



# Japan Business School Case Competition 2018 課題ケース

## 株式会社 Sun Automotive Brakes<sup>1</sup>

### 1. はじめに

自動車部品メーカーである株式会社 Sun Automotive Brakes（以下、「SAB」）の CEO である星野康晴は、日々飛び込んでくる自動車業界のニュースを眺めながら、自社の進むべき方向について、考えをめぐらせていた。世界各国で気候変動対策のため、自動車の排気ガスを含む温室効果ガスの排出規制は強化される傾向にあり、内燃機関自動車が電気自動車（EV）に代替される可能性が、業界内でもこれまで以上にささやかれるようになってきた。また電動化にとどまらず、自動運転技術の進展やコネクティッドカーの普及、車は所有するモノから利用するモノに変わるといったライフスタイル変化の兆しもあり、自動車業界には、100年に一度とも言われる急激な構造変化の波が押し寄せている。このような業界の大転換に直面しようとしている一方で、EV 用車載電池の性能や価格の問題があること、充電インフラの整備とこれら充電スポットに電力を供給するネットワークへの投資も必要となることから、EV へのシフトはゆるやかに進むとの指摘もある。このため、将来の自動車製造業がどのように変化していくのか、業界関係者の見方も様々だった。予測困難な未来を前にして、大転換に備える打ち手を早急に打っていくのか、あるいは、好調な現在の事業をベースに、技術進展の状況も見極めながら、じっくりと業界変化に対応するべきか。CEO に就任して間もない星野は、3 週間後に迫った経営会議で、直近 5 年のみならず、さらにその先の 10 年も見据えた SAB の成長のために、どのような将来戦略を提示すればよいだろうか。

<sup>1</sup> このケースは、コンペティションの資料としてオリジナルで創作されたものであり、登場する企業や人物等の固有名詞、記載された内容や数値等は全て架空のものである。本ケースは、株式会社経営共創基盤協力のもと JBCC2018 実行委員会ケース制作班（グロービス経営大学院 臼井康晴、小澤直、小清水利英、杉山孝礼、中央大学戦略経営研究科 平林馨、神戸大学大学院経営学研究科 佐々梓、明治大学専門職大学院 谷耕太）が作成したものであり、ケース複製等の問合せは JBCC 実行委員会 (<http://jbcc.jimdo.com/>) に連絡を行うこととする。株式会社経営共創基盤を除くいかなる者も、JBCC 実行委員会の許可を得ずに本ケースのいかなる部分の複製・検索システムへの取込、スプレッドシートの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も行ってはならない。Copyright©2018 は JBCC 実行委員会が保有する。

## 2. 自動車業界について

### <日本の自動車業界の歴史と現状>

日本の自動車部品メーカーは、日本の自動車製造業の発展とともに成長してきた。日本で国産自動車の量産が本格化したのは1950年代後半で、各完成車メーカーは高度経済成長に伴う自動車需要の増加に対応し、自動車の輸入自由化にも備えるために、国内での自動車生産体制の自動化を急速に進めた。また、「必要なときに、必要な物を、必要なだけ供給する」という新たな生産方式を導入し、在庫・輸送費等の大幅なコスト削減を実現した。

高品質でありながら、価格を抑えた日本車は、海外での販売も伸ばし、各完成車メーカーは、海外に進出して現地生産を開始した。国内では1990年代をピークとして、国内自動車生産や販売は頭打ちとなり、減少傾向にあるが、海外生産は大幅に増加しており（1990年から2014年までに1,420万台増加）、生産体制のグローバル化が進んでいる。

### <自動車及び自動車部品の特性>

自動車はガソリン等の燃料をエンジンで燃やして得た動力によって車輪を回転し、路上を進む。自動車1台は約3万点の部品で構成されており、エンジン部品だけでも7,000点ほどと言われている。これら膨大な数の部品を高精度で加工製造して精緻に組み上げるには高い技術力が重要であり、これまで日本では、完成車メーカーがサプライヤーである自動車部品メーカーと緊密に連携する生産体制を構築してきた。特に、国内の主要完成車メーカーそれぞれが、自社向けの部品をほぼ専属的に製造する多数のサプライヤー（ケイレツ企業）を階層的に傘下に抱える垂直統合的な体制が日本の特徴である。このような体制をとることで、製造過程で完成車メーカーのニーズに応える技術的なすり合わせ、また、製造プロセスを可能な限り効率化することによるコスト効率化も可能となっており、このような体制下で製造された部品が組み合わされて生産された日本車は、価格を抑えつつも、高い品質を持ち、高い国際競争力を誇っている。2017年度の世界の新車販売台数では、日本の主要完成車メーカー数社が上位に名を連ねている。

国内では、完成車メーカーによるケイレツ企業の囲い込みが維持されてきた経緯があり、同じケイレツ企業間では、基本的には製造部品等の重複はなく、それぞれの強みとなる部品を完成車メーカーの個別ニーズに合わせて製造する分業体制が構築されてきた。しかし、一部の部品については、完成車メーカーがケイレツ企業外からの調達（オープン化）も行うようになり、ケイレツ企業外の部品メーカーとの競争も激しくなり始めていた。

なお、海外では、日本と並ぶ完成車メーカーを抱えるドイツを中心に有力な部品メーカーが存在している。これら海外競合勢も完成車メーカーの調達のオープン化が進んでいることや、将来のEV化等を見越して、毎年多額の研究開発投資を行うとともに、積極的なM&Aを行っている。SABも売上高の7割は海外での売上が占めており、これら競合の動きも、将来の事業戦略を立てるうえで、無視できないものとなっている。

### <自動車業界の変化>

このように、ケイレツ企業が緊密に連携して効率的に高品質な自動車を生産するエコシステムを強みとして、世界の自動車市場を席卷してきた日本の完成車メーカー及び部品メーカーだが、近年は大きな変革の波が押し寄せている。

日本も含めた先進国では、自動車保有数の増加ペースは鈍化している。自動車市場は成熟市場の様相を呈してきており、大幅な販売数が見込めるのは、経済成長著しいアジアやアフリカ等の新興国となっている。また、先進国市場では、気候変動対策の観点から、環境規制が強化される傾向にあり、厳格化される排出規制等に対応するための技術開発を行っていかねばならない。

このような状況下、また大幅な販売単価の増加が見込めない中でも、完成車メーカーは一部の高級車を除き、継続的な研究開発投資を行いつつ、世界各地で異なるニーズや規制等に対応しながら事業展開をしていく必要がある。そのため、エンジンやドライブトレイン関連のコア部品ではない汎用性が高い部品については、ケイレツ企業外からの調達も辞さない完成車メーカーも現れ始めている。

このようなオープン化の傾向が業界内で徐々に進みつつある中、自動車業界及び自動車部品業界に大きなインパクトを与えると考えられるのが、EV へのシフトである。特に、2017年に英国とフランスが2040年までにガソリン車及びディーゼル車販売をゼロにする方針を発表したことは、世界の自動車業界関係者に大きな衝撃を与えた。中国も英仏に追随し、将来的なガソリン車及びディーゼル車の新たな製造・販売の禁止を検討するとともに、完成車メーカーに一定以上の台数のEVなど「新エネルギー車（NEV）」の生産を義務付ける規制を導入する意向を表明し、さらにインドも2017年末に、全ての自動車をEVにするとの野心的な目標を発表した。インドはこの目標を撤回したものの、先進国だけでなく中国やインドのような新興国まで、気候変動対策等の観点からEVへのシフトの方針を表明したことで、内燃機関自動車からEV化が一気に進むのではないかと憶測が業界中に広がった（今後のEV化の進展予測については、添付資料1を参照）。

EVは内燃機関自動車と異なり、部品点数が大幅に少なくなり、全体構造も比較的シンプルになる。このため、将来のEV化を見据えて、既存の完成車メーカーだけでなく、家電メーカーやソフトウェア企業など、異業種からの参入も始まっている。完成車メーカーもEV化によって、自分たちの役割が単純にモジュール化された部品の組み立てを担うだけになってしまうのではないかと危機感を抱いている。さらに、日本では新車を購入する人が減少傾向にあることも踏まえ、宅配やカーシェアリング等のサービスと組み合わせた自動車の新たな価値を創造しようとするメーカーも現れており、業界全体で100年に一度の大変革に直面しているとの危機意識が高まっている。

### 3. 株式会社 Sun Automotive Brakes

株式会社 Sun Automotive Brakes は 1960 年代終わりに日賀三郎によって設立された。設立当初の企業名は株式会社日転（以下、「日転」）で、日系の有力な完成車メーカーのケイレツ部品メーカーであった（SAB の概要は添付資料 2 を参照）。創業者の日賀は「あらゆる人に安全な移動手段を提供し、豊かな社会を実現する」という企業理念を掲げ、戦後の荒廃から日本が復興し、経済成長していく中で、自動車製造に必要な部品を製造してきた。その過程で、日賀は、単なるケイレツ企業に甘んじるのではなく、自らの高い技術力を武器に自立的に事業運営を行うことを目指し、たゆみない技術開発と徹底した顧客ニーズへの対応を奨励した。この結果、日転は技術力や専門性と、完成車メーカーのニーズに応える営業力や提案力を武器に徐々に販路を拡げ、1980 年代に入り 1 つの完成車メーカーに縛られない独立系部品メーカーとして、業界で特異な地位を確立した。並行して、顧客である完成車メーカーの海外展開の加速に合わせ、グローバル展開を意識し、1985 年に社名を日転から SAB に変更した。また、同時期に東証一部上場も果たしている。

SAB はグローバル展開する完成車メーカーへ製品を供給するため、世界各地に営業・生産拠点を持っている。これまで SAB は専門技術者を多数抱え、完成車メーカーのニーズに細やかに応えることで技術を磨いてきており、その積み上げに裏打ちされた高い技術力には定評がある。自社で技術を磨くことにこだわりを持ち、M&A 等はほとんど行ってこなかった。

SAB は当初、様々な自動車部品製造・販売を行ってきたが、創業者の日賀は、高付加価値領域である自動車のコア部品製造・販売に特化する戦略を採り、現在では、「ドライブトレイン関連部品」と「ブレーキ関連部品」が SAB の 2 大主力製品となっている。

#### <ドライブトレイン関連部品>

ドライブトレインとは、エンジンで生み出した動力をタイヤに伝達する一連の機構を指し、主にギアやドライブシャフト、トランスミッションで構成されている。

SAB はその中でも、特にトランスミッションの製造に強みを持ち、マニュアルトランスミッション (MT)、オートマチックトランスミッション (AT)、さらに連続可変トランスミッション (CVT) を製造している。SAB はトランスミッションを構成する多種多様な部品や、変速制御を行う電子制御ユニット (ECU) も製造しており、これらを精緻に組み上げる機電一体の精密加工・設計技術に強みがある。

SAB は大量の部品を精緻に組み上げる技術の確かさに定評があり、世界市場で見れば根強いニーズのある MT を搭載した車種の完成車メーカーからの評価も高い。

AT については、SAB は特にプラネタリーギア式 AT 製造で高く評価されている。ハード面での品質だけでなく、低燃費で環境にも優しいことや、軽量化・コンパクト化も進めていることから、多様な車種に搭載することが可能である。完成車メーカーの調達先がオープン化する中でも、コア部品として、SAB は安定的に受注を確保しており、AT では世界シェア上位に位置している。

また、主に小型車向けに製造している CVT も、高まる低燃費化のニーズに応えるための技術開発を強化するとともに、モーターとの組み合わせによる小型化にも取り組んでいる。世界規模で小型車需要は増加しており、SAB は CVT でも世界シェア上位に位置している。

近年は AT の製造販売が好調であり、今後も一定の需要が見込める。一方で、100 年に一度の自動車業界の変化に直面している中、内燃機関係自動車のニーズは今後 2020 年代半ばにもピークアウトし、代わって、EV の需要が増えていくとの予測もある。ドライブトレイン関連部品で自社の売上の半分以上を稼ぐ事業構成のままでは、将来の環境変化が予想以上のスピードで進んでしまえば、企業の存亡にもかかわるといふ危機感を星野は抱いていた。

#### <ブレーキ関連部品>

SAB のもう 1 つの強みはブレーキである。SAB は 1970 年代頃から、小規模ながらブレーキ製造を行ってきたが、1990 年代末頃から進み始めた世界的な自動車業界再編に対応し、研究開発と販売に注力するため、2000 年に新たに事業本部を立ち上げた。創設以来、高い品質を追求した製品作りを続けており、現在では世界市場シェアでも上位を占めている。これまでは、摩擦ブレーキが主流だったが、近年では、HEV や EV 向けの回生協調ブレーキの開発、製造に注力している。

ブレーキは、内燃機関自動車から EV への移行が進んだとしても、駆動系部品に比べれば影響は小さいと考えられていた。ただし、EV への移行と並行して、自動運転技術の進展も見込まれており、先進運転支援システム (ADAS) に適用できるよう、電子制御の技術を向上させつつ、スピード感を持った製品開発を行う必要がある。星野は、既存のビジネススタイルで今後も継続的に成長していけるのか、この事業分野についても、不安を感じていた。

SAB が上記主要事業において製造している主な部品は以下の表の通りである。

ドライブトレイン関連部品	ブレーキ関連部品
<ul style="list-style-type: none"> <li>AT 関連部品 (トルクコンバーター、プラネタリーギア式トランスミッション)</li> <li>MT 関連部品 (摩擦クラッチ、平行軸歯車式トランスミッション)</li> <li>CVT 関連部品 (トルクコンバーター、巻き掛け伝動式トランスミッション)</li> <li>AT、MT、CVT 共通部品 (ファイナルギア、ディファレンシャルギア、ドライブシャフト、プロペラシャフト、ECU)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスブレーキ (摩擦ブレーキ、ディスクブレーキ、ドラムブレーキ、回生協調ブレーキ)</li> <li>パーキングブレーキ</li> <li>アンチロック・ブレーキシステム (ABS)</li> <li>トラクション・コントロール・システム (TCS)</li> <li>横滑り防止装置 (ESC)</li> </ul>

2017 年度の上記主要事業をあわせた SAB の総売上高は 1.7 兆円、営業利益は 644 億円と

なっており、従業員数は 40,373 人である。(SAB の全社及び事業本部別の損益計算書と貸借対照表、2018 年度の売上高予測については添付資料 3~7 を参照)

#### <組織>

SAB は、MT、AT・CVT、ブレーキの製品事業ごとに組織が構成されている(添付資料 8)。それぞれの事業本部が顧客ニーズに柔軟に応えながら研究開発、製造、販売の一連のバリューチェーンを独自に構築してきた。各事業本部は複数の製造・販売拠点を抱えており、顧客となる完成車メーカーの進出先に応じて、国内、米国、欧州、中国の各地域に製造・販売拠点が立地している(SAB の完成車メーカー別地域別販売実績、国内外の生産等拠点一覧は添付資料 9~10 を参照)。

各事業本部では、製品特性に由来すると考えられる独自の組織文化が醸成されていた。MT ドライブトレイン事業本部は、効率や利便性よりは、走る楽しさを追求する MT を主に国外向けに製造販売していることもあり、独自のこだわりが強い社員が多かった。AT・CVT ドライブトレイン事業本部は、SAB の主力事業であり、AT 製造では世界シェア上位の誇りを持ち、常に業界のトップランナーとして成長し続けようとする意気込みを持つ社員が多かった。一方、ブレーキ事業本部は、ブレーキが人命を守るための安全装置であることから、安全第一、リスク回避の志向が強く、他の 2 事業本部と比べると保守的な雰囲気があった。

#### <経営陣>

伝統的に、事業本部のトップであるヴァイスプレジデントは、各事業本部の生え抜きの技術者が就任するケースが多く、創業者の日賀三郎が各事業本部を束ねてきたが、2000 年に引退した。その後、三郎の息子であり、AT 事業本部で経験を積んできた日賀昭三が後任の CEO に就任した。日賀家は SAB の株式の 2% を保有している(SAB の株主構成及び株式情報は添付資料 11 を参照)。

2 代目の CEO である日賀昭三の下、SAB は順調な成長を続けてきたが、近年は、既存の自動車業界構造が激変する可能性が取り沙汰され始め、SAB 内でも、経営陣を中心に危機感が広まり始めていた。このような中、日賀昭三 CEO は 2018 年 4 月、当時 MT 事業本部のヴァイスプレジデントであった星野康晴を 3 代目の CEO に指名した。星野は、1990 年に AT・CVT 事業本部の技術営業としてキャリアをスタートさせたが、高い営業実績を上げたことが評価され、業績が低迷していた MT 事業本部に 2015 年に異動し、同事業本部の建て直しにも成功していた。来る大変革に対応するために、AT 事業、MT 事業それぞれを熟知していることや、グローバルで将来戦略を描くうえで必要となる海外経験が豊富であることから、星野に白羽の矢が立った。日賀昭三には、創業家以外人間である星野へ完全に SAB の経営を委ねることで、これまでの取組に捉われず次世代に事業継承したいとの意図があった(SAB の経営陣の経歴は添付資料 12 を参照)。

#### 4. 10年後を見据えた将来戦略の検討

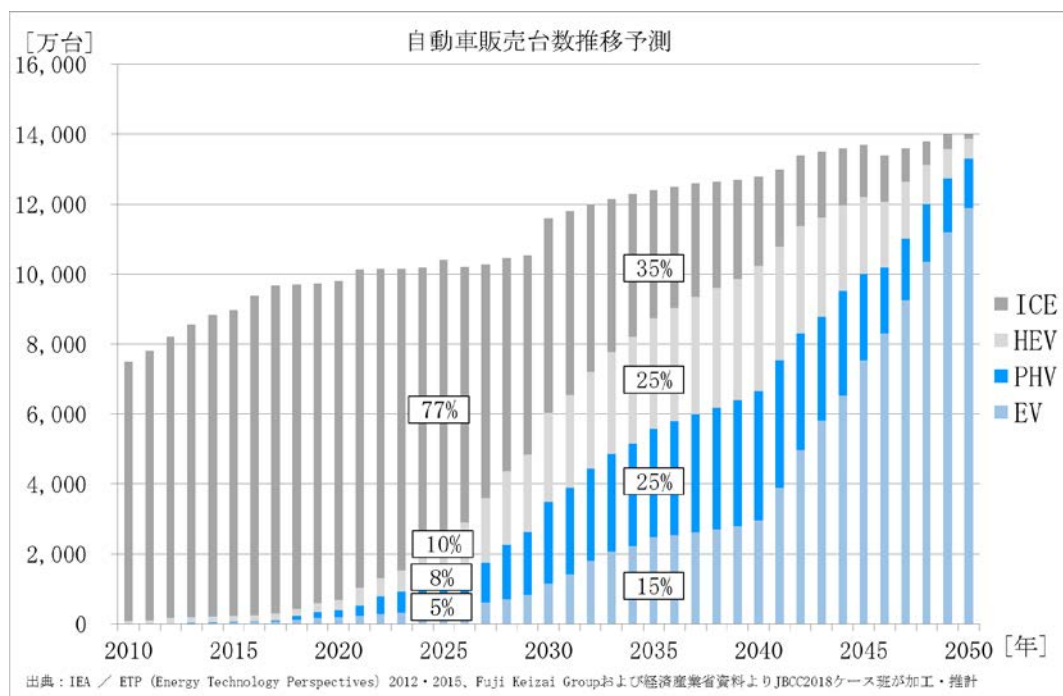
自動車業界関係者の間では、将来のEVへのシフトの可能性が話題にはなっていたものの、HEVやPHEV技術で先行している日本の完成車メーカーは、EVの普及に必要な航続距離を伸ばすための車載電池性能の改善や、車体価格を抑えるための電池製造コスト低減にはまだまだ課題も多いことから、EV普及は遠い先の話だろうとの見方が大勢だった。しかし、世界規模で加速する気候変動対策のために各国が環境規制を強化する動きを追い風に、EVの普及が予想よりも早く進むのではないかと、という危機感が2017年に急に高まった。さらに、自動運転技術の進展、コネクティッドカーの普及、ライフスタイルの変化の兆しといった100年に一度とも言われる急激な構造変化の波が押し寄せているとの認識が自動車業界関係者の間での共通認識になりつつあった。

前任の日賀昭三CEOの後を継いだ星野は、就任後初となる経営会議で、今後10年の戦略を打ち出すよう、日賀から言い渡された。経営会議は3週間後である。この大転換の時代を生き残るために、どのように業界変化を捉まえ、成長戦略を描けばよいのだろうか。また、これまで長年にわたって、顧客ニーズに合わせて専門技術を磨いてきた多くの社員たちは、大転換の時代を乗り越えるための革新的な将来戦略に共感し、自分についてきてくれるだろうか。

#### 5. 設問

SABが置かれている現状や今後を踏まえ、SABが採るべき今後5年(中期)及び10年(長期)の将来戦略について検討し、経営会議で説明する想定でまとめてください。戦略を策定する上では、現実に存在する他社との提携・買収等、あらゆるオプションを自由に検討して構いません。

## 添付資料 1. パワートレイン別世界自動車販売台数推移



## 添付資料 2. 株式会社 SAB 概要

会社名	株式会社 Sun Automotive Brakes
創立	1968年8月18日
代表者	CEO 星野康晴
所在地(本社)	神奈川県横浜市
資本金	1,000億円
従業員数	40,373人(2017年度末時点)



### 添付資料 3. 全社損益計算書

単位：百万円

	2014/03期 実績	2015/03期 実績	2016/03期 実績	2017/03期 実績	2018/03期 見込
売上高	1,690,145	1,681,290	1,687,408	1,691,317	1,716,748
売上原価	1,499,887	1,490,371	1,491,972	1,490,437	1,509,121
うち、減価償却費	45,634	46,908	51,331	53,276	55,623
売上総利益	190,258	190,919	195,436	200,880	207,627
販売費及び一般管理費	133,361	134,869	137,560	138,885	143,214
うち、減価償却費	5,070	5,212	5,703	5,920	6,180
営業利益	56,897	56,050	57,876	61,995	64,413
営業外収益	17,239	17,150	17,212	17,252	17,511
受取利息	15,211	15,132	15,187	15,222	15,451
その他営業外収益	2,028	2,018	2,025	2,030	2,060
営業外費用	14,652	14,245	14,952	14,021	13,756
支払利息・割引料	7,891	7,520	8,202	7,256	6,889
その他営業外費用	6,761	6,725	6,750	6,765	6,867
経常利益	59,484	58,955	60,136	65,226	68,168
特別利益	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0
税引前当期純利益	59,484	58,955	60,136	65,226	68,168
法人税等	21,343	21,153	19,353	19,766	20,657
当期純利益	38,141	37,802	40,783	45,460	47,511
(参考) 研究開発費	67,606	70,614	74,246	74,418	80,687

添付資料 4. 全社貸借対照表

単位：百万円

	2014/03期 実績	2015/03期 実績	2016/03期 実績	2017/03期 実績	2018/03期 見込
現金預金	129,587	133,638	145,941	165,582	195,027
売上債権	197,716	202,522	210,174	216,913	232,501
棚卸資産	144,907	144,348	146,711	149,817	154,083
その他流動資産	53,183	55,125	55,385	56,562	56,646
有形固定資産	655,566	652,865	704,580	699,785	696,482
無形固定資産	14,291	14,222	15,128	15,021	14,920
その他固定資産	5,211	4,904	4,787	4,732	4,770
資産合計	1,200,461	1,207,624	1,282,706	1,308,412	1,354,429
仕入債務	208,444	207,105	196,074	210,842	220,615
短期借入金	137,978	128,878	128,497	126,347	119,512
その他流動負債	45,348	52,903	60,725	63,779	63,061
長期借入金	237,821	212,924	251,943	217,045	213,182
その他固定負債	32,654	29,796	28,666	28,138	28,287
負債合計	662,245	631,606	665,905	646,151	644,657
資本金	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
利益剰余金	414,126	451,928	492,711	538,171	585,682
自己株式	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910	-15,910
純資産合計	538,216	576,018	616,801	662,261	709,772
負債・純資産合計	1,200,461	1,207,624	1,282,706	1,308,412	1,354,429

## 添付資料 5. 事業本部別損益計算書

AT・CVTドライブトレイン事業本部 部門別損益計算書（年度別）

単位：百万円

	2014/03期 実績	2015/03期 実績	2016/03期 実績	2017/03期 実績	2018/03期 見込
売上高	1,020,941	1,025,507	1,048,850	1,066,324	1,104,028
売上原価	863,240	868,450	888,232	900,388	932,611
売上総利益	157,701	157,057	160,618	165,936	171,417
販売費及び一般管理費	103,945	104,950	107,345	108,076	112,052
事業本部別営業利益	53,756	52,107	53,273	57,860	59,365
(参考) 減価償却費	23,350	25,057	29,756	32,137	33,649

MTドライブトレイン事業本部 部門別損益計算書（年度別）

単位：百万円

	2014/03期 実績	2015/03期 実績	2016/03期 実績	2017/03期 実績	2018/03期 見込
売上高	94,987	95,047	95,891	94,874	95,381
売上原価	90,282	89,908	90,243	89,185	89,180
売上総利益	4,705	5,139	5,648	5,689	6,201
販売費及び一般管理費	5,691	5,638	5,611	5,535	5,484
事業本部別営業利益	-986	-499	37	154	717
(参考) 減価償却費	4,281	4,311	4,289	4,155	4,184

ブレーキ事業本部 部門別損益計算書（年度別）

単位：百万円

	2014/03期 実績	2015/03期 実績	2016/03期 実績	2017/03期 実績	2018/03期 見込
売上高	574,217	560,736	542,667	530,119	517,339
売上原価	546,365	532,013	513,497	500,864	487,330
売上総利益	27,852	28,723	29,170	29,255	30,009
販売費及び一般管理費	23,725	24,281	24,604	25,274	25,678
事業本部別営業利益	4,127	4,442	4,566	3,981	4,331
(参考) 減価償却費	12,154	12,204	11,229	11,721	11,571

## 添付資料 6. 事業本部別貸借対照表

AT・CVTドライブトレイン事業本部 部門別貸借対照表（簡易、年度別）

単位：百万円

	2014/03期 実績	2015/03期 実績	2016/03期 実績	2017/03期 実績	2018/03期 見込
売上債権	162,330	167,585	176,032	183,674	199,921
棚卸資産	101,328	102,636	106,773	111,218	116,935
その他流動資産	30,628	30,765	31,466	31,990	33,121
有形固定資産	459,423	461,478	514,046	514,057	514,173
無形固定資産	9,188	9,230	10,281	10,281	10,283
その他固定資産	3,148	2,991	2,975	2,983	3,067
資産合計	766,045	774,685	841,573	854,203	877,500
仕入債務	178,665	179,464	169,346	184,829	194,953
その他流動負債	10,209	11,110	13,111	13,329	11,040

MTドライブトレイン事業本部 部門別貸借対照表（簡易、年度別）

単位：百万円

	2014/03期 実績	2015/03期 実績	2016/03期 実績	2017/03期 実績	2018/03期 見込
売上債権	15,815	15,825	15,646	15,171	14,947
棚卸資産	2,905	2,788	3,021	3,257	3,348
その他流動資産	2,850	3,168	3,276	3,282	3,320
有形固定資産	37,995	38,019	38,356	37,950	38,152
無形固定資産	380	380	384	379	382
その他固定資産	293	277	272	265	265
資産合計	60,238	60,457	60,955	60,304	60,414
仕入債務	13,773	13,623	13,840	13,741	13,839
その他流動負債	18,184	19,158	18,993	18,779	18,437

ブレーキ事業本部 部門別貸借対照表（簡易、年度別）

単位：百万円

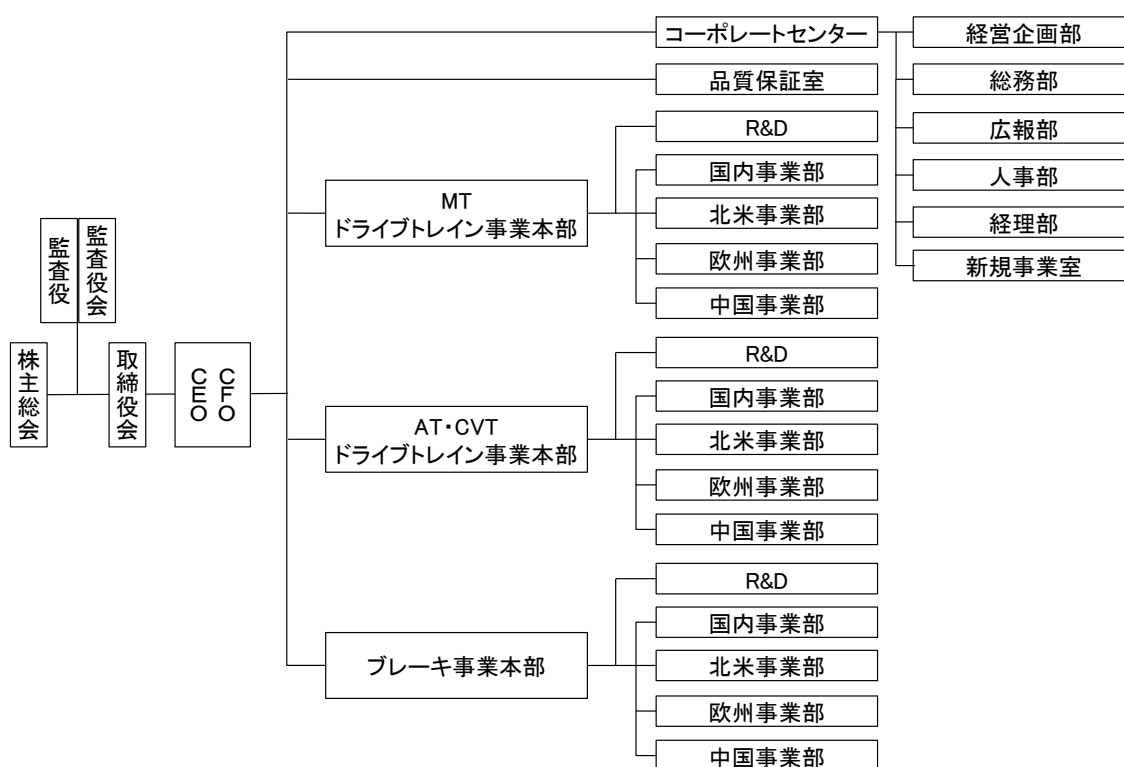
	2014/03期 実績	2015/03期 実績	2016/03期 実績	2017/03期 実績	2018/03期 見込
売上債権	19,571	19,112	18,496	18,068	17,633
棚卸資産	40,674	38,924	36,917	35,342	33,800
その他流動資産	18,184	19,158	18,993	18,779	18,437
有形固定資産	127,519	124,525	120,513	117,726	114,888
無形固定資産	4,723	4,612	4,463	4,360	4,255
その他固定資産	1,771	1,635	1,539	1,483	1,437
資産合計	212,442	207,966	200,921	195,758	190,450
仕入債務	16,006	14,018	12,888	12,272	11,823
その他流動負債	4,785	9,813	14,923	18,275	19,968

## 添付資料 7. 2018 年度売上高予測

単位：百万円

	2019/03期 計画
AT・CVTドライブトレイン事業	1,165,600
MTドライブトレイン事業	95,459
ブレーキ事業	506,658
全社	1,767,717

## 添付資料 8. 組織図



添付資料 9. 2017 年度自社取引実績（完成車メーカー別地域別販売実績）

No.	顧客メーカー	販売エリア	販売製品	販売数量(台)	事業本部門
1	T社	日本	AT・CVT関連部品	828,000	AT事業本部
2	T社	欧州	AT・CVT関連部品	184,000	AT事業本部
3	T社	北米	AT・CVT関連部品	552,000	AT事業本部
4	T社	中国	AT・CVT関連部品	184,000	AT事業本部
5	T社	その他	AT・CVT関連部品	92,000	AT事業本部
6	T社	日本	MT関連部品	105,000	MT事業本部
7	T社	欧州	MT関連部品	30,000	MT事業本部
8	T社	北米	MT関連部品	90,000	MT事業本部
9	T社	中国	MT関連部品	60,000	MT事業本部
10	T社	その他	MT関連部品	15,000	MT事業本部
11	T社	日本	ブレーキ関連部品	862,000	ブレーキ事業本部
12	T社	欧州	ブレーキ関連部品	192,000	ブレーキ事業本部
13	T社	北米	ブレーキ関連部品	575,000	ブレーキ事業本部
14	T社	中国	ブレーキ関連部品	192,000	ブレーキ事業本部
15	T社	その他	ブレーキ関連部品	96,000	ブレーキ事業本部
16	N社	日本	AT・CVT関連部品	414,000	AT事業本部
17	N社	欧州	AT・CVT関連部品	92,000	AT事業本部
18	N社	北米	AT・CVT関連部品	276,000	AT事業本部
19	N社	中国	AT・CVT関連部品	92,000	AT事業本部
20	N社	その他	AT・CVT関連部品	46,000	AT事業本部
21	N社	日本	MT関連部品	52,500	MT事業本部
22	N社	欧州	MT関連部品	15,000	MT事業本部
23	N社	北米	MT関連部品	45,000	MT事業本部
24	N社	中国	MT関連部品	30,000	MT事業本部
25	N社	その他	MT関連部品	7,500	MT事業本部
26	N社	日本	ブレーキ関連部品	431,000	ブレーキ事業本部
27	N社	欧州	ブレーキ関連部品	96,000	ブレーキ事業本部
28	N社	北米	ブレーキ関連部品	287,000	ブレーキ事業本部
29	N社	中国	ブレーキ関連部品	96,000	ブレーキ事業本部
30	N社	その他	ブレーキ関連部品	48,000	ブレーキ事業本部
31	H社	日本	AT・CVT関連部品	294,400	AT事業本部
32	H社	欧州	AT・CVT関連部品	73,600	AT事業本部
33	H社	北米	AT・CVT関連部品	220,800	AT事業本部
34	H社	中国	AT・CVT関連部品	73,600	AT事業本部
35	H社	その他	AT・CVT関連部品	73,600	AT事業本部
36	H社	日本	MT関連部品	36,000	MT事業本部
37	H社	欧州	MT関連部品	12,000	MT事業本部
38	H社	北米	MT関連部品	36,000	MT事業本部
39	H社	中国	MT関連部品	24,000	MT事業本部
40	H社	その他	MT関連部品	12,000	MT事業本部
41	H社	日本	ブレーキ関連部品	307,000	ブレーキ事業本部
42	H社	欧州	ブレーキ関連部品	76,000	ブレーキ事業本部
43	H社	北米	ブレーキ関連部品	230,000	ブレーキ事業本部
44	H社	中国	ブレーキ関連部品	76,000	ブレーキ事業本部
45	H社	その他	ブレーキ関連部品	77,000	ブレーキ事業本部
46	V社	欧州	AT・CVT関連部品	414,000	AT事業本部
47	V社	北米	AT・CVT関連部品	759,000	AT事業本部
48	V社	中国	AT・CVT関連部品	138,000	AT事業本部
49	V社	その他	AT・CVT関連部品	69,000	AT事業本部
50	V社	欧州	MT関連部品	135,000	MT事業本部

No.	顧客メーカー	販売エリア	販売製品	販売数量(台)	事業本部門
51	V社	北米	MT関連部品	67,500	MT事業本部
52	V社	中国	MT関連部品	22,500	MT事業本部
53	V社	欧州	ブレーキ関連部品	790,000	ブレーキ事業本部
54	V社	北米	ブレーキ関連部品	431,000	ブレーキ事業本部
55	V社	中国	ブレーキ関連部品	144,000	ブレーキ事業本部
56	V社	その他	ブレーキ関連部品	72,000	ブレーキ事業本部
57	G社	欧州	AT・CVT関連部品	202,000	AT事業本部
58	G社	北米	AT・CVT関連部品	607,000	AT事業本部
59	G社	中国	AT・CVT関連部品	202,000	AT事業本部
60	G社	欧州	MT関連部品	33,000	MT事業本部
61	G社	北米	MT関連部品	99,000	MT事業本部
62	G社	中国	MT関連部品	33,000	MT事業本部
63	G社	欧州	ブレーキ関連部品	211,000	ブレーキ事業本部
64	G社	北米	ブレーキ関連部品	632,000	ブレーキ事業本部
65	G社	中国	ブレーキ関連部品	211,000	ブレーキ事業本部
66	F社	欧州	AT・CVT関連部品	92,000	AT事業本部
67	F社	北米	AT・CVT関連部品	276,000	AT事業本部
68	F社	中国	AT・CVT関連部品	92,000	AT事業本部
69	F社	欧州	MT関連部品	15,000	MT事業本部
70	F社	北米	MT関連部品	45,000	MT事業本部
71	F社	中国	MT関連部品	15,000	MT事業本部
72	F社	欧州	ブレーキ関連部品	96,000	ブレーキ事業本部
73	F社	北米	ブレーキ関連部品	287,000	ブレーキ事業本部
74	F社	中国	ブレーキ関連部品	96,000	ブレーキ事業本部
75	P社	欧州	AT・CVT関連部品	138,000	AT事業本部
76	P社	北米	AT・CVT関連部品	230,000	AT事業本部
77	P社	中国	AT・CVT関連部品	92,000	AT事業本部
78	P社	欧州	MT関連部品	45,000	MT事業本部
79	P社	北米	MT関連部品	15,000	MT事業本部
80	P社	中国	MT関連部品	15,000	MT事業本部
81	P社	欧州	ブレーキ関連部品	287,000	ブレーキ事業本部
82	P社	北米	ブレーキ関連部品	96,000	ブレーキ事業本部
83	P社	中国	ブレーキ関連部品	96,000	ブレーキ事業本部
84	C社	欧州	AT・CVT関連部品	55,000	AT事業本部
85	C社	北米	AT・CVT関連部品	92,000	AT事業本部
86	C社	中国	AT・CVT関連部品	37,000	AT事業本部
87	C社	欧州	MT関連部品	18,000	MT事業本部
88	C社	北米	MT関連部品	6,000	MT事業本部
89	C社	中国	MT関連部品	6,000	MT事業本部
90	C社	欧州	ブレーキ関連部品	115,000	ブレーキ事業本部
91	C社	北米	ブレーキ関連部品	38,000	ブレーキ事業本部
92	C社	中国	ブレーキ関連部品	38,000	ブレーキ事業本部
93	中国民族系	中国	AT・CVT関連部品	920,000	AT事業本部
94	中国民族系	中国	MT関連部品	150,000	MT事業本部
95	中国民族系	中国	ブレーキ関連部品	958,000	ブレーキ事業本部
96	その他	日本	AT・CVT関連部品	902,000	AT事業本部
97	その他	北米	AT・CVT関連部品	387,000	AT事業本部
98	その他	日本	MT関連部品	84,000	MT事業本部
99	その他	北米	MT関連部品	84,000	MT事業本部
100	その他	その他	MT関連部品	42,000	MT事業本部
101	その他	日本	ブレーキ関連部品	671,000	ブレーキ事業本部
102	その他	北米	ブレーキ関連部品	402,000	ブレーキ事業本部
103	その他	中国	ブレーキ関連部品	268,000	ブレーキ事業本部

## 添付資料 10. 生産・販売・研究開発拠点一覧

No.	工場拠点	事業本部	生産品目	生産キャパシティ (台)	17年度 稼働率(%)
1	滋賀工場	MT事業本部	MT, クラッチ, トルクコンバータ	400,000	69%
2	静岡工場	AT・CVT事業本部	AT, CVT	1,100,000	82%
3	三重工場	ブレーキ事業本部	ブレーキ	4,000,000	64%
4	神奈川工場	AT・CVT事業本部	AT	1,100,000	82%
5	福岡工場	AT・CVT事業本部	AT, CVT	1,100,000	82%
6	テネシー工場	MT事業本部	MT, クラッチ, トルクコンバータ	550,000	89%
7	ミシガン工場	AT・CVT事業本部	AT	1,000,000	85%
8	カリフォルニア工場	AT・CVT事業本部	AT	1,000,000	85%
9	ジョージア工場	AT・CVT事業本部	AT, CVT	1,000,000	85%
10	インディアナ工場	AT・CVT事業本部	AT, CVT	1,000,000	85%
11	ノースカロライナ工場	ブレーキ事業本部	ブレーキ	4,000,000	75%
12	イギリス工場	AT・CVT事業本部	AT	800,000	78%
13	ドイツ工場	AT・CVT事業本部	AT	800,000	78%
14	ベルギー工場	MT/ブレーキ事業本部	MT/ブレーキ	400,000/3,000,000	76%/63%
15	広東工場	MT/ブレーキ事業本部	MT/ブレーキ	400,000/3,000,000	89%/73%
16	天津工場	AT・CVT事業本部	AT	1,200,000	76%
17	浙江工場	AT・CVT事業本部	AT, CVT	1,200,000	76%
18	インドネシア工場	MT事業本部	MT, クラッチ, トルクコンバータ	100,000	77%

No.	販売拠点	事業本部門
1	滋賀販売	MT/AT/ブレーキ事業本部
2	東京販売	MT/AT/ブレーキ事業本部
3	テネシー販売	MT事業本部
4	ミシガン販売	AT・CVT事業本部
5	インディアナ販売	AT・CVT事業本部
6	ノースカロライナ販売	ブレーキ事業本部
7	イギリス販売	AT・CVT事業本部
8	ベルギー販売	MT/ブレーキ事業本部
9	広東販売	MT/ブレーキ事業本部
10	浙江販売	AT・CVT事業本部
11	タイ販売	MT/ブレーキ事業本部
12	シンガポール販売	AT・CVT事業本部
13	インドネシア販売	MT事業本部
14	インド販売	MT/AT/ブレーキ事業本部
15	ブラジル販売	MT/AT/ブレーキ事業本部

No.	研究開発拠点	事業本部門
1	東京研究所	MT/AT/ブレーキ事業本部
2	ミシガンR&Dセンター	AT/ブレーキ事業本部
3	ドイツR&Dセンター	MT/AT/ブレーキ事業本部

## 添付資料 11. 株主構成及び株式情報

株主	持ち株数 (千株)
日賀興産 (創業家)	3,370
日系完成車メーカー	35,529
日系金融機関	40,075
外国法人	41,254
国内事業法人など	17,343
個人	17,006
自己株式	13,807

発行株式数 (千株)	168,384
株価 (円/株)	2,830
β値	1.13
長期格付け	A3



## 添付資料 12. 経営陣の経歴

### 星野 CEO

私立経済学部卒。米国 MBA 取得。AT 事業技術営業配属後、工場生産管理部門に従事。その後経営企画部においてグローバル調達に貢献。AT・CVT 事業本部北米エグゼクティブマネージャー、MT ドライブトレイン事業本部ヴァイスプレジデントを歴任後、現職。51 歳。MT 事業本部ヴァイスプレジデント就任後に、調達・生産・管理部門の改善を推進し、MT 事業本部の黒字化に貢献。海外経験、複数事業部門での経験と実績を買われ、CEO に就任。趣味：語学。愛車：レクサス。

### 朝岡 MT ドライブトレイン事業本部ヴァイスプレジデント

工学系大学院修士。国内設計部門において MT 製品設計・開発に従事。30 代半ばから欧州に出向。テクニカルセンター、工場技術アドバイザー、エグゼクティブエンジニア、欧州生産本部取締役を歴任後、現職。54 歳。欧州高級スポーツ車向け MT 開発を推進し、多くの採用実績がある。趣味：ゴルフ。愛車：ポルシェ。

### 海藤 AT・CVT ドライブトレイン事業本部ヴァイスプレジデント

工学系大学院修士。国内工場部門において生産ラインの設計・改善に従事。天津工場の新規立ち上げや、北米工場への新製品導入と生産性改善に貢献。北米工場長、北米生産本部取締役を歴任後、現職。53 歳。趣味：仕事。愛車：Tesla モデル S。

### 小田嶋 ブレーキ事業本部ヴァイスプレジデント

工学系大学院修士。国内研究部門において技術開発に従事。ABS、CVT など様々な製品の初期開発に関わり、シミュレーションモデル設計をいち早く取り入れ開発期間短縮などに貢献。ブレーキ事業においてエグゼクティブエンジニア、開発部門取締役を得て、現職。56 歳。趣味：登山。愛車：レンジローバー。