



「YUASAと日本電池の経営統合について」



平成16年2月13日

I. 経営統合の概要

1. 経営統合の背景

- (1) グローバル競争の激化
- (2) 厳しい国内鉛蓄電池市場
- (3) 電池の新たな潮流
- (4) 成長する次世代電池

2. 経営統合の狙い

- (1) 経営革新
- (2) 海外事業展開（点から面へ）
- (3) 海外事業展開（点から面へ）
- (4) 技術を軸とした新市場・新事業への挑戦

3. 統合の概要

- (1) 経営統合の基本スキーム
- (2) 統合のスケジュール
- (3) 持株会社の概要（予定）

4. 経営理念と経営ビジョン

II. 経営革新と事業拡大戦略

5. 組織体制

- (1) 経営体制
- (2) 組織改革のポイント

6. 経営革新

- (1) 国内事業体制の再構築（生産拠点）
- (2) 国内事業体制の再構築（販売・サービス拠点）
- (3) 徹底した合理化によるコスト競争力の再生

7. 事業拡大戦略

- (1) 経営戦略
- (2) 中核事業 ①海外事業展開～アジア戦略
- (3) 中核事業 ①海外事業展開～アジア戦略
- (4) 中核事業 ②次世代自動車用鉛蓄電池技術
- (5) 中核事業 ②次世代自動車用鉛蓄電池技術
- (6) 戦略事業～次世代技術
- (7) 戦略事業～燃料電池
- (8) 業績目標数値

8. サマリー

I. 経営統合の概要

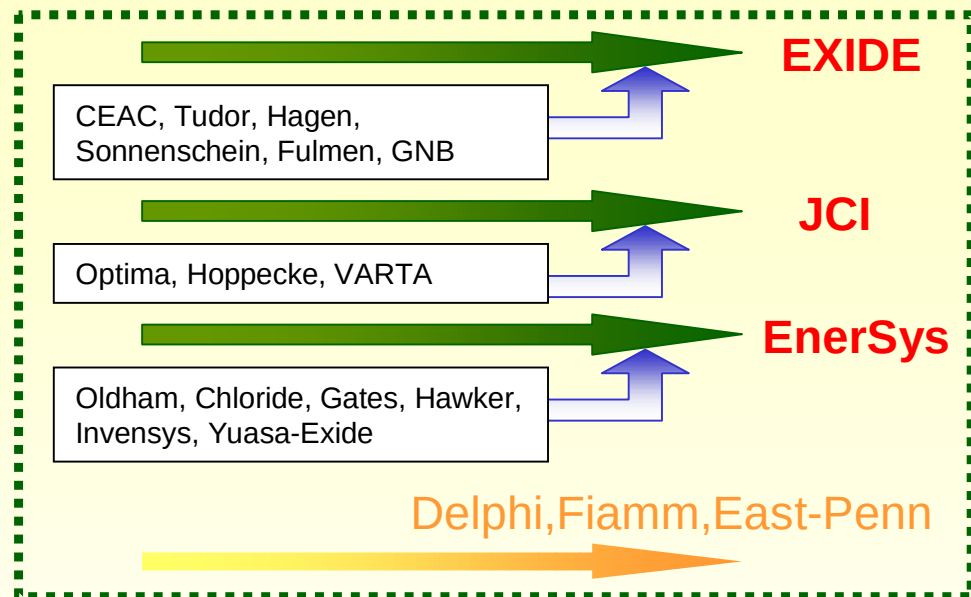


プレゼンター
日本電池株式会社 代表取締役社長
(持株会社 代表取締役会長)
村上 農一郎

経営統合の背景

- (1) 競争の激化
- (2) 電池の新たな潮流
- (3) 成長する次世代電池

海外メーカーの合従連衡

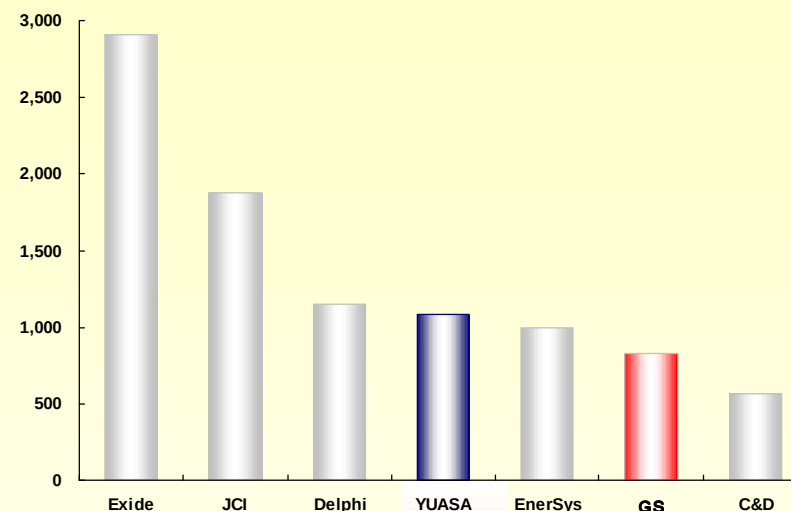


鉛蓄電池の用途別売上高と市場規模

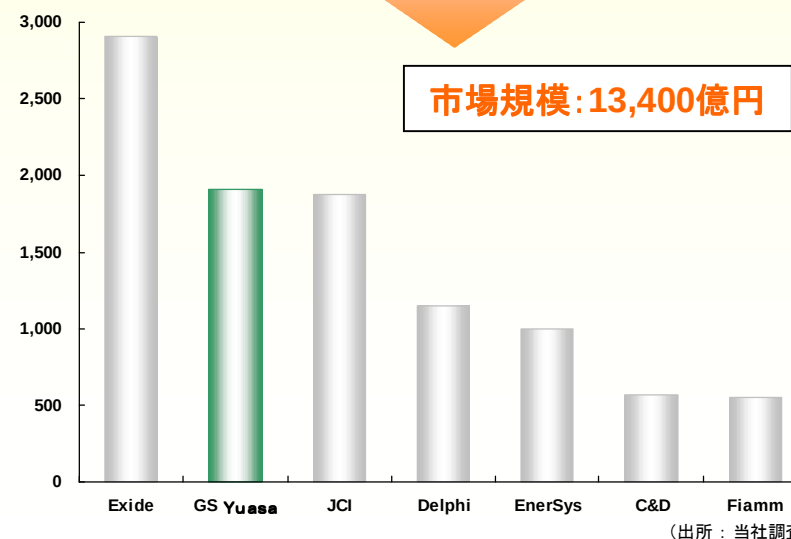
(億円)

	自動車	二輪	据置	電気車	SLA	合計
ジーエス・ユアサ	981	319	203	140	267	1,910
シェア	12.4%	38.9%	8.5%	11.7%	25.4%	14.3%
順位	4位	1位	4位	3位	1位	2位
市場規模	7,930	820	2,400	1,200	1,050	13,400

世界鉛蓄電池売上高ランキング(2002年度)

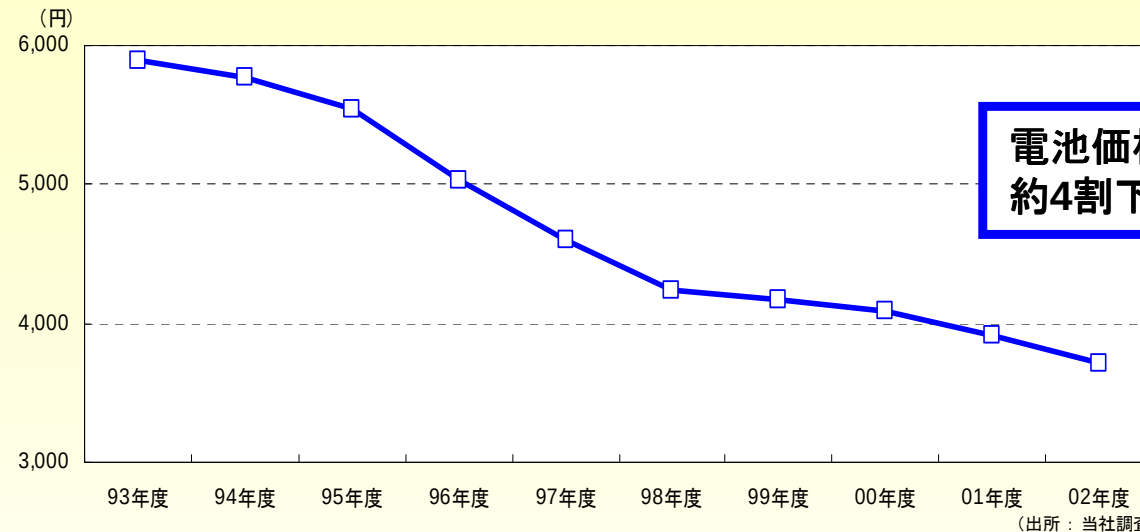


統合により



補修市場の電池価格

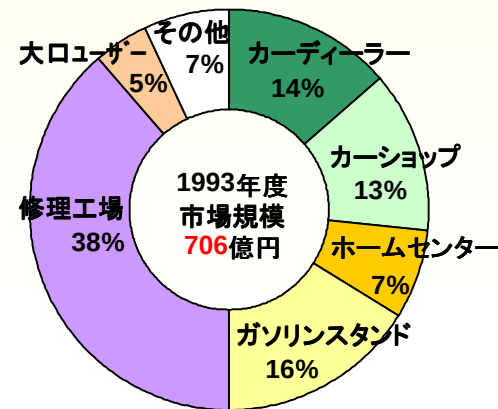
日本の自動車用鉛蓄電池単価の推移



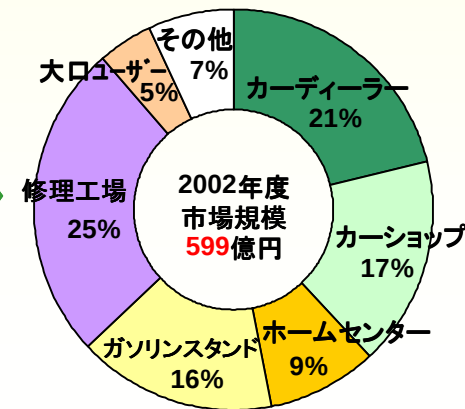
電池価格は、10年間で約4割下落

補修市場のチャネル構成の変化

国内補修市場のチャネル構成比 (1993年度)



国内補修市場のチャネル構成比 (2002年度)

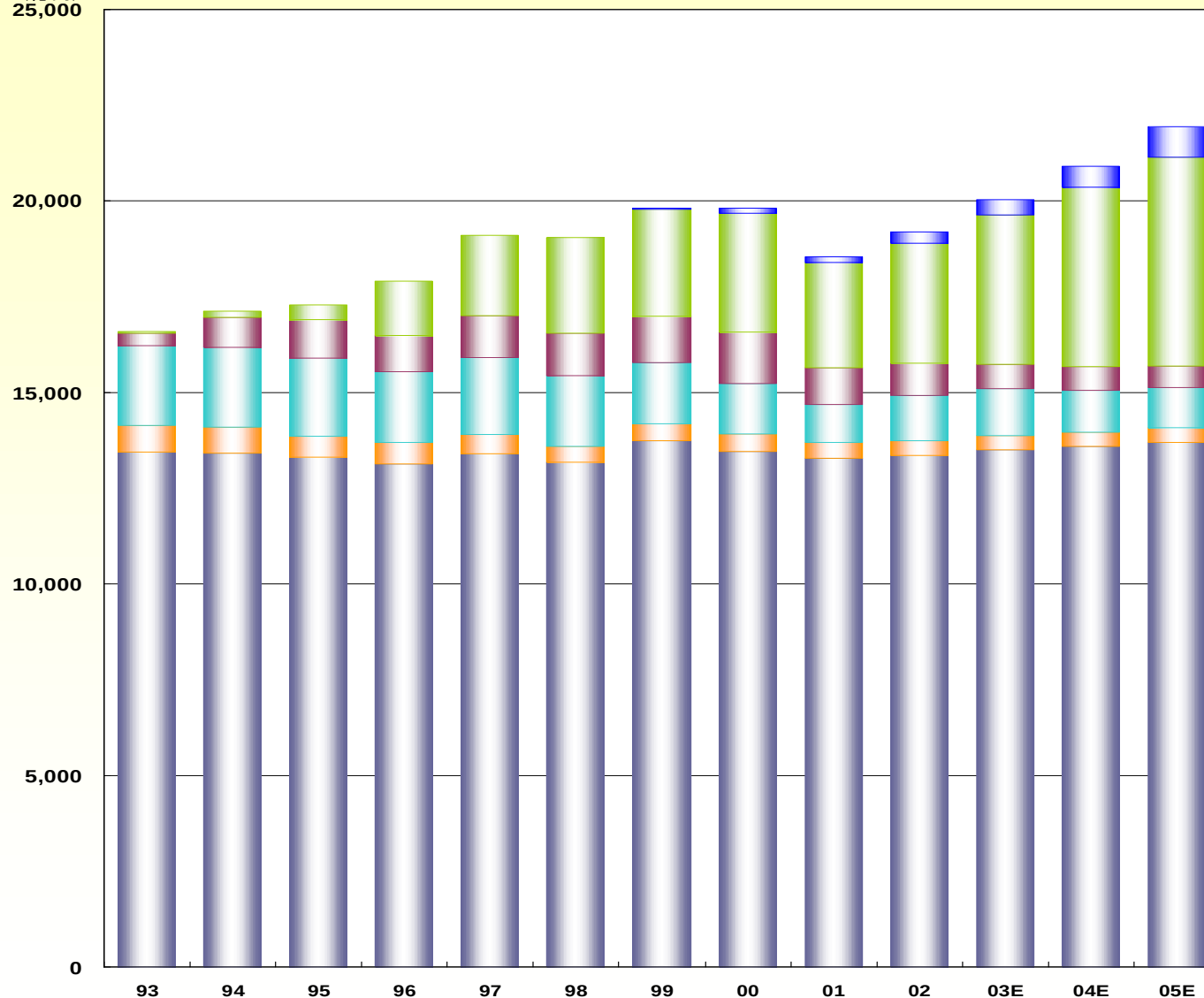


次世代自動車の流れ

環境	ハイブリッド自動車 (HEV)	Prius Estima New Prius Insight Civic (ニッケル水素電池)	高性能ニッケル水素電池 リチウムイオン電池 (キャパシター)
	マイルドHEV	Crown (36V鉛蓄電池)	
	アイドリングストップ	バス・トラックで 拡大中 (鉛蓄電池)	技術転用 鉛蓄電池 + 制御システム リチウムイオン電池
	燃料電池 (FC)	自動車メーカー各社で開発 【併用される電池】 ニッケル水素電池、キャパシター	リチウムイオン電池 (キャパシター)
快適安全	By-Wire	今後、急速に拡大 鉛蓄電池2個 + 制御システム	リチウムイオン電池 (キャパシター)

世界二次電池市場全体の推移と今後の見通し

(億円)
25,000



■ 鉛蓄電池市場は安定
■ リチウムイオン電池が急成長

- リチウムポリマー電池
- リチウムイオン電池
- ニッケル水素電池
- ニッケド電池
- 大型アルカリ電池
- 鉛蓄電池

出所: ①鉛蓄電池と大型アルカリ電池は当社調査
②上記電池以外はIT総研



経営統合の狙い

- (1) 経営革新
- (2) 海外事業展開（点から面へ）
- (3) 技術を軸とした新市場・新事業への挑戦

国内事業体制の再構築

- ■ ■ ➡ ①(生産)国内生産拠点数を削減
⇒価格競争力のある海外へシフト
- ②(販売)国内10販社を2社に
⇒自動車用及び産業用で各1販社
- ③ビジネスモデルの再構築
⇒SCMの徹底、流通の短縮

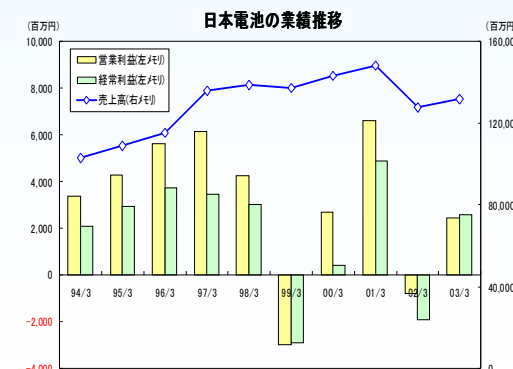
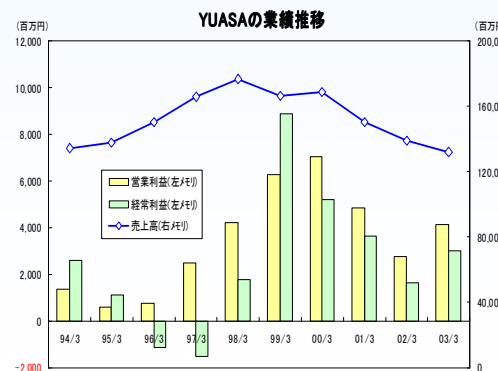
徹底した合理化によるコスト競争力の再生 ■ ■ ■ ➡

- ①調達コストの削減(3年間で100億円)
- ②物流コストの削減(3年間で10億円)
- ③借入金の削減(年間100億円)
- ④人員効率化(3年間で400名)
- ⑤生産コストの削減

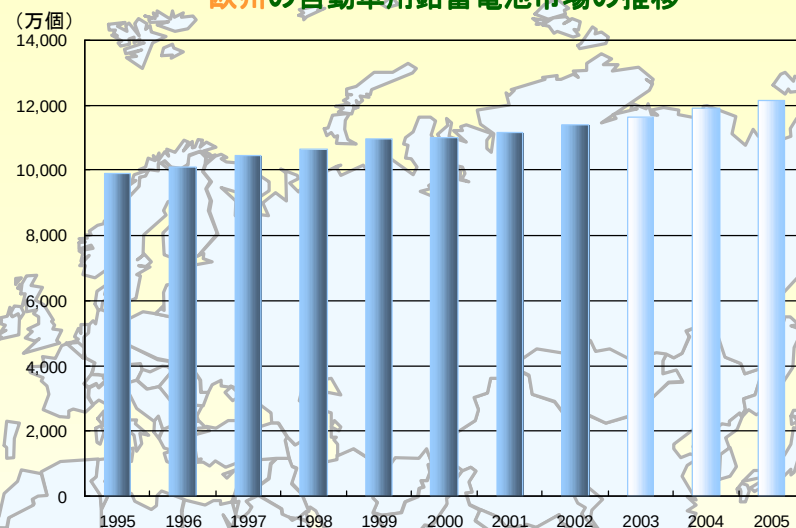
2007年3月期の見通し

売上高目標 2,600億円
営業利益目標 130億円
(営業利益率 5.0%)

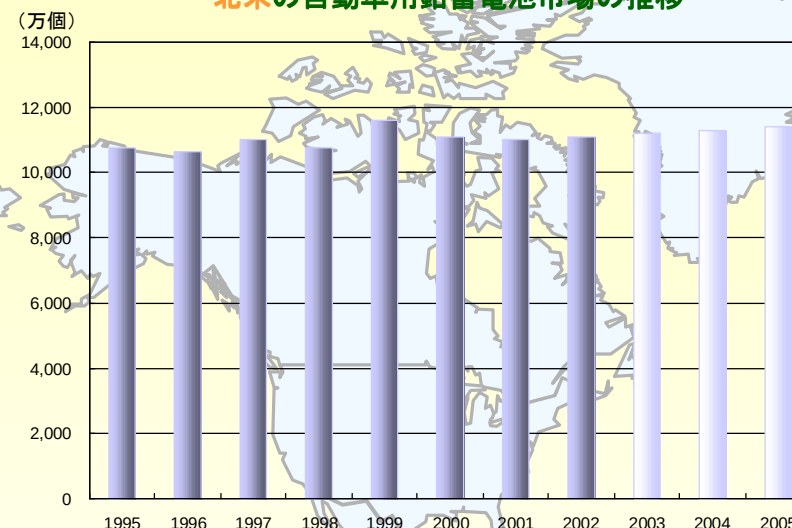
(ご参考)



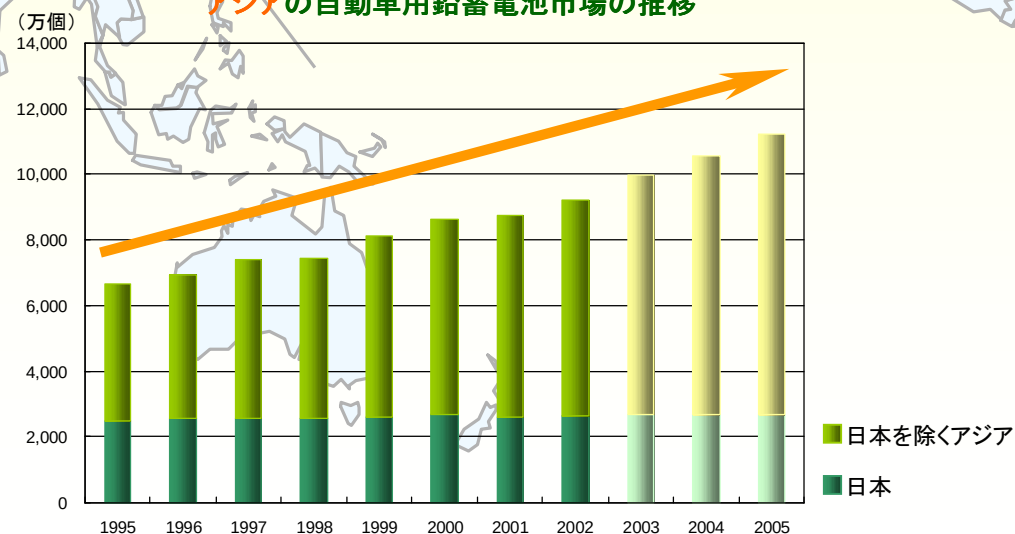
欧州の自動車用鉛蓄電池市場の推移



北米の自動車用鉛蓄電池市場の推移

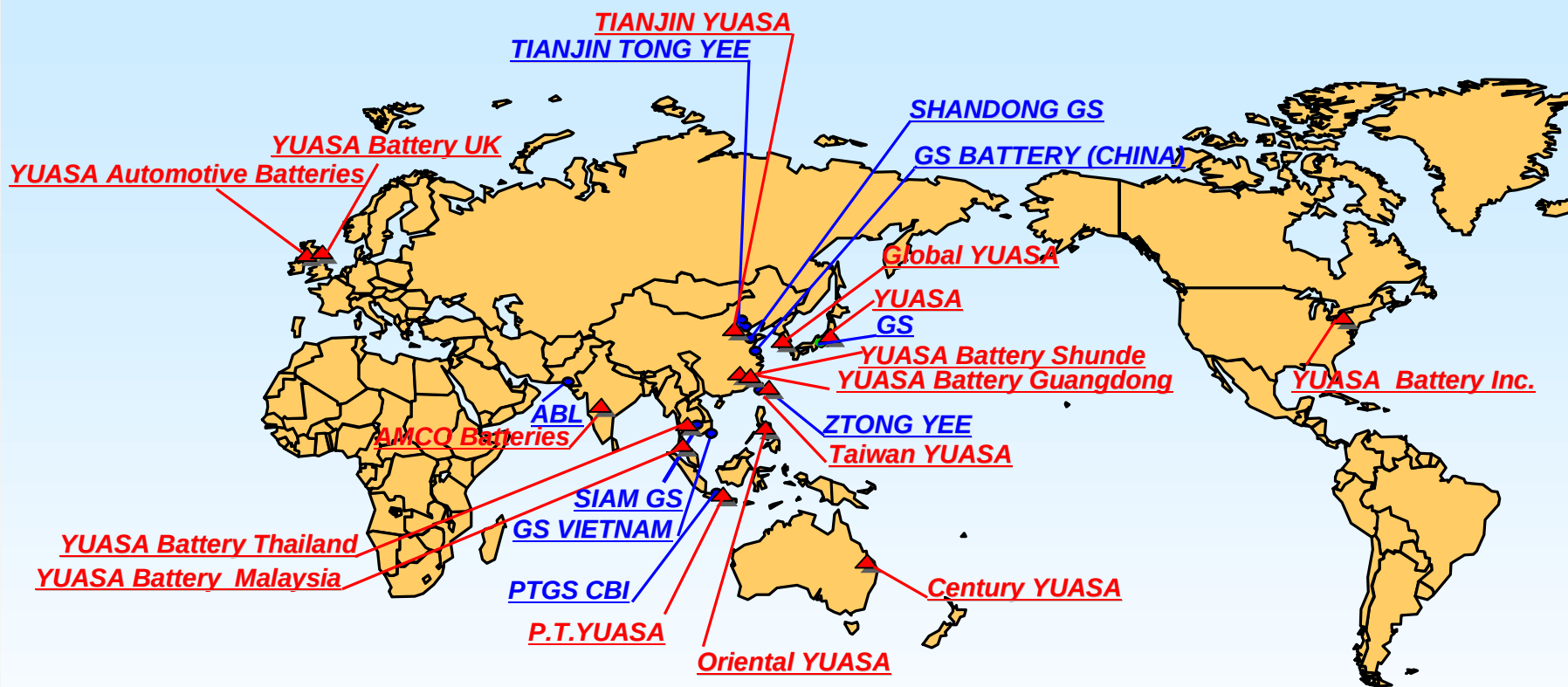


アジアの自動車用鉛蓄電池市場の推移



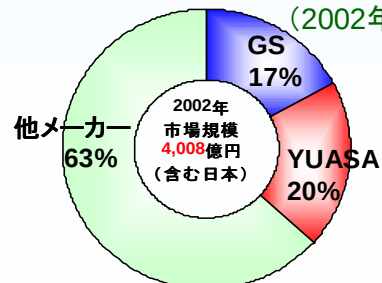
(出所：当社調査)

両社の鉛蓄電池の生産拠点＜14ヶ国、28生産拠点＞

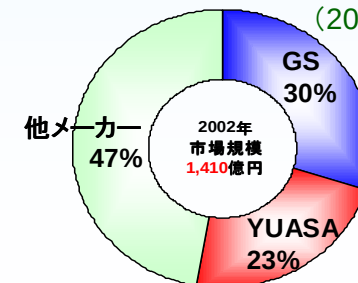


アジアにおける自動車用鉛蓄電池の販売シェア

アジア自動車用電池販売シェア (2002年)



日本自動車用電池販売シェア (2002年)



(出所：当社調査)

次世代自動車に求められる電池

ハイブリッド自動車



三菱自動車
ハイブリッドバス



ハイブリッド自動車用
リチウムイオン電池



トヨタ自動車
クラウンマイルドハイブリッド



36V密閉型（制御弁式）
鉛蓄電池

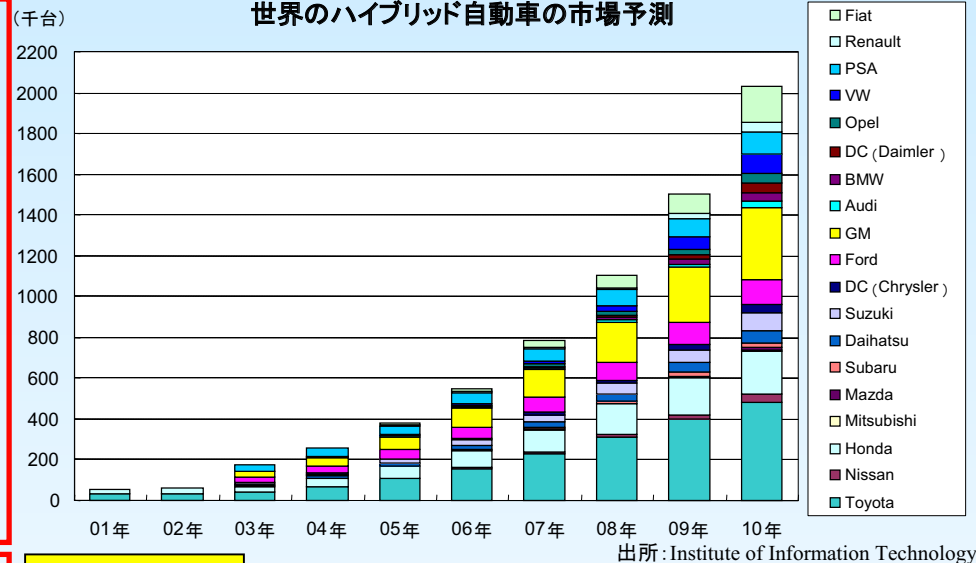


ハイブリッド自動車用ニッケル水素電池

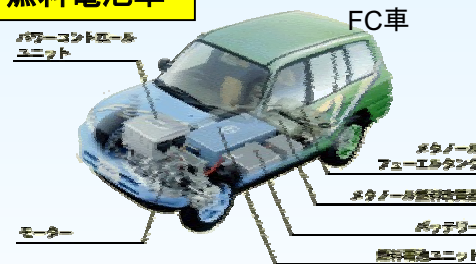


FCスタック

世界のハイブリッド自動車の市場予測



燃料電池車

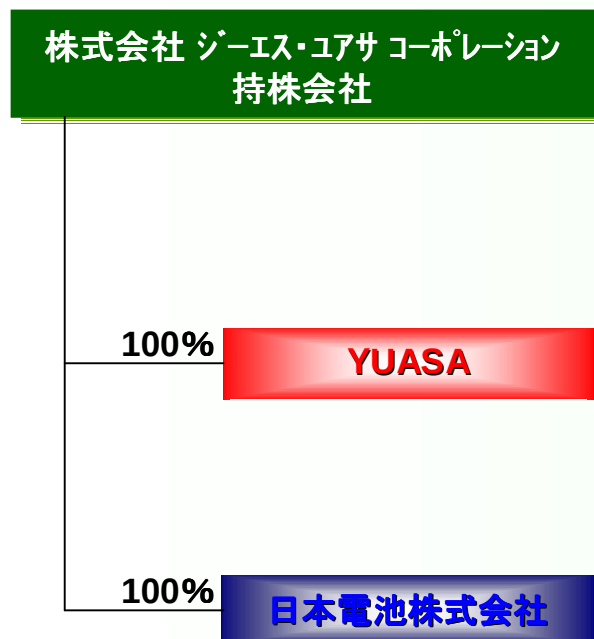


燃料電池搭載の二輪車(ヤマハ製)

統合の概要

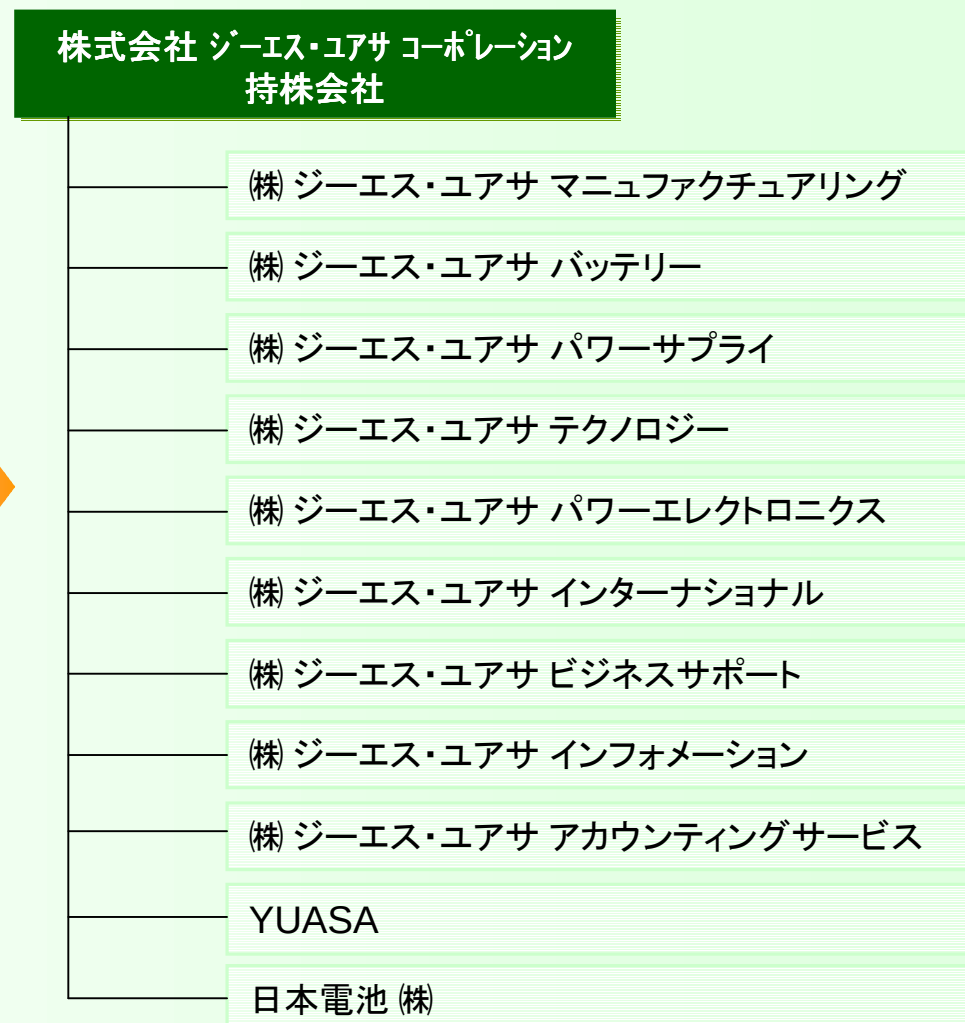
ステップ1:

株式移転により共同で持株会社を設立し、
両社を完全子会社化



ステップ2:

会社分割により事業統合・再編

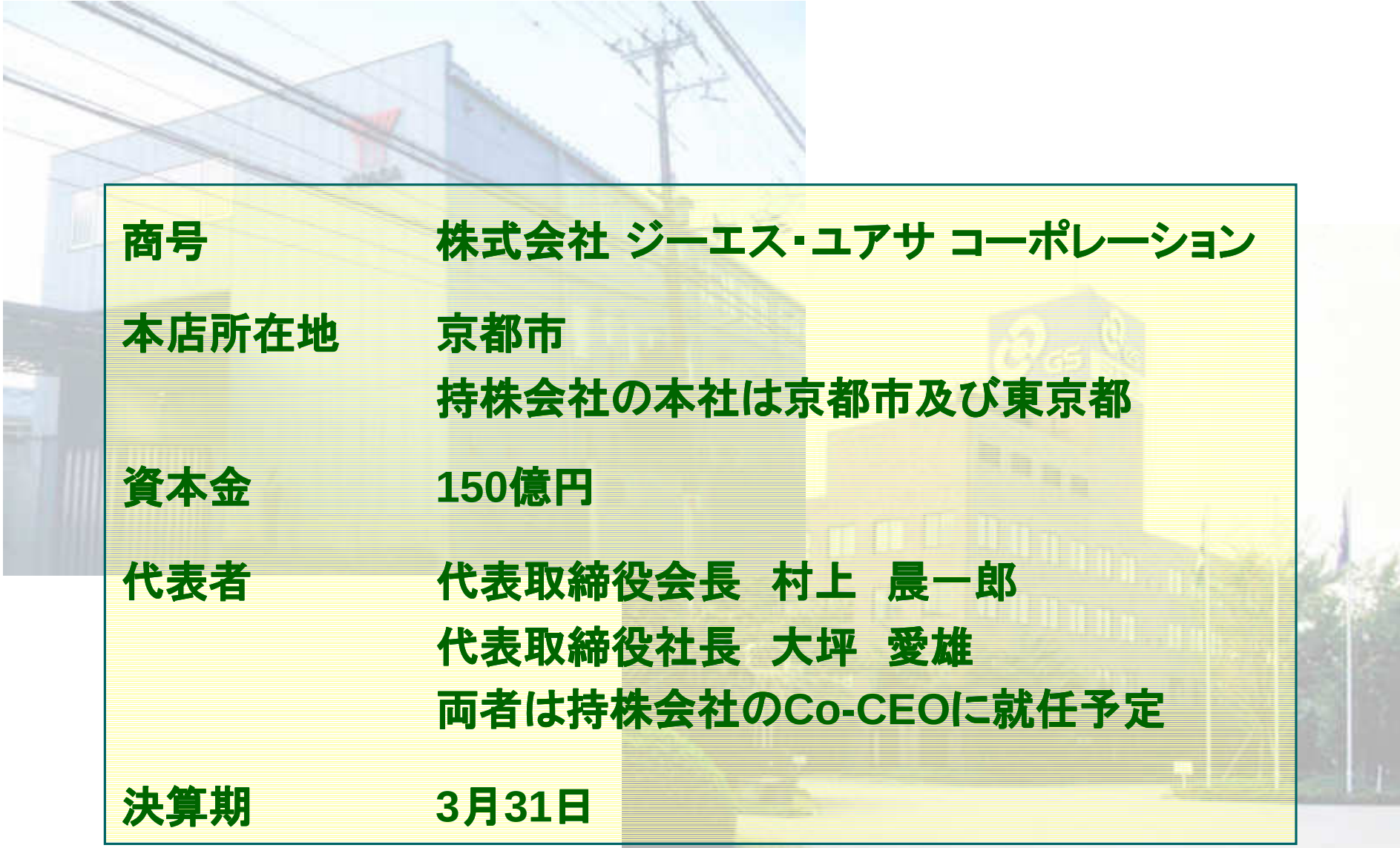


平成15年

7月	7/11 経営統合基本合意書締結
8月	
9月	9/12 共同株式移転契約書締結
10月	
11月	
12月	12/12 臨時株主総会開催

平成16年

1月	
2月	
3月	3/26 YUASA、日本電池各株式の上場廃止日(予定)
4月	4/1 ステップ1:株式移転、共同持株会社設立、持株会社上場(予定)
5月	
6月	6/1 ステップ2:事業子会社設立(予定)



商号	株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション
本店所在地	京都市 持株会社の本社は京都市及び東京都
資本金	150億円
代表者	代表取締役会長 村上 晨一郎 代表取締役社長 大坪 愛雄 両者は持株会社のCo-CEOに就任予定
決算期	3月31日

経営理念 革新と成長

新たなビジネスモデルにより高収益を実現し、人材の育成と次世代技術への積極投資により持続可能な成長を目指す。

経営ビジョン 顧客価値の創造による企業価値の向上

常にお客様の期待を超える性能・品質の商品を提供し続け、世界で最も信頼されるメーカーを目指す。

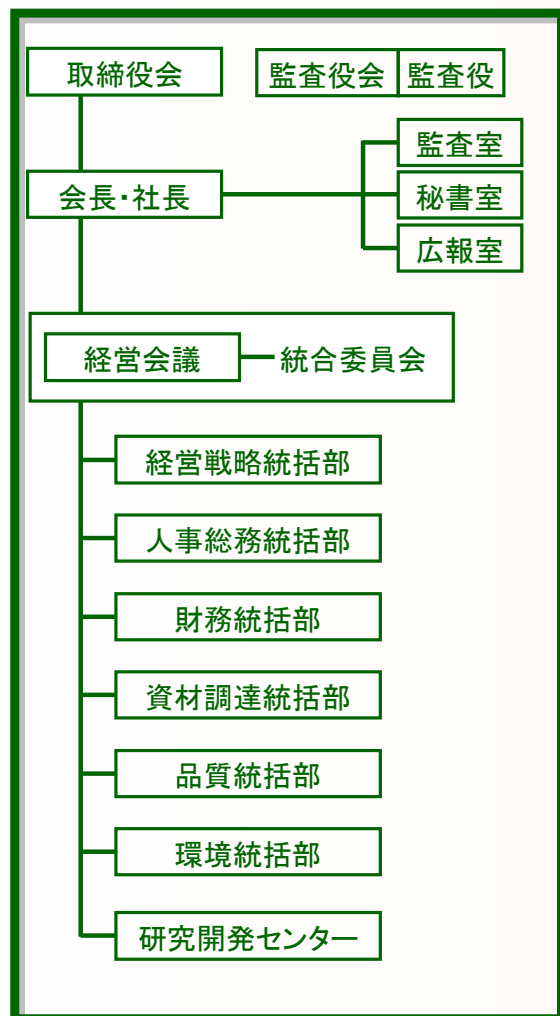


Ⅱ. 経営革新と事業拡大戦略

プレゼンター
YUASA 代表取締役社長
(持株会社 代表取締役社長)
大坪 愛雄

組織体制

株式会社 ジーエス・ユアサ コーポレーション



電池・電源

(株) ジーエス・ユアサ マニュファクチャリング

産業用・自動車用・大型リチウム電池の製造
電源装置の製造、海外生産拠点支援
O/E納入販売(自動車用電池)、電気車用電池の
製造販売

(株) ジーエス・ユアサ バッテリー

補修用自動車電池、自動車関連商品の販売

(株) ジーエス・ユアサ パワーサプライ

産業用電池、電源システム、大型リチウム電池の
製造販売

(株) ジーエス・ユアサ テクノロジー

その他電池の製造販売

(株) ジーエス・ユアサ パワーエレクトロニクス

汎用電源の製造販売

国際事業会社

(株) ジーエス・ユアサ インターナショナル

輸出及び海外市場での製造販売
海外事業管理、仲介貿易、輸入業務

シェアードサービス会社

(株) ジーエス・ユアサ ビジネスサポート

事務サービスの請負

(株) ジーエス・ユアサ インフォメーション

情報システムの請負

(株) ジーエス・ユアサ アカウンティングサービス

経理事務、子会社ファイナンスの請負

YUASA

再編成されない部門

日本電池(株)

照明Co、特機Co、再編成されない部門

1.経営革新

生産拠点統合・販社統合・支店統合・サービス会社統合

2.事業拡大戦略

2-1 海外事業展開（点から面へ）

国際事業会社 設立

グローバル(特にアジア)ビジネスの強化・推進

海外技術センター(製造会社内) 設立

グローバル(特にアジア)生産品の高品質化、世界同一品質の実現

海外統合調達G(資材調達統括部内) 設立

グローバル調達の強化・推進（上海調達オフィス設立、中国調達拡大）

2-2 技術を軸とした次世代車両用電池への挑戦

研究開発組織の集約

- ・次世代自動車用鉛蓄電池の開発促進
- ・大型リチウムイオン電池、高性能ニッケル水素電池および燃料電池の開発強化

経営革新

- (1) 国内事業体制の再構築
 - (①生産拠点、②販売・サービス拠点)
- (2) 徹底した合理化によるコスト競争力の再生

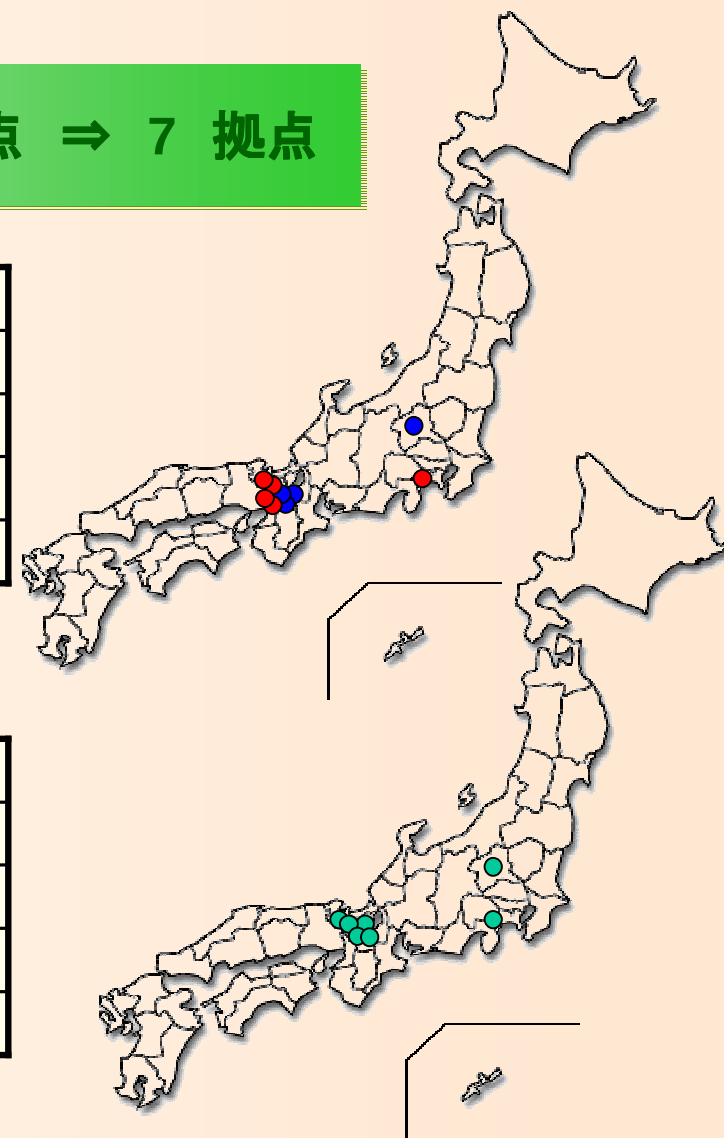
1.生産拠点

鉛蓄電池の主要生産拠点数  9 拠点 ⇒ 7 拠点

2003年度	YUASA			日本電池		拠点数
	高槻	長田野	小田原	京都	群馬	
自動車用電池		○	○	○	○	4
据置用電池	○	○		○		3
電気車用電池	○			○		2



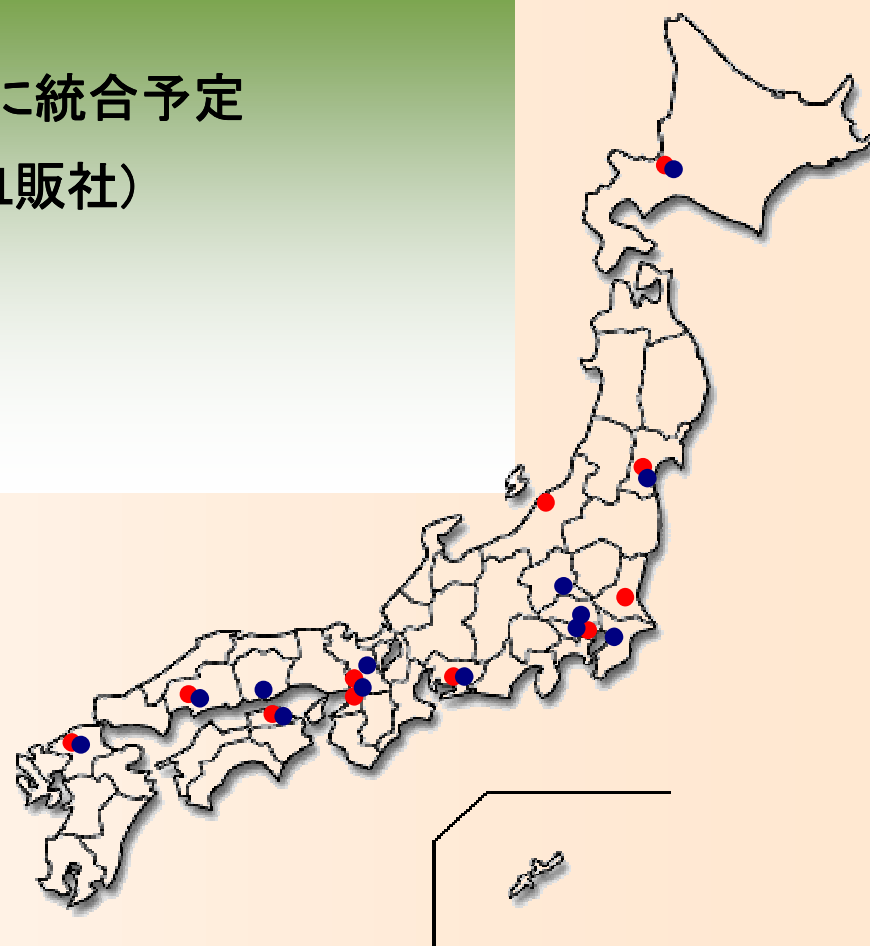
統合後	ジーエス・ユアサ コーポレーション					拠点数
	高槻	長田野	小田原	京都	群馬	
自動車用電池		○	○	○	○	4
据置用電池		○		○		2
電気車用電池				○		1



2.販売・サービス拠点

販売事業会社

- 流通の短縮(中抜き)
- 日本全国にある10販社を最終的に2販社に統合予定
(自動車電池:1販社、電源・産業用電池:1販社)
- 全国を網羅する販売拠点の有効活用
- 直販ビジネス拡大、サービス事業の拡大



- 調達コストの削減 ➤ 3年間で100億円(全体の20%)
- 物流コストの削減 ➤ 3年間で 10億円(全体の17%)
- 人員効率化(単体) ➤ 3年間で 400名(全体の14%)



【事業例】

上海調達オフィス
(IPO) 設立
→ 調達価格の大幅低減

※IPOは(International Purchase Office)の略称

事業拡大戦略

(1) 中核事業

- ① 海外事業展開(アジア戦略)
- ② 次世代自動車用鉛蓄電池技術

(2) 戦略事業～次世代技術

(1) 中核事業(鉛蓄電池)

①海外事業展開～アジア戦略

②次世代(アイドリングストップ、By-Wireシステム、ハイブリッド)自動車用鉛蓄電池技術

(2) 戦略事業(大型リチウムイオン電池、ニッケル水素電池、燃料電池)

●成長が見込める新種電池・システム技術の開発へ経営資源を重点投入する

●大型リチウムイオン電池・ニッケル水素電池の早期事業化

(ハイブリッド自動車用、乾電池代替二次電池用、産業用、ロボット用、宇宙用など)

事業目標:100億円/2006年度、事業子会社に移管

●燃料電池(DMFC,PEFC)の開発

市場開発目標:10億円/2006年度

●システム技術、電池管理サービス

システム技術、電池管理サービスを含めたエネルギーユニット事業化

鉛蓄電池(Global)

中国、アセアン市場での拡大

➤ **中国・台湾**: 320億円(2003年)



430億円(2008年)

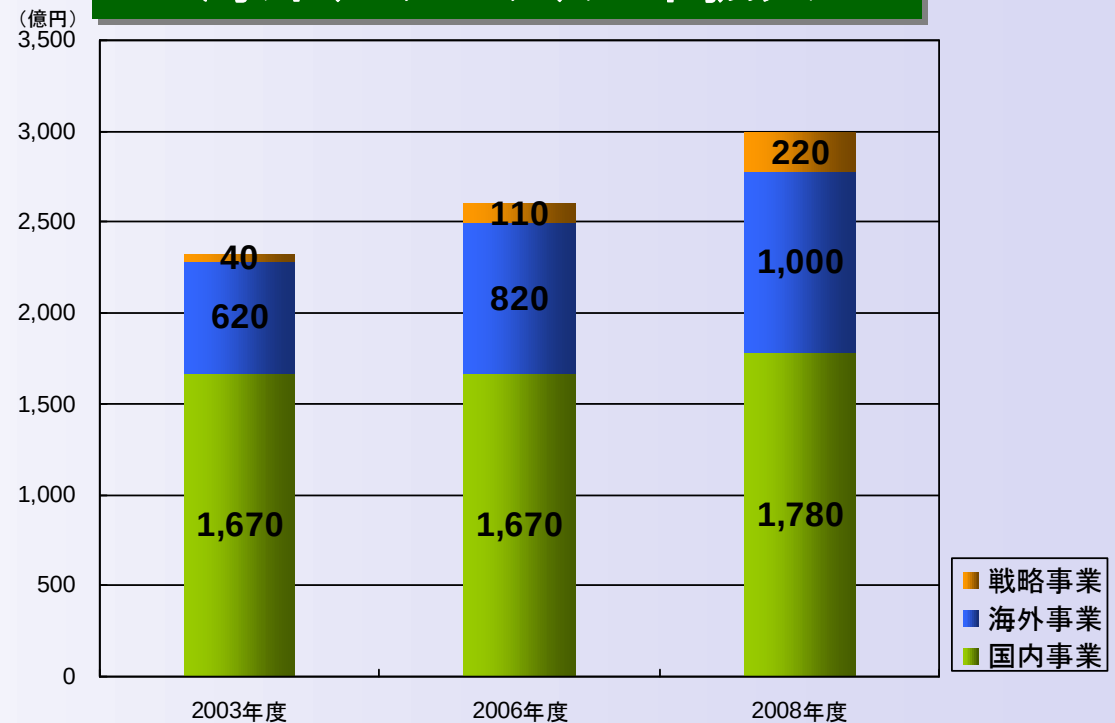
➤ **アセアン**: 200億円(2003年)



290億円(2008年)

- 中国における両社の生産拠点にて、**フルラインナップ**(四輪、二輪、産業用、フォークリフト用)展開による販売拡大
- **日本OEMメーカーへの供給**体制確立
(天津トヨタ、広州ホンダなど)
- **海外技術センター**組織化による海外製品の品質高品質化
- **上海IPO設立・グローバル調達拡大**による調達価格の低減

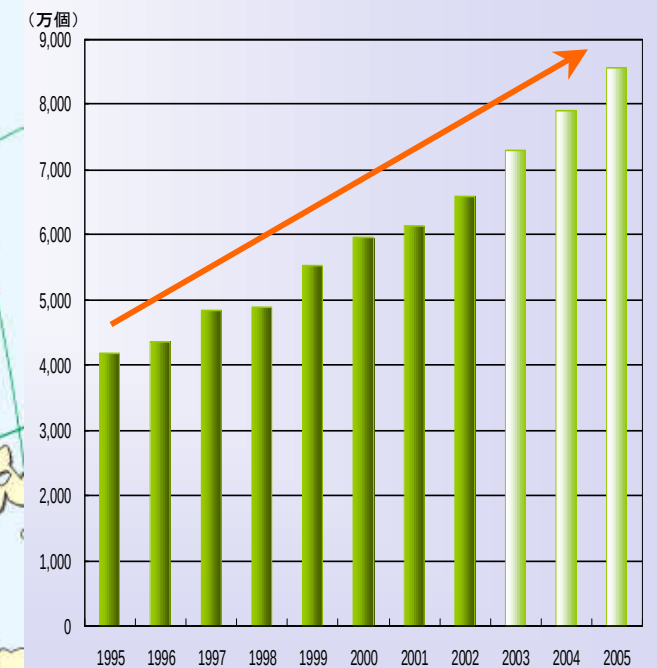
海外(=アジア)比率拡大



アジアの主要生産拠点と日系自動車・二輪車メーカー生産拠点



アジア(除く日本)の自動車用鉛蓄電池市場の推移



(出所：当社調査)

～次世代自動車用鉛蓄電池技術への対応～

①サイクル用電池

電気自動車用電池



ハイブリッドバス用電池



アイドリングストップ トラック、バス用電池

HDPタイプ



BPタイプ



マイルドHEV用36V電池



次世代
アイドリングストップ電池

②高性能バックアップ用電池



By-Wire電池

鉛蓄電池の役割の変化

これまでの 電池の役割	新たな車・ システム	新システムにおける 電池の新しい役割	必要な技術
・始動 ・ライティング ・カーナビ etc.	マイルドHEV (36V電池)	EV走行、エネルギー回生、エアコン 電力供給等	・サイクル用(重負荷対応)電池技術 ・高信頼化
	アイドリング ストップ	ファン電力供給	・サイクル用(重負荷対応)電池技術 ・高信頼化 ・高容量化
	By-Wire	バックアップ	・バックアップ電池技術 ・高信頼化

次世代自動車用鉛蓄電池には、総合的な技術が必要

中大型リチウムイオン電池:50億円(2006年度)

- 小形コンシューマ市場で培った要素技術の横展開
- 航空宇宙、海洋市場での経験と実績を生かし、汎用系市場(自動車用、産業用、情報通信)の掘り起こし、業界トップの維持
- 充電レベル監視や寿命管理などの電池管理システムを搭載した電源ユニット事業の推進



ニッケル水素電池:50億円(2006年度)

- 新会社の保有する基本特許、超急速充電技術を武器として、ニッカド電池代替市場・乾電池代替市場への展開
- 中国における低コスト生産技術と高性能技術との融合による自動車分野への展開



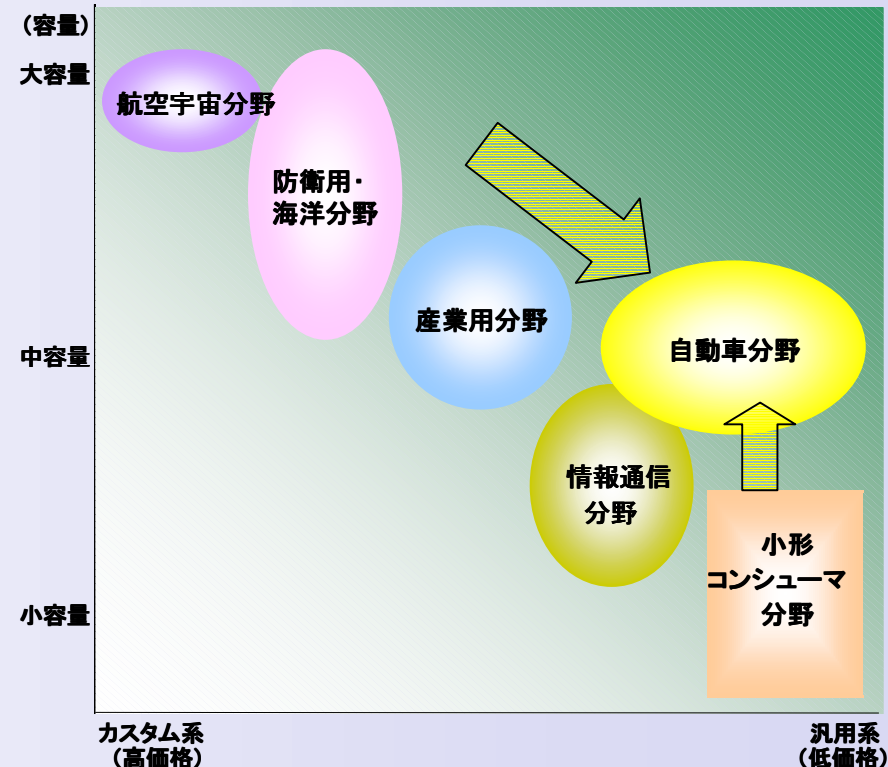
ハイブリッド自動車用ニッケル水素電池



急速充電用ニッケル水素電池および充電器



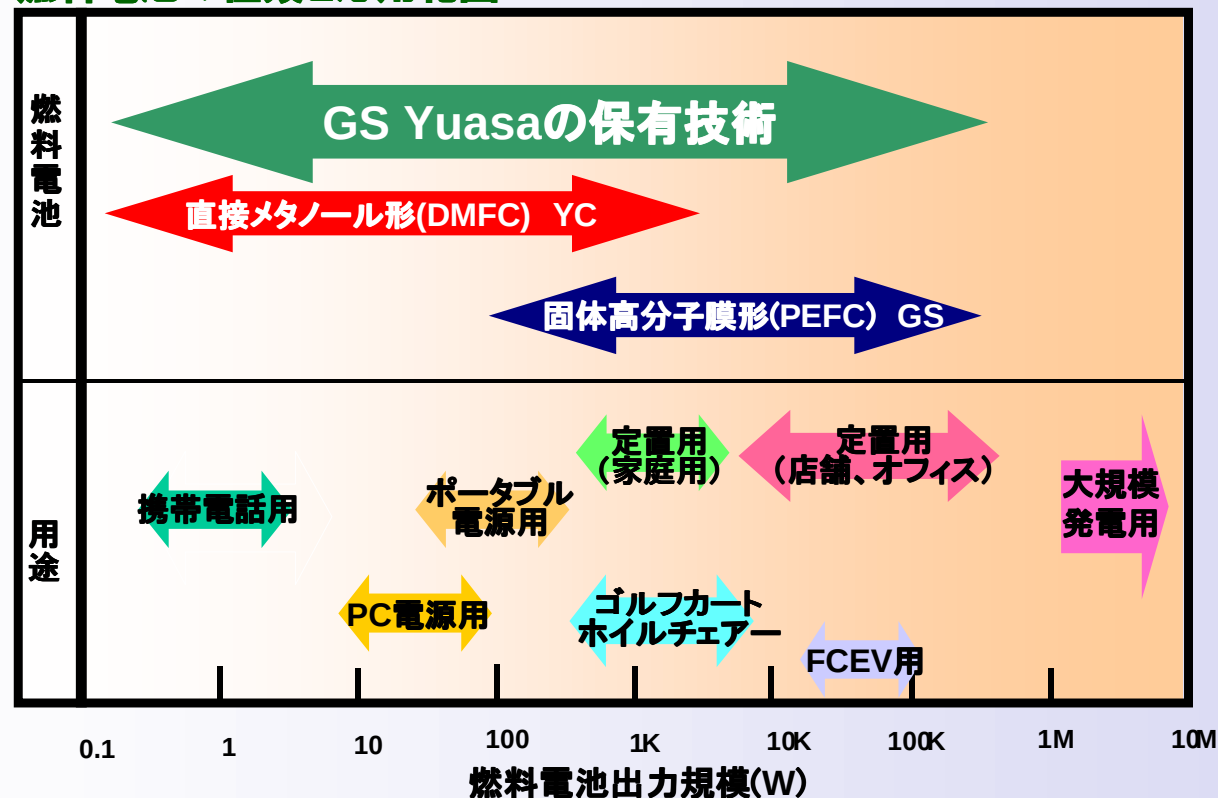
中大型新種電池のポジショニング(分野別マップ)



燃料電池:10億円(2006年度)

- 要素技術、ノウハウの融合によるシナジー効果の実現、開発スピードアップ
- 次世代エネルギーユニットの最有力候補として、量産適用可能な要素技術の開発と市場開発の強化

燃料電池の種類と応用範囲



2004年3月期 (両社単純合算)

売上高	2,330億円
営業利益	71億円
経常利益	60億円



2007年3月期

売上高	2,600億円
営業利益	130億円
経常利益	120億円

経営指標

■ 営業利益率	: 5.0%
■ 経常利益率	: 4.6%
■ ROA	: 5.2%

財務指標

■ 有利子負債残高
約1,000億円を年間100億円削減

1. 経営革新

- ・国内事業体制の再構築
- ・徹底した合理化によるコスト競争力の再生

2. 海外事業展開(アジア戦略による成長)

3. 技術を軸とした次世代自動車用電池への挑戦(R&Dの強化)



2007年3月期目標 売上高:2,600億円/営業利益:130億円/経常利益:120億円

「革新と成長」

国内では徹底した経営効率化を図るとともに、新たなビジネスモデルを構築し、また海外では事業を拡大させることにより、収益を大幅に改善する。同時に、次世代を担う人材の育成や次世代技術開発に積極投資し、世界最高水準の製品を供給し、成長を図る。

IRに関するお問合せ先

YUASA

執行役員総務部長 宮部 恭嗣

電話:072-686-6328

日本電池株式会社

経営財務センター広報部長 鹿乗 健次郎

電話:075-312-1214

将来見通し等に関する注意事項

本資料につきましては投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。

本資料における、将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。また、将来における当社の業績が、現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上で、ご利用ください。

また、業界等に関する記述につきましても、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。

本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、お客様ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任は負いません。