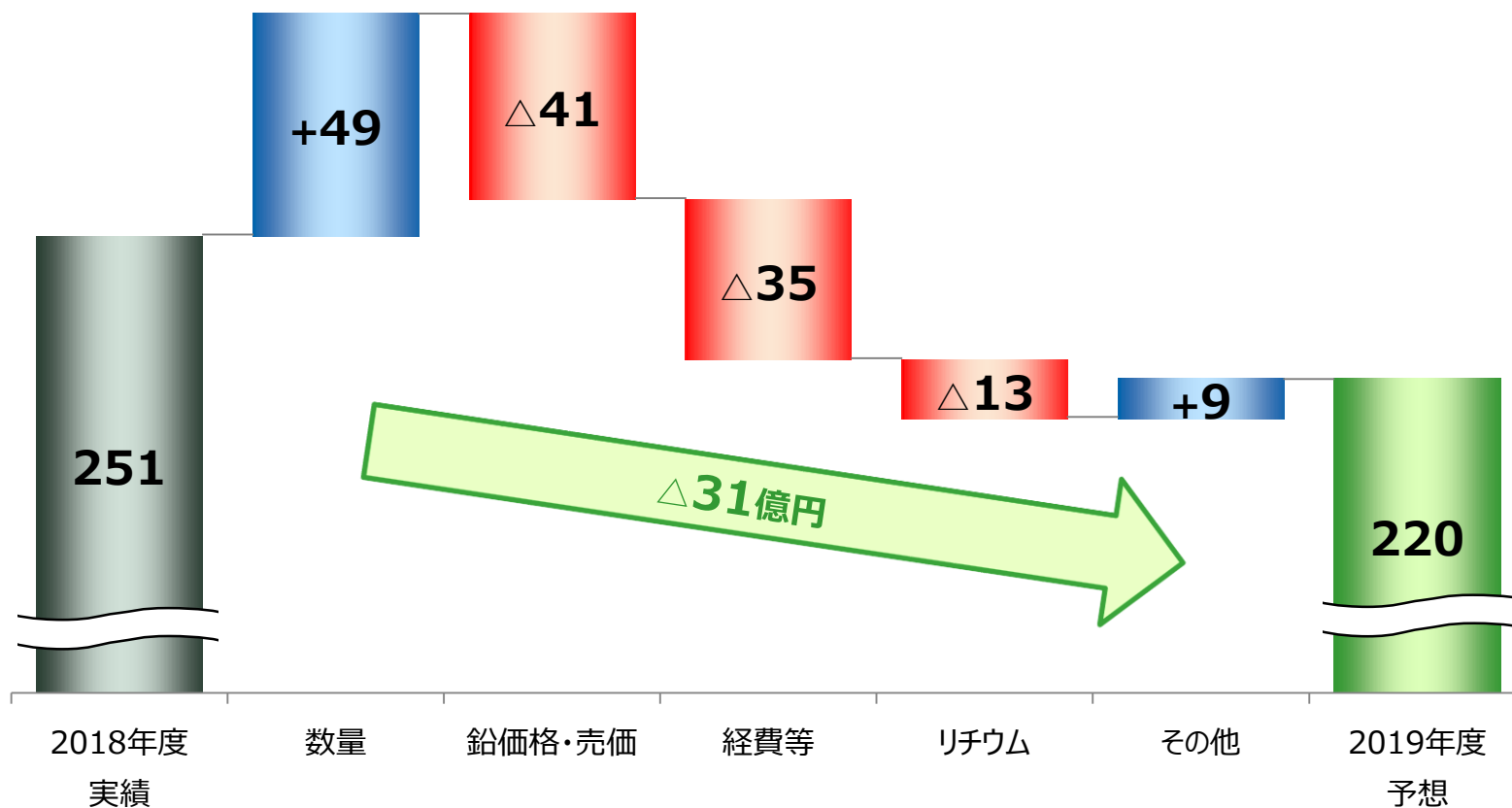
(注1) ROEおよび総還元性向は、のれん等償却前当期純利益に対するものです。

(注2) 当社は、単元株式数を1,000株から100株に変更するにあたり、当社普通株式5株を1株にする株式併合を実施（効力発生日は2018年10月1日）しており、2018年度の年間配当金は株式併合を考慮しております。

# 1. 売上高・利益

## 営業利益増減要因（実績・計画比較）

（億円）



（注）営業利益はのれん等償却前営業利益です。

## 2. セグメント別業績

(億円)

		2018年度 実績		2019年度 予想		増減	
		売上高	営業利益 (利益率:%)	売上高	営業利益 (利益率:%)	売上高	営業利益 (利益率:P)
自動車電池	国内	915	78 (8.5)	900	60 (6.7)	△15	△18 (△1.8)
	海外	1,871	106 (5.6)	1,880	95 (5.1)	+9	△11 (△0.5)
産業電池電源		700	73 (10.5)	870	75 (8.6)	+170	+2 (△1.9)
車載用リチウムイオン電池		456	3 (0.7)	470	△10 (△2.1)	+14	△13 (△2.8)
その他		189	△9 (△4.6)	180	-	△9	-
合計		4,131	251 (6.1)	4,300	220 (5.1)	+169	△31 (△1.0)

(注) 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. セグメント別業績

### 前年比減益になる背景



		要因
自動車 電池	国内	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 鉛価格の影響 (2018年度は鉛価格下落に伴う利益の押し上げがあった)</li><li>➤ 人件費の増加</li></ul>
	海外	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 中国、アセアンの経済状況</li><li>➤ 鉛価格および販売単価の影響</li><li>➤ アジアを中心とした人件費の増加</li></ul>
車載用 リチウムイオン電池		<ul style="list-style-type: none"><li>➤ ハンガリーでの12V リチウムイオン電池事業の立ち上げに伴う費用増加</li></ul>

### 3. 設備投資・減価償却費・研究開発費

(億円)

		2018年度 実績	2019年度 予想	増減
<b>設備投資額</b>		215	270	+55
自動車電池	国内	36	30	△6
	海外	69	90	+21
産業電池電源		18	20	+2
車載用リチウムイオン電池		52	70	+18
その他		39	60	+21
<b>減価償却費</b>		161	180	+19
うち、車載用リチウムイオン電池		43	40	△3
<b>研究開発費</b>		99	110	+11
(売上高研究開発費率)		2.4%	2.6%	+0.2P



# 第四次中期経営計画の振り返り

## 中期経営方針



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

- 新規事業（リチウムイオン電池事業）の黒字を確実なものとし、安定的成長軌道へ乗せる

### 成果

- ・2016～2018年度にかけて3期連続の黒字を計上
- ・更なる成長を目指し、ハンガリーで自動車始動用リチウムイオンバッテリーの工場を建設中

- 成長事業（海外事業）のさらなる事業領域の拡大と収益性の向上を図る

### 成果

- ・トルコに最新技術を導入した新工場が稼動を開始し、欧州・中近東・北アフリカへの販売を強化
- ・中国（天津）で最新技術・最新設備を導入した新工場が稼動開始
- ・タイの生産能力を増強、加えてミャンマーに新会社を設立し、メコン経済圏への販売を強化

- 既存事業（自動車電池・産業電池電源事業）のキャッシュフローを拡大・安定化させ、将来への成長投資を行う

### 成果

- ・パナソニック鉛蓄電池事業の譲受により収益拡大
- ・鉄道、住宅、再生可能エネルギーなど、産業用リチウムイオン電池の用途拡大
- ・風力発電の出力変動を安定化させる世界最大規模の蓄電池設備を受注

## 2. 経営目標と実績

### 最終目標・実績



(億円)

	2018年度 (2018.4~2019.3)		達成率／差異
	最終目標	実績	
売上高	4,800	4,131	86.1 %
営業利益率	8 %以上	6.1 %	△1.9 P
ROE (自己資本利益率)	10 %以上	9.0 %	△1.0 P
総還元性向	30 %以上	35.1 %	+5.1 P

		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	合計
		国内	海外				
2018年度 (2018.4~2019.3) 最終目標	売上高	860	2,300	900	560	180	4,800
	営業利益率	10 %	7 %	13 %	5 %	—	8 %
2018年度 (2018.4~2019.3) 実績	売上高	915	1,871	700	456	189	4,131
	営業利益率	8.5 %	5.6 %	10.5 %	0.7 %	—	6.1 %
差異	売上高	+55	△429	△200	△104	+9	△669
	営業利益率	△1.5 P	△1.4 P	△2.5 P	△4.3 P	—	△1.9 P

(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。

## 2. 経営目標と実績

### セグメント別未達要因



		要因
自動車電池	国内	● 高付加価値電池の市場拡大スピードが計画より遅い
	海外	● 中国の景気減速 ● 未開拓地域攻略の未達
産業電池電源		● 新エネルギー分野における 産業用リチウムイオン電池の市場への浸透の遅れ
車載用リチウムイオン電池		● E Vをはじめエコカー需要が予定通り進捗せず



一部原材料、人件費、物流費等の諸経費のコスト上昇分を合理化で吸収できず、コスト低減も不十分であった。

## 2. 経営目標と実績

### 設備投資・減価償却費



(億円)

		第二次中期経営計画 (2010～2012年度)	第三次中期経営計画 (2013～2015年度)	第四次中期経営計画 (2016～2018年度)	
		実績 (3カ年合計)	実績 (3カ年合計)	計画 (3カ年合計)	実績 (3カ年合計)
<b>設備投資額</b>		920	425	900	566
自動車電池	国内	18	34	80	79
	海外	112	122	360	169
産業電池電源		28	45	60	41
車載用リチウムイオン電池		655	115	110	83
その他		107	109	290	194
<b>減価償却費</b>		347	439	550	479
うち、 車載用リチウムイオン電池		123	161	170	150

## 2. 経営目標と実績

### 財務施策



	2015年度 (2015.4~2016.3)	2018年度 (2018.4~2019.3)	
	実績	最終目標	実績
有利子負債	736 億円	800 億円以下	669 億円
キャッシュフロー対 有利子負債比率※1	2.5 年	2.0 年以下	2.2 年
総還元性向※2	45.7 %	30 %以上	35.1 %

※1 有利子負債（リース債務含む）/営業キャッシュ・フロー

※2 2018年度の総還元性向はのれん等償却前総還元性向です。

	第三次中期経営計画 3カ年累計	第四次中期経営計画 3カ年累計	
	実績	目標	実績
営業キャッシュフロー	696 億円	1,300 億円	883 億円
投資キャッシュフロー	△416 億円	△1,200 億円	△713 億円
フリーキャッシュフロー	280 億円	100 億円	170 億円

# 第五次中期経営計画

# 1. 長期ビジョン・目標

## 価値創造プロセス



### 社会からの要請

持続可能な  
開発目標  
(SDGs)  
の発効

環境対応車の  
普及

再生可能  
エネルギーの  
利用拡大

災害に備えた  
インフラ整備

平等な  
情報提供

働きがいある  
職場の提供

公正公平な  
取引

### 事業プロセス

#### 価値創造の源泉

鉛蓄電池事業  
による安定  
した財務基盤

技術・市場  
開発力

リチウムイオン  
電池事業を  
支える  
高度な技術力

ブランド力と  
高い競争力

企業理念を  
共にする  
従業員

企業に根付く  
CSR活動

事業活動  
(経済価値の創造)



#### 自動車電池 (国内・海外)

自動車・オートバイ用鉛蓄電池など



#### 産業電池電源

産業用電池、電源システムなど



#### 車載用リチウムイオン電池

HEV用リチウムイオン電池など



#### その他

特殊用リチウムイオン電池など

#### 事業活動の基盤

##### 環境への 取り組み

- ・環境保護
- ・環境配慮製品の開発と普及
- ・環境負荷の低減

##### 社会への 取り組み

- ・人権尊重
- ・人材開発
- ・労働環境の改善
- ・CSR調達
- ・製品情報提供

##### ガバナンス

- ・法令順守
- ・CSRの徹底
- ・知的財産保護
- ・機密情報管理の徹底

### 企業理念「革新と成長」

### 社会への価値提供

#### 《お客様・取引先》

- ・優れた製品の提供
- ・安定的取引関係

#### 《従業員》

- ・働きやすい職場
- ・雇用の維持・拡大

#### 《株主・投資家》

- ・利益の最大化
- ・安定・持続的な株主還元
- ・適時適切なIR情報の提供

#### 《地域社会》

地域コミュニティへの参画と貢献

#### 《環境》

- ・製品を通じた気候変動対応
- ・省エネ・省資源化
- ・災害に強いインフラ設備



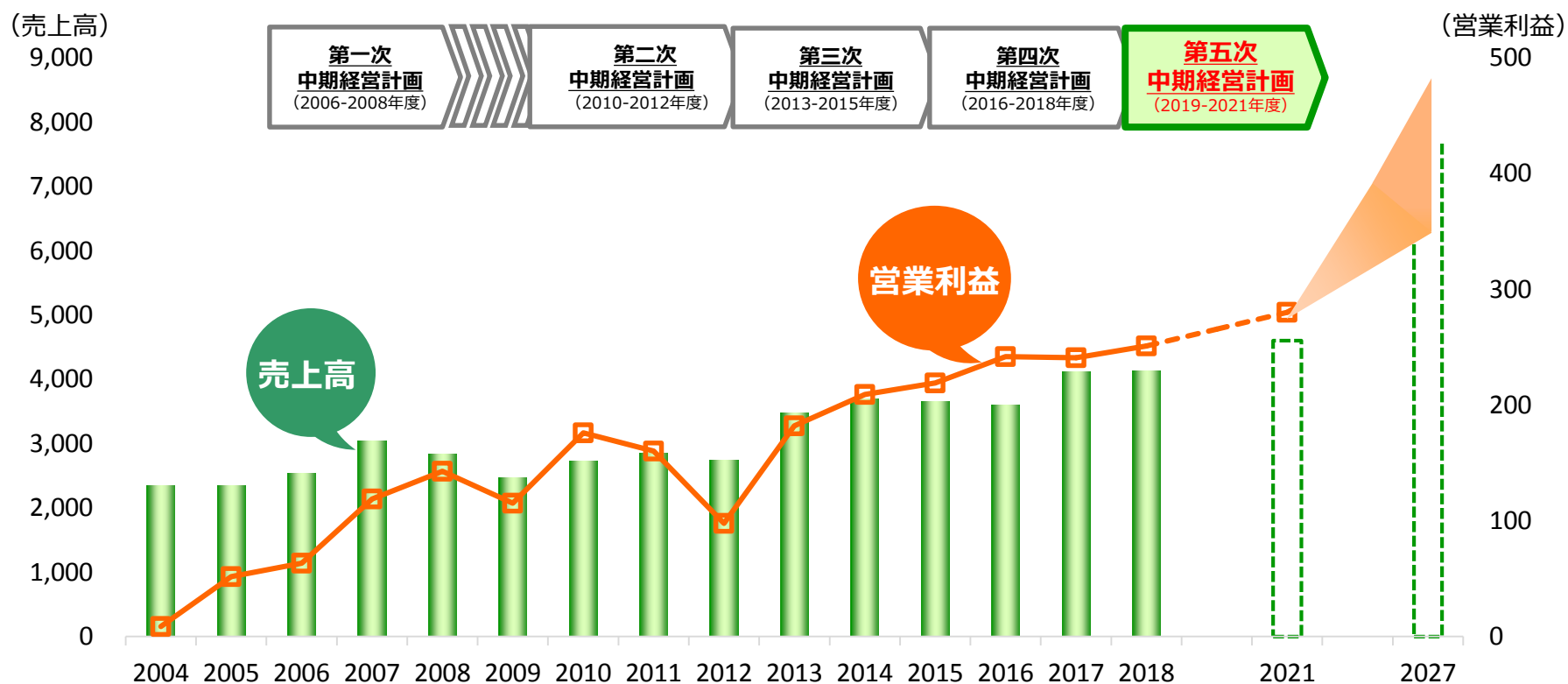
# 1. 長期ビジョン・目標

## 概要



### 長期経営方針

～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～



(注) 2016～2027年度の指標はのれん等償却前営業利益に対するものです。

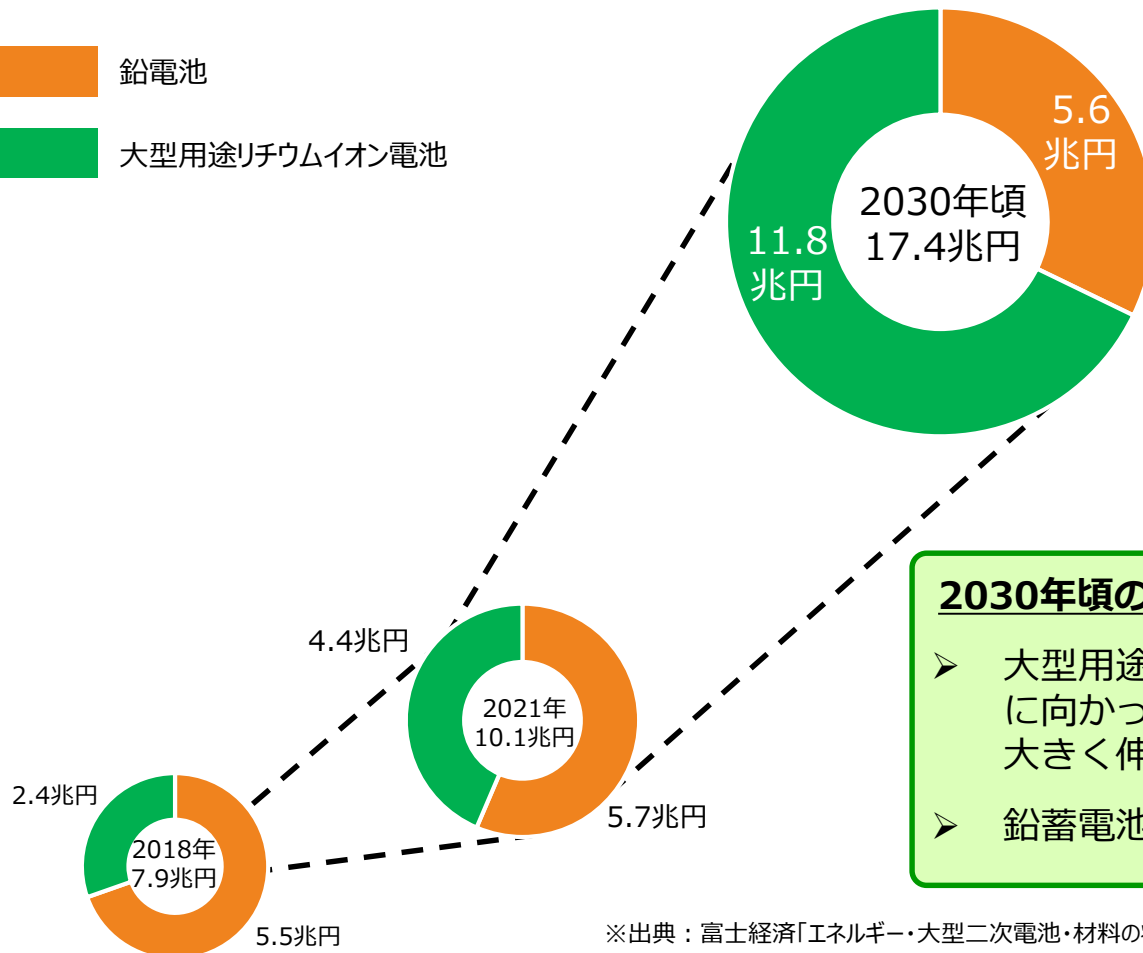
# 1. 長期ビジョン・目標

## 2030年頃の事業環境



鉛電池

大型用途リチウムイオン電池



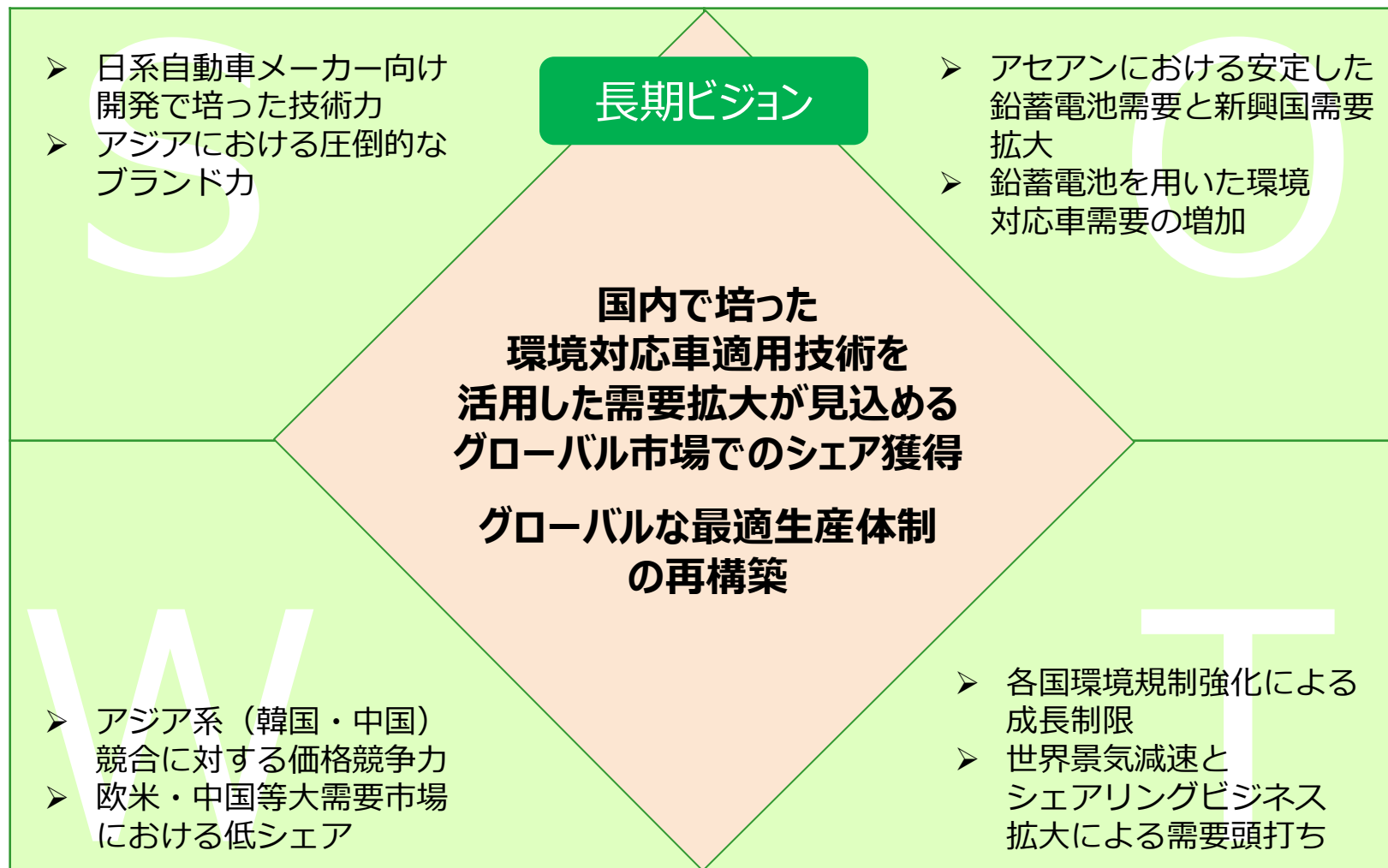
**2030年頃の市場環境**

- 大型用途のリチウムイオン電池は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
- 鉛蓄電池需要は横ばい

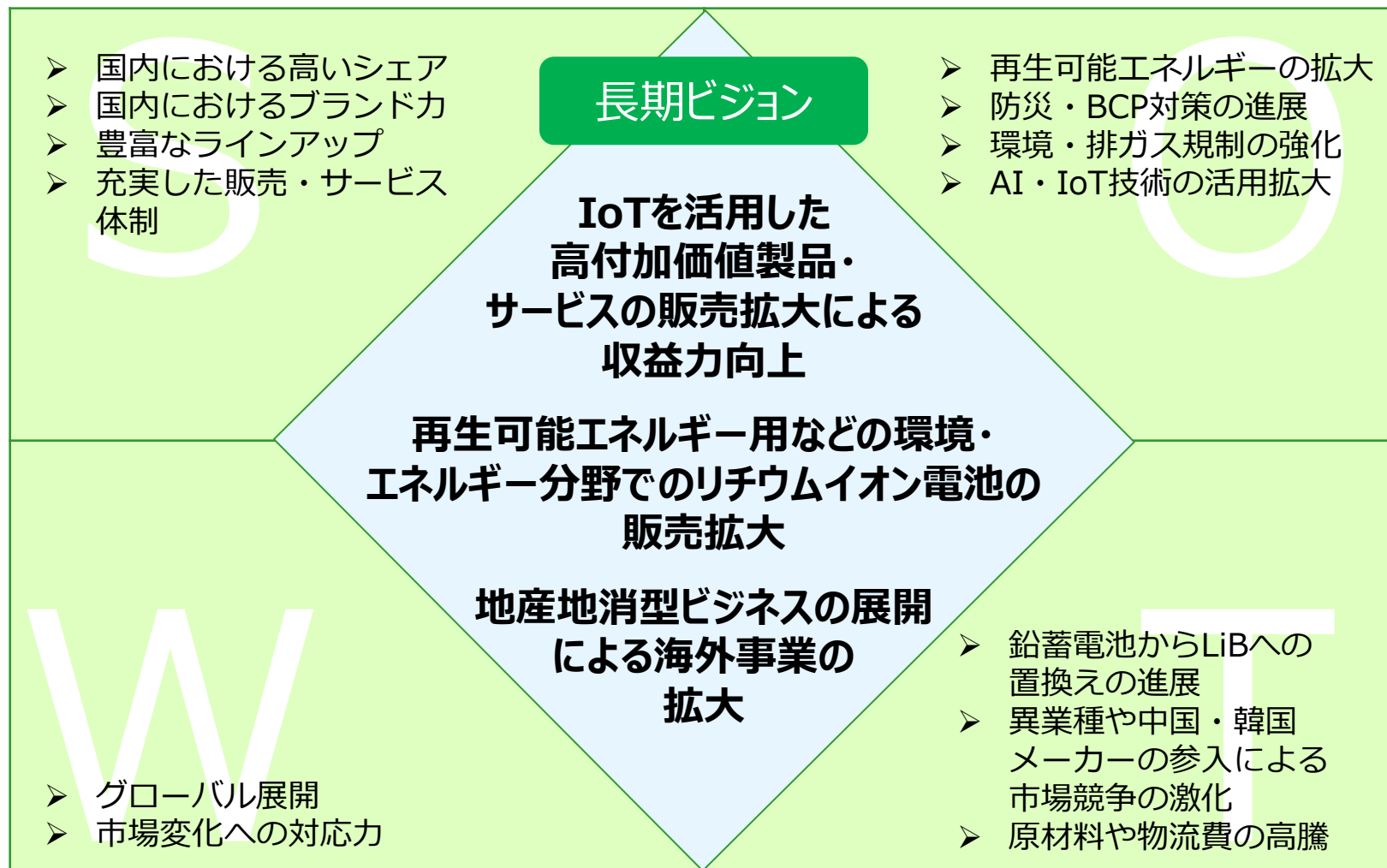
※出典：富士経済「エネルギー・大型二次電池・材料の将来展望2018 -エネルギーデバイス編-」より（一部推定）



## 自動車電池事業（国内・海外）の長期戦略

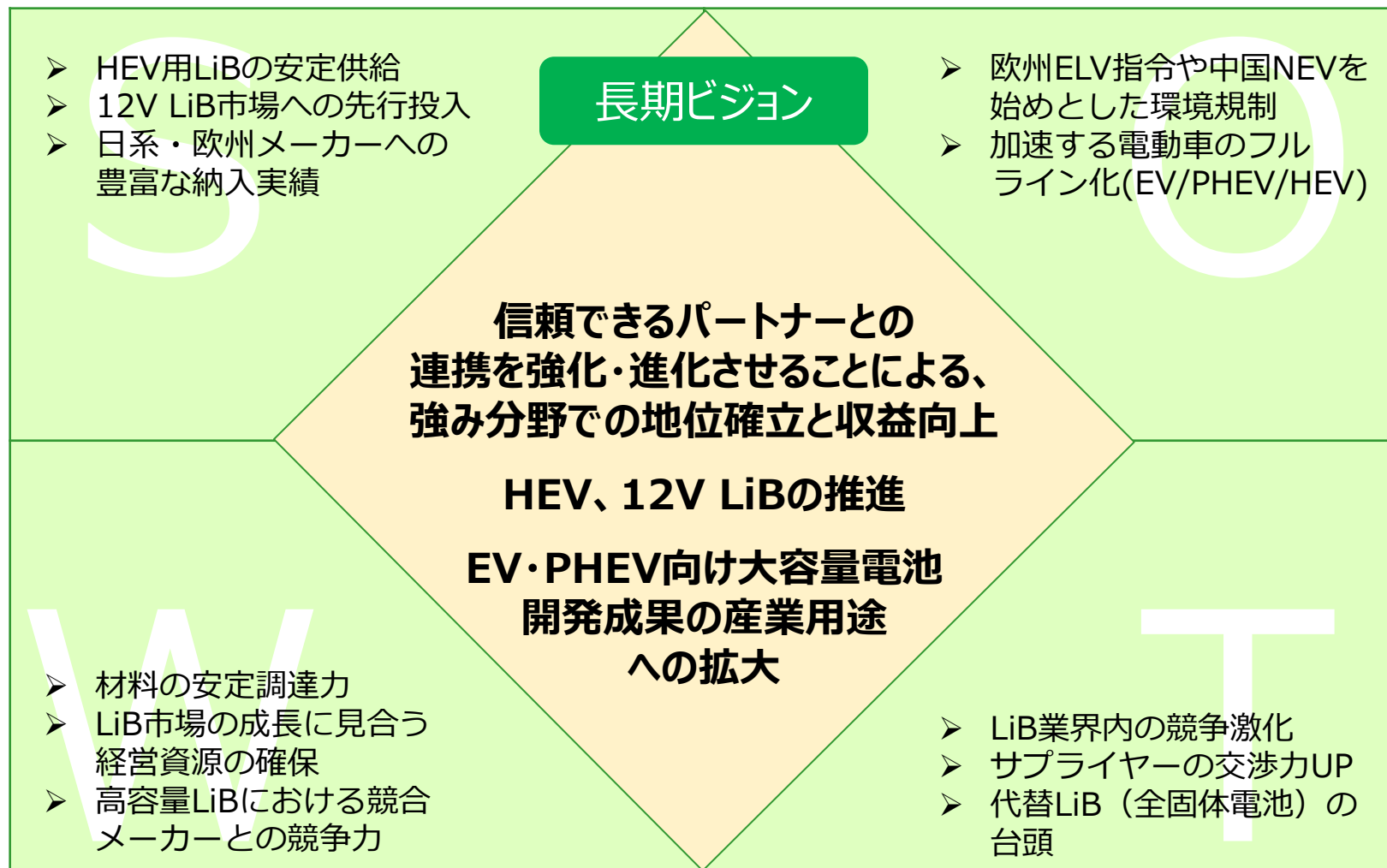


## 産業電池電源事業の長期戦略



# 1. 長期ビジョン・目標

## 車載用リチウムイオン電池事業の長期戦略



## 現状からのギャップ



### 現状の課題

- 自動車電池事業では成長分野である海外市場で低シェア地域が存在
- 産業電池電源事業では既存事業の国内インフラ設備は取り換え需要が主
- 車載用リチウムイオン電池事業では設備投資競争が過剰に発生



### 2021年の姿

- 自動車電池事業では国内の環境対応車適用技術を応用しグローバルシェアを拡大
- 産業電池電源事業ではIoTの活用と再生可能エネルギー分野に注力
- 車載用リチウムイオン電池事業ではHEV用LiB、12V LiBを推進



### 将来の会社像

- 自動車電池事業ではグローバルな最適生産体制を構築
- 産業電池電源事業では海外での地産池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では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

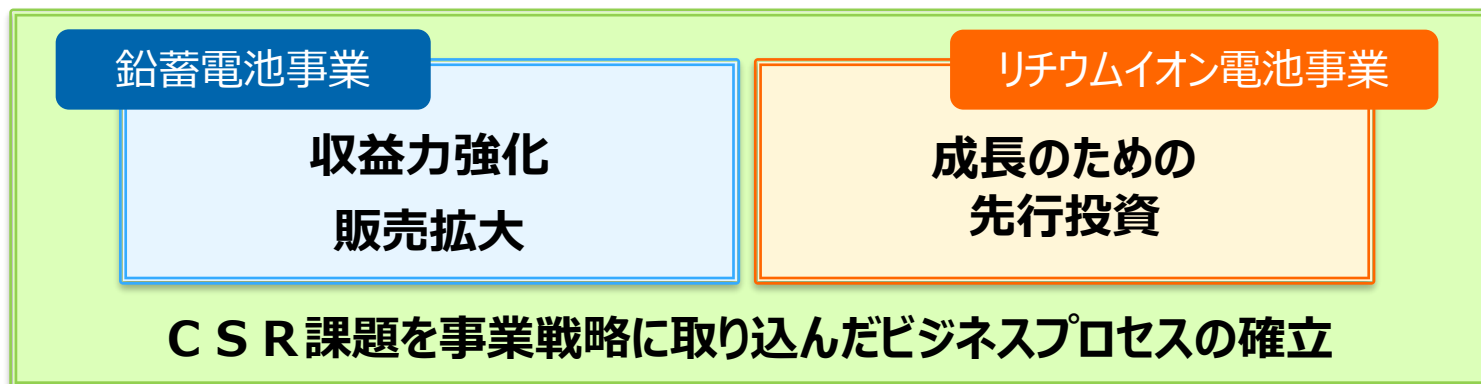


「モノ・コトづくり」をキーワードに新しい価値創造を通じて、鉛電池事業とリチウムイオン電池事業それぞれの持続的成長に繋がる戦略的な活動を行います。

### 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



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の重点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



	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更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”を通じて更なる収益力向上、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環境・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づけ、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。



### ESGへの取組み



	持続的な成長課題	活動内容・目標
<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>		
<b>E</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CO2削減 目標6%/3年</li> <li>➢ 全社水使用量削減 目標8%/3年</li> </ul>
<b>Social – 人権の尊重と社会への貢献</b>		
<b>S</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>
<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>		
<b>G</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>

## 2. 中期経営方針・課題

### 計画期間



2019年4月から2022年3月までの3年間

### 中期経営目標（2021年度 目標）

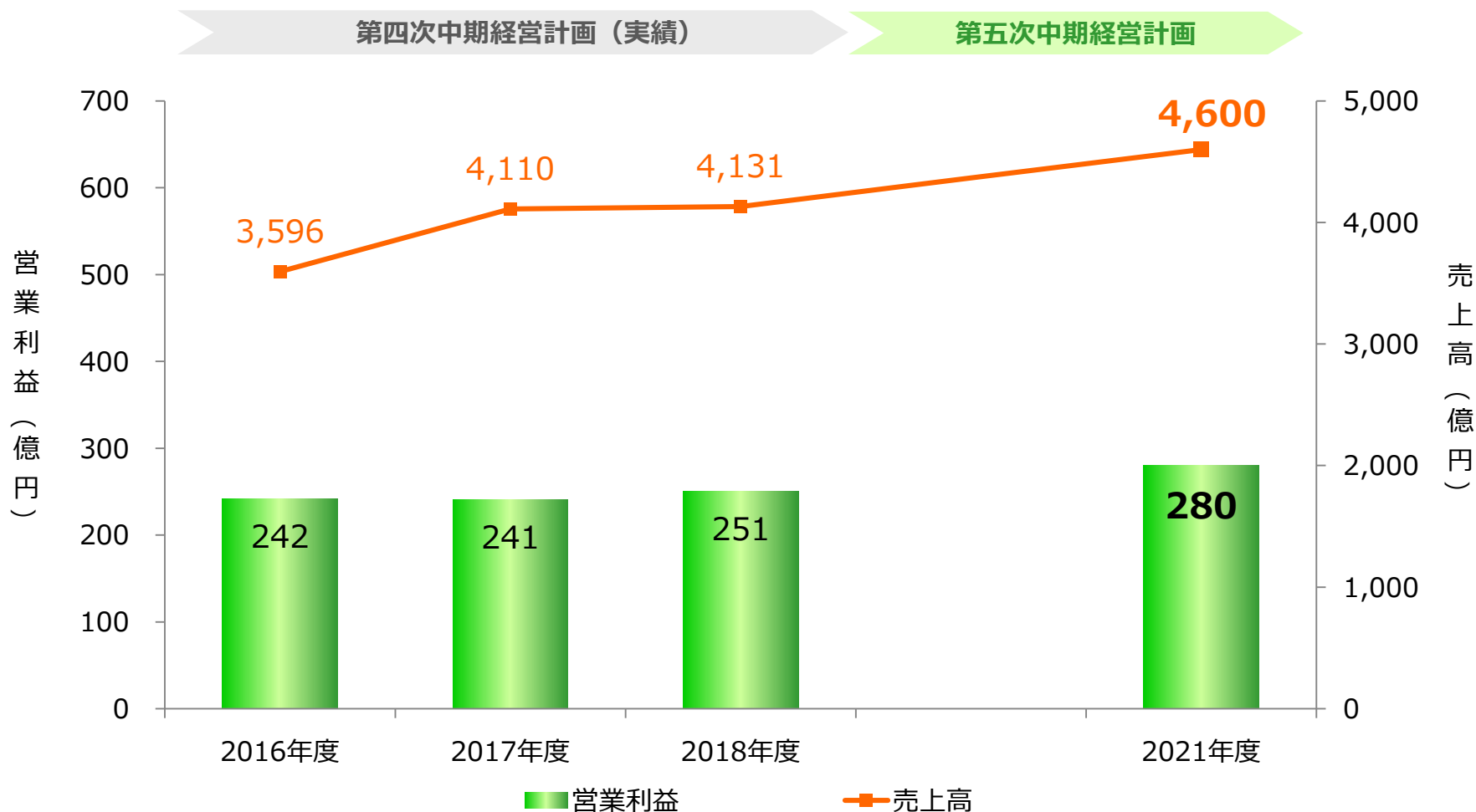


売上高	4,600 億円以上
営業利益	280 億円以上
ROE（自己資本利益率）	8 %以上
総還元性向	30 %以上
国内鉛建値	30 万円/t
LME	2,100 US\$/t
為替	110 円/US\$

(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。

## 2. 中期経営方針・課題

### 業績と経営目標



(注) 営業利益はのれん等償却前営業利益です。

### 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）

	2021年度 目標 (2021.4~2022.3)
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

※1 有利子負債（リース債務含む）/営業キャッシュ・フロー

※2 2021年度の総還元性向はのれん等償却前総還元性向です。

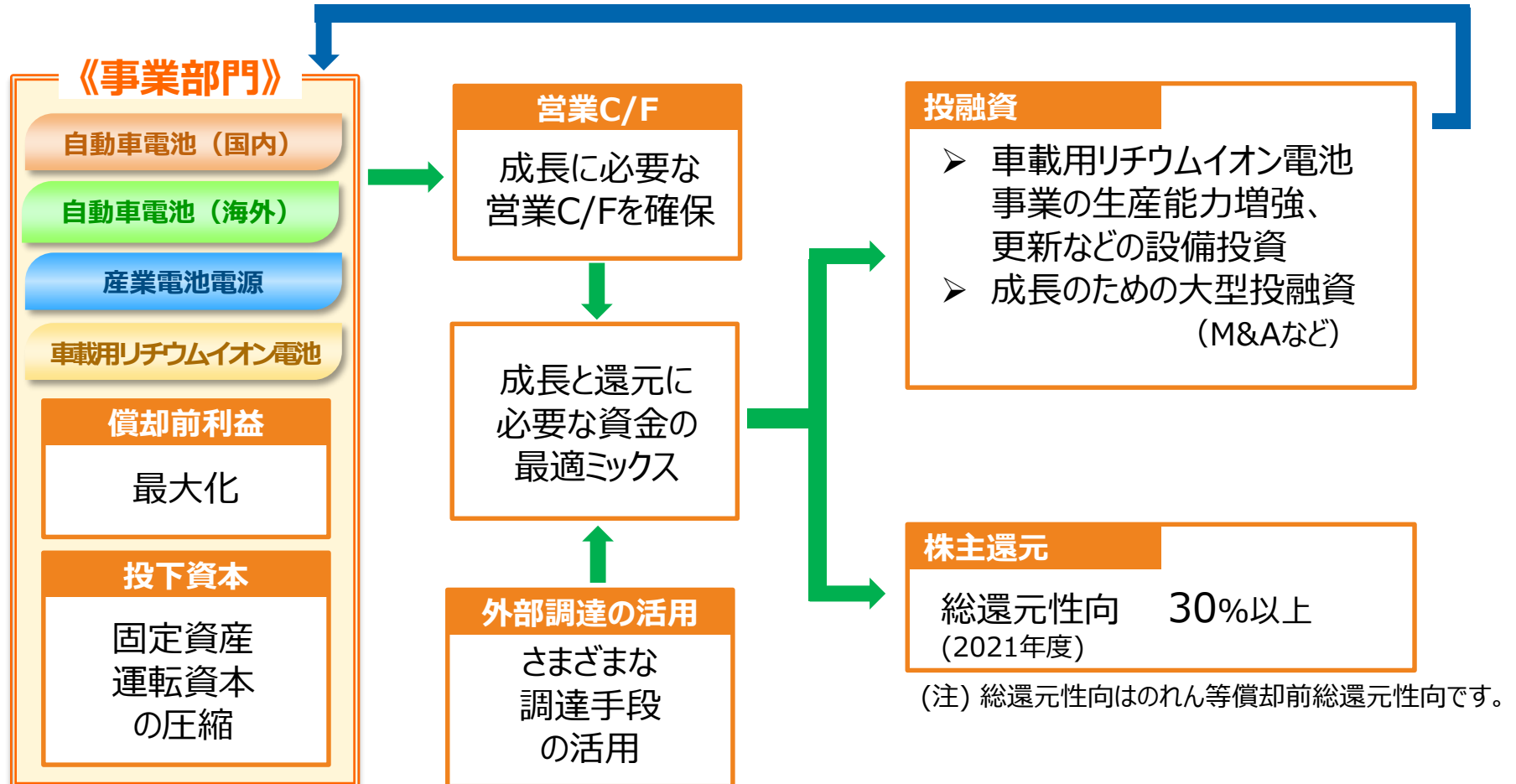
	第五次中期経営計画 3カ年累計
営業キャッシュフロー	1,000 億円
投資キャッシュフロー	△950 億円
フリーキャッシュフロー	50 億円

## 2. 中期経営方針・課題

### 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



## 2. 中期経営方針・課題

### 設備投資・減価償却費



(億円)

		第二次 中期経営計画 (2010～2012年度)	第三次 中期経営計画 (2013～2015年度)	第四次 中期経営計画 (2016～2018年度)	第五次 中期経営計画 (2019～2021年度)
		実績 (3カ年合計)	実績 (3カ年合計)	実績 (3カ年合計)	計画 (3カ年合計)
<b>設備投資額</b>		920	425	566	950
自動車 電池	国内	18	34	79	100
	海外	112	122	169	140
産業電池電源		28	45	41	80
車載用リチウムイオン 電池		655	115	83	480
その他		107	109	194	150
<b>減価償却費</b>		347	439	479	480
うち、車載用 リチウムイオン電池		123	161	150	140

## 2. 中期経営方針・課題

### 研究開発費



(億円)

	第四次中期経営計画 (2016～2018年度) 実績 (3カ年合計)	第五次中期経営計画 (2019～2021年度) 計画 (3カ年合計)
<b>研究開発費</b>	306	350
(売上高研究開発費率)	2.6 %	2.7 %

#### 第五次中期経営計画 研究開発のPoint

自動運転バックアップ用12Vや産業用リチウムイオン電池の需要が高まっており、研究開発費にさらなる経営資源を投入

#### 自動車電池 (国内・海外)

- 自動運転バックアップ用12V LiBの研究

#### 車載用リチウムイオン電池

- HEV、車載用12V LiBなど今後の注力分野
- ポストLiBの基礎研究

#### 産業電池電源

- 新エネ分野、フォークリフトなど産業分野でのリチウムイオン電池の研究開発

#### その他

- 特殊用途にも耐えうるような高安全性、高エネ密技術開発

### 3. セグメント別方針・戦略・課題

(億円)

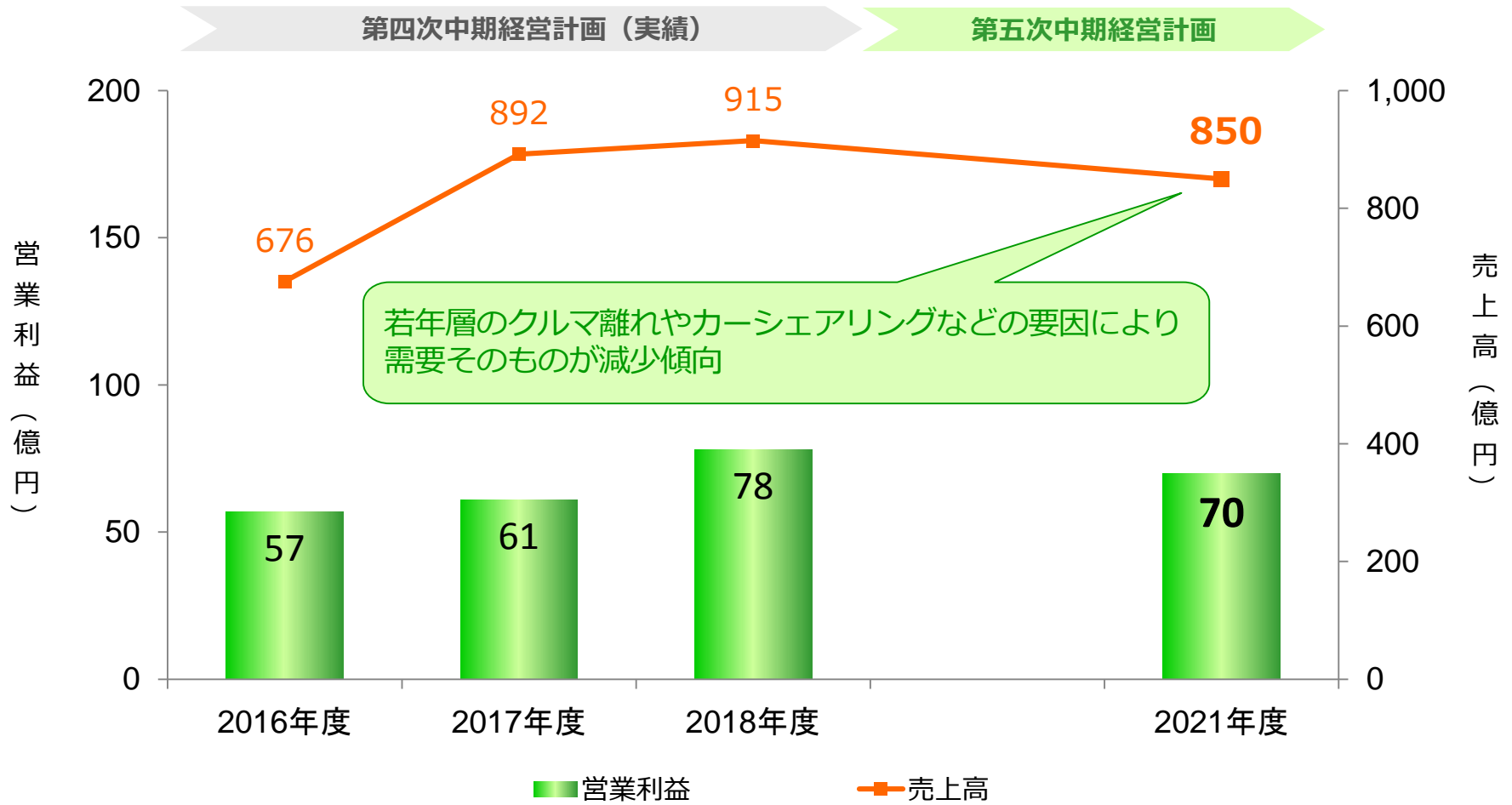
		実績		第五次中期経営計画			
		2018年度 (2018.4~2019.3)		2021年度 (2021.4~2022.3)		増減 (2019.3 - 2022.3)	
		売上高	営業利益 (営業利益率)	売上高	営業利益	売上高	営業利益
自動車 電池	国内	915	78 (8.5)	850	70	△65	△8
	海外	1,871	106 (5.6)	2,000	130	+129	+24
産業電池電源		700	73 (10.5)	1,000	80	+300	+7
車載用 リチウムイオン電池		456	3 (0.7)	550	10	+94	+7
その他		189	△9 (△4.6)	200	△10	+11	△1
合計		4,131	251 (6.1)	4,600	280	+469	+29

(注) 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。



### 3. セグメント別方針・戦略・課題

## 自動車電池（国内）



(注) 営業利益はのれん等償却前営業利益です。

## 自動車電池（国内）

### 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

### 戦略及び重要課題



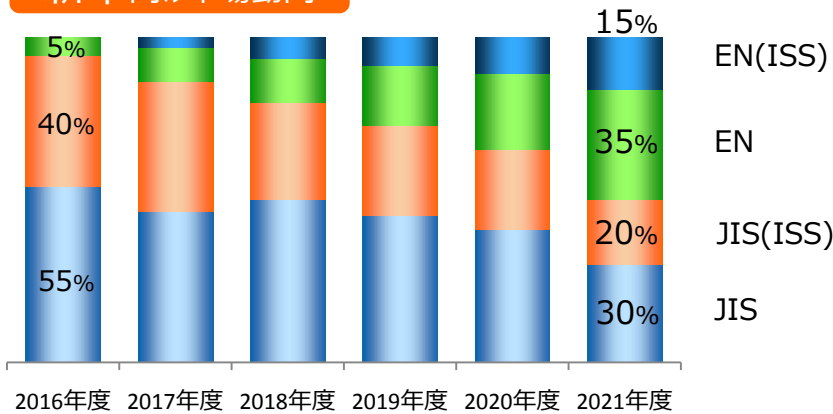
- 利益を重視した「選択と集中」を進め、市場シェアと収益の最適化を図る
- GYブランドの強みを発揮し、高付加価値製品のウェイトを拡大する
- 省人化設備導入による生産性向上、設計・製造合理化により原価低減を進める
- 高性能高品質な製品を継続的に開発し、満足度の高い製品をお客様にお届けする
- パナソニック鉛蓄電池事業譲受によるシナジーの創出

## 自動車電池（国内）

### 新車向け市場動向と戦略



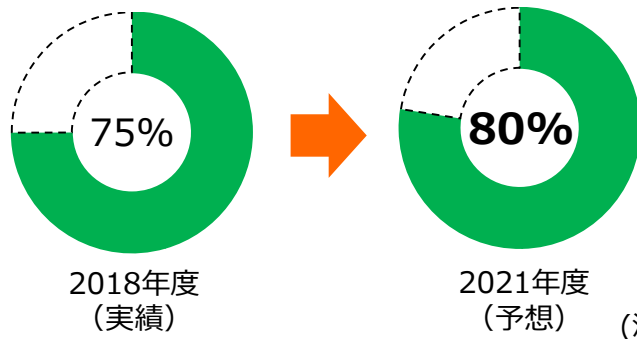
#### 新車向け市場動向



- EN電池採用メーカー・車種が拡大
- ISS車用鉛蓄電池はEN規格のものも含め高水準
- JIS(一般)鉛蓄電池は減少傾向

#### 新車向けシェア

(注) 2019年度以降は予想



(注) 当社調べ



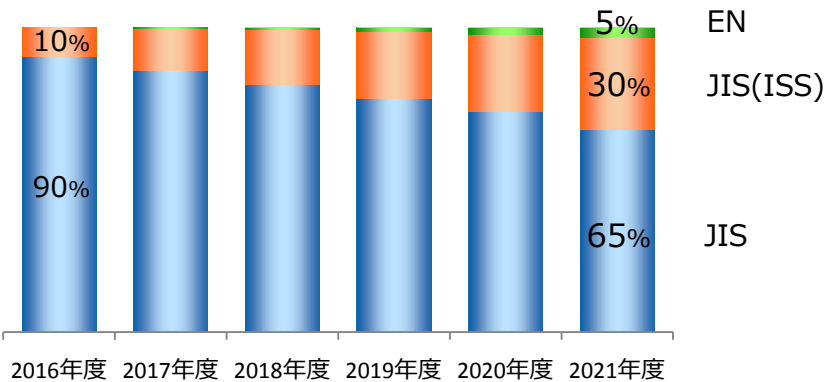
**ISS電池、EN電池の需要が高まることで  
新車シェアはアップ**

## 自動車電池（国内）

### 補修向け市場動向と戦略



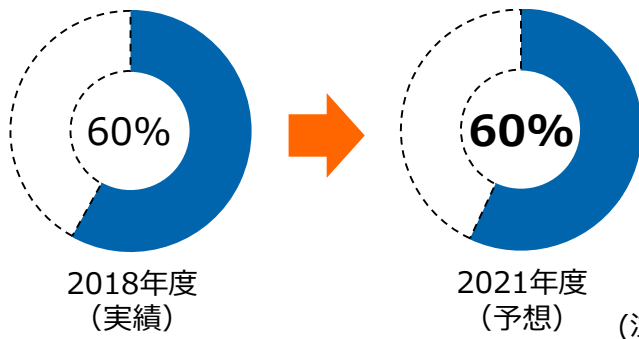
#### 補修向け市場動向



- EN電池の補修需要が出現
- ISS車用鉛蓄電池は増加傾向
- JIS(一般)鉛蓄電池は新車向け需要の減少に伴い、減少傾向

#### 補修向けシェア

(注) 2019年度以降は予想



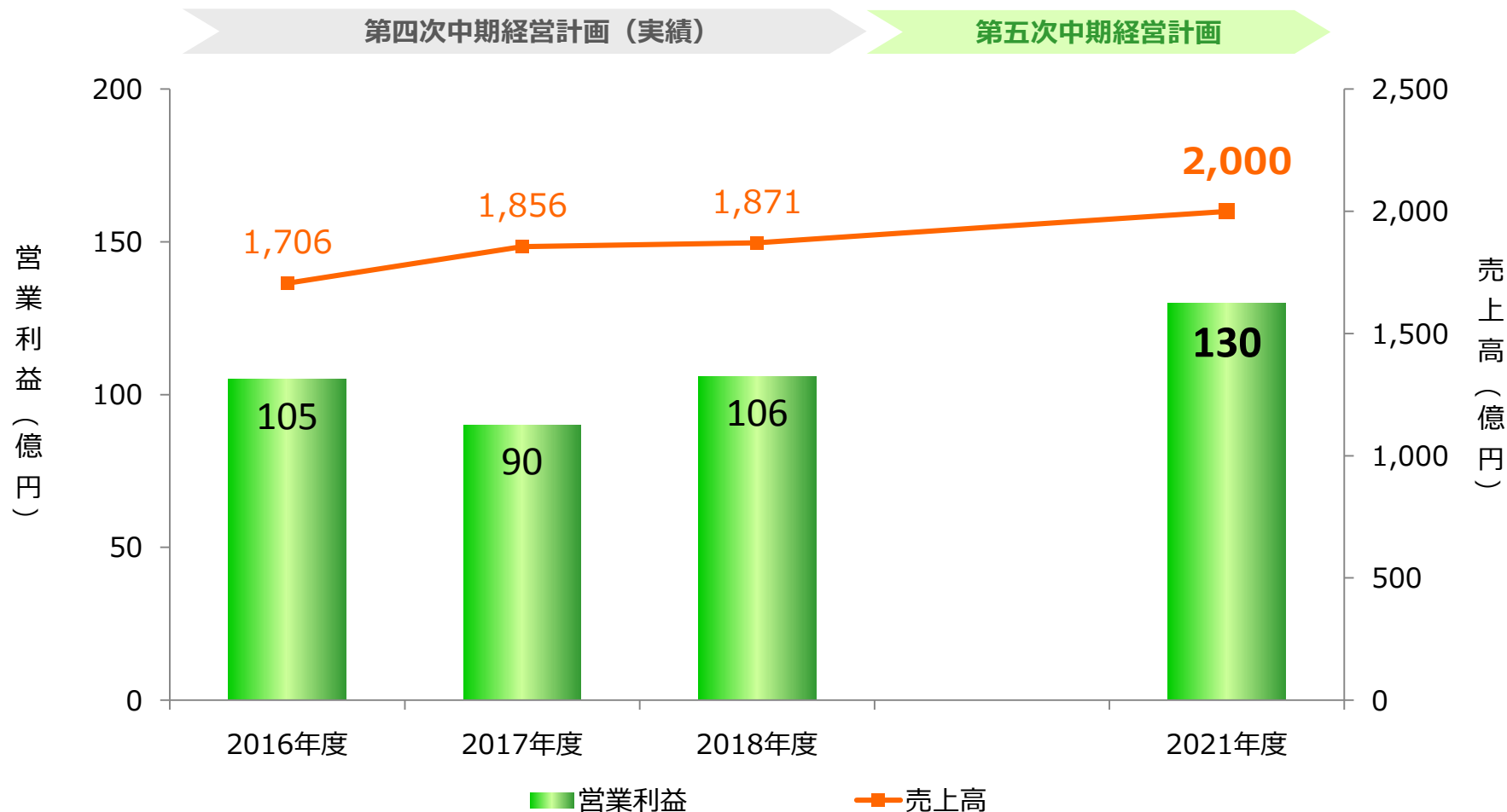
(注) 当社調べ



**高付加価値のISS車用鉛蓄電池の補修需要を着実に取り込むことで、製品ミックスを改善し、高収益性を獲得**

### 3. セグメント別方針・戦略・課題

## 自動車電池（海外）



## 自動車電池（海外）

### 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

### 戦略及び重要課題



- 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毎の戦略的進出を図る

## 自動車電池（海外）

### 利益追求地域での重点施策拠点の状況と戦略



#### 台湾

- 補助金による新車優遇で補修需要は低迷
- 国内の景気も不調

[4W] ラインアップの整備  
[2W] 廉価版による市場伸長



#### アメリカ

- 保護主義の台頭による米国企業優遇施策

[2W] 補修向けVRLA電池のラインアップ拡充  
[2W] 最適な製品提供を通じた新車受注



#### ベトナム

- 4W市場は完成車の輸入規制
- 2W需要は緩やかな伸び

[4W] ラインアップ拡充による拡販  
[2W] 省人化、生産性向上による競争力の確保



#### オーストラリア

- 継続した経済成長があるも伸びは鈍化
- 新車販売は頭打ち

[4W] 販売店網の拡充  
[2W] 顧客サービスの充実



#### タイ

- 買い替え需要もあり国内市場は堅調
- 輸出も東南アジア向けが好調

[4W] 新車物量の維持・拡大  
[4W] 補修拡販・販路開拓と商品による差別化  
[4W] メコン経済圏への販売拡大



#### インドネシア

- インフラ整備に伴い4W需要が拡大
- 2W需要は緩やかに回復基調

[4W] 補修強化と輸出ラインアップの拡充  
[2W] 新モデルによる拡販

## 自動車電池（海外）

### 販売拡大地域での重点施策拠点の状況と戦略



#### トルコ・EU

- トルコを拠点としてEUのみならず、中近東、北アフリカなど接点のない地域へのブリッジとして地域的利点を生かす

- [4W] 欧州新車メーカーの情報収集、販売
- [4W] 中近東、北アフリカなど未開拓地域への拡販



#### 中国

- 経済状況が急速に悪化、4W市場も混乱
- 長期的には環境対応車やEV需要が増加

- [4W] 天津新工場稼動によるISS車用鉛蓄電池需要対応
- [4W] 補修需要の増加への対応

#### インド

- 2W、4Wともに需要の大幅増加傾向

- [4W] 堅調な需要増加の中で需要変化への対応
- [2W] 2021年度700万個の生産体制の整備



#### その他未開拓地域（中南米など）

- 4W、2Wともに需要は増加傾向
- 保護貿易を背景とした各国の認証規格への対応が必要

- [4W] 中南米、アジア大洋州などの需要に対応準備
- [4W] 現地優良パートナーの探索

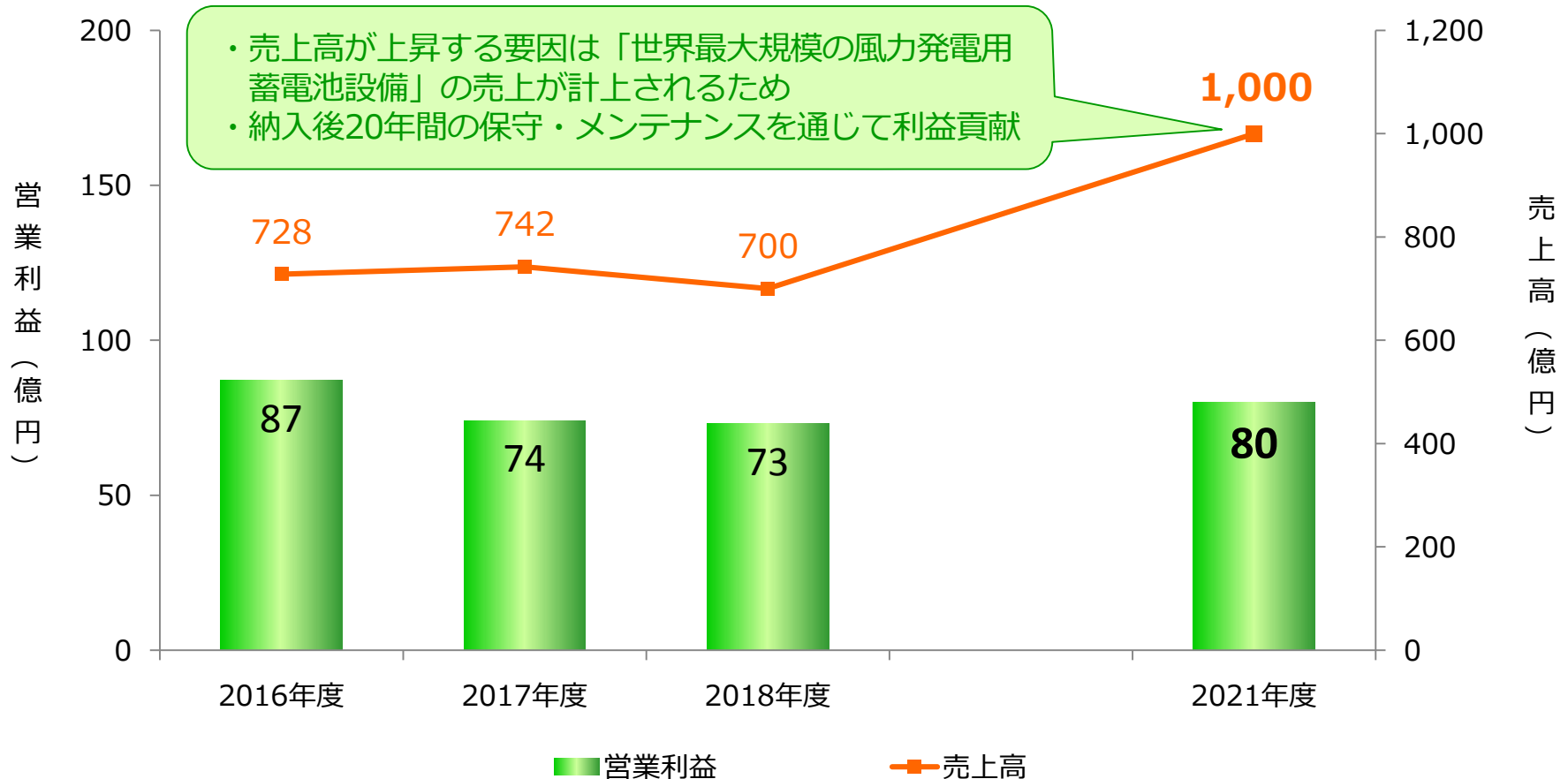


# 3. セグメント別方針・戦略・課題

## 産業電池電源

第四次中期経営計画（実績）

第五次中期経営計画



## 産業電池電源

### 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

### 戦略及び重要課題



- 既存分野での生き残り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
- 国内市場で培った商品提案力、技術提案力、サービス提案力を生かし、海外市場において地域最適型ビジネスを開発・育成する

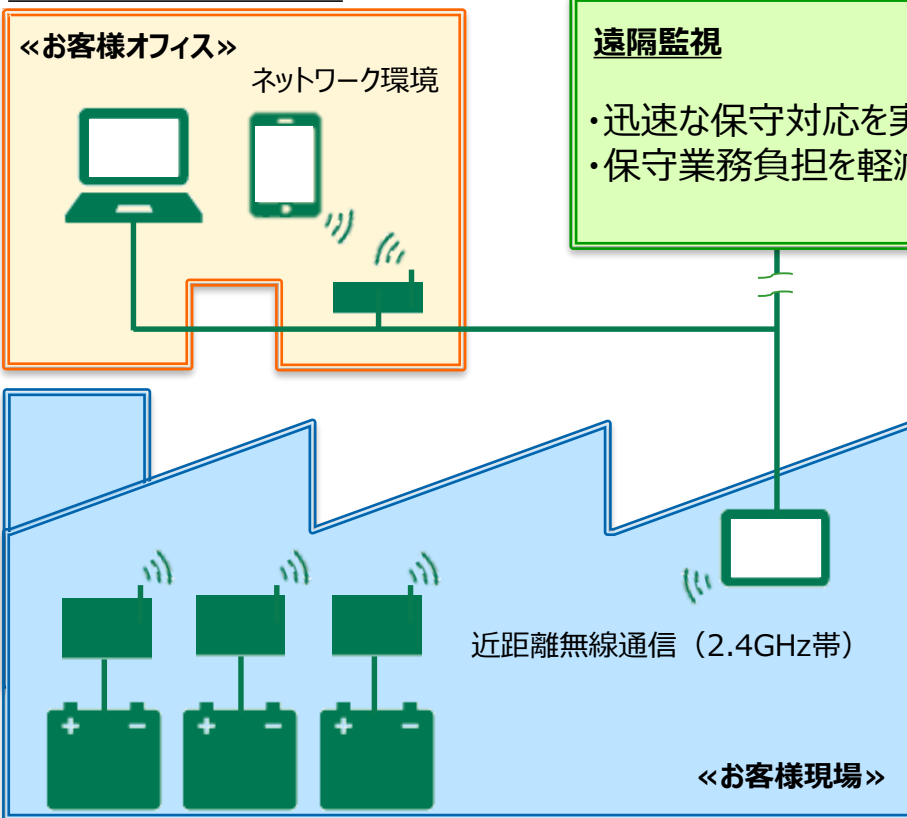
## 産業電池電源

### 既存事業は「モノ」から「コト」へ



#### 蓄電池監視装置システム概要

#### PC・タブレットから簡単操作



- バックアップ電池電源装置の国内需要は頭打ち
- 売上が伸びない中、収益性の向上が必要
- 保守・メンテナンスも含めたアフターサービスの充実化

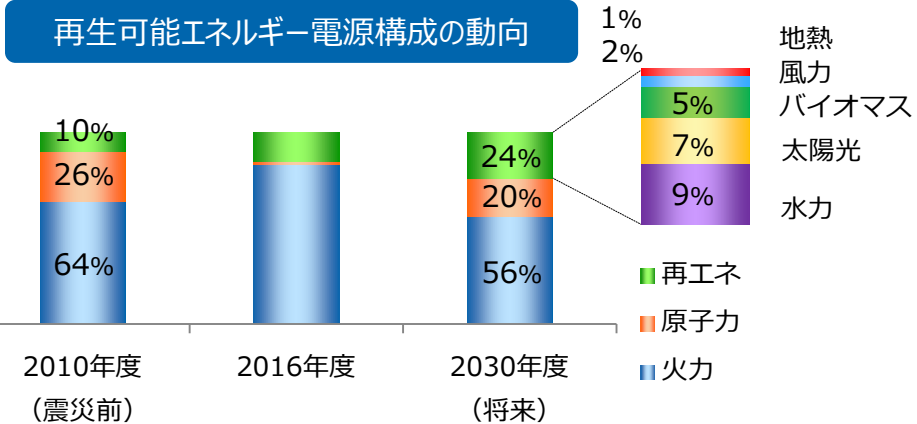


「モノ」から「コト」へ  
IoT、AIを活用したサービスを  
提供

国内市場はアフターサービスを  
充実化させ、売上・利益を維持

## 産業電池電源

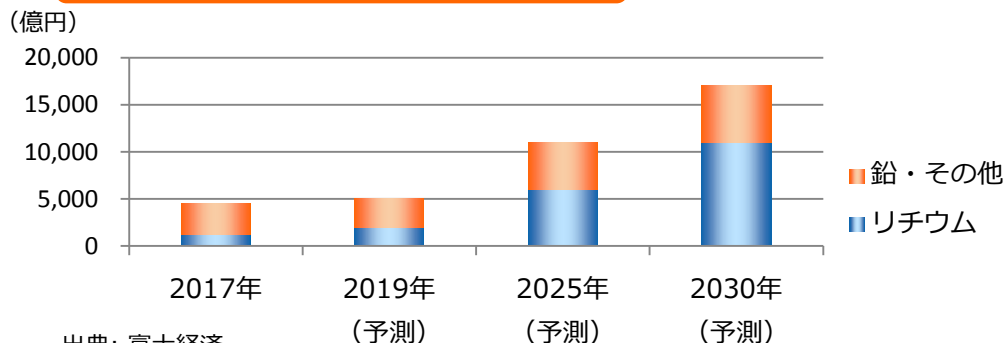
### 再生可能エネルギー用蓄電池需要の拡大



出典: 資源エネルギー庁「2030年エネルギーミックス実現へ向けた対応について」

- 再生可能エネルギー需要は増加傾向
- 固定価格買取制度 (FIT) 終了により自家消費需要が高まる
- 電力を安定的に供給可能な蓄電池設備の需要が高まる。

### リチウムイオン電池の電力貯蔵分野需要



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 動力・電力貯蔵・家電分野編」より

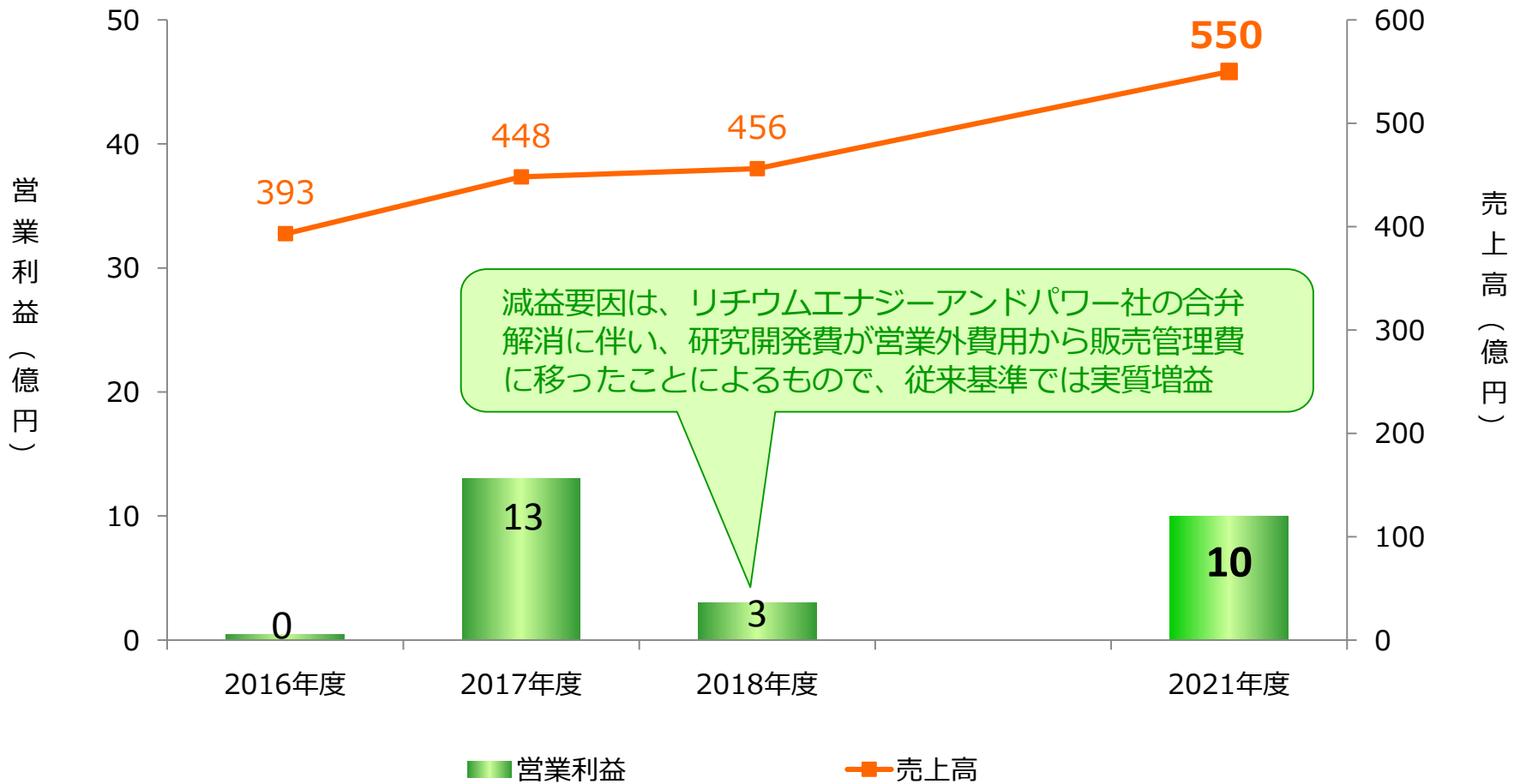


**売電から蓄電・自家消費へ  
個人向け・産業向け双方に  
ビジネスチャンスあり**

# 3. セグメント別方針・戦略・課題

## 車載用リチウムイオン電池

第四次中期経営計画（実績） → 第五次中期経営計画



## 車載用リチウムイオン電池

### 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

### 戦略及び重要課題



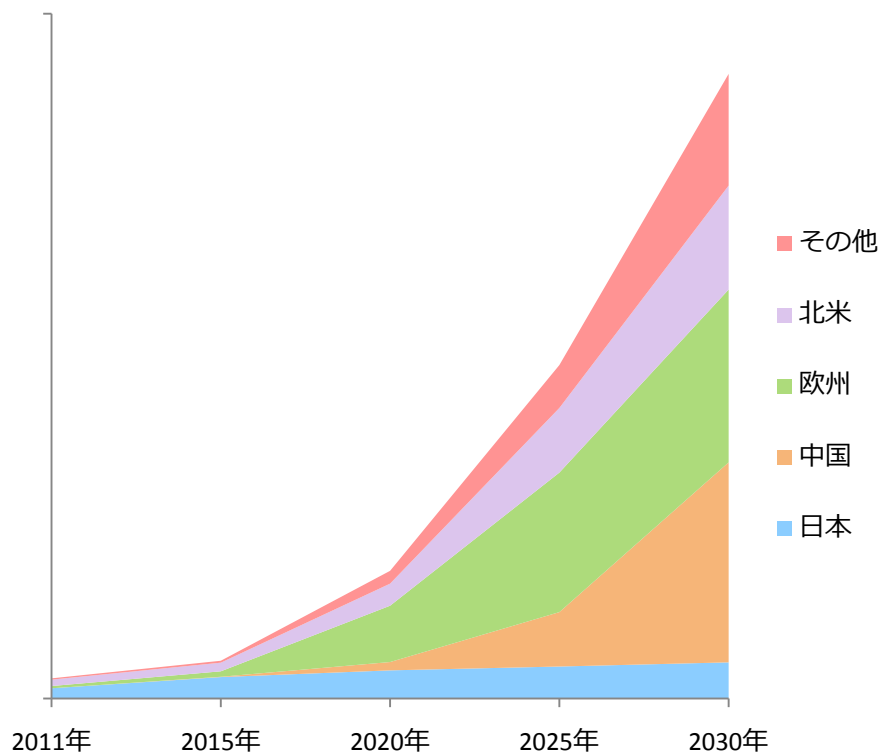
- 日系メーカーを中心としたHEV用LiB、欧州メーカーへの12V LiB、産業用LiBに注力する
- EV・PHEV用LiBの長期継続的な取引のため、既存顧客との連携を強化する
- 将来の差別化技術開発を推進する

## 車載用リチウムイオン電池

### 日系メーカーを中心としたHEV需要拡大へ対応



#### HEV市場の動向



出典: 各種資料より当社推定

- HEV需要は中国、欧州、北米を中心に増加傾向
- HEVは航続距離を心配しなくて済むメリットがあり、車社会である欧米での伸長が予想される
- 日系メーカー中心に各社HEVに注力
- 各国CAFÉ方式導入による自動車燃費基準の厳格化



当社の技術力が生かせる  
高入出力性能が求められる  
HEV用リチウムイオン電池に注力

## 車載用リチウムイオン電池

### 始動用12V LiBとバックアップ用12V LiBの供給拡大



#### 始動用12V LiBの戦略

- 環境負荷低減の意識が高い欧州地域で各新車メーカーが鉛蓄電池の代わりに検討
- 欧州高級新車メーカーを中心として納入を開始

#### バックアップ用12V LiBの戦略

- 自動車産業の構造変革「CASE」が起こり、自動運転化が進む
- 電源系の冗長化に伴いバックアップ電源が必要

鉛蓄電池の納入が少ない  
欧州メーカーに12V LiBを  
供給することで市場シェアを  
獲得できる

欧州供給の日系メーカーにも  
納入可能

ハンガリーでの12V LiBの  
知見を生かして、先行者  
メリットを享受

鉛蓄電池で培ったブランドカ  
で製品を供給

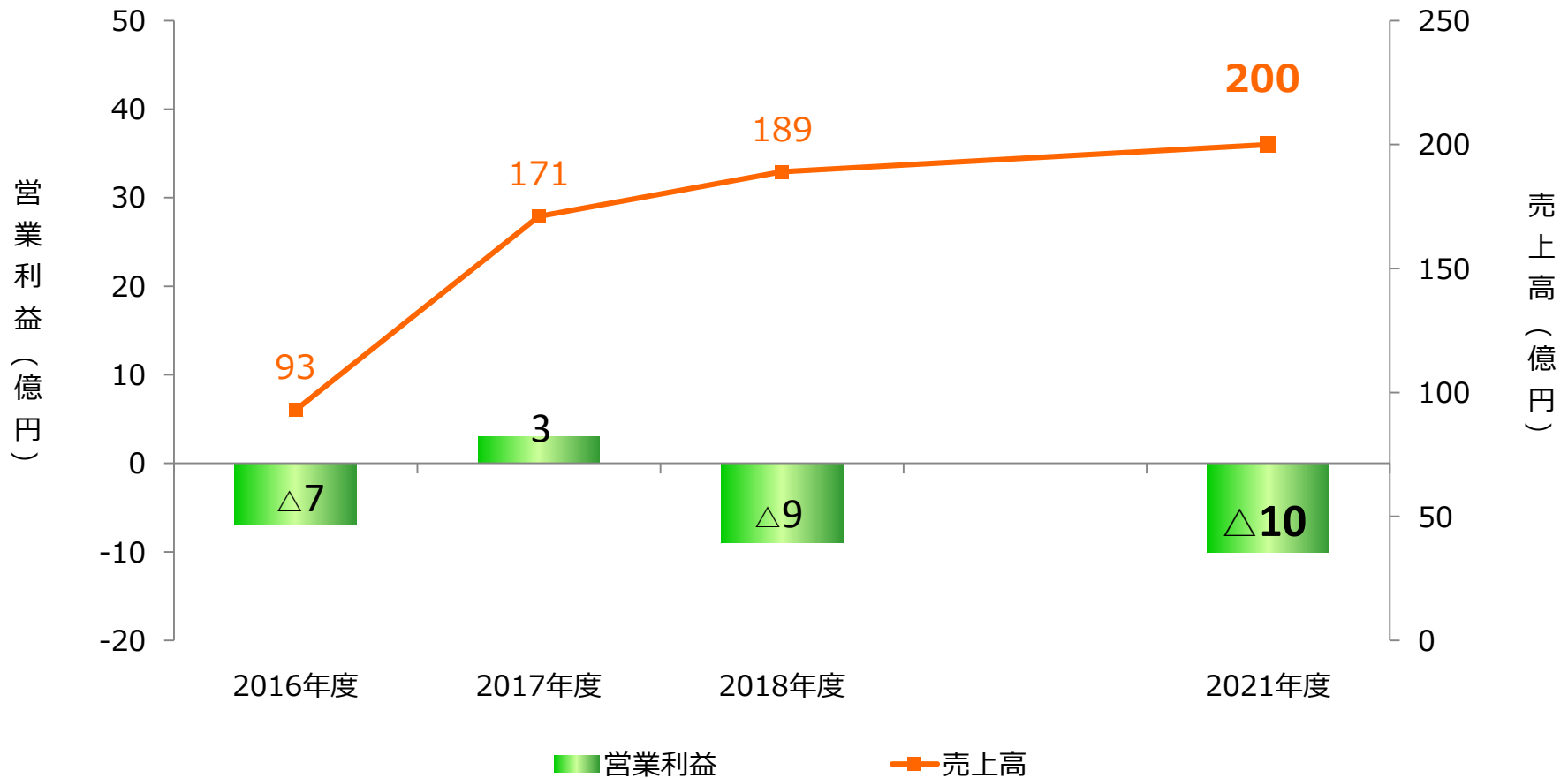


# 3. セグメント別方針・戦略・課題

## その他

第四次中期経営計画（実績）

第五次中期経営計画



## その他

### 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

### 戦略及び重要課題



- 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

## その他

### 極限環境での採用は高い技術力と信頼性の証



温室効果ガス観測技術衛星2号  
「いぶき2号」



Boeing 787  
「Dream Liner」



そうりゅう型潜水艦



#### Point

「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、  
技術力の更なる向上を図る

本資料は、当社グループの業績等についての一般的な情報提供を目的とするものです。本書に含まれる予測、予想、計画その他の将来情報は、当社において利用可能な情報に基づく現時点における当社の認識又は判断に基づくものであり、実際の結果はこれらの情報と大きく異なることがあります。また、当社は、本資料に記載された情報に変更又は更新があった場合にも、その内容を提供又は開示する義務を負うものではありません。



#### 連絡先

株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション

コーポレート室（広報） 青木 裕 ・ 柿島 辰年 ・ 田中 祥太

Tel : 075-312-1214

[www.gs-yuasa.com/jp](http://www.gs-yuasa.com/jp)

## 參考資料

## CSR方針



- GS YUASA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。

1. 公正、透明かつ健全な事業活動の推進と腐敗の防止
2. 人権の尊重
3. 適正な労働環境の維持、向上
4. 安全、安心な製品、サービスを提供する責任の遂行
5. 地球環境の保全
6. 地域社会との共生
7. サプライチェーンにおける社会的責任活動の推進



全従業員の行動の  
規範としての  
「CSR行動規範」

## 「国連グローバル・コンパクト（UNGC）」への署名



WE SUPPORT



### ■ 国連グローバル・コンパクトの10原則

<人権>

- 原則1：人権擁護の支持と尊重
- 原則2：人権侵害への非加担

<労働>

- 原則3：結社の自由と団体交渉権の承認
- 原則4：強制労働の排除
- 原則5：児童労働の実効的な廃止
- 原則6：雇用と職業の差別撤廃

<環境>

- 原則7：環境問題の予防的アプローチ
- 原則8：環境に対する責任のイニシアチブ
- 原則9：環境にやさしい技術の開発と普及

<腐敗防止>

- 原則10：強制や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取り組み



## 社外からの評価



### CSR評価

	MSCI (米) ※1 ESG格付け	東洋経済新報社 ※2 CSR評価				EcoVadis社 (仏) ※3 CSR評価
		人材活用	環境	企業統治	社会性	
2018年	AA	AA	AA	AA	AA	57点 (ランク: シルバー)
2017年	AA	AA	AA	AA	AA	50点 (ランク: シルバー)
2016年	A	C	C	B	C	37点 (ランク: ブロンズ)

※1 MSCI (米) ESG格付けはジャパンESGセレクトリーダーズ指数によるものであり、「AAA、AA、A、BBB、BB、B、CCC」の7段階評価

※2 東洋経済新報社CSR評価は「AAA、AA、A、B、C」の5段階評価

※3 EcoVadis社 (仏) CSR評価は100点満点、調査対象企業平均は44点

### CSRへの取り組みに対する評価、認定、表彰

- DBJ健康格付の最高ランク「従業員の健康配慮への取り組みが特に優れている」を取得
- 経済産業省の「健康経営優良法人2019~ホワイト500~」に認定
- 厚生労働省の「子育てサポート企業」として「くるみんマーク」認定を受けています



## 売上高・営業利益の推移

(億円)

2018年度	1Q	2Q	3Q	4Q	2Q累計	3Q累計	通期
売上高	963	992	1,102	1,074	1,954	3,056	4,131
営業利益	29	40	74	83	70	143	227

2017年度	1Q	2Q	3Q	4Q	2Q累計	3Q累計	通期
売上高	878	964	1,128	1,140	1,842	2,970	4,110
営業利益	29	31	77	82	60	137	219

2016年度	1Q	2Q	3Q	4Q	2Q累計	3Q累計	通期
売上高	754	835	954	1,053	1,589	2,543	3,596
営業利益	30	42	75	84	72	147	231

2015年度	1Q	2Q	3Q	4Q	2Q累計	3Q累計	通期
売上高	816	895	942	1,003	1,711	2,653	3,656
営業利益	31	37	73	78	68	142	219

2014年度	1Q	2Q	3Q	4Q	2Q累計	3Q累計	通期
売上高	823	892	949	1,033	1,715	2,665	3,698
営業利益	31	45	58	75	76	134	209



	年度	2014	2015	2016	2017	2018
営業利益率	(%)	5.7	6.0	6.7	5.9	6.1
自己資本当期純利益率 (ROE)	(%)	6.7	5.7	8.7	8.2	9.0
投下資本収益率 (ROIC)	(%)	9.3	9.8	11.1	10.9	11.3
1株当たり当期純利益 (EPS)	(円)	121.66	109.39	165.95	168.55	194.58
1株当たり配当額	(円)	50	50	50	50	50 (予定)
自己株式買入額	(億円)	-	-	10	9	15 (予定)
総還元性向	(%)	41.1	45.7	37.4	36.3	35.1

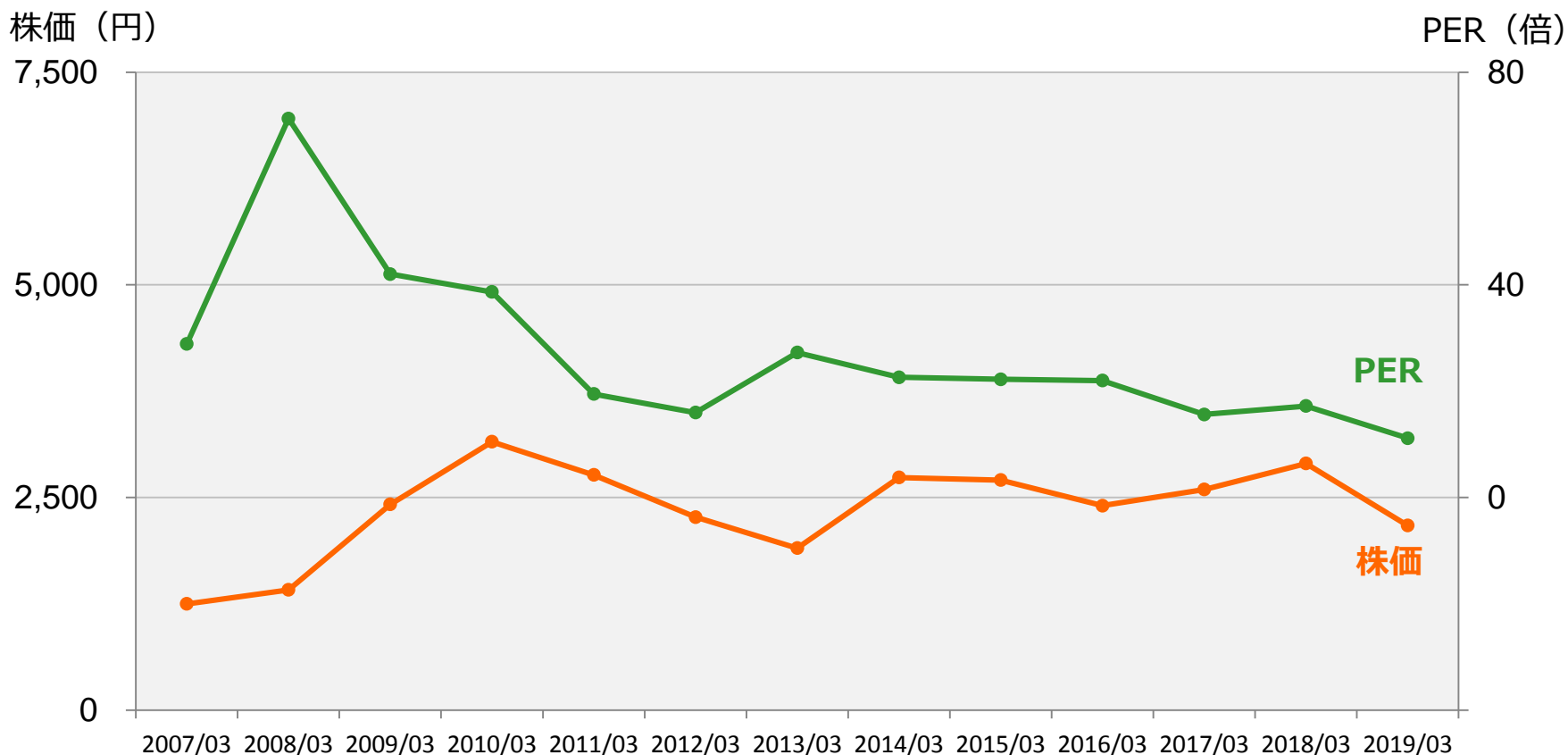
	年度	2014	2015	2016	2017	2018
有利子負債	(億円)	822	736	742	751	669
D/Eレシオ	(倍)	0.63	0.54	0.52	0.50	0.42
自己資本比率	(%)	44.9	44.4	43.6	45.2	46.4
キャッシュフロー対有利子負債比率	(年)	4.3	2.5	2.2	3.5	2.2

(注1) 2016年度以降の上記指標は、のれん等償却前利益（営業利益、当期利益）に対するものです。

(注2) ROICは、のれん等償却前営業利益÷投下資本（固定資産（のれん等除く）+運転資本）で算出。  
投下資本は期首と期末の平均値。

(注3) 当社は、単元株式数を1,000株から100株に変更するにあたり、当社普通株式5株を1株にする株式併合を実施（効力発生日は2018年10月1日）しており、1株当たり当期純利益・配当額は株式併合を考慮しております。

## 株価、株価収益率（PER）の推移



(注1) 株価は、3月最終営業日の終値です。

(注2) PERは、のれん等償却前当期純利益に対するものです。

(注3) 当社は、単元株式数を1,000株から100株に変更するにあたり、当社普通株式5株を1株にする株式併合を実施（効力発生日は2018年10月1日）しており、株価・PERは株式併合を考慮しております。

## 原材料価格の推移

