

我社の将来戦略について

- 現状の共有と課題認識
- SABの目指すべき方向性
- 実行する戦略

株式会社 Sun Automotive Brakes

CEO 星野 康晴

歴史

創業50周年

危機感

100年に1度の大変革

10年後は大丈夫かもしれないが

75周年(2043年)を迎えることはできない

覚悟

未来に対する責務と使命

1. 自動車部品市場の変化

2. 自社・競合分析

3. 未来のモビリティ社会を踏まえた自社戦略 事業戦略

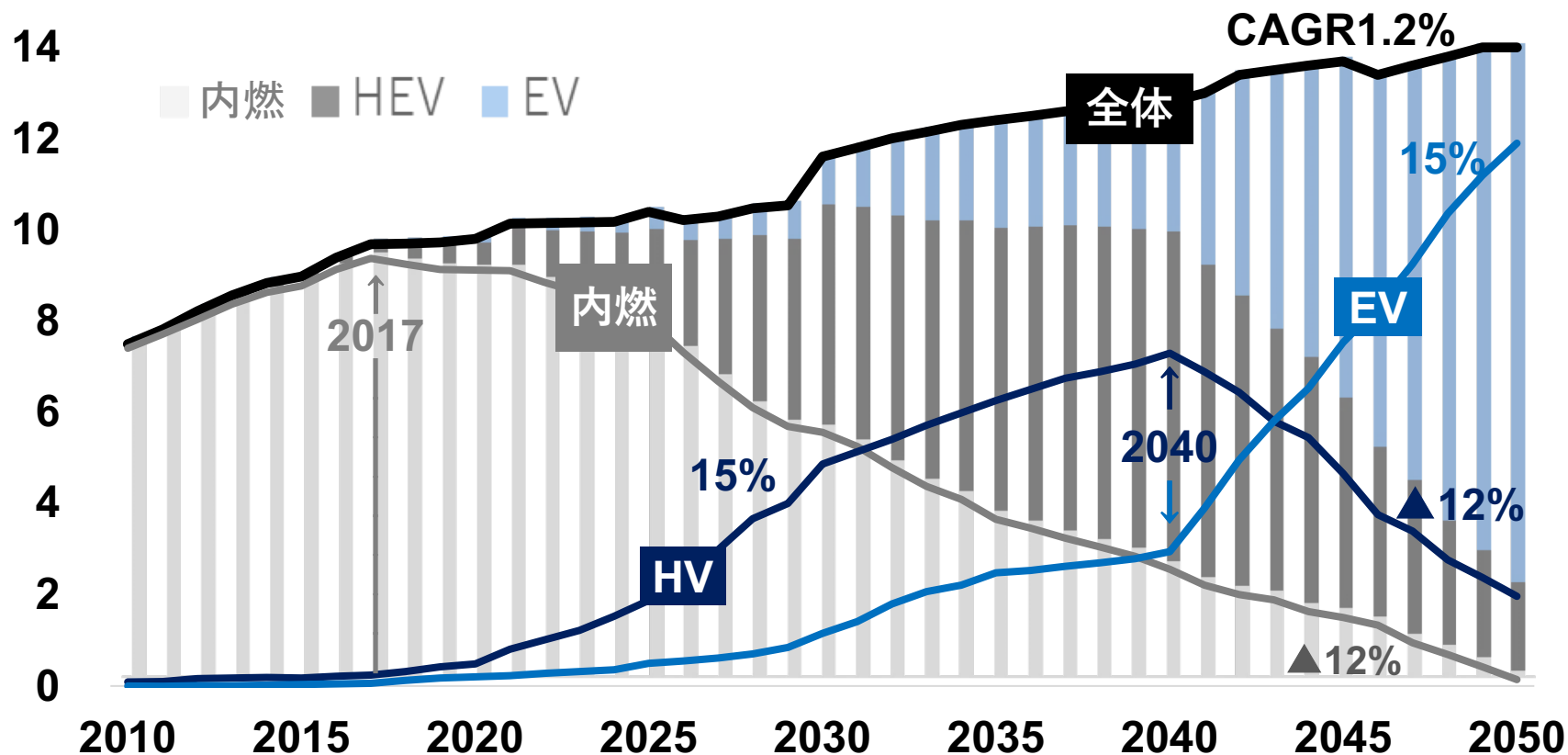
オペレーション戦略

10年後、20年後の予測

将来の自動車市場動向

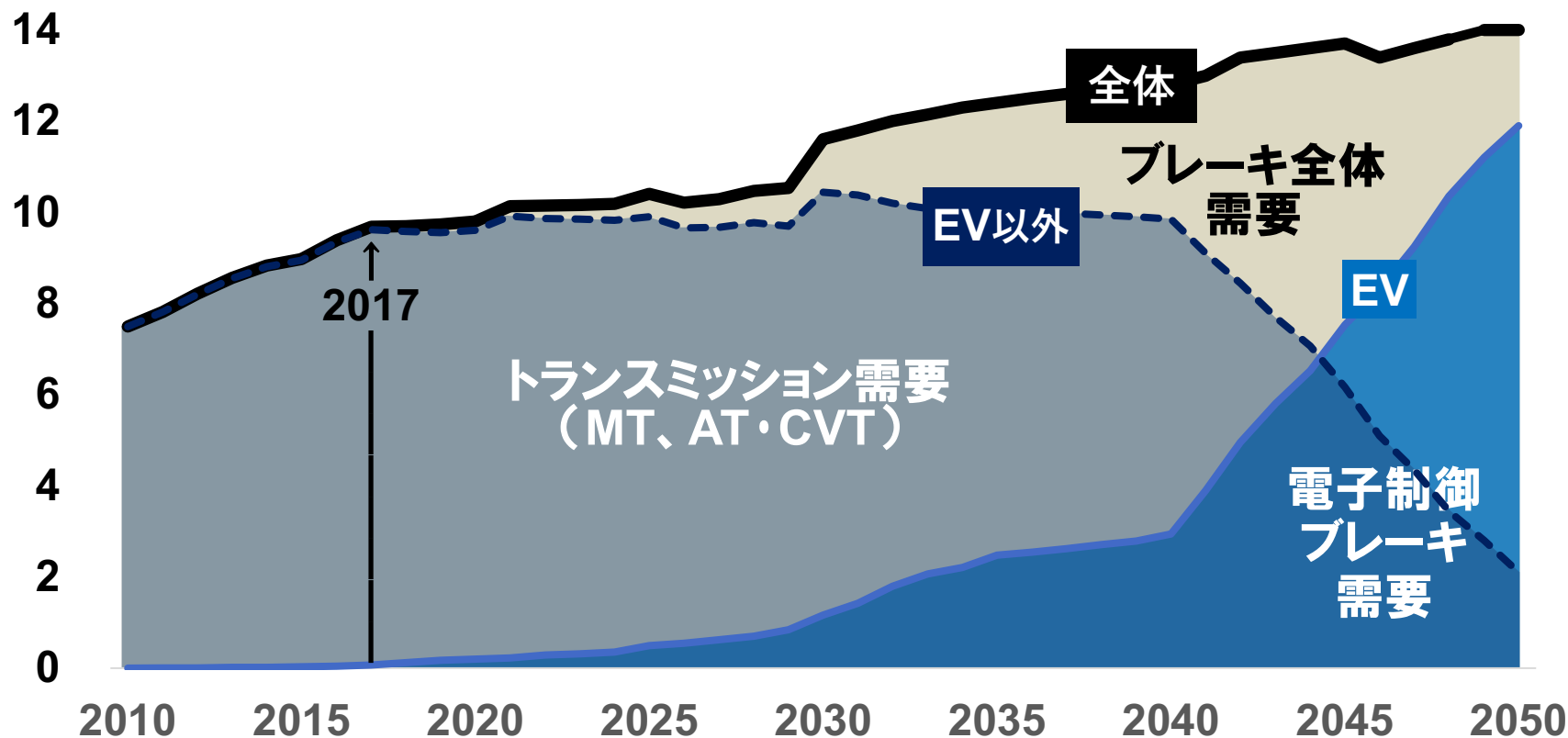
- ✓ 内燃自動車(ガソリン車)は2017年をピークに大幅に減少
- ✓ 2040年まではハイブリッド車(HV)が増加し、その後EV化へ
- ✓ 各国の規制強化動向によってはEV化が加速

16 (千万台)



- ✓ 自動車市場全体の成長でブレーキ全体の需要は増加
- ✓ 2040年以降は特にEVの電子制御ブレーキ需要が急増
- ✓ EV化で主力のトランスミッションの需要が2040年以降に激減

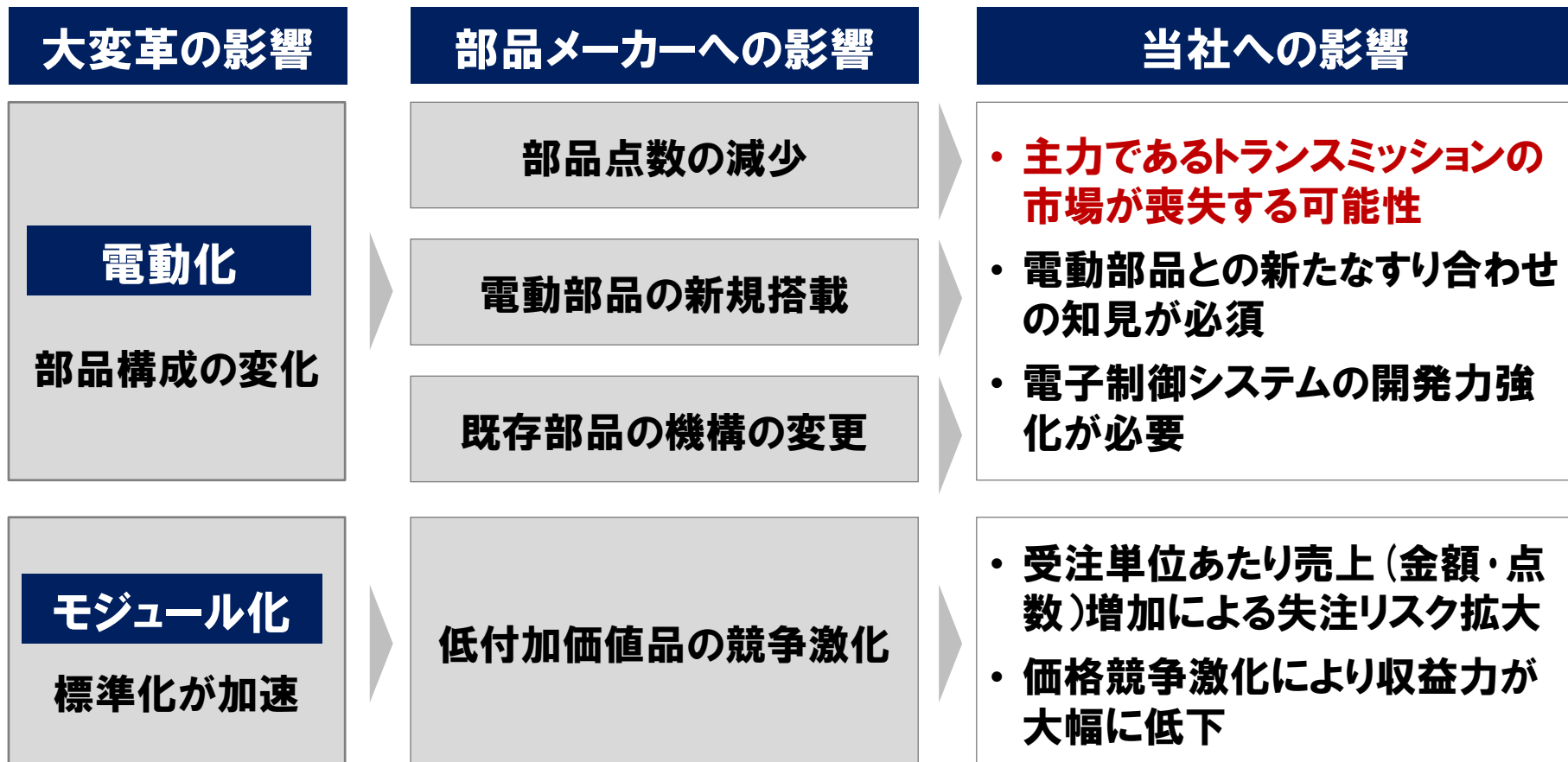
16 (千万台)



自動車の大変革に伴う影響

- ✓ 主力事業のトランスミッション需要が消滅する可能性
- ✓ ブレーキにおいてもニーズの変化に対応することが必要

「自動車の大変革は当社にとっても莫大な影響を及ぼす」



1. 自動車部品市場の変化

2. 自社・競合分析

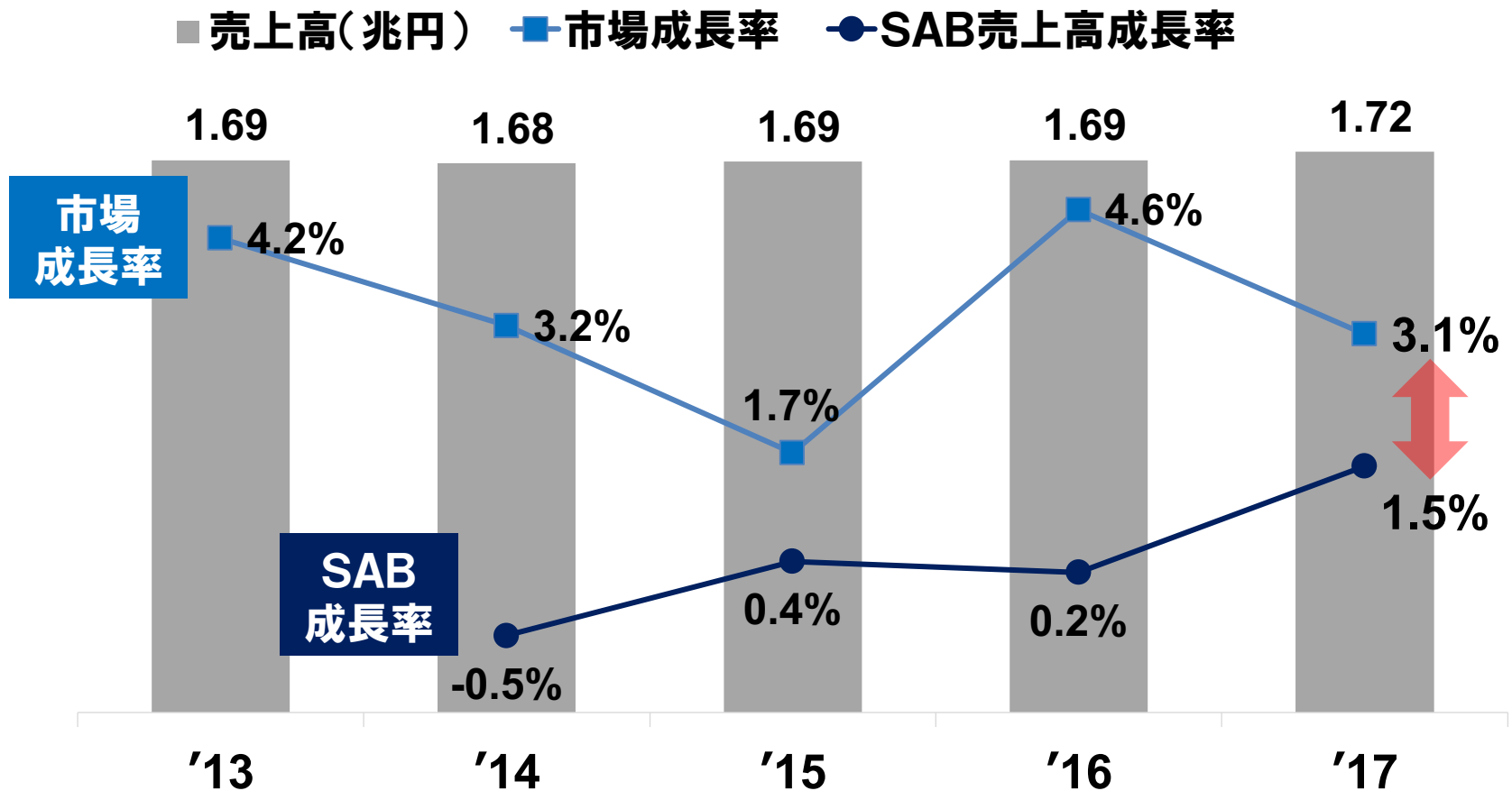
3. 未来のモビリティ社会を踏まえた自社戦略
事業戦略

オペレーション戦略

10年後、20年後の予測

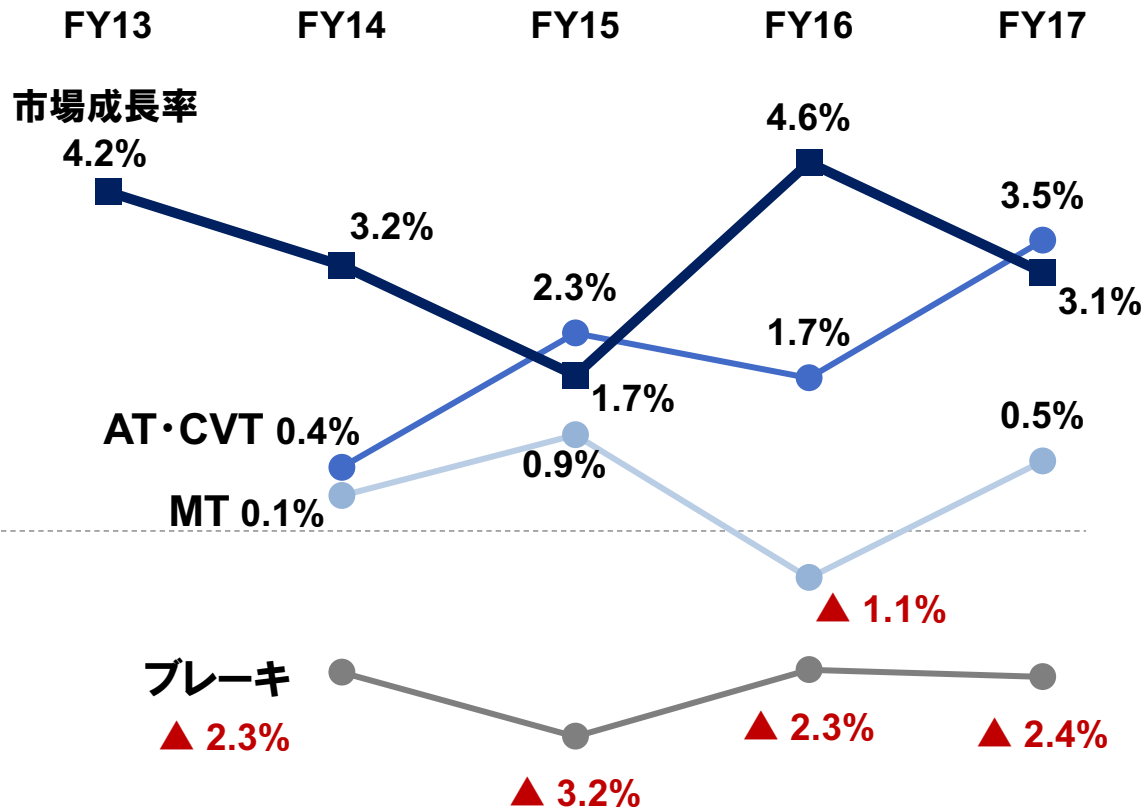
- ✓ 直近で売上高・営業利益はほぼ横ばい（年平均0.4%）
- ✓ 自動車市場全体の成長率（年平均 3.1%）に対して見劣り

SABの売上推移と市場成長率

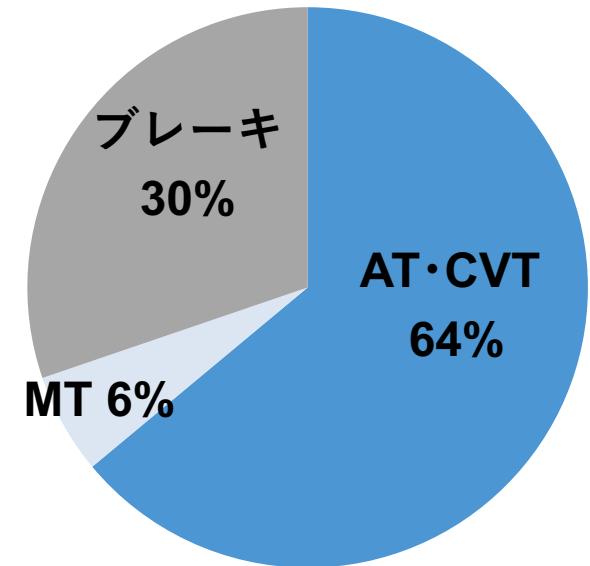


- ✓ 全社6割強のAT・CVT売上が、市場成長率水準で成長(年率3%)
- ✓ ブレーキ売上が毎年大幅に減少(年率▲2%)

セグメント別の売上成長率



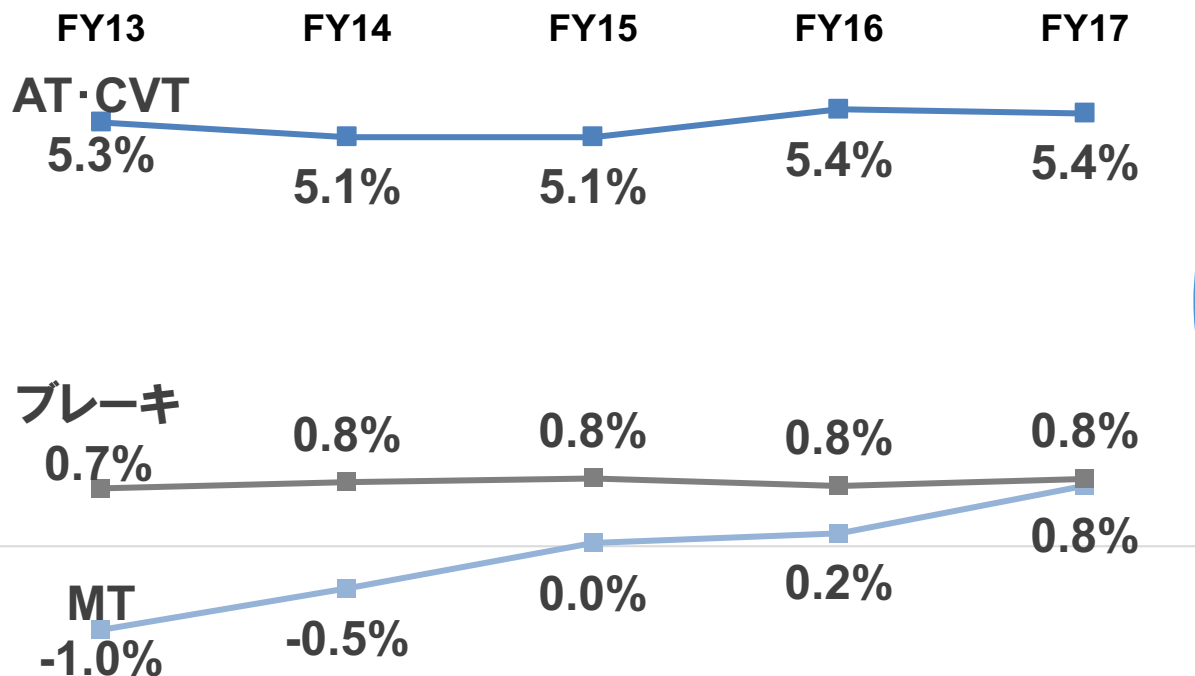
売上構成比(FY17)



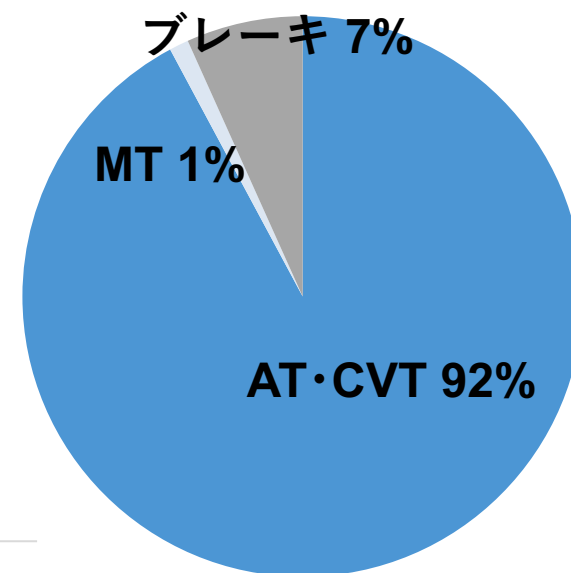
セグメント別営業利益の状況

- ✓ AT・CVTに対する利益依存度が極めて高い状況が続く
- ✓ MTは15年度から黒字化を達成も、利益貢献はほとんどない
- ✓ ブレーキは売上高減少の中で利益率はかろうじて維持

セグメント別 営業利益率

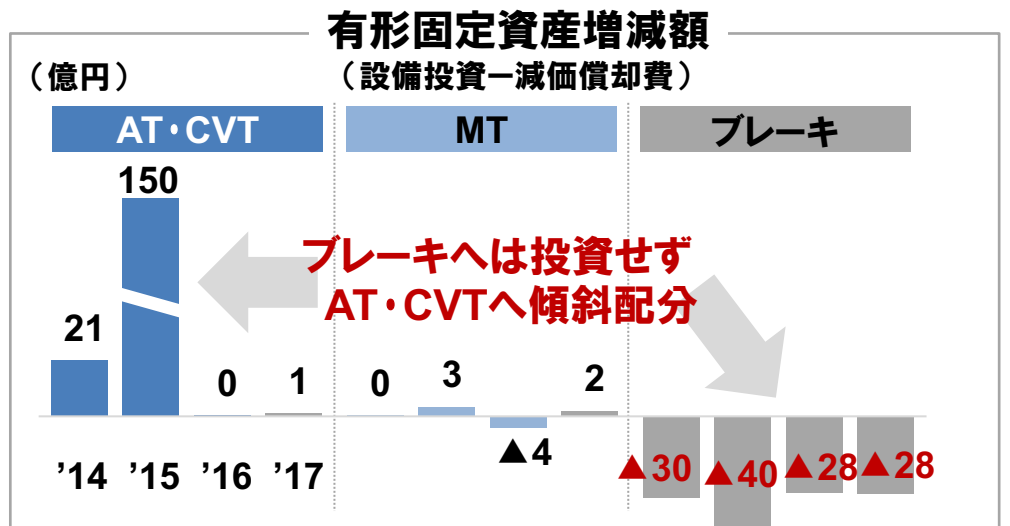
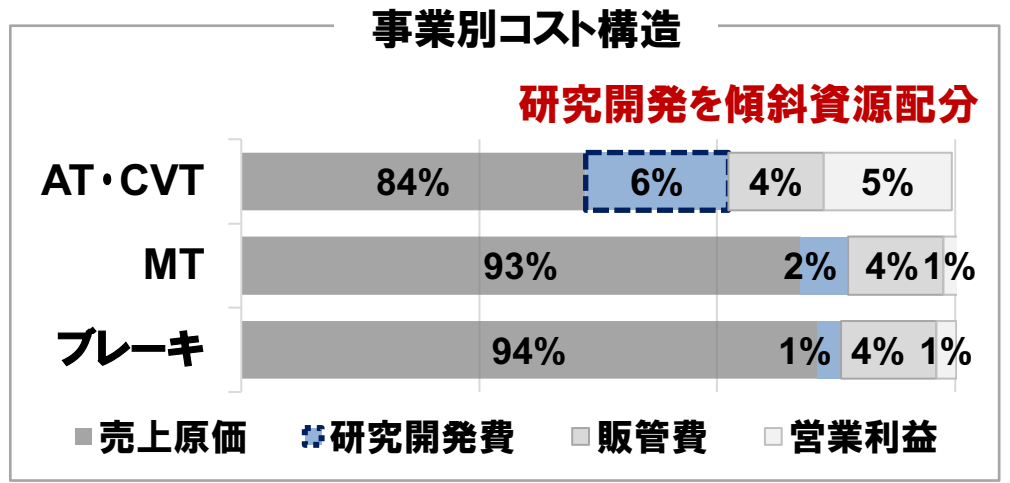
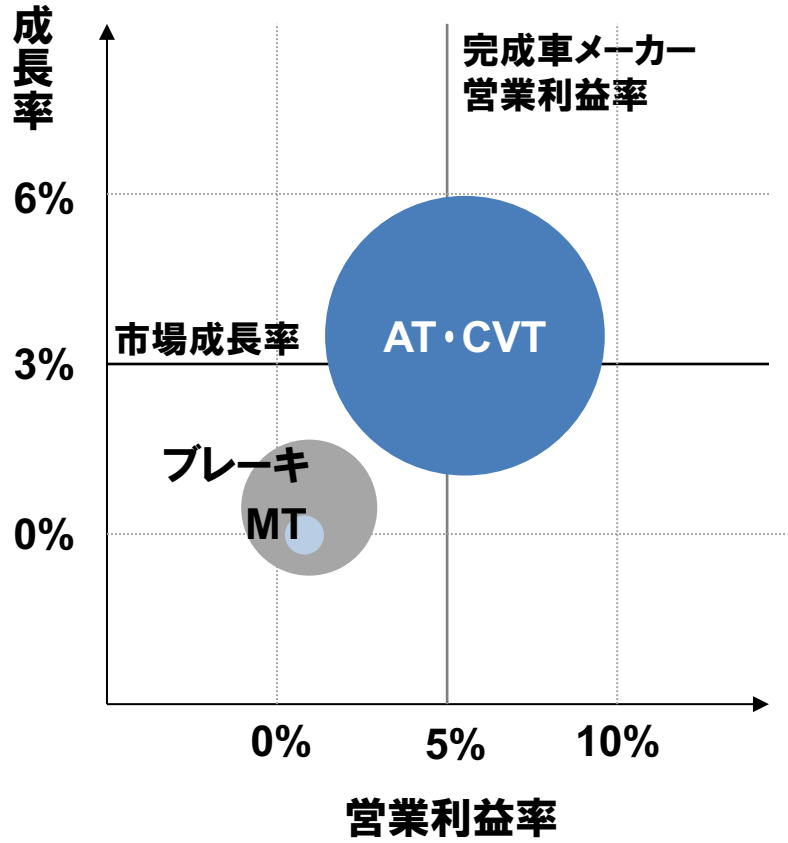


営業利益構成比(FY17)



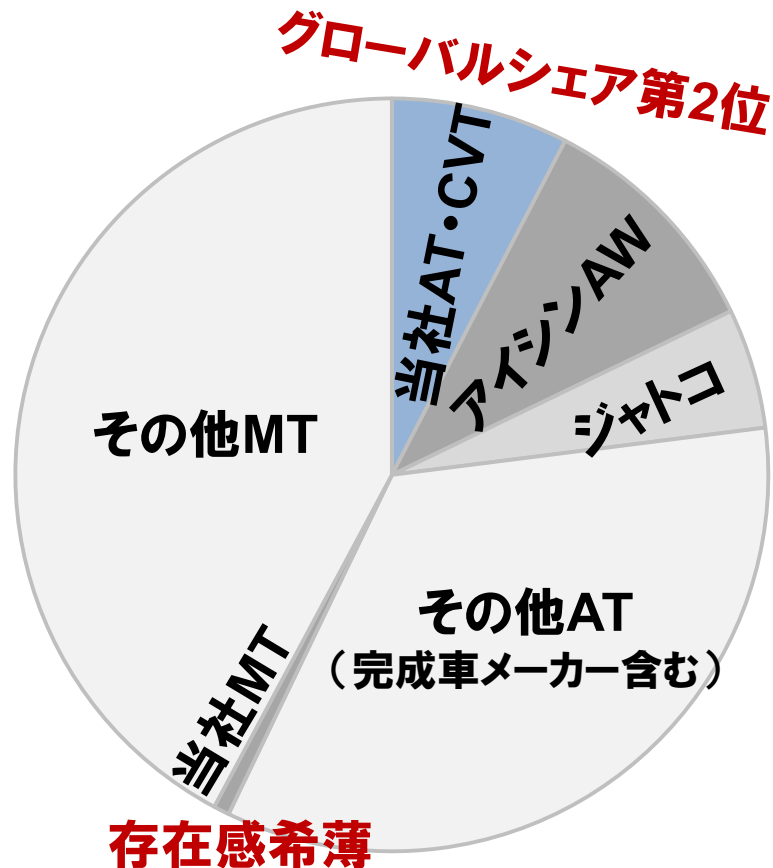
- ✓ AT・CVTへ傾斜資源配分（研究開発 & 設備投資）
- ✓ 将来成長が期待できる事業がなく、次の収益の柱の探索が必要

事業ポートフォリオ



- ✓ AT・CVTはグローバルでの存在感が高い一方で、MTの存在感は希薄
- ✓ 完成車メーカーが新領域へ資源集中するため、システム全体での提案要求大

ドライブトレイン市場(14兆円)



製品特性

- 走りの性能を左右する重要部品で付加価値大
- 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
- 製造は労働集約型

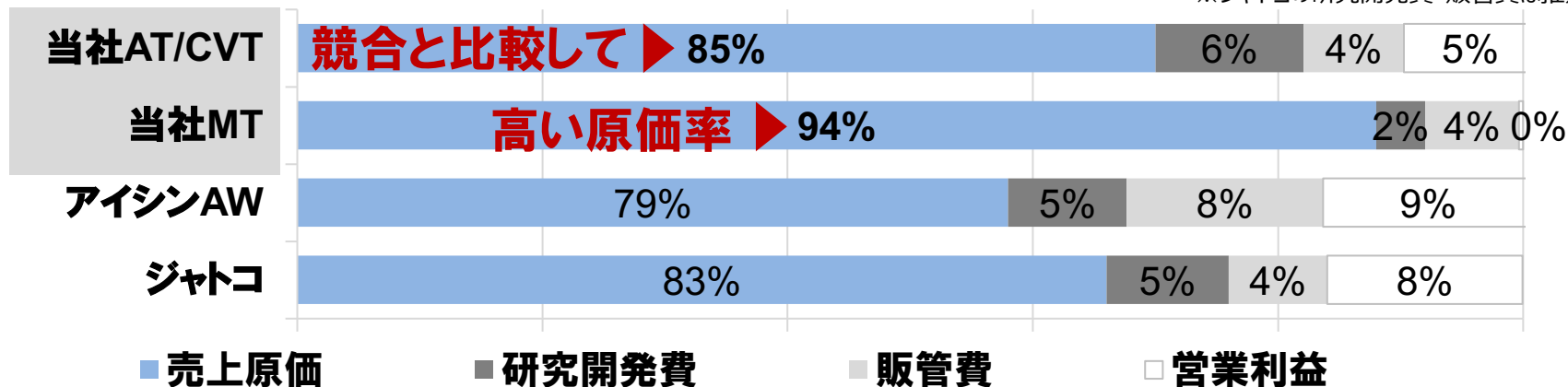
KBF

- 内燃自動車、ハイブリッド車
 - 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
 - システム提案力
- EV
 - 価値と必要性の証明

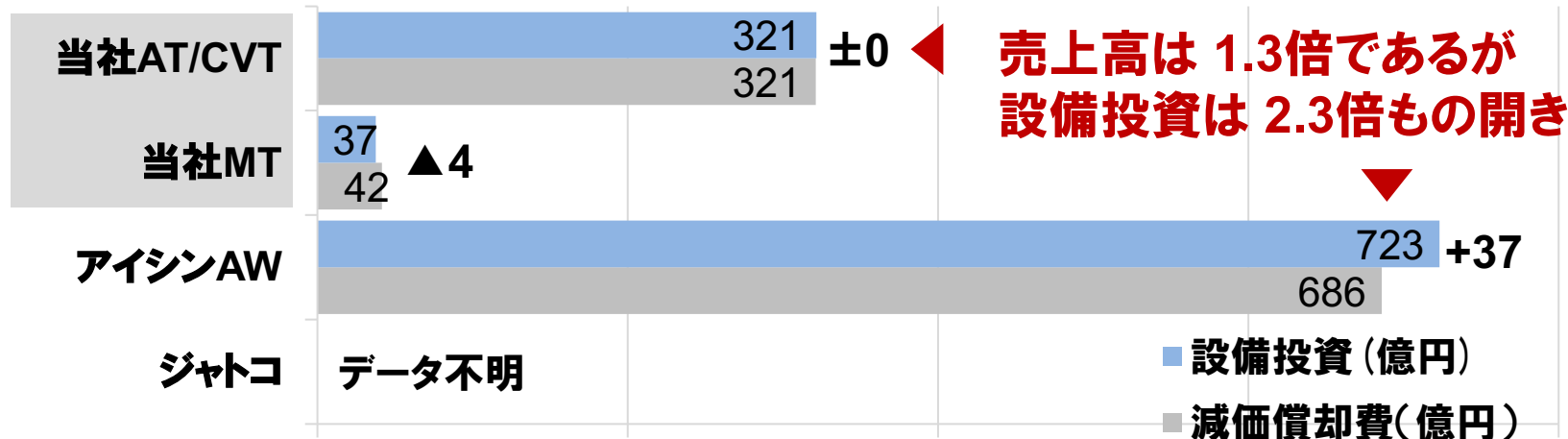
- ✓ AT・CVTはシェア2位だが、競合と比較して高い原価率が利益を圧縮
- ✓ シェア1位のアイシンAWが積極的に投資を行い、将来の競争力低下が懸念

競合他社 コスト構造比較

※ジャトコの研究開発費・販管費は推定

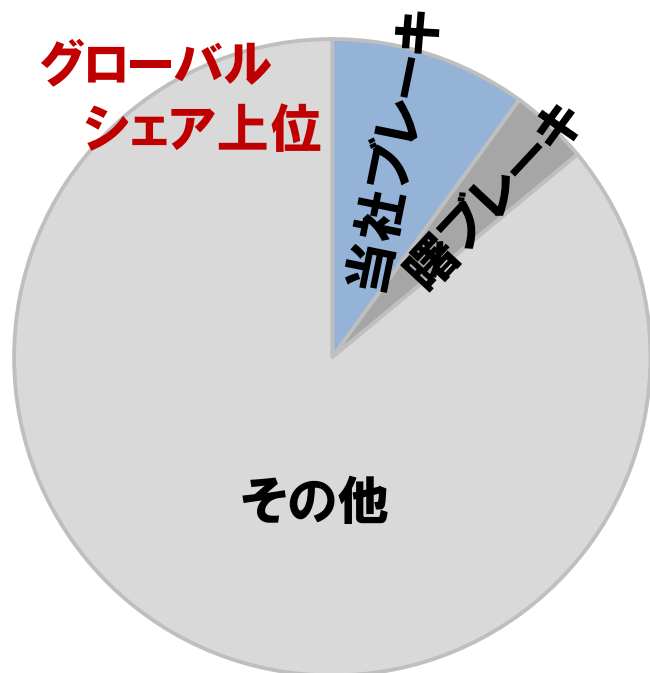


競合他社 設備投資スタンス比較



- ✓ 最重要保安部品であるブレーキは納入実績が極めて重要。長年の納入実績から売上規模は業界上位だが、電子制御ニーズが高まる中で、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

ブレーキ市場(8兆円)



製品特性

- 人命に直結する**最重要保安部品**であり、品質・耐久性が最優先
- 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
- 付加価値が出せるのは主に摩擦材(ブレーキパッド)

KBF

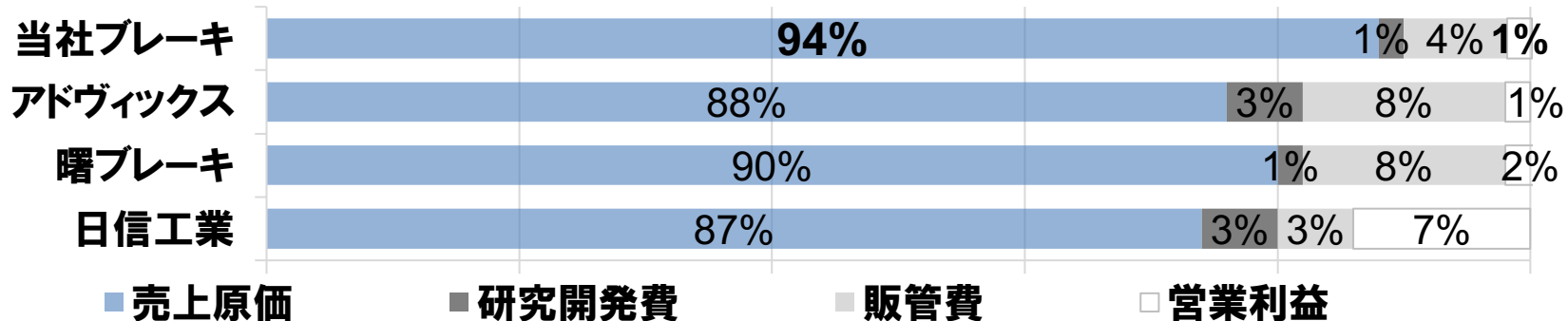
- 高品質製品の安定・大量供給
- **納入実績**
※最重要保安部品のため、完成車メーカーにとって新たな取引先の部品採用はリスク
- コスト
- **電子制御の技術力**

- ✓ 原価率が高く、研究開発費を削って利益を出している
- ✓ 競合は積極的投資しており、現状の投資スタンスでは競争劣位が加速

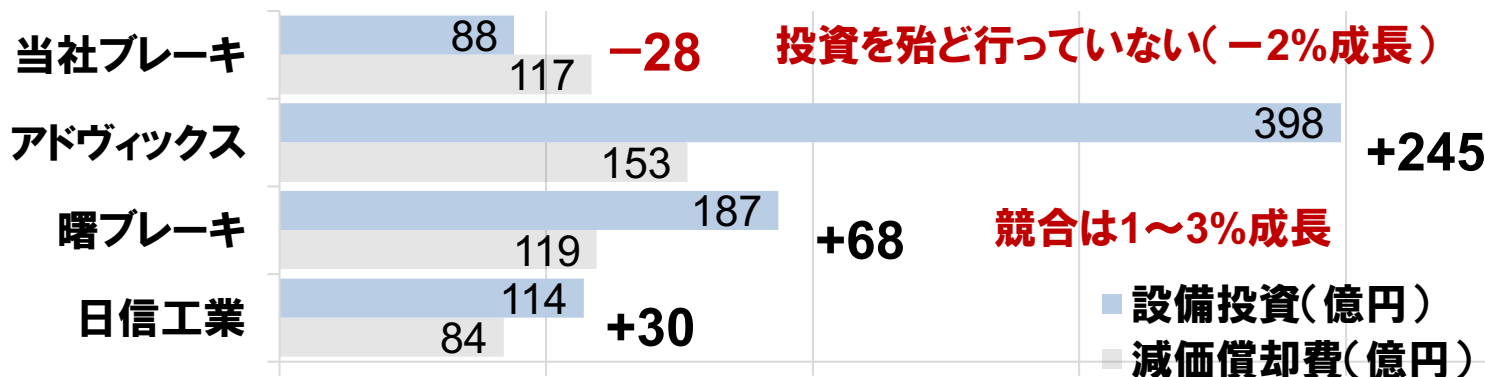
競合他社 コスト構造比較

競合と比較して高い原価率

競合も低利益率



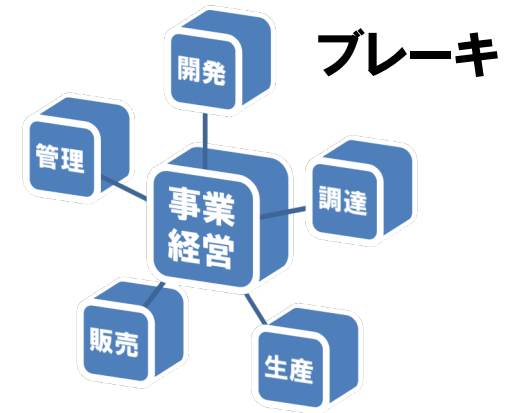
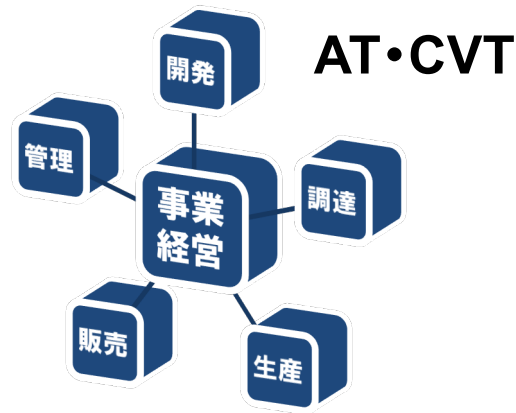
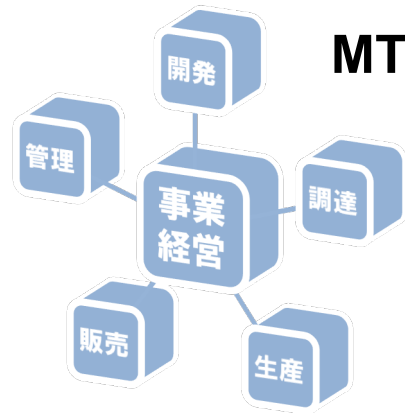
競合他社 設備投資スタンス比較



- ✓ 事業部別組織を徹底した組織構造であり、事業部間の連携が皆無
- ✓ 多角化の経済価値である“範囲の経済”がほとんど享受できていない

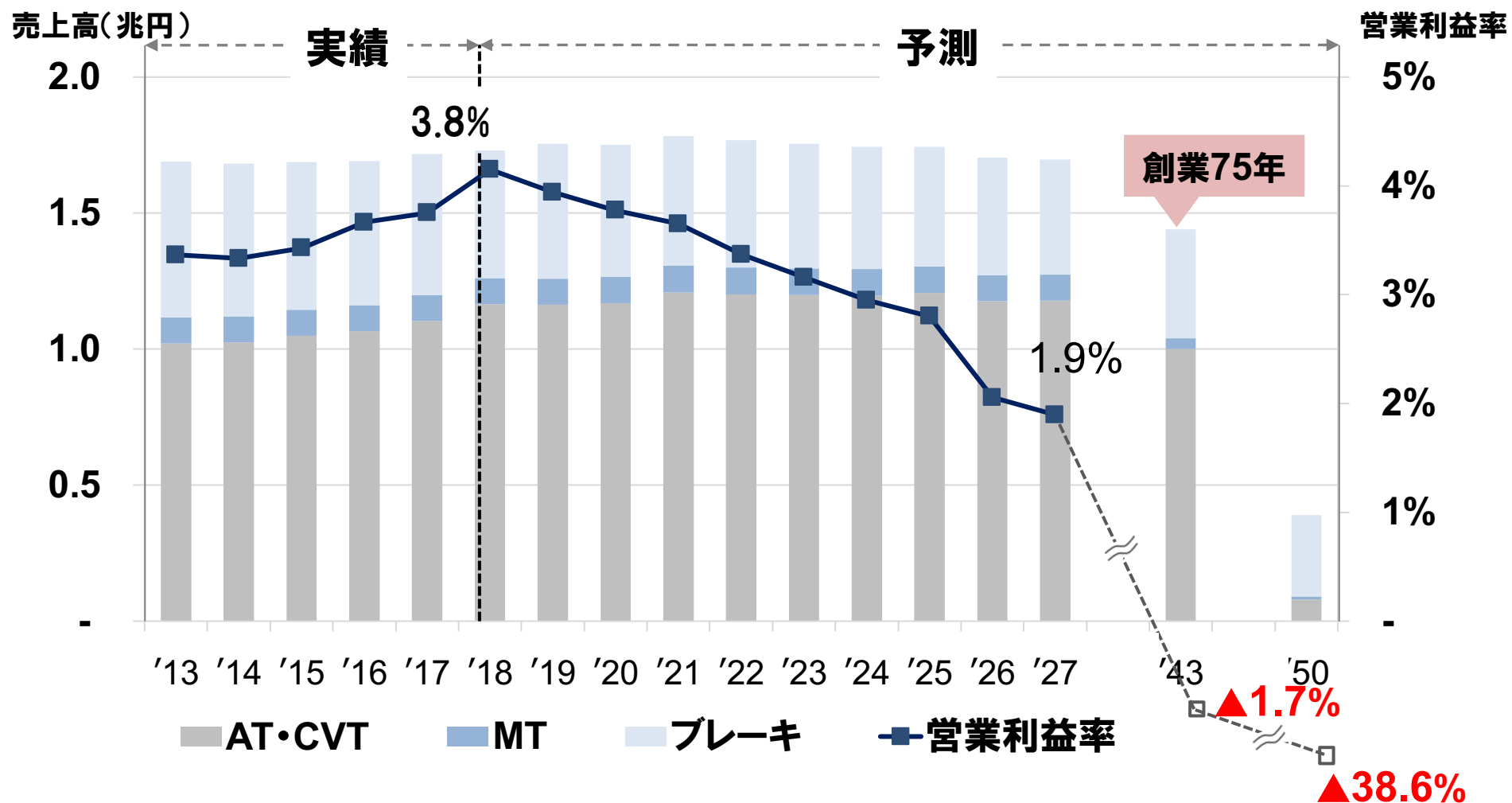
全社経営

シナジーが効いていない



開発シナジー	△	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

- ✓ 今の経営スタンスのままでも10年は会社として存続は可能
- ✓ トランスミッション市場消滅、ブレーキ競争優位性劣化により43年に赤字転落



**「10年先ではなく、20年、30年先まで
SABが発展し、成長しなければならない」**

**さらなる未来を考え、決断し、実行していくことが
我々の経営陣の責務であり使命である**

全社戦略

将来を見据えた事業ポートフォリオの再設計
(傾斜資源配分の見直し & 新たな収益の柱の探索)

事業戦略

AT/CVT

事業ドメインの明確化 & ソフトランディング・プラン

MT

存在意義の再定義

ブレーキ

劣化した競争優位性の再構築
EV時代での新たなブレーキシステムの開発

オペレーション戦略

高コスト(原価)体質からの脱却
事業間シナジーの創出
電気 & ソフトウェア技術者の確保 & スキル向上

財務戦略

企業価値向上に向けた財務戦略の実行

1. 自動車部品市場の変化

2. 自社・競合分析

3. 未来のモビリティ社会を踏まえた自社戦略

事業戦略

オペレーション戦略

10年後、20年後の予測

未来のモビリティ社会

コネクテッド
C

自動運転
A

シェアード
S

電動化
E

パーソナル
P



より環境にやさしい自由で便利で快適な社会へ

電子機器
不具合



ハッキング

ネットワーク
システム

ファイア
ウォール

ブレーキ
システム

バックアップ
ECU

充電
インフラ

自由で快適で便利なモビリティ社会において
ベースとなる安心・安全を守る



“Safety Automotive Brake Systems” への進化

新ビジョン

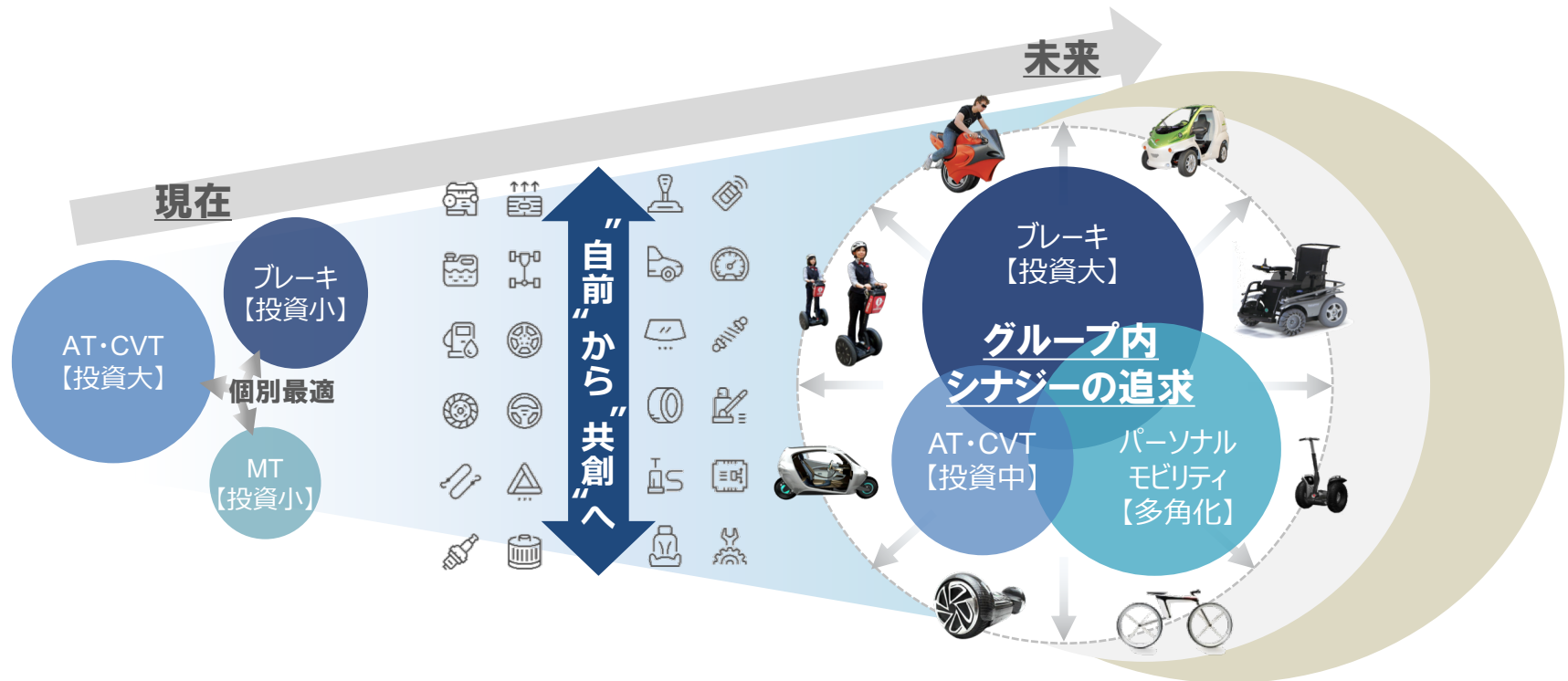
～皆が元気に「ただいま！」といえる社会に～

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



全社戦略(経営方針)

1. 「安心・安全」への傾斜資源配分の実行
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



1. 自動車部品市場の変化

2. 自社・競合分析

3. 未来のモビリティ社会を踏まえた自社戦略
事業戦略

オペレーション戦略

10年後、20年後の予測

全社戦略		将来を見据えた事業ポートフォリオの再設計 (傾斜資源配分の見直し & 新たな収益の柱の探索)
事業戦略	AT/CVT	HV向け製品へ投資を集中(内燃自動車の投資は最小限)
	MT	売却による311億円のキャッシュ化
	ブレーキ	電気制御ブレーキ研究開発・製造に投資を傾斜配分
	多角化	パーソナルモビリティ市場へ進出
オペレーション戦略		高コスト(原価)体質からの脱却 事業間シナジーの創出 電気 & ソフトウェア技術者の確保 & スキル向上
財務戦略		企業価値向上に向けた財務戦略の実行

事業戦略 方針

- ✓ 開発から生産、販売まで徹底的なコスト競争力の強化
- ✓ モーター会社と提携し、ハイブリッド(HV)に開発資源を集中(内燃自動車への投資は最小限に留める)
- ✓ EVシフトの不確実性に対応するための柔軟性の確保

目的

売上高の確保

- ・ 共同開発による完成車メーカー内製部品の取り込み
- ・ 付加価値の向上(ハイブリッド)

固定費の圧縮

- ・ 生産戦略の抜本的見直し
- ・ 積極的な自動化投資の推進
- ・ EV向け研究開発の中止 & 共同開発による投資負担低減

変動費の低減

- ・ 内製している汎用部品の外製化
- ・ サプライヤーの「選択と集中」

B/Sの改善

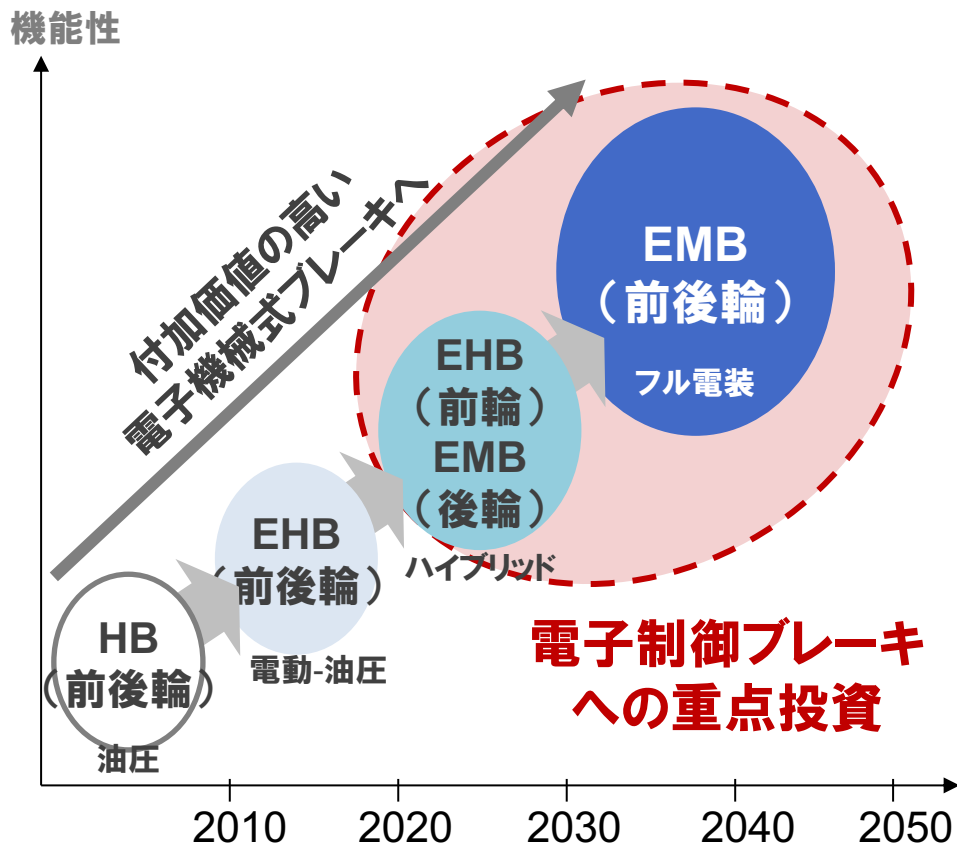
- ・ 拠点集約による投資の一本化、在庫の回転率向上
- ・ **MT事業の売却 → 311億円のキャッシュ化**
(WACC 3.9%、永久成長率▲3%)

CASE時代の電子制御ブレーキ 技術への重点投資

事業戦略方針

- ✓ EVシフトを踏まえて電子制御ブレーキ・ECU開発に集中
- ✓ モーター製造会社(日本電産を想定)との提携による駆動系モジュール化
- ✓ 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

電子ブレーキシステムの進化



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
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	○	○	○
バックアップ電源		○	○
ブレーキペダルセンサー		○	○
ペダルシュミレーター		○	○
インホイールモーター			○
ブレーキアクチュエーター		○	○
ECU・バックアップECU		○	○

既存リソース

外部リソース集中投資

2020年

2030年

2040年

2050年

新興自動車メーカー
EVベンチャー企業
パーソナルモビリティ企業
スタートアップ企業

多種多様なCASE化された
パーソナルモビリティ
への参入企業

モーター会社

共同研究による
駆動部品との連携



自社の
売上規模

EV・HV向け
EHBシステム

EHB(F)/EMB(R)
ハイブリッド
システム

小型EV向け
EMBシステム

開発
製品

EHB

EMB

フル電装EMB
ユニット

モーター
一体型EMB
ユニット

EHB
単体部品

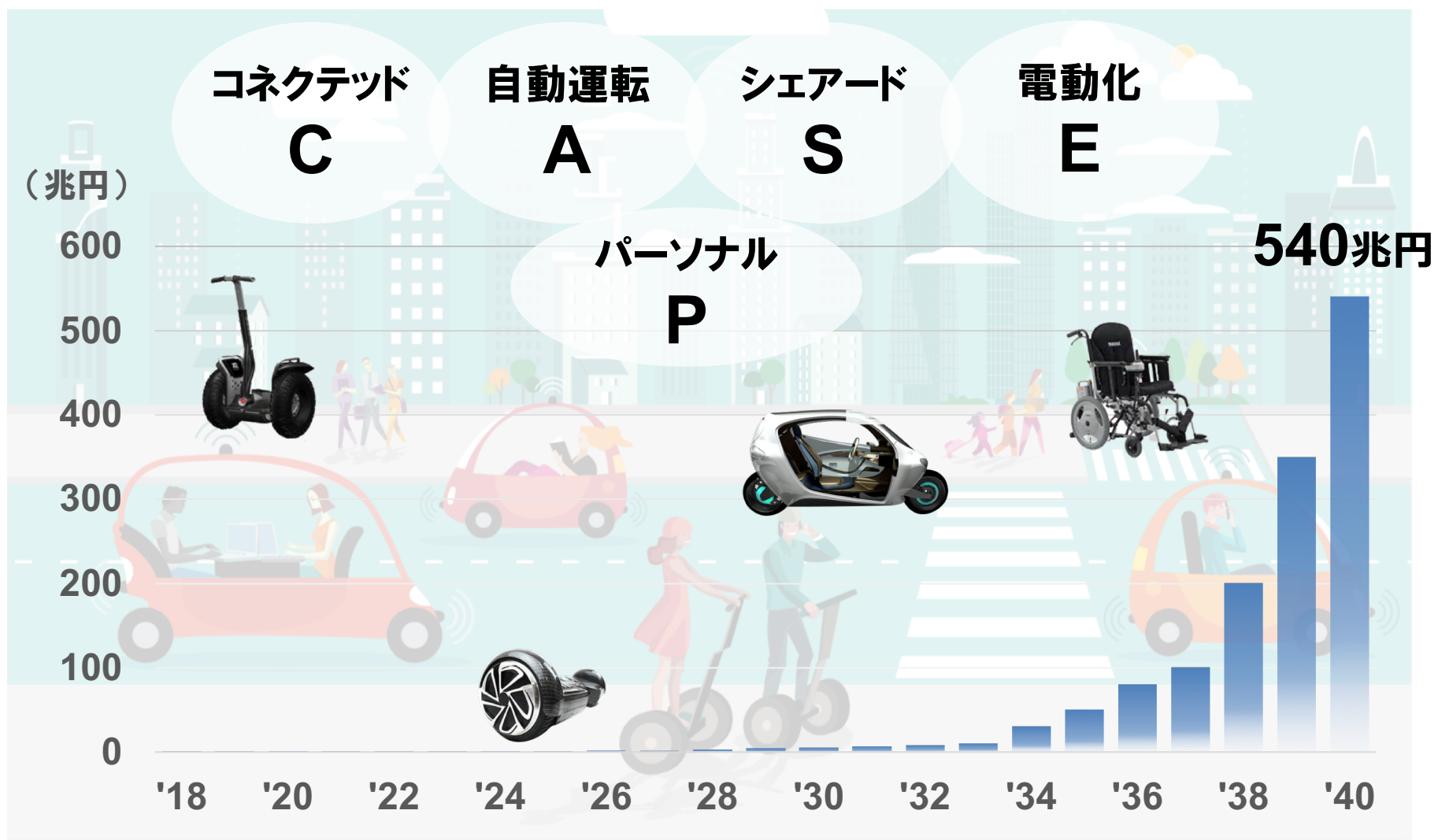
EMB
単体部品

既存大手自動車メーカー



パーソナルモビリティ市場へ

- ✓ 2040年には540兆円規模の市場に成長
- ✓ 現在の自動車産業（230兆円）の約2倍



- ✓ 安全性に関わるシャシーに特化し、駆動モジュールとして提供
- ✓ 未来のあらゆるモビリティの安全性を下から支える



企画・ブランディング・サービスマネジメント

内装・ボディ

ソフトウェア・OS

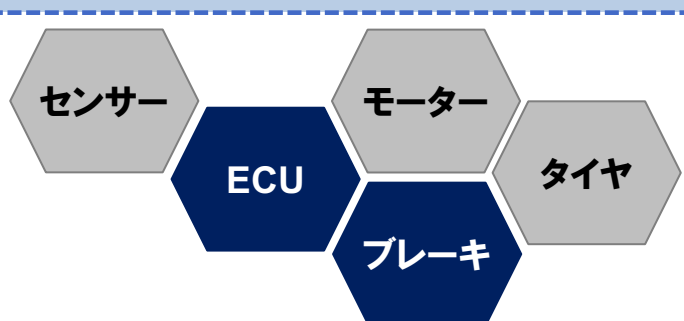
シャシー

他社とのアライアンスを組んで、パーソナルモビリティのモジュールとなるシャシーを製造
最重要保安部品を自社製品に組み込む

組立

あらゆるモビリティの安全性を支える "SABモジュール" 開発

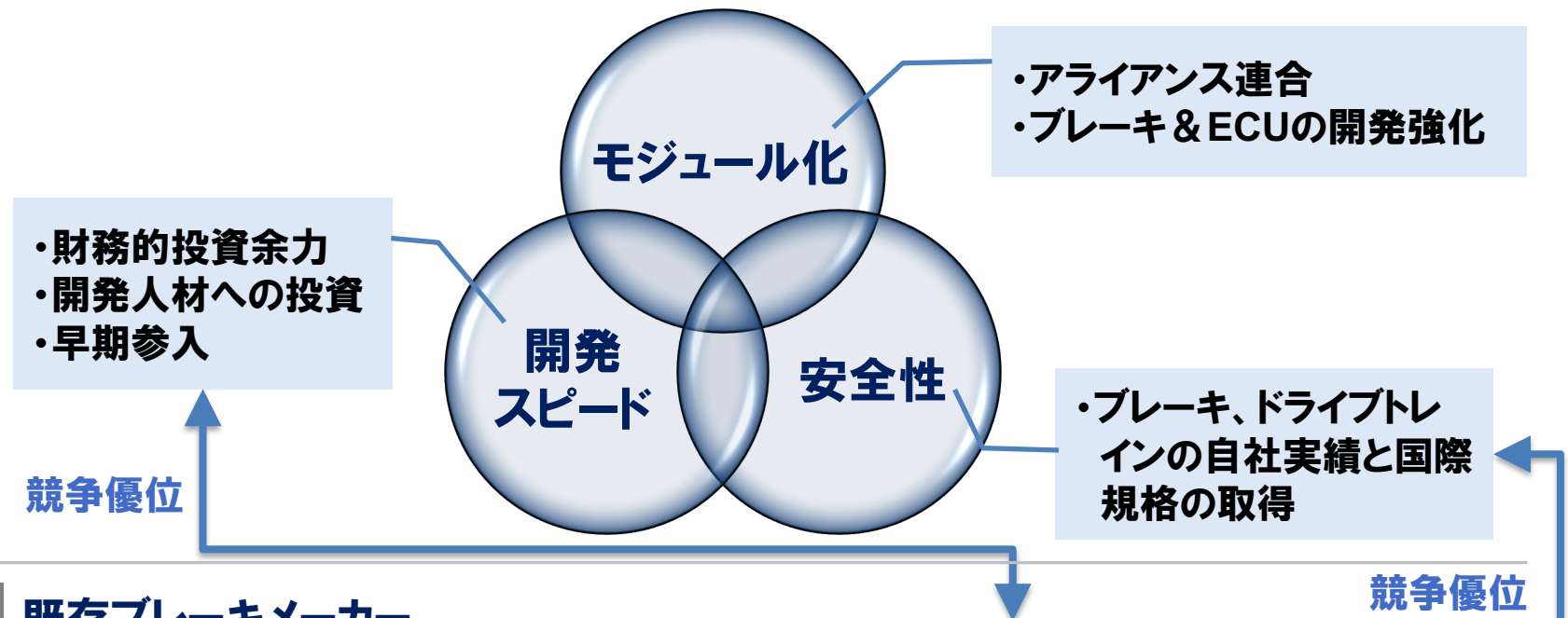
既存メーカーのみならず、新規参入ベンチャーやスタートアップ企業へも製品提供



駆動系アライアンス連合

KSF

- ✓ あらゆるモビリティに応用できる製品設計(モジュール化)
- ✓ 過去の実績に基づく安全性の担保
- ✓ 多様なメーカーの開発スピードに対応



競合

既存ブレーキメーカー

- ・系列の縛り

⇒ EVやHV向け製品開発優先。系列ゆえに完成車メーカーの意向に左右され、多角化投資は優先順位が低い。SABの独立系としての強みが生きる

新規参入企業

- ・安全性、信頼性を担保する実績が不足

⇒ 自動車での採用実績での高い信頼性と安全性 専門メーカーならではの先進性で競争優位性を図る

競争優位

1. 自動車部品市場の変化

2. 自社・競合分析

3. 未来のモビリティ社会を踏まえた自社戦略
事業戦略

オペレーション戦略

10年後、20年後の予測

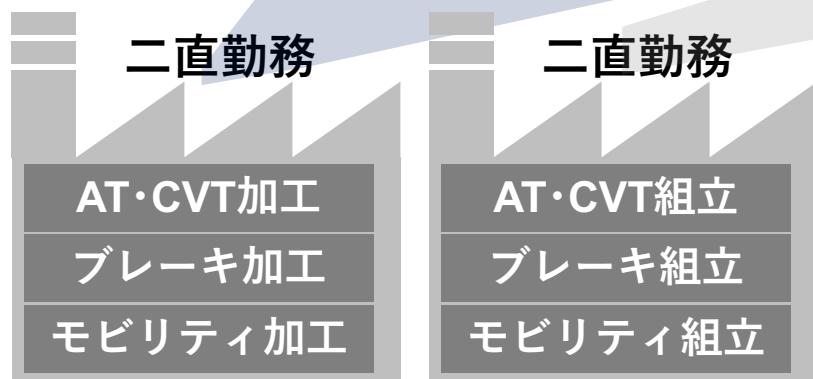
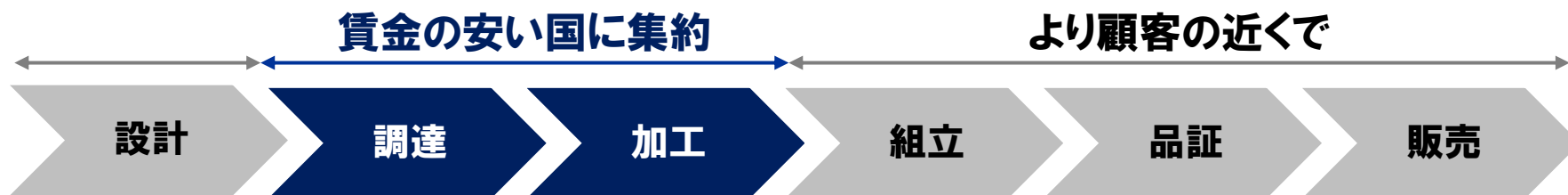
生産戦略の抜本的見直し

現状

- ✓ 一貫した地産地消の工場完結型(顧客近くでのモノづくり)
- ✓ 事業部最適に基いた分散した生産拠点
- ✓ 一直での勤務体制

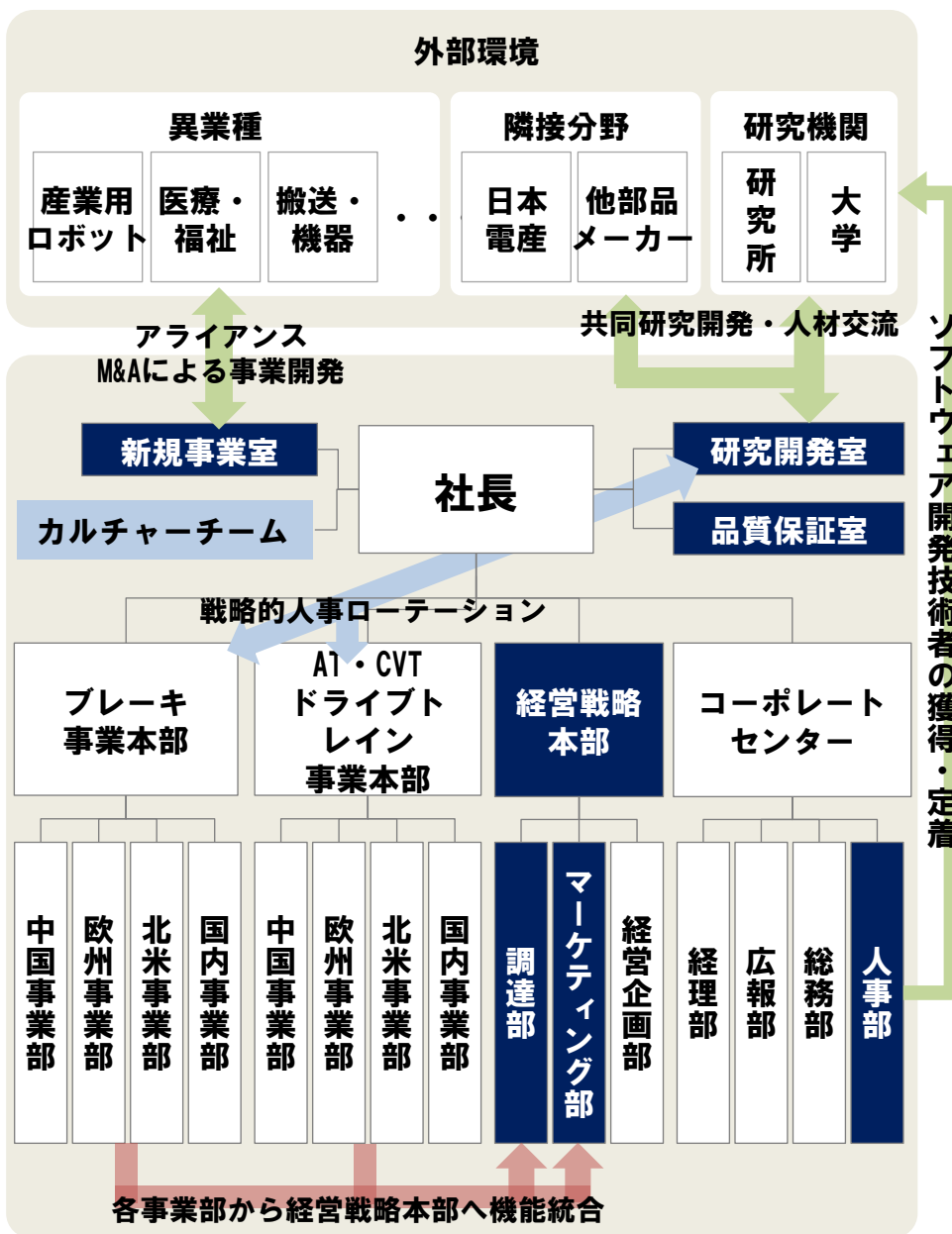
抜本的見直し

- ✓ 巨大設備が必要な部品加工(輸送が容易)をエリア毎に集約
- ✓ 全社最適ベースでの生産拠点の集約 & 4工場の閉鎖
- ✓ 二直の勤務体制



効果

- ✓ 稼働率向上による製造コスト低減
- ✓ 工場間接コストの圧縮
- ✓ 設備投資の一本化
- ✓ 在庫の圧縮



組織変革コンセプト



【共創】
 自前主義から、共創主義へ「先進技術の研究開発」「安心安全の確保」「新規事業」はトップ直轄で外部と連携し推進

【集約】
 事業部最適ではなく、全社最適を考え、経営戦略本部（新設）に集約し、経営企画部のリードの下、進めていく

【文化】
 「共創」の組織文化醸成に特化したカルチャーチームを創設。SABの共創をコアコンピタンスを促進させ、SABの競争力を上げる

- ✓ 自前主義および事業部最適を改め、「共創」をコンセプトに組織・人材を再構築
- ✓ ビジョン達成に向けた人材の「デキ」「ムキ」「ヤルキ」を再定義し、浸透させる

	変革Keyセンテンス	具体例
共通価値観	共創主義。共創の力で、安心・安全の世界を作り出す	オープンイノベーション型R&D 外部とのアライアンス構築
組織構造	事業部機能を集約（調達・R&D）。新ビジネスに向けた部署創設	調達を集約し、バイングパワー強化 パーソナルモビリティ事業の推進
組織システム	共通価値観を基に評価・人事異動・教育・報酬を変革	「共創」を基に評価システム再構築 評価から異動・教育等の導線改善
組織文化	技術で負けない、付加価値で負けない、技術ドリブン文化	技術を尊び、技術の前ではみな平等 前提は、社会のために何ができるか
採用・育成	ソフトウェア技術者の獲得 & 育成	人事部の採用チーム強化(人員他)
デキ Competency	全社戦略達成に向け、求められる能力の明確化・言語化	求める能力・スキル & 行動特性（コンピテンシー）の明確化、全社展開
ムキ Congruency	SABの未来及び共通価値観の & カルチャーチームの創設	ビジョン達成に向けて、全社メンバーが大切する行動指針の作成
ヤルキ Commitment	付加価値の高い製品を必ず提供するマインドの醸成。組織システム（インセンティブ）と連動させコミットメントの向上	組織長のマネジメント能力向上および研究開発を加速させるインセンティブを設計・運用

	FY18	FY19-22	FY23-27
--	------	---------	---------

AT・CVT



MT



ブレーキ



パーソナルモビリティ



組立工場移転・閉鎖



新加工工場



組織・人材戦略の実行



1. 自動車部品市場の変化

2. 自社・競合分析

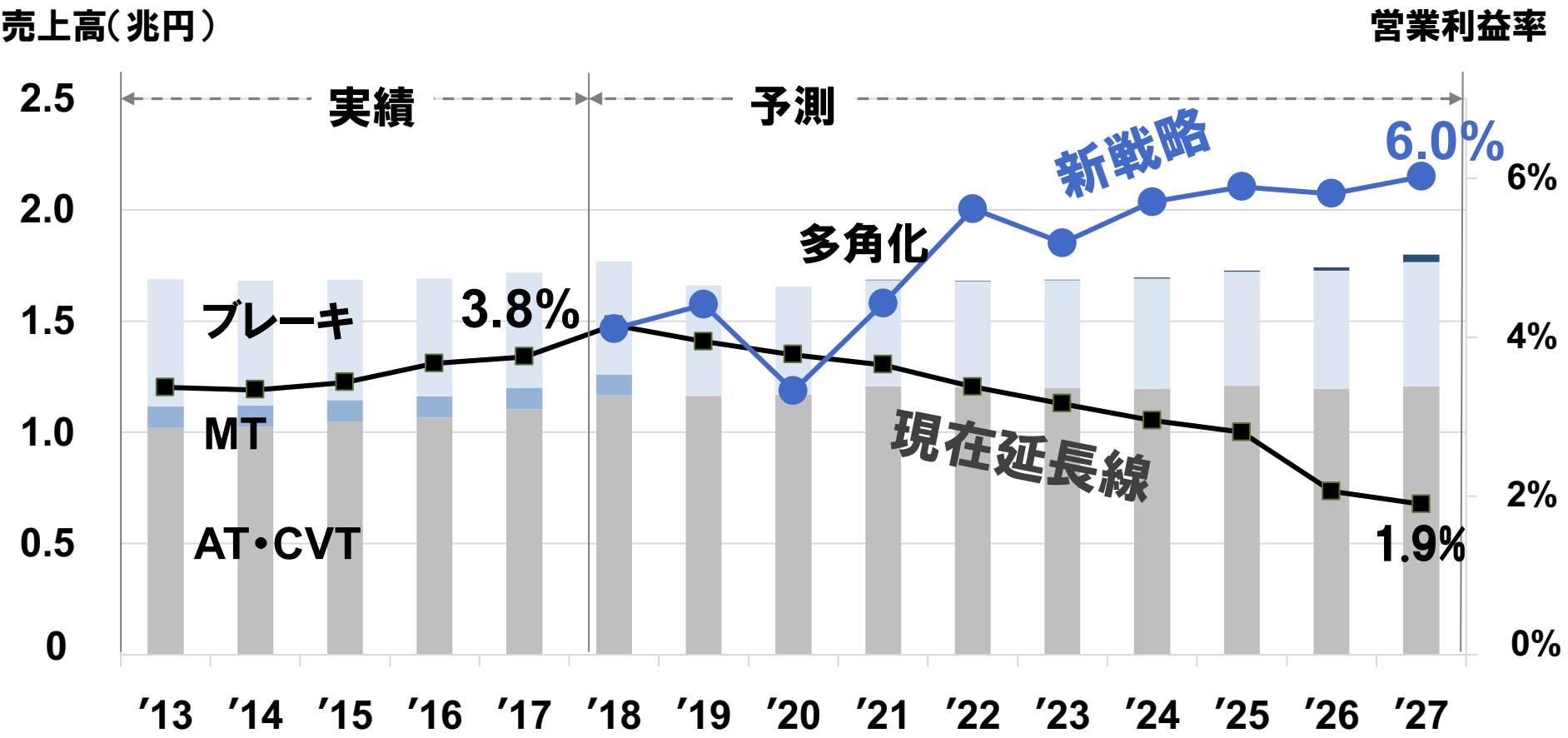
3. 未来のモビリティ社会を踏まえた自社戦略
事業戦略

オペレーション戦略

10年後、20年後の予測

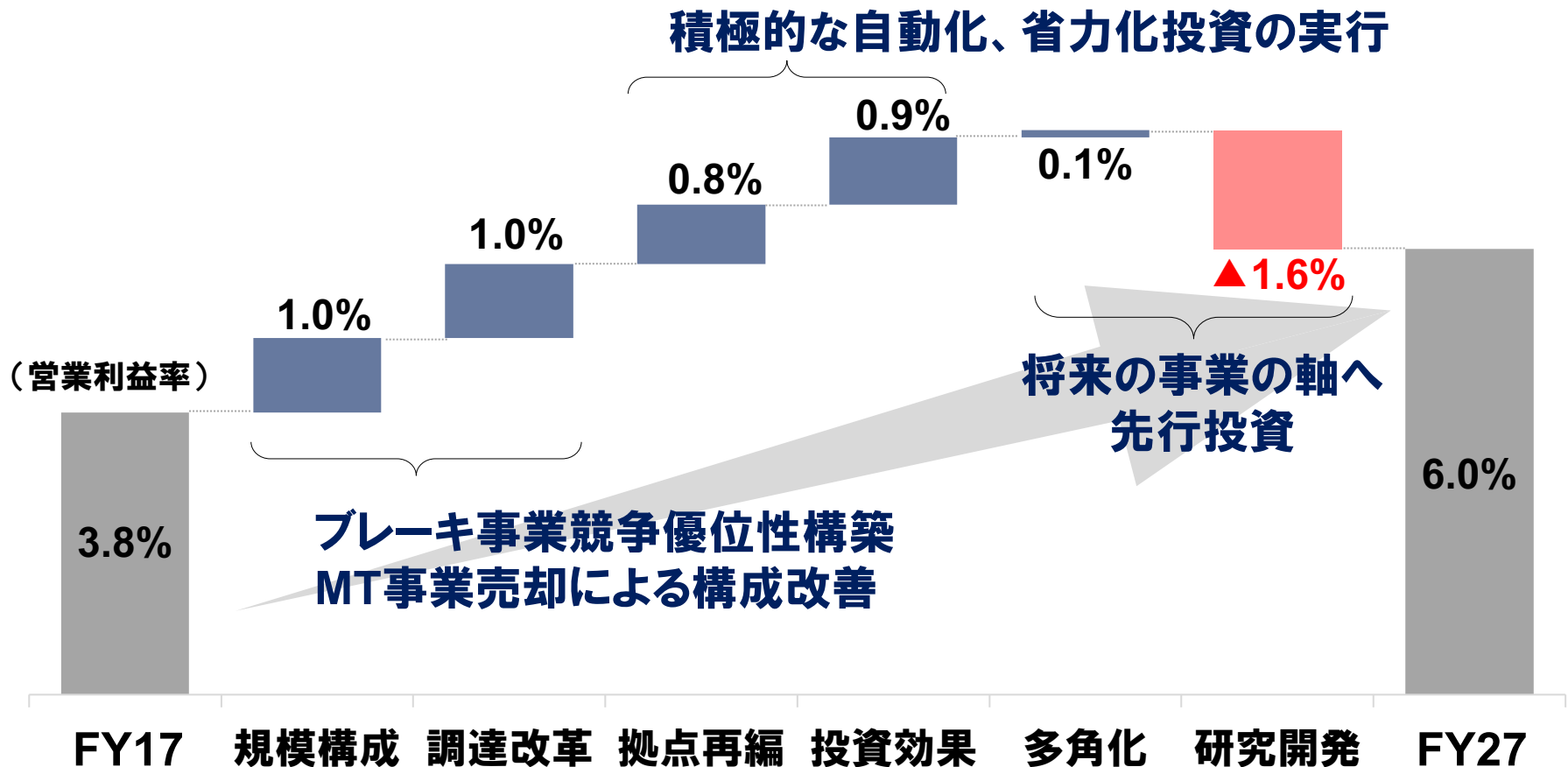
- ✓ 売上高: 1.7兆円 → 1.8兆円
- ✓ 営業利益率: 3.8% → 6.0%

売上高と営業利益率



- ✓ 先行的な研究開発を強化していきながら、オペレーション戦略の着実な実行と積極的な自動化投資による製造原価の低減によって、ベースとなる利益水準の大幅な改善を図る

戦略実行による収益力の改善



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

	50周年	75周年
	2017年度	2043年度
売上高	1.7兆円	3兆円
営業利益率	4%	8%
企業価値	8,000億円 (PER 9倍)	3兆円 (PER 20倍)

SAB変革宣言

私たちSABは変わります

自動車市場の大変革時代に、環境にやさしく、より快適で、
より安心で安全な世界を私たちが創出する

私たち自らの技術により、市場を創造していきます
様々なパートナー企業・機関とアライアンスを組み
お客様・社会に付加価値の高い製品を提供し続けます

その為にも共創の精神を軸とし、組織構造を変革し、
共に未来に向けて頑張る仲間を大切にし
私たちは、ビジョンに向かって前進していきます

～皆が元気に「ただいま!」といえる社会に～



Appendix

自動車の大変革に伴う影響

SAB主力事業であるトランスミッションの需要が消滅する可能性あり。ブレーキにおいてもニーズの変化に対して、適切に対応できなければ生き残ることはできない

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

部品点数の
減少

- エンジン部品、トランスミッション等約4割の部品が不要に

電動部品の
新規搭載

- モーター等新規部品が搭載
- メカ同士のすり合わせ→メカと電動部品のすり合わせ
- 電子制御システム開発の必要性

既存部品の
機構の変更

- 自動車に対する新たな知見が必要

モジュール化

によって
標準化が
加速

低付加価値
品の
競争激化

- メカ同士のすり合わせによる付加価値が大幅に減少
- プラットフォーム大量発注によるコストダウン圧力強化

- 主力であるトランスミッションの市場が喪失する可能性

- 電動部品との新たなすり合わせの知見が必須

- 電子制御システムの開発力強化が必要

- プラットフォームの受注是非の経営インパクト大

- 価格競争激化による収益力の低下

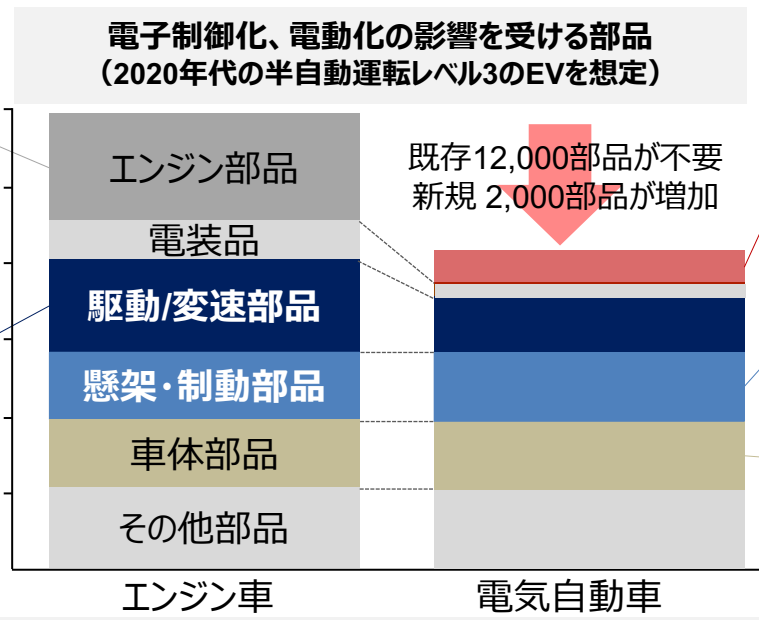
【不要】エンジン部品

- エンジン本体部品
- 動弁系部品
- 燃料系部品
- 給排気系部品
- エンジン電装品

【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)
- サスペンション (電子制御化)

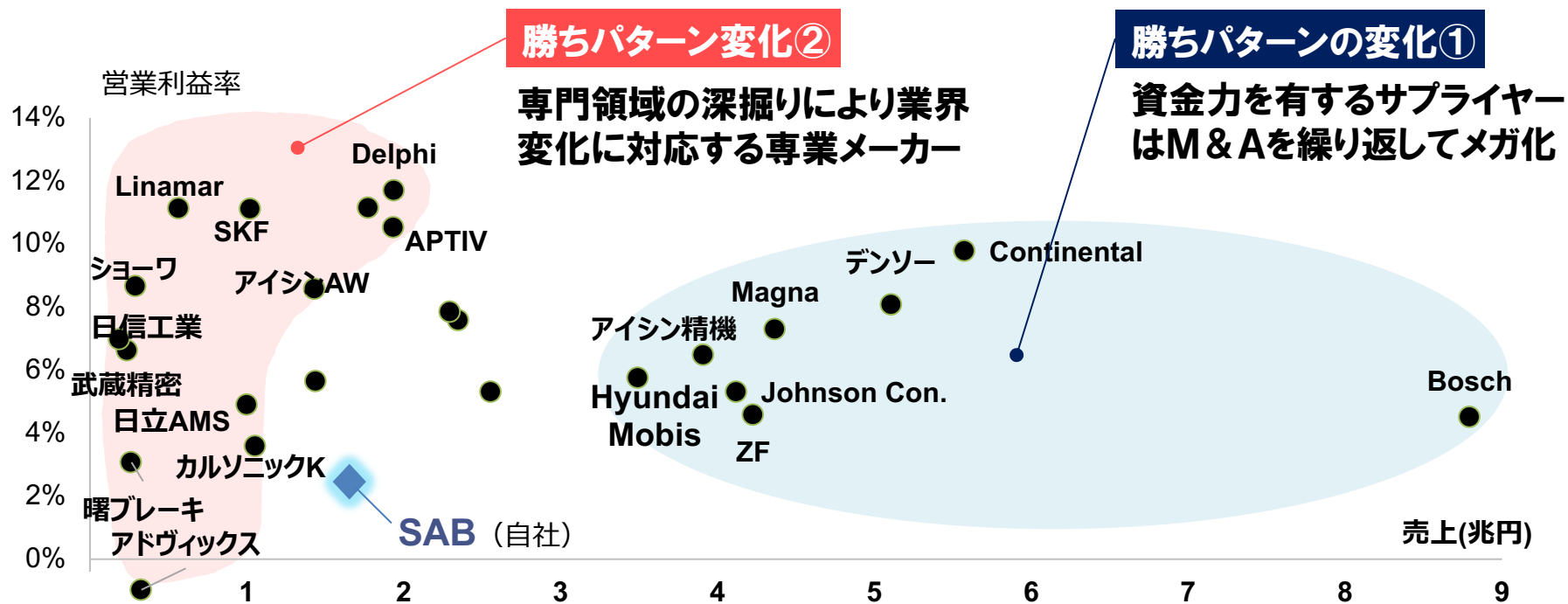
【代替の可能性】車体部品

- ボディ外板(アルミ材・CFRP)
- バンパー/グリル(ミリ波レーダー対応)
- フロントガラス(テレマティクス対応) 等

- ✓ 「担当領域の高い専門性」だけではなく、「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すべての面での総合力」へと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門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・コストダウンのモノづくり力が重要 • 擦り合わせを可能にするメカ技術者の困り込み 	電動化による 部品の 組み合わせ化	<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
<ul style="list-style-type: none"> • 完成車メーカーの技術開発をサポートする担当部品領域における専門性 	完成車メーカーが 先行領域への資源 配分を強化	<ul style="list-style-type: none"> • 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総合力
<ul style="list-style-type: none"> • 車種毎の製品コンセプトを具現化する理解力 • 時間をかけてQCDの作り込み 	プラットフォーム化 で一案件あたり 売上が増大	<ul style="list-style-type: none"> • 様々なコンセプトに対応する汎用性の高い製品とモノづくりのグローバル標準化 • 自動車開発サイクルの短縮化を上回るスピード

自動車部品メーカーの売上・営業利益の分布



自社の課題および戦略オプションの評価

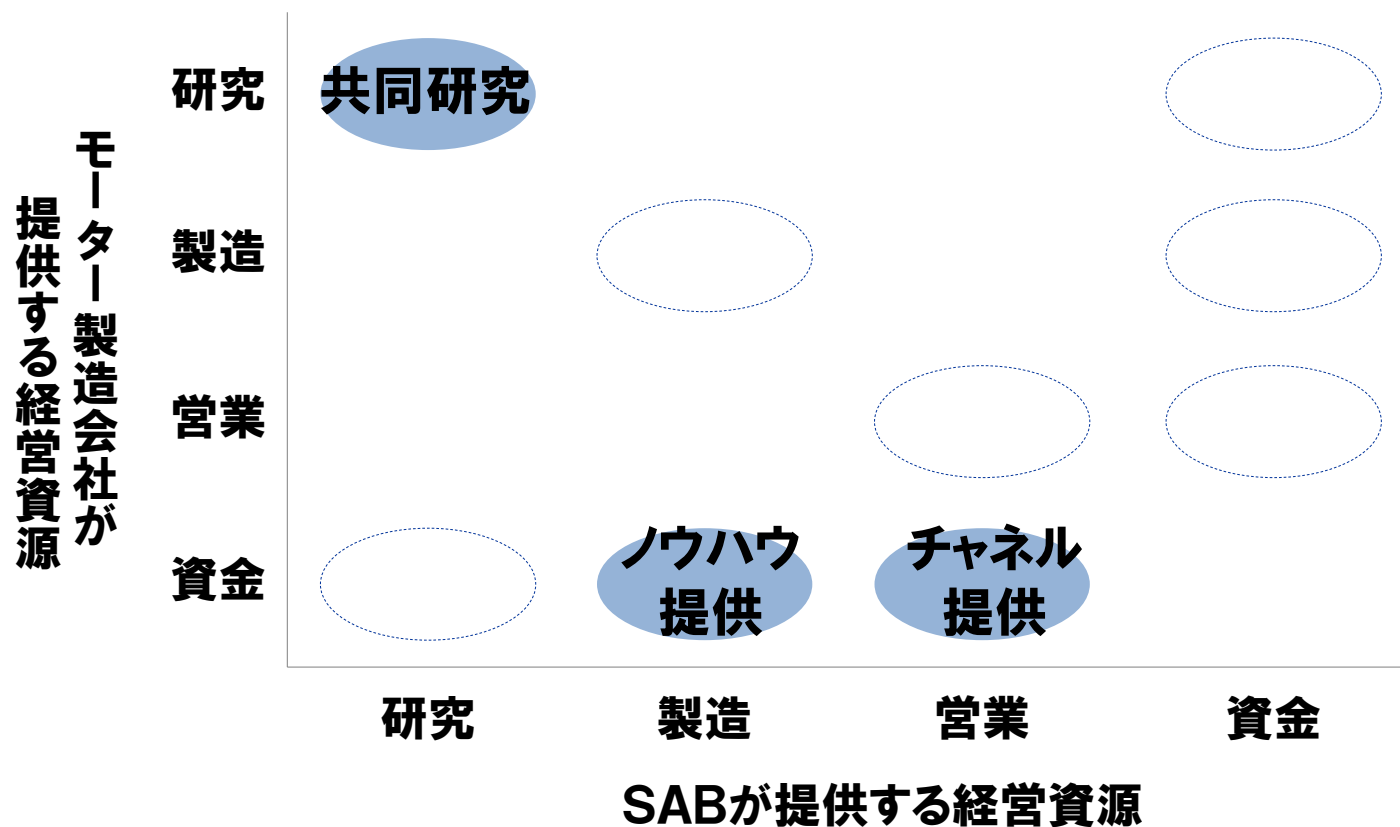
SABの課題

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

		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	同業提携	△	△	○	○	○	△
		同業M&A	△	◎	×	○	△	△
	EV市場におけるDTの付 加価値創造	単独	△	△	△	△	△	△
		提携	△	△	△	○	△	△
ブレーキ事業強化	ブレーキ事業への開発投資強化		○	△	○	○	○	◎
	他部品メーカーとの 提携・M&A	同業提携	△	○	○	○	△	△
		同業M&A	○	◎	△	○	△	○
		異業種	○	○	○	○	△	◎
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	単独	○	△	△	△	△	△
		提携	◎	△	△	○	△	○

- ✓ 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を、SABはトランスミッション技術を提供することで、HVの最適駆動システムを共同開発する
- ✓ SABが培ってきた販売チャネルと自動車品質での品質保証の技術を提供し、開発投資負担額の低減。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

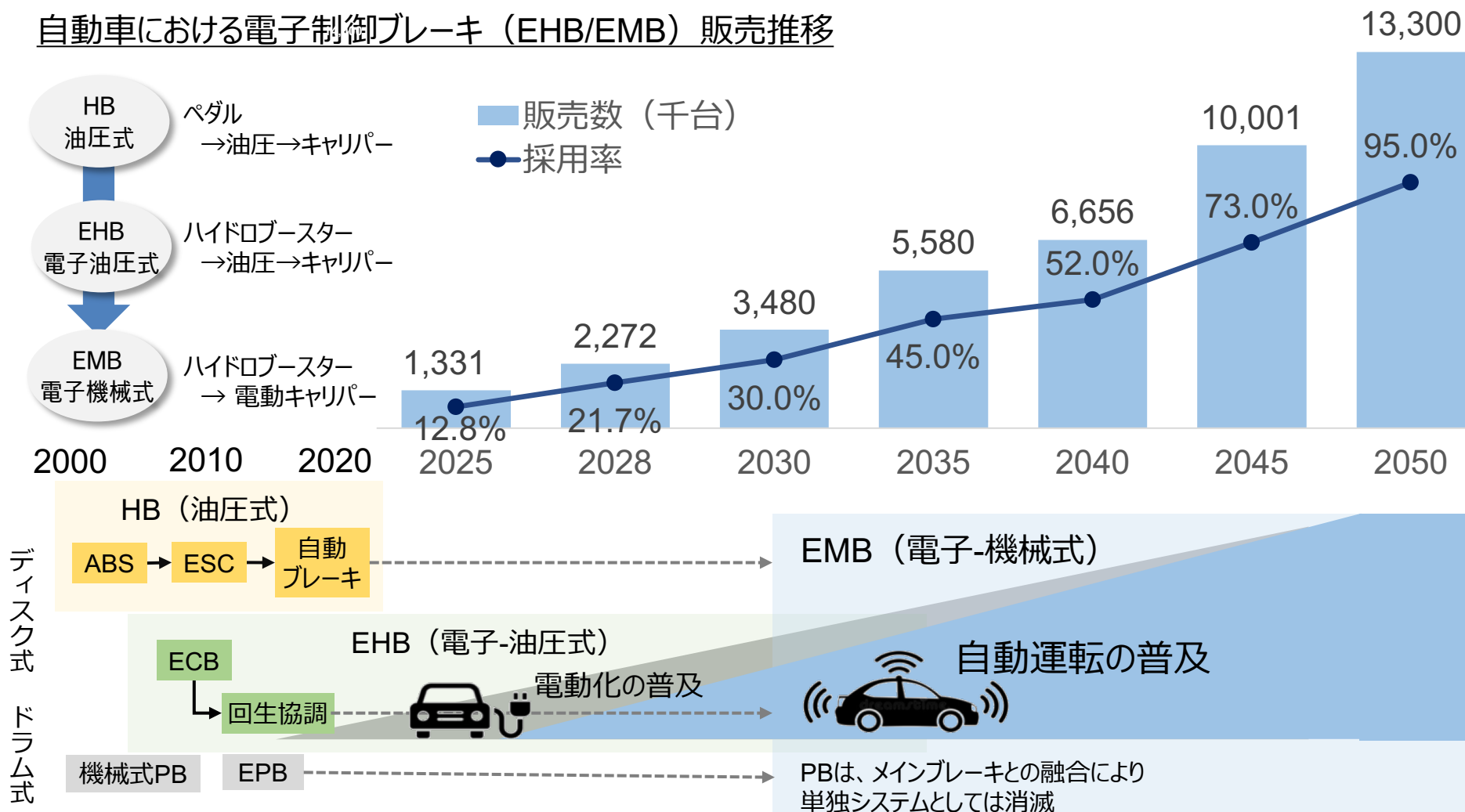
アライアンスにより互いに提供する経営資源



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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> トランスミッション・ブレーキ部門間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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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

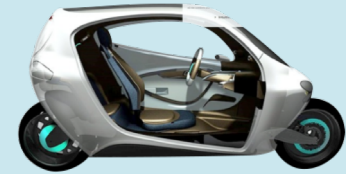
- ✓ 電動化と自動運転へのシフトによって電子制御ブレーキシステムが普及する
- ✓ 付加価値が出せるのは摩擦材(ブレーキパッド)市場が縮小。部品単品ではなくシステムとしての付加価値が高まる

自動車における電子制御ブレーキ（EHB/EMB）販売推移



- ✓ 自社のブレーキシステムを、540兆円まで成長するパーソナルモビリティ市場向けに応用。同市場において安全・安心のリーディングカンパニーを目指す。
- ✓ 部品メーカー、モビリティメーカーとの共同開発を推進し、次世代モビリティのオープンモジュラーとしての地位を早期に確立。独自技術のセキュリティ対策を搭載した電子制御ブレーキシステムを開発する。

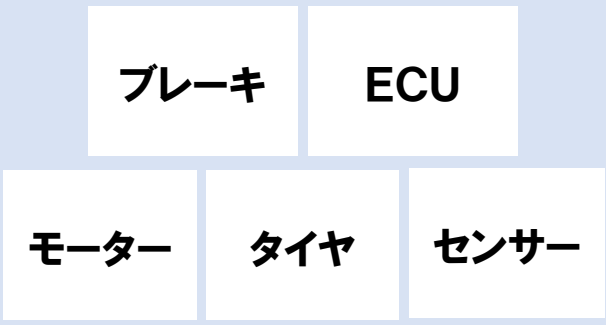
所有から体験へ
先進国の高齢化、人口減少
EV化、自動運転



移動の形態、手段、体験の多様化

⑥販売

モビリティ部品アライアンス連合



①CAD図の公開

③発注

④納品

さまざまなモビリティメーカー

ターゲット

安全技術を持たない異業種やベンチャーやスタートアップが続々と市場へ参入

②設計・デザイン

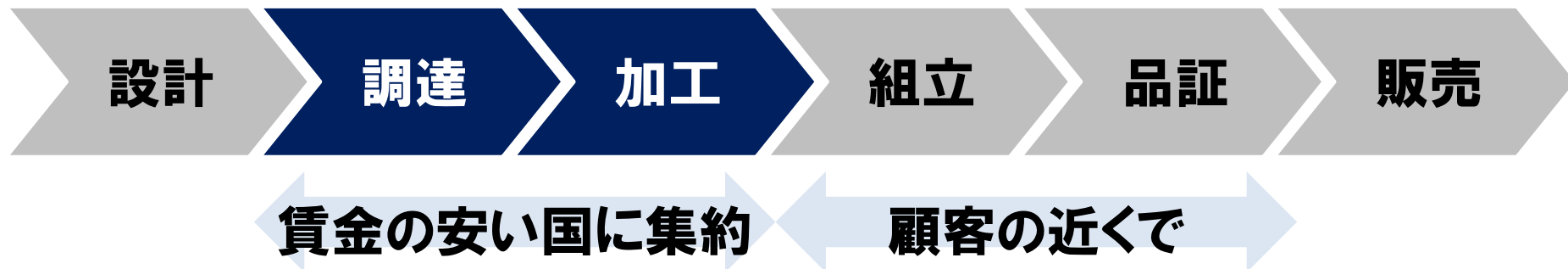
⑤組込

フェーズⅠ	フェーズⅡ	フェーズⅢ
2018	2018-2019	2020
<ul style="list-style-type: none">・アライアンス連合の構築・メーカーとの共同開発分野の検討と開発の推進	<ul style="list-style-type: none">・モジュール開発・β版仕様の公開・モビリティメーカーとモデル製品の開発・製造ラインの確保・マーケティング戦略	<ul style="list-style-type: none">・β版販売開始・東京オリンピックでのモデル新製品のお披露目・モビリティメーカーとの共同開発プロジェクト拡大

1年半後のリリースを目指す

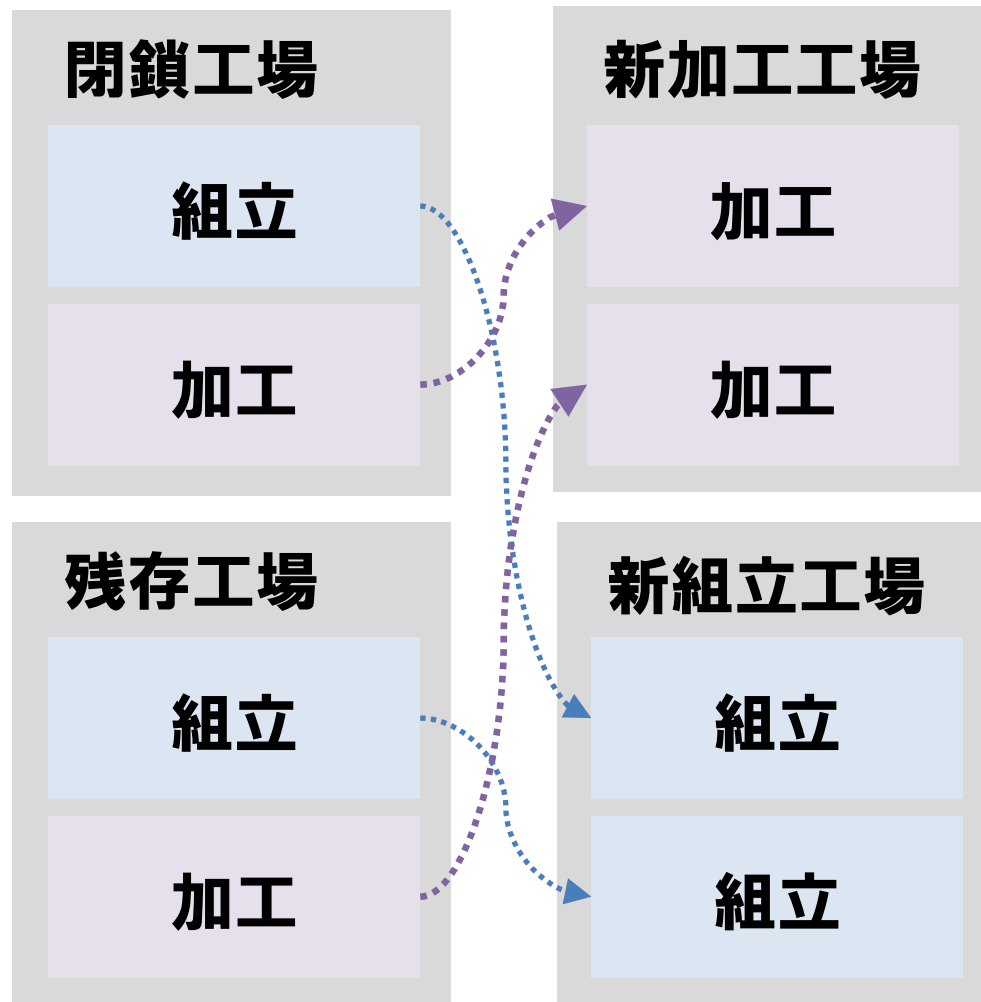
- ✓ 日本・米州・中国アジアの拠点再編
- ✓ 賃金の安い国にエリア毎で部品製造集約化

調達・加工の製造集約

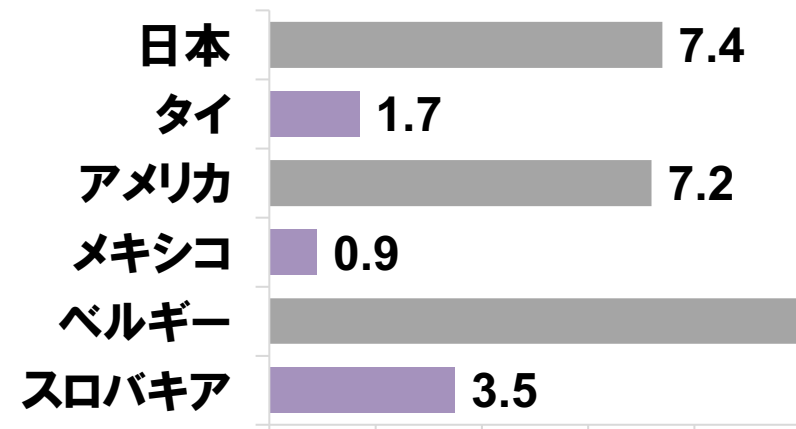


一貫した地産地消モデルを構築

拠点の集約スキーム

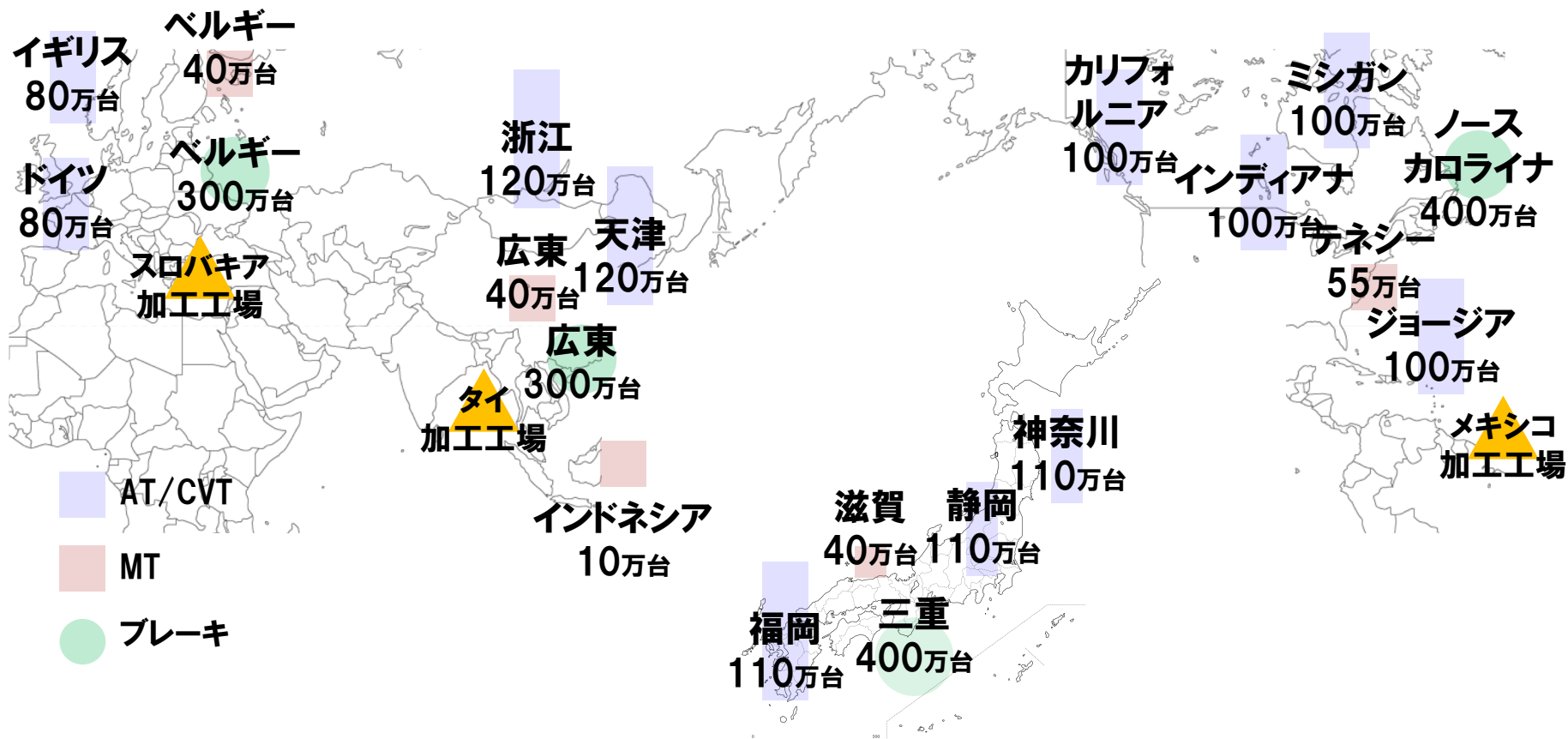


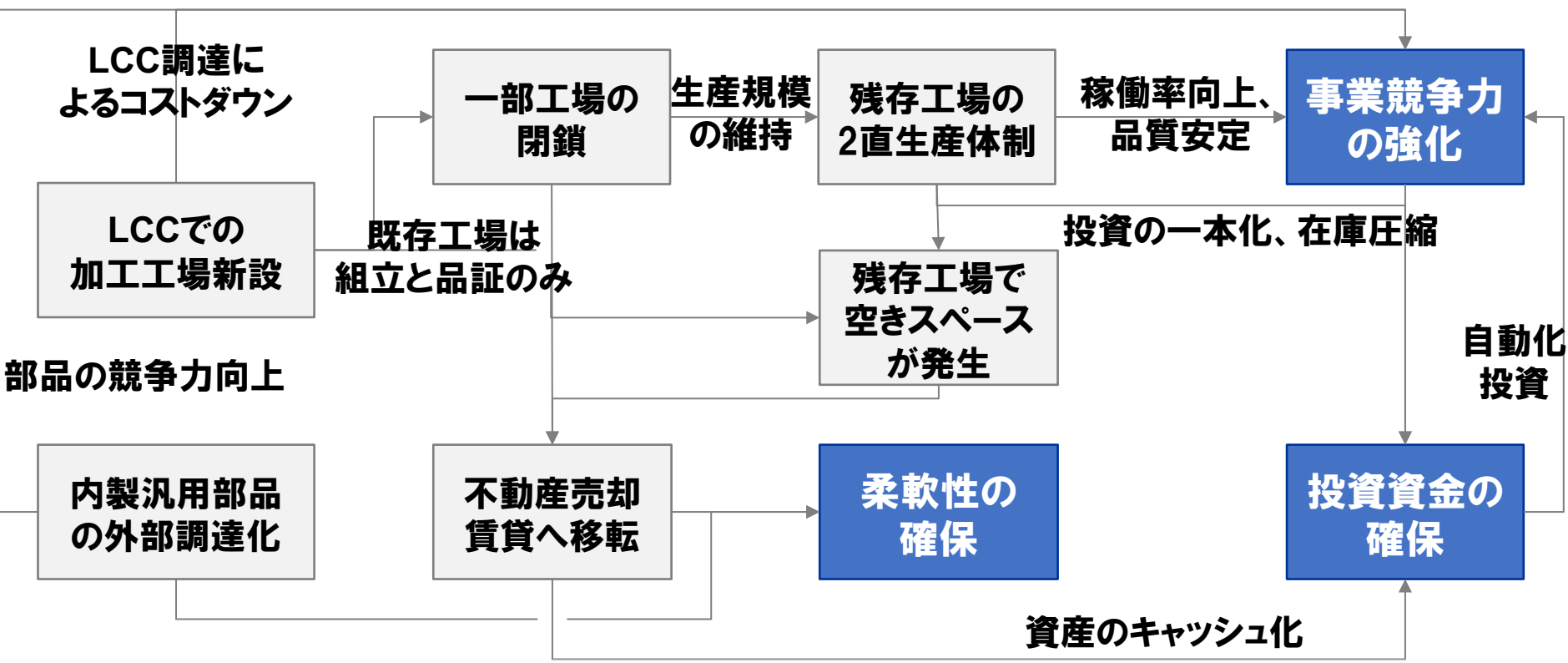
【各国の時間最低賃金】



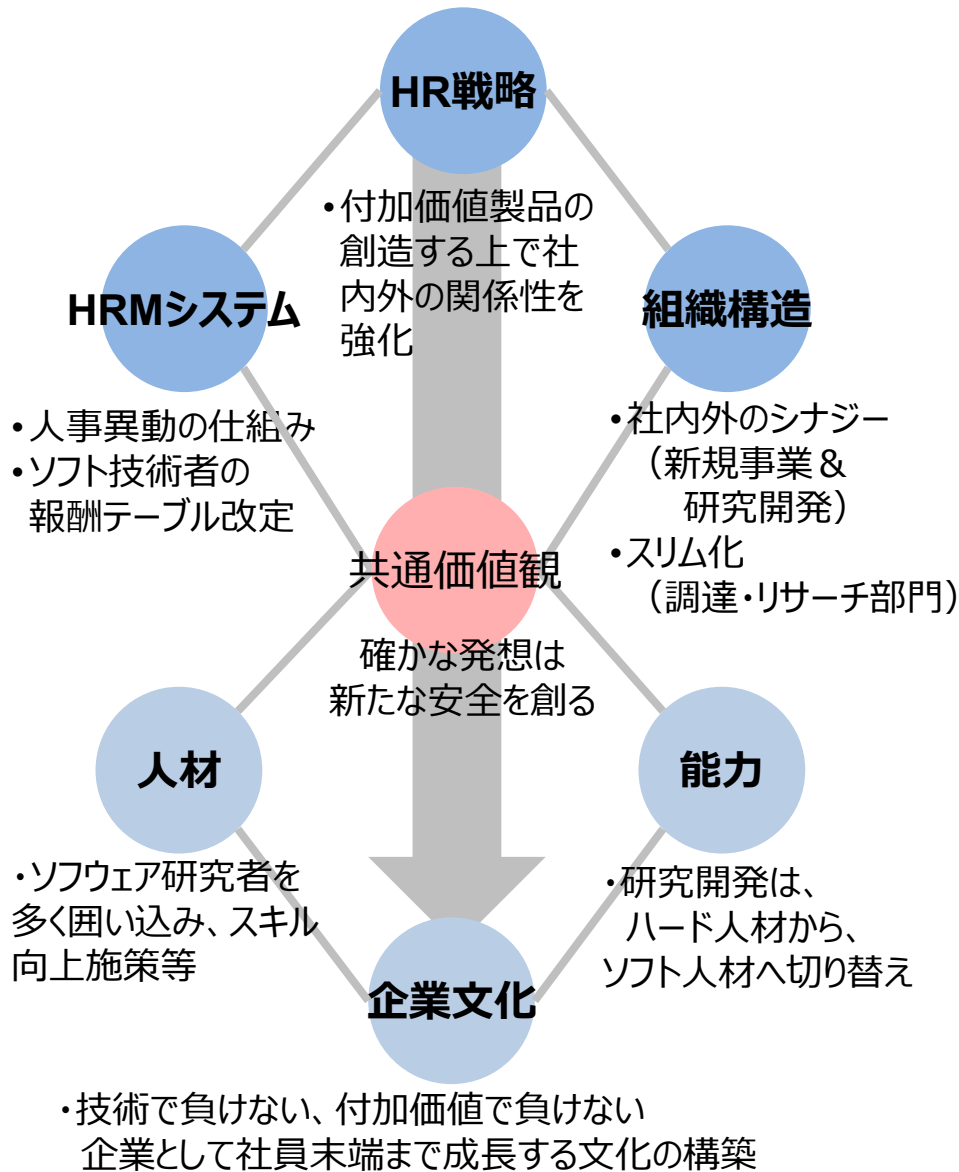
**残存工場付近で賃貸し、
1直から2直での稼働
する生産体制を構築**

	日本	米州	欧州	中国・アジア
MT事業売却	滋賀	TN	ベルギー	インドネシア、広東
段階的閉鎖	神奈川、三重	IN、NC	-	-
残存工場	静岡、福岡	MI、CA、GA	ベルギー、イギリス	天津、浙江、広東
加工工場新設	タイ	メキシコ	スロバキア	タイ





*LCC(Low Cost Country)



Competency (デキ)

競合ひしめく環境下で、SABのコアコンピタンスはブレーキシステム（ソフト）の研究開発

→求める能力を決め、人材獲得・人材スキル強化を加速させる

Commitment (ヤルキ)

顧客や世の中に、コミットする（付加価値の高い製品を必ず提供する）マインドの強化。さらに評価システムの項目変更

Congruency (ムキ)

社内外的の会議等で毎回、リーダーからメンバーへ進むべき方向性を伝え続け、組織と個人が向かうべき方向性を揃える。

変革推進に向けてのステップ

	Step特徴	具体的な内容
1st step	危機意識を高める	市場分析を行い、競合分析を把握する 状況・課題・機会などについて正確に認識
2nd step	ビジョンをつくる	市場・競合分析を行った上を、当社が目指すべき姿・使命・役割を再認識し、ビジョンの再設定 ～皆が元気に「ただいま!」といえる社会に～
3rd step	ビジョンを周知徹底する	「SABS変革宣言」を社内外へ周知徹底 エバンジェリストチームである「カルチャーチーム」を組織として創設
4th step	変革推進チームをつくる	社長である星野を筆頭に、変革プログラムを推進するチーム「変革推進プロジェクト」を創設する
5th step	アクションをエンパワーする	「変革推進プロジェクト」「カルチャーチーム」は代表直下のPJ・組織として、変革を推進。チームの推進に必要な資金・人材・サポート面を強化
6th step	短期的な成果を作り出す	ビジョンおよび目指すべき事業構造・組織文化構築に向けて、小さなKPIを着実に成功させ、チームおよび社員を称賛していく(方向性が正しいことを認識し組織・社員の自己効力感をUpさせる)
7th step	改善を統合しさらに進める	改革のコンセプトである「共創」を組織システム(評価・教育)に埋め込み・改良し、全社の方向性(ムキ)を揃える
8th step	組織的に根づかせる	「変革推進プロジェクト」「カルチャーチーム」のメンバーを現場側と戦略的に入れ替える(異動)。各組織に変革を埋め込み続ける

想定されるリスクと対策

従業員(特にAT/CVT事業)のモチベーション低下

社長自ら従業員への説明行脚 & ローテーションの活性化

日本電産とのアライアンスの締結不可

他のモーター製造会社の探索

ソフトエンジニアの獲得困難

M&Aによるリソース獲得

EV化がより早く進行し、ドライブトレイン市場が縮小

EMB開発加速のためのM&A・多角化の推進

戦略の方向性の大幅な転換に伴う株主からの反対(特に日系完成車メーカー)

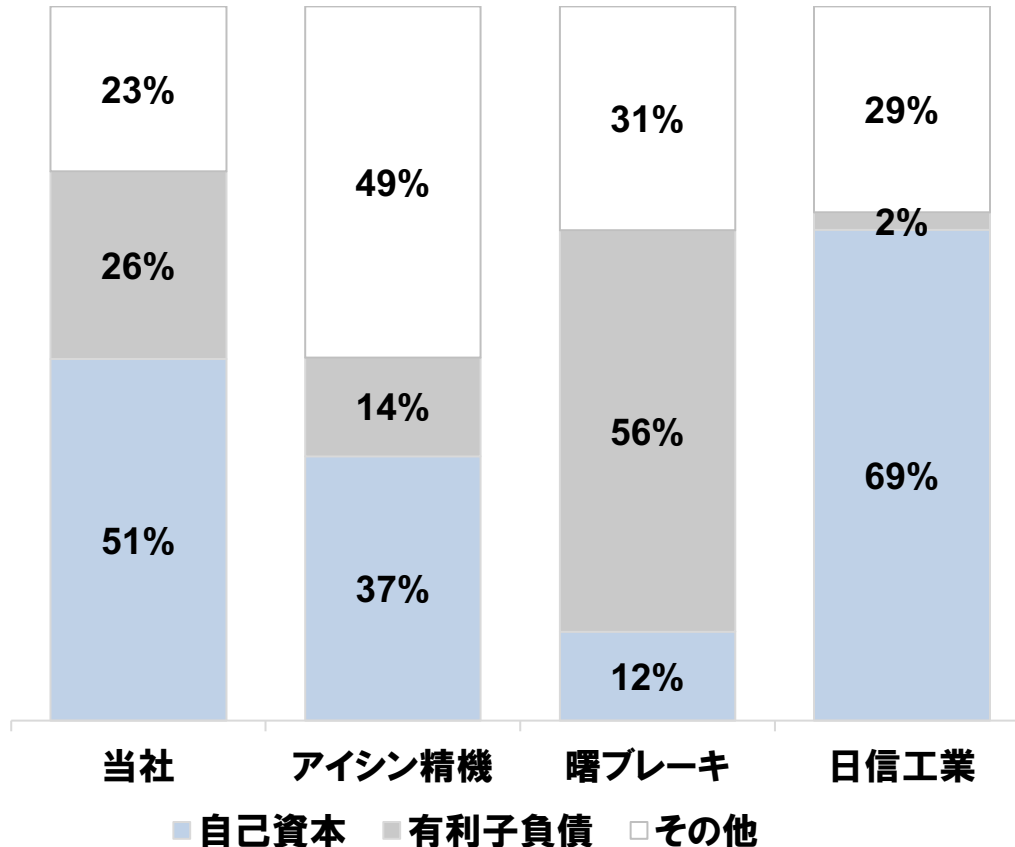
数字と論理で成長性も含めたアカウンタビリティを徹底と配当方針の変更に伴う株主還元

施策		項目	FY18	FY19-22	FY23-27	合計
MT事業売却	Input	設備投資	-	-	-	-
	Output	EBITDA	311	-	-	311
		剰余金	-	-	-	-
工場再編	Input	設備投資	-	1,580	-	1,580
	Output	EBITDA	-	▲30	575	545
		剰余金	-	▲147	546	400
設備投資強化	Input	設備投資	100	308	835	1,049
	Output	EBITDA	-	371	1,243	1,614
		剰余金	-	371	1,243	1,614
多角化	Input	設備投資	20	70	150	240
	Output	EBITDA	▲10	▲50	▲120	▲180
		剰余金	▲10	▲50	▲120	▲180

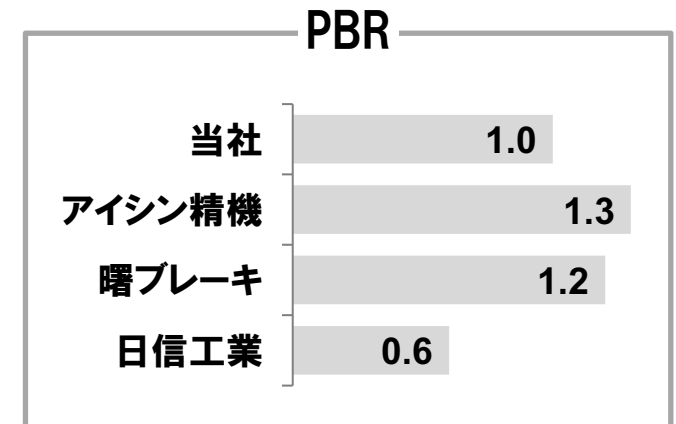
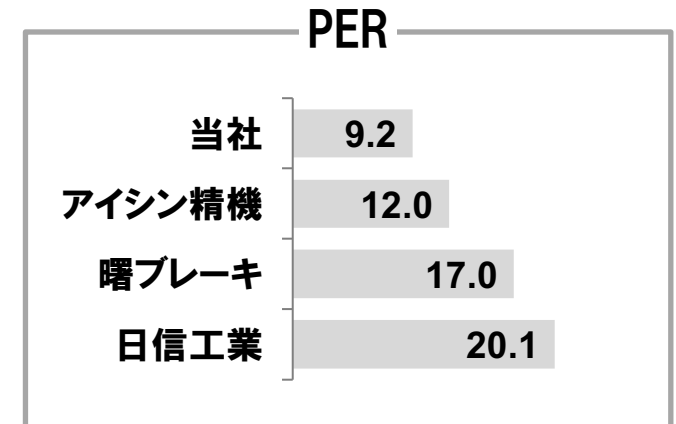
財務体質

内部留保は積み上がっており、現預金も多いため、競合を上回る財務体質で、投資余力は十分にある。一方、無配を続けており、将来成長の期待値が低いため、株価は低迷

負債・純資産構成の競合比較



株価・競合比較



財務方針

安定した財務基盤の確保を前提とし、成長投資を優先した上で、適切な株主還元を行う

財務基盤

有利子負債中心の調達

投資目的に即した、有利子負債・資本市場調達のバランス

成長投資

トランスミッションへ傾斜資源配分

ブレーキ事業・パーソナルモビリティ事業へ傾斜資源配分

株主還元

過去数年間、株主還元なし

連結配当性向30%を安定的かつ継続的な配当を実施

- ✓ 27年度ではブレーキは研究開発負担が重く、利益率は低いものの、将来成長の礎の構築が進んでいる
- ✓ AT・CVTへの依存度は高く、キャッシュカウとして存在感を発揮

事業ポートフォリオ

