

「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)

自動車業界は100年に1度と言われる大変革の時代に突入。当社もその変革の影響を受け、2030年以降、売上が急落することが予想され、企業の存続が危ぶまれる。
この危機に対し、新たに掲げるビジョンは、「高いモノづくり力に裏打ちされた、たゆみない新製品開発により、環境・快適・安全が調和した豊かな社会の実現に貢献する～皆が元気に“ただいま！”といえる社会に～」。
その主な戦略として「AT・CVT事業のハイブリッド部門&ブレーキ事業(特に電子制御ブレーキ)へ傾斜資源配分の実行」「モーター製造会社(日本電産を想定)等のアライアンスによるパーソナルモビリティ市場への進出」「MT事業の撤退・売却」である。
この戦略に沿って生産拠点再編、組織構造・人事制度変更を行い事業部間でのシナジーを創出。そして自動車部品市場と2040年に540兆円へ成長するパーソナルモビリティ市場において、世界の人々に安全と安心を届けるオンリーワン企業になる。

自動車業界のパラダイムシフトによる当社への影響(添付 1)

自動車産業に押し寄せる「CASE」(“C”つながる、“A”自動運転、“S”シェアリング、“E”電動化)の波は、幅広い産業を巻き込んで、人々のライフスタイルからビジネスのあり方まで、根本からの変革を促す。そのような環境下で、当社にとって特に影響の大きいパラダイムシフトは電動化とモジュール化である。
電動化に伴う部品構成の変化によって、直近売上高の7割をも占めるトランスミッションは不要になる可能性が高く、また、ブレーキも電子制御化という部品機構の変更が求められる。
また、モジュール化により、部品の付加価値が低下することで競争がさらに激化。収益性の低下も予想されることから、将来的な事業継続に疑義が生じかねないほどの多大な影響が懸念される。

自動車部品メーカーの勝ちパターンの変化(添付 2)

完成車メーカーはEVや自動運転といった新領域に経営資源をシフトする。また電動化は、系列での“擦り合わせ”による技術獲得の重要性を低下させる。そのため、自動車部品メーカーは、これまでの専門領域における高い適応能力だけでなく、車両全体の視点からシステムと改善提案ができる幅広い知見と総合力が求められる。この勝ちパターンの変化に適応するかのよう資金力を有する会社は取扱製品群と規模のメガ化を推し進めている。しかし市場の変化は段階的であり、自動車部品メーカーとしては、中長期的視点で市場の変動に合わせながら、自社の強みを活かす経営が求められる。

製品特性と顧客 KBF(添付 3)

(1) トランスミッションの製品特性と顧客 KBF
日米では AT・CVT が、欧州では MT が主流である。製品サイズが大きく、輸送費が高いため顧客の近くでの製造が望ましい。一方で労働集約的な側面もある。各国の環境規制が厳しさを増す中で、当面の主力である ICE での性能向上のニーズは依然として強い。現在販売中の EV にはトランスミッションは搭載されていないが、競合は EV 時代における価値提供についての研究を続けている。

(2) ブレーキの製品特性と顧客 KBF
既存のブレーキ(ディスク・ドラム)において付加価値の高い摩擦材は、HEV・PHEV・EV の進行により需要の大幅減少が予想され、それ以外の部品はコモディティ化が進む。人命にかかわる重要保安部品であるため、採用実績が重視され、参入障壁は高い。HEV・PHEV・EV への移行に伴い、従来ブレーキ機構と回生ブレーキとの協調制御がスムーズで、かつ安全性能はこれまで以上を担保できるシステム構築が求められる。

自社の現状把握と課題の特定(添付 4-8)

(1) 全社戦略の状況(添付 4)
足元の業績は4年連続で増収増益であり、18年度も成長が見込まれている。その中で、主力事業である AT・CVT 事業へ傾斜的に研究開発投資や設備投資等の経営資源の配分を行っている。また、事業部制組織を徹底したことにより、事業本部で業績責任や文化もバラバラとなっており、グループ間でのシナジー

を十分に発揮できていない。
(2) ドライブトレイン事業の現状と課題(添付 5)
AT・CVT 事業は、グローバルでの供給力や製品品質力により、幅広い顧客の商権を獲得し、グローバルでの高いシェア(19%)を有している。売上高・営業利益ともに成長はしているが、市場の成長率を下回っており、それ以上に競合と比較して収益力で大きく見劣りする。その主な要因である売上原価については、グループシナジーを生み出せていないほか、製造拠点の分散による非効率性や一直体制による稼働率の低さが挙げられる。
MT 事業は、市場が成長する中で、売上高横ばいであり、また、収益性も極めて低いことから、グローバルにおける存在感の一層の希薄化が懸念される。

(3) ブレーキ事業の現状と課題(添付 6)
ブレーキ事業では世界シェア上位(10%)であるにも関わらず、戦略投資の配分がされていない。他社が積極的に投資をする中で、近年は毎年2%近く売上高の減少が続いており、競争優位性の劣化が見え始めている。コスト構造を比較すると、ドライブトレイン事業で挙げた課題の他に、投資不足によるモノづくり力の低下や老朽化設備による非効率な製造プロセス、販売減少に伴う工場稼働率の悪化が売上原価に影響を及ぼしている。一方で、少ない投資の中で他社に引けを取らない製品ラインナップを実現した開発部門や販売・管理部門の生産性は高い。

(4) 将来シミュレーションと財務の状況(添付 7)
ブレーキ事業の競争優位性の劣化により売上高の減少が続く、固定費の吸収ができずに利益率は年々低下する。それに加えて、ドライブトレイン事業が EV シフトの影響から、長期的には売上高が減少する可能性が高いため、現状のままでは34年度に営業損失へ転落し、再浮上する見込みは薄い。そのシナリオの蓋然性が高まると、顧客や従業員等のステークホルダーが加速度的に離れていき、一気に経営危機に陥る。
一方で現時点の財務の状況は健全で、投資余力は十分有している。しかし、利益を上げながら無配を続ける株主軽視の姿勢と将来戦略の不透明性により株価は低迷している。

(5) 自社の課題(添付 8)
足元では業績好調も、環境が激変する中で、現状の延長線上ではジリ貧状態に陥りかねない。特に自動車業界は開発期間が非常に長く、戦略を変更しても成果として現れるのに5~10年もの期間を要する。だからこそ、そのさらに先となる長期を見据えた上で、会社の進むべき方向性を明確にして、それを実現するために、戦略の抜本的な見直しを行う必要がある。また、競合よりも価格競争力で劣る現状を踏まえ、原価を中心とした高コスト体質からの脱却も急務となっている。

SAB が考える未来のモビリティ社会と自社の役割(添付 9)

自動車の CASE 化が進むことで、移動のコンセプト自体も大きく変化し、より「環境にやさしく」、より「快適」な時代へと進化を遂げる。しかし、一方で、モビリティ・セキュリティ等のリスクもより増大することを見過ごすことはできない。自動車は一瞬でひとの命を奪う可能性のある乗り物であり、環境・快適・便利を提供する前提として、「安全」の保証が欠かすことは出来ない。我々は時代の

最先端となる製品・システム・サービスを提供し続けることで、土台となる「安全」を、命をかけて守っていき存在でありたい。

新ビジョンと全社戦略（添付 10）

未来のモビリティ社会と自社の役割を踏まえ、新経営体制のもと、「高いモノづくりに裏打ちされた、たゆみない新製品開発により、環境・快適・安全が調和した豊かな社会の実現に貢献する～皆が元気に“ただいま！”といえる社会に～」という新ビジョンを打ち出し、長期を見据えて当社のあるべき姿を明確にする。

その上で、ビジョン実現のために、当社として以下の 3 つを全社戦略として掲げ、それぞれの戦略へ落とし込んでいく。

- I. 長期を見据えた事業ポートフォリオの見直し
- II. 自前主義からの脱却、パートナーとの共創関係構築
- III. 個別最適から全体最適へ、グループ内シナジーの追求

特にパートナーとの共創関係構築については、電動化の中で重要性を増すモーター製造会社（日本電産を想定）と提携。相互に開発リソース、製造ノウハウ、販売チャネルを提供し合うことで多くのシナジー効果が期待できる。この提携によって幅広い分野での“走る・止まる”のトータルソリューションを実現に繋げる。

ドライブトレイン事業の新たな戦略（添付 11）

基本戦略として、残存者利益の享受と柔軟性の確保を掲げる。完成車メーカーはコストやリスク低減を目的に複数社購買を継続するため、業界トップ 2 の地位を確保することで、残存者利益を享受することができるものとする。一方で、撤退を見据えて、戦略の柔軟性の幅を広げた施策とのバランスを図る。

(1) AT・CVT 事業 —HEV・PHEV 向けへの集中
ICE の性能改善や EV に向けた単独での研究開発は行わず、2040 年まで成長が期待される HEV・PHEV に適合したトランスミッション技術の投資に集中する。モーター製造会社とのアライアンスにより、モーターとトランスミッションを連携した HEV・PHEV 用のパワートレインモジュールを推進する。技術提携の活用と、投資を HEV・PHEV 向けトランスミッションに集中することで、研究開発費率を競合水準の 4%強へ圧縮するとともに、生産戦略の見直しによるコストダウンを行い、事業競争力の強化を図る。

(2) MT 事業の売却

MT は、主戦場が欧州であり、市場シェアが小さく残存者利益を享受することが困難であるため、欧州サプライヤーを中心に売却先を検討し、311 億円のキャッシュ化を図る。

ブレーキ事業の新たな戦略（添付 12-13）

トランスミッション事業の合理化で獲得した資金を、電子制御ブレーキの研究開発へ傾斜配分し、自動運転・EV 時代の中心となる EMB(電子制御機械式ブレーキ)の研究開発に取り組む。電子制御ブレーキのコア部品である ECU とアクチュエーターの研究開発に重点的に投資し、ブレーキ事業の機電一体化をさらに推進する。

(1) EPB（電子パーキングブレーキ）開発

他社が先行している EPB（電動パーキングブレーキ）開発に着手し、ドラムブレーキ市場縮小に対応する。

(2) HEV・PHEV 向け駆動部品と連携したユニット

提携するモーター製造会社（日本電産を想定）の駆動部品と連携した HEV・PHEV 向け EHB（電子制御液圧ブレーキ）を開発する。

(3) 自社開発 ECU による電子制御システム（添付 12）

重要保安部品であるブレーキは、電子制御により、より一層、安全性が求められる。その中で鍵となるのは ECU である。制御 ECU が外部からの攻撃等により、機能不全になった時でも、安全に止まるためには、切り離されたブレーキシステムの ECU が必要となる。自社は長年のブレーキシステム技術の蓄積と、近年の ABS や ESC などの電子制御システム技術の蓄積があり、世界

で上位シェアであるため、新しい電子制御システムの開発において優位性を持っている。これを利用して、ブレーキシステムの ECU（ブラックボックス化）をコア・コンピタンスとし、安全・安心・快適の価値を提供する。

(4) ブレーキ事業の販売戦略（添付 13）

中国は国策として EV 化を促進しているが、完成車メーカーは、技術面が追いつかず、複数のモジュールを購入し、組み立てることにより EV 車を生産している。そこで中国企業へはモーターやサスペンション、ステアリングを組み合わせたパワートレイン一体型ユニットとして電子制御ブレーキを販売する。また独自でのモジュール化を志向する既存の完成車メーカーへは電子制御ブレーキを単体として販売するが、モジュール化製品の提案は行っていく。

多角化戦略 ～パーソナルモビリティ領域へ～（添付 14）

これまで歩んできた自動車部品に留まることなく、当社では新たな領域の事業への進出に取り組む。今後は自動車やオートバイ、自転車といった既成概念の垣根を超えたパーソナルモビリティの時代が到来する。2040 年の市場規模は現在の自動車市場の 2 倍となる 540 兆円にまで成長するものと推定される。この魅力的な市場に、自動車業界ほどの安全技術のノウハウをもたない異業種やスタートアップが多数参入してくる。それら新規参入企業にとっては容易に設計・組立できるよう、自社の手軽で安全な基本ハード(ブレーキ、ECU、モーター、センサー、タイヤ)をオープンモジュールとして提供することで安全で安心なモビリティ社会の実現に貢献する。自社に不足している部品メーカーや顧客となりうるモビリティメーカーとアライアンスを組むことで開発スピードを高め、一早く基本モジュールの開発・製造・販売を行う。但し、中核となるブレーキ制御ユニットはクローズド化することによってセキュリティ対策を強固にし、自社の強みであるブレーキ装置とのモジュール化により、将来的に業界のデファクトスタンダードを目指す。

生産戦略の見直し（添付 15）

長期を見据えて、投資余力のある今だからこそ、生産戦略の抜本的な見直しにより高コスト体質である原価構造の改善を図る。主な施策として、現在各工場で製造しており、輸送コストが比較的安価な部品加工をエリア毎に賃金の安い国に集約する。組立と品証のみとなった工場を集約し一部の工場を閉鎖、残存工場を 2 直生産体制へ移行することで生産規模の維持と稼働率の向上を図る。また、工場閉鎖に伴い、資産をキャッシュ化し、残存工場へ自動化等の先端設備の集中投資を行うことで固定原価の圧縮を実現する。

組織・人材戦略の見直し（添付 16）

組織・人材戦略では、組織構造改革とソフトエンジニアの獲得 & 活性化の 2 点に重点をおき実行する。グループ内シナジーを最大化するべく、各事業本部より特定部門（マーケティング部、調達部）を切り出し経営戦略本部に統合し、十分な権限も付与する。戦略遂行上、重要性の高いソフトエンジニアの獲得 & 活性化のため、人材のヘッドハンティングや人事制度・職場環境の改善に注力する。その他にも、他社および研究機関とアライアンスを締結し、オープンイノベーション型を取り入れ、ナレッジマネジメントを推進していく。

企業価値の向上に向けて（添付資料 17-18）

戦略ロードマップ(添付 17)に基づき、これらの施策を着実に実行し続けることにより、当社はブレーキ電子制御技術をコア・コンピタンスに、安全のプラットフォーム企業として、顧客に安全・安心という価値を提供し続ける会社に変貌を遂げる。10 年後の 27 年はその進化の途中であるが、営業利益率は 6%と収益性は大幅に改善、株主への還元も行ったうえでキャッシュも積み上がり、次なる長期戦略に向けた礎を構築出来た状態となっており、企業価値は大幅に向上している(添付 18)。

1 自動車業界のパラダイム・シフトによる当社への影響

✓ 電動化やモジュール化により、特にエンジンや駆動変速の部品メーカーにとって戦略的な見直し急務
 ✓ 当社にとっても、主力であるドライブトレインが不要となる可能性もあり、将来的な事業継続に懸念が生じるほどの多大な影響力あり

大変革の影響	自動車部品メーカーへの影響	当社への影響
電動化 によって 部品構成 の変化	<ul style="list-style-type: none"> エンジン部品、トランスミッション等の自動車部品の約4割(1.2万点)が不要となる可能性がある モーターや蓄電池等の部品が新規搭載 メカの組み合わせから電動品の組み合わせ 電子制御システム開発の必要性 	<ul style="list-style-type: none"> 売上の7割を占めるドライブトレインが電動化により不要となる可能性 ブレーキも機構の大規模な変更が必要 従来までのメカの組み合わせ技術の重要性が低下 新たな製品に加えて電子制御システムの開発力強化が必要
モジュール化 によって 標準化が 加速	<ul style="list-style-type: none"> 軽量化のための素材変更、ブレーキシステム変更等が生じる 他業界からの参入による競争激化 組み合わせによる付加価値が大幅に減少 組み合わせ大量発注によるコストダウン圧力がさらに強まる 受注単位あたり数量と売上が増加 既存製品の失注ダメージ拡大 業界再編による集約(系列の再編) 	<ul style="list-style-type: none"> 製品の価値低下によるシェアダウンと価格競争による収益力の低下 完成車メーカーによる株式売却による株価下落、業界再編の対象に

【不要】エンジン部品

- エンジン本体部品
- 軸系部品
- 燃料系部品
- 給排気系部品
- エンジン電装部品

【不要】駆動変速部品

- クラッチカバー
- クラッチディスク
- MT/AT/CVT等

※太字は当社取扱い部品

【新たに必要】モーター・バッテリー部品

- リチウムイオン(バッテリー)
- 駆動用モーター
- インバータ
- DC-DCコンバータ

【代替の可能性】懸架・制動部品

- ブレーキ(電子制御化)
- パッド(小型軽量化)
- リクスパシオン(電子制御化)

【代替の可能性】車体部品

- ボキ外板アルミ材(CFRP)
- ガバ(ガバ)リフレクター(対処)
- ポンド(ガス)テレマティクス対応)等

電子制御化、電動化の影響を受ける部品 (2020年代の半自動運転レベル3のEVを想定)

エンジン部品	既存12,000部品が不要 新規2,000部品が増加
電装部品	
駆動/変速部品	
懸架・制動部品	
車体部品	
その他部品	

エンジン車 vs **電気自動車**

3 ドライブトレインとブレーキの製品特性

✓ トランスミッションは、EVにおける価値と必要性を完成車メーカーに証明することが求められる。ICEも含めて厳しくなる環境規制をクリアするため、さらなる性能向上のニーズが高まっている

✓ ブレーキは人命に直結するため品質が最優先であり、ICEにおいては性能向上要求は比較的弱い。既存のブレーキ(ディスク/ドラム)において付加価値の高い摩擦材は、今後需要の大幅減少の見込み

	市場と競合	製品特性	KBF
トランスミッション	<p>【市場】</p> <ul style="list-style-type: none"> 市場規模はAT/CVT 8兆円、MT 6兆円 合計14兆円 厳しくなる一方の各国の環境規制 HEV・PHEVへシフトしモーターとモジュール化が進む 内装を行っている完成車メーカーも多数存在 <p>【競合】</p> <ul style="list-style-type: none"> Bosch/アイシンAW/JATCO 一部完成車メーカーの内装 	<ul style="list-style-type: none"> 内燃車においては走りの性能を左右する重要部品であり付加価値が高い 製品サイズが大きく、輸送費が高むため顧客の近くでの製造 製造は労働集約的要素強い 基本的にアフターでの交換することは稀 	<p>【ICE・HEV・PHEV】</p> <ul style="list-style-type: none"> 納入実績 コスト 安定した製品品質と供給 軽量化・小型化等による燃費性能 提案力 【EV】 価値と必要性の証明
ブレーキ	<p>【市場】</p> <ul style="list-style-type: none"> 制動部品・ABS・ECU等で8兆円 HEV・PHEV・EVの進行により摩擦材の需要が激減 <p>【競合】</p> <ul style="list-style-type: none"> アドヴィックス/ボッシュ/コンチネンタル/曙ブレーキ工業 	<ul style="list-style-type: none"> 人命に直結するため、品質が最優先。大規模な機構の変更は完成車メーカーの負担も大きい敬避されがち キャリパー・ローター(鋳物)の原材料は、鉄鋼会社と完成車メーカーで価格相場が決まることが多く薄利 付加価値が出るのは摩擦材(ブレーキパッド)が主 	<ul style="list-style-type: none"> 安定した製品品質と供給 納入実績 ※重要保安部品であるため、新たな取引先の部品採用はリスク コスト 【EV】 電子制御の技術力

5 自社の現状把握 (ドライブトレイン事業)

✓ AT・CVT事業は幅広い顧客からの商権獲得を実現も、競合の積極的な投資に押されている

✓ MT事業は販売規模が少なく、グローバルでの存在感なく、収益力も改善基調も依然低い

売上高CAGR (FY14-FY16)

規模が小さく存在感が薄いMT事業

自社MT	948	▲0.1%
自社AT・CVT	10,663	2.0%
アイシンAW	14,311	▲12.7%
ジャスコ	7,220	▲1.2%

自動車市場成長率 3%

アイシンAWと成長率で大きな開き

売上高

アイシンAWが10%超の急成長を続ける中、自社も着実に成長しているが市場成長率3%には未達。

グローバル供給力と品質評価は高く、多くの完成車メーカーからセカンドサプライヤーとして商権を獲得

MT事業は売上規模が小さく、グローバル市場での存在感は薄い

FY16コスト構造比較

競合と比較して高い原価率

自社MT	94%	2%	4%
自社AT・CVT	84%	6%	4%
アイシンAW	79%	5%	8%
ジャスコ	84%	4%	8%

営業費用

償却費を大きく上回る積極的な投資を続けるアイシンAWに対して、自社は15年度の大規模投資以外は償却範囲内。今後の相対的なモノづくり競争力の低下懸念

FY16設備投資スタンス比較

※競合の研究開発費・販管費は推定

自社AT・CVT	321	±0億円
自社MT	37	▲4億円
アイシンAW	723	+37億円
ジャスコ	データ不明	

アイシンAWとの差が大きくなり、将来の競争力低下に繋がる恐れ大

事業間の連携が弱く、多角化を通じた調達や生産性向上の施策が実行できていない

製造拠点が分散しており、非効率な工場経営体制で投資が分散

一直体制のため工場稼働率の低い

6 自社の現状把握 (ブレーキ事業)

✓ 売上規模は業界上位だが、成長への投資不足によって技術面、製造面における競争優位性が低下する

✓ 生産性の高い開発・販売・管理部門の人材力は、将来の競争優位性になる

売上高CAGR (FY14-FY16)

CAGRが唯一のマイナス

自社	5,301	-2.8%
アドヴィックス	5,555	2.6%
曙ブレーキ	2,661	2.3%
日信工業	1,669	1.3%

売上高

- 自社だけが、CAGRが上位企業で唯一のマイナス成長(▲2.8%)
- 研究開発の投資不足に伴う技術面での優位性を喪失
- コモディティ化により価格が下落

FY16コスト構造比較

競合と比較して原価率が高く、少ない研究開発費

自社	94%	1%	4%
アドヴィックス	88%	3%	8%
曙ブレーキ	90%	1%	8%
日信工業	86%	3%	7%

販管費

- 自動化等の生産面における設備投資の不足により競争力が低下
- 老朽施設で修繕費が高止まり。人手依存の生産プロセスで品質ロス
- 調達面や製造面での事業部門間の連携(シナジー)が弱い

FY16設備投資スタンス比較

※アドヴィックス販管費のみ推定

自社	88	-28億円
アドヴィックス	153	+245億円
曙ブレーキ	119	+68億円
日信工業	114	+30億円

自社は原価償却を投資が大幅に下回る

販管費

- 先行技術への投資が少なく、将来の競争優位性の維持が困難
- 製造拠点の分散による非効率な工場経営体制や投資の分散
- 一直体制による工場稼働率の低さ
- 少ない投資の中でも他社に引けを取らない製品ラインナップ
- 生産性の高い開発・販売・管理部門

2 自動車部品メーカーの勝ちパターンの変化

✓ 「担当領域の高い専門性」だけでなく、「車両全体の視点からシステム・改善提案を行えるだけの幅広い知見と、QCDすべての面で総合力」へ自動車部品メーカーの勝ちパターンが変化

✓ 付加価値が「擦り合わせ能力」から「部品群とシステムのパッケージ化」へ変化したことに伴い、拡大を推し進めるメガサプライヤーと、継続して限られた領域で価値提供する専業メーカーの二極化が進行

既存の勝ちパターン	変化の背景	今後の勝ちパターン
<ul style="list-style-type: none"> 系列間での擦り合わせ技術の獲得と参入障壁の構築 これまでの納入実績 関連技術成熟化により、供給力・品質・コストダウンのモブ力力が重要 擦り合わせを可能にするメカ技術者の囲い込み 	<p>電動化による部品の組み合わせ化</p> <p>完成車メーカーが先行領域における専門性を強化</p> <p>プラットフォーム化で一案件あたり売上が増大</p>	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値部品の製造(完成車メーカー取引を通じた技術ノウハウ蓄積と醸成) 自動車以外の他業界とのスケールメリット活用 新規性の高い電動化対応部品をいち早く市場投入することで仕様・スペックの主導権を獲得 他電動部品との互換性 電子制御システム開発技術者の獲得

自動車部品メーカーの営業利益率の分布

勝ちパターン変化①

資金力を有するサプライヤーはM&Aを繰り返してメガ化

勝ちパターン変化②

専門領域の深掘りにより業界変化に対応する専業メーカー

4 自社の現状把握 (全社戦略)

✓ 売上・利益ともに依存度が高いAT・CVT事業に研究開発と設備等の経営資源を傾斜配分

✓ 内部資本の配分以外にグループ内シナジー効果は乏しく、各事業部で組織機能が重複しムダが発生

売上高構成 (FY17見直し)

ブレーキ 30%

AT・CVT 64%

MT 6%

売上6割がAT・CVT頼み

事業別コスト構造

研究開発もAT・CVTへの傾斜投資

AT・CVT	84%	10%	5%
MT	93%	6%	1%
ブレーキ	94%	5%	1%

営業利益構成 (FY17見直し)

ブレーキ 7%

AT・CVT 92%

MT 1%

営業利益はAT・CVTが9割以上

有形固定資産増減額

526億円 (単位: 億円)

全社的に直近2年は大幅な投資減少。ブレーキ事業は過去4年間は投資を抑制

資産構成 (FY17見直し)

ブレーキ 14%

AT・CVT 65%

MT 4%

AT・CVTへの投資割合大

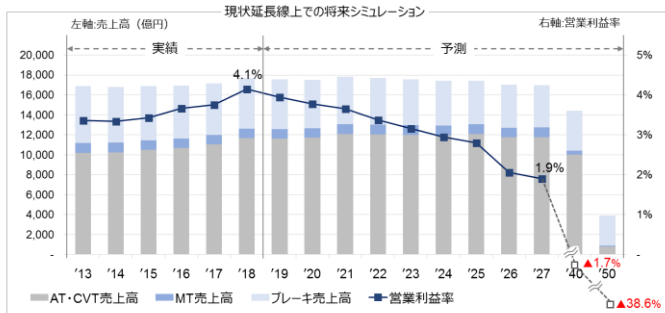
グループ内効果

開発シナジー	△	開発拠点は同じでも、事業経営が完全に分離していることからシナジーは限定的
調達シナジー	×	事業部ごとに生産が別であり、コーポレートにも共同調達部門は存在せず
生産シナジー	×	設備構成が異なることから一工場で一事業本部の生産
販売シナジー	△	顧客の購買部門が同一の可能性が高いため、販社は一体も事業部は分離
管理シナジー	×	事業部別組織のため事業部ごとに独自の組織文化が醸成

7 将来シミュレーションと財務の状況



- ✓ プレーキ事業の競争劣位による売上高減少、固定費の吸収ができず利益率は年々低下
- ✓ 現状のままでは34年度に営業損失へ転落し、再浮上する見込みが薄い
- ✓ 現時点での財務の状況は健全で投資余力があるが、成長戦略が描けず株価が低迷している



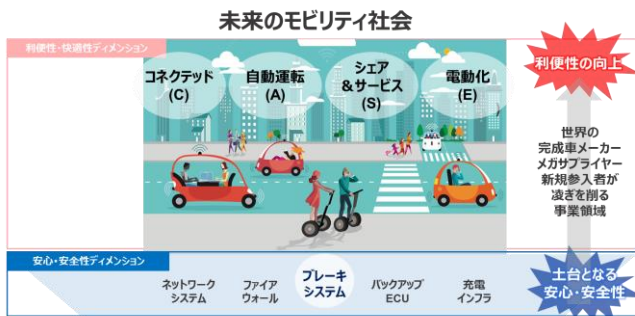
当社	51%	26%	23%
アイシン精機	37%	14%	49%
曙ブレーキ	12%	56%	31%
日信工業	69%	2%	29%

■自己資本 ■有利子負債 □その他

PER	9.2	0.6
PBR	12.0	1.2
配当	17.0	1.3
株価	20.1	1.0

配当なく、将来成長の期待値が低い
株価が低迷

9 SABが考える未来のモビリティ社会と当社の役割



CASE化が進んだ自由で便利な時代にこそ
私たちが土台となり安心・安全を守る



“Safety Automotive Brake Systems” への進化

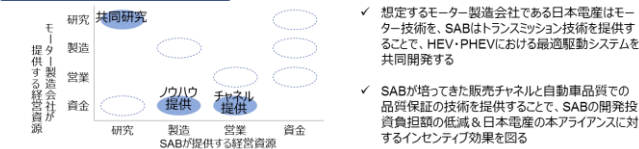
11 ドライブトレイン事業の新たな戦略



- ✓ 残存者利益を享受すべく、HEV及びPHEV向け製品のQC向上へ資源を集中し、業界Top2以内の地位確保と、撤退を見据えた戦略の柔軟性の確保
- ✓ モーター製造会社（日本電産を想定）とのアライアンスによるHEV及びPHEV向け新製品開発
- ✓ 事業ポートフォリオ見直しに伴うMT事業の売却によるキャッシュ化

方針	目的	施策
残存者利益の享受	売上高の確保	先行領域への資源配分を計画する完成車メーカー内製部品の取り込み 提携を通じて、モーターとの共同開発による付加価値の向上 (HEV & PHEV)
固定費の圧縮		労働賃金の安い国にエリアごとで部品製造の集約化 EV向け研究開発の中止とモーター会社との共同開発による投資負担軽減 積極的な自動化投資の推進と2重での生産体制立ち上げ
変動費の低減		自社が内装している汎用部品の外製 サプライヤーの選択と集中 (コア部品の競争環境構築と汎用部品の集約化)
B/Sの改善		製造拠点集約による投資の一本化、在庫の回転率向上 組立工場の機能縮小に伴い、既存不動産の売却と、賃貸化
ポートフォリオ	MT事業の売却	市場での存在感なく、残存者利益の享受を行うことのできないMT事業本部を同業他社へ売却、311億円キャッシュ化 (WACC3.9%, 永久成長率▲3%) 経営者や企画部門の時間をAT-CVTドライブトレイン事業とブレーキ事業へ集中

アライアンスにより互いに提供する経営資源



- ✓ 想定するモーター製造会社である日本電産はモーター技術者、SABはトランスミッション技術を提供することで、HEV・PHEVにおける駆動駆動システムを共同開発する
- ✓ SABが培ってきた販売チャンネルと自動車部品での品質保証の技術を提供することで、SABの開発投資負担の軽減と日本電産の本アライアンスに対するインセンティブ効果を図る

8 自社の課題および戦略オプションの評価



SABが抱える課題

1. 先行き不透明な中、持続的な成長を果たすための長期を見据えた戦略の抜本的な見直し
2. 原価を中心とした高コスト体質からの脱却

課題に対する戦略の方向性

	戦略オプション	市場魅力度	優位性構築可能性	コスト	既存の強み整合性	実現可能性	総合評価
ドライブトレイン事業強化	残存者利益獲得に向けた投資強化	△	○	○	○	○	◎
	残存者利益獲得に向けた他メーカーの提携M&A	△	△	○	○	○	△
	同業M&A	△	◎	×	○	△	△
	EV市場におけるDTの付加価値創造	△	△	△	△	△	△
ブレーキ事業への開発投資強化	ブレーキ事業への開発投資強化	○	△	○	○	○	◎
	同業提携	△	○	○	○	△	△
	他部品メーカーとの提携・M&A	○	◎	△	○	△	○
ブレーキ事業強化	異業種	○	○	○	○	△	◎
	同業提携	△	○	○	○	△	△
新市場進出	南アジアや南米・アフリカへ進出	△	◎	○	○	○	△
新事業開発	車以外の領域への参入	△	△	△	△	△	△
	提携	◎	△	△	○	△	○

評価 (○→△→×)

10 新生SABの目指すべき姿（新ビジョン・全社戦略）

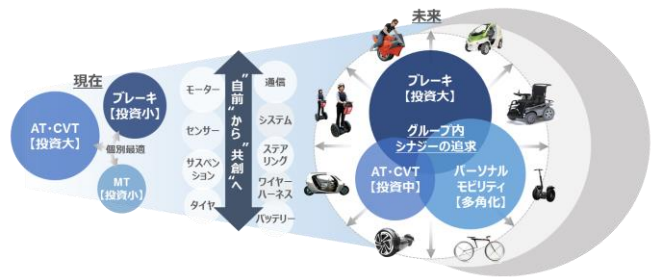


新ビジョン

高いモノづくり力に裏打ちされた たゆみない新製品開発により
環境・快適・安全が調和した豊かな社会の実現に貢献する
～皆が元気に「ただいま!」といえる社会に～

全社戦略

1. 長期を見据えた事業ポートフォリオの見直し
2. 自前主義からの脱却と、幅広いパートナーとの共創関係の構築
3. 個別最適から全体最適へ転換し、グループ内シナジー効果の追求



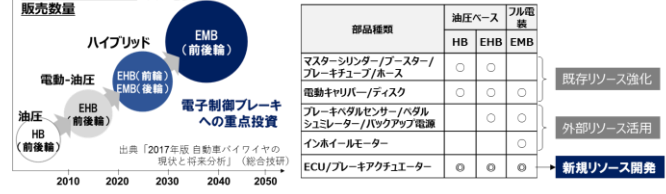
12 ブレーキ事業の新たな戦略①



- ✓ EVシフトを踏まえて電子制御ブレーキ(回生協調、EHB、EMB)開発に集中
- ✓ 中核となる独自開発のECU、制御システムに重点的に資源を配分。モーター製造会社（日本電産を想定）と共同開発するHEV・PHEV向けトランスミッションとのシナジーを図る
- ✓ アライアンスや産学連携を通じた外部資源を活用した共創

方針	目的	施策
EV時代のブレーキ開発	電子制御ブレーキの開発	EPB (電動パーキングブレーキ) 開発に着手し、ドラムブレーキ市場縮小に対応 MT事業売却で獲得した資金をベースに電子制御ブレーキ事業 (回生協調、EHB、EMB) に経営資源を集中する
	ECU・システム開発力の強化	トランスミッション・ブレーキ部門にまたがるシステム・ECU開発部門を統合し、機・電・システム一体の製品開発体制を整える
	売上高の確保	日本電産と共同開発により回生協調ブレーキ一体型EMBシステムを開発 既存の完成車メーカーだけでなく進行EVメーカーへの販売
	アライアンスによる外部資源活用	回生協調ブレーキおよびEMBのインホイールモーターは日本電産と連携 ファンドを活用した産学連携によって中核となるECU・制御システムの基礎研究推進

電子ブレーキシステム フル電装販売数量

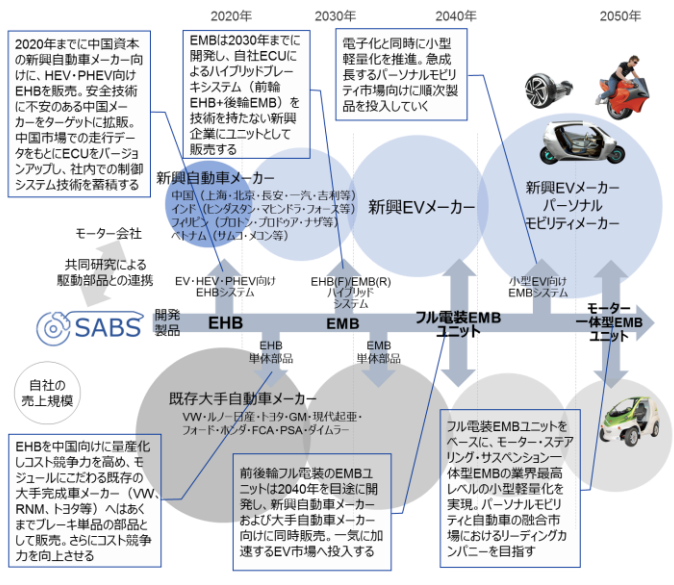


戦略的かつ集中的な資源配分

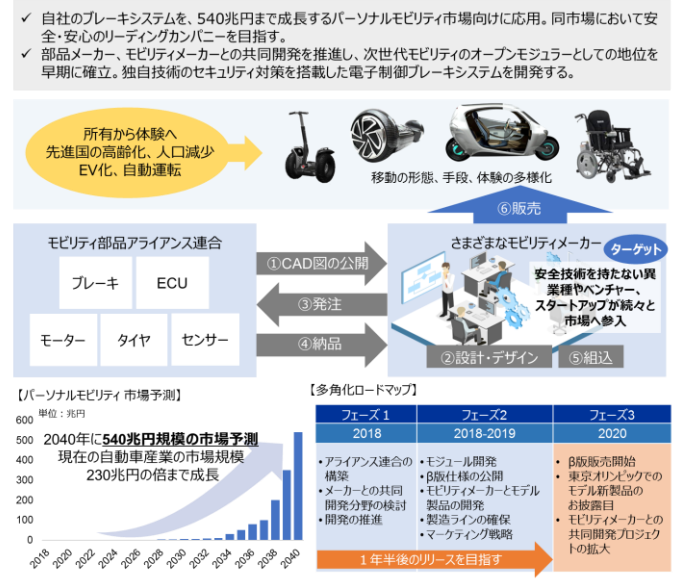
部品種類	油圧ベース		フル電装	
	HB	EHB	EMB	EMB
マスターシリンダー/ブースター/ブレーキチューブ/ホース	○	○	○	○
電動キャリパー/ディスク	○	○	○	○
ブレーキバルブ/センサー/パダル/シユリレーター/バックアップ電源	○	○	○	○
インホイールモーター	○	○	○	○
ECU/ブレーキアクチュエーター	○	○	○	○

既存リソース強化
外部リソース活用
新規リソース開発

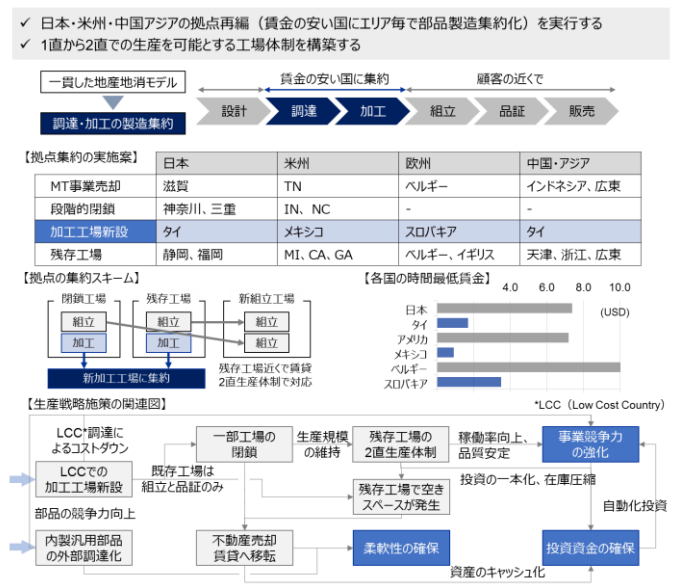
13 ブレーキ事業の新たな戦略②



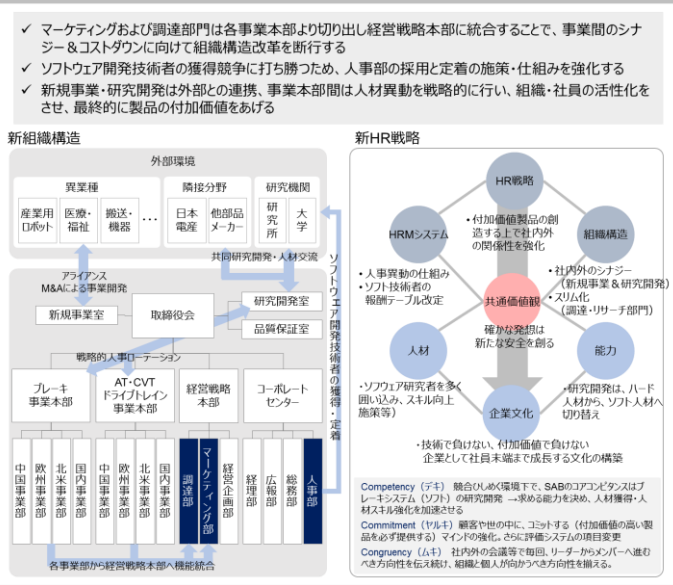
14 多角化戦略 ~自動車から多様な業界へ~



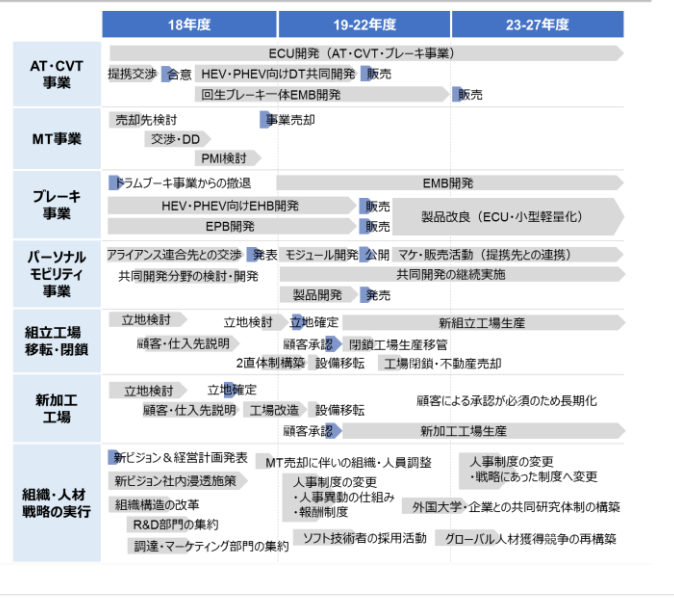
15 生産戦略の見直し



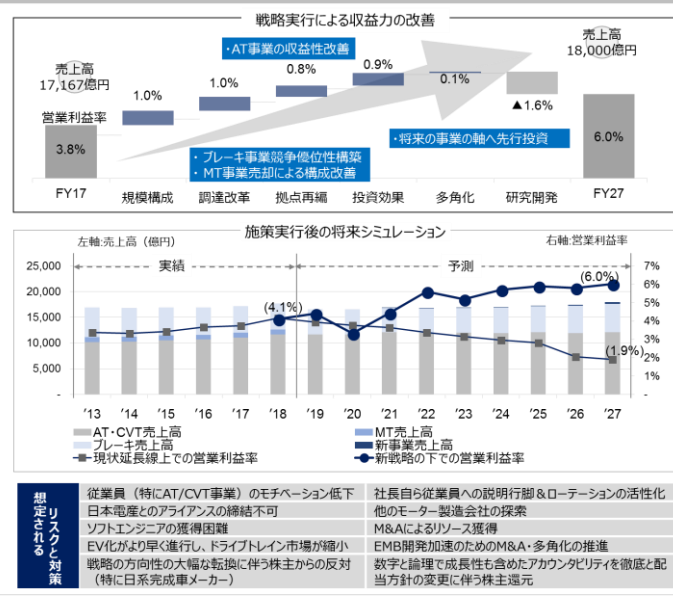
16 組織・人材戦略の見直し



17 戦略ロードマップ



18 企業価値向上に向けて



予測財務諸表: 全社 損益計算書(年度別)

単位: 百万円

	2018/03期	2019/03期	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期
売上高	1,716,748	1,767,717	1,660,128	1,656,182	1,684,758	1,678,833	1,686,542	1,695,271	1,726,711	1,741,623	1,800,157
売上原価	1,509,121	1,546,789	1,442,180	1,453,663	1,450,140	1,412,403	1,423,476	1,417,131	1,438,589	1,450,686	1,495,440
うち、減価償却費	55,623	54,511	53,975	57,633	49,790	47,421	48,765	47,329	49,811	51,741	56,157
売上総利益	207,627	220,928	217,948	202,519	234,618	266,430	263,066	278,140	288,121	290,937	304,717
販売費及び一般管理費	143,214	148,371	144,751	147,490	160,107	172,192	175,623	181,472	186,377	189,848	196,382
うち、減価償却費	6,180	6,489	6,684	6,884	7,091	7,303	7,523	7,748	7,981	8,220	8,467
営業利益	64,413	72,557	73,197	55,028	74,511	94,237	87,443	96,668	101,744	101,089	108,335
営業外収益	17,511	17,511	17,511	17,511	17,511	17,511	17,511	17,511	17,511	17,511	17,511
受取利息	15,451	15,451	15,451	15,451	15,451	15,451	15,451	15,451	15,451	15,451	15,451
その他営業外収益	2,060	2,060	2,060	2,060	2,060	2,060	2,060	2,060	2,060	2,060	2,060
営業外費用	13,756	13,745	12,912	13,768	11,499	9,329	9,658	8,209	7,904	7,587	7,421
支払利息・割引料	6,889	6,674	6,272	7,143	4,760	2,614	2,912	1,428	998	621	220
その他営業外費用	6,867	7,071	6,641	6,625	6,739	6,715	6,746	6,781	6,907	6,966	7,201
経常利益	68,168	76,323	77,796	58,771	80,523	102,419	95,296	105,970	111,351	111,013	118,425
特別利益		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失		29,290	0	43,839	27,381	0	15,455	0	0	0	0
税引前当期純利益	68,168	47,033	77,796	14,932	53,142	102,419	79,841	105,970	111,351	111,013	118,425
法人税等	20,657	14,251	23,572	4,525	16,102	31,033	24,192	32,109	33,739	33,637	35,883
当期純利益	47,511	32,782	54,224	10,408	37,040	71,386	55,649	73,861	77,611	77,376	82,542
(参考) 研究開発費	80,687	84,385	85,624	88,310	91,218	93,447	96,132	98,868	102,403	104,797	108,902

予測財務諸表: 全社 貸借対照表(年度別)

単位: 百万円

	2018/03期	2019/03期	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期
現金預金	195,027	200,000	210,000	220,000	230,000	240,000	250,000	260,000	270,000	280,000	290,000
売上債権	232,501	236,668	243,957	252,374	266,338	273,104	281,878	291,143	304,762	315,881	326,506
棚卸資産	154,083	155,840	156,303	141,534	135,660	136,480	138,416	140,489	144,507	147,292	153,840
その他流動資産	56,646	53,024	52,603	46,180	43,471	43,343	43,649	43,986	44,897	45,577	47,387
有形固定資産	696,482	669,164	739,599	608,872	507,550	563,248	511,796	530,700	551,854	571,673	630,136
無形固定資産	14,920	15,481	16,236	16,840	17,323	17,709	18,018	18,266	18,464	18,622	18,749
その他固定資産	4,770	4,647	4,613	4,602	4,681	4,663	4,683	4,703	4,784	4,800	4,907
資産合計	1,354,429	1,334,824	1,423,311	1,290,403	1,205,022	1,278,548	1,248,440	1,289,286	1,339,268	1,383,846	1,471,524
仕入債務	220,615	220,181	222,262	211,380	209,949	211,590	214,339	217,194	223,147	225,153	231,997
短期借入金	119,512	102,633	146,073	77,247	20,299	85,140	61,168	39,725	30,949	10,979	24,637
その他流動負債	63,061	44,828	44,416	44,093	44,098	44,036	44,379	44,728	45,446	46,090	47,235
長期借入金	213,182	210,000	210,000	160,000	110,000	60,000	10,000	10,000			
その他固定負債	28,287	28,287	28,287	28,287	28,287	28,287	28,287	28,287	28,287	28,287	28,287
負債合計	644,657	605,928	651,038	521,007	412,633	429,052	358,174	339,934	327,829	310,510	332,156
資本金	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
資本剰余金	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
利益剰余金	585,682	604,806	648,183	645,306	668,299	725,405	766,176	825,262	887,349	949,247	1,015,278
自己株式	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910
純資産合計	709,772	728,896	772,273	769,396	792,389	849,495	890,266	949,352	1,011,439	1,073,337	1,139,368
負債・純資産合計	1,354,429	1,334,824	1,423,311	1,290,403	1,205,022	1,278,548	1,248,440	1,289,286	1,339,268	1,383,846	1,471,524

予測財務諸表: 全社 損益計算書(年度別)割合

単位: %

	2018/03期	2019/03期	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期
売上高	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
売上原価	88%	88%	87%	88%	86%	84%	84%	84%	83%	83%	83%
うち、減価償却費	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
売上総利益	12%	12%	13%	12%	14%	16%	16%	16%	17%	17%	17%
販売費及び一般管理費	8%	8%	9%	9%	10%	10%	10%	11%	11%	11%	11%
うち、減価償却費	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
営業利益	4%	4%	4%	3%	4%	6%	5%	6%	6%	6%	6%
営業外収益	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
受取利息	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
その他営業外収益	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
営業外費用	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
支払利息・割引料	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
その他営業外費用	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
経常利益	4%	4%	5%	4%	5%	6%	6%	6%	6%	6%	7%
特別利益	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
特別損失	0%	2%	0%	3%	2%	0%	1%	0%	0%	0%	0%
税引前当期純利益	4%	3%	5%	1%	3%	6%	5%	6%	6%	6%	7%
法人税等	1%	1%	1%	0%	1%	2%	1%	2%	2%	2%	2%
当期純利益	3%	2%	3%	1%	2%	4%	3%	4%	4%	4%	5%

予測財務諸表: 全社各指標(年度別)

	2018/03期	2019/03期	2020/03期	2021/03期	2022/03期	2023/03期	2024/03期	2025/03期	2026/03期	2027/03期	2028/03期
営業CF [百万円]	98,542	82,122	118,654	117,440	118,769	131,685	128,481	134,464	137,546	139,693	150,099
投資CF [百万円]	-58,399	-52,307	-141,249	11,385	3,927	-122,249	-34,317	-88,249	-93,249	-94,249	-137,249
財務CF [百万円]	-10,698	-24,842	32,595	-118,825	-112,696	564	-84,164	-36,215	-34,297	-35,444	-2,850
売上高総利益率 [%]	12.1%	12.5%	13.1%	12.2%	13.9%	15.9%	15.6%	16.4%	16.7%	16.7%	16.9%
売上高営業利益率 [%]	3.8%	4.1%	4.4%	3.3%	4.4%	5.6%	5.2%	5.7%	5.9%	5.8%	6.0%
EBITDA [百万円]	126,216	133,557	133,856	119,545	131,391	148,962	143,730	151,745	159,536	161,050	172,958
EBTDAマージン [%]	7.4%	7.6%	8.1%	7.2%	7.8%	8.9%	8.5%	9.0%	9.2%	9.2%	9.6%
借入金平均金利 [%]	2.0%	2.1%	1.9%	2.4%	2.6%	1.9%	2.7%	2.4%	2.5%	3.0%	1.2%
ROE [%]	6.7%	4.5%	7.0%	1.4%	4.7%	8.4%	6.3%	7.8%	7.7%	7.2%	7.2%
総資本回転率 [-]	1.3	1.3	1.2	1.3	1.4	1.3	1.4	1.3	1.3	1.3	1.2
売上債権回転期間 [月]	1.6	1.6	1.8	1.8	1.9	2.0	2.0	2.1	2.1	2.2	2.2
棚卸回転期間 [月]	1.1	1.1	1.1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
仕入債務回転期間 [月]	1.5	1.5	1.6	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.6	1.6	1.5
D/Eレシオ [%]	46.9%	42.9%	46.1%	30.8%	16.4%	17.1%	8.0%	5.2%	3.1%	1.0%	2.2%
流動比率 [%]	158.3%	175.6%	160.6%	198.4%	246.2%	203.3%	223.2%	243.9%	255.1%	279.5%	269.1%
売上高研究開発費率 [%]	4.7%	4.8%	5.16%	5.33%	5.41%	5.57%	5.70%	5.83%	5.93%	6.02%	6.05%
売上高減価償却費率 [%]	3.6%	3.5%	3.7%	3.9%	3.4%	3.3%	3.3%	3.2%	3.3%	3.4%	3.6%