

「提案の要旨」（以下枠内に 400 字以内で記載のこと。枠の大きさや位置等の変更は禁止）

EV・自動運転の影響はあれども2040年まではトランスミッションの需要は減らないことが予測される外部環境下で、当社は「伸びるエリアに販社・工場が出せていない」「一部の工場の稼働率が低迷している」「EV時代（2040年以降）に向けた先行的な研究開発ができていない」「メガサプライヤーに負けない競争優位性がない」等の問題への対応が遅れていることで、成長性の低迷と収益性の悪化を引き起こしている。その状況下で「世界のあらゆる人」に安全を届け続けていくために、販社をエリア編成にしてブレーキとトランスミッションのセット販売による販売数増加を狙うだけでなく、曙ブレーキ社の買収を実施し、短期的には中国への販売シフト、工場稼働率の改善を実現する。また長期的にはEV時代でのトランスミッション販売減を補うために、同社のセンサー技術を活用したブレーキ事業強化を推進する。本年度対比で2020年利益16.3%増と、2030年の利益45.1%を達成する見込。

1. 外部環境の変化

外部環境は、各国のEVへの政治的な取組の濃淡によりEV化の進展度は異なる。先進国はEV化に加え、高齢化や人口減により自動車需要は減少傾向。中国及び新興国は今後も人口増加が見込まれ、小型自動車や内燃自動車を中心に需要拡大が見込まれる。国毎のEV進展状況を捉えた戦略の策定が今後の重要事項となる。（添付2頁）

【顧客インサイトの変化】顧客である完成車メーカーは外部環境の変化を捉え、EV・自動運転・コネクティッドカーへの投資、販売強化を行う一方、中国や新興国への小型内燃自動車の需要の刈り取りのため工場建設等生産拠点を拡大。EV化に対応しつつ新興国の需要の刈り取りに注力しており、コストを求めつつ、技術力も求められるように変化。エンドユーザーも先進国では環境に優しいEV車へのニーズが拡大し、新興国では安価な小型MT車が求められるなど、ニーズは2極化。（添付3頁）

【部品業界の変化について】部品業界では、EV化に向けた技術をブラックボックス化することにより完成品メーカーへの交渉力を強めつつ、規模化によるコストダウンを進めている。大手ティア1メーカーは規模拡大やEV関連企業のM&Aを進め、規模の小さい企業は淘汰されるか、ニッチャーで生き残るかの選択を迫られる。（添付4頁）

【国別EV販売予測について】今後の国別の販売予測については、2030年までは中国が内燃自動車の販売を拡大し、2030年を期に“その他地域”が中国を追い抜き、需要を拡大する見込み。世界的に2040年以降にEV化が急速に進み、EVが半数を超える見込み。（添付5頁）

2. 内部環境について

現在の販売構成比を前提においた当社の国別利益予測では、2025年までは中国・その他地域の需要拡大もあり利益は横ばいで推移するが、2045年にはEV化の加速度的な進展（非連続イノベーション）により利益が激減。EV車には不要となるトランスミッション（以下、TM）が利益の柱である当社は、2045年に現在の利益対比で3割減、2050年には7割減まで落ち込む（ホラーストーリー予想）。当面は中国やその他地域への需要への対応を行いつつ、2040年以降のEV化に新たな収益源の確保が必要となる。（添付6頁）コスト構造では、市場が鈍化しておりEV化が進展している先進国での当社販売比率が高いこともあり売上成長率は鈍化傾向。メガサプライヤーの規模化による価格競争力の上昇と、工場稼働率の低下などにより売上原価は高止まりしている。（添付7頁）業界のKey Success

Factorは、従来の完成品メーカーのQCDのニーズを満たすことに加え、EV化の国別浸透度別の対応と技術開発高度化による差別化で完成車メーカーへの交渉力を増すことに変化しつつある。その中で当社は、強みである技術力に加え、研究開発のさらなる強化と、調達・生産・工場稼働率向上によるコストの削減、将来の需要に基づいたエリアの拡大、営業力の強化が求められる。（添付8頁）エリア別の工場稼働率をみるとバラツキがあり、売上原価率の高止まりの原因に。また、各エリア別にAT・MT・ブレーキの商材別販売数にもバラツキが生じている。（添付9頁）

3. 当社の課題まとめと対策の方向性について

短期的な課題としては、①中国市場・その他市場への生産・販売拠点の進出強化、②調達の強化により売上高総利益率の向上、③営業の強化により売上高総利益率の向上、④セット販売による工場の稼働率の向上、⑤製品別組織からエリア別組織への再編成があり、長期的な課題としては、⑥EV時代に備えた研究開発強化、⑦メガサプライヤーに吸収されない独自価値の明確化、⑧新たな収益源の確保、⑨「攻め」の組織風土への変革がある。その対応として、

I. 需要が伸びているエリアへの進出、II. 販売拠点の選択と集中、III. 工場の稼働率アップ、IV. 営業組織のエリア別組織編集を行う。中長期的な課題のEV化への対応として、V. 他社との統合等によりニッチャーとしての競争優位性の構築、VI. EV時代に向けた研究開発の強化を行う。また、変化の激しい時代に対応するための組織風土の変革を推進していく。上記の対策をより促進するため「曙ブレーキ工業」社の買収を行う。(添付 10、11、12 頁)

4. 曙ブレーキ工業社 (以下、曙ブレーキ) の買収について

曙ブレーキ(資本金 199 億円、2017 年度売上高 2,649 億円)は、国内の中堅のブレーキ企業。買収選定理由は、当社が今後事業拡大させたい中国へ工場を持つこと、長期的に拡大させたいブレーキ事業や周辺技術をもつことから事業の整合性が高いことに加え、経営理念や組織風土も当社と近い。曙ブレーキ社としても販売拡大による投資の増加で資金繰りに苦慮しており、メガサプライヤーの規模化による価格低下の厳しい環境の中、当社と組むことにより規模の経済の面でも相乗効果が期待できる。曙ブレーキ工業への買収について 500 億を用意(5 月 23 日株価より算出)(添付 13 頁)

5. 短期戦略：自社の選択と集中及び曙ブレーキリソースの活用

短期的な施策としては、自社の課題である工場稼働率の回復に向け、ブレーキと TM の販社の選択と集中を行う。具体的には、インドとブラジルを撤退し、稼働率が 70% 台の中国と欧州の営業を強化し、当社の目標数字である、85% を目指し、2020 年までに TM+35.2 万台、ブレーキ+102 万台(売上+95,531 百万円)を実現する。また曙ブレーキを M&A する事により、生産工場と販社のリソースを活用し、自社の課題であるブレーキの収益体制の改善を行う。規模の経済を調達において実現し、原価率 10% 削減を目指す。※インド、ブラジルについては今後の人口増加に伴い自動車販売増も見込まれるが、当面は MT 小型の廉価車種の販売がメインであり、生産拠点を持たない当社は、他の大手企業に価格差で対抗が困難なため、AT への切り替えの進展状況を見て、エリア拡大を検討する。(添付 14 頁)

6. 中長期戦略：ブレーキデータの蓄積による競争優位の獲得

2040 年以降の EV 化の急拡大に向け、EV 時代でも販売ができるブレーキの付加価値向上の為、曙ブレーキの加速度センサー事業活用した多様な“ブレーキデータの収集”を強化する。自動運転での大きな課題である安全性について、独立メーカーとしての多種多様な車種・メーカーでの実走データと高性能の強みを活かした安全なブレーキ品質で、他社が真似できないデータ量を蓄積することにより、自動運転での安全性をデータによって証明する。そのことにより、各国政府の推奨品ブレーキとしての地位獲得を狙い、販売独占、及び単価向上を図る。また、既存事業での強みである ECU 技術においても、トランスロン社と提携し研究開発を強化し、EV 時代でも必要となる電子制御関連事業を強化し、新たな収益源の確保へつなげる。(添付 15 頁)

7. 組織体制について

短期的な組織体制は「事業本部制」から「機能編集組織」に変更する。更に、営業部門内は地域軸で編集し直すことで、顧客に対してトランスミッションとブレーキのセット販売を促進し、売上並びに工場の稼働率の向上を実現する。その体制の変更により、目的や責任の不明確さやセクショナリズムといったデメリットが生じるが、改めて理念や目的を再浸透させることと、部門をまたぐクロスファンクショナルチームの組成などの対応策を講じる。また、中長期的にはオープンイノベーションが生まれやすくするため製造部門以外を構成員の意志をベースとして組織を創る「ネットワーク分散型組織：Teal 組織」へと変革することが望ましいと考える。合わせて、デメリットを解消するために、メンバーのセルフマネジメントを強化するための施策を講じるのが重要になる。(添付 16 頁)

8. 戦略パターン B プランについて (曙ブレーキ買収失敗時のプラン)

仮に曙ブレーキ社の買収が不可だった場合は、既存事業の拡大戦略として、中国にライセンス工場(350 億投資)を新設し、足元の販売強化を図る。(添付 17 頁)

9. 中長期の利益見通し

曙ブレーキ買収戦略により、買収によるブレーキ事業のコスト効率化・削減、利益率・販売数向上等により 2030 年に現在より利益 145.1%を見込む。EV 時代の 2045 年においても現在対比 138.4%と利益を維持する。(添付 18 頁)

1. 当社の経営理念&ビジョン

1

Sun Automotive Brakesの経営理念

あらゆる人に安全な交通手段を提供し、
豊かな社会を実現する

Sun Automotive Brakesが創りたい未来の世の中 (ビジョン)

- 今、製品を届けているお客様だけではなく、世界中、あらゆる人々に製品を届け価値を提供したい。
- 提供する価値は、今もこれからも交通手段における安全性を届け続けることが我々の価値である。
- 豊かな社会は一日二日では実現できない。そのため我々は環境が変わっても存在し続けなければならない。
我々は、自動車業界100年に一度の大改革に生き残り、世界中の人々に安全を届け続け、我々の手で豊かさを表現できる企業になる

2. 当社を取り巻く外部環境

外部環境 2

- EV化に向けて全世界的に社会環境が変化。EV化の取組具合は国により異なる。
- 先進国は高齢化及び人口減少のため自動車自体の需要減少が顕著。一方で新興国は人口増加及び経済発展が顕著なため自動車に対する需要が増え、世界は二極化する。



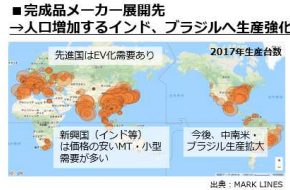
3. 顧客：完成車メーカーの動向

外部環境 3

- エンドユーザーは、小型・低価格ニーズと、EV等の環境配慮した車へのニーズが二極化。
- 完成車メーカーはEV・コネクティッドカー・自動運転へのシフトを中期方針にて発表。
- 新興国の人口増加による小型車・低価格自動車販売増への対応強化も同時に意識。

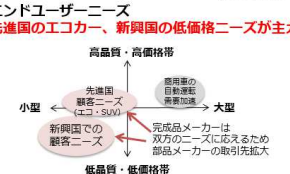
■完成車メーカーTOP5社の中期ビジョン
 →EV・自動運転へのシフトを加速 (内2017年度販売台数)

完成車メーカー	中期方針(本社の中期方針より)
VW (1,074万)	2020年以降に中米で本格的にEVを展開
ルノー・日産 (1,060万)	2022年までにEVを、日中米欧国へ年間100万台販売
トヨタ (990万)	2020年に日本米欧インド向けにEV展開、2030年までにHVを含む販売台数50%目標
GM (990万)	2020年までに中国市場に可能な限りシェアを拡大、EVまたはPHVを展開
現代 (726万)	2025年までに世界EV市場3位を目標



■完成品メーカーの戦略的方向性
 →既存事業をいくつか市場開拓及び製品開発を推進

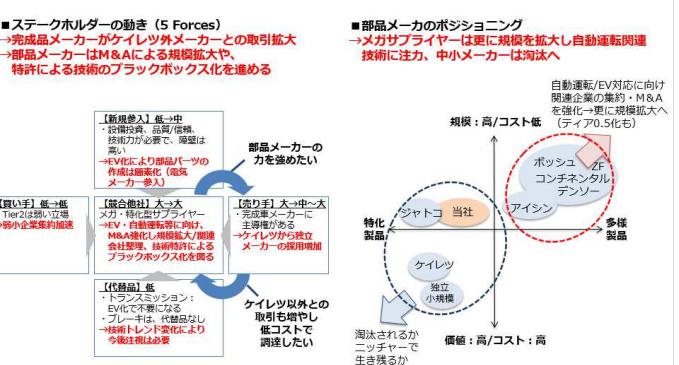
既存市場	既存製品	新規製品
既存市場	【市場強固】 ・新興国の小型車需要に対応し、生産強化 ・SUVのラインナップ拡大	【製品開発】 ・EV ・コネクティッドカー ・自動運転
新規市場	【市場開拓】 ・新興国(インド、ブラジル、アフリカ)等への工場拡大	【多角化】 ・モビリティ関連サービス強化



4. 競合他社：部品メーカーの動向

外部環境 4

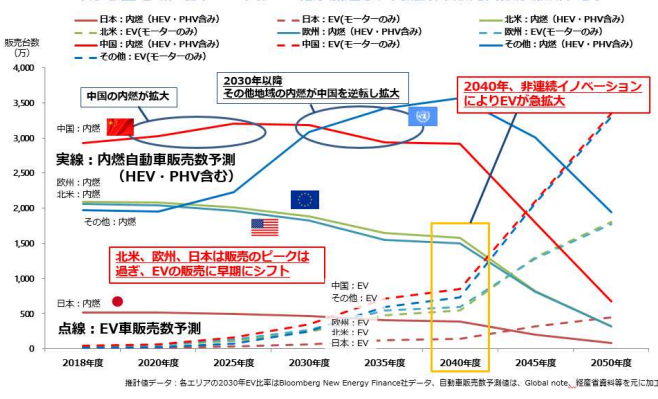
- 現在までの競争の源泉は、完成車メーカーのニーズ(コスト・品質・供給)に応えること。
- 将来の競争の源泉は、更なる完成車メーカーのコストダウンに応えることか、ニッチャーとして、競争の源泉(代替できない価値)をとがらせることが重要になる。



5. 内燃自動車及びEV自動車の国別将来自動車販売台数予測

外部環境 5

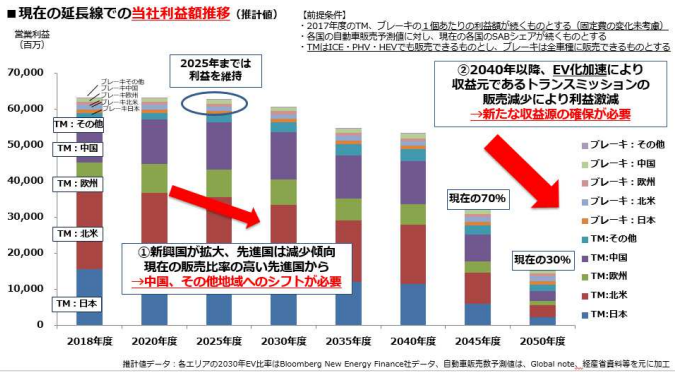
- 2030年までは内燃系(HEV・PHV含む)が拡大、主に中国・その他地域が大幅に伸びる。
- 2040年から全地域において一気にEV化が加速し、内燃系の販売台数が激減する。



6. 当社の2020年までの利益予想 (ホラーストーリー)

内部環境 6

- トランスミッション(TM) ※EV車では不要 利益の中心である当社は、
- ①短中期的(〜2030年)には、伸長する中国・その他地域(内燃中心)への販売シフトが必要
- ②長期的(2040年〜)には、EV時代では不要となるTMからのブレーキ等へのシフトが必要



7. 当社のコスト構造

内部編織 7

- ✓ 競合に比べて、トランスミッション/プレーキともに原価率が高く利益率が低い。
- ✓ 需要が拡大する新興国への早期シフトにより、売上拡大と調達価格低減、及び工場稼働率の向上が課題。

■当社の財務状況ハイライト

	トランスミッション (AT/CVT/MT)	プレーキ
成長性	✗ 市場成長率よりも低い	✗ 売上高成長率がマイナス
収益性	✗ 競合よりも売上原価率が高い	✗ 競合よりも売上高原価率/販管費率が高い
効率性	○ 業界平均程度	○ 業界平均程度
安全性	✗ 競合よりもROEが低い	✗ 競合よりもROEが低い

■トランスミッション

	当社	競合他社
営業利益	5.4%	7.6%
販管費	10.1%	9.3%
原価	84.5%	78.9%

→EV伸長している先進国中心の販売で売上鈍化
→調達コストがメカサプライヤーより高く高原価率

■プレーキ

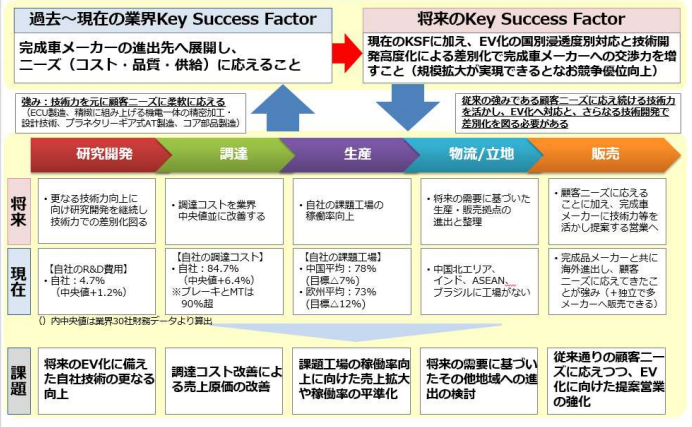
	当社	競合他社
営業利益	0.8%	6.5%
販管費	4.7%	10.6%
原価	94.5%	79.1%

→新興国の需要の取り取りができていない
→工場稼働率が低く原価が高くなっている

※競合他社は業界上位30社の財務データの中央値より

8. 当社のバリューチェーンと課題の整理

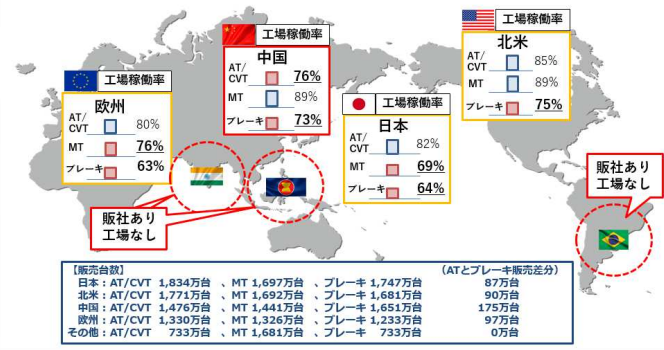
内部編織 8



9. 工場稼働率と販社の課題について

内部編織 9

- ✓ 工場稼働率について、エリア毎にバラツキがあり売上原価率上昇につながっている
- ✓ 販売台数について、エリア内でAT・MT・プレーキの販売数にバラツキがある
- ✓ その他地域については、利益率の低いMTが中心であり、当面はこの状況が続く見込み



10. 当社の課題まとめ

10

- ✓ 需要のあるエリアに確実に届けて生産量を増やし売上総利益率を高める。
- ✓ 来るべき業界の変化に合わせて今から投資することが重要になる。
- ✓ 「短期的課題」「長期的課題」を解決するための「組織課題」にも向き合う。

	短期的課題/打ち手 (喫緊の需要取り取りに向けた利益改善・強化)	長期的課題/打ち手 (2040年EV時代への対策強化)
事業課題	<ol style="list-style-type: none"> 中国市場・その他市場への生産・販売拠点の進出強化 (TM・B) これから市場が伸びることが予測される中国に生産・販売拠点が少なく、市場が飽和している北米に拠点多い。特に、ブラジルやインドなど伸びることが想定される「その他」地域への生産・販売拠点の進出が不十分である 調達の強化により売上高総利益率の向上 (TM・B) メカサプライヤーと比較して規模の経済性が効かず、低単価で調達することができていない 営業の強化により売上高総利益率の向上 (TM・B) 系列メーカーではないため、買手との交渉力が強く働いている セット販売による工場の稼働率の向上 (TM) 欧州では309,400万台プレーキが多く納品 (B) 北米では約9万台、日本では4万台、トランスミッションの方が多い。セットで販売することで、工場を適正稼働率向上ができる 	<ol style="list-style-type: none"> EV時代に備えた研究開発強化 (TM) 2040年以降の需要が激減する上の対応が進んでいない (B) 現行のプレーキの機能に加えて付加価値を高め、利益を出せるコア事業にする必要がある、強みであるETU強化 メカサプライヤーに吸収されない独自価値の明確化 (TM・B) メカサプライヤーに転身できる資金が不足しているため、現行の資金の中で、特化した価値を追求し続けなければならない 新たな収益源の確保 2040年の利益大幅減のリスクに対し、新たな収益源を確保し、リスク分散が必要
組織	<ol style="list-style-type: none"> 製品別組織からエリア別組織への再編成 製品別組織で構成されているため、エリア別の販社間の連携が不十分である 	<ol style="list-style-type: none"> 「攻め」の組織風土への変革 環境に受け身のではなく、未来永劫持続できる組織へと変革が必要である

11. 短期・中長期戦略の7つの方向性

11

- ✓ アンゾフの成長マトリクスを元に、複雑な業界環境で網羅的に対応する必要がある。
- ✓ 短期的な対応で「喫緊の需要取り取りに向けた利益改善・強化」を行うとともに、長期的な「2040年EV時代への対策強化」に備える必要がある。



12. 短期・中長期戦略の全体像 (パターンA・B)

12

- ✓ 戦略パターンA: 確プレーキ工業の買収を基軸とした短期・長期戦略の立案・実行
- ✓ 戦略パターンB: 確プレーキ工業が買収できなかった場合のリスクに備えて、セカンドプランを計画

	戦略テーマ	戦略パターンA 「確プレーキ買収戦略」 500億を投資し、確プレーキを買収	戦略パターンB 「既存延長戦略」 350億を投資し、インドへ工場新設
短期戦略	方向性I	需要が伸びているエリアへの工場の進出	確プレーキ工業買収による中国エリアの強化・拡大
	方向性II	販売拠点の選択と集中	中国ライセンス工場の確保
	方向性III	現存している工場の稼働率アップ	「その他」地域の販社を整理及び確プレーキ工業の販売拠点の活用
	方向性IV	営業組織のエリア別組織編成によりセット販売の強化	「その他」地域の販社を整理及び販社の新規立ち上げ
	方向性V	ニッチャーとしての独自の競争優位性構築	現存している工場の稼働率アップ
中長期戦略	方向性VI	来るべきEV時代に向けた研究開発の強化	確プレーキ工業が保有している自動ブレーキシステムの強化
	方向性VII	攻めの組織風土への変革	確プレーキ工業が保有している自動ブレーキシステムの強化
			他社との技術提携による自動ブレーキシステムの強化

13. 曙ブレーキの買収について 13

- ✓ 曙ブレーキ工業への買収について500億を用意（5月23日株価より買収）
- ✓ 経営理念とリソースのシナジー効果により、更なる成長のエンジンとする。



上記課題を解決する為にスピード感ある打ち手を実行するべき。

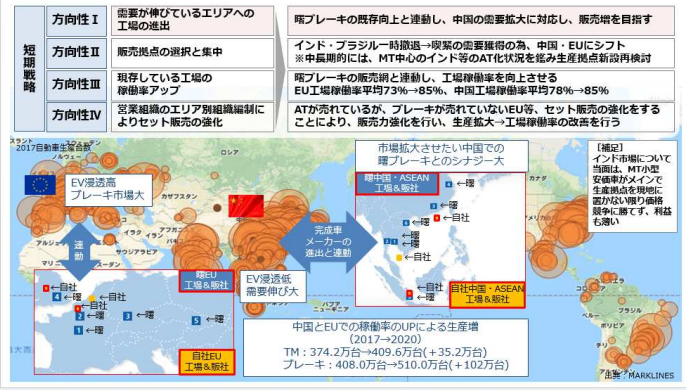
自社と同じ想いのパートナーを選定

【経営理念】
当社：あらゆる人に安全な交通手段を提供し、豊かな社会を実現する
曙社：「摩擦と振動、その制御と解析」により、ひとつひとつのいのちを守り、育み支え続けていきます

パートナー名称	要旨	①エリア	②稼働率	③EV	④専門性/買収価格
曙ブレーキ工業	経営理念、中国工場、専門性の適合性から最も適当。ポテンシャルが理念の違いから買収失敗した過去があるが、理念と事業整合性を活かし交渉する。また、直近では販売増による投資がさかみ資金繰りに苦慮している。	○	○	○	○
デンソー	日本企業で組織風土もマッチするが、トヨタ色が強く、規模が大きく吸収されてトヨタ系企業になる恐れあり	○	○	○	X
アイシン	トランスにおいては世界トップシェアになれるが、トヨタ系であり、一社依存度が高くなり独立の強みを活かさない	X	△	X	△
矢崎総業	独立系日本企業であるが、工場稼働のシナジーを生まだにくい	△	X	○	△
ZF	吸収される恐れあり、海外企業ということで社内風土が合わない	○	△	○	X
コンチネンタル	ブレーキに強みがあるが、買収される側なる恐れあり	○	△	○	X

14. 戦略パターンA：短期戦略について 14

- ✓ 曙ブレーキ工業のリソース（工場・販社）と連動し、需要拡大が見込める。
- ✓ 中国へ販売をシフト。工場稼働率の改善と内燃車の需要販売切り取りを図る。



15. 戦略パターンA：中長期戦略について 15

- ✓ EV時代に向けブレーキを強化。高い世界シェアを活かし、他メーカー・多車種でのブレーキ走行データを集めることにより、自動運転での安全性の証明し、販売独占を図る
- ✓ 同時に、現在の強みであるETU関連技術を更に磨き上げ、他社との差別化を図る

方向性V ニッチャーとしての独自の競争優位性構築
→ブレーキデータ収集による競争優位の確立

方向性VI 来るべきEV時代に向けた研究開発の強化→ECU強化

加速センサー※を利用して、多様なブレーキデータを収集
→世界シェア3位/高性能ブレーキ技術による安全データ収集
→強みを活かした多メーカー・多車種・多地域データ収集
※曙ブレーキの加速センサー事業活用

株式会社トランスストロン

（企業概要）
自動車関連の分野に特化して制動・造作技術を習得し、「環境」「安全」「信頼」をキーワードに(1)ディーゼルエンジン制動(2)車間距離(3)車輪情報検知をコアビジネスとして事業展開

政府へ働きかけ
自動運転の安全
をデータで証明

安全なブレーキ
走行データ

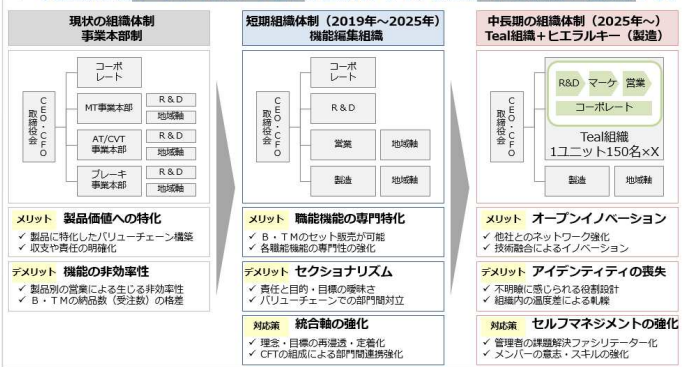
自動運転業者・
完成車メーカー
に販売

- ✓ データに裏付けされたブレーキにより付加価値・単価向上
- ✓ 多地域・多メーカーの多車種（独立のための）の実走データ蓄積と高品質な製品実績により他社との差別化が可能
- ✓ 既存技術の延長であり、組織風土と合致している
- ✓ 各国政府からの自動運転車ブレーキの推奨ブレーキになることができれば、販売独占可能

- ✓ ECUの制御技術の向上により、EV時代における技術力の差別化を強化
- ✓ ECU技術販売も検討、新たな収益源確保へ

16. 組織体制について 16

- ✓ 短期的には「事業本部制」から「機能編集組織（その下はエリア編集）」に変更することで顧客へのブレーキ・TMのセット販売により売上・工場の稼働率を向上させる。
- ✓ 中長期的にはオープンイノベーションが生まれやすくなるため「Teal組織」へと変革する。



戦略パターンB：既存延長戦略について 17

- ✓ 曙ブレーキの買収が困難だった場合、既存事業の延長での戦略を実施する
- ✓ 当面の利益確保はできるがシナジーが少ないことや2040年以降のEVへの対策が不十分

■ 短期戦略

対策内容	内容	2019年				2020年			
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
方向性I ライセン工場場の増設（中国）	中国市場にライセン工場を築き、生産エリアの拡大を図る（350億を投資）								
方向性II 「その他」地域の販社を整理及び販社の新規立ち上げ	新興国の需要増、完成車メーカーの進出に合わせて生産、販売拠点を進出強化								
方向性III 稼働している工場の稼働率アップ	EU、中国に稼働出来ていないエリアに販社を設置し、営業力を強化								
方向性IV 営業部門のエリア編成と目標管理の変更	ATが売れているが、ブレーキが売れていないEU等、セット販売の強化をすることにより、販売力強化を行い、生産拡大→工場稼働率の改善を行う								

■ 長期戦略

対策内容	内容	20	20	20	20	20	20	20	20
		18	19	20	25	30	35	40	45
方向性V ブレーキ+データによる付加価値向上	トランスストロン社と業務提携を行い、ECUとブレーキの組み合わせによる「EV向け自動ブレーキシステム」の開発強化								
方向性VI 他社との技術提携による自動ブレーキシステムの強化	加速センサー-駆動会社との提携により、ブレーキデータを蓄積し、ブレーキの付加価値向上による利益率の向上を図る ※曙ブレーキとの協業より収集データ量が少なく、強みの形成が難しい								
方向性VII 組織風土変革	短期的には「事業本部制」から「機能編集組織（その下はエリア編集）」に変更することにより顧客へのブレーキ・TMのセット販売により売上・工場の稼働率を向上させる								

18. 短・中長期財務予測について 18

