



中期計画の現状について

2018年5月23日
古河電池株式会社
代表取締役社長 小野 眞一



目次



1. 2018年中期ビジョンの進捗
2. 主な差異要因
3. 18年度業績予想達成に向けて

2018年中期計画の
現在の進捗について
御説明いたします。

2018年中期ビジョン ハイライト

2016.5
公表

- 18年度を最終年度とする3か年計画
売上高：800億円、営業利益：60億円、海外売上高比率：53.1%
- 中期ビジョン2018の方針
 - ✓ 事業拡大による売上増（新製品、新規市場、海外）
 - ✓ 効率化と合理化による利益率増（集約、コスト削減）
 - ✓ 海外拠点拡大による海外売上高比率増（拠点能力拡大、新拠点）

古河電池の状況

- 16年度
 - ✓ ベトナムPINACO社の株式取得
- 17年度
 - ✓ 次世代リチウム電池開発会社ABRI設立
 - ✓ 市販製品の値上げ
 - ✓ 社長交代
 - ✓ インドネシアFIBM/FIBS立上遅れ

外部環境

- EV本格導入に向けた各国指針
- 鉛価格の高騰
- タイ自動車 中東・アフリカ向け輸出低迷（2017年）
- インドネシア経済成長の鈍化、個人消費の伸び悩み

2018.5
目標補正

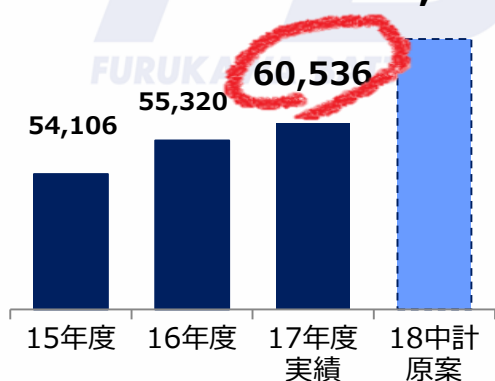
- 18年度 最終目標
売上高：640億円、営業利益：32億円、海外売上高比率：40.0%

17年度実績と中期ビジョン原案の差異

売上高

(百万円)

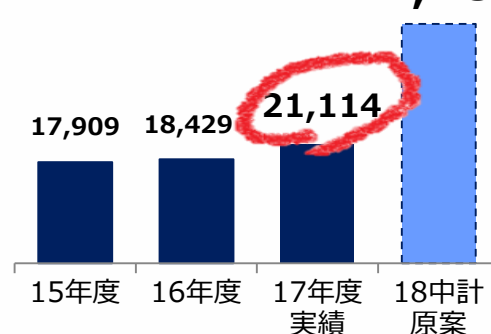
80,000



海外売上高

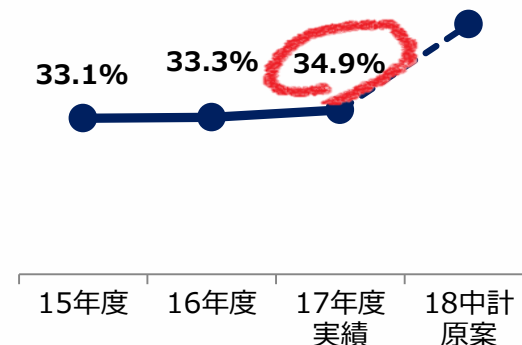
(百万円)

42,480



海外売上高比率

53.1%



営業利益

(百万円)

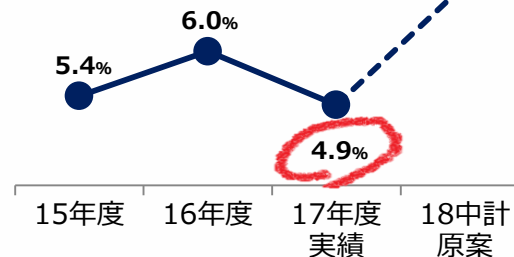
6,000



営業利益率

(百万円)

7.5%



◆主な差異 (17実績→18中期)

売上高: △194億円

海外売上高: △213億円

海外売上高比率: △18.2pt

営業利益: △30億円

2018年中期ビジョンは現状を踏まえた目標に補正。

18年度は、下記業績予想を達成するべく
全社一丸で取り組んでまいります。

18年度 業績予想

売上高：640億円

営業利益：32億円

経常利益：30億円

親会社株主に帰属する当期純利益：22億円

海外売上高比率：40.0%

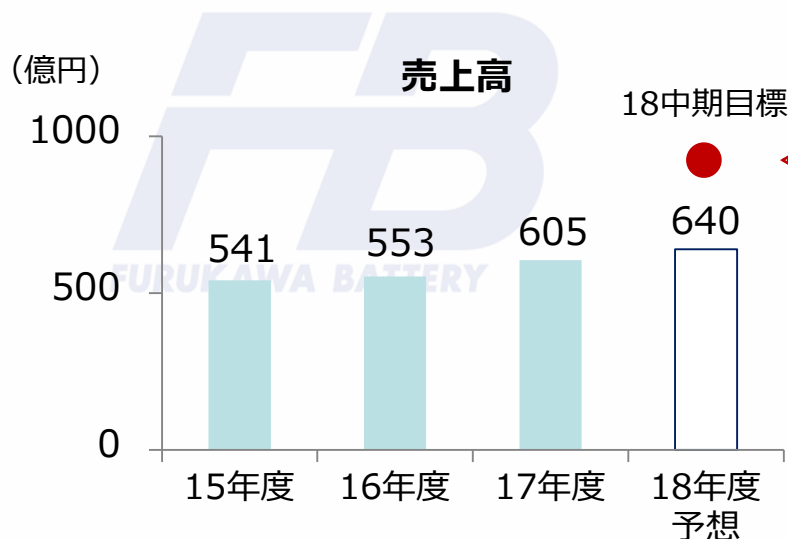
18年度 業績予想（中期ビジョン補正目標）

- 考え方の骨子は従来と変わらず、計画遅延等を織り込み

連結業績 (百万円)			17年度	18年度 (2019/03) 中期ビジョン原案	→	18年度 (2019/03) 業績予想	海外売上高比率 40.0%
売	上	高	60,536	80,000		64,000	
	国	内	39,422	37,520		38,400	
	海	外	21,114	42,480		25,600	
営	業	利 益	2,980	6,000		3,200	
		対売上高比率	4.9%	7.5%		5.0%	
経	常	利 益	2,810	海外売上高比率		3,000	
		対売上高比率	4.6%	53.1%		4.7%	
親会社株主に帰属する 当期純利益			2,136			2,200	
		対売上高比率	3.5%			3.4%	

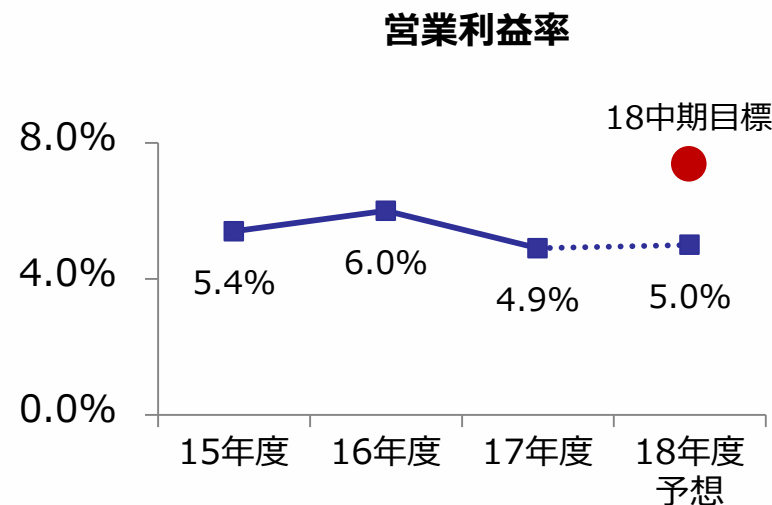
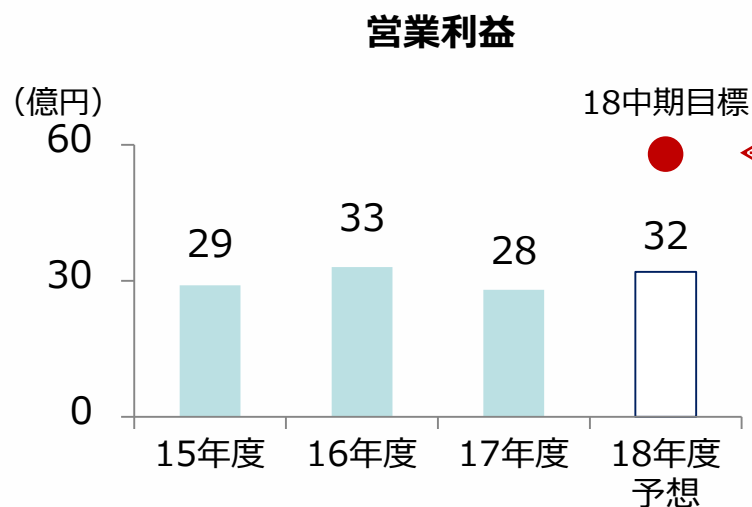
※ 切り捨て表記のため、数値の和・差と合計が一致しない場合があります。

中期ビジョン原案と18年度業績予想の差異①

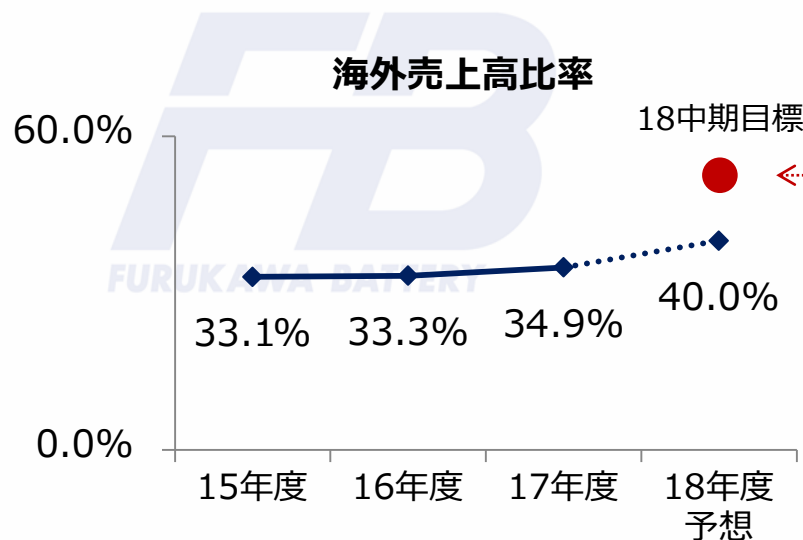


2018年中期ビジョン 数値目標 (原案)

売上高 800億円
営業利益 60億円
営業利益率 7.5%

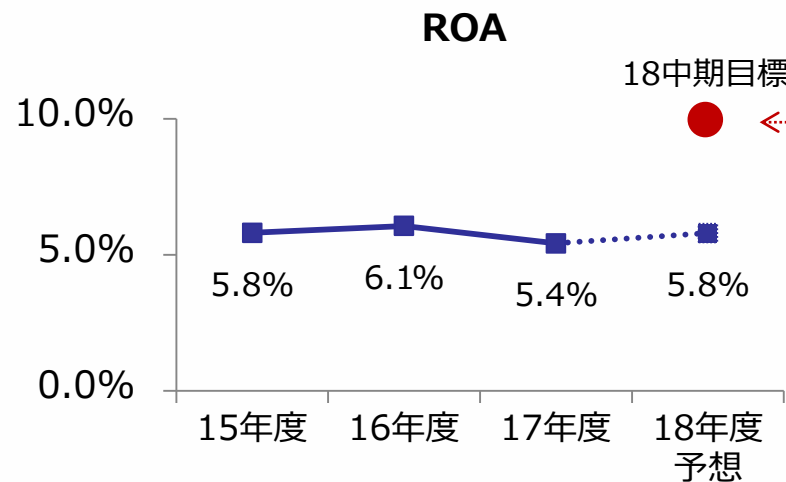
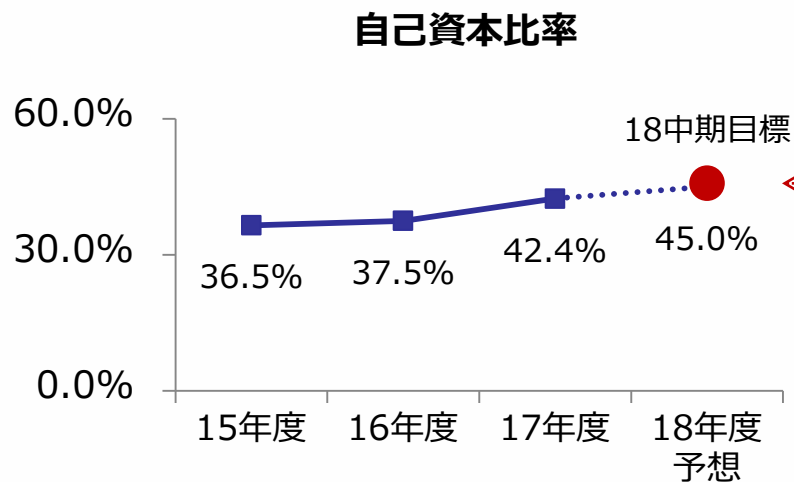


中期ビジョン原案と18年度業績予想の差異②



2018年中期ビジョン 数値目標 (原案)

海外売上高比率	53.1%
自己資本比率	45.0%
ROA (営業利益ベース)	10.0%



計画未達の主要因は

インドネシア子会社（FIBM）の苦戦

産業事業の収益力低下

新事業・新市場の開拓遅れ

にあります

では、補正の要因となった

A.インドネシア子会社（FIBM）

B.産業事業

C.新事業・新市場

の状況について説明します

FIBM 計画未達要因解析

販売・生産・品質それぞれに課題あり

販売

合併先であるパートナーの販売力を過信、自社販売戦略が課題

生産

初の海外事業ゼロからの立上げ、独自のマネジメントスキルが課題

品質

当初の人員定着が想定以上に低く、管理ノウハウの蓄積が課題

これらの課題をしっかりと自覚し、
本社主導のマスタープランを実行

FIBM安定化への主な取り組み

項目	施策	実績
販売	現地代理店巡回によるニーズ確認と商品ラインアップの充実	● FBトップセールスなど営業支援実施、新規代理店開拓に注力 ● 販売促進イベントなどプロモーションの実施
生産	原価低減と生産性向上の実現、オペレーター人員の定着とスキルアップ	● 現地業者訪問し、ローカル部材調達の安定化を図る ● FB全面バックアップで業務指導、改善
品質管理	不良低減	FBエンジニア常駐による不良品観察・性能評価 ⇒不良要因把握し、適宜対策実施

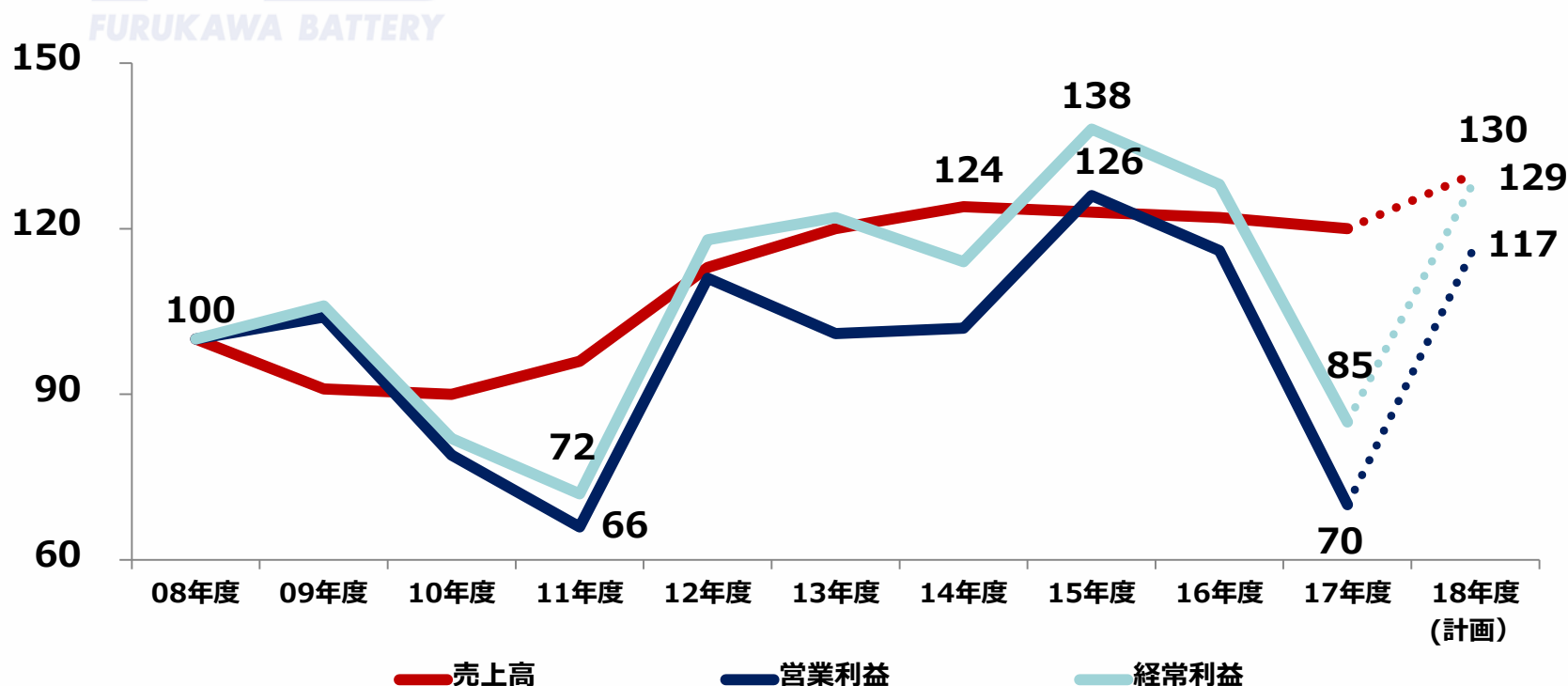
- 製造・販売・品質面の全面的バックアップに加えて管理の仕組み（経理運用の充実・財務状態のチェック・人事システムの見直しなど）についてもFB日本からの赴任者を間接部門で増員、まずは「完全軌道化」に全力を挙げる体制。

産業事業の状況



■ 産業機器事業（単体）の業績推移

- ✓ 08年度の売上高・利益を100とする ⇒利益は15年度がピーク、その後急落（17年度）
- ✓ 主力の大型鉛電池の収益力が低下（原料価格高騰など）



投資した事業の刈り取り&早期戦力化、**獲得案件数増大**が急務

産機事業 計画未達要因解析

原料高騰と新市場への拡販の遅れ

コスト

主力製品の大型鉛蓄電池：鉛価格高騰により製造原価アップ

販売

期待した再生可能エネルギー市場への展開が計画通り進まず

市場

既存市場の停滞感・LIBとの競争本格化もありシェアアップできず

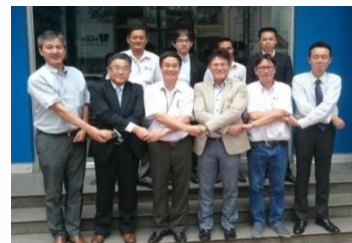
国内市場は将来的に大きな伸長はのぞめず。

新たな用途・新市場の開拓なき場合、この市場で勝ち残っていけない

産業事業革新への主な取り組み

■ 新拠点の開拓の進捗

- ベトナム蓄電池メーカーPINACO社の株式取得（16年9月）、配当受領中。
- 針貝再エネ向け蓄電実証施設導入
- 国内外でのパートナー戦略、技術提携等による成長加速は現時点で道半ば



生産技術 × 現地ネットワーク

シナジー創出を目指す

✓ 産業用蓄電池の新規需要市場への展開

- 自動車用鉛蓄電池事業での提携を軸に、産業事業の海外展開への派生を図る。需要のある市場への積極展開を継続

産業：新事業・新市場開拓事例（17年度成果⇒18年度拡大へ）

- サンデン テクノロジー ベトナム社のソーラーLED街路灯向けにFCR形蓄電池を提供

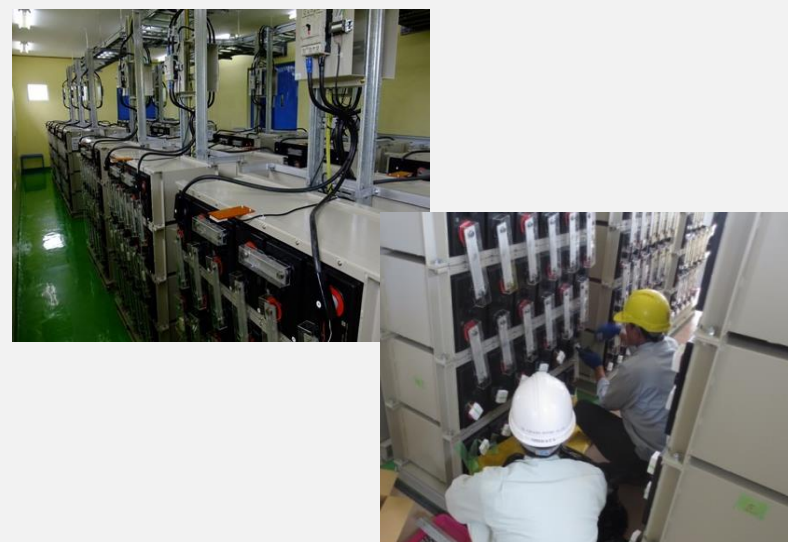
2017.11 リリース



ベトナム南部のキエンザン省に設置。
治安面・交通面での安全性確保に貢献

- インドネシア離島で太陽光発電電力を安定供給する九電工EMS向けに1MWh蓄電サブシステムを納入

2018.01 リリース



インドネシア東部のスンバ島における
電力安定供給や再生可能エネルギーの有効活用を促し
地域の発展に貢献

新事業・新市場の状況（主に開発製品による開拓）

■ 新製品開発、新事業推進の低調

- 17年度に次世代リチウム開発会社ABRI立ち上げ、知財取得・試作に注力
 - 自販機用LIBの事業化狙うも、ユーザー都合による計画遅延など
- 一定の成果はあるが、事業化は18年度以降の課題に



開発投資の刈り取り・早期戦力化を目指す

- ✓ 自社技術（設計力など）を見据えた開発の加速
 - 設計柔軟性・安全安心を武器に
FBならではの作り方・売り方を事業本部主導で模索
- ✓ 差別化製品による新市場の開拓
 - 特許技術や優位技術を活かした差別化製品の開発加速
⇒次世代リチウム二次電池を主力に新市場の拡大
【車載駆動用以外のニッチな用途（建機・インフラなど）への展開】

新ビジネスモデルの事業展開に向けて

短期

独立電源



中期

電動建機



列車用蓄電池



電動船舶



『安全な電池』を武器に、

- ① 電池を導入することで新たな付加価値が見出せる分野
 - ② 既存の商権（特に産業分野）の中で、鉛電池/アルカリ電池からの置換え分野
- を中心にリチウム電池市場に新規参入検討

長期

定置型大型電源



-30℃環境下での始動性能が必要



新事業・新市場：Mg空気電池の技術開発

マグネシウム空気電池 DC12Vモデル

参考出展

市販の車載用インバータを接続することで、AC100V電源仕様の電気機器※1が使用できます。

使用できる機器

ノートパソコン

電気スタンド

扇風機

などの電気機器

※1 消費電力が60W以下のもの



水(塩水)を入れると
発電します

紙製容器のため軽く、
持ち運びに便利です

長期保存が
可能です

- 企業等のBCPに貢献

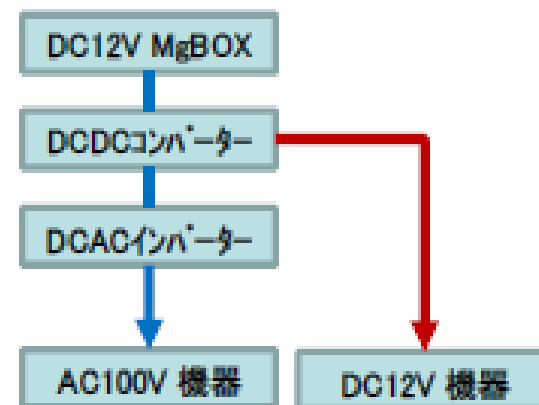
電池仕様(参考値)

使用可能 時間※2	ノートパソコン (40W)	20時間
	LED電気スタンド (13W)	60時間
	扇風機 (20W)	40時間
	タブレットPC充電 (充電容量4000mAh)	30回
	スマートフォン充電 (充電容量2000mAh)	60回
最大電気量	800Wh	
寸 法	W570×D230×H225mm	
質 量	約4Kg(注水前) 約9Kg(注水後)	

※2 各機器単独接続時の使用時間

出力仕様

DC12V 6A	シガーライターソケット 出力
DC5V 2.1A	USB出力①
DC5V 1A	USB出力②



18年度業績予想の必達と次期中計に向けた 施策・考え方についてのまとめ

18年度業績予想達成のために

自動車	日本	⇒	● 利益を最大化する最適なプロダクトミックス（IS、補機）の実現 ● いわき投資効果の最大化・享受
	タイ（SFC）	⇒	● 景気回復の遅れていたタイ地方部に向けた拡販（中堅ディーラー＆小売） ● 設備能力の最大化によるコスト競争力の強化 ➢ 為替負けしない体質の構築 ⇒輸出拡大（ASEAN、中東）
	インドネシア（FIBM）	⇒	● 日本主導で販売体制全面バックアップ ● 製造面についてもマスタープランで補完 ⇒品質とコスト管理を両立
産業	日本	⇒	● 新用途品（サイクルユースなど）の積極投入 ● 設備投資（HSE、HS形など）による効率化 ⇒コスト競争力の強化
	他	⇒	● 新規需要分野・成長市場へのグローバル展開強化・事業化 ➢ 船舶用バックアップ・再エネ向けなど新分野での売上拡大

18年度業績予想達成のために（具体的施策）

■自動車（インドネシア）

- ✓ 新車向けへの新規参を積極的に進める
- ✓ 交換需要（ディーラー向けチャネルなど）への数量を段階的に増やす
- ✓ 調達部材コスト削減・生産性向上、歩留改善などにより、原価低減を図る
- ✓ ブランド差別化のため、即売会や専門店でのキャンペーンを実施

■自動車（タイ）

- ✓ 2017年低調だった輸出用挽回
- ✓ 四輪交換需要 MF品や低廉品など品種強化
- ✓ 設備増強・原価低減活動継続

■自動車（国内）

- ✓ IS用バッテリーの拡販を柱に、最適プロダクトミックス実現
- ✓ いわき工場の生産ネック工程への対策

■産業（国内）

- ✓ 原価低減活動の継続
- ✓ すでに設備投資した大型鉛蓄電池（HSE）ラインでの効率生産加速
- ✓ 再エネ関連事業の早期戦力化
- ✓ 新築物件・交換需要対応・データセンター向けなど営業強化 →獲得案件数増
- ✓ マーケットイン思考の製品の開発・投入

■新事業・新市場（国内外）

- ✓ 鉛蓄電池・電源など既存製品の新規需要分野・成長市場へのグローバル展開強化・事業化
ex) 新興国 再エネ市場など
- ✓ リチウム：セルのモジュール化・システム化技術を活かしたニッチ市場で勝てる製品の開発

18年度業績予想達成を軸に次中期計画を策定予定

海外事業の完全軌道化及び収益増と国内既存事業の成長
を軸として開発品の事業化等を推進

基本方針

着実な成長を確保し、営業利益率・海外売上高比率の
向上を実現
⇒すべてのステークホルダーから信頼される会社へ

設定時期

早期に策定・公表の予定

注力テーマ

- FIBMの完全軌道化の実現
- 18年度を基点とした開発品・
国内外での新ビジネスモデルの事業化推進
- 海外拠点における現地販売数量の飛躍的増大を実現
するチャネル開拓

株主還元方針

成長への投資と安定的・持続的な配当を両立したい考え

成長軌道に向けたリソースの充実と改革

人材の多様化と働き方の多様化への対応強化

グローバル展開を支える人材の確保と育成

FURUKAWA BATTERY

重点施策

マーケット別横断型プロジェクトの更なる強化（リチウム・大型鉛インフラ用など）

ダイナミックかつ効果的な人事ローテーションの敢行

サクラマスプロジェクトの始動
（短期海外留学・他社への派遣・子会社経営経験など）

人材育成機能強化を図り、
従業員のレベルアップおよびグローバル社会に適応した経営基盤の構築を目指す

株主還元

- 今後の持続的な成長のため
国内外での投資と株主に対する利益還元のバランスを重視
- まずは18年度業績目標を達成し、次期中計以降、事業拡大を図ることで
安定的な株主還元を継続

	14年度	15年度	16年度	17年度	18年度 (予想)
ROE (%)	11.1	13.4	12.2	9.7	9.1
1株当たり配当金 (円)	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00
配当金総額 (百万円)	229	262	295	327	360
配当性向 (%)	13.1	11.1	12.4	15.3	16.4

将来情報についての注意事項

本資料における当社および当社グループの今後の計画、見通し、戦略等の将来情報に関する記述は、当社が現時点で入手可能な情報から合理的であると判断する一定の前提にもとづいており、実際の業績等の結果は、想定と大きく異なる可能性があります。これら将来情報に関する記述には、多様なリスクや不確実性が内在しており、主要なものとして以下が挙げられますが、これらに限られるものではありません。

- ・ 為替相場の変動による影響
- ・ 主要製品に使用される原材料の価格変動
- ・ 海外における政治的および社会的リスク
- ・ 取引先の業績悪化等
- ・ 自然災害の影響

なお、本資料に含まれる記述は、有価証券の募集を構成するものではありません。

(注) 当社の連結財務諸表作成に関する会計基準は「日本会計基準」を採用しています。
年度表記について、14年度は2015年3月期、15年度は2016年3月期（以下同様）を表しています。