

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年のリチウムエナジー ジャパン設立、2009年のブルーエナジー設立を皮切りに、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ナジーでは、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CO₂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