



平成 28 年 5 月 12 日

各 位

会 社 名 曙ブレーキ工業株式会社
代表者名 代表取締役社長 信元 久隆
(コード番号 7238 東証第一部)
問合せ先 広報室長 鈴木 信吾
(TEL. 03-3668-5183)

新中期経営計画 「akebono New Frontier 30 - 2016」

曙ブレーキ工業株式会社（東京都中央区 代表取締役社長 信元 久隆）は、2018 年度を最終年度とする新中期経営計画「akebono New Frontier 30 - 2016」を策定いたしましたのでお知らせ致します。

これまでの中期経営計画である「aNF 30-2013」を振り返り、検証を行った上で策定した新中期経営計画では「北米事業の立て直し」「製品別事業部制への移行によるグローバルネットワークの確立」及び「ハイパフォーマンスブレーキ（高性能量販車用ブレーキ）ビジネスの拡大と欧州事業の新築」の目標を掲げ、これらの目標を達成することにより「健全な財務体質への回復」を実現し、持続的成長につなげていく計画です。

詳細は添付資料をご参照ください。

1. 新中期経営計画の定量目標
 - 2018 年度連結売上高 2,550億円
 - 同 連結営業利益 100億円
2. 新中計骨子
 - (1) 北米事業の立て直し
 - 会社基盤の再建
 - コストマネジメント強化
 - 生産性改善
 - (2) 製品別事業部制への移行によるグローバルネットワークの確立
 - 営業、開発などの主要な機能を振り分ける製品別事業部制の導入
 - 地域毎のマーケティング機能強化によるグローバルでの戦略策定
 - S+t（標準化+特性）をベースにしたグローバルでの製品戦略の展開
 - グローバル調達活動による合理化の推進
 - (3) ハイパフォーマンスブレーキ（高性能量販車用ブレーキ）ビジネスの拡大と欧州事業の新築
 - ハイパフォーマンスブレーキ技術を量販車向けブレーキに適用し、より一層の差別化を図る
 - 2015年に新設したスロバキアのAkebono Brake Slovakia s.r.o.でのハイパフォーマンスアルミキャリパーの一貫体制構築
 - (4) 健全な財務体質への回復
 - 投資の抑制
 - 販売管理費の削減
 - 開発費の適正化

以 上

新中期経営計画 aNF30-2016

aNF30-2013 振り返り

aNF30-2013 振り返り

20年に世界パッドシェア30%と営業利益率12%を目指す

【長期ビジョン=2020年に目指す姿】

Global30の達成(*)

8-8-12の達成(*)

グローバル供給網確立

グローバル開発体制確立

(*)グローバル30: OEM向けpadグローバルシェア30%
8-8-12: 80% 売上原価比率、8% 販管費比率、12% 営業利益率

新中期経営計画

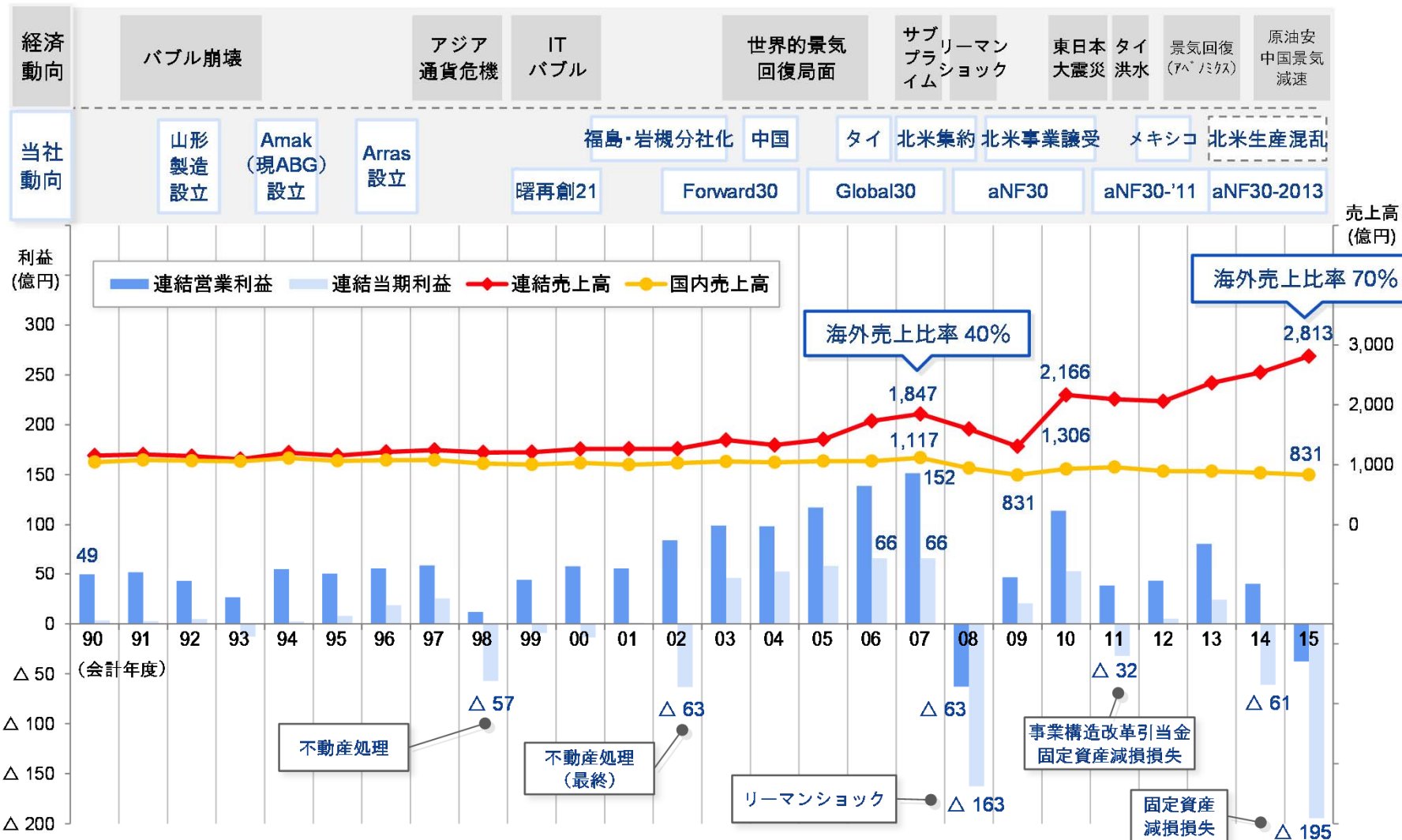
akebono New Frontier 30 – 2013

戦略

- 将来に向けた技術の差別化
- 革命的な原価低減に向けた努力の継続と海外への展開
- 日米中心から日米欧アジアへのグローバル化の加速

aNF30-2013 振り返り

長期業績推移



aNF30-2013 振り返り

売上高は過達したが、営業利益は大幅未達

	2013年度 実績	2014年度 実績	2015年度 実績	2015年度 中計目標	(単位:億円)
売上高	2,367	2,542	2,813	2,500	
営業利益	81	40	△38	200	
当期純利益	24	△61	△195	120	
自己資本比率	26.4%	23.9%	11.6%	Over 30%	
ネットD/Eレシオ	1.45X	1.78X	4.17X	0.8X	
フリーキャッシュフロー	△15	△75	△26	100	

aNF30-2013 – 振り返り

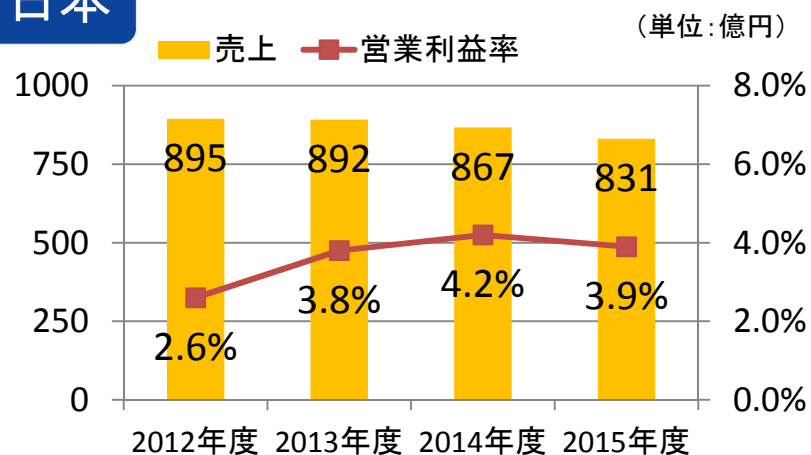
重点施策

	戦略	対象	総括
1	将来に向けた 技術の差別化	<ol style="list-style-type: none"> 1. ハイパフォーマンス (HP) 2. グローバルプラットフォーム 3. 新興国向け低コスト 4. 環境対応製品 5. 新技術 	<p>一定の成果はあったが、収益に課題を残す</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 受注獲得、供給開始 2. グローバル供給体制確立、収益に課題 3. 低コスト製品開発は継続 4. 環境対応製品供給開始 5. 次世代摩擦材設備導入 電動ブレーキの市場投入遅れ
2	革命的原価 低減と海外展開	<ol style="list-style-type: none"> 1. 総原価低減 2. 不採算案件の改善 3. 生産再編、リソース再配分 	<p>量の急拡大に伴い、実現できず</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 品番別の採算性把握のグローバル展開中 2. 継続推進 3. 山陽製造へのドラムブレーキ生産集約化実施、引き続き生産再編を推進
3	日米欧から 日米欧亜への グローバル化加速	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人財開発 2. 新興国進出 3. 開発・生産 	<ol style="list-style-type: none"> 1. グローバル人財の積極登用を実施 2. メキシコ、ベトナム生産開始 3. スロバキアでメカ生産開始、欧州メカ開発拠点の開設を決定

aNF30-2013 振り返り – 地域セグメント別

2015年度目標と結果： 日本と北米

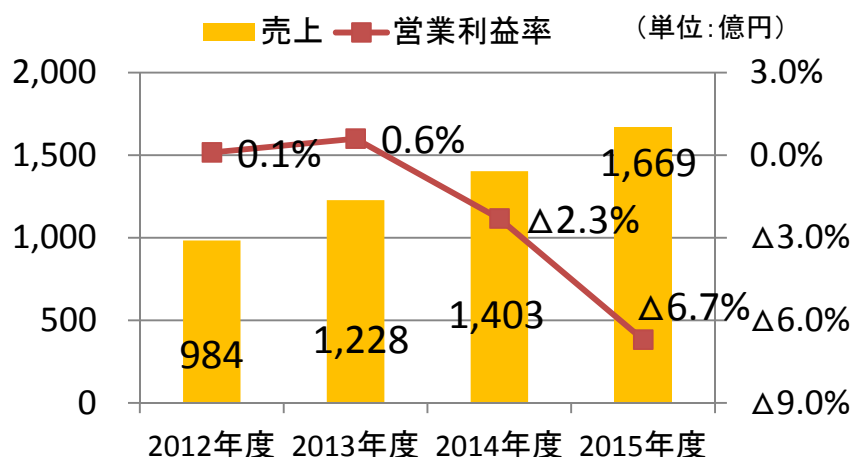
日本



2015年度目標	売上高	営業利益率
	935億円	11.1%

産業機械・鉄道事業など収益貢献があったものの、新車需要の低迷、海外生産移管による国内生産の減少、交換需要低下による補修品需要減など、市場環境変化への対応が遅れたため売上高は目標未達。利益についても、新規取組への研究開発費や販管費の増加などの影響で大幅未達

北米



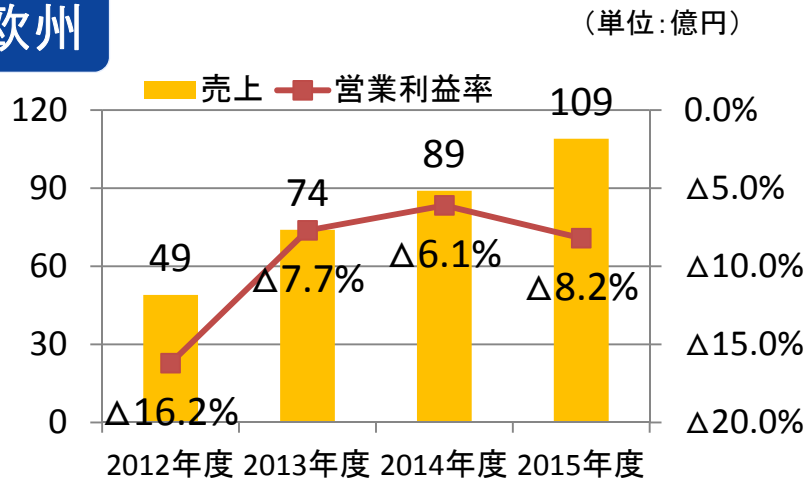
2015年度目標	売上高	営業利益率
	1,081億円	4.2%

生産能力を超える受注の急増、新規受注製品の生産立上げが重なり、生産混乱に。多額のエキストラコストの発生で、利益目標を大きく下回り、赤字転落

aNF30-2013 振り返り - 地域セグメント別

2015年度目標と結果： 欧州とアジア

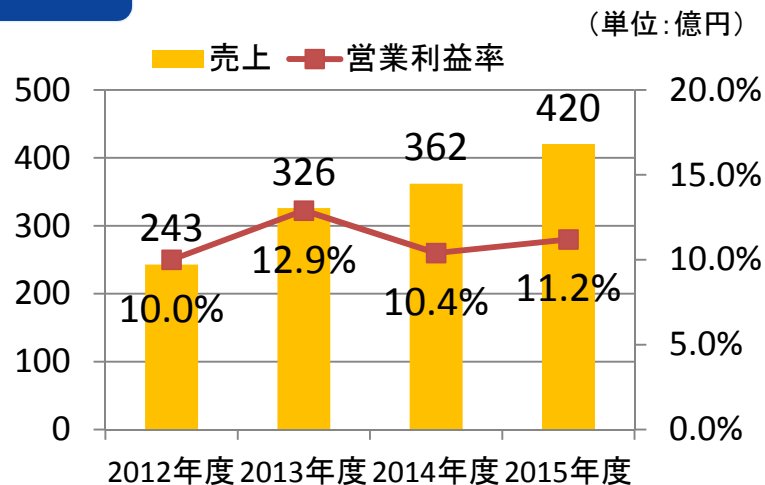
欧州



2015年度目標	売上高	営業利益率
	53億円	△3.8%

グローバルプラットフォーム製品及びハイパフォーマンス車向け製品の受注拡大。
欧州車向けパッド材の開発遅れによるPadビジネスの減少や、スロバキア工場立上げの先行コストで利益目標は未達

アジア



2015年度目標	売上高	営業利益率
	430億円	12.3%

アジア域内での生産設備のS+t(標準化+特性)構築を推進。市場ニーズに即したタイムリーな設備投資と製品の投入により、収益目標をほぼ達成

新中期経営計画 aNF30-2016

aNF30-2016 曙が目指す企業像

「曙の理念」に立ち返り、持続的成長に繋げる

「曙の理念」

私達は、
「摩擦と振動、その制御と解析」により、
ひとつひとつのいのちを
守り、育み、支え続けて行きます。

akebonoが目指す姿

小回りの利く
意思疎通しやすい

一人で出来ない事を
みんなでやる

小規模

専門

独立

製造

会社

摩擦と振動
深掘り

危機感をバネに
独自展開ができる

知恵で無から有を創り出す
人間でなければできない

aNF30-2016 数値目標

年度別収益・財務目標

	2015年度 実績	aNF30 - 2016			(単位:億円)
		2016年度	2017年度	2018年度	
売上高	2,813	2,713	2,650	2,550	
営業利益		16	80	100	
親会社株主に帰属する 当期純利益		2	30	50	
		Δ38			
		Δ195			
自己資本比率	11.6%	12.3%	14.1%	16.6%	
ネットD/Eレシオ	4.2X	4.0X	3.5X	2.9X	
フリーキャッシュフロー	Δ26	14	20	35	

aNF30-2016 基本方針

『売上至上』から『持続的成長』へ

2013-2015
『aNF30-2013』

2016-2018
新中計『aNF30-2016』

将来ビジョン
Global30

Global30達成に向けた基盤作り

- 技術の差別化
- 革命的原価低減
- 日米欧アジアへのグローバル化

製品別事業部制を導入し、グローバルに展開していく事により、将来に向けた新分野への挑戦と経営基盤の再建を目指す

長期的な目標
・ Global30の達成

2020年度目標
・ 営業利益率 10%

中計の柱

- ① 北米事業の立て直し
- ② 製品別事業部制への移行によるグローバルネットワークの確立
- ③ HPビジネスの拡大と欧州事業の新築



健全な財務体質への回復

aNF30-2016 基本方針

①北米事業の立て直し - 収益の柱に戻す

(単位:億円)

数値目標	2015年度 実績	aNF30 – 2016		
		2016年度	2017年度	2018年度
売上高	1,669	1,567	1,434	1,286
営業利益	△112	△49	9	33

施策1

ABC会社基盤の再建

- ABC主導による
マネジメント強化と
抜本的な組織改革

施策2

コストマネジメント強化

- 販売・調達価格の
適正化

施策3

生産性改善

- メキシコ工場の活用
- 安全第一の堅守と、
品質の安定、緊急
出荷のゼロ化

お客様の
信頼回復

収益力の
回復

aNF30-2016 基本方針

②製品別事業部制への移行によるグローバルネットワークの確立

狙い

製品ごとの収益性を向上させながらグローバルでの競争力を強化する

- 営業・開発・調達・生産・生産技術などの機能を振り分ける製品別事業部制の導入
- 地域毎のマーケティング機能強化によるグローバルでの戦略策定
- S+t(標準化+特性)をベースにしたグローバルでの製品戦略の展開
- グローバル調達活動による合理化の推進

事業部	発足	対象製品	方針
HP事業	16年1月	HP用ディスクブレーキ、パッド	欧州地域を軸に、更なる競争力(性能・コスト)を獲得、市場シェア拡大を狙う
ファウンデーション事業	16年1月	ディスクブレーキ・ドラムブレーキなどメカ部品	安全・品質の基盤を強化し、グローバルに展開。事業基盤として利益と量を確保。
社会インフラ&モビリティ事業 (AIMS*)	16年4月	産業機械向け製品、鉄道向け製品、センサー製品	技術の深化・融合による新規ビジネス分野を開拓、売り上げ拡大へ
フリクション事業	16年7月 (予定)	パッド、ライニング	材料技術、NVH技術などakebonoの強みを深化し、競争力を強化
アフターマーケット事業	16年7月 (予定)	補修品	新興国市場などのニッチマーケットを含め、グローバルで収益を拡大

*Akebono Infrastructure & Mobility Systemsの略

aNF30-2016 基本方針

②製品別事業部制への移行によるグローバルネットワークの確立

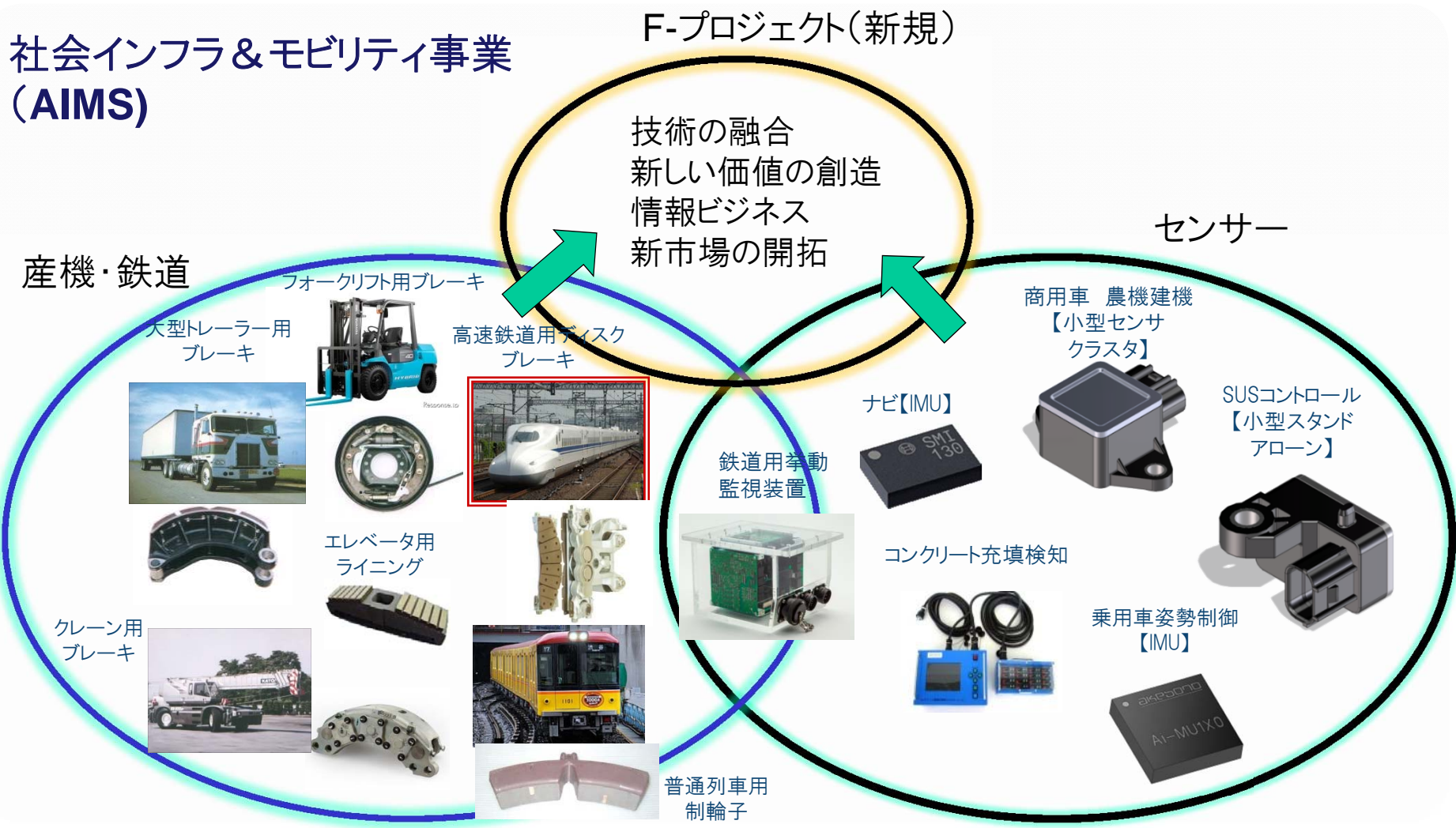
社会インフラ&モビリティ事業
(AIMS)

F-プロジェクト(新規)

技術の融合
新しい価値の創造
情報ビジネス
新市場の開拓

産機・鉄道

センサー



aNF30-2016 基本方針

③HPビジネスの拡大と欧州新築

	基本方針	曙の強み
開発方針	差別化、軽量高性能、デザイン性、高品質への徹底したこだわり	F1用ブレーキ供給で培った高性能ブレーキ開発技術、高性能摩擦材開発技術、高いNVH対応技術(快適性)をベースに、最先端の生産技術を融合し、高性能、高品質を両立。 量販品に技術展開し、差別化、高付加価値化を狙う。
拡販方針	欧州、特に独プレミアムカーメーカーグループへの納入実績をベースに他社拡販を狙う	高性能6 pot キャリパーを量産中。 世界初の量産10 pot キャリパーを投入。 技術先進性をアピール。



高性能量販車両向け6 potキャリパー



高性能量販車両向け10 potキャリパー

aNF30-2016 基本方針

③HPビジネスの拡大と欧州新築



- 欧州を中心としたHP開発
- スロバキア工場でのHPアルミキャリパーの一貫生産体制の構築

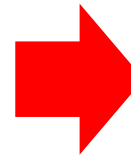
aNF30-2016 財務体質の回復

具体的施策

施策1

投資の抑制

設備投資額
186億円
(2015年度実績)

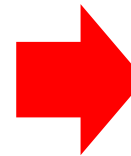


投資総額を
年間150億円以下へ

施策2

SG&Aの削減

国内事業の
販管費率
14.5%
(2015年度実績)



2018年度
12%へ

施策3

開発費の適正化

適用開発中心から
先行開発中心へ

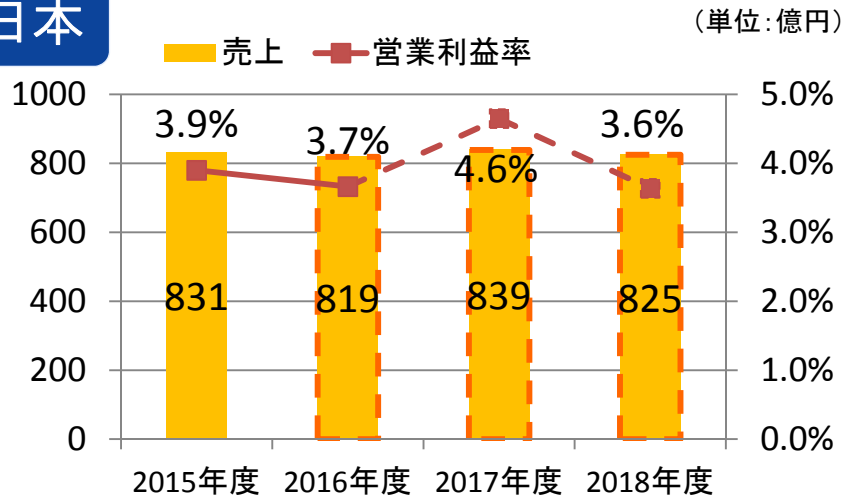


2018年度
開発費
100億円に

aNF30-2016 地域別取組み

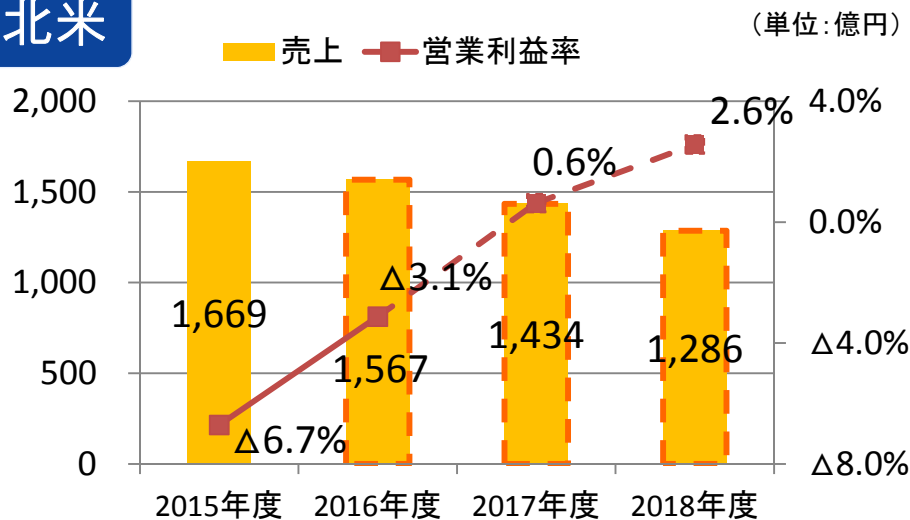
日本と北米

日本



- スムーズな製品別事業部制への移行
- 社会インフラ&モビリティ事業でビジネス領域を新規拡大
- HP関連製品の更なる付加価値の向上

北米

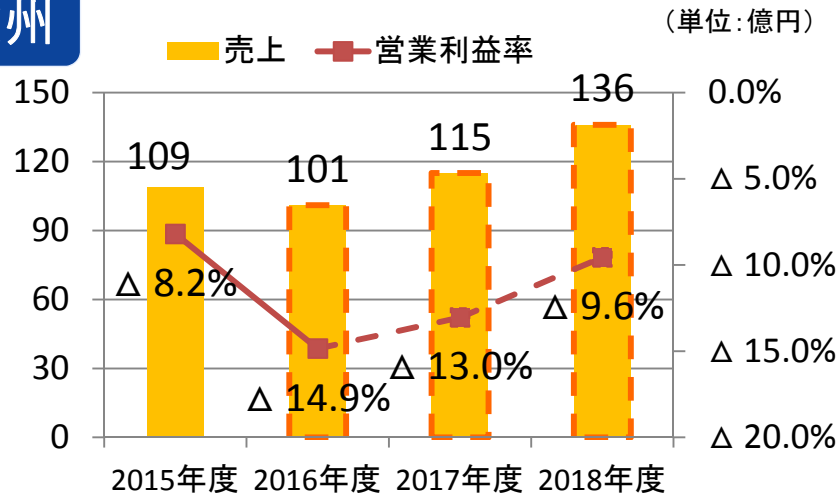


- 早期の事業基盤再建
- 利益採算重視の受注
- 工場規模の適正化
- メキシコ工場への生産移管と現調化強化

aNF30-2016 地域別取組み

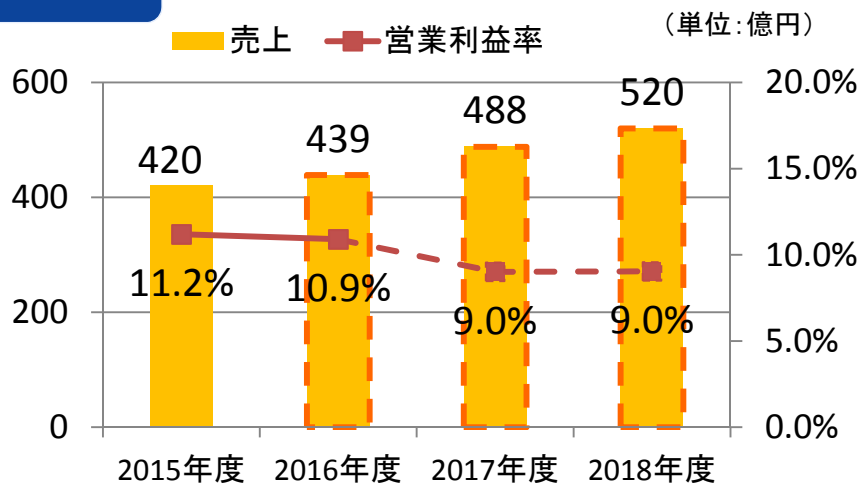
欧州とアジア

欧州



- 部材の現調化・内製化の促進によるスロバキア工場の早期黒字化
- HPおよび欧州PADビジネスの拡販
- 域内生産・開発体制の再構築

アジア



- 市場シェア拡大
- コスト競争力の強化
- ローカルスタッフの育成
- 補修品ビジネスの拡販

業績見込み等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいた予測であり、実際の業績は当社グループをとりまく経営環境の変化、市場の動向、為替の変動等の様々な要因によりこれらの記述とは大きく異なる結果となる可能性がありますことをご承知おきください。