

# SAB20年ビジョン

# Three Arrows

2018年7月16日 経営会議

- **社員一丸となり持続的成長を目指すために  
「経営課題」と「目指す姿」を共有する**
  
- **「目指す姿」実現のために  
「中長期戦略」を共有する**



出展：NBCニュースHP

- ・たった8年で、世界はこんなにも変わる
- ・自動車業界も変化の流れは速い



出展：NBCニュースHP

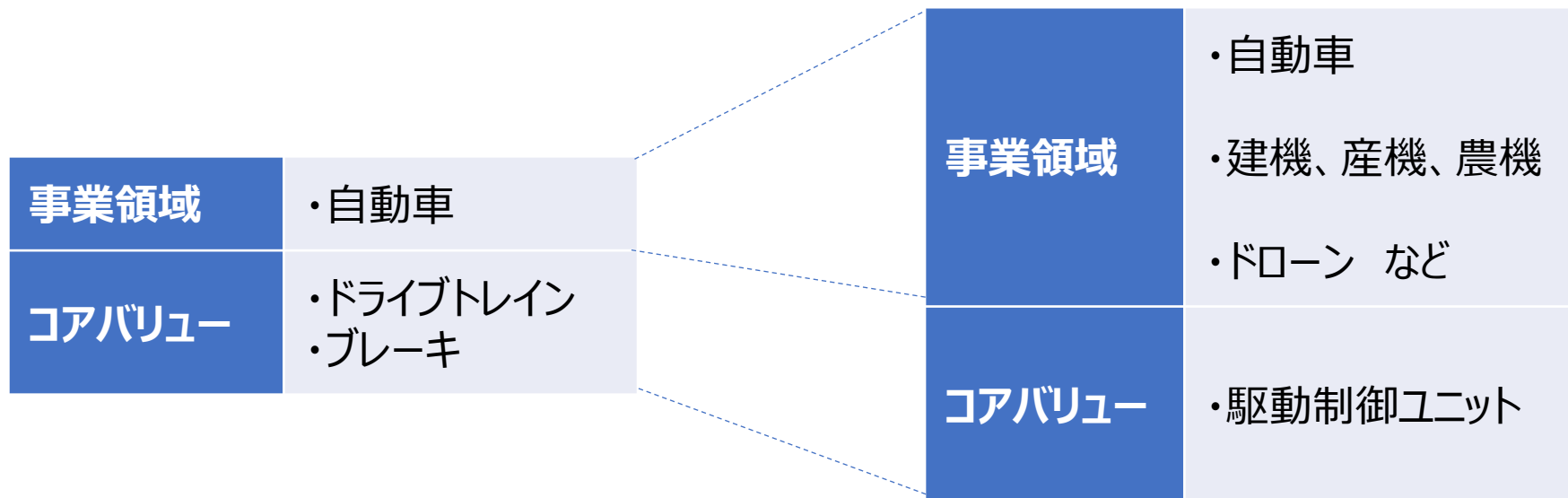
# 現在

日本を代表する  
自動車部品メーカー



# 将来

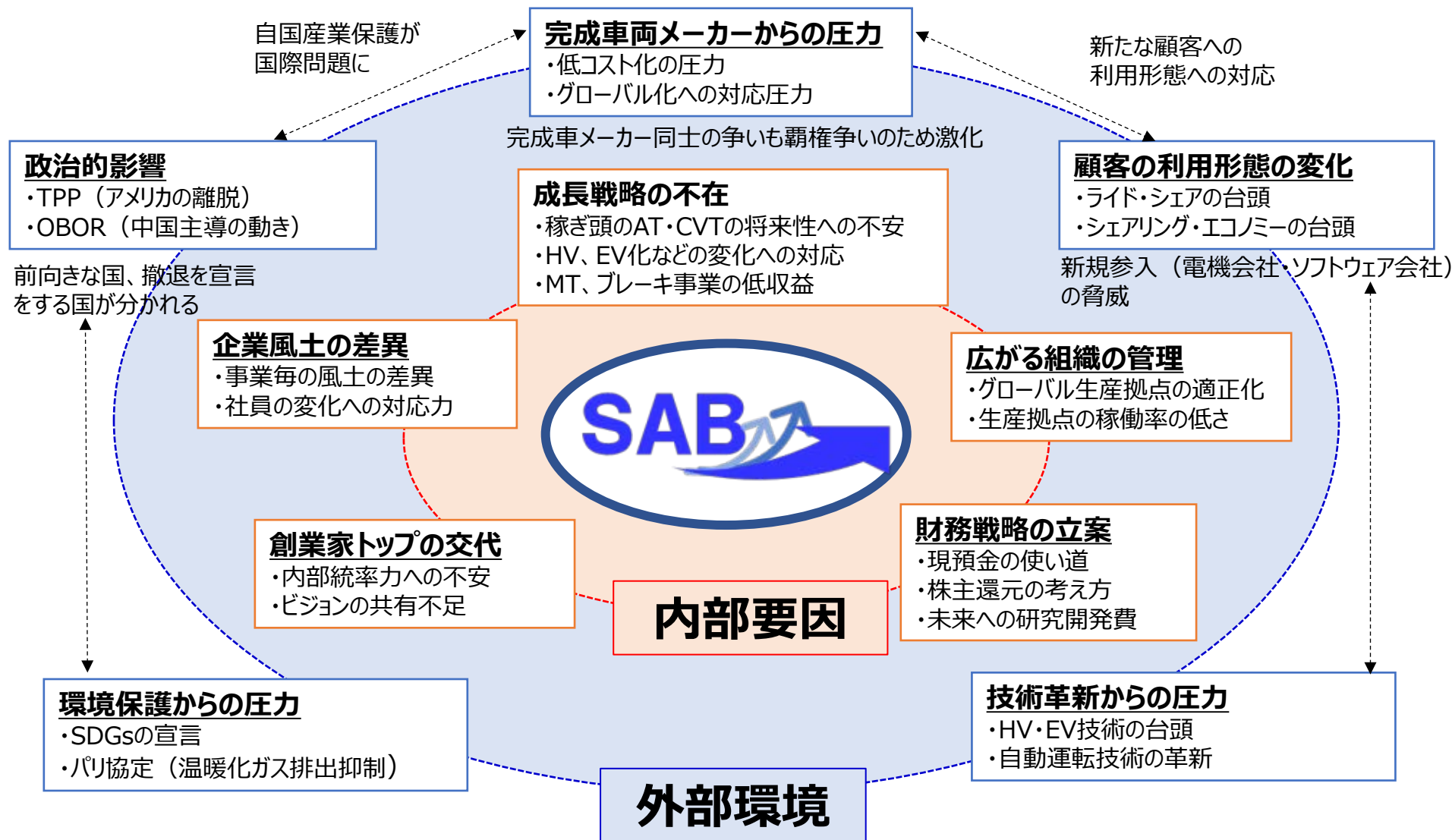
世界をけん引する  
駆動制御技術の  
リーディングカンパニー



# 事業環境分析



## 激変する外部環境、また不安定な内部要因



- ・環境規制の強化、技術開発による、**HV、EV化の加速**
- ・**オープン化や、異業種参入の増加**など、従来の業界の枠組みに変化

## 政治

### 各国の**環境規制の強化**

・英・仏の2040年までのHV・EV化

### 自国第一主義の台頭

・米トランプ政権、英ブレクジット等

## 経済

### 先進国の成長鈍化と、 新興国成長への一極化

### 原料価格の上昇懸念

・原油、銅、リチウムなど

## 社会

### 環境意識の高まり

・顧客の選択、投資家のESG重視

### モノからコトへの消費行動変化

・MaaS(移動手段のサービス化)など

## 技術

### **HV、EV技術の加速的進展**

・市場投入の加速

### 自動運転、IoT開発の加速

・IT企業等による市場実験の強化

## その他

完成車メーカー、サプライヤー間の**オープン化、モジュール化の進展**

EV化、自動運転化、サービス化などによる、**異業種参入の増加**



- ・系列部品メーカー・独立部品メーカーが「ユニット化」や「既存事業の強化」などの戦略をとっており、**当社も中長期での戦略立案・差別化が必要になる**




## ◆競合の中長期での成長戦略

※MT/AT及び、ブレーキ事業を持つ部品メーカー業界

◎重点的に取組み実施 ○取組み中

		事業戦略		新エネルギー車への対応		具体的な対応
		既存事業強化	ユニット化	HV対応	EV対応	
日系	アイシン精機	○	○	◎	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>・AT事業、ブレーキ事業のトヨタG内での集約</li> <li>・AT事業の製品ラインナップの強化</li> <li>・クラッチ/モーターなどのユニット化の強化</li> </ul>
	ジャトコ	◎		○		<ul style="list-style-type: none"> <li>・AT事業の製品ラインナップの強化</li> </ul>
	曙ブレーキ	◎		○		
外資	Bosch	○	◎	○	◎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電動車向けの電動アクスルのユニット化</li> <li>・パワートレイン事業の統合</li> <li>・ノンコア事業の売却</li> </ul>
	Magna	○	○	○	◎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トランスミッション・Getrag社の買収での強化</li> <li>・インバーター・モーター・ギアボックスのユニット納入化</li> </ul>
	Continental	◎	○	○	◎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・電動車向けのトップ部品メーカーの買収による製品ラインナップの強化</li> </ul>
	ZF TRW		◎	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>・TRWを買収して規模を拡大</li> <li>・ハイブリット向けドライブモジュールのラインナップを強化</li> </ul>
	<b>SAB</b>	◎				

- ・事業ポートフォリオは、AT・CVTドライブトレインの**一本足で脆弱**
- ・我社には、**成長事業が不在**
- ・「機電一体」の精密な**駆動制御技術に強み**（高評価）

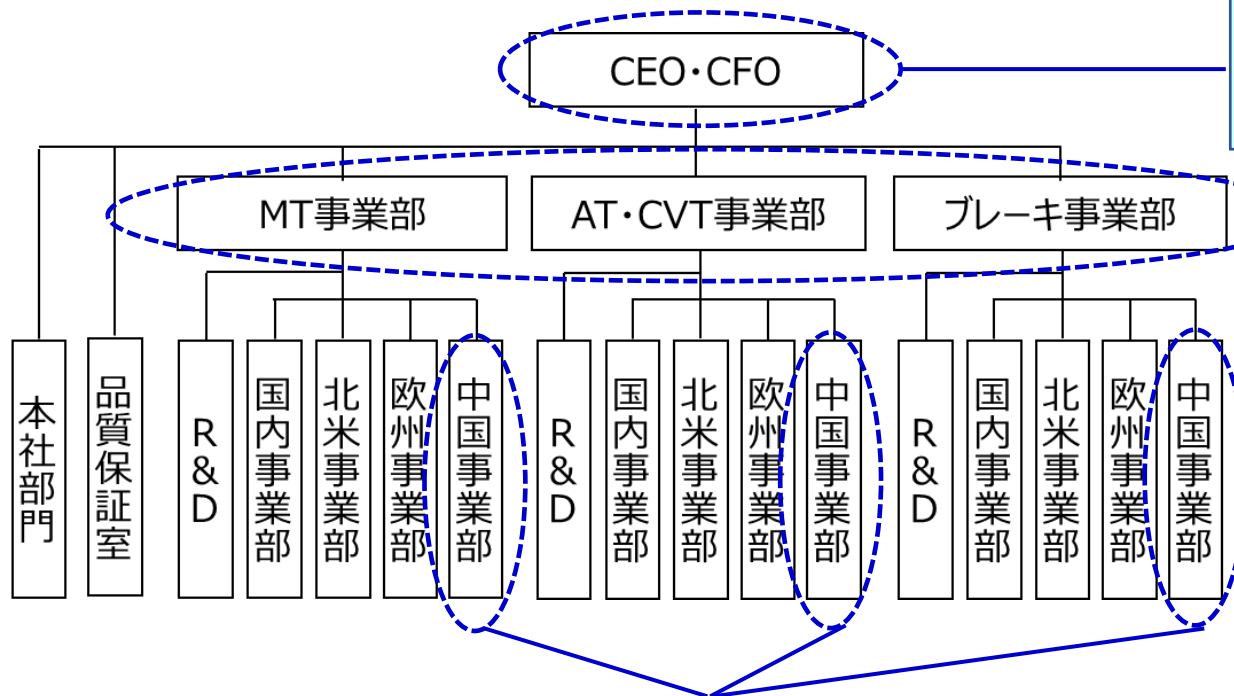
	売上高 営業利益率	今後の 市場成長	技術面 の強み
AT・CVT ドライブトレイン	5.4% (業界平均)	縮小 	機電一体の 精密な 組立技術、 設計技術
ブレーキ	0.8% (低い)	維持 	
MT ドライブトレイン	0.8% (低い)	大幅 縮小 	

- ・安全性が高く、**財務体質は健全**
- ・**成長性は低く、豊富な原資を効果的に投資できていない**
- ・CEOがCFOを兼任しており、**戦略的な財務能力が不足**

	評価	根拠
安全性	◎	<ul style="list-style-type: none"> <li>・流動比率：158%</li> <li>・自己資本比率：52%</li> </ul>
収益性	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高営業利益率：4% (業界平均と比べ2%低い)</li> </ul>
成長性	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>・売上高成長率：1.5% (<b>業界平均と比べ6%低い</b>)</li> <li>・現預金、自己資本は積み上がっているが、<b>成長投資が少ない</b></li> </ul>
戦略的 財務能力	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>CEOがCFOを兼任</b></li> <li>・<b>経営幹部は技術畑出身</b>が大半</li> <li>・M&amp;A経験なし</li> </ul>

- 3事業部が同一地域に重複して機能を持っており、**非効率、かつ連携不足により現地対応力が低い懸念**
- 既存事業では、**変革型の人材が不足**（保守的、安定的）
- 初の創業家外の経営トップであり、より**一体感の醸成が必要**

## <既存事業の組織>



### ■ 課題 3

- **創業家に忠誠心の高い社員を含めた一体感の醸成**

### ■ 課題 2

- **変革期に必要な人材の不足**

MT	自動車好き 走り好き
AT・CVT	エリート意識 安定性
ブレーキ	保守的思考 安全性

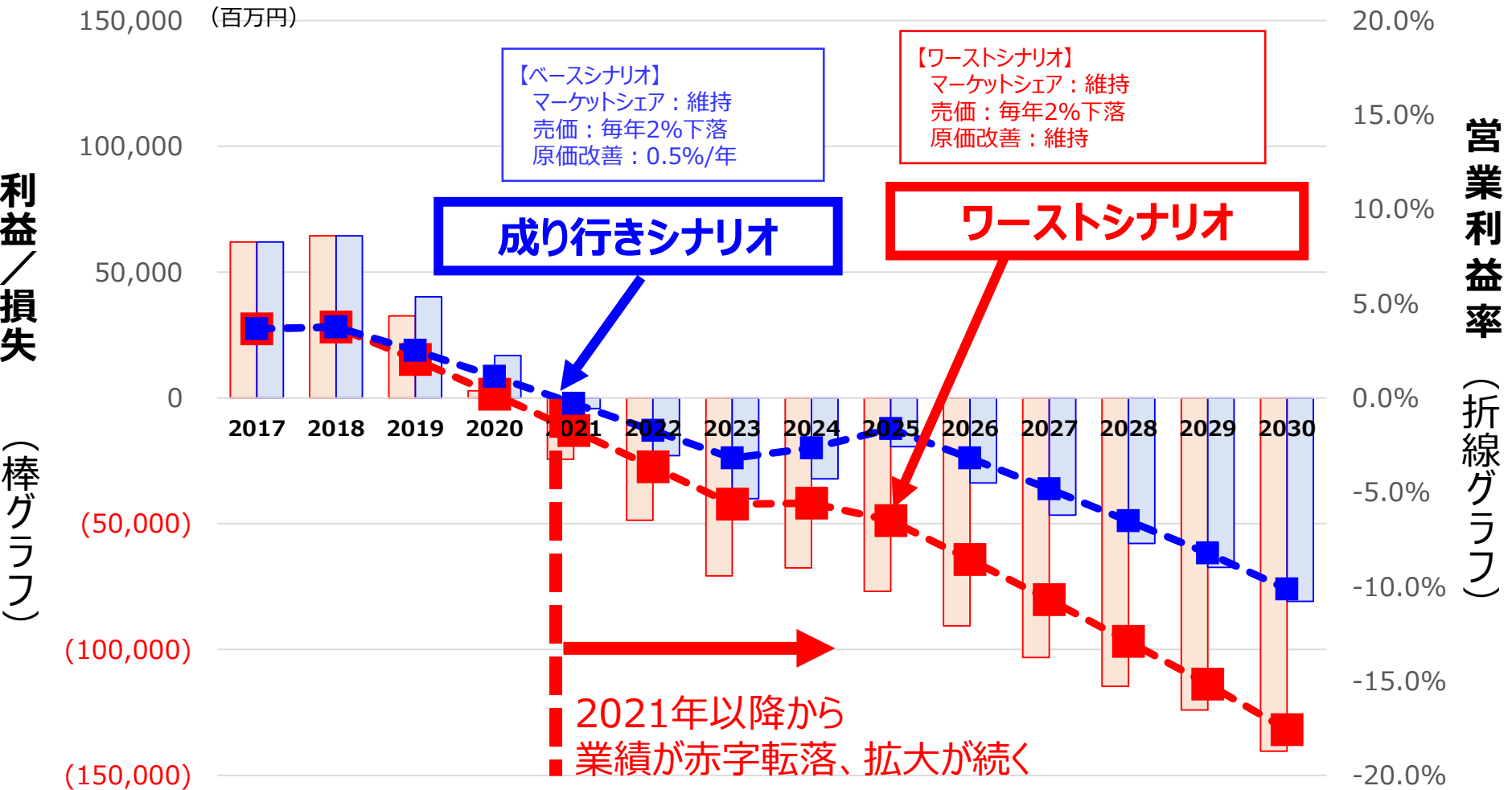
### ■ 課題 1

- **同一地域に機能が重複**（非効率、連携不足）

- 自動車業界は新エネルギー車シフト、自動運転等の**技術革新にさらされ、競合他社は既に動きだしている**
- 成長事業が存在しない**等の事業面の課題、**余剰原資を効果的に投資できていない**財務面の課題、非効率など組織面の課題が存在

外部環境	PEST	(-) HV化、EV化の加速 (-) 取引のオープン化、異業種参入の増加
	業界動向	(-) 競合他社は環境変化への対応を開始
内部要因	事業面	(-) 成長事業が存在しない (-) 事業ポートフォリオが環境変化に脆弱 (+) 「機電一体」の精密な駆動制御技術が強み
	財務面	(+) 安全性が高く、財務体質は健全 (-) 成長率が低く、原資を効果的に投資できていない (-) CEOがCFOを兼任しており、戦略財務能力が低い
	組織面	(-) 機能が重複し、非効率、かつ現場対応力が低い (-) 変革型人材が不足

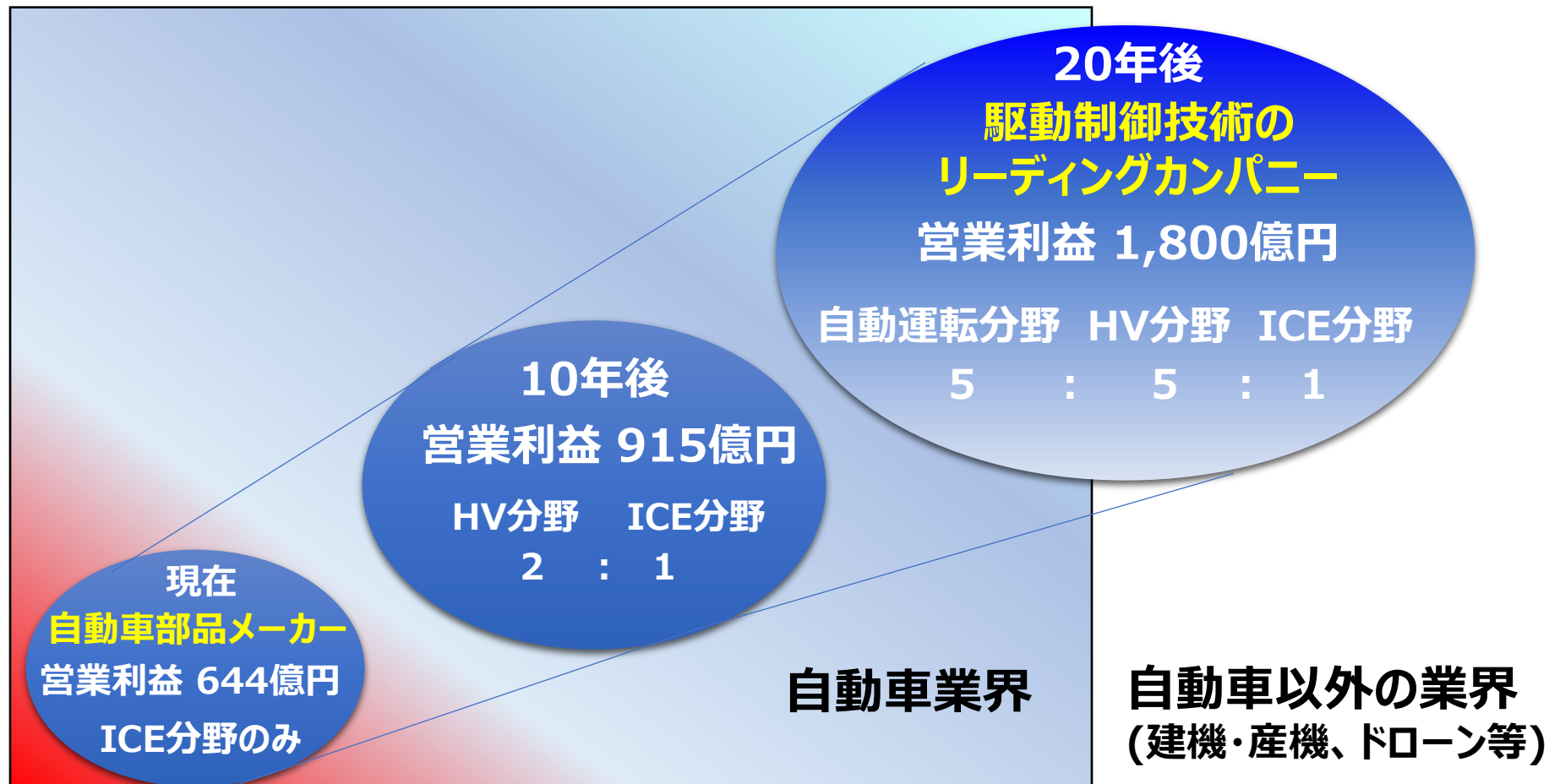
## 2021年以降に赤字に転落する見込みで対応が必要となる





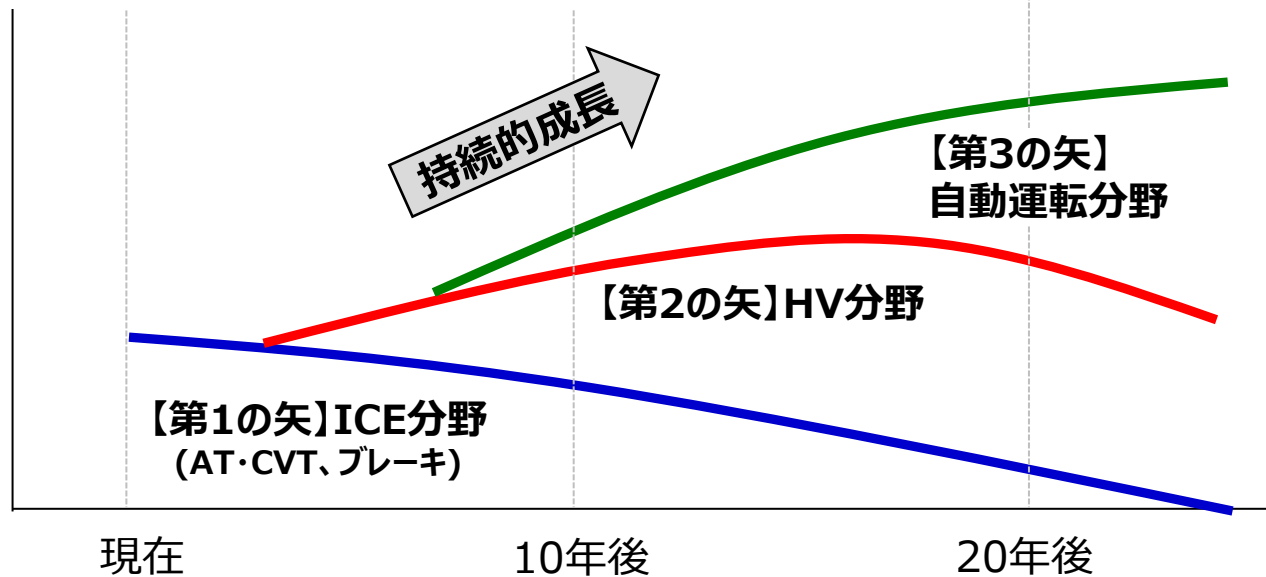
# 成長戦略の概要 (3本の矢戦略)

- ・10年後は、**AT・CVTの一本足から脱却し、利益は現在の約1.5倍**
- ・20年後は、**駆動制御技術のリーディングカンパニー**として、自動車業界にとどまらないポートフォリオを構築し、**利益は現在の3倍に成長**



## ・ポートフォリオの再構築、持続的成長を目指し「3本の矢戦略」を実施

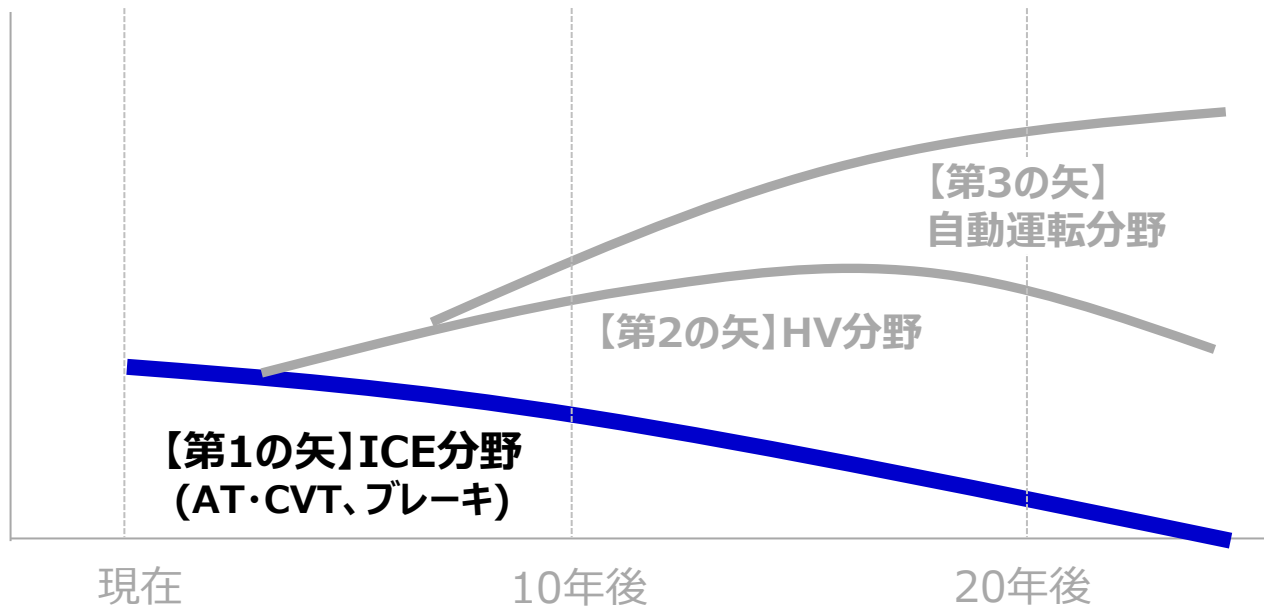
＜営業利益推移のイメージ＞



<b>第1の矢</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存のICE分野の3事業からの<b>キャッシュ獲得を最大化</b>し、第2の矢、第3の矢の原資を確保</li> </ul>
<b>第2の矢</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存のAT・CVTドライブトレインに、新たに調達する<b>モーターを組み合わせ</b>、成長するHV市場において、10～20年度の成長事業を育成</li> </ul>
<b>第3の矢</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HV・EV等の自動車に加え、<b>建機・産機・ドローン等も含めた「自動運転市場」</b>で、<b>駆動制御技術を強み</b>とし、20年後以降の成長事業を育成</li> </ul>

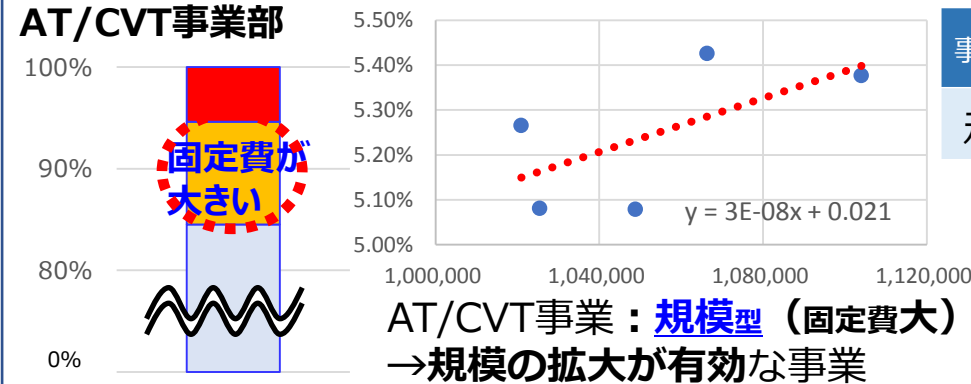
# 第1の矢の詳細

- ・既存事業からのキャッシュ獲得の最大化  
(第2、第3の矢への原資の確保)



## ・各事業ごとの特性を踏まえての戦略立案

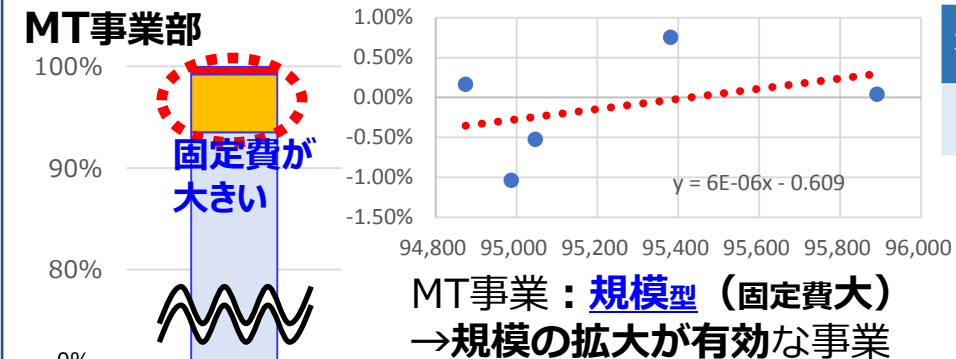
### 【各事業の事業経済性】



事業経済性	利益率 (%)	利益 (億円)	市場の成長性	当社の戦略への適合性
規模型	5.4%	593	△	○

### 重点事業のとして強化

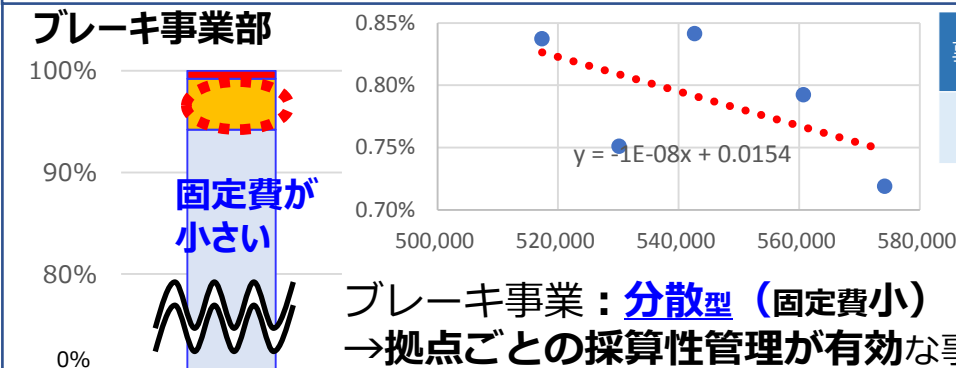
⇒規模型のビジネスであり、事業の拡大を目指して、**重点的に強化**を実施



事業経済性	利益率 (%)	利益 (億円)	市場の成長性	当社の戦略への適合性
規模型	0.8%	7	×	×

### 他社への売却を実施

⇒規模型のビジネスであるが、**当社の規模では十分な利益を上げられない事から判断**



事業経済性	利益率 (%)	利益 (億円)	市場の成長性	当社の戦略への適合性
分散型	0.8%	43	○	○

### 利益の出る体制へ強化

⇒分散型ビジネスであり、**各拠点ごとの収益性を向上**させることで収益を向上

## ・MT事業撤退時の調整事項の整理

### ○売却条件

- ・MT事業は規模の経済性が効く事業であるから、現時点でも規模の大きな会社への売却
- ・工場で働く社員（ワーカー）は雇用継続が基本  
⇒ 2年間は不利益変更を実施しないことが条件

### ○人材異動

- ・エンジニアは、配置転換により、次世代技術開発で再活躍
- ・営業職は教育を実施した上で配置転換

### ○丁寧な説明

- ・社長を先頭とした経営陣による説明会の実施
- ・配置転換前の面談実施



- ・「AT事業」と「ブレーキ事業」は市場が縮小しても、**利益を生み出し続ける体質へと変化**させる

	打ち手	内容
AT事業 ブレーキ事業	工場のIT化・IoT化投資を5年で500億円	AT事業部の工場に5年間で500億円投資して、 <b>製造原価を毎年1.1%の原価低減</b>
海外拠点	海外営業拠点の統一による情報共有の強化	地域本部化して事業部共通の営業部を設置する事で、顧客ニーズを的確に捉えて <b>毎年0.3%のシェアアップ</b>
	海外地域本部化によるアドミニ機能の集約	海外拠点の工場を集約して、人事・経理などのアドミニ機能を集約することで <b>販管費の5%の低減</b>
全社共通	調達組織統一化	調達・購買を事業部共通の「調達本部制」を取ることで、共通品が購買力を強化し、製造原価を <b>毎年1%の原価改善</b>
	間接材改善PJTの発足	社内の工場副資材（保全品、工場用度品など）間接費（複合機、旅費など）の改善プロジェクトを発足して、無駄を排除して <b>販管費を5%低減</b> して利益が出る体質への変化
	QCサークルの発足	無駄を継続して改善していく風土を社員に定着させるために、社内のQCサークルを発足して原価改善を促進

- 工場のIoT・IT化の対応に500億円を投資し、生産性を大幅に向上

## 現在

大半が手作業で  
接続されていない

### 手動でのトラッキング

- 問題発生を受けての工場の生産設備の保全
- センサー単体での実績管理
- 担当者のカン/コツによる部品在庫、完成材の管理
- 経験による生産計画の作成

## 3年後

自動でモニタリング  
され接続されている

### リアルタイムの 自動トラッキング

- 生産設備のリアルタイムでの監視と通知
- リモートアクセスによる遠隔地からの設備保全
- 調達した時点からの原材料・部品在庫の可視化による管理
- リアルタイム在庫管理による制度の高い生産計画

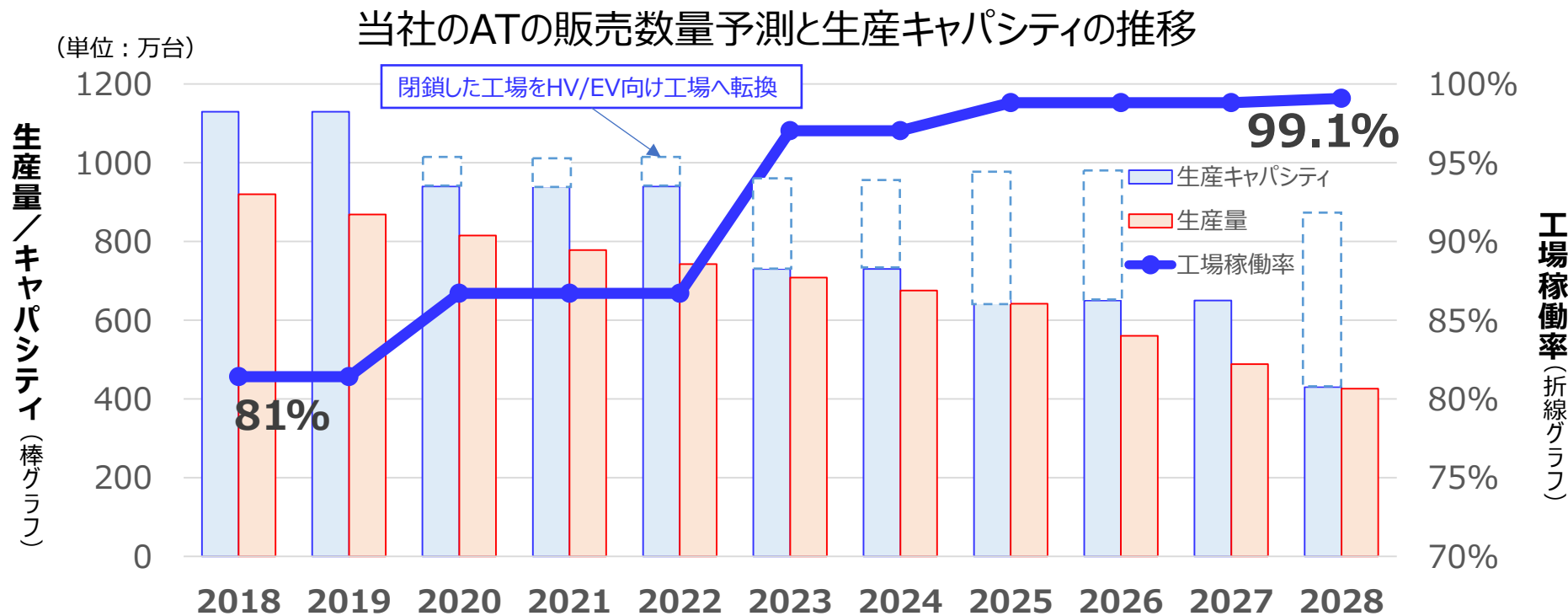
## 5年後

分析・予測を含めた能動的  
な意思決定補助

### 分析・予測も含めた 意思決定のサポート

- 生産設備の傾向を把握した予防保全
- グローバルでの原材料・部品在庫から想定される最適サプライチェーンの構築
- 販売計画と連動した高確度の製品在庫管理
- 開発⇒調達⇒生産⇒販売⇒メンテナンスのネットワーク化によるビジネスエコシステムの構築

## AT・CVT海外工場を集約して規模に合わせた「構え」を構築して生産効率を向上



### 【2019~20年】

- 各工場のIT/IoT化投資で工場稼働率87%へ向上

- アジア地域の生産キャパ適正化のため福岡工場を閉鎖
- Brexitによる為替リスクに備えイギリス工場を閉鎖
- ⇒両工場ともにHV向けPU工場へ転換

### 【2021~23年】

- 各工場のIT自動化投資の効果が高まり工場稼働率97%へ向上

- 静岡工場閉鎖
- ⇒EV向けPU工場へ転換
- 北米の生産量適正化のためジョージア工場閉鎖
- ⇒HV向けPU工場へ転換

### 【2023~25年】

- 各工場稼働率を99%へ向上

- EUの環境規制への対応のためドイツ工場閉鎖
- ⇒HV向けPU工場へ転換

### 【2025~28年】

- アジアの生産量適正化のため天津工場閉鎖
- 北米キャパ適正化のためカリフォルニア工場閉鎖
- ⇒EV向けPU工場へ転換

## ・海外拠点を地域本部制へ変更して、現地権限を強化

### ・地域ニーズに合わせた製品開発（現地化）

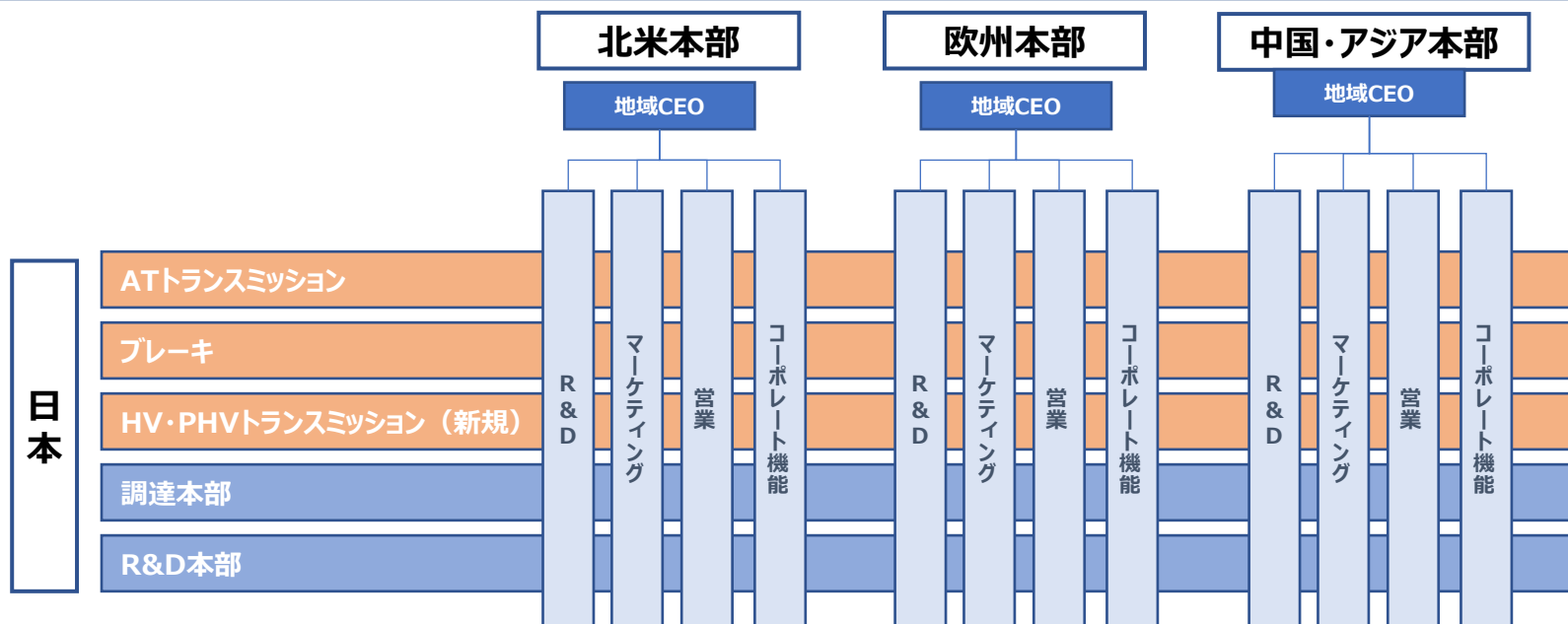
地域ニーズに合わせた製品開発をし、地域内での意思決定の迅速化を推進

### ・組織の共有化（効率化）

サポート機能を日本から横ぐしをさし、アドミニ機能を共有化して効率化

## グローバル組織を地域本部への変更

1. 地域ごとに**事業部を超えて機能を統合**する事で、顧客に対してパッケージでの提案を実施
2. **顧客情報を事業部を超えて共有**する事で相乗効果を創出
3. グローバルで調達などの**サポート機能を日本から横ぐしをさす**ことで、グローバルでの規模を追求



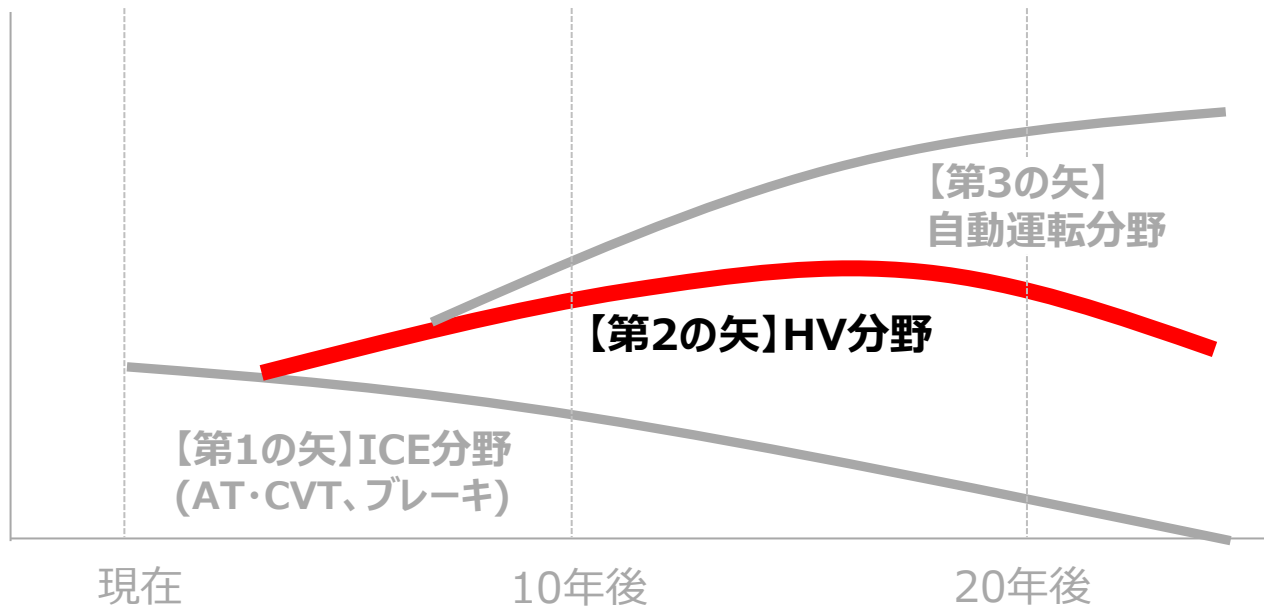
## ・弛まぬ原価改善をSABの文化としていくための取り組み

⇒**文化の醸成**のためには**仕掛け**が必要

仕掛け	具体的施策
<b>【動機】</b> ①原価低減が必要だと理解してもらい、してみようと思わせる	<ul style="list-style-type: none"><li>・原価改善に関わった人による講話実施</li><li>・部署単位/事業部単位/会社単位の成功事例発表会の開催</li><li>・過去の改善事例を新入社員教育で紹介</li></ul>
<b>【習慣化】</b> ②原価低減の方法・制度を整備して成功確率向上	<ul style="list-style-type: none"><li>・間接材改善プロジェクト</li><li>・QCサークル</li><li>・QCサークルリーダーの育成プログラムの整備</li><li>・全社の改善事例共有のデータベースの整備</li></ul>
<b>【評価】</b> ③原価低減に関わるヒトへのインセンティブ	<ul style="list-style-type: none"><li>・優秀件名の表彰によるモチベーションアップ</li><li>・表彰と賃金インセンティブの連動</li><li>・優秀改善事例の社長表彰</li></ul>

# 第2の矢の詳細

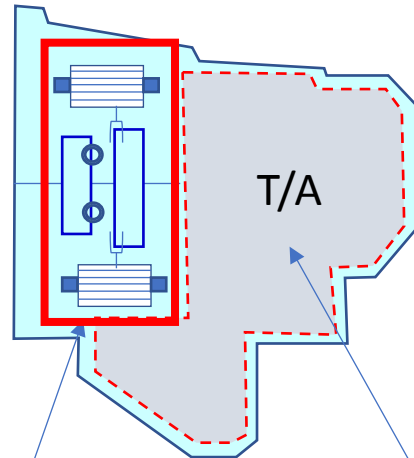
- ・10～20年後の成長事業の確保
- ・第3の矢へ向けた技術の獲得





## 1.HV市場へ参入のための技術の獲得

市場変化に対応するための、**モーターメーカーと合併でHV向けのパワーユニットを開発**



**モーター**  
(新しい技術)

**AT/CVT**  
(既存の技術)

**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

**SAB**

**合併会社を設立**

## 2.バリューチェーン全体強化による競争力の獲得

サプライチェーン

当社の戦略

ねらい

原料  
メーカー

HVモーター製造に必須の「銅」を**安定的な値段で調達**するため  
鉱山権益へ出資

・コスト優位  
・安定供給

素材・材料  
メーカー

EVに求められる燃費向上、車内空間拡大に向けてのパワーユニットの軽量化・小型化のための**全方位的な素材メーカーとのアライアンス**

・技術的差別化

**SAB**  
部品メーカー

サプライチェーンの上下へ  
戦略的打ち手を行い

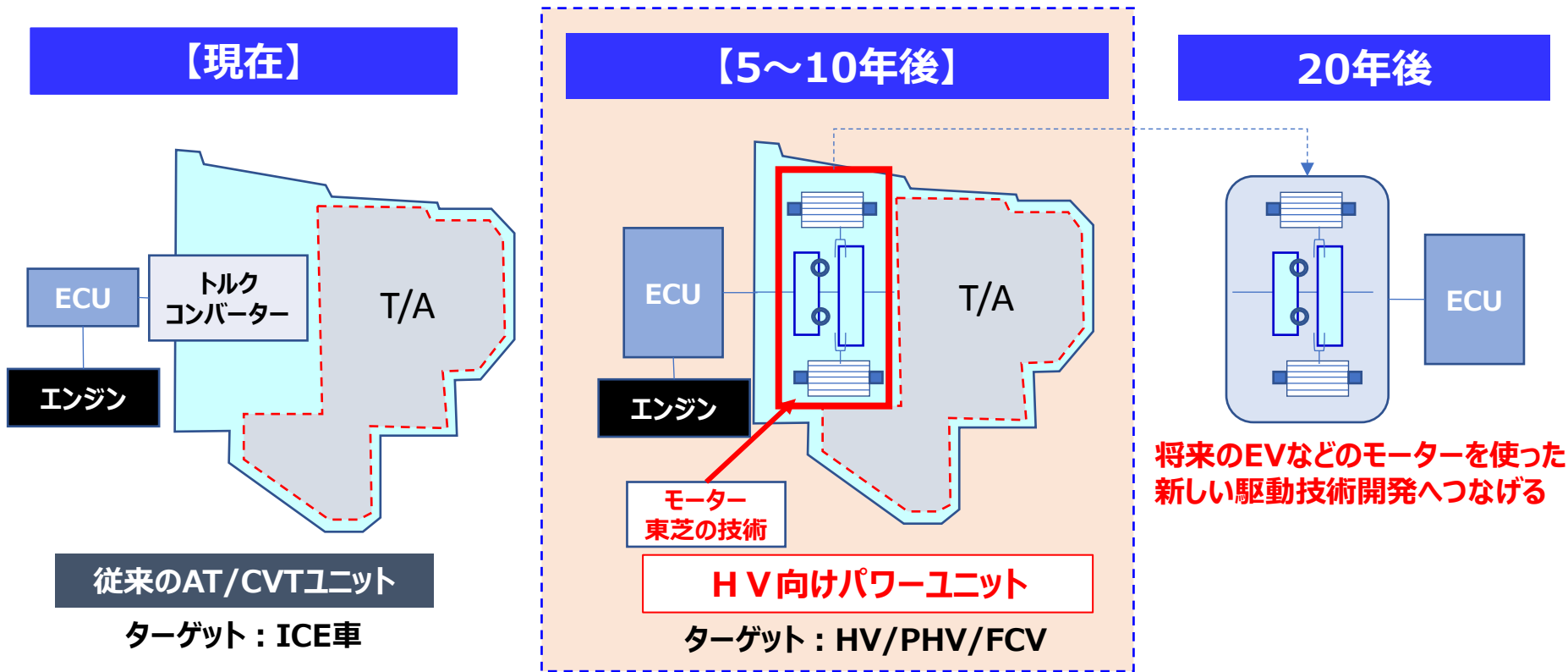
**バリューチェーン全体の強化**

完成車

調達のオープン化戦略を取る  
**欧州・北米の自動車メーカーを中心に営業戦略で販路を拡大**

・戦略的な販売

・HV市場に参入するためにモーターを搭載したユニットを開発



【新製品開発の技術的課題】

- 技術的に足りないエリア **モーターの技術**
- 当社の置かれた状況 **市場への早期参入が必要**
- 求められる仕様 **小型化/軽量化**

## ・HVパワーユニット市場に効果的に参入するために合併会社を設立

⇒技術面、市場面で、事業領域を拡大するために**2社は補完的な関係**

# SAB

### <持ち寄る技術>

- ・AT・CVTパワーユニット、
- ・クラッチ ・ブレーキ
- ・ECU（電子制御ユニット）

### <メリット>

- ・**モーター技術を手に入れる**ことで、成長するHV市場に参入可能
- ・経験のない**建機や産機の市場にアクセス**し、シェアを獲得することが可能

## 合併会社を設立

出資比率※  
60 : 40



# TOSHIBA

Leading Innovation >>>

### <持ち寄る技術>

- ・モーター
- ・小型化技術

### <メリット>

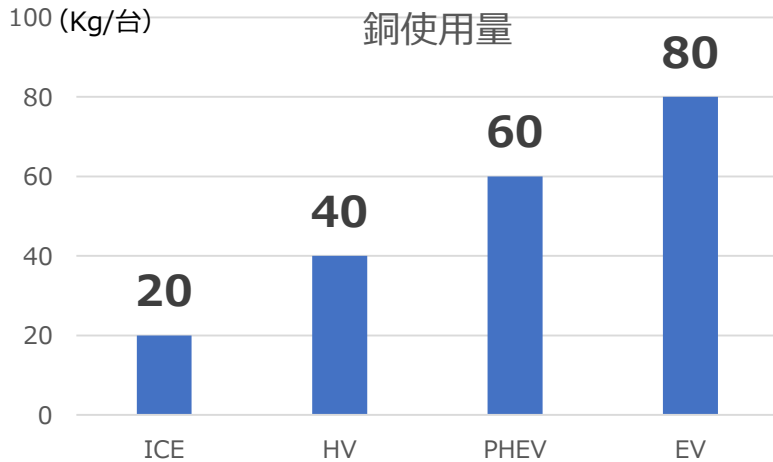
- ・**自動車のコア市場に参入**でき、成長事業を持つことができる
- ・SABの駆動制御技術と合わせ、自動車以外も含めた**自動運転市場に進出**できる

更に、自動運転の駆動制御技術に  
進化させ、第3の矢戦略に繋げる

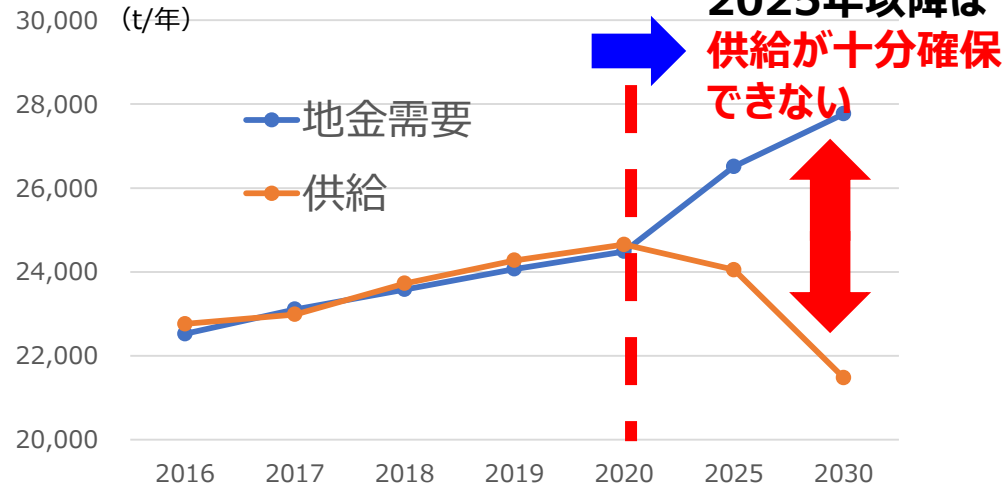
※自動車市場の経験、完成車メーカーとの関係から、SABがイニシアチブをとる。  
(トヨタとパナソニックの合併も60:40で開始)

・「**安定的な製品供給**」と「**他社より安価な原料調達**」を実現

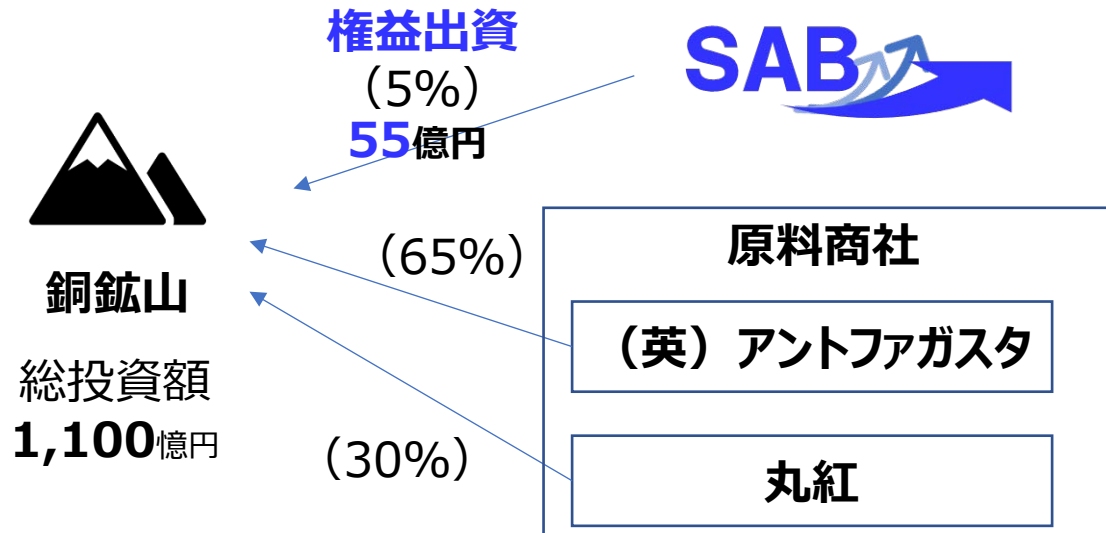
## 【HV化・EV化で必要な銅】



## 【モーターに必要な銅の需給予測】



## 銅の権益の獲得のスキーム



### 【当社メリット】

- ・将来の**安定した供給**
- ・調達**価格の安定**

### 【協力会社メリット】

- ・安定した**確実な需要家の確保**
- ・権益投資**リスクの分散**

- 全ての部品を素材から見直すために、**業界トップメーカーとの技術開発アライアンス**を構築

## アライアンス・共同開発

**素材メーカー**

アルミ

**UACJ**  
UACJ

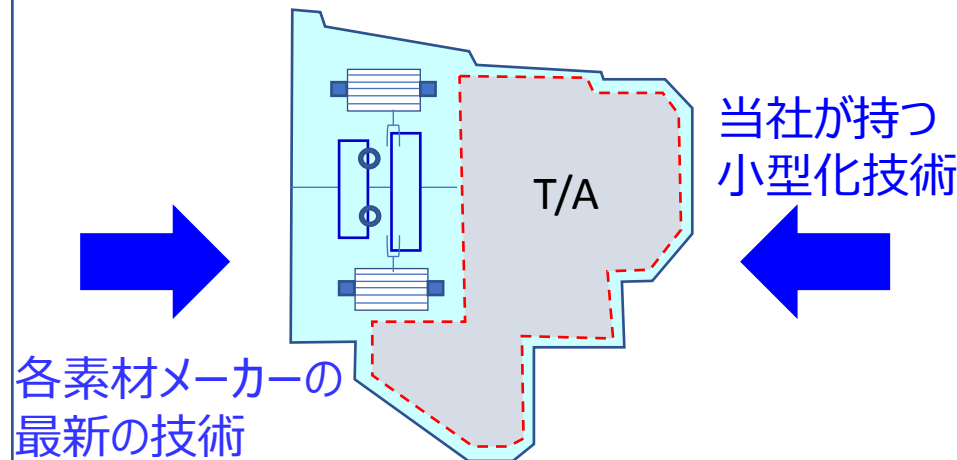
ハイテン鋼

**JFE スチール**  
JFE  
JFEスチール

CFRP  
(炭素繊維強化樹脂)

**Mitsui Chemicals**  
三井化学

## 業界最小・最軽量の パワーユニットの開発



↑ 素材系ベンチャー  
の新技术

**素材ベンチャー**

石灰石

ナノカーボン

出資を検討

**駆動制御部門**

**SAB**

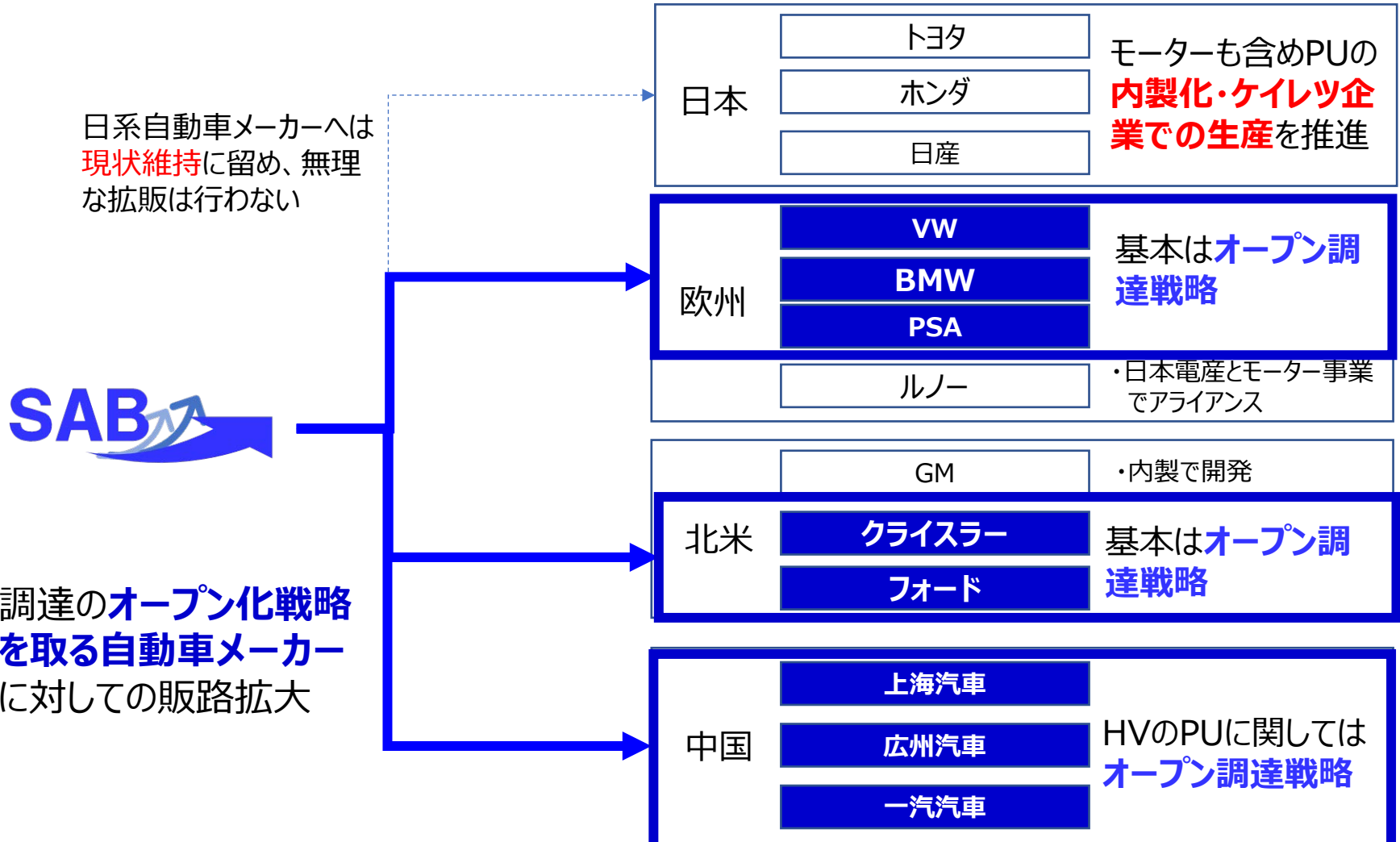


**新JV企業**

**SAB**

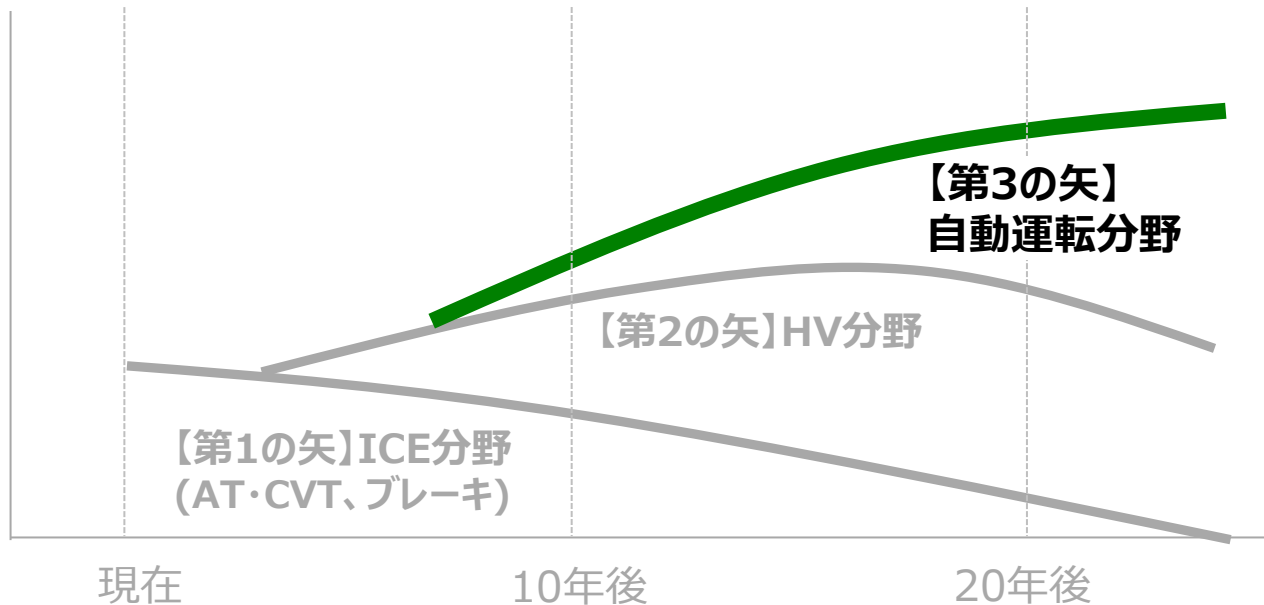
**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

- ・調達オープン化戦略を取る欧州・北米・中国企業に対して、  
当社の**競争力がある小型・軽量化**パワーユニットの採用拡大

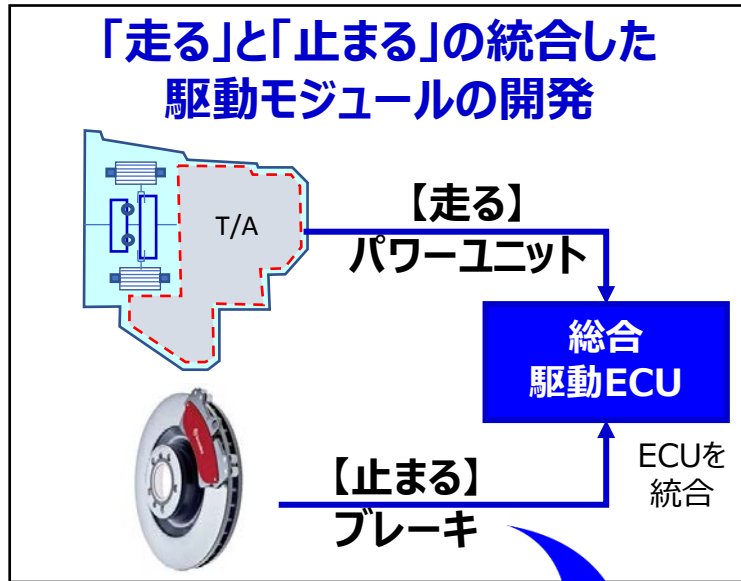


# 第3の矢の詳細

- ・20年後以降の成長事業の育成
- ・自動車以外からの収益獲得(ポートフォリオ強化)

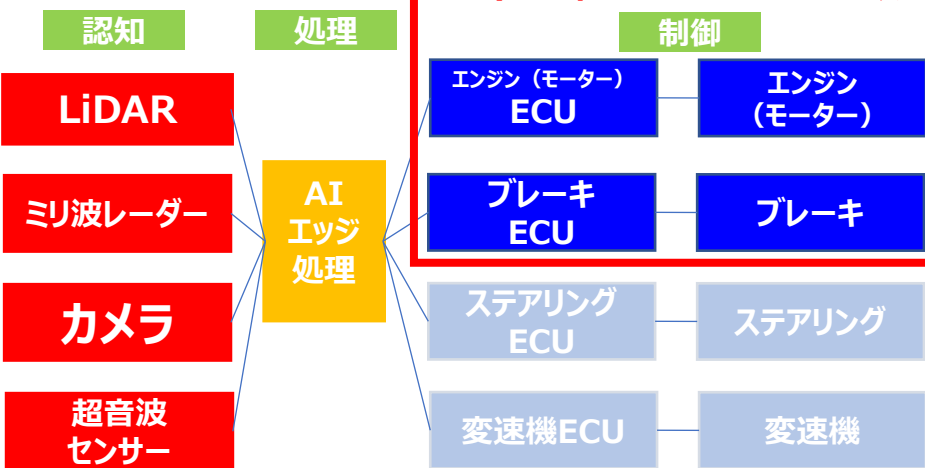


## 1. 総合駆動ユニットの開発




【当社のターゲットする領域】  
自動運転技術の全体像

### 当社の総合駆動モジュール



## 2. 自動運転市場への参入

<EV/HVの自動運転市場>



20年後の市場規模  
→年間販売：3,040万台  
※BCGLレポートより推計  
20年後の目指す利益：  
500億円/年

<建機、産機、農機市場>




20年後の市場規模  
→自動運転販売台数：  
3,600万台/年  
※BCGLレポートより推計  
20年後の目指す利益：  
110億円/年

<ドローン市場>



20年後の市場規模  
→年間販売：4,300万台  
※Sky Wingsレポートより推計  
20年後の目指す利益：  
70億円/年

<法人自動運転車のメンテナンス事業>



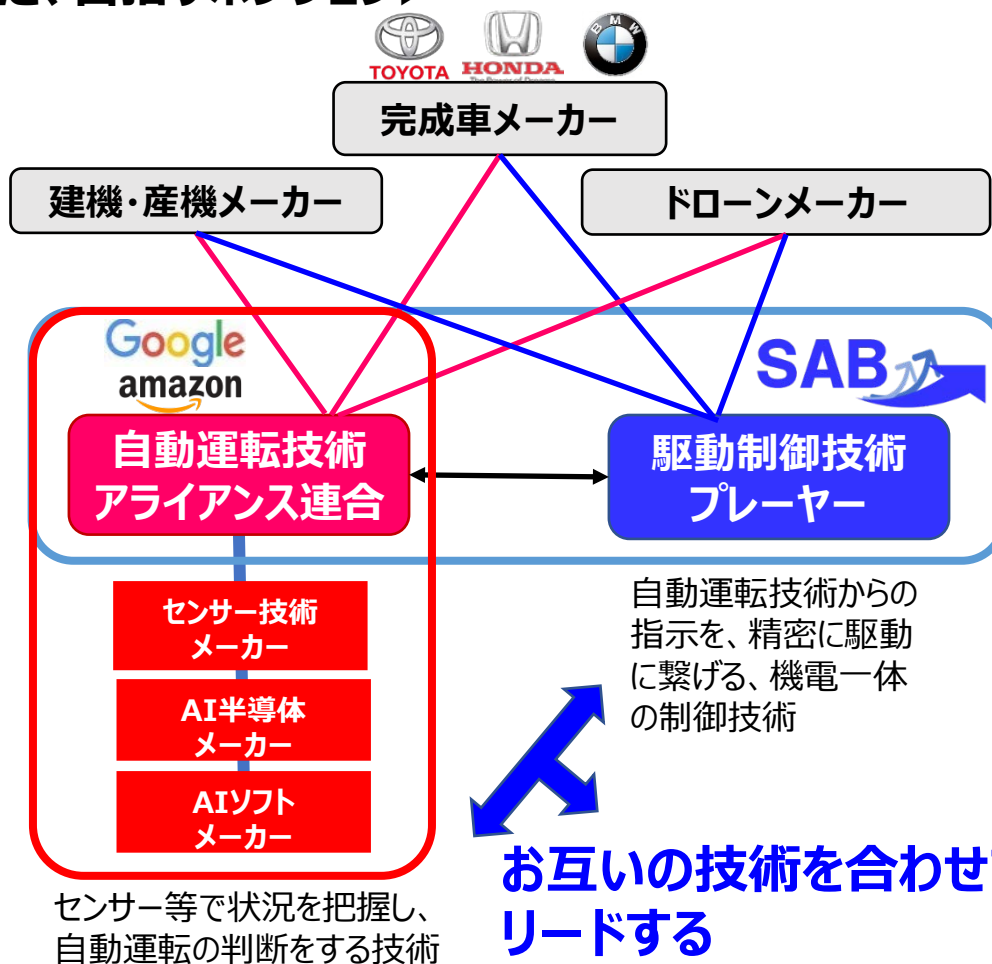
20年後の市場規模  
→対象：7,000万台  
※当社独自で推計  
20年後の目指す利益：  
30億円/年



## SABは自動運転車の「駆動制御技術」のリーディングカンパニーを目指す

- ・自動運転は、自動車業界以外にも**建機や産機、ドローンにも普及する**
- ・**提携先を模索する「自動運転技術」のIT系企業**とSABで連携して、ソフトウェア系IT企業の自動運転車の駆動制御ユニットのリーダーとして地位を築く

### <自動運転市場の構造と、目指すポジション>



#### メリット

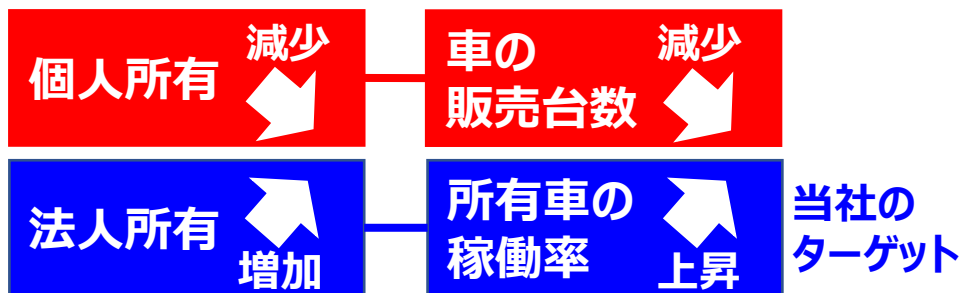
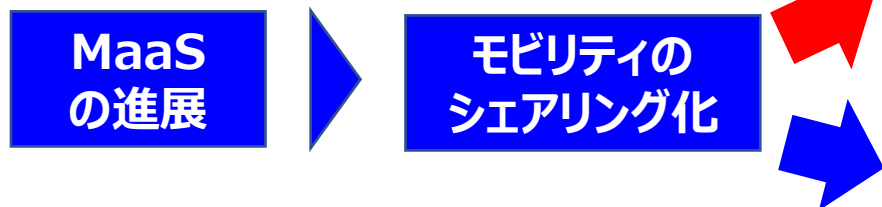
- ・ハード面での安定的な供給
- ・オリジナル部品の供給
- ・運転データの完全取得

#### メリット

- ・安定的な顧客の確保
- ・ソフト面のノウハウ吸収
- ・ITメーカー目線での製品開発

## SABの「総合駆動ユニット」のストック拡大を活かしたメンテナンス事業を推進

### ■ 長期での市場の変化

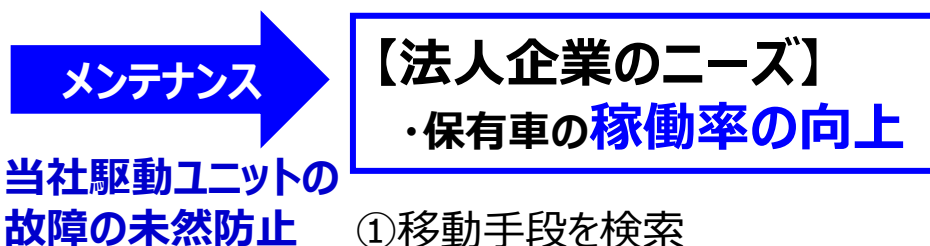
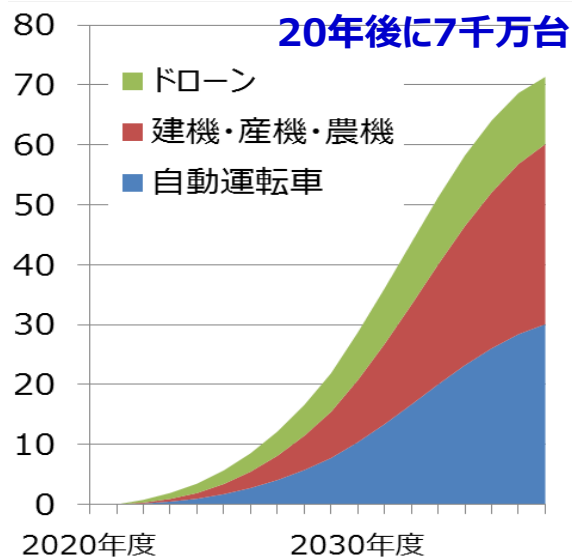


### ■ MaaS時代のメンテナンス事業の概要

#### 【当社の強み】

- ・第1の矢の工場のIoT化で培ったトラック技術
- ・製品シェアの高さを生かした豊富なデータ量

#### ■ SABの自動運転総合駆動ユニットの市場ストック (単位：百万台)



# 成長を支える 基盤への打ち手

「戦略」を補完する **HR – HRM** の構築

【ビジョン】

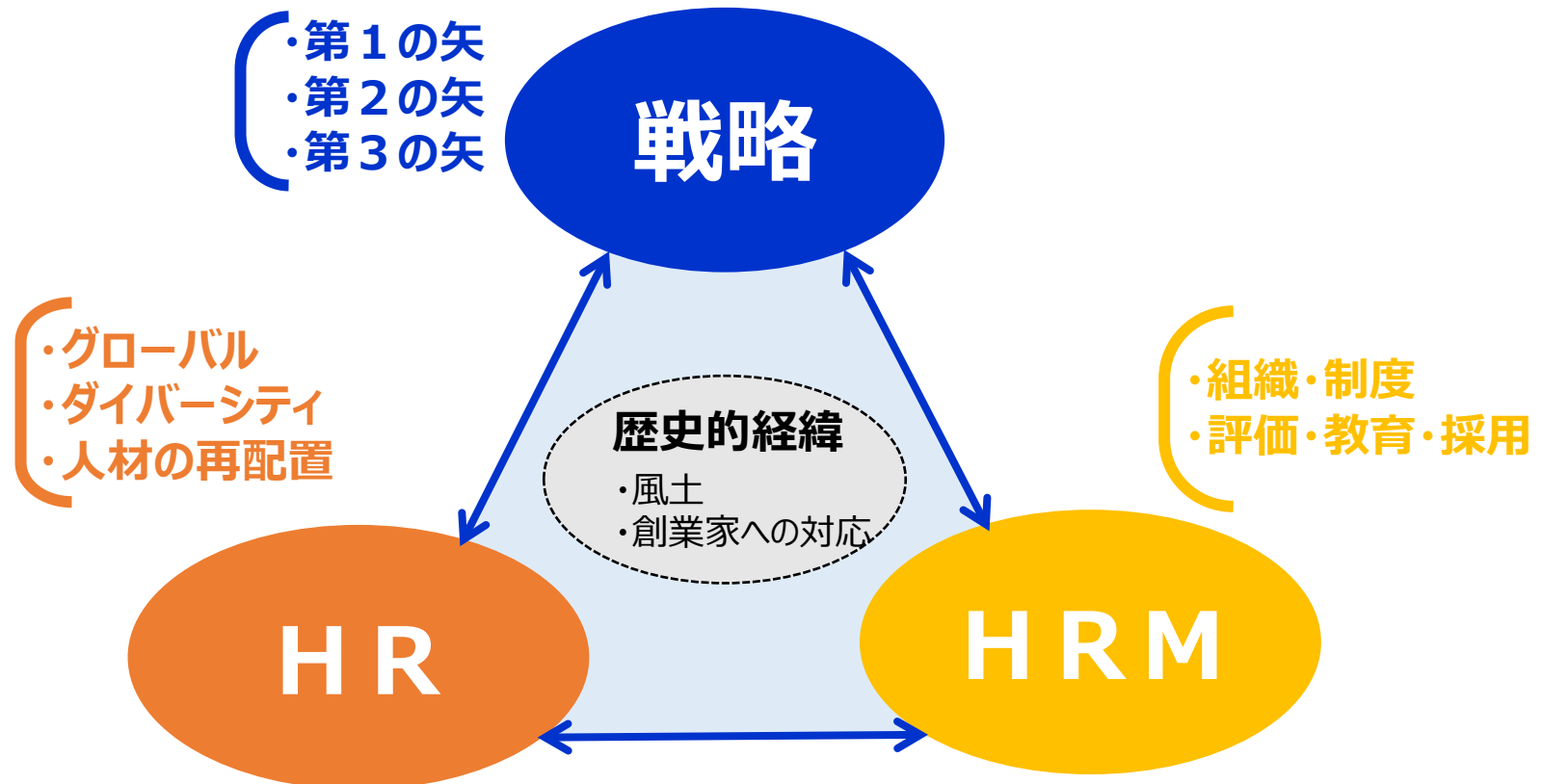
世界一の駆動制御メーカーになる

【理念】

駆動制御で世界中を便利にして顧客を笑顔にする

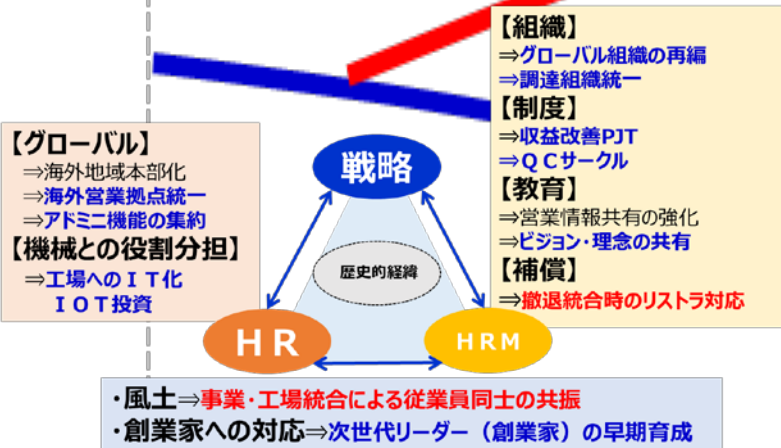
【行動指針】

絶え間ない挑戦



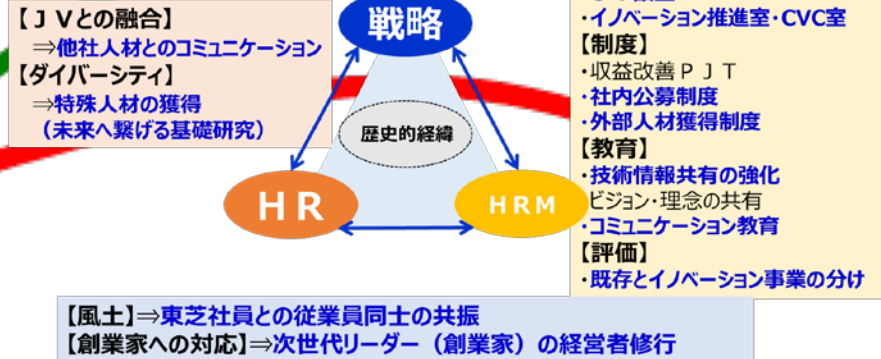
## 【第1の矢】ICE分野 (AT・CVT、ブレーキ)

MT事業撤退、工場・研究所統合、  
工場自動化、コスト削減



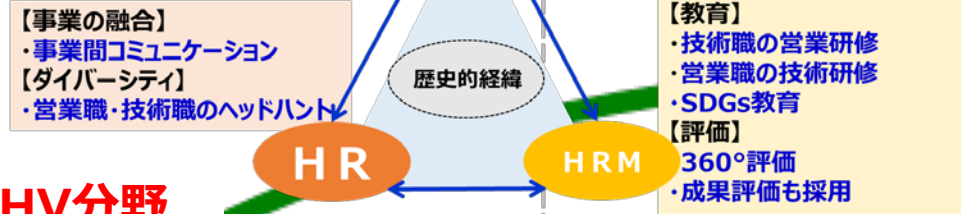
## 【第2の矢】HV分野

HV事業への進出、  
東芝とのJV設立、小型化研究



## 【第3の矢】自動運転分野

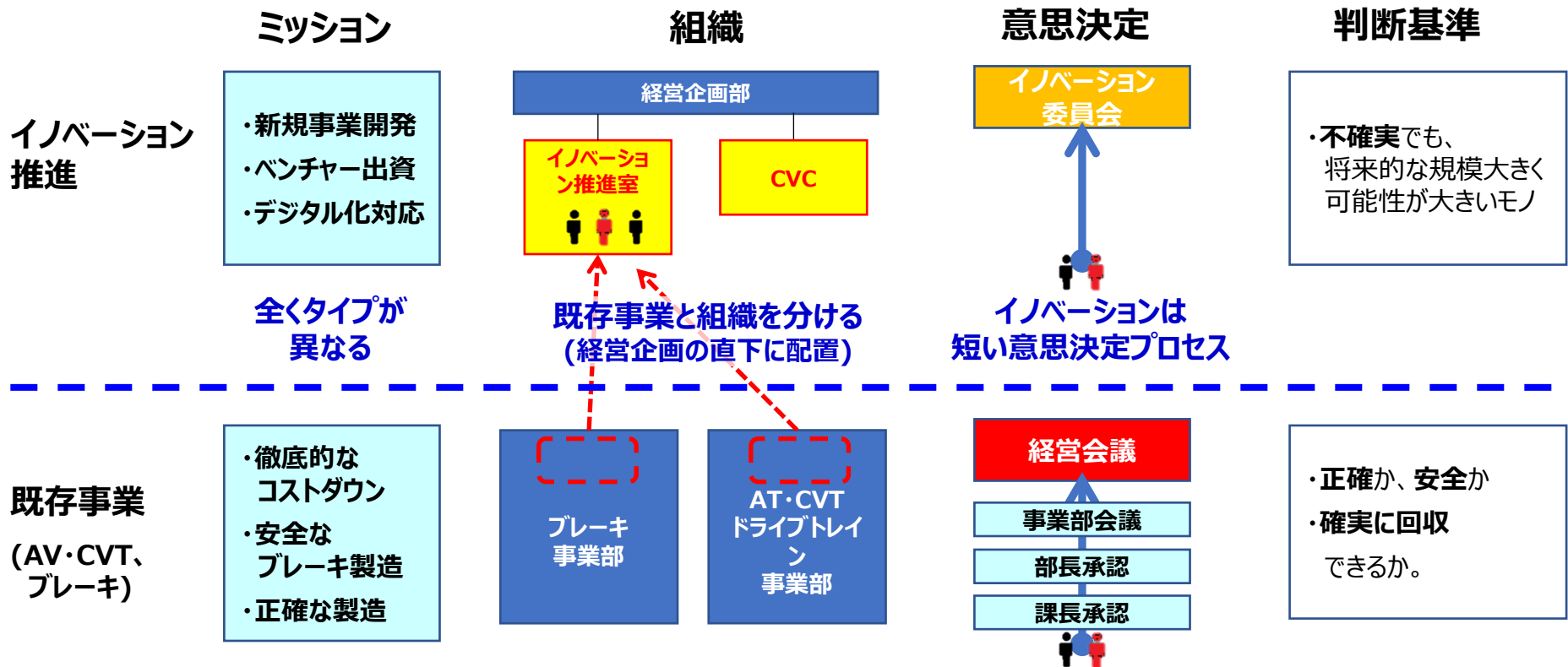
駆動制御技術で競走優位/建機・  
ドローン市場参入/メンテナンス事業参入



・新技術を常にキャッチアップしていくために、新事業開発やベンチャー投資の際の意思決定の仕組みを既存事業とは分けて構築

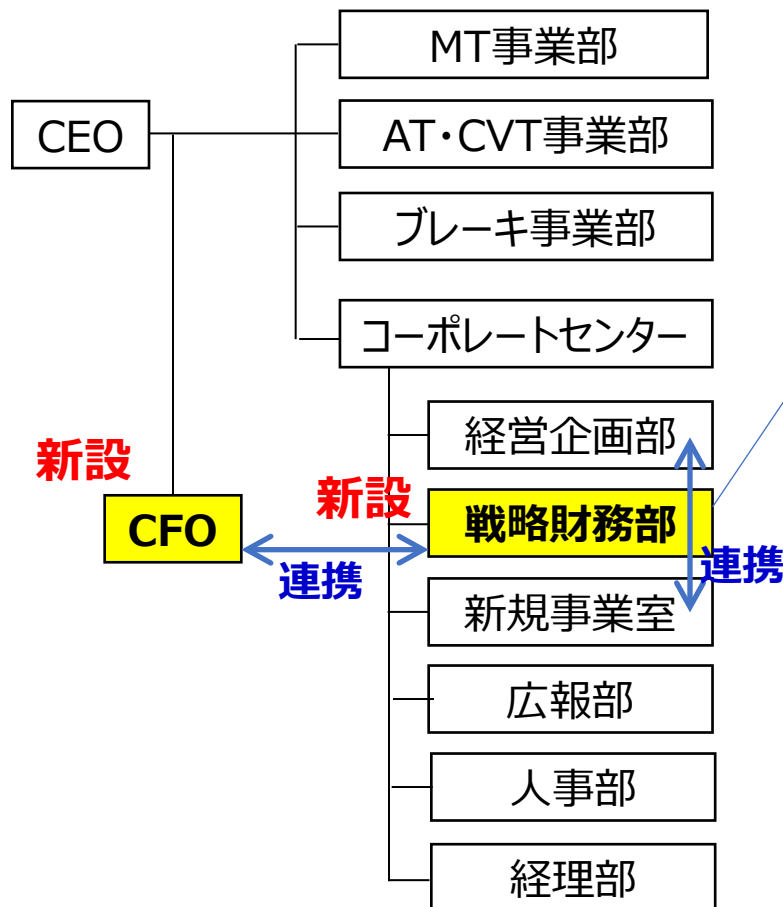
## 【考え方】

- ・既存事業とイノベーション推進は、**ミッションや扱う事業が大きく異なる**ため、**組織、意思決定、判断基準を分ける**
- ・新規事業開発やCVCは、意思決定プロセスが短く、**不確実な意思決定できる判断基準を設定**



## 外部からCFOを採用し、コーポレートセンターに「戦略財務部」を設置

- ・資金調達や、格付対応、投資評価、M&A検討など、**財務戦略の強化が必要**
- ・新CFOをサポートし財務戦略を立案・実行するためにコーポレートセンターに「**戦略財務部**」を設置



### ■ 戦略財務部のミッション

#### ① 資金調達戦略の立案

- ・株主資本、有利子負債の選択
- ・経営企画部と密な連携

#### ② 格付機関対応の強化

- ・健全性、成長戦略の説明を強化

#### ③ 投資評価

- ・投資案件に対し第3者意見を表明

#### ④ M&A検討

- ・スキーム検討、財務DD実施
- ・新規事業室と密な連携

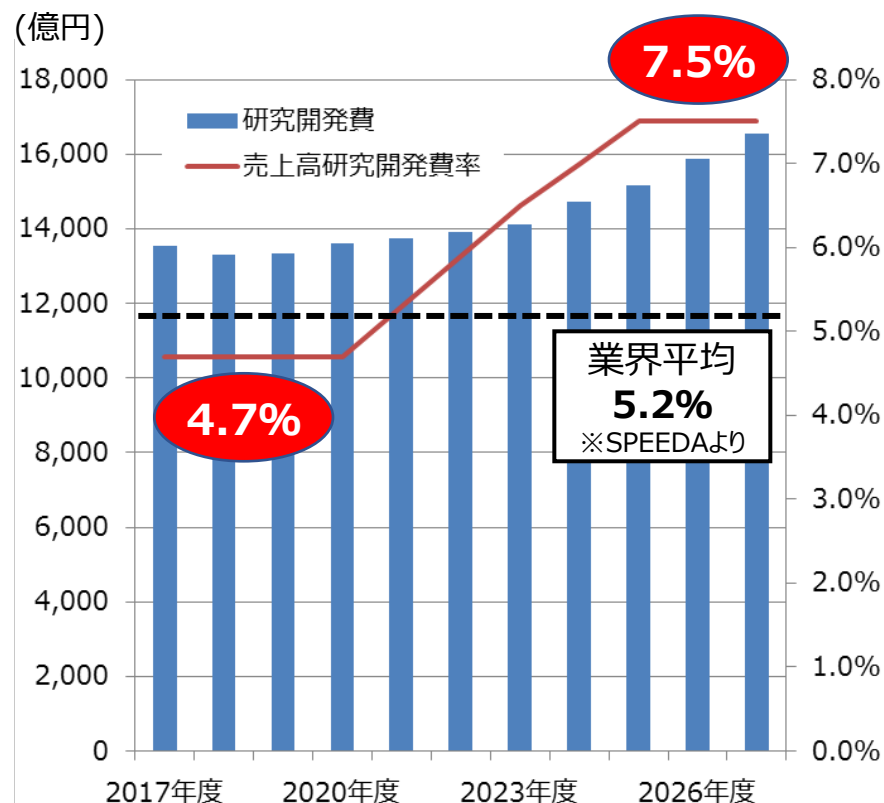
- 成長に向け、**今後5年間に集中的に投資を強化（約2,000億円）**
- 株主配慮のために、**自己株式の取得（500億円）を実施**
- 継続的に成長するために、**研究開発費を段階的に増加**

## ＜今後5年間の主な投資＞

- 成長投資 約2,000億円
- 自社株買い 500億円

第1の矢	・工場のIoT化	500億円
第2の矢	・東芝とのJV立ち上げ	200億円
	・HV向け ドライブトレイン工場	800億円
	・銅鉾山への出資	50億円
第3の矢	・自動運転向け 駆動制御の向上	250億円
その他	・CVC (素材、小型化等)	250億円
	・自己株買い	500億円

## ＜研究開発費の推移＞

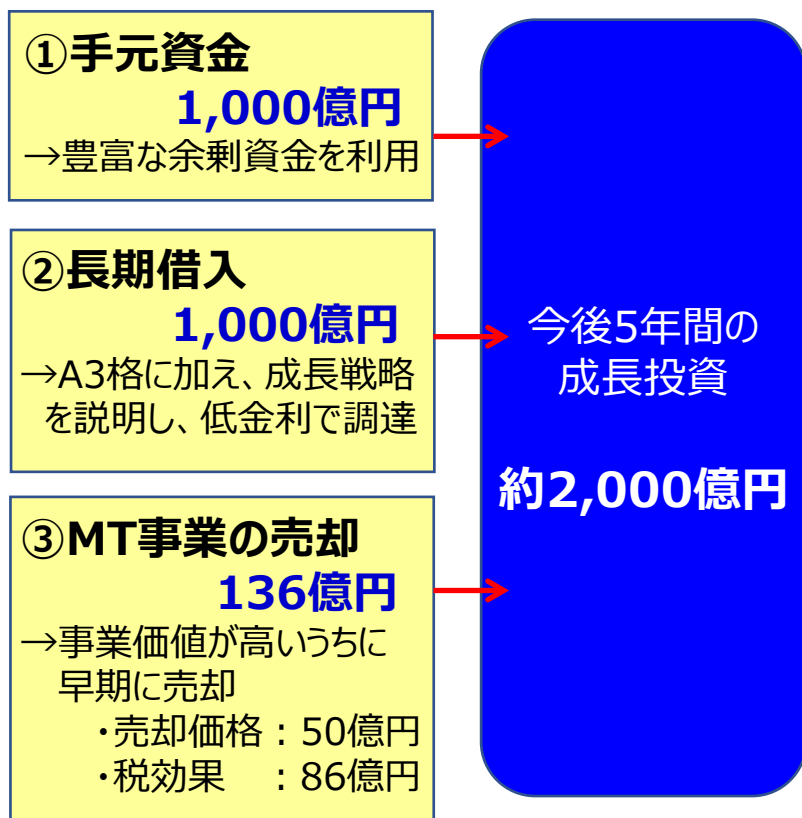




- 成長投資の資金は、50%は**手元資金（1,000億円）**を投入し、残り50%は**長期借入（1,000億円）**を実施

⇒「**格付を維持・向上**」しつつ、「企業価値向上に向けた**資本効率**」を両立

## ＜成長投資に向けた資金調達＞



## ＜資金調達の考え方＞

- 以下の2項目を意識し、自己資本、有利子負債からバランスよく調達を行う

意識するポイント	格付けの維持・向上	資本効率の向上
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>借入金利の抑制</li> <li>調達の自由度確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主への配慮</li> <li>株価の維持・向上</li> </ul>
10年後の想定	<ul style="list-style-type: none"> <li>DELシオ：1倍以下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROE：7%程度</li> <li>EBITDA：2千億円</li> </ul>
20年後の想定	<ul style="list-style-type: none"> <li>DELシオ：1倍以下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROE：9%程度</li> <li>EBITDA：3.7千億円</li> </ul>

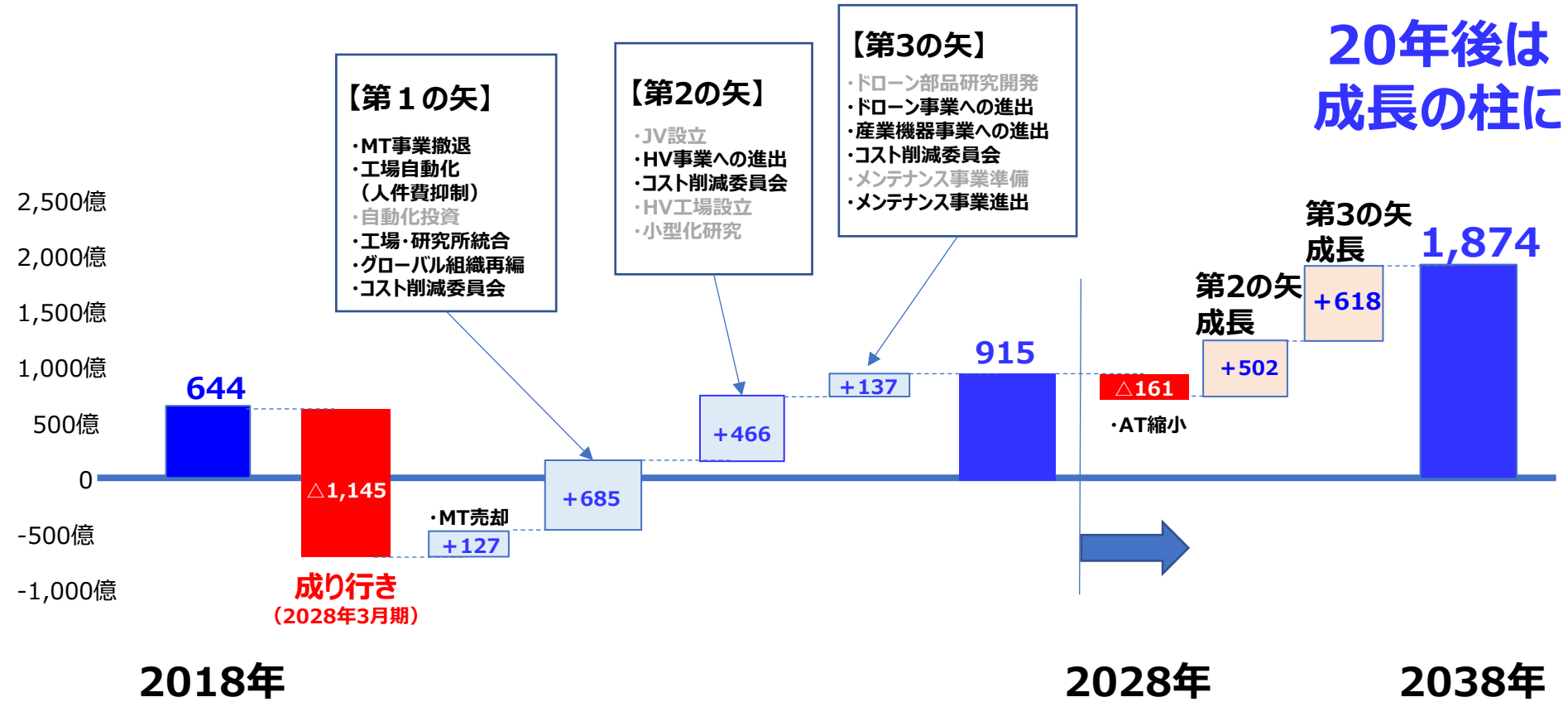
# まとめ

## 「自動車事業 1 本足からの脱却」のためのロードマップ

⇒「技術の獲得」と「資金の獲得」の時期を見極めて、計画を実行していく

打ち手	スケジュール			
	5年後	10年後	15年後	20年後
<b>【第1の矢】</b>				
MTからの撤退、売却	■			
AT・CVT事業の再編（研究所統合、地域本社制等）	■			
オペレーションの効率化（工場）	■	■		
<b>【第2の矢】</b>	■			
モーター技術・クラッチ技術の獲得（東芝との連携、JV設立）	■	■		
工場設立（2年後・4年後）※老朽取替は10年後		■	■	
HV向け小型・軽量化のPUの研究開発		研究開発	研究開発	
HV事業への進出		■	■	
EV事業への進出及び自動運転台頭による駆動制御		研究開発	■	■
<b>【第3の矢】</b>	■	■	■	
駆動制御ユニットの小型・軽量化研究開発及びドローン制御開発	研究開発	研究開発		
メンテナンス事業立ち上げ		■	■	■

# 3事業の成長による利益1,800億円を目指す



当社を世界を牽引する駆動制御技術の  
リーディングカンパニーにしよう!!  
そのためには社員一丸となって変化を  
推進していかねければならない。  
私が先頭に立つので、皆の力で成し遂げよう!

代表取締役社長 星野康晴

以上

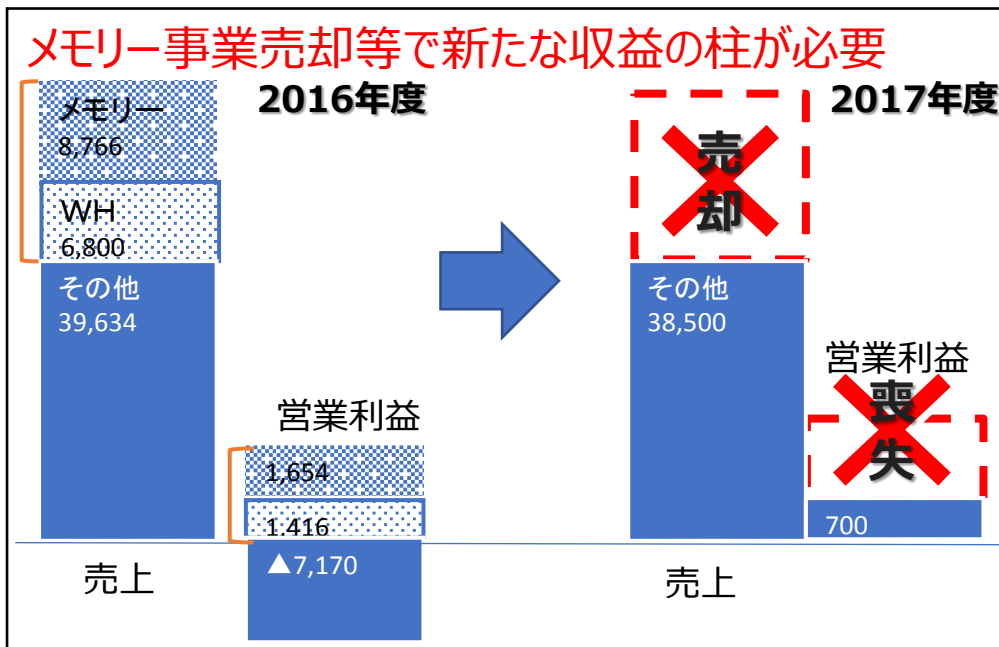
# APPENDIX

	2018/3月期	2028年3月期 (10年後)	2037年3月期 (20年後)
売上高 [億円]	17,167	20,240	37,480
営業利益 [億円]	644	915	1,874
売上高営業利益率 [%]	3.8%	4.5%	5.0%
EBITDA [億円]	1,368	2,019	3,750
EBITDAマージン [%]	8.0%	10.0%	10.0%
ROE [%]	6.9%	6.6%	9.0%
D/Eレシオ [%]	91%	62%	75%
流動比率 [%]	158%	157%	158%
売上高研究開発費率 [%]	4.7%	7.5%	7.5%



- 東芝の事業の状況を踏まえると、**東芝視点でもアライアンスの合理性は高い**

## 東芝の現況



## 東芝の事業機会・脅威

(機会) E V 向け市場の安定性  
産業機器向けより長期安定的な取引関係構築可能。成長性も抜群  
(富士電機社長コメント)

(脅威) モーター事業の過当競争  
コモディティ化が懸念されるモーター単品からユニット化推進へ

(制約) 連携は系列企業以外で  
相手はユニット構築可能な技術を持つ独立系自動車部品製造業である必要性

東芝は、独立系で駆動制御技術持つSAB社との連携により、  
**自動車業界における競争力強化**

東芝は、新たに**中長期的な収益源となる事業確立**

- ① SABが60%出資し、自動車業界に特化した**SAB社がイニシアチブ**
- ② 成長戦略のカギを握る「**駆動制御ユニット開発**」のかじ取りに、**多くの製品の初期開発に関わり、開発部門取締役を歴任した、SAB社ブレーキ事業本部ヴァイスプレジデント小田嶋氏を起用**

1) 社名	S&Tオートモーティブテクノロジーズ株式会社
2) 本店所在地	神奈川県横浜市（SAB株式会社内）
3) 事業所所在地	【福岡事業所】（SAB社福岡工場内）,【ポーランド事業所】
4) CEO	小田嶋 三矢（前・SABブレーキ事業本部ヴァイスプレジデント）
5) 主な事業	HV向け駆動制御ユニットの開発・製造・販売
6) 資本金	1億円
7) 出資比率	SAB 60%、東芝 40%
8) 設立年月日	2020年4月1日（予定）
9) 事業開始日	2020年6月1日（予定）

## 合併会社方式を採用する理由

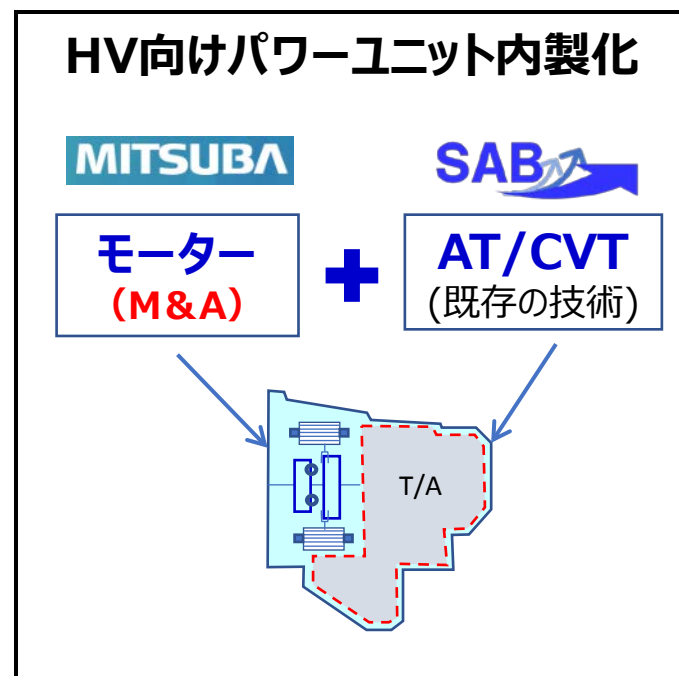
- ① **100%出資のリスクを抑制しつつ、東芝のブランドや研究開発・商品開発ノウハウ活用が可能**
- ② **長期的視点の研究投資から開始するため、出資を伴うことで、通常の取引や業務提携よりも長期的関係構築が可能**

- 東芝とのアライアンスが成立しない場合、**モーター技術をM&Aで取得し、モーター技術を内製化する**ことで、第2の矢、第3の矢戦略に繋げる。

(技術力、自動車以外への展開を踏まえ、東芝とのアライアンスを優先する)

## <M&A候補企業>

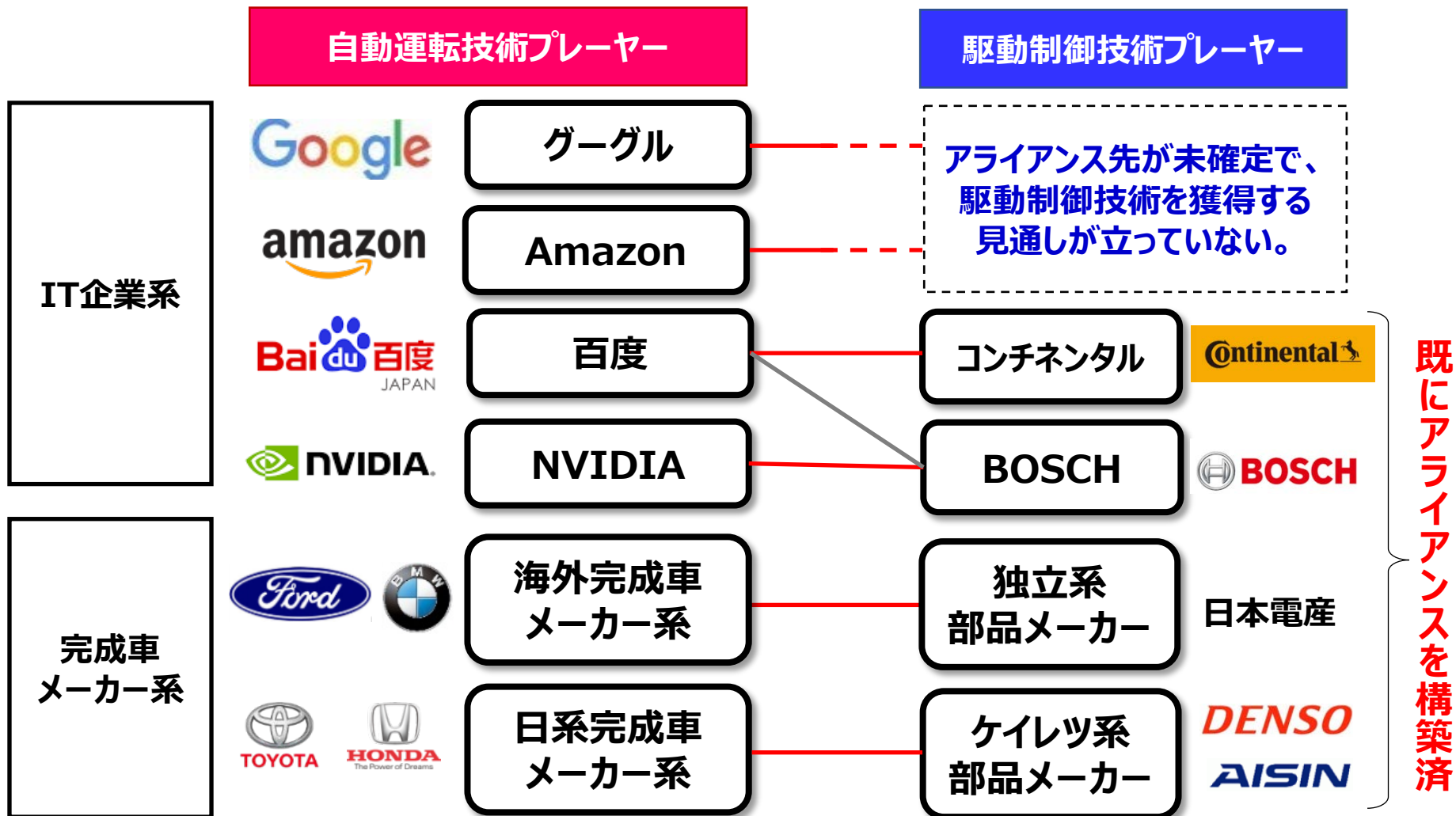
企業名	株式会社 ミツバ
特色	ワイパーシステムなど自動車向けモーターが中心 二輪も一部展開。ホンダ向けの比率が高い。
業種	モーター、自動車用電装品
設立	1946年
上場・取引市場	東証1部
従業員数	26,845人
時価総額	<b>398億円</b> (2018年7月現在)
財務実績	売上高：3,800億円 営業利益：191億円 (営業利益率4.9%) 当期純利益：▲65億円 流動比率：144% 自己資本比率：20.13%
株主構成	個人等21.8%、金融機関46.7%、 国内法人18.6%、海外10.5%、その他2.4%



**【第2の矢】**  
HV向け  
パワーユニット  
市場への進出

**【第3の矢】**  
自動運転向け  
駆動制御ユニット  
への発展

- 完成車メーカー系は既にアライアンスを構築済み
- IT企業では、百度やNVIDIAは、駆動制御技術を持ったプレイヤーとのアライアンスを始めているが、**GoogleやAmazon等は、駆動制御技術を手に入れていない**



- ・「既存事業の筋肉質化」を目的に調整

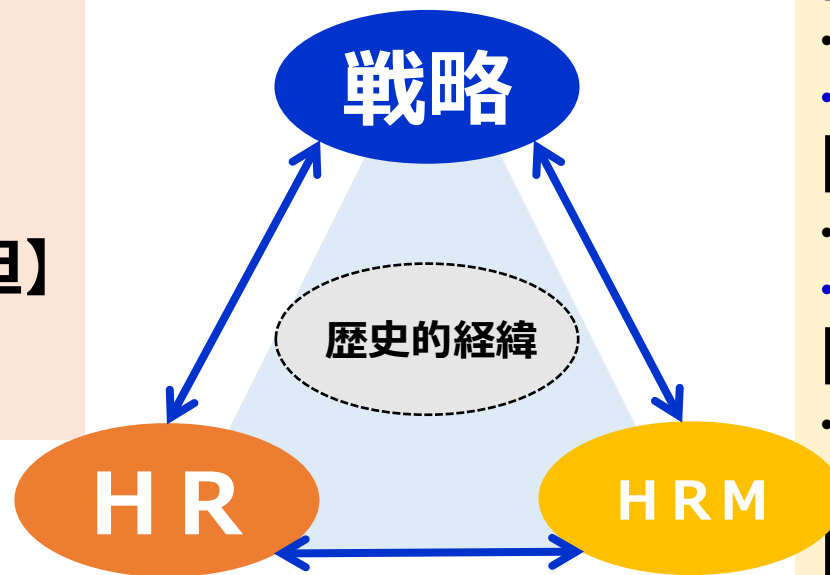
MT事業撤退  
工場・研究所統合  
工場自動化、コスト削減

## 【グローバル】

- ・海外地域本部化
- ・海外営業拠点統一
- ・アドミニ機能の集約

## 【機械との役割分担】

- ・工場へのIT化
- ・IOT投資



## 【組織】

- ・グローバル組織の再編
- ・調達組織統一

## 【制度】

- ・収益改善PJT
- ・QCサークル

## 【教育】

- ・営業情報共有の強化
- ・ビジョン・理念の共有

## 【補償】

- ・撤退時のリストラ対応

【風土】⇒事業・工場統合による従業員同士の共振

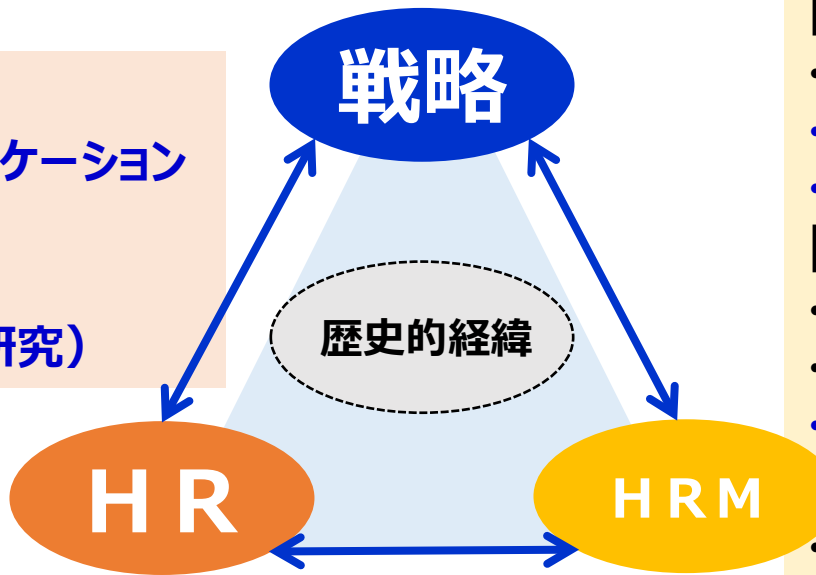
【創業家への対応】⇒次世代リーダー（創業家）の早期育成

・「HV市場への参入」と「将来のEV市場への技術の獲得」

HV事業への進出  
東芝とのJV設立  
小型化研究

【JVとの融合】

- ・他社人材とのコミュニケーション
- 【ダイバーシティ】
- ・特殊人材の獲得  
(未来へ繋げる基礎研究)



【組織】

- ・HV事業の新事業準備室
- ・JV設立
- ・イノベーション推進室・CVC室

【制度】

- ・収益改善PJT
- ・社内公募制度
- ・外部人材獲得制度

【教育】

- ・技術情報共有の強化
- ・ビジョン・理念の共有
- ・コミュニケーション教育

【評価】

- ・イノベーション事業向け評価

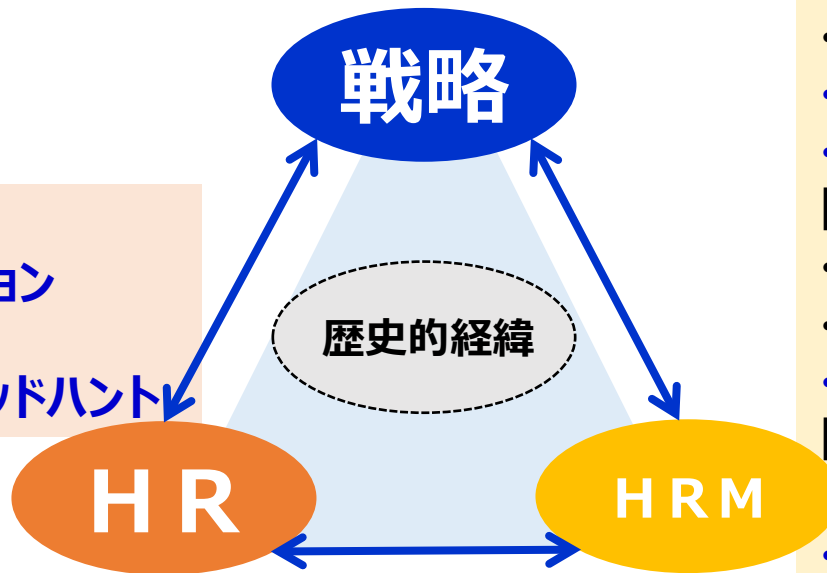
【風土】⇒東芝社員との従業員同士の共振

【創業家への対応】⇒次世代リーダー（創業家）の経営者修行

・「自動車事業 1 本足からの脱却」を目的に調整

駆動制御技術で競走優位  
建機・ドローン市場参入  
メンテナンス事業参入

- 【組織】
  - ・HV/建機/ドローン/  
メンテナンス事業の立ち上げ
- 【制度】
  - ・連携強化 P P T
  - ・多事業部門への公募制度
  - ・65歳以上の技術シニア職
- 【教育】
  - ・技術職の営業研修
  - ・営業職の技術研修
  - ・SDGs教育
- 【評価】
  - ・360°評価
  - ・成果評価も採用



【事業の融合】

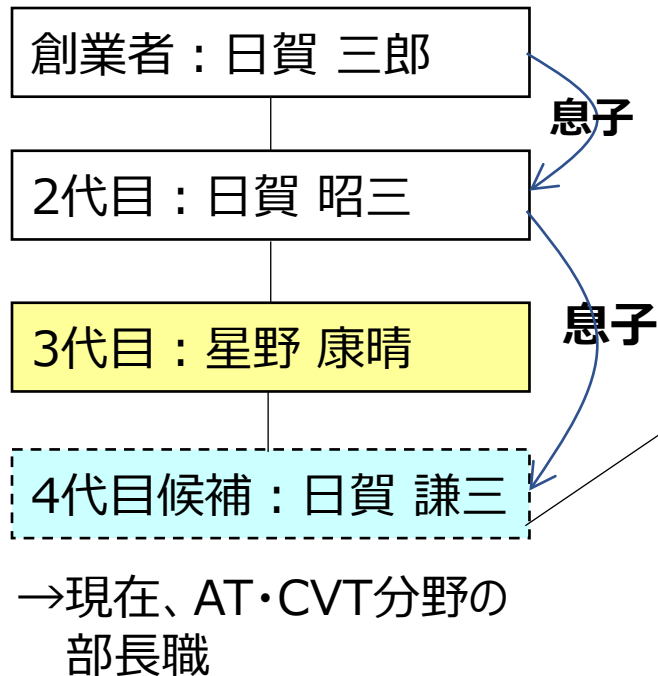
- ・事業間コミュニケーション
- 【ダイバーシティ】
- ・営業職・技術職のヘッドハント

【風土】⇒従業員同士の共振が起こる風土

【創業家への対応】⇒創業家の経営者登用、創業家の統率力

- ・事業構造が大きく変わるため、**早期から次期経営者の育成を開始**
- ・**前社長の息子(現在、部長職)を、今期より新たに取締役に選任し、次期経営者として育成**
- ・創業家に忠誠心が高い社員も含めた一体感の醸成も期待

## <SABの歴代の経営者>



### ■次期経営者として育成

#### ①取締役に選任

- ・経営会議、取締役会に参加し、全社的な経営視点を養う。

#### ②成長戦略の経験

- ・第2の矢、第3の矢に携わらせ、従来の自動車部品ではない事業での成長を経験させる。  
(東芝とのJV組成を含む)

#### ③一体感の尚一層の強化

- ・創業家に忠誠心が高い社員に対しても、求心力を期待。



## 5年後は、成長に向けた先行投資の局面。

### V字回復途上の厳しい時期だが、全社一丸となり成長に向け邁進する

- ・既存事業：徹底した原価低減を行うものの、市場縮小の煽りを受け、**営業利益は2017年度比3割減の466億円**
- ・第2の矢：HVパワーユニット事業は新規工場への投資により、**営業利益は▲25億円**だが、**売上が拡大しており、翌年度から黒字化の見込み**
- ・第3の矢：自動運転の総合駆動モジュール事業は、**研究開発を強化**しており、売上が極めて小さい局面であるため、**営業利益は▲41億円**

