

「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)

当社は設立以来、高い技術力を強みとし、地産地消の体制を整え独立系メーカーとしての地位を築いてきた。しかし直近で事業規模は停滞しており、さらに100年に一度とも言われるEV化、自動運転化の波が迫っている。財務出動が可能な現在、市場の変化のスピードに遅れず新たな柱へ投資するという経営判断を行う必要がある。当社は未来の自動車のドミナントデザインの一部となり得る、インホイールモーター (IWM) のメガサプライヤーという地位の確立に向けて戦略案を提案する。顧客価値が「サービスとしてのモビリティ (MaaS)」へシフトしている中、より広く快適な居心地は今後さらに必要とされる。IWMはEVにおけるMaaS価値をさらに向上させる。市場が未熟な現在からSABの強みを再構築し高品質IWM量産にむけての体制を整えていく。新規事業としてIWM事業を立ち上げることで2028年時点で全社売上1兆7582億円、営業利益419億円という経営成績を達成し、ドライブトレイン事業依存から脱却する。SABは次の50年に向けて、IWMを新たな軸とし持続的成長を実現する

1 **当社の経営課題**

当社の経営課題は、全社ベースで直近5年CAGR0.39%という低い成長率のもと停滞する事業規模と向き合いつつ、社会の変化に即した新規事業立ち上げを立案することである。財務規律を維持しながら、事業停滞と新規事業立ち上げの間の溝をどのように埋めていくのが肝要である。

2 **当社財務状況**

2.1 **安定した財務基盤**

直近4年間の財務状況は比較的安定している。流動比率は100%を上回っており、資金繰りの支障は見当たらない。毎年400億円から1,000億円程度の設備投資と670億円から806億円の研究開発費用を捻出しつつも、営業キャッシュフローでカバーし、2017年3月期末は、前期末比で現金は196億円増加している。また、同期末の時価総額は4,765億円程度、β値1.13、長期格付けA3であることから、比較的安定株主に準ずると言え、現在の状況であれば、機動的な財務出動が可能である。

2.2 **戦略投資が可能**

2017年3月期の純負債残高は2000億円前後である。EBITDAの5倍程度を上限とすると、借入余力としては、最大4,000億円程度あると見込まれ、戦略的自由度は高い。但し、当社にはM&A等の企業買収の経験がないことも踏まえ、時価総額の10%を目安として戦略投資が望ましい。

2.3 **各事業本部の概況**

過去5年CAGRに大きな変動はなく、全社的に事業規模は停滞している。収益性の観点からは、AT/CVT事業本部の営業利益率は5%であるのに対して、MT及びブレーキ事業本部は0%付近で低迷している。資産回転率の観点からは、AT/CVT及びMT事業本部の回転率は2と低く、生産性と歩留まりの改善などによりROAを高めたい。また、ブレーキ事業部の資産回転率は比較的堅調ながら稼働率は69%に低迷しているため利益率が低い。設備の統廃合向上させることが必要である。減価償却の推定提要年数は10年程度、売上原価に占める割合は3%前後であるから、加工を中心とした労務費及び部材などの直接材料費が原価の大半を占めると想定され、直接費用のコントロールが原価低減のカギと推定される。いずれの事業部にも大幅な収益の改善や増加の余地は限定的であり、中長期的には市場期が縮小していくことが予見される。従って、財務出動が可能な現在の状況下、新事業展開等へ着手が望まれる。

3 **当社の既存戦略の分析(図1-1)**

関係特殊投資により高いスイッチングコストを形成し、安定的な事業展開を図る戦略である。

当社は、組み立てなどの分野で高い技術力を活用し顧客からの細かなニーズに込んでいる。加えて、地産地消体制の構築や、熟練した技術工などによる加工技術の面で主要顧

客に対して関係特殊的投資を行っている」と分析できる。

4 **競合他社との比較(図1-2, 1-3)**

営業利益率は3.8%と競合と比較して低水準。(2018年3月期で当社3.8%に対し、アイシン精機6.5%、デンソー8.1%)MT・ブレーキ両事業本部の営業利益率が低く、ブレーキ事業本部の工場稼働率が低い。また研究開発費総額は競合と比較して見劣りし、今後の製品開発競争における劣後が予想される。

5 **社会の変化と当社の関係(図2-1)**

メガサプライヤーの台頭。自動車部品の調達において、旧来の完成車メーカーを頂点としたケイレツが崩壊し、コスト競争力に勝るメガサプライヤーが部品をアSEMBルしたユニットを完成車メーカーに納入するようになる。

CO2削減の波に乗ったEVの普及。EV化により完成車の部品点数は20000点以上から7000点程度に削減される。駆動系の部品においてはトランスミッションが不要となり、当社大黒柱のAC/CVT事業が消滅する恐れがある。現在はHEVが普及しており、今後はPHV、EVの普及が予測される。

自動運転化によるMaaSの普及とそれに伴う新車販売台数の低下。車の自動運転が実用化局面にあり、法制度もそれを後押しする形で変化している。MaaSに用いられる自動車の稼働率は、現状の5%から30%程度に上昇すると予想され、家用車の保有からMaaSサービスへ消費者の移動需要がシフトすると考えられている。これによって新車の販売は低下すると予想されている。

6 **現状のSWOT分析(図2-2)**

現状の事業においては、AT/CVT事業におけるICE、HVの収穫戦略、ならびにMT事業、ブレーキ事業の継続的強化以外に残されていない。自動車部品という精密機械の大量生産とジャストインタイム納入に強みを持つが、完成車メーカー以外への販路を持たないため、自動車産業以外への展開が難しい。また競合と比較してR&D費用拠出余力が少なく、他社に対するR&Dの劣後が予想され、今後立ち上がってくるPHV、EV化への対応が困難となる。今後自動車産業において当社に有利に働く機会は見当たらず、EV化、メガサプライヤー化の脅威に対抗することは困難である。収穫戦略を実行した場合、シェアを維持したとしても、50年後には売り上げが消滅し、事業の継続は困難である。(図2-3)

7 **成長機会**

7.1 **MaaS時代のEVにおける需要の変化**

MaaS時代においては、自動車の運転性能よりも居住性能が重要になると推定される(図3-1)。なぜなら自動運転においては人間が運転しないため、運転のしやすさは自動車選定の基準となりえない。一方、社内で運転をせず過ごすため、居住性は非常に重要な選考の基準となる。

7.2 **EVとインホイールモーター(図3-2)**

EVの駆動方式として、既存のエンジンをモーターに置き換えた方式(以下既存駆動)、ならびにホイール内にモーターとブレーキを搭載し、モーターで直接ホイールを駆動、停止する方式(インホイールモーター方式、以下IWM)がある。IWMは既存駆動方式と比較して、車体との摺り合わせ要素が低く、IWMだけで車の3大要素である「走る、曲がる、止まる」のうち、「走る、止まる」を実現することができる。したがってシャーシとステアリングにIWMを取り付けるだけでEVを開発することができる。また使用する車体内容積が小さく、居住スペースを広くとることができる。したがってMaaS向けのEVに向いている方式であるといえる。しかし現在のEVにはすべて既存駆動方式が採用されている。現在の技術水準では、IWMの性能は低く、コストは高いため、普及していない。

7.3 IWMのイノベーションのジレンマ(図3-3)

今年、中国民族系メーカーのFSAT社がNTN社と提携し、NTNのIWMを使用したEVを開発、生産することを発表した。これはIWMと既存駆動の間にイノベーションのジレンマが発生していることを示唆する。いち早くIWM産業へ参入することで、該産業、ならびにEV産業におけるメガサプライヤーとなることのできる可能性が高い。

7.4 IWM産業における競合(図3-4)

一般的に、量産を進めることによって製品の構造や製造プロセスに対する理解が深まり、コストが下がる。また顧客からのフィードバックを設計に反映することによって性能は向上する。即ち量産によって製品の製造、設計に関する学習が得られる。IWM産業において、FSAT社以外に製品の量産を行っている企業は存在しない。当社はいち早く製造プロセスを構築し、FSAT社が量産体制を整える2023年までに当社も量産体制を整え、生産量を拡大することでIWMにおけるメガサプライヤーを目指す。

7.5 IWMの需要(図3-5)

2030年時点のEV化された自動運転車の生産台数から推定されるIWMの需要は年間510万基と推定される。当社は40%のシェア確保を目指し、年産200万基の製造体制を構築する。逆ザヤをいとわず、競合より廉価なガソリンエンジンを代替可能な価格(25万円、IWM2基でガソリンエンジン+ドライブトレイン+ブレーキ2基と同等の50万円となる)に設定することで、本シェアは獲得できると推定される。

7.6 IWMに必要な能力とその獲得方法(図4-1)

IWMはモーター、減速機、ブレーキを組み立てて製造される。うち減速機とブレーキの設計、製造の技術と能力は自社にて保有している。不足しているのはモーターの設計、製造能力、ならびにインホイールモーターの設計能力である。製造を通じた学習による能力獲得のためには要素技術の設計、製造が不可欠であるため、モーターの受託開発製会社を買収し、モーターの設計、製造技術を獲得する。またインホイールモーターの設計は、ロイヤリティ契約を結んで入手する。モーターの買収先候補は富士電機精機株式会社、ユニテック株式会社を検討している。買収金額は50億円で計画している。IWM設計を入手する提携先は株式会社e-Gle、もしくはシンフォニアテクノロジー株式会社を検討している。ロイヤリティは売り上げの0.25%で計画している。

8 IWMの製造、開発計画(図4-2)

概要:設備投資は、2019年3月期にIWM20万基分、2025年3月期に50万基分、2027年3月期に125万基分の設備購買を行い、その次年に立ち上げる。2028年には合計で160万基の製造能力を獲得する。販売価格25万円に対して

初年は37万4千円の製造コストで、1基あたり13万円強の逆鞘が発生する。これを製造しながら改善を重ねることで、2023年に製造コストを25万円以下に改善、2026年に営業黒字に転換し、2030年にはシェア40%を目指す。ただし各期の投資は市場環境を鑑みて延期、縮小も可能で、環境の変化に対して柔軟な対応が可能である。

第1期投資:2019年3月期にモーターメーカーM&Aを実施(50億円)、提携により図面を入手する。製造は、稼働率が低い広東工場のブレーキ製造プラント建屋と製造設備を一部流用することで、80億円の生産設備購買でIWM20万基分の製造プロセスを構築する(投資額120億円圧縮、ブレーキ製造キャパシティ80万基減)。また同プラント内に製品開発、生産技術の研究所を20億円で設立する。設備据え付けは2019年3月期までに完了し、2020年3月期中に歩留まり60%で立ち上げる。また並行してIWMの自社開発を進める。オペレーターの人員計画は、現地オペレーター200人を新規雇用、設備転用したブレーキ製造ラインのオペレーター100人を配置転換して計300人体制とする。エンジニア、研究員の人員計画は、製造エンジニア100人を現地に投入(うち日本人50人)、研究員100人を現地に投入(うち日本人50人)体制で行う。人員は潤沢であるため、生産技術研究と工程改善にマンパワーを投入し、年率6%の歩留まり改善、年率2%の変動費改善を計画している。これら改善努力によって、2023年までに工場損益の黒字化を目指す。また、2022年までに自社開発のIWM完成を目指す。

第2期投資:2024年3月期にIWM50万基分の設備購買(500億円)を行う。第1期ラインで得られたノウハウを生かし、自動化設備を大幅に導入し、新規建屋、新規設備を導入する。設計、据え付けに1年間、次年に歩留まり60%で立ち上げる。オペレーター、エンジニアは歩留まりが向上し、業務が減少した第1期ラインから引き抜き、新規雇用は行わない。また2024年に自社開発のIWMを第1期ラインで量産化する。第2期ラインの歩留まりも年率6%で改善、変動費を年2%で削減し、2026年3月期の営業利益黒字転換を目指す。また2025年に自社設計IWMを第2期ラインで立ち上げる。

第3期投資:2027年3月期にIWM125万基分の設備購買(1250億円)を行う。第2期投資を以て得られたノウハウを生かし、完全自動化ラインとする。製造エンジニアと研究員の60%を投入し、自社設計IWMを用いて垂直立ち上げを行う。2028年3月期に歩留まり60%で立ち上げる。合計で160万基の供給能力を獲得する。継続して歩留まりを改善し、2030年3月期に市場の40%弱、180万機の製造能力を獲得する。

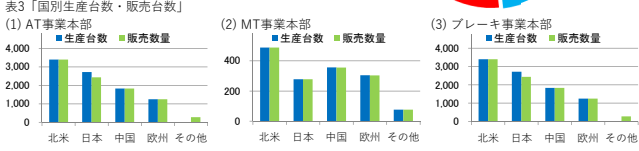
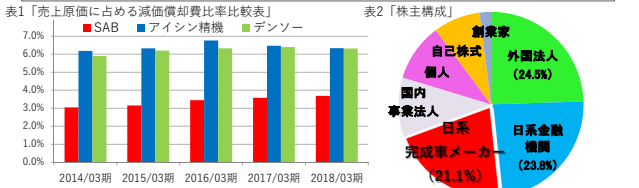
9 組織体制

SABがIWMメガサプライヤーに成長するに際し戦略と人材、そして組織体制の整合性を再構築する(図4-3)。スピード感と不足している能力を補完するために新規事業本部をその他コーポレートセンターより分離し、新たな事業本部とする。

既存の人材の強みである顧客ニーズに合わせて専門技術を磨く能力を土台とし、IWM設計と製造に必要な能力はM&Aもしくは提携を検討する(図4-4、4-5)。具体的にはM&A対象として富士電気精機株式会社やユニテック株式会社などの中規模メーカーを検討対象とし、M&A先のトップ人材を新規事業本部のヘッドに配置する。提携先候補としてIWM設計能力を有するシンフォニアやe-Gleを検討し、特に早期からIWM製造開発に取り組んできたe-Gle代表清水氏を取締役顧問として招待することを検討する。清水氏に付随して蓄積されたIWM設計、製造ノウハウをSABに導入する。

1-1 当社の戦略分析

当社は主要顧客である完成車メーカーから関係特殊性投資を得ることに成功。高いスイッチングコストによる高い参入障壁を作ることができている。



1-2 当社の財務状況

財務基盤は安定しているものの、事業規模拡大は停滞。生産性の向上と収益率の改善が求められる。

表4「年度別財務状況」

	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3
営業CF	87,091	83,203	110,928	98,580
投資CF	-49,043	-109,538	-54,239	-58,437
財務CF	-33,997	38,638	-37,048	-24,336
現金の増減	4,051	12,303	19,641	15,807
流動比率	138%	145%	147%	158%

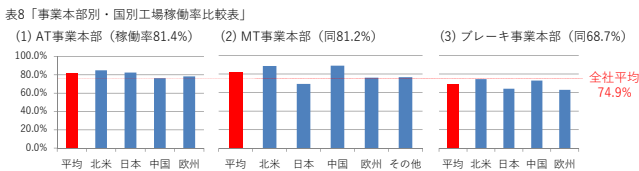
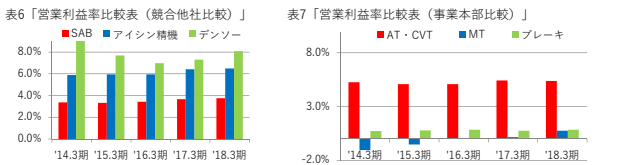
表5「事業本部別財務状況」

2018年3月期(見込)	AT・CVT	MT	ブレーキ	全社
5年CAGR(対2013年3月期)	1.98%	0.10%	-2.57%	0.39%
営業利益率	5.38%	0.75%	0.84%	3.75%
資産回転率*	2.15	2.50	4.50	
ROA**	11.5%	1.88%	3.77%	
棚卸資産回転期間***	1.50	0.45	0.83	

流動比率は100%を上回り、短期的な資金繰りに支障は見当たらない。設備投資も概ね営業CFの範囲内であり、毎年現金が増加している。直近5年の財務基盤は安定的。しかし、ブレーキ事業本部はマイナス成長。MT事業本部も横ばい、全社ベースでCAGR0.39%。事業規模の拡大は停滞。資産回転率についても、AT・CVT事業本部、MT事業本部が低い。生産性、歩留り率を改善させる必要あり。

1-3 当社の財務状況(競合他社との比較)

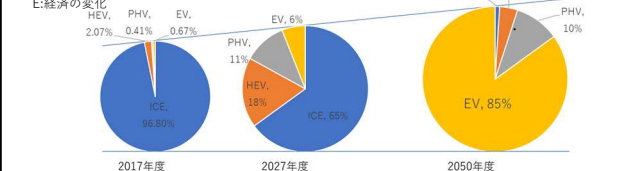
競合他社と比べ営業利益率は低水準。ブレーキ事業本部の工場稼働率と生産性の向上が必要。



営業利益率は低水準。(2018年3月期で当社3.8%に対し、アイシン精機6.5%、デンソー8.1%) MT・ブレーキ両事業本部の営業利益率向上と、ブレーキ事業本部の工場稼働率向上が望まれる。

2-1 当社を取り巻く環境の変化(自動車のEV化)

EV化進展により自動車製造はモジュール化。メガサプライヤーによる寡占へ。ドライブトレインを主力製品とする当社の優位性は失われる。



EV化が進展することにより自動車の部品点数は大幅に減少。全体構造も比較的シンプルになり、自動車製造はモジュール化。自動車部品産業のサプライヤーは集約され、メガサプライヤーによる寡占産業へ。

2-2 現状のSWOT分析と残された当社の選択肢

PHVでは当社の弱みが足かせとなり、EVでは当社の強みは活かせず。当社に残された選択肢は、縮小するICE、HEV市場における収束戦略のみ。

図2「現状の自動車部品産業における当社のSWOT分析(ICE、HEV市場)」

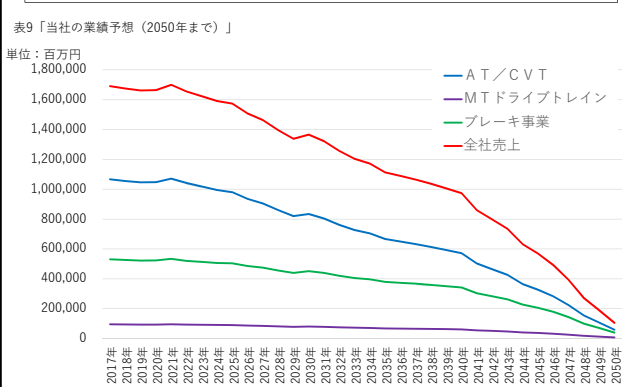
Strengths / 強み	Weaknesses / 弱み
<ul style="list-style-type: none"> 精密機械を高い歩留まりで百万個単位で生産し、ジャストインタイム納入できる能力。 完成車メーカーのニーズに応える営業力、提案力を武器に販路を拡大する能力。 	<ul style="list-style-type: none"> 完成車メーカー以外の販路がないことに加え、現状は直接販売のみのため、代理店販売ノウハウがない。 研究開発費(R&Dコスト)が少額(807億円)。(2017年度でデンソー4,500億円、アイシン精機1,840億円)
Opportunities / 機会	Threats / 脅威
<ul style="list-style-type: none"> 基本的になし。 強いて挙げると、PLC上、成熟期から衰退期に差し掛かる中、若干の収束戦略の可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> 各国が気候変動対策等の観点からEVへのシフトを表明。トランスミッション需要が激減すると推察される。 市場の成熟化に伴い、自動車部品メーカーはメガサプライヤー化。価格競争激化と市場寡占化が進む。

図3「当社に残された選択肢と打ち手の可能性」

市場	市場の見通し	当社の打ち手の可能性
自動車産業以外		完成車メーカー以外の販路がないため参入は不可能。
ICE	'21年度までは横ばい、その後縮小。'50年にはほぼ消滅。価格競争激化と市場寡占化が進む。	市場全体的に利益率が低下しながら、市場は縮小。拡大戦略は不可能。'21年以降は収束戦略へ転換。
HEV	新市場。'40年までは成長。その後は縮小。ICE、HEV市場からの流入により競争は激化。	メガサプライヤー化、市場全体的な利益率低下の中、当社はR&Dコストの低さが足かせとなり、競合との競争に勝ち残ることは不可能。
PHV	新市場。成長を続け'50年には全自動車市場の85%を占める。	当社の屋台骨であるAT/CVTが不要な市場。よって、当社の強みが活かせない。

2-3 当社の業績予測

ICE、HEV市場における収束戦略が残されていない当社は、現状の市場シェアを維持したとしても、2050年には売上がほぼ消滅する。



3-1 EV自動運転において自動車に求められる価値

自動車の自動運転化時代に求められる顧客価値は「サービスとしてのモビリティ」(Mobility-as-a-Service: MaaS)となる。

図2-1 Panasonic"次世代モビリティキャビン"
「自動運転車はリビングになる」



(出典 日経クロストrend2018年5月7日)

図2-2 VOLKSWAGEN" Sedric(セドリック)"
「厳選された素材を備えた快適なラウンジ」



(出典 セドリックホームページhttp://www.discover-sedric.com/)

図2-3 ルノー" EZ-GO"
「車椅子やベビーカーにも対応」



(出典 Techable2018年3月7日)

図2-4TOYOTA" e-Palette Concept"
「低床・箱型・パリアフリーデザインによる広大な室内空間」



(出典 トヨタ自動車株式会社ニュースリリース2018年1月9日)

3-3 EVに見るイノベーションのジレンマ

インホイールモーター(IWM)は、既に技術的に市場のローエンドで求められる性能に。しかし、今のところ、既存のEV用ドライブトレインの方が安価で性能が高いため、イノベーションのジレンマが起こり、量産に着手しているのは中国「FSAT社」1社のみ。

図4 「EVに見るイノベーションのジレンマ」



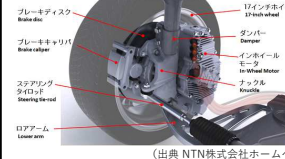
(出典 クリステンセン「イノベーションのジレンマ」より当社作成) (出典 株式会社パテント・リザルト「インホイールモーター関連技術 特許総合力トップ5」)

NTNは中国自動車設計・製造メーカー「FSAT社」と戦略的パートナーとしてライセンス契約。独自技術を提供。「FSAT社」が世界初のIWM搭載EV量産へ着手。(2023年に年産30万台計画) TOYOTA, HONDA等各社も、有効特許登録件数が合計数百に至るなど、技術的に量産は可能。しかし、未だ中量試作に留まっており、イノベーションのジレンマが示唆される。

3-2 インホイールモーターが高めるMaaSの価値

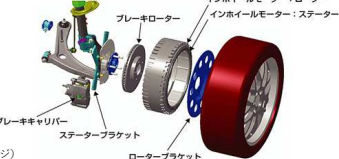
インホイールモーター (IWM) 導入により自動車レイアウトの自由度が向上。EVにおける「サービスとしてのモビリティ」(MaaS)の価値向上に大きく貢献。

図3-1 IWMの構造①



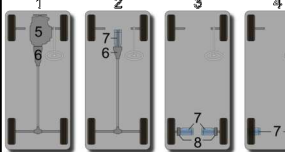
(出典 NTN株式会社ホームページ)

図3-2 IWMの構造②



(出典 東洋電機製造株式会社ホームページ)

図3-3 車体内部の比較



1. 通常のガソリンエンジン車 (ICE)
2. エンジン部分を電動モーターに積み替えたEV
3. 後輪に電動モーター配置、減速ギヤを介し接続したEV
4. インホイールモーター-EV
5. ガソリンエンジン
6. クラッチ・変速機
7. 電動モーター
8. 減速ギヤ

(出典 ウィキペディア)

インホイールモーター(IWM)はEVの駆動系レイアウト方式の一つ。駆動用モーターをタイヤに隣接させ搭載、直接タイヤを駆動。ドライブシャフト等が不要となり、レイアウトの自由度向上。

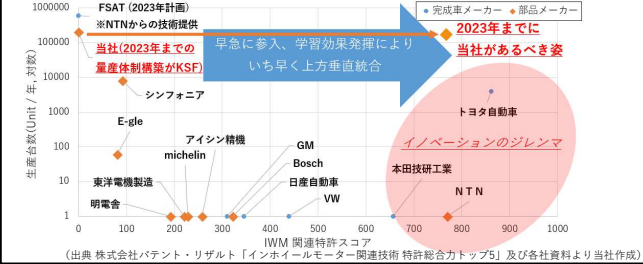
3-4 ポストEV時代における当社のKSF

当社のKSFは完成車メーカー「FSAT」が量産体制を構築する2023年までに量産体制を構築、学習効果によりIWMのメガサプライヤーとなることである。

図5 「ポストEV時代における当社のSWOT分析 (EV市場) ※強み、弱みは前頁のまま

Opportunities / 機会	Threats / 脅威
左記「機会」について、既にIWMがホワイトスペースであることに気付いている企業が存在。	
「サービスとしてのモビリティ」(MaaS)を志向するEVにおいて、IWMがホワイトスペース	
	※「FSAT社」は2019年上市、2023年に年産30万台計画
	※ただし、「FSAT社」は完成車メーカー

図6 「SWOT分析より示唆される当社のKSF」



(出典 株式会社パテント・リザルト「インホイールモーター関連技術 特許総合力トップ5」及び各社資料より当社作成)

3-5 IWM売上ポテンシャル予測

当社のIWM出荷可能数量は2030年時点で204万基想定。5,100億円の売上確立、当社既存のドライブトレイン事業の縮小を補完していくことが可能となる。

図7 「SWOT分析により示唆される当社のKSF」

	2030年	出典/想定根拠
① 自動運転台数		
② EV比率	5,100万台	ARK Investment Management LLC
③ IWM比率	10%	当社予測市場平均
④ IWM基数	510万基	(①×②×③) × 2
⑤ 当社シェア	40%	メガサプライヤーポジションを確立と想定
⑥ ポテンシャル基数	204万基	⑤×④

(出典 ARK Investment Management LLCレポートより当社作成)

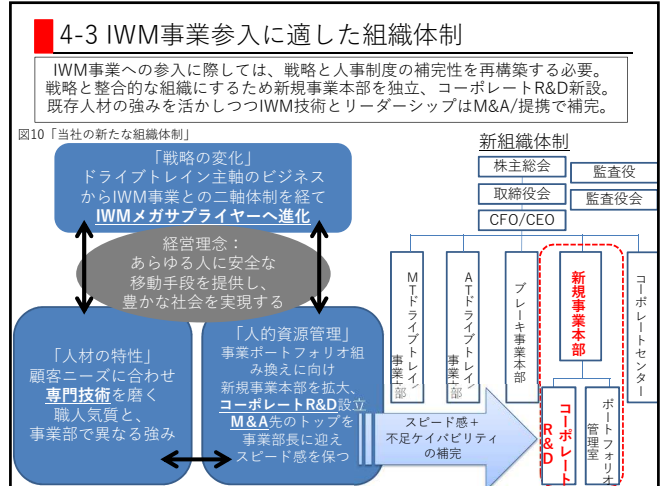
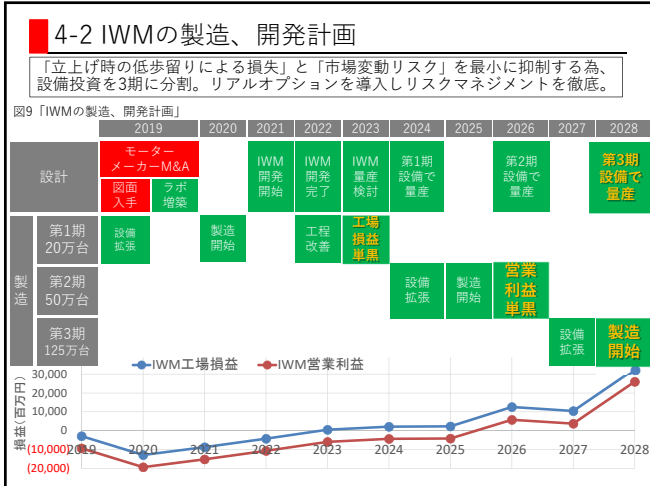
4-1 IWM量産に必要な能力と獲得方法

学習効果がKSFとなるモーター設計・製造はM&Aで獲得、IWM本体設計をM&Aもしくはアライアンスで獲得することでIWMの量産が可能となる。

図8 「IWM設計・製造における当社の能力ポートフォリオ」

		モーター	減速機	ブレーキ
設計能力	要素設計	買収で獲得 投資で学習促進	既存能力を流用 投資で学習促進	既存能力を流用 投資で学習促進
	IWM 本体設計	当初インホイールモーターの図面を外部調達 製造経験を積み、ノウハウを蓄積したのち 自社開発に切り替える		
製造能力	部品製造	買収、設備投資 で能力獲得 投資で学習促進	既存設備、能力 を流用 投資で学習促進	既存設備、能力 を流用 投資で学習促進
	IWM 本体製造	投資により部品の精密組み立てラインを立ち上げ 工程改善にも投資、いち早く歩留まりを改善する		

不足している能力 (赤) 内化できる能力 (緑)



4-4 IWM事業参入のためのM&Aと提携

モーター設計・製造のM&Aは、迅速なケイパビリティ獲得のため、設計と生産を兼ね備えた企業を買収対象として検討。株式会社e-Gle 代表取締役 清水浩氏を新規事業本部顧問にIWM本体設計にあたっては提携を検討。

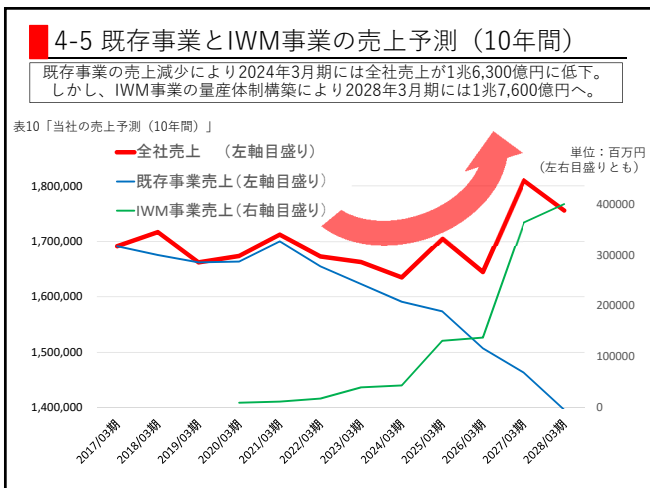
	買収対象	提携対象
対象から獲得したい能力	モーター設計・製造能力	IWM 設計能力 新規事業本部のアドバイザー人材
対象企業	 	

招き入れたいアドバイザー人材：清水浩（取締役顧問）

株式会社e-Gle代表取締役社長。慶応義塾大学名誉教授。工学博士。電気自動車とエネルギーを研究開発する株式会社e-Gleを設立。
'04年に発表した8輪電気自動車“Elica”が大きな話題に。清水氏は1980年代からEVの開発に取り組んでいる。当社の取締役として招き入れたい。

4-4 IWM事業参入のためのM&Aと提携（詳細）

<p>FUJI DENKI SEIHI 富士電機精機株式会社</p> <p>社名 富士電機精機株式会社 所在地 大阪市福島区海老江3丁目5-26 代表者 代表取締役社長 藤見 利幸 設立 1953年4月（昭和28年） 資本金 1,000万円 事業内容 小型高速モーター・専用インバーター製作販売並びに電子機器設計・機構設計・生産</p>	<p>UNITEC ユニテック株式会社</p> <p>社名 ユニテック株式会社 所在地 東京都品川区西五反田1-25-1 代表者 代表取締役社長 片山 道彦 設立 1953年4月（昭和28年） 資本金 7,800万円 事業内容 電動モーターの開発、製造及び感知・制御・情報伝達分野における開発、製造</p>
<p>SINFONIA シンフォニアテクノロジーズ株式会社</p> <p>社名 シンフォニアテクノロジーズ株式会社 所在地 東京都港区芝大門1-1-30 代表者 代表取締役社長 古谷 浩三 設立 1949年8月（昭和24年） 資本金 101億5,696万円 事業内容 発電機、電動機、航空宇宙、産業用大型車両、プリンターをはじめとする電気機器などの生産</p>	<p>e-Gle 株式会社e-Gle（イーグル）</p> <p>社名 株式会社e-Gle（イーグル） 所在地 神奈川県川崎市幸区新川崎7-7 代表者 代表取締役社長 清水浩 設立 2013年9月（平成25年） 資本金 1,840万円 事業内容 電気自動車用インホイールモーターその他電気自動車用基幹技術の研究及び開発</p>



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	1,716,748	1,662,143	1,693,702	1,732,905	1,691,213	1,662,832	1,634,930	1,705,145	1,647,447	1,816,229	1,758,267
売上原価	1,509,121	1,468,453	1,514,731	1,545,515	1,504,602	1,475,578	1,450,177	1,522,586	1,473,256	1,647,414	1,597,564
うち、減価償却費	55,623	55,360	57,814	58,744	59,581	60,330	60,993	71,090	75,079	90,896	119,174
売上総利益	207,627	193,690	178,972	187,390	186,611	187,254	184,753	182,559	174,191	168,816	160,704
販売費及び一般管理費	143,214	141,528	141,655	144,603	140,939	138,121	135,320	133,711	128,120	124,410	118,780
うち、減価償却費	6,180	6,138	6,171	6,171	6,171	6,171	6,171	6,171	6,171	6,171	6,171
営業利益	64,413	52,162	37,317	42,787	45,672	49,133	49,433	48,848	46,071	44,406	41,924
営業外収益	17,511	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500
受取利息	15,451	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500
その他営業外収益	2,060	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
営業外費用	13,756	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
支払利息・割引料	6,889	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
その他営業外費用	6,867	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
経常利益	68,168	55,662	40,817	46,287	49,172	52,633	52,933	52,348	49,571	47,906	45,424
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引前当期純利益	68,168	55,662	40,817	46,287	49,172	52,633	52,933	52,348	49,571	47,906	45,424
法人税等	20,657	16,868	12,369	14,027	14,901	15,950	16,041	15,864	15,022	14,517	13,765
当期純利益	47,511	38,794	28,448	32,260	34,271	36,683	36,892	36,485	34,549	33,388	31,659
(参考) 研究開発費	80,687										

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	181,389	209,539	236,920	264,653	301,157	339,097	327,409	369,180	426,908	360,940	473,267
売上債権	232,501	206,531	212,975	218,099	213,196	209,548	206,006	221,681	214,909	253,384	246,694
棚卸資産	154,083	144,983	150,501	153,515	149,451	146,377	143,743	152,562	147,736	169,268	164,424
その他流動資産	56,646	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000
有形固定資産	696,482	708,483	701,497	693,582	684,829	675,328	715,164	689,902	660,652	728,084	642,239
無形固定資産	14,920	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
その他固定資産	4,770	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
資産合計	1,340,791	1,346,336	1,378,693	1,406,648	1,425,432	1,447,150	1,469,122	1,510,125	1,527,004	1,588,476	1,603,424
仕入債務	220,615	205,661	215,208	219,438	213,628	208,945	205,029	220,615	213,891	252,339	245,644
短期借入金	119,512	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
その他流動負債	63,061	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000	63,000
長期借入金	213,182	209,000	215,000	215,000	215,000	215,000	215,000	215,000	215,000	215,000	215,000
その他固定負債	28,287	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000
負債合計	644,657	625,661	641,208	645,438	639,628	634,945	631,029	646,615	639,891	678,339	671,644
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	572,044	596,585	613,394	637,120	661,714	688,115	714,003	739,420	763,024	786,047	807,690
自己株式	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,909
純資産合計	696,134	720,675	737,484	761,210	785,804	812,205	838,093	863,510	887,114	910,137	931,781
負債・純資産合計	1,340,791	1,346,336	1,378,693	1,406,648	1,425,432	1,447,150	1,469,122	1,510,125	1,527,004	1,588,476	1,603,424

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	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
売上原価	87.91%	88.35%	89.43%	89.19%	88.97%	88.74%	88.70%	89.29%	89.43%	90.71%	90.86%
うち、減価償却費	3.24%	3.33%	3.41%	3.39%	3.52%	3.63%	3.73%	4.17%	4.56%	5.00%	6.78%
売上総利益	12.09%	11.65%	10.57%	10.81%	11.03%	11.26%	11.30%	10.71%	10.57%	9.29%	9.14%
販売費及び一般管理費	8.34%	8.51%	8.36%	8.34%	8.33%	8.31%	8.28%	7.84%	7.78%	6.85%	6.76%
うち、減価償却費	0.36%	0.37%	0.36%	0.36%	0.36%	0.37%	0.38%	0.36%	0.37%	0.34%	0.35%
営業利益	3.75%	3.14%	2.20%	2.47%	2.70%	2.95%	3.02%	2.86%	2.80%	2.44%	2.38%
営業外収益	1.02%	1.05%	1.03%	1.01%	1.03%	1.05%	1.07%	1.03%	1.06%	0.96%	1.00%
受取利息	0.90%	0.93%	0.92%	0.89%	0.92%	0.93%	0.95%	0.91%	0.94%	0.85%	0.88%
その他営業外収益	0.12%	0.12%	0.12%	0.12%	0.12%	0.12%	0.12%	0.12%	0.12%	0.11%	0.11%
営業外費用	0.80%	0.84%	0.83%	0.81%	0.83%	0.84%	0.86%	0.82%	0.85%	0.77%	0.80%
支払利息・割引料	0.40%	0.42%	0.41%	0.40%	0.41%	0.42%	0.43%	0.41%	0.42%	0.39%	0.40%
その他営業外費用	0.40%	0.42%	0.41%	0.40%	0.41%	0.42%	0.43%	0.41%	0.42%	0.39%	0.40%
経常利益	3.97%	3.35%	2.41%	2.67%	2.91%	3.17%	3.24%	3.07%	3.01%	2.64%	2.58%
特別利益	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
特別損失	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
税引前当期純利益	3.97%	3.35%	2.41%	2.67%	2.91%	3.17%	3.24%	3.07%	3.01%	2.64%	2.58%
法人税等	1.20%	1.01%	0.73%	0.81%	0.88%	0.96%	0.98%	0.93%	0.91%	0.80%	0.78%
当期純利益	2.77%	2.33%	1.68%	1.86%	2.03%	2.21%	2.26%	2.14%	2.10%	1.84%	1.80%

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]	98,580	119,707	90,019	93,268	103,182	105,221	106,317	104,839	120,674	108,897	161,843
投資CF [百万円]	-58,437	-73,610	-57,000	-57,000	-57,000	-57,000	-107,000	-52,000	-52,000	-164,500	-39,500
財務CF [百万円]	-24,336	-17,947	-5,638	-8,534	-9,678	-10,281	-11,005	-11,068	-10,945	-10,365	-10,016
売上高総利益率 [%]	12%	12%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	9%	9%
売上高営業利益率 [%]	4%	3%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	2%
EBITDA [百万円]	126,216	113,661	101,303	107,703	111,425	115,634	116,597	126,110	127,322	141,473	167,269
EBITDAマージン [%]	7%	7%	6%	6%	7%	7%	7%	7%	8%	8%	10%
借入金平均金利 [%]	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
ROE [%]	7%	5%	4%	4%	4%	5%	4%	4%	4%	4%	3%
総資本回転率 [-]	1.28	1.23	1.23	1.23	1.19	1.15	1.11	1.13	1.08	1.14	1.10
売上債権回転期間 [月]	1.63	1.49	1.51	1.51	1.51	1.51	1.51	1.56	1.57	1.67	1.68
棚卸回転期間 [月]	1.23	1.18	1.19	1.19	1.19	1.19	1.19	1.20	1.20	1.23	1.24
仕入債務回転期間 [月]	1.75	1.68	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.74	1.74	1.84	1.85
D/Eレシオ [%]	48%	46%	45%	44%	43%	41%	40%	39%	38%	37%	36%
流動比率 [%]	155%	159%	165%	172%	182%	192%	189%	198%	213%	193%	220%
売上高研究開発費率 [%]	4.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
売上高減価償却費率 [%]	3.6%	3.7%	3.8%	3.7%	3.9%	4.0%	4.1%	4.5%	4.9%	5.3%	7.1%