

# 2018年7月度経営会議

「世界で一番自動車社会の安全を守る企業」としての  
**中期戦略・長期戦略の発表**

## 株式会社Sun Automotive Brakes

NO 098 グロービス経営大学院 (大岡 幹忠 千葉 亜矢子 高橋 潤 川井田 秀之 黒田 敏)

# 前提の確認

## 我々の経営理念

あらゆる人に安全な交通手段を提供し、

①

②

豊かな社会を実現する

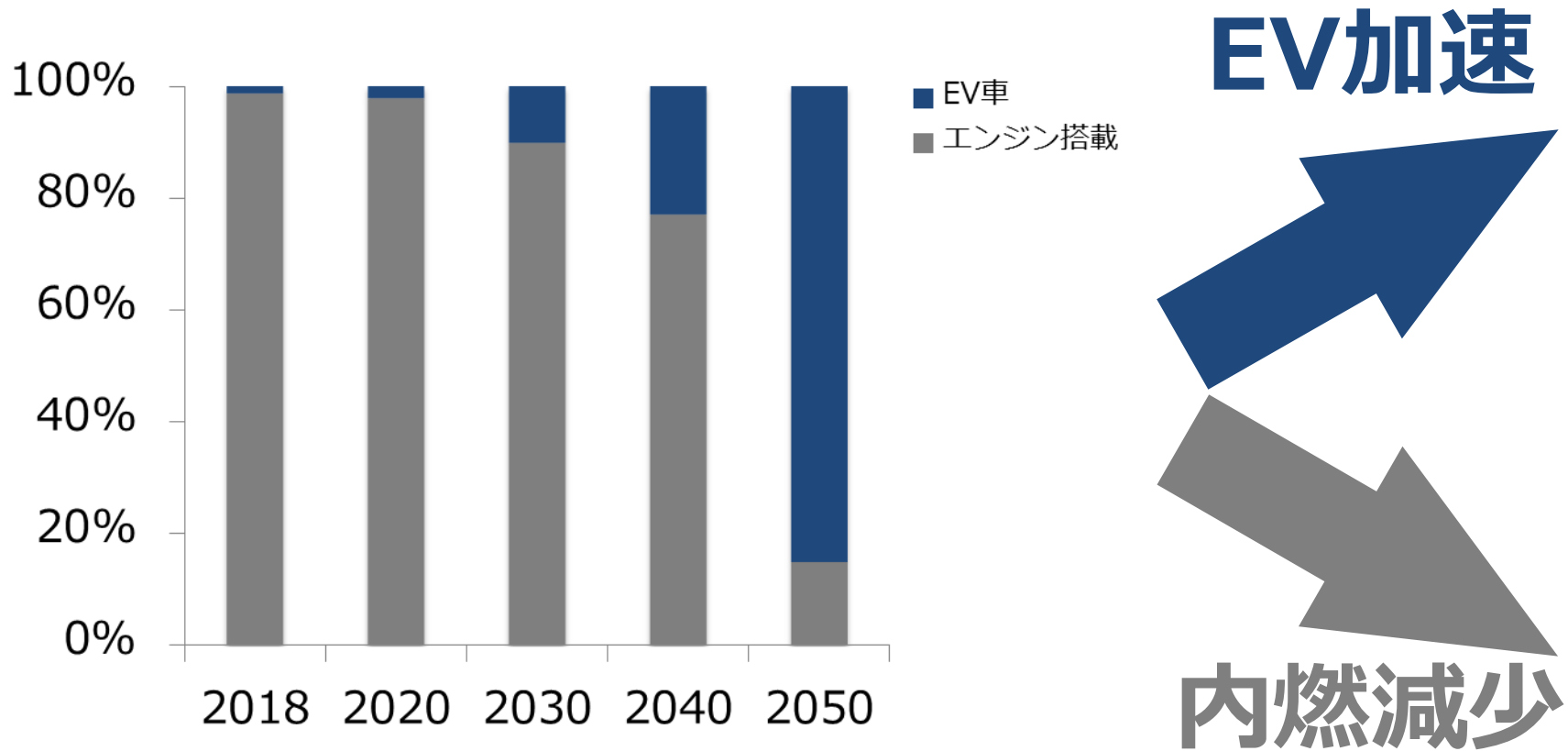
③

### 我々が創りたい未来の世の中（ビジョン）

- ① 世界中、あらゆる人々に製品を届け価値を提供したい。
- ② 我々の価値は、今も未来も交通手段における安全性を届け続けること。
- ③ そのために我々は環境が変わっても存在し続けなければならない。

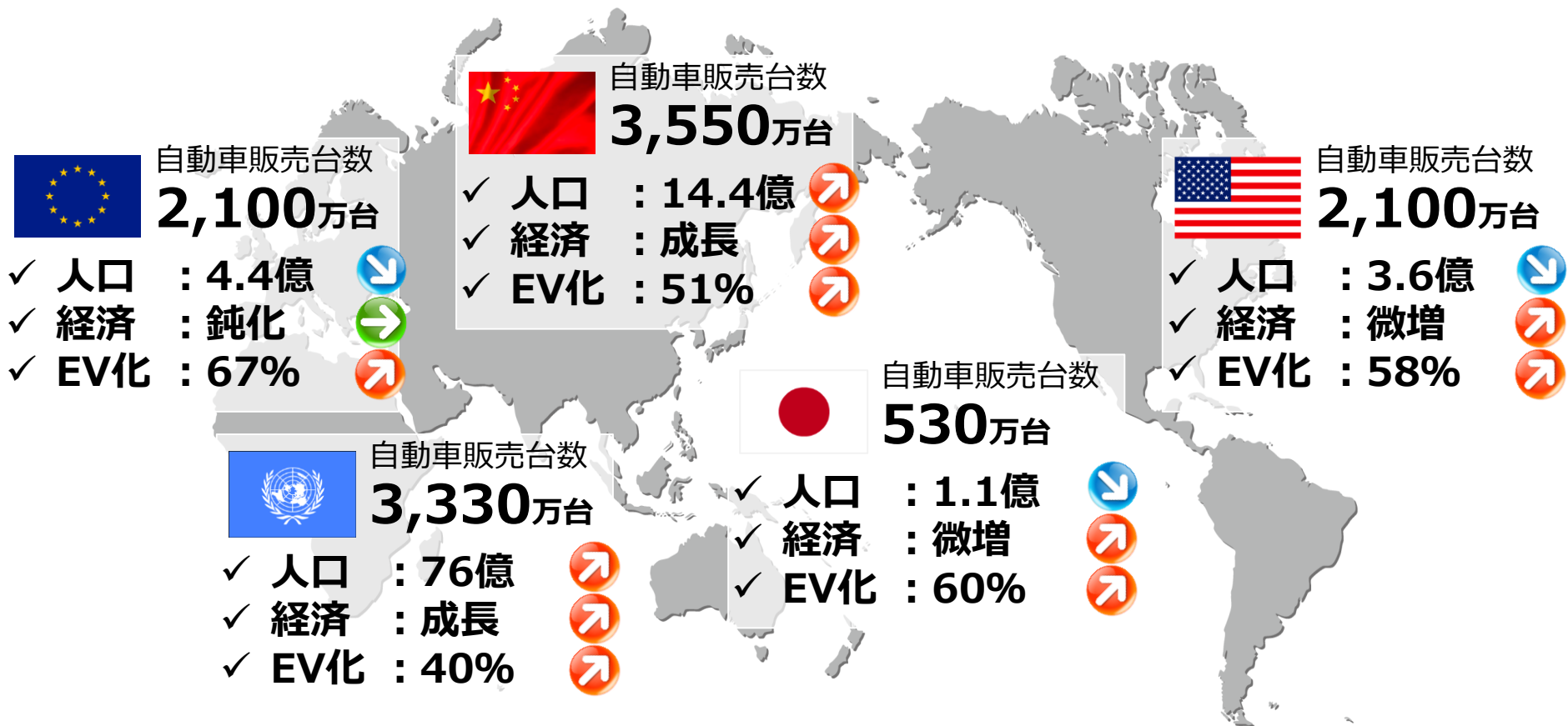
**我々は、自動車業界100年に一度の大改革に生き残り、  
世界中の人々に安全を届け続け、  
我々の手で豊かさを実現できる企業になる**

# 取り巻く環境（長期：市場）



**2040年からEV時代が加速し、  
内燃車が激減する**

# 2030年の市場環境

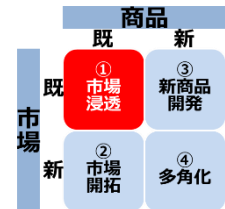


## 先進国のEV化加速と、新興国の内燃車需要増による複雑化

# 完成車メーカーの動向

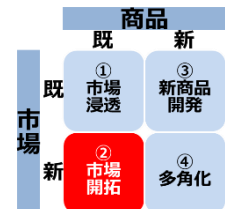
## ① 既存市場のシェア争い

生産性向上、ラインナップの拡充など



## ② 新興国市場の開拓

BRICSを中心とした新興国での生産・販売



## ③ 新技術の開発

EV化&自動運転&コネクティッドカー



## ④ モビリティプラットフォーム

多様なカーライフの提供（製造はTier0.5へ移管）



中期で新興国市場を開拓しつつ、  
長期的に③を梃として④の拡大を狙う

# 【参考】EV化によりなくなる部品

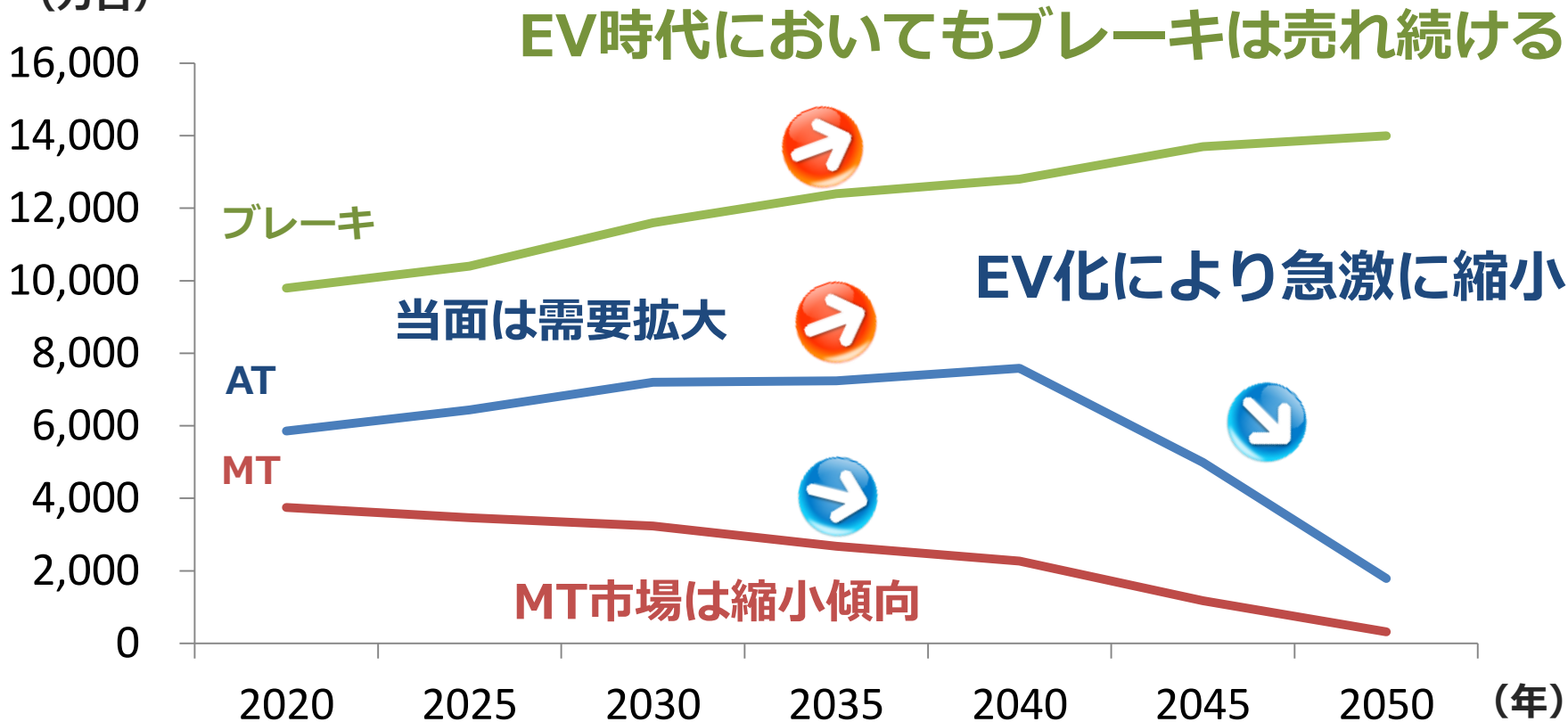
	従来型のエンジン式自動車	EV (電気自動車)
車体構造	複雑 	シンプル 
部品数	約3万点	約2万点
組立	困難: (系列企業間のすり合わせが重要)	比較的、容易
新規参入	系列が参入障壁に	比較的、容易

高い技術力を持った企業の新規参入が加速する可能性

主力であるトランスミッションがEV時代には不要になる

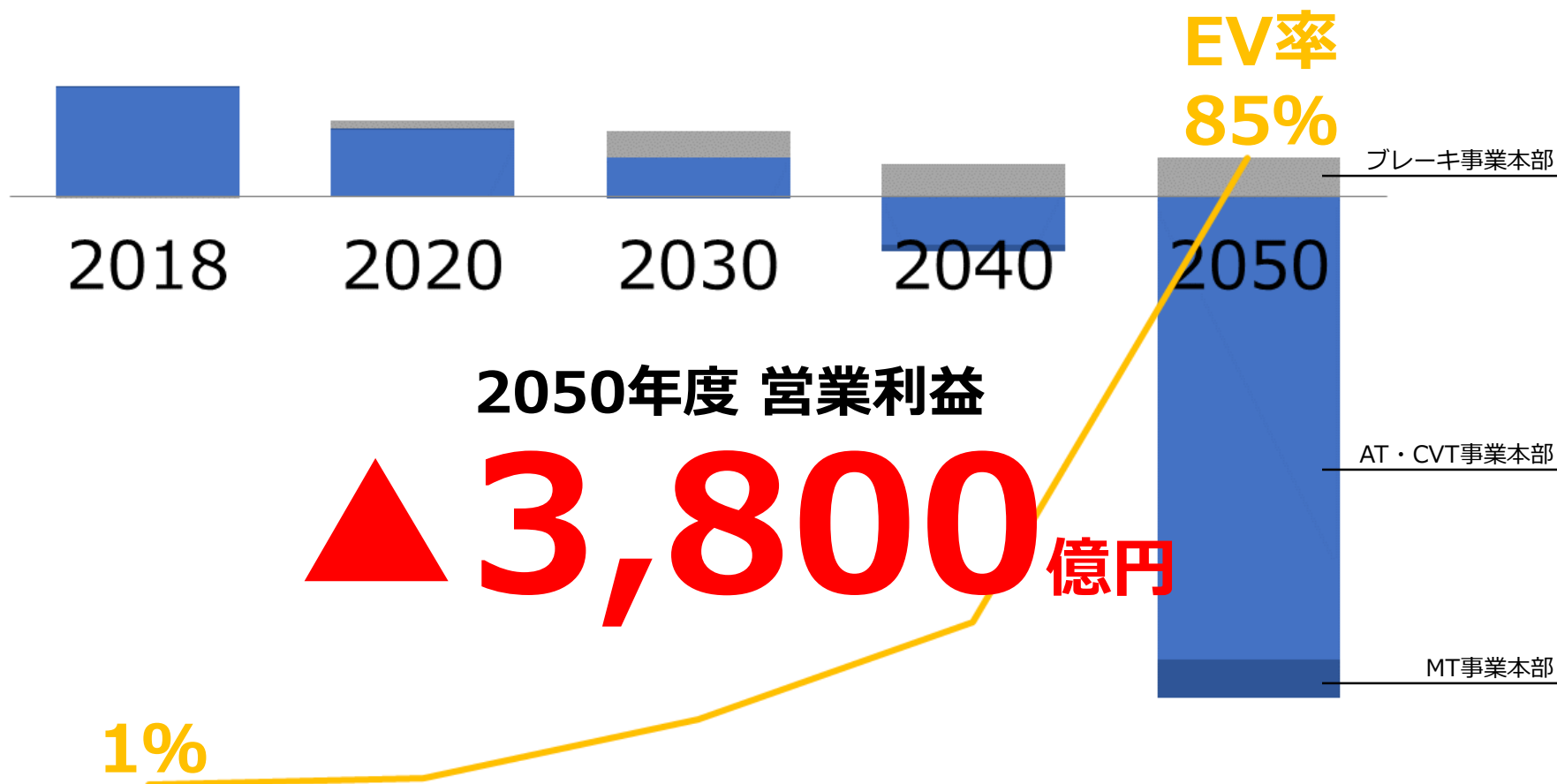
# 将来市場規模予測

世界自動車  
販売台数予測  
(万台)



**EV時代においてもブレーキ需要は拡大**  
**ATはEV時代に急落、MT市場は縮小**

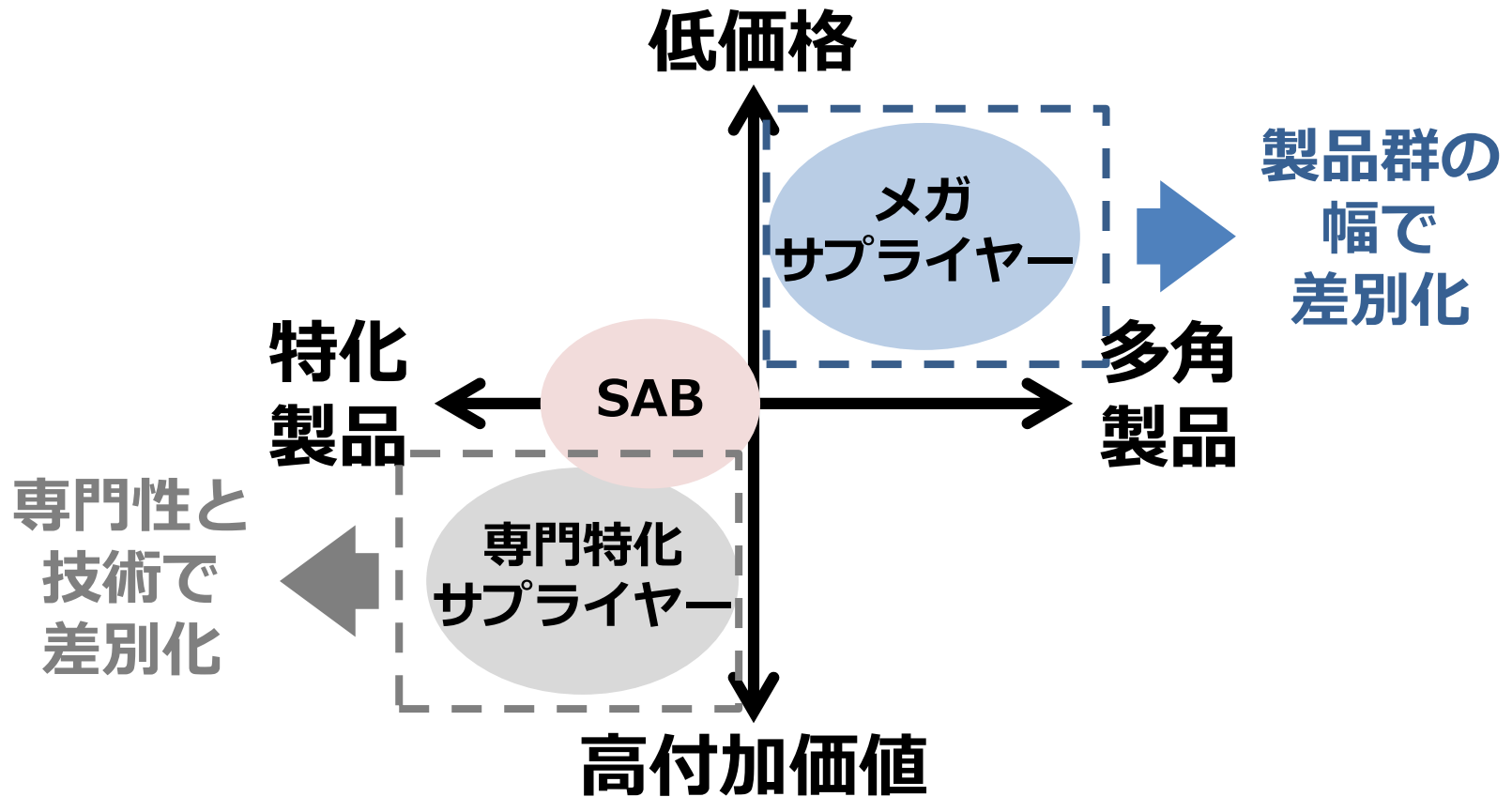
# 最も悲観的な未来は…



変化に手を拱いていると  
会社としての存続が危ぶまれる



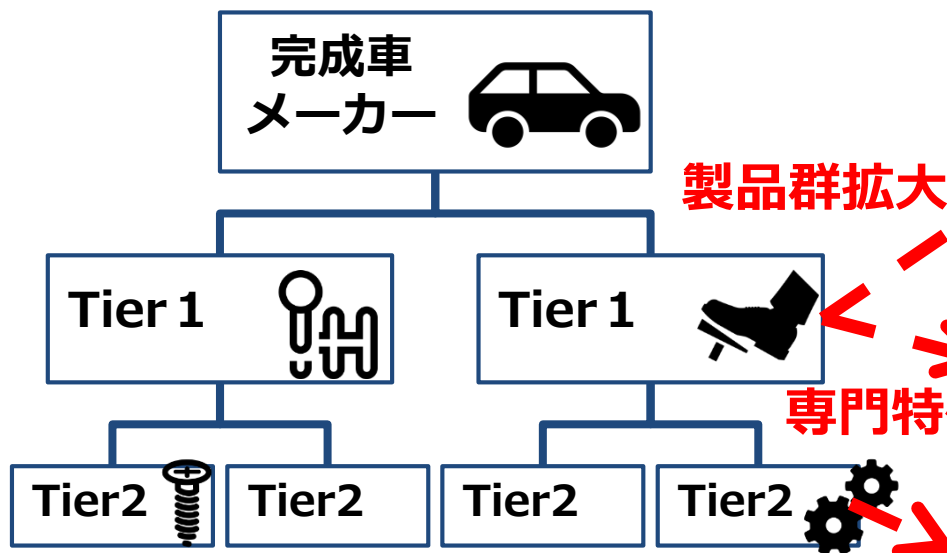
# 業界のポジショニング



生き残る道は、「製品群」が  
「専門特化」での差別化が必要

# 業界構造の変化

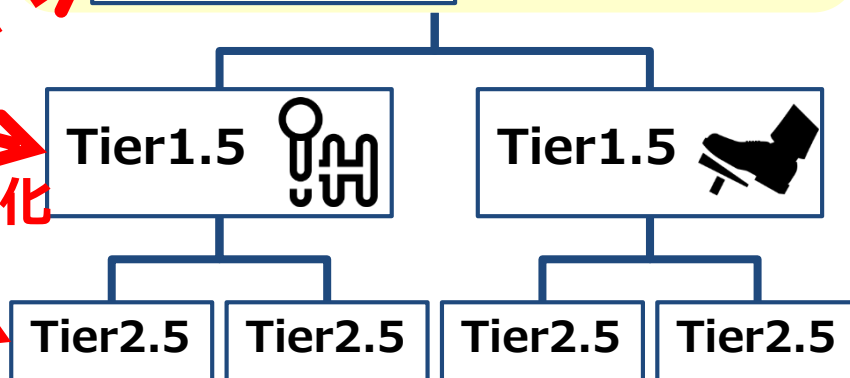
これまで



これから

完成車メーカーとのパートナーシップ

完成車メーカー 企画開発  
Tier0.5 製造・組立



Tier1の「製品群拡大」が  
「専門特化」により業界構造が変化

# ここまでのまとめ

EV化・自動運転を中心とした自動車業界変化の影響で…

## 「なくなる」

主力のトランスミッションの需要がなくなる

## 「変わる」

完成車メーカーと部品メーカーの関係性が変わる

# 我々はどう生きる？

**メガサプライヤー  
Tier0.5  
として  
生きるべきか？**
















**専門特化  
Tier1.5  
として  
生きるべきか？**

更に技術を磨き、  
世界で一番自動車社会の  
安全を守る

**“最強のTier1.5”**

を目指す








# 我々はどう生きる？

当社の特徴		Tier 0.5	Tier 1.5
<b>理念</b> 	世界中に安全な交通手段を提供し、豊かなモビリティ社会の実現に寄与		
<b>ヒト</b> 	M&A経験がなく、家族的な団結力で市場を勝ち抜いてきた風土		
<b>モノ</b> 	トランスミッション（AT/MT）とブレーキに特化してきた		
<b>カネ</b> 	メガサプライヤーほどの部品全体を販売する規模を得る資金力がない		
<b>技術</b> 	他社と相対しても誇れる技術力と高品質で今の市場で勝ち残る		

# 「最強のTier1.5」に向けて

利益の向上により  
研究開発費への投資増強が  
必要不可欠である

# 財務状況ハイライト (対業界TOP30社)

	トランスミッション (AT+MT)	ブレーキ
収益性	 業界他社と比べて 営業利益率が低い	 営業利益率が 著しく低い
成長性	 市場成長率より 低い	 市場成長率より 著しく低い
効率性	 業界並	 業界より ROAが低い
安全性	 業界水準 以上	 業界水準 以上

業界水準と比較して  
「収益性」「成長性」が低い



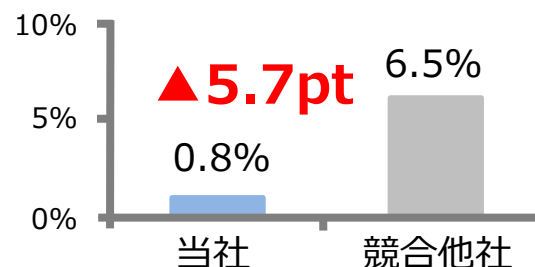
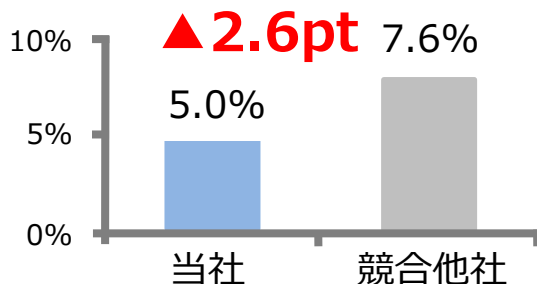
# 現状の収益性

※競合他社は上位30社の中央値  
 ※2017年度実績

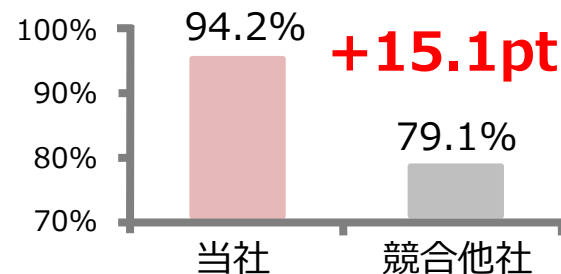
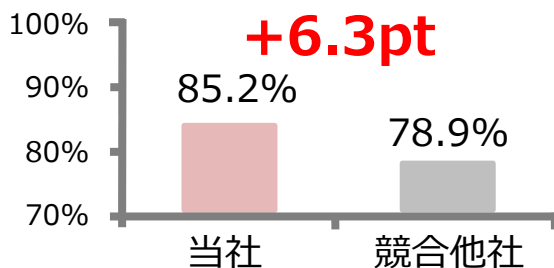
## トランスミッション（AT+MT）

## ブレーキ

### 営業利益

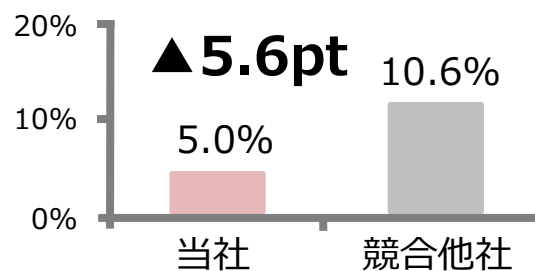
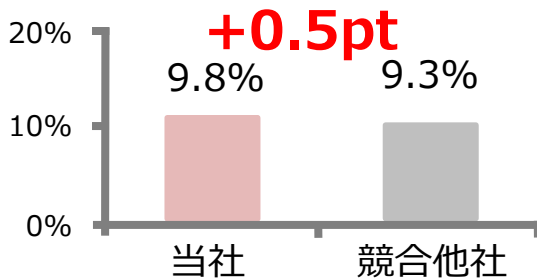


### 売上原価



### 費用

### 販管費



# 【参考】財務状況詳細

主要財務指標	SAB		業界TOP30社 (中央値)	
	TM	ブレーキ	TM	ブレーキ
売上高成長率 (%)	3.29%	-2.41%	10.30%	6.30%
売上高営業利益率 (%)	5.01%	0.84%	7.60%	6.50%
ROA (%)	6.41%	2.27%	6.48%	4.10%
自己資本比率 (%)	52.40%		37.26%	
当座比率 (%)	106.04%		102.10%	
(参考) PER (倍)	9.21		12.60	

# 収益性が低い原因は

## 【売上】



### 1台当たりの単価が低い

顧客の言いなりの単価設定になっていないか？

### 販売総量が少ない

効率的に営業活動ができていないのではないかと？

## 【原価】

一台当たり



### 固定費率が高い

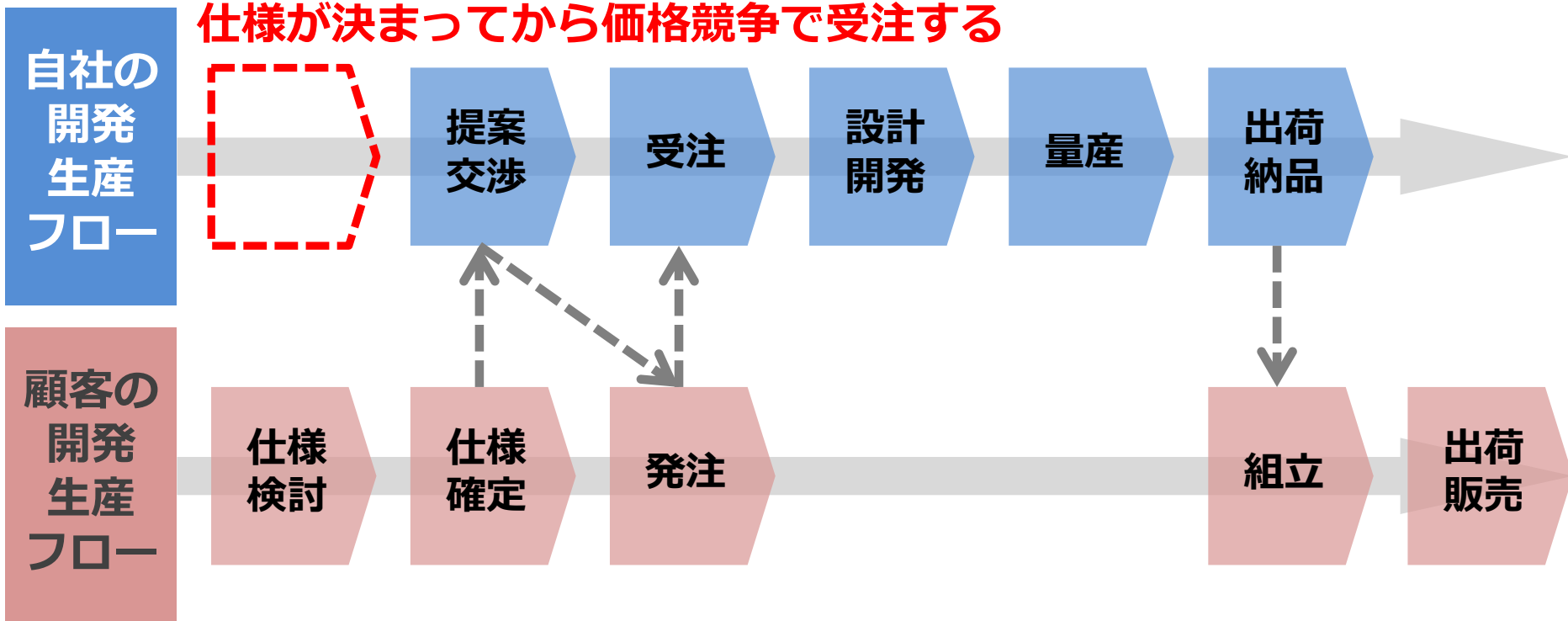
相対的に固定費が高くなっているのではないかと？

### 変動費率が高い

調達力が低いのではないかと？

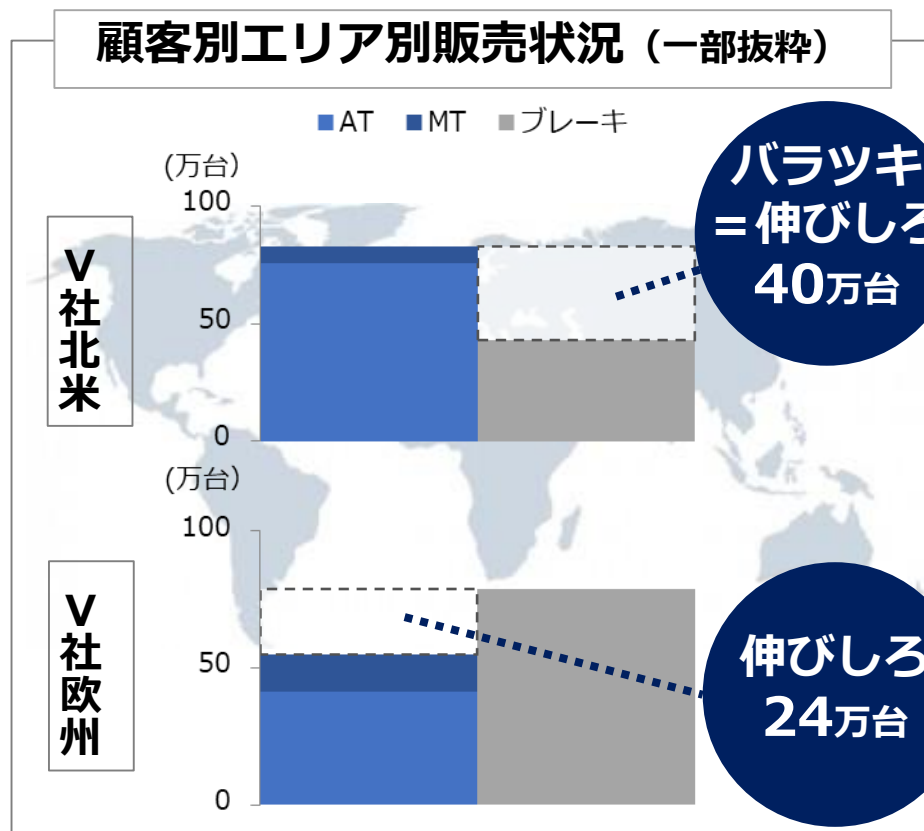
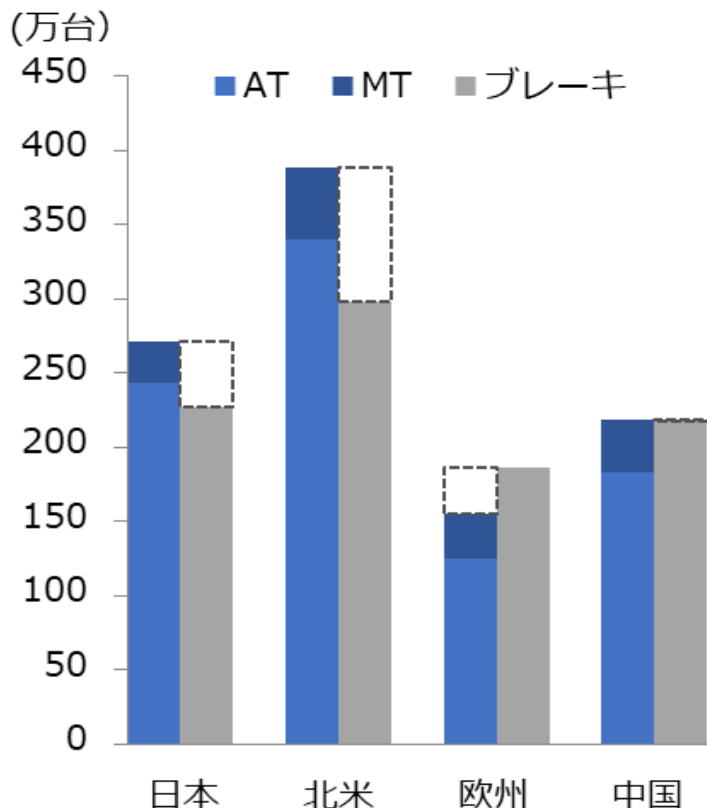
# 1台当たりの単価が低い？

顧客の仕様検討に関われず  
仕様が定まってから価格競争で受注する



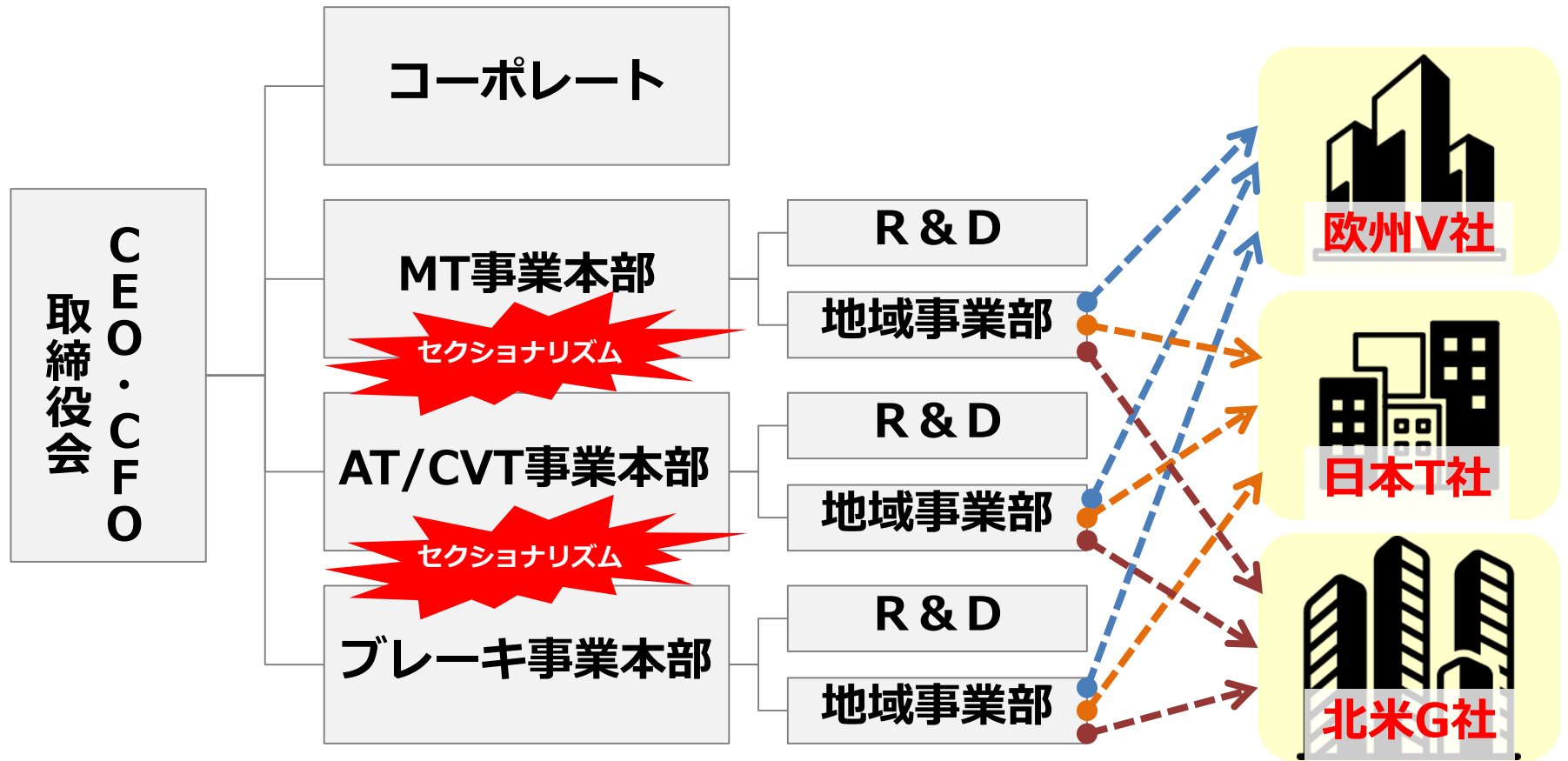
顧客の仕様決定を受けて「受動的」に営業活動することで単価を下げている

# 販売総量が少ない？



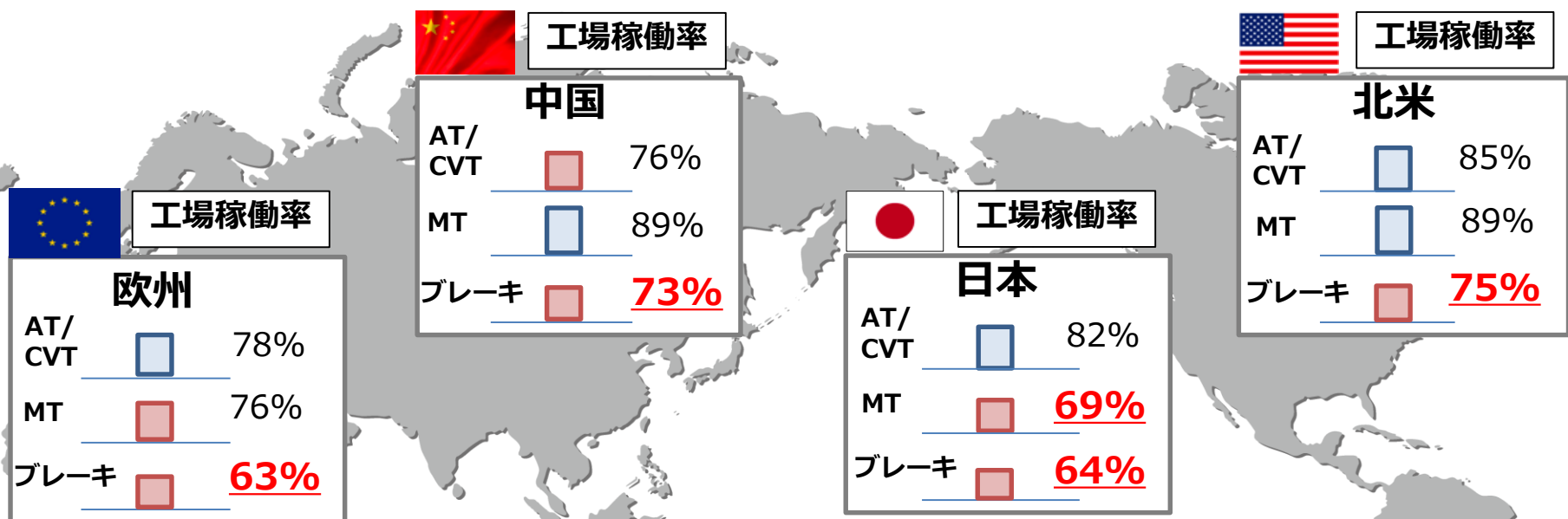
セット販売ができていないことが  
結果として販売量を低下させている

# セット販売が生まれにくい理由



**事業部制のセクショナリズムが  
営業における非効率性を生んでいる**

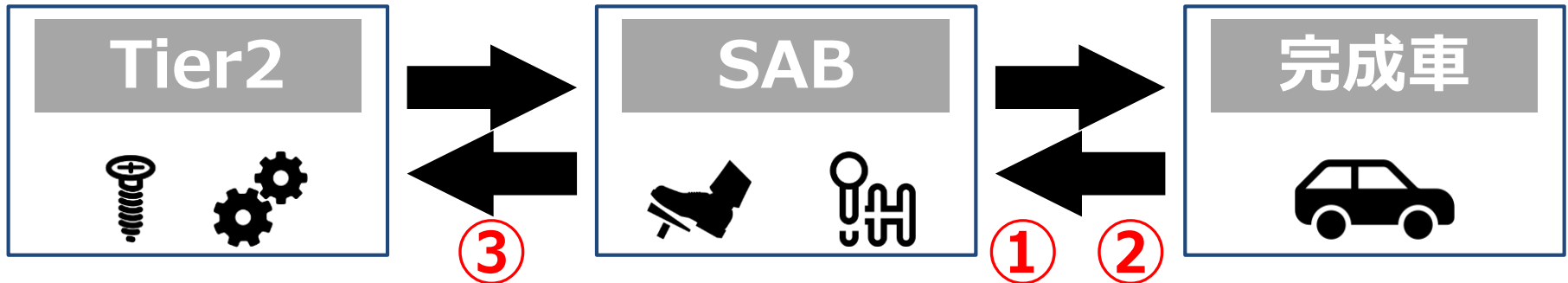
# 固定費率が高い？



各エリアにおいても、商材によって稼働率にばらつきがある

## 工場の稼働率の低さが結果として 相対的な固定費率の悪化に繋がる

# 変動費率が高い？



## ① 発注量のコントロールができない「受注生産」

「完成車メーカー」から都度発注を受けるため、自社で発注量を管理できない

## ② 大量発注が難しい小ロット多品種生産

複数メーカーから複数車種の発注を受けているため、Tier2への発注量を増やせない

## ③ 大量発注が難しい企業規模

当社よりも規模の大きな「Tier1」が存在し、「Buying Power」を利かせている

**「Buying Power」を利かせることができずに調達力が相対的に弱い**



# 【再掲】 収益性が低い原因は

## 【売上】



### 1台当たりの単価が低い

顧客の言いなりの単価設定になっていないか？

### 販売総量が少ない

効率的に営業活動ができていないのではないかと？

## 【原価】

一台当たり



### 固定費率が高い

相対的に固定費が高くなっているのではないかと？

### 変動費率が高い

調達力が低いのではないかと？

# 我々の課題

## 短中期課題

(2023年まで)

### ①利益を生める体質強化

- I. MT⇒ATの製造ライン変更
- II. AT&BKのセット販売強化
- III. 提案営業の強化
- IV. 組織体制の変更

### ②M&Aを検討

V. 「Japan Brakes Consortium構想」

## 長期課題

(2028年まで/それ以降)

### ③EVへの先行投資強化

- VI. データによる製品の品質向上
- VII. 自動運転開発向けのデータ販売

※ トランスミッションは市場動向を鑑みて縮小していく予定

# 我々の課題

## 短中期課題

(2023年まで)

### ①利益を生める体質強化

- I. MT⇒ATの製造ライン変更
- II. AT&BKのセット販売強化
- III. 提案営業の強化
- IV. 組織体制の変更

### ②M&Aを検討

V. 「Japan Brakes Consortium構想」

## 長期課題

(2028年まで/それ以降)

### ③EVへの先行投資強化

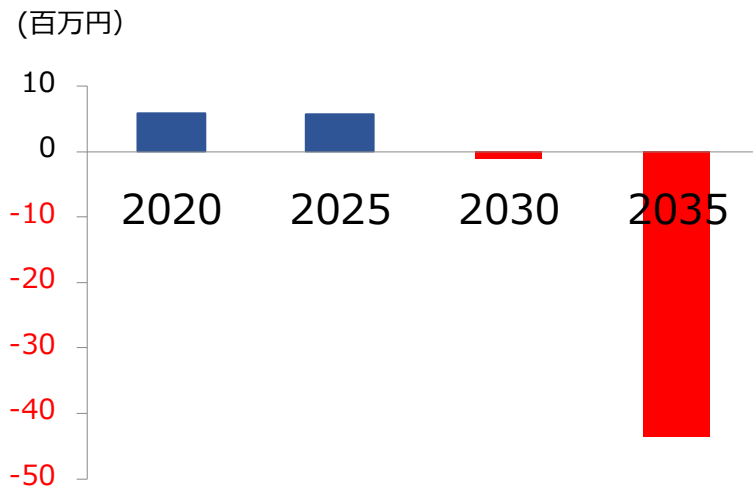
- VI. データによる製品の品質向上
- VII. 自動運転開発向けのデータ販売

※ トランスミッションは市場動向を鑑みて縮小していく予定

# I .MT⇒ATの製造ライン変更

## 自社の収益性

EV化に伴い営業利益は  
今後見込めない



## 完成車メーカーの動向

スポーツカーも  
ATにシフト



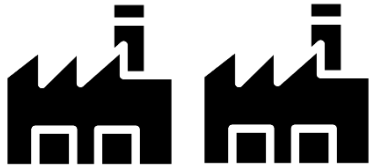


新型HONDA「NSX」(AT車) 2017年2月27日発売

駆動方式	SPORT HYBRID SH-AWD
パワートレイン	3.5L V6 DOHC ツインターボ+3モーター
トランスミッション (AT)	9速デュアルクラッチトランスミッション
JC08モード燃費	12.4km/L

※フェラーリなどもボタン式スイッチ(AT)が増えてきている

# MTのリソースをATに集中することで 更なる収益性の改善を図る

# 【補足】 MT工場と人員体制

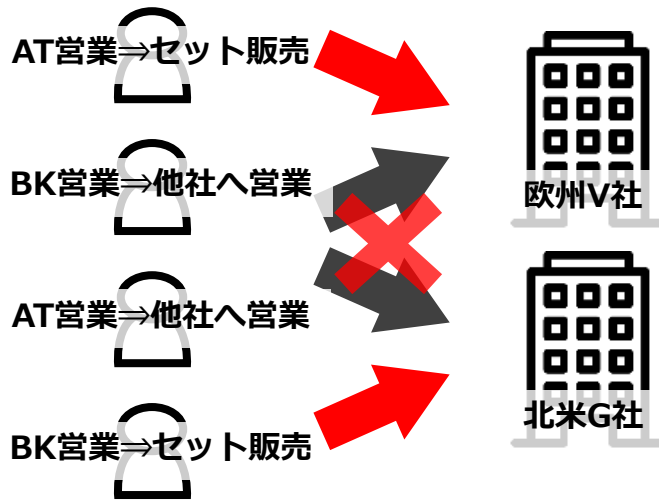
工場整理	<p>工場ライン変更</p> 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>工場所在地</th> <th>2017年度生産台数</th> <th>2023年（予定）</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ベルギー</td> <td>40万</td> <td>ATへ変更</td> </tr> <tr> <td>広東</td> <td>40万</td> <td>ATへ変更</td> </tr> <tr> <td>滋賀</td> <td>40万</td> <td>閉鎖</td> </tr> <tr> <td>テネシー</td> <td>55万</td> <td>閉鎖</td> </tr> <tr> <td>インドネシア</td> <td>10万</td> <td>閉鎖</td> </tr> </tbody> </table>	工場所在地	2017年度生産台数	2023年（予定）	ベルギー	40万	ATへ変更	広東	40万	ATへ変更	滋賀	40万	閉鎖	テネシー	55万	閉鎖	インドネシア	10万	閉鎖
工場所在地	2017年度生産台数	2023年（予定）																		
ベルギー	40万	ATへ変更																		
広東	40万	ATへ変更																		
滋賀	40万	閉鎖																		
テネシー	55万	閉鎖																		
インドネシア	10万	閉鎖																		
人員体制	<p>人員体制変更</p> 	<p>2023年まで目途に 配置転換</p>																		
顧客対応	<p>お客様</p> 	<p>新規受注は 行わない</p>																		

## 2023年度を目途に縮小

# Ⅱ .AT & BKのセット販売強化

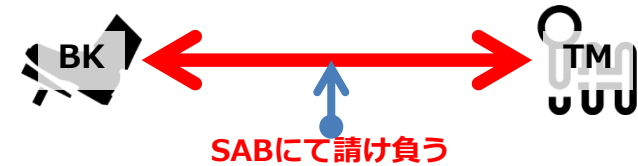
## 自社の営業効率

1社1営業担当で販売を実施することで**営業効率化**



## 顧客への付加価値

すり合わせをして納品することで**顧客の工数削減**を実現



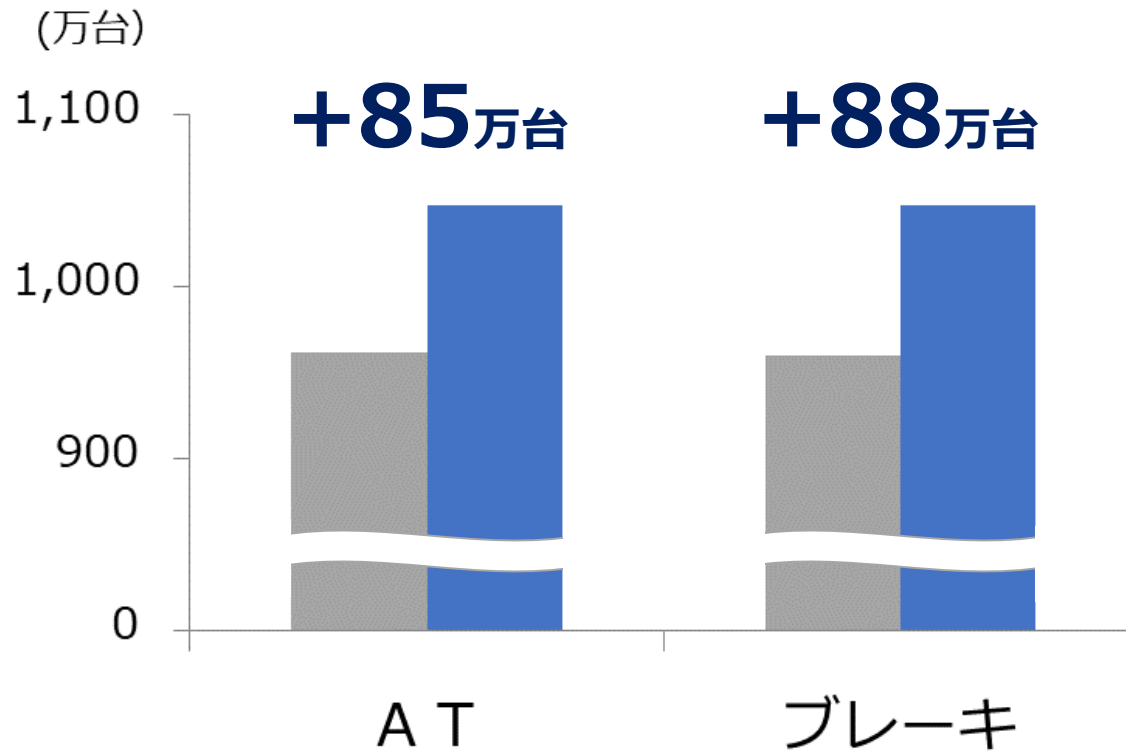
TM、ブレーキ、ECUで顧客が求める**燃費改善**を実現



セット販売により、営業効率化及び付加価値向上を実現

# 【補足】 セット販売後販売数

## セット販売による販売台数の増加



セット販売により  
AT+85万台、ブレーキ+88万台

# 【参考】セット販売の効果

	AT	ブレーキ
販売数増加 <sup>※1</sup>	85万台	88万台
限界利益	59千円/台	23千円/台
限界利益増加	505億円	206億円
固定費増加 <sup>※2</sup>	111億円	
利益増加	600億円	

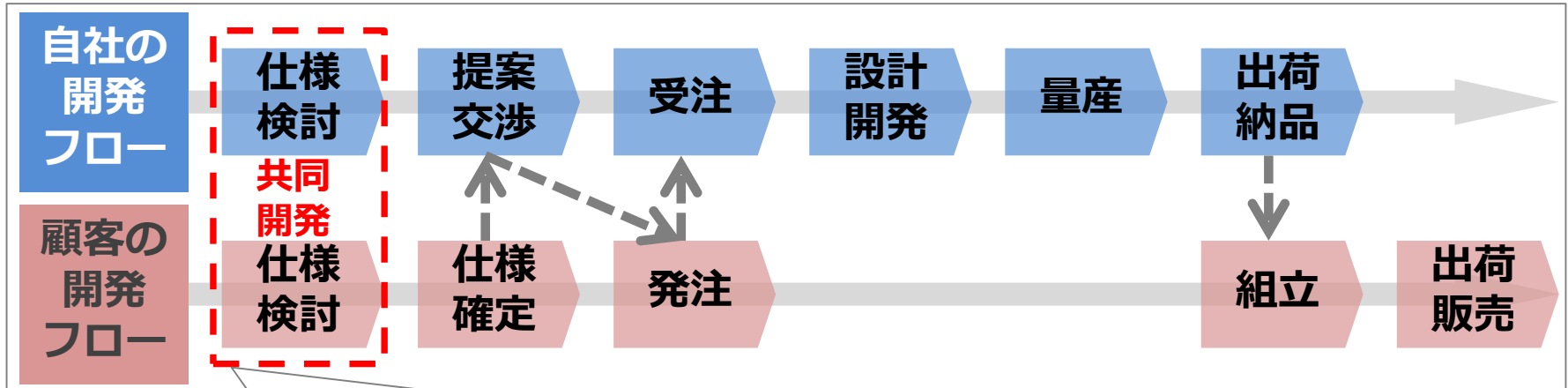
※1販売増加数は、対2023年見込。取引先別のATとブレーキの見込販売数が同数となるよう算定

※2 MTからATへの事業変更分

## セット販売による販売数増加により 営業利益 + 600億円



# Ⅲ. 提案営業の強化



## インサイト アプローチ

顧客に“気づき”を与え、顧客の事業拡大を支援するパートナー

仮説  
立案

期待  
形成

情報収集  
(仮説検証)

情報整理  
(インサイト)

提案

働きかけ  
Closing

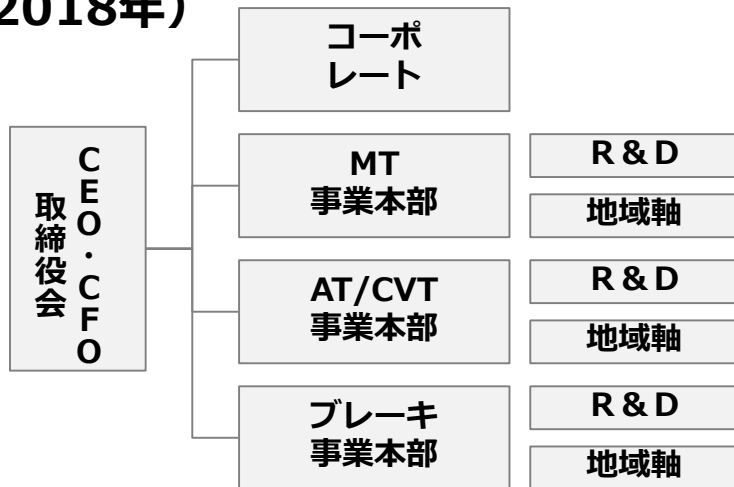
アフター  
フォロー

仕様検討から関わりを深めることで  
長期契約 / 高付加価値商品販売を獲得

# IV. 組織体制の見直し

## 現状の組織体制 事業本部制

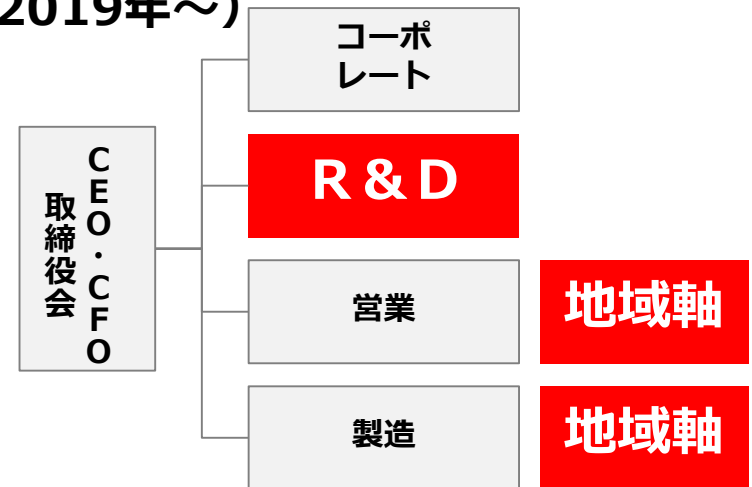
(2018年)



製品に特化した組織体制

## 短期組織体制 機能編集組織

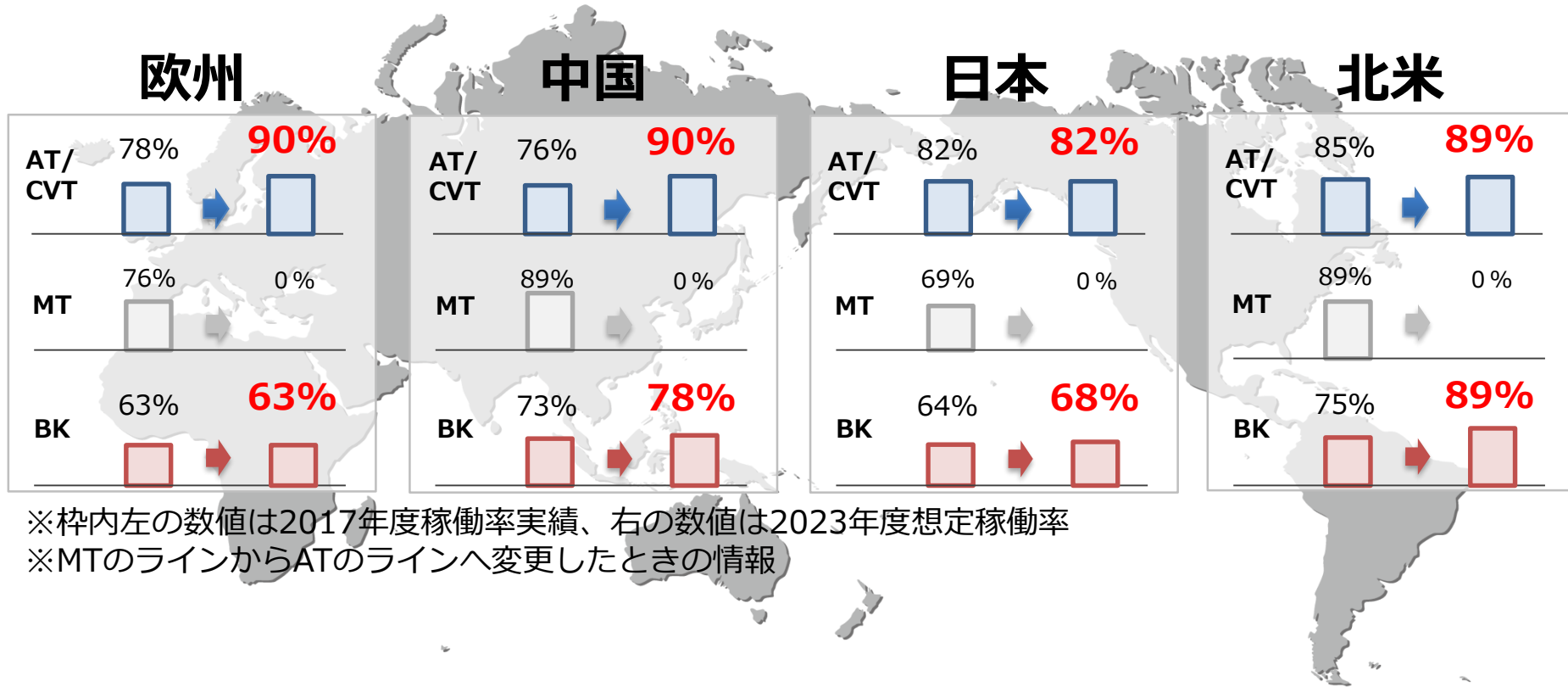
(2019年～)



- ① 機能編集し営業を効率化する
- ② R&Dも集中させる

「顧客深耕」を目的に組織編制を変える  
R&Dを集約し「技術深耕」する

# 工場稼働率の改善



※枠内左の数値は2017年度稼働率実績、右の数値は2023年度想定稼働率

※MTのラインからATのラインへ変更したときの情報

## 販売数の増加により工場稼働率を AT5.9%、ブレーキ6.1%改善

# 我々の課題

## 短中期課題

(2023年まで)

## 長期課題

(2028年まで/それ以降)

### ①利益を生める体質強化

- I. MT⇒ATの製造ライン変更
- II. AT&BKのセット販売強化
- III. 提案営業の強化
- IV. 組織体制の変更



### ③EVへの先行投資強化

- VI. データによる製品の品質向上
- VII. 自動運転開発向けのデータ販売

※ トランスミッションは市場動向を鑑みて縮小していく予定

### ②M&Aを検討

V. Japan Brakes Consortium構想

# V. 自社初のM&Aを検討 Japan Brakes Consortium構想

Sun  
Automotive  
Brakes



AKEBONO  
曙ブレーキ工業

曙ブレーキ工業社をM&A  
予算500億円※

※2018年7月11日時点の株価に基づき  
プレミアム約50%を加算して算出

# 【補足】選定理由



## SAB経営理念

“あらゆる人に安全な交通手段の提供”  
を目指す、当社と同じ想い

【曙ブレーキ工業社 経営理念】

私達は、「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、支え続けて行きます。



- ✓ 専門部品メーカーとして、多種多様なブレーキ開発
- ✓ 北米、中国、欧州等、自社販売地域に工場立地
- ✓ 大手メガサプライヤーの業界再編が加速、  
曙社も規模拡大による調達コスト削減が課題

※ブレーキ上位10社より提携先を選定/メガサプライヤーとの協業は主導権を取れないリスクが大きいと想定

# M&A経験のない当社の パートナーとして最も適している

# 【補足】 M&Aによる効果

## 利益率改善

**ブレーキ  
シェア  
世界3位**

⇒規模拡大による  
コスト削減

## 販売数改善

**生産拠点の  
拡充**

⇒北米、欧州、中国  
販売体制強化

**規模拡大による利益率改善、  
生産拠点拡充による販売増が見込める**

# 【参考】売上シェア

2017年  
ブレーキ売上シェア (想定)

1. Bosch	20%
2. コンチネンタル	20%
3. ZF	14%
4. アドヴィックス	12%
<b>5. SAB</b>	<b>10%</b>
⋮	
<b>8. 曙ブレーキ工業</b>	<b>5%</b>

M&A後  
ブレーキ売上シェア (想定)

1. Bosch	20%
2. コンチネンタル	20%
<b>3. SAB</b>	<b>15%</b>
4. ZF	14%
5. アドヴィックス	12%

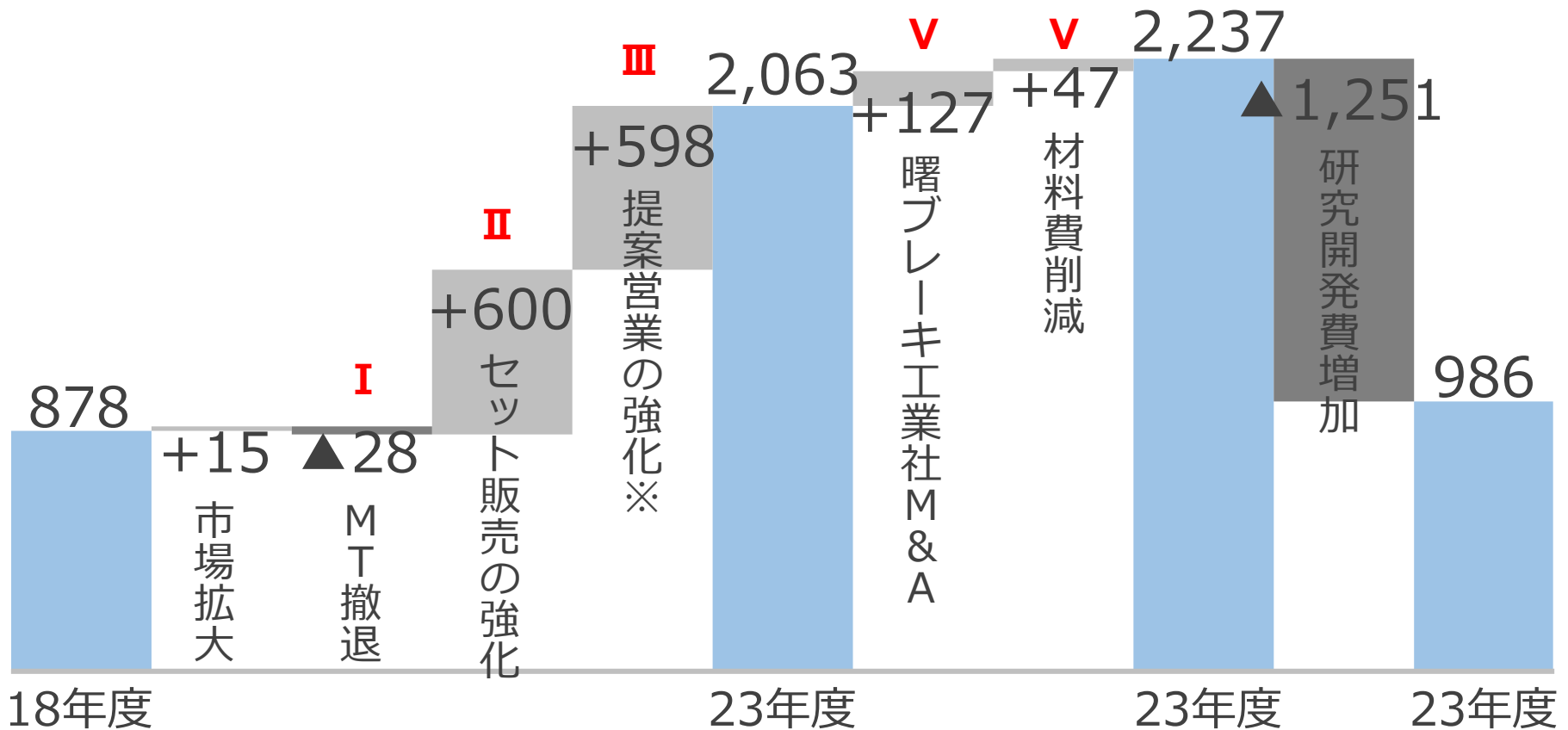
※ボッシュ、コンチネンタル社は総売上の20%をブレーキ部門と想定  
 ※SAB社の売上は現実の市場規模に上乗せして算出



# 営業利益の増減

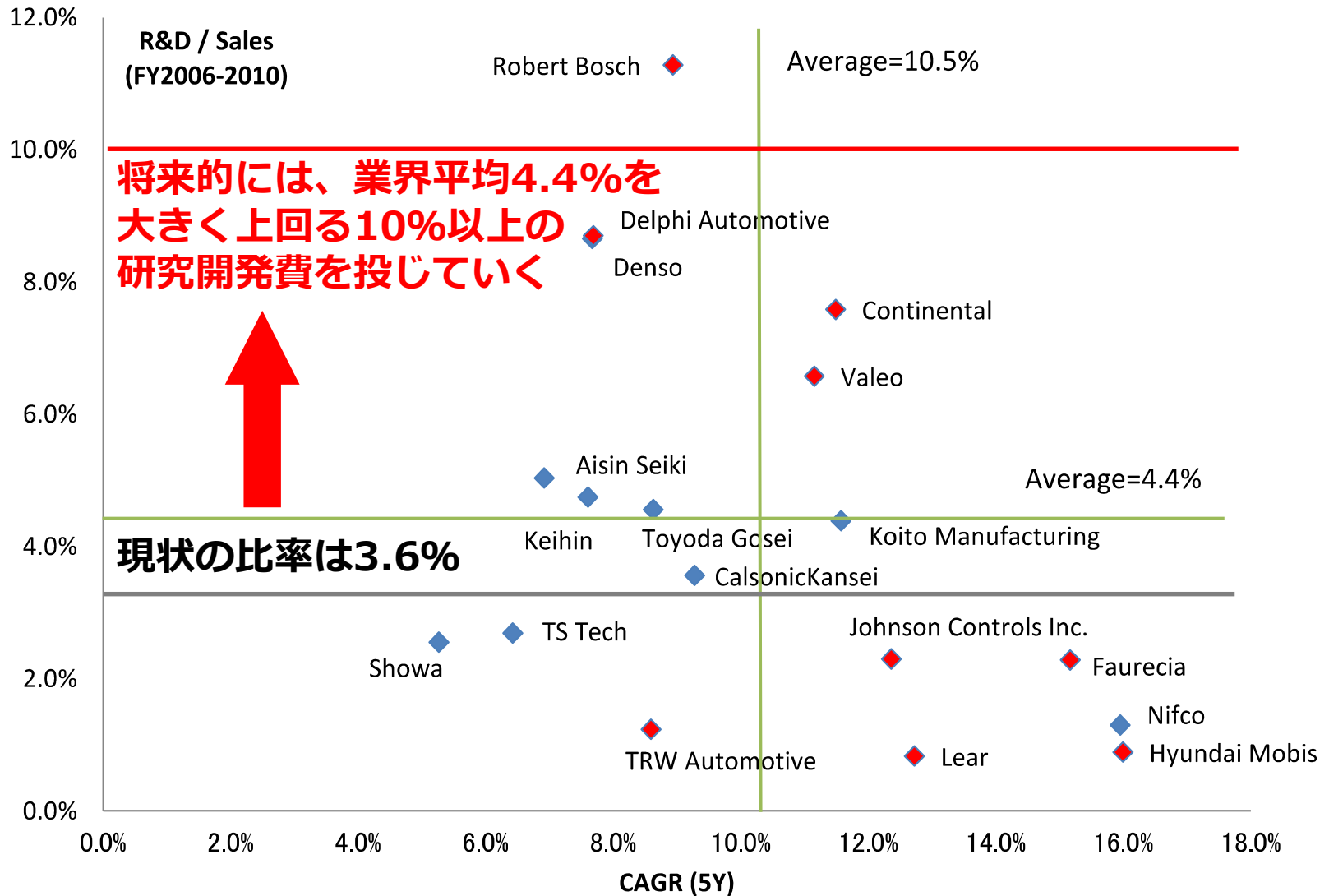
(億円)

**2023年度 研究開発費**  
 1,015億円 → 2,266億円  
 (売上比 : 4.7% → 10.0%)



※付加価値増加による販売単価の上昇((例)AT+ブレーキ : 174→180千円(+3%))

# 【参考】 研究開発費の水準



※研究開発費について、SPEEDA2017年度の最新実績は3.5%と本資料平均4.4%と開きがあるが、1.0%は業界トップクラスになると想定  
 ※自社の研究開発比率は売上規模と連動するが、他社は他の事業も含めた比率に対し、自社はTM/ブレーキ事業等で10%のため、十分な金額といえる。将来を見据え、高水準を維持する

# 我々の課題

## 短中期課題

(2023年まで)

### ①利益を生める体質強化

- I. MT⇒ATの製造ライン変更
- II. AT&BKのセット販売強化
- III. 提案営業の強化
- IV. 組織体制の変更

### ②M&Aを検討

V. 「Japan Brakes Consortium構想」

## 長期課題

(2028年まで/それ以降)

### ③EVへの先行投資強化

- VI. データによる製品の品質向上
- VII. 自動運転向けのデータ販売

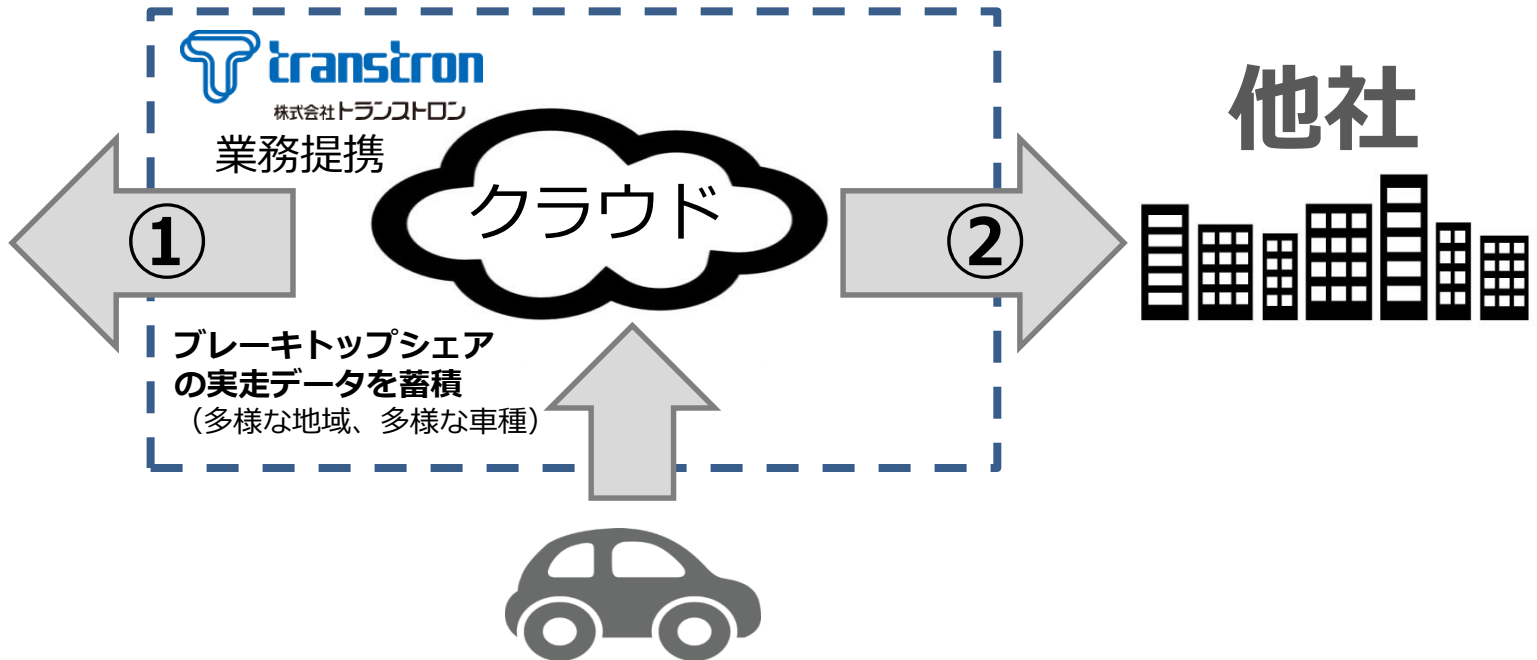
※ トランスミッションは市場動向を鑑みて縮小していく予定

# 【前提】EV化/自動運転の未来

① データ解析による  
製品の品質向上  
(2020年～※データ蓄積)

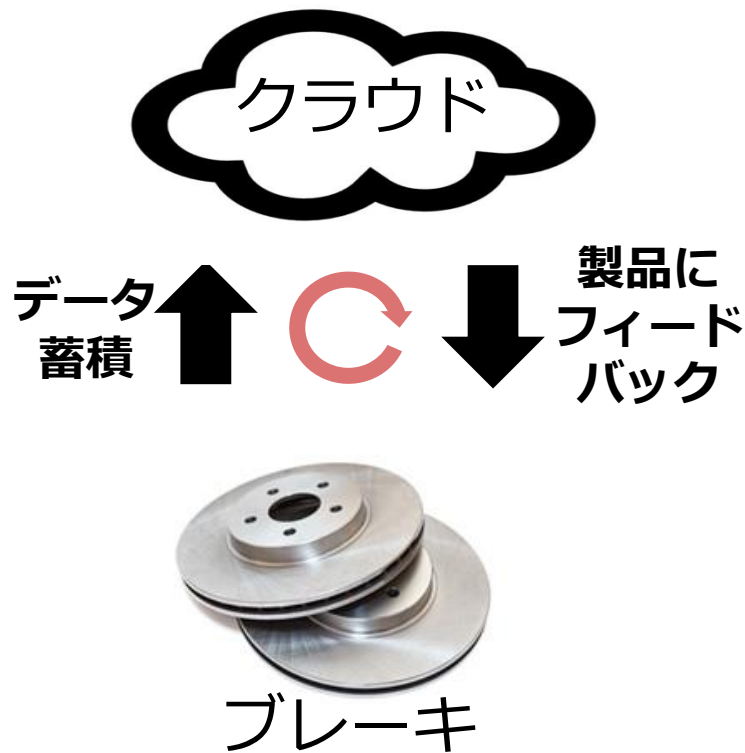
② 自動運転開発向け  
のデータ販売  
(2030年以降に向けて)

SAB  
用



データ活用により付加価値を創出する

# VI.データによる製品の品質向上



## データの蓄積

トップシェア※の強みを活かし、  
多量かつ多様※なデータを蓄積

改善サイクル

## 品質向上 (安全性/効率性など)

※自動運転対応の高付加価値車種はトップシェア  
(ポッシュ、コンチネンタルは低価格車ブレーキシェアが高い)  
※独立系のため世界中の多種多様なメーカー/車種のデータを蓄積

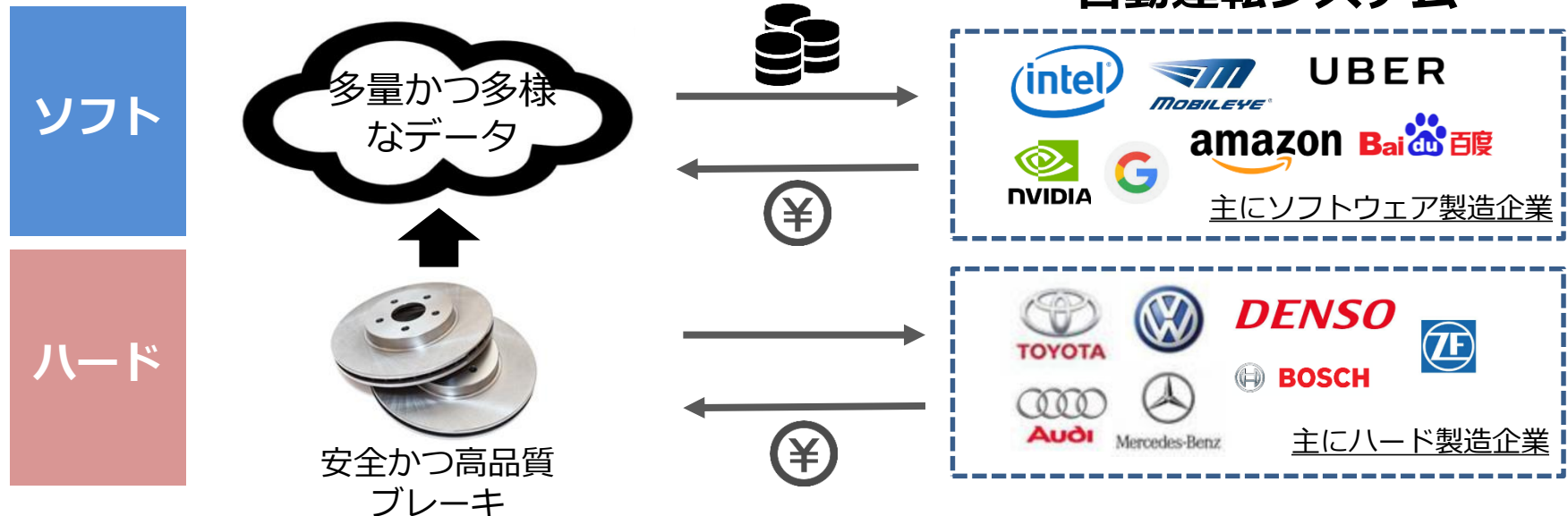
# トップシェアの強みを活かし データの量・質で差別化を図る

# Ⅵ. 自動運転向けのデータ販売

## SAB 経営理念

あらゆる人に安全な交通手段を提供し、  
**“自動運転社会においても”**豊かな社会を実現する

ソフト/ハードの両方が  
提供できる



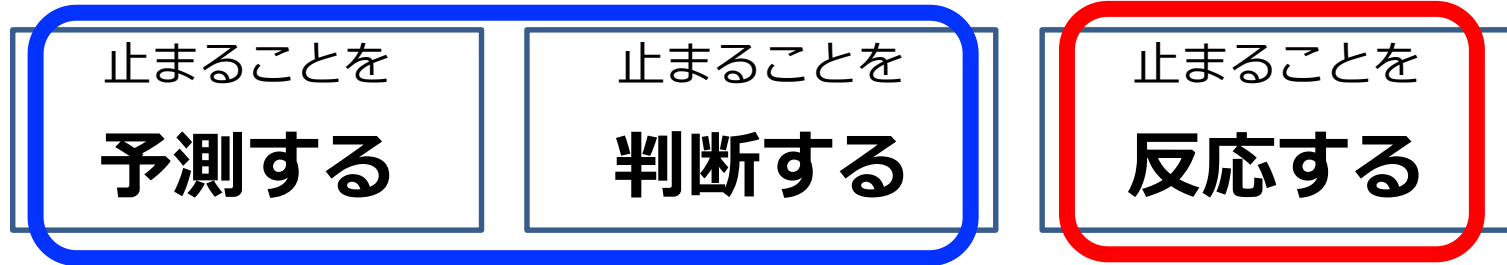
自動運転システムで必要なデータとハード  
の双方を提供できる体制構築

# 【参考】 安全性

## 自動運転社会にて ブレーキに求められる安全性



### 止まるべき時に確実に止まる



止まることを  
**予測する**

止まることを  
**判断する**

止まることを  
**反応する**

多量かつ多様なデータ

ブレーキのデータを用いた  
ソフトウェアで実現



安全かつ高品質  
ブレーキ

ブレーキ本体でのみ  
実現することができる

# SABは全てに関与することができる

# 【参考】 模倣困難性

自動運転ブレーキに求められる安全性の証明  
 = 安全に走った実績の積み重ね

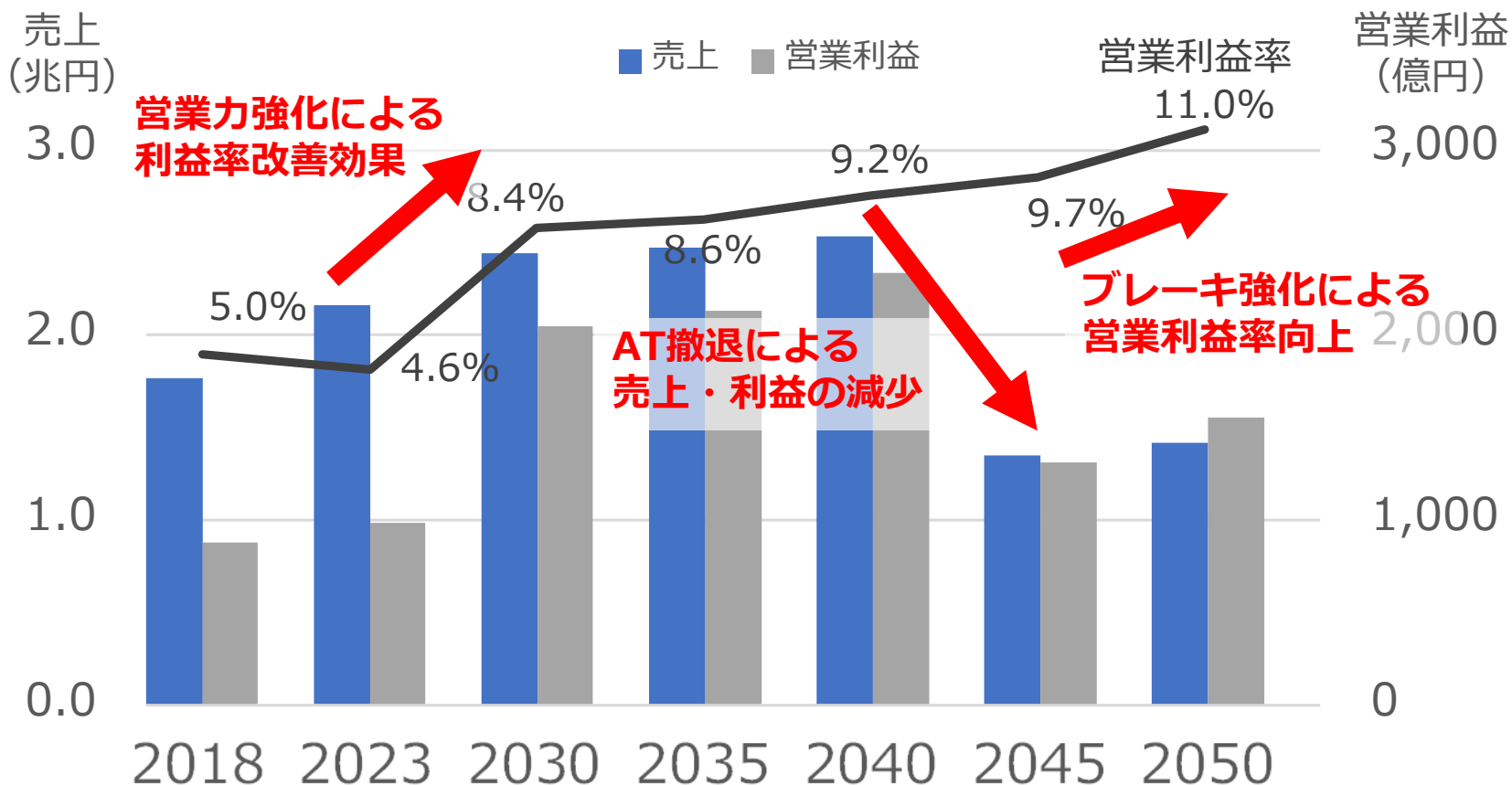


※2017年時点でブレーキシェア1位のポッシュと5%の差があるが、自動運転で用いる中～高級ブレーキではトップシェアを築いている（メガサプライヤーは低価格車を含めた販売実績によりシェアが高い）

## 世界一実走実績で模倣困難性を築く



# 売上・営業利益の推移



変化に対応することで  
営業利益を維持

# 戦略スケジュール

2018～2021

2021～2023

2023～20XX

## 短期戦略

①利益を生める体質強化

## 中期戦略

②M&Aを検討

## 長期戦略

③EVへの先行投資強化

市場  
動向

内燃自動車

先進国EV浸透

世界的EV急拡大

新興国需要拡大

自動運転急拡大

戦略  
プラン

Ⅱ .AT & BKのセット販売強化

営業強化

Ⅲ .提案営業の強化

Ⅳ .組織体制の変更

Ⅰ .MT⇒ATの製造ライン変更

効率性向上

研究投資拡大

Ⅴ .M&Aの検討

ブレーキ  
強化

Ⅵ .データによる製品の品質向上

Ⅶ .自動運転向けのデータ販売

# 最後に

## 「事故のない安全で快適な モビリティ社会」を共に創りたい!!

今日も世界のどこかで事故が起きている。  
そして、今でも年間125万人以上（WHO/2013調べ）もが  
事故で命を落としている。

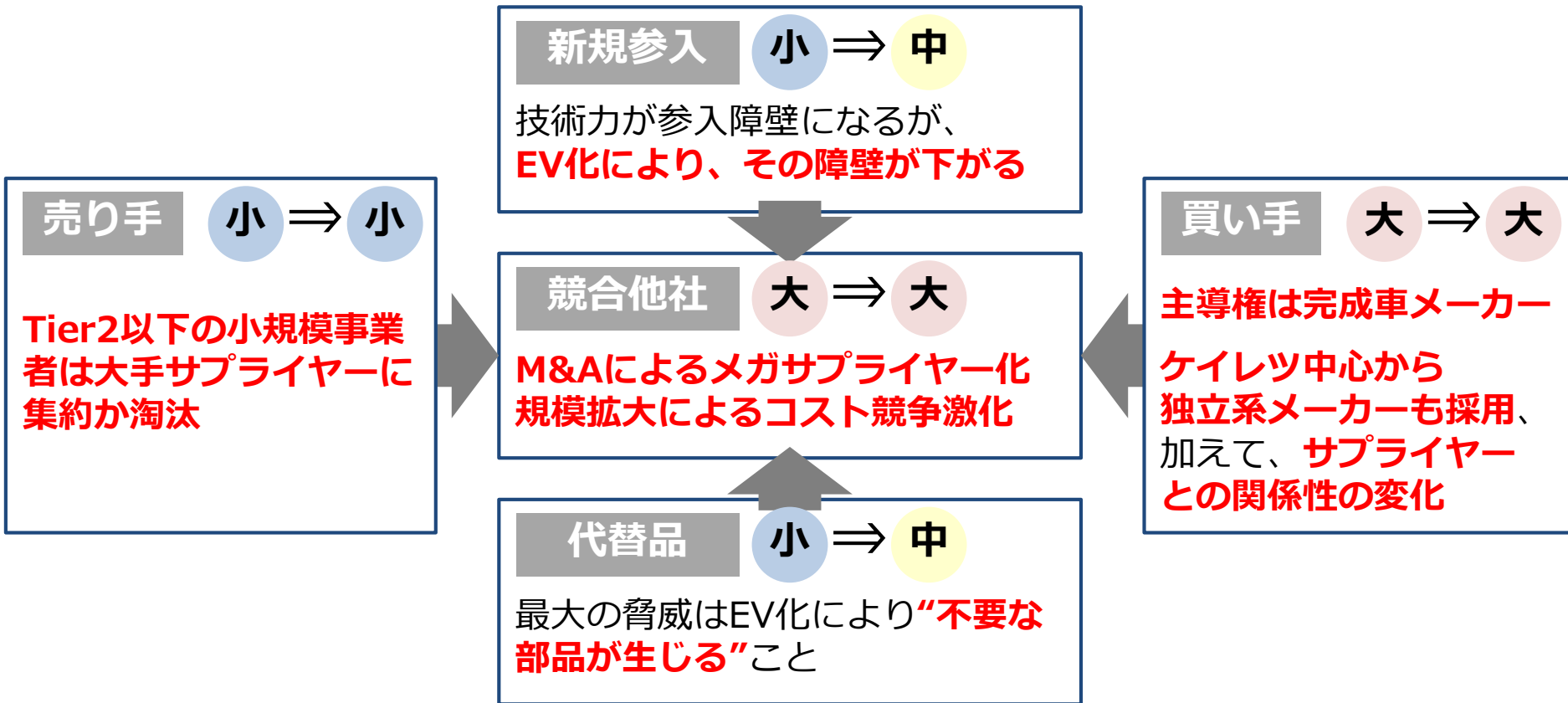
我々の力で「交通事故“0”」の社会を実現しよう



# Appendix

## (事業戦略詳細)

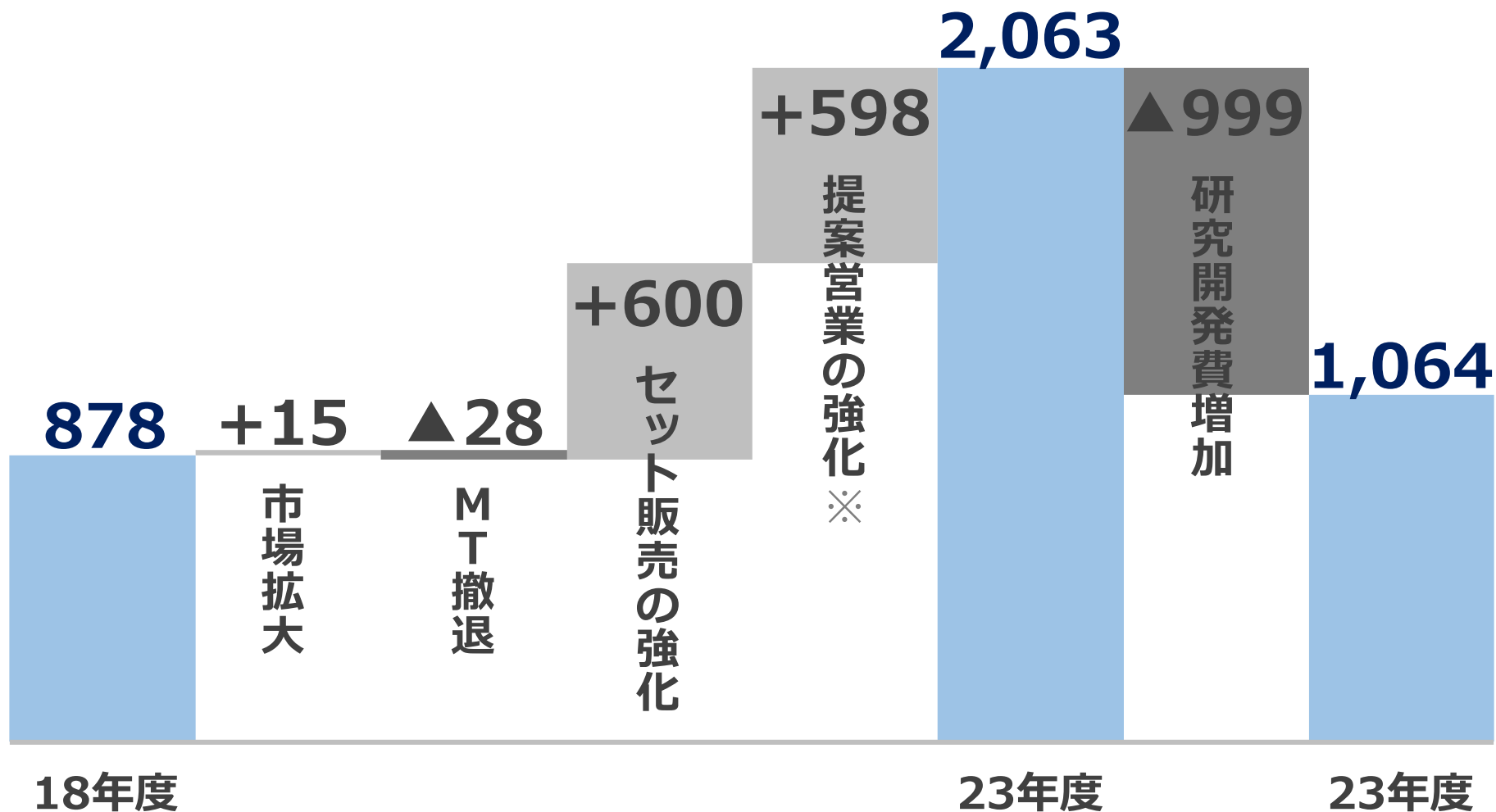
# 業界の特徴（5 Force）



EV化により競争激化は避けられない  
買い手との関係性変化が求められる

# 短期戦略による営業利益の増減

(億円)



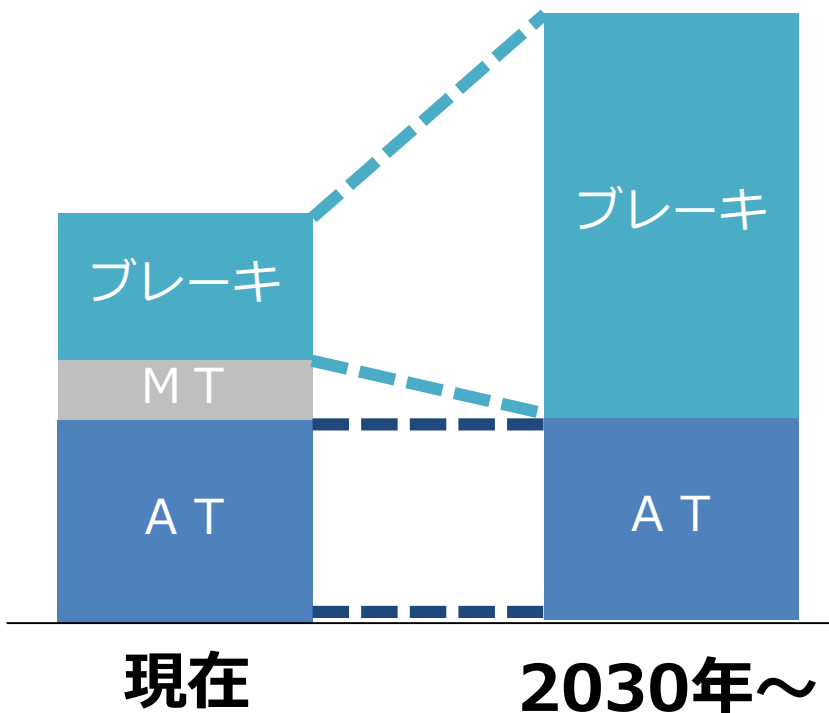
※付加価値増加による販売単価の上昇((例)AT+ブレーキ: 174→180千円(+3%))

# 工場のライン変更

	費用	年数	選択結果
ライン変更	50億	~2年	MT→AT変更時は ライン変更で対応
ライン増設 (工場増築)	100億	2~3年	ATやブレーキ需要が拡大し 生産が追いつかなくなった 場合検討
工場新設 ※ライセンス工場 も要検討	300億	5年	更に需要が拡大したり、インド 等への進出時に検討するが、 政府との交渉やコスト・期間が かかるため、新設については市 場環境を更に分析して検討

# 研究開発費の用途

- ✓ EV化に向け研究開発費を拡大
- ✓ 今後を見据え、ブレーキの研究開発を強化していく
  - ※当面需要が大きいATは継続投資/MTは撤退に伴いリソースシフト

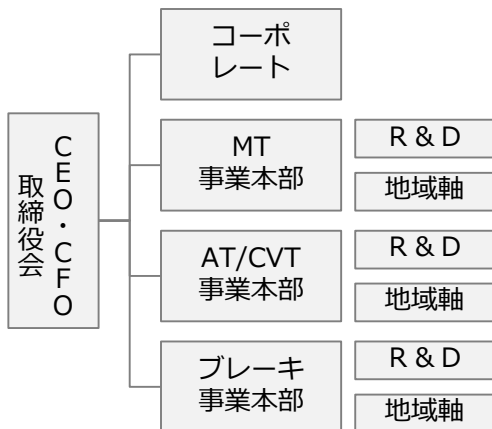


1. データを用いたブレーキ開発スキーム策定
2. 回生協調ブレーキの強化
3. 環境に配慮した摩擦材製品の開発や軽量化
4. データに向けたソフトウェアエンジニア起用
5. ネットワーク・サーバ構築に向けたインフラエンジニア起用



# 組織体制の見直し

## 現状の組織体制 事業本部制



### メリット 製品価値への特化

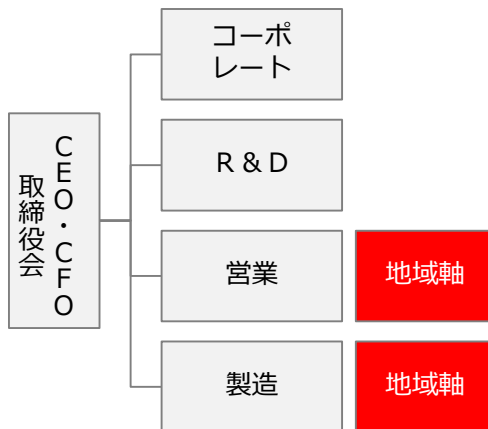
- ✓ 製品に特化したバリューチェーン構築
- ✓ 収支や責任の明確化

### デメリット 機能の非効率性

- ✓ 製品別の営業による生じる非効率性
- ✓ B・TMの納品数（受注数）の格差

(2018年)

## 短期組織体制 機能編集組織



### メリット 職能機能の専門特化

- ✓ B・TMのセット販売が可能
- ✓ 各職能機能の専門性の強化

### デメリット セクショナリズム

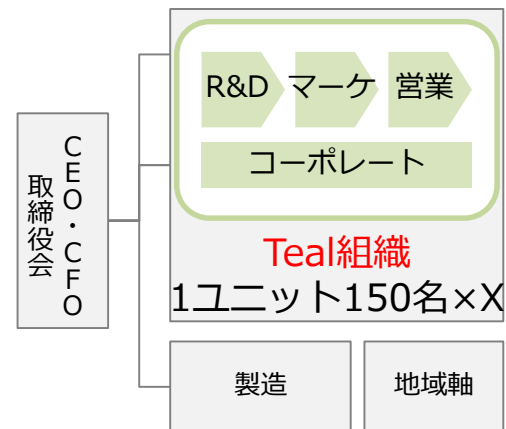
- ✓ 責任と目的・目標の曖昧さ
- ✓ バリューチェーンでの部門間対立

### 対応策 統合軸の強化

- ✓ 理念・目標の再浸透・定着化
- ✓ CFTの組成による部門間連携強化

(2019年～2025年)

## 中長期の組織体制 Teal組織 + ヒエラルキー (製造)



### メリット オープンイノベーション

- ✓ 他社とのネットワーク強化
- ✓ 技術融合によるイノベーション

### デメリット アイデンティティの喪失

- ✓ 不明瞭に感じられる役割設計
- ✓ 組織内の温度差による軋轢

### 対応策 セルフマネジメント強化

- ✓ 管理者の課題解決ファシリテーター化
- ✓ メンバーの意志・スキルの強化

(2025年～) 57

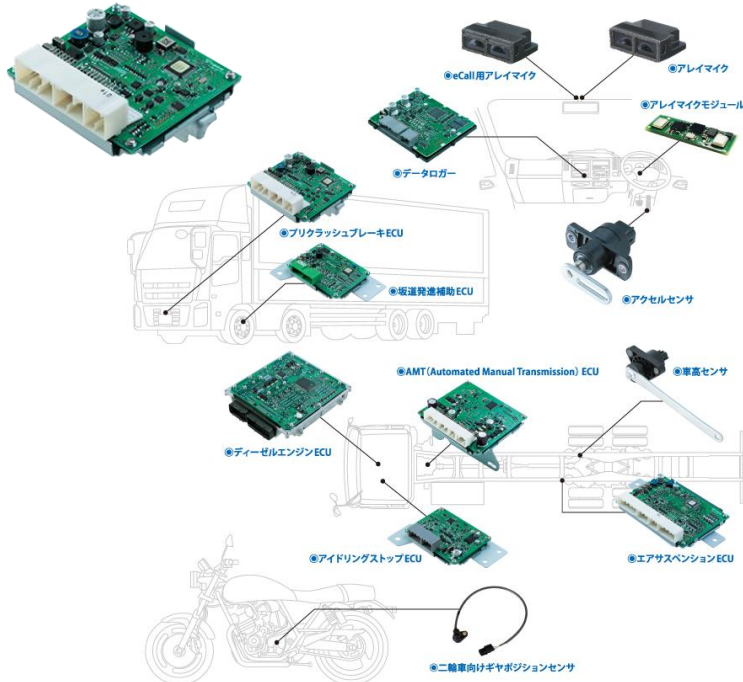
# トランストロン社 企業概要



## 【企業理念】

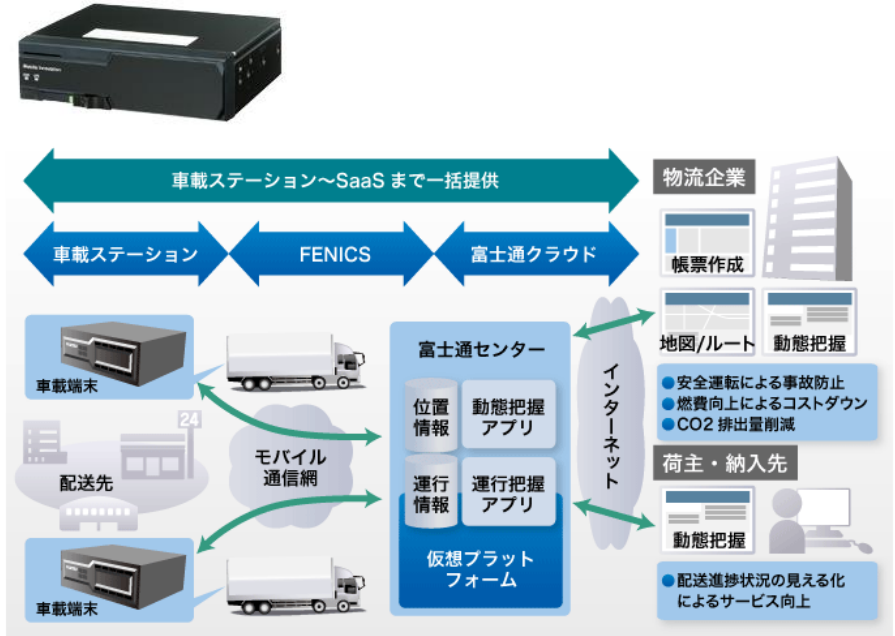
技術力を高めてお客様に「喜び」を提供し、世界中の人々の豊かで夢のある暮らしの実現に貢献します。

## ① 自動車制御ユニット



電子制御ユニット(ECU)  
専門に取り扱っており強み

## ② 車載情報システム



自動車動態管理などの  
サービス機能を外部に送れる

# 曙ブレーキ工業社との M & Aの検討詳細

# 曙ブレーキ工業社の特徴

ブレーキ業界世界7位※SAB社を除く  
2017年度 総売上2,049億 営業利益81億

## 曙ブレーキ工業社の特徴

## M&A評価

理念



私達は、「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、支え続けて行きます。



ヒト



従業員9,240人(連結)  
技術にこだわりがある社員が多い(=似た気質)



モノ



企業理念を元にブレーキを専業に製造  
その他、鉄道部門や加速度センサー等



カネ



総売上2,049億 営業利益81億



技術



回生協調ブレーキや電動ブレーキなど  
多種多様なブレーキを開発。直近ではセンサーも



60

# 曙ブレーキ工業社M&A後のヒト・モノ・カネ

- ✓ SABと曙ブレーキ工業社が組むことで、ヒト・モノ・カネ全てに好影響を及ぼすことが可能
- ✓ 曙ブレーキ工業社の財務状況が芳しくないことが短期では悪影響を及ぼすリスクはあるものの、長期的に考えるとメリットが大きい



- ・全組織にSAB、曙社の社員が混じるように組織を変える
- ・経営幹部の比率は曙社と要相談

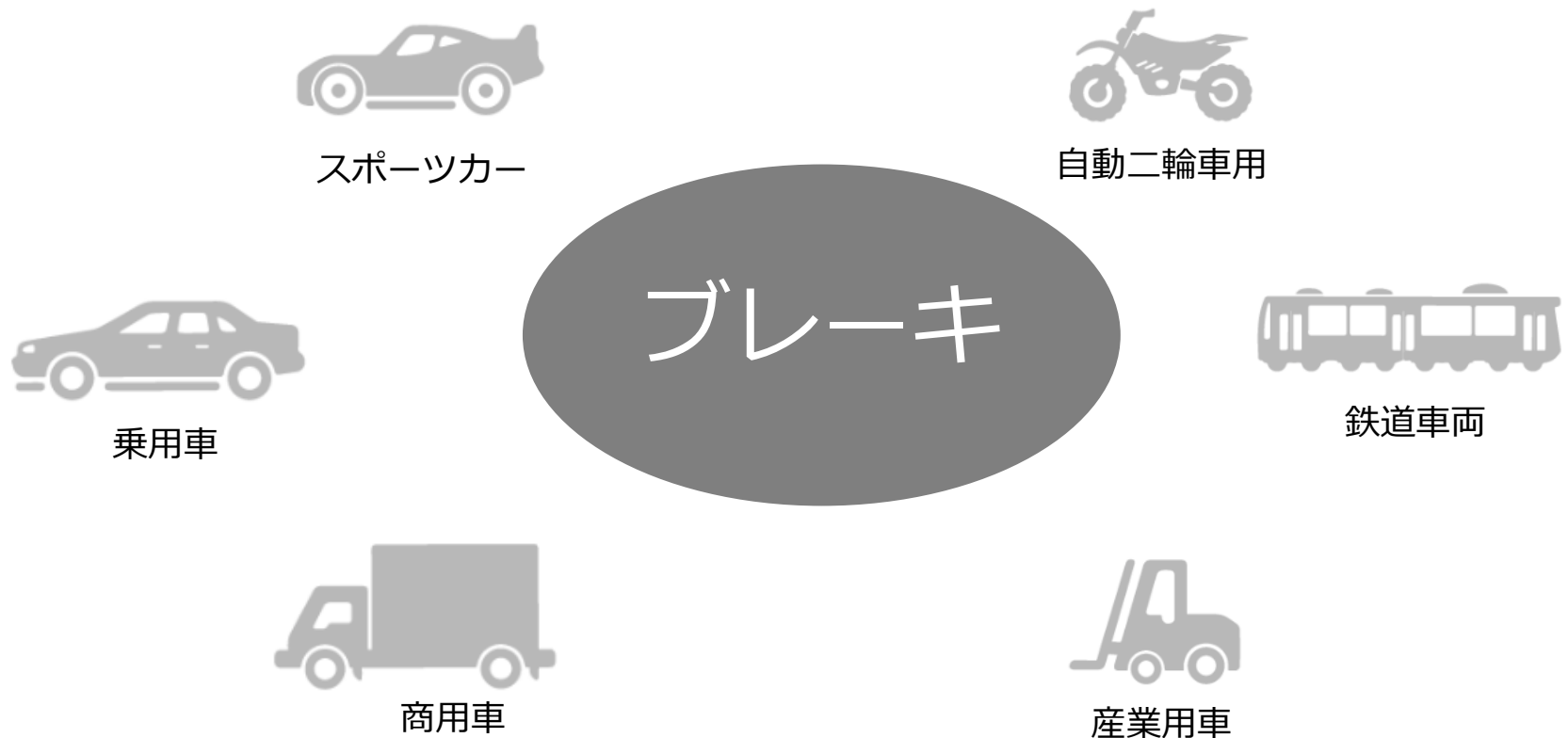


- ・曙社の研究開発と統合し、ブレーキの技術開発のスピードを加速
- ・ブレーキを中心とした搭載製品の多角化



- ・総資産を増加させ、事業規模拡大
- ・技術開発のための増資を実施

# 多角化の可能性



**ブレーキを中心とし、様々な製品に搭載される  
ブレーキを製造する**  
(曙ブレーキ工業社M&Aにより実現)

# 曙ブレーキ工業社にとってM&Aのメリットデメリット

- ✓ 規模の拡大と研究費の拡大により競争優位性の向上
- ✓ 新たな販路の拡大により、売上の増加

## 経営者のメリット

- ✓ リソース強化（工場数・営業・研究）
- ✓ Buying Power増によるコスト減
- ✓ 財務体質の改善（利益率改善）
- ✓ シェア拡大による信頼の獲得
- ✓ ポートフォリオの分散によるリスクヘッジ

## 経営者のデメリット

- ✓ 社員の反発が大きくなり、経営層への不信感が広がる
- ✓ 自社のノウハウが流失、模倣される
- ✓ 主導権を握る経営が困難
- ✓ 退職者の増加

## 社員のメリット

- ✓ 販路の拡大が可能
- ✓ 新規営業先の獲得
- ✓ 旧体質からの変化
- ✓ リソースの増加（ヒト・モノ・カネ）
- ✓ 新しい社員による社内活性化（ライバル意識）

## 社員のデメリット

- ✓ M&Aによるモチベーションの低下
- ✓ 関係構築による、ストレス負荷UP
- ✓ 自社方針が採用されない
- ✓ 昇給昇格の競争激化

# SABにとってM&Aのメリットデメリット

## ✓ 規模の経済拡大による収益性の改善

### 経営者のメリット

- ✓ リソース強化（工場数・営業・研究）
- ✓ Buying Power増によるコスト減
- ✓ ブレーキ事業の改善
- ✓ シェア拡大による信頼の獲得

### 経営者のデメリット

- ✓ 意思決定の鈍化  
（エクゼクティブの増加）
- ✓ 一時的な利益率の低下  
（利益が薄まる）
- ✓ ブレーキ事業の主導権を握られる
- ✓ 人員増加によるマネジメント負荷増加

### 社員のメリット

- ✓ 販路の拡大が可能
- ✓ 新規営業先の獲得
- ✓ リソースの増加（ヒト・モノ・カネ）
- ✓ 新しい社員による社内活性化  
（ライバル意識）

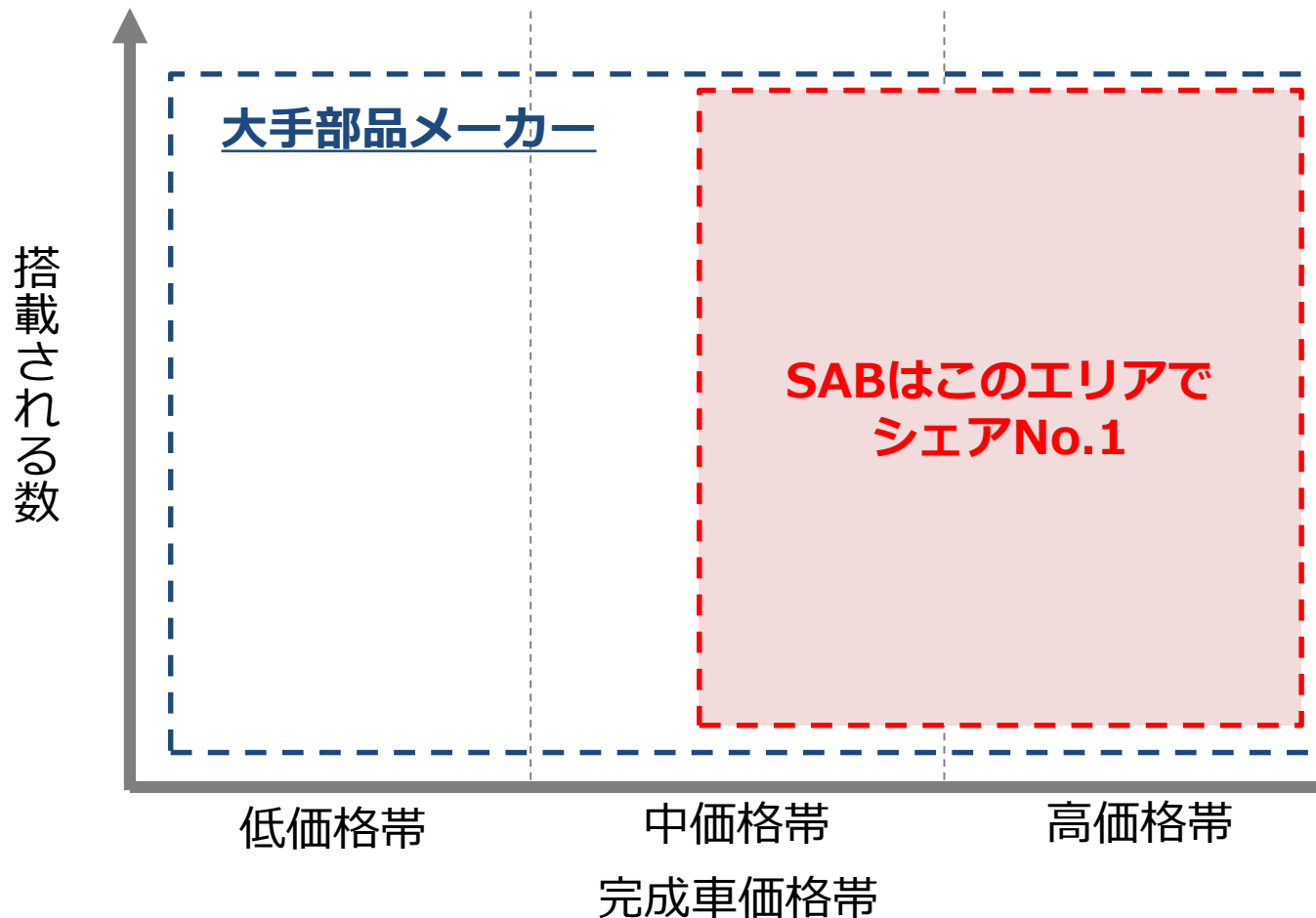
### 社員のデメリット

- ✓ 外部社員の増加による社内風土変化
- ✓ 関係構築による、ストレス負荷UP
- ✓ 昇給昇格の競争激化



# ブレーキ×データ

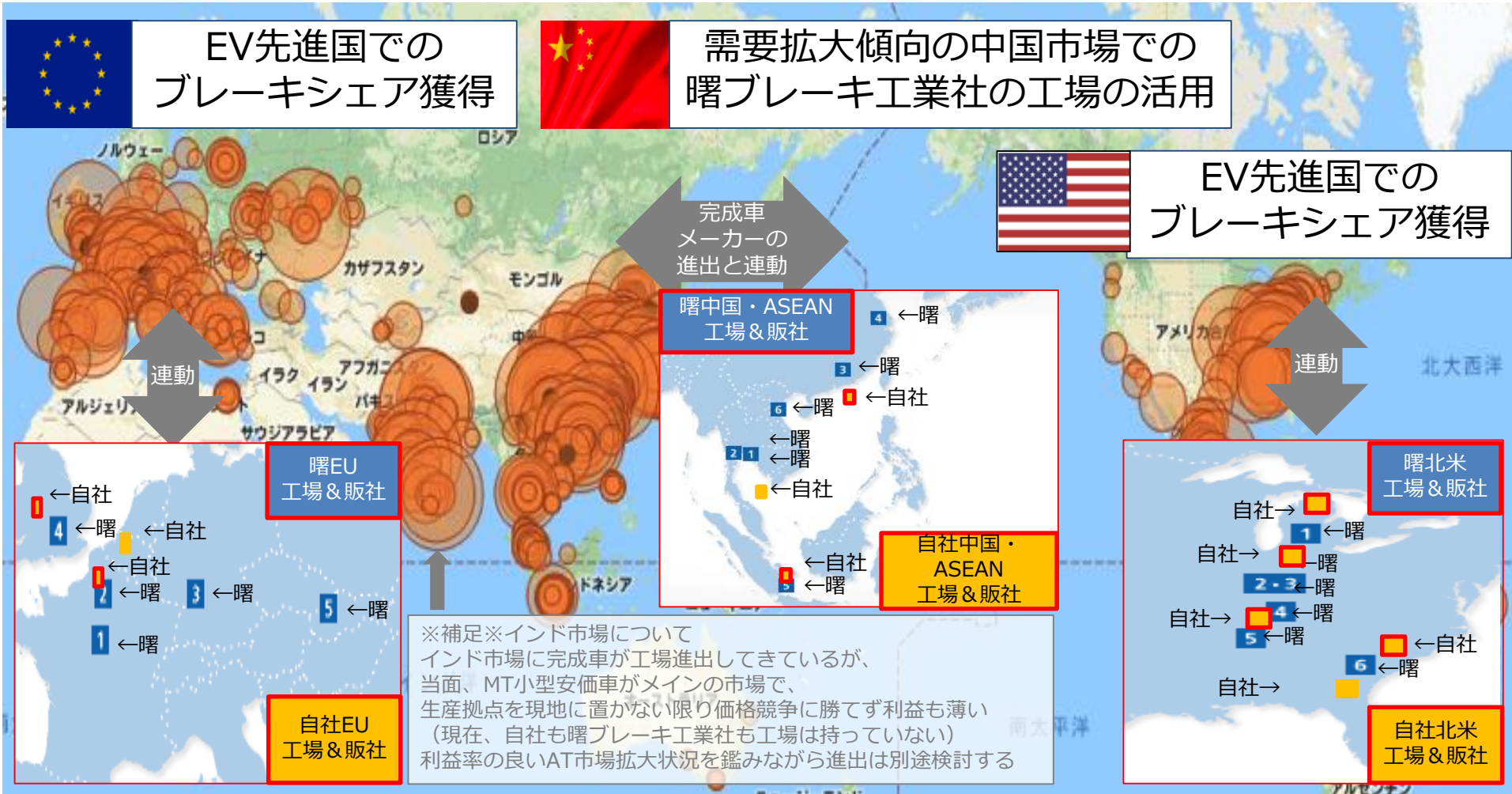
- ✓ 走行データを用いてブレーキの質の向上を図る
- ✓ 競合他社に比べて全体台数は劣るものの、一定のエリアではシェアNo.1のため、他社に劣らずブレーキの質を向上させることができる



# 曙ブレーキ工業社M&Aでの生産拠点の拡充

● = 自動車生産規模

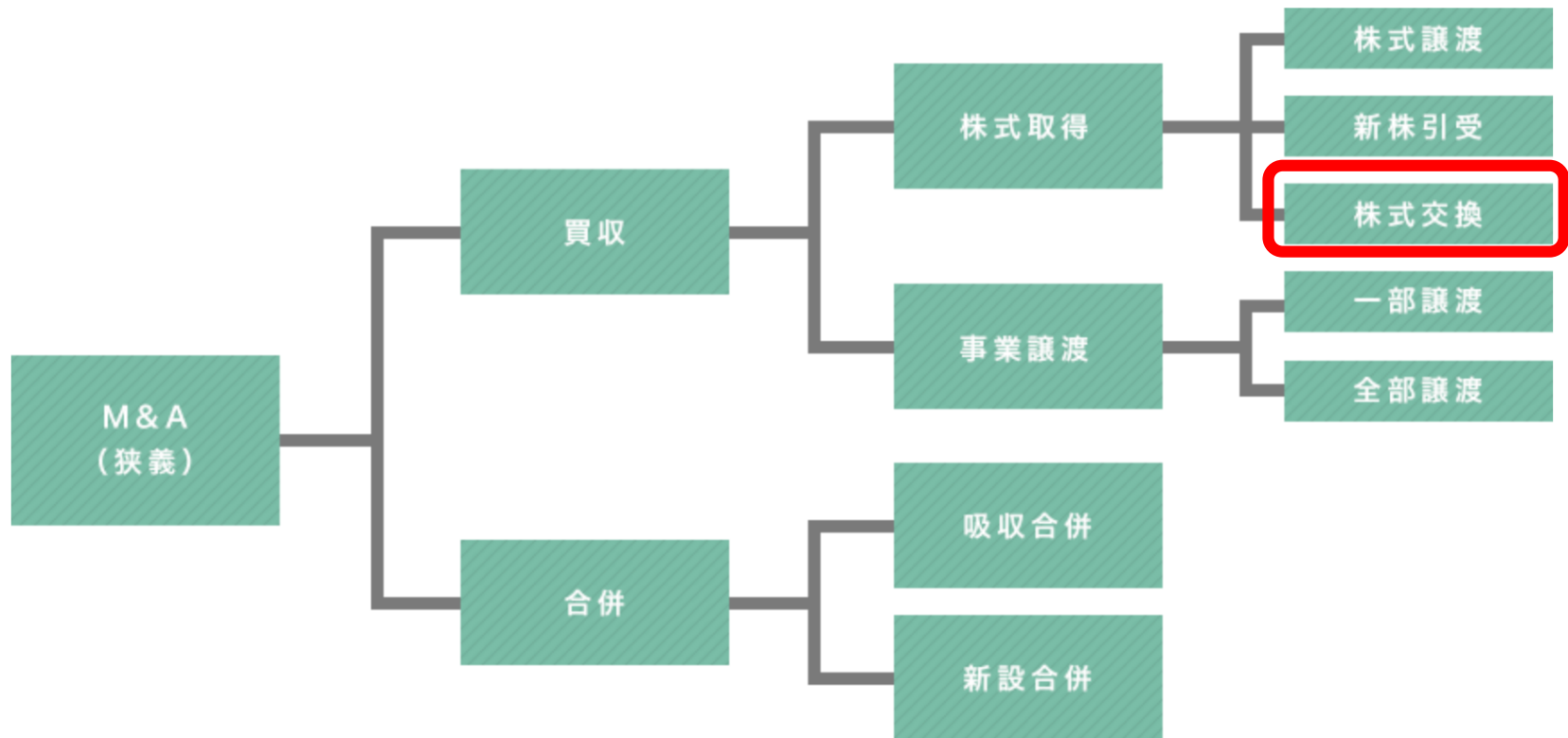
2017年度自動車生産台数



## 欧州・中国・北米の生産拠点の確保

# 具体的なM&Aステップ

- ✓ 現時点では100%子会社化を想定
- ✓ 株式交換でM&Aを行う
- ✓ この手法が長期戦略実行を加速化させるために最も良い手法と考える



# 曙ブレーキ工業社M&A方法

	M&A	アライアンス
コントロール	○容易	×困難
意思決定速度	○早い	×遅い
技術・ ノウハウの流出	○流出リスクは低い	×高いので、共有には限界
投資（時間・資金）	×多い	○少ない
法規制の障壁	×障壁高い	○低い
組織文化摩擦の 重大性	×重大	○そう重大ではない
解消の拘束	×解消困難	○解消容易
結論	ブレーキ技術・ノウハウの共有、 ブレーキ×データに向けたコントロ ールされた製品やデータの取扱い のためにも、M&Aが望ましい また、他社が曙ブレーキ工業社と合併 することも防ぐ	技術・ノウハウの共有やデータ× ブレーキの世界での密な連携（ブレー キ性能やデータの共有）が必要なため、 アライアンスの優先度は低い

# M&A候補先（ブレーキ）

✓ M&A経験のない当社と経営理念や企業規模から交渉できる素地があり、エリア戦略整合性も高い

パートナー候補	要旨	① エリア	② 稼働率	③ EV	④ 専門性	⑤ M&A費用
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。ボッシュが理念の違いから買収失敗した過去あるが、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かさみ資金繰りに苦慮している	○	○	○	○	○
日信工業	ホンダ系列。ブレーキの専門性が高い	○	○	△	○	○
ZF (ブレーキ部門)	ブレーキ事業を直近買収しており、逆に買収されるおそれあり	×	△	○	△	×
アドビックス	トヨタ自動車の系列系。アイシンググループで国内NO1のシェアだが、M&Aは高いハードル	○	○	○	○	×
日清紡 ホールディングス	ブレーキパッドがメイン事業であり、稼働率等には影響が出ない。繊維業などの非自動車関連のウェイトが大きく、M&A後のシナジーが見えない	○	×	○	×	△
コンチネンタル (ブレーキ部門)	圧倒的企業規模の差があり、買収される恐れがある	○	○	○	○	×

# M&A候補先（トランスミッション）

✓ トランスミッションを拡大するためにジャトコ等が候補であるが、ATは現状規模でも十分競争力がある

パートナー候補	要旨	① エリア	② 稼働率	③ EV	④ 専門性	⑤ M&A費用
ジャトコ	日産の系列企業。CVTにおいて世界シェア37%	○	○	△	○	○
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列企業になる恐れあり	○	○	○	X	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、トヨタ系列であり、一社依存度が高くなり独立の強みを活かさない	X	△	X	△	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みだしにくい	△	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	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	X

# 戦略パターンB

# 戦略パターンB（曙ブレーキ工業社M&A不可パターン）

- ✓ 曙ブレーキ工業社のM&A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なく、2040年以降のEVへの対策も不十分

## ■ 短期戦略

対策内容	内容	2018年				2019年			
		1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
ライセンス工場の提携（中国）	中国市場にライセンス工場を契約し、生産エリアの拡大を図る（350億を投資）					→			
「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、販売拠点の進出強化					→			
現存している工場の稼働率アップ	EU、中国に開拓出来ていないエリアに販社を設置し、営業力を強化					→			
営業部門のエリア編成化と目標管理の変更	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	2018	2019	2020	2025	2030	2035	2040	2045
		ブレーキ+データによる付加価値向上	トランス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				→		
他社との技術提携による自動ブレーキシステムの強化	加速度センサー関連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 ※曙ブレーキ工業社との協業よりも収集データ量が少なく、強みの形成が薄い							→	
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							→	