



さりげない安心と感動する制動を

2021年3月期 決算説明会資料

2021年5月14日
曙ブレーキ工業株式会社

本資料のご説明内容

- 事業再生計画の進捗
- 定期検査報告における不適切行為の再発防止策
- 2021年3月期 実績
- 2022年3月期 業績見通し
- 添付資料

※2021年3月期 連結会計年度：

(1)北米・中国・タイ・インドネシア：2020年1月1日～2020年12月31日

(2)日本・欧州：2020年4月1日～2021年3月31日

事業再生計画の進捗

事業再生計画の進捗

事業再生計画の概要

当社グループは、産業競争力強化法に基づく特定認証紛争解決手続（事業再生ADR手続）の中で債権者の皆様からご同意いただいて成立した事業再生計画に沿って、事業再構築のための各施策に取り組んでおります。

事業再生計画期間

2019年9月18日（事業再生計画の成立日）～
2024年6月30日（事業再生計画の計画期間の終了日）

全ての拠点・事業部門において、できる限り早期の赤字脱却を実現すべく、聖域なき事業構造改革を実行し、事業再生計画の達成を目指す



事業再生計画を達成し、当社グループのさらなる成長につなげる

事業再生計画の進捗

事業構造改革の地域別状況

日本

計画

生産性改善、合理化及び経費削減などのコスト削減、工場の縮小・閉鎖及び低採算製品・不採算取引の改善、並びに設備投資、開発費、親子ローン等の支出項目について、厳格な承認プロセスの再構築を行う。

主な施策とその進捗

- 国内4工場の縮小については、工場の生産最適化に向けた改善活動を鋭意実施しており、また国内工場から海外工場への生産移管については、完成車メーカーとの調整により多少進捗の遅れがあるものの、国内工場間の生産移管は、ほぼ計画どおり進行中。
- 2020年12月1日付及び2021年2月16日付で公表したとおり、国内生産再編にともなう人員適正化を目的に、国内生産拠点の社員を対象として早期退職者の募集を行い、募集人員180名程度に対して、223名が応募。固定費の削減により計画の達成を目指す。

事業再生計画の進捗

事業構造改革の地域別状況

北米

計画

工場の閉鎖及び売却、資金管理面での承認プロセスの遵守並びにその他コスト改善を行う。

主な施策とその進捗

- 米国の生産2拠点の閉鎖については、テネシー州の工場は1か月予定を早め2020年7月末に、サウスカロライナ州の工場は計画どおり2020年9月末までに完了。
- 両拠点の土地・建物などの売却処理も、一部は2021年度になるものの、既に完了。
- 今後は引き続き、最終的な1工場体制へのシフトの検討を進め、適正サイズのオペレーションによる収益確保を目指す。

事業再生計画の進捗

事業構造改革の地域別状況

欧州

計画

主な施策と その進捗

事業及び拠点再編を含む構造改革を行う。

- 欧州の生産拠点及び開発拠点については、当社に損失が生じない形での提携又は売却の交渉を進めていたものの、以下の内容に変更。
- ハイパフォーマンスブレーキ(高性能量販車用ブレーキ)を製造しているスロバキア工場では、営業利益の黒字化が実現されたこと及び将来の新規受注可能性が高いことなどから、経済性が事業再生計画を上回ることが予想されるため、存続することを決定。また、ドイツの拠点についても、欧州のお客様との窓口機能及び研究開発拠点として新規受注獲得に貢献でき、スロバキア工場の存続にとって必須であるとの認識から、存続することを決定。
- フランスのアラス工場については、当初の計画通りの提携又は売却が実現できなかったため、既存製品の生産移管等が完了した後の2022年3月に閉鎖を予定し、その後解散することを決定。
- フランスのゴネスにある研究開発拠点は、2021年3月末に閉鎖。

今後のビジネス

CASEへの対応（自動運転・電動化への取り組み）

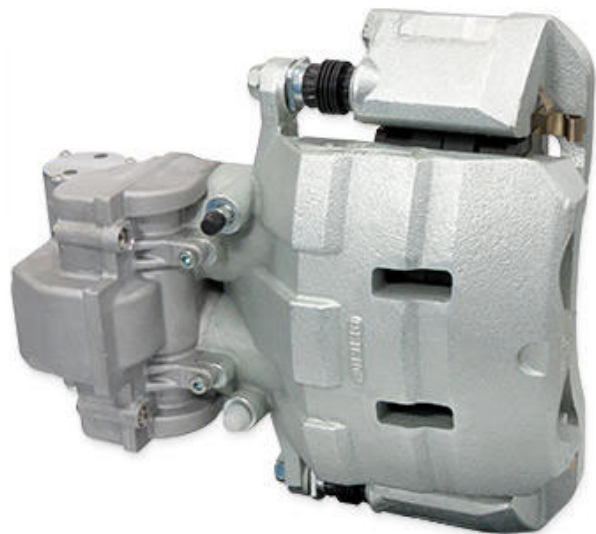


オポーズドタイプ電動パーキングブレーキ

- 自動車の自動運転・電動化に対応するべく、電動ブレーキの開発に注力。
- 高性能車用ブレーキの開発で培ってきた技術を活かし、スポーツタイプの電気自動車用に、オポーズドタイプ電動パーキングブレーキキャリパーを開発。
- オポーズドタイプキャリパーの1つのピストンがサービスブレーキとパーキングブレーキ機能を共有した世界初の構造で、当社が特許を取得。この構造により、大幅な軽量化を実現。
- サーキット走行を考慮した高温・高負荷制動条件にも対応。
- 完成車メーカーへの採用・量産化が決定。

今後のビジネス

CASEへの対応（自動運転・電動化への取り組み）



中・小型トラック用電動パーキングブレーキ

- 1つのモーター出力を2つのピストンに伝達できる独自構造の中・小型トラック用電動パーキングブレーキを開発。発生出力は既存の他社量産品に対し200%以上（特許取得）。
- 左右の出力差を調整するデファレンシャル機能を内蔵（特許取得）。
- 駐車軸力を保持することができる電磁クラッチを内蔵（特許取得）。
- 出力を得るために必要な電流値は14Aと乗用車用既存製品と同等になっているとともに、車両1台当たり3kg以上の軽量化も可能。

今後も当社独自の構造を持つ電動パーキングブレーキや
電動サービスブレーキの開発に取り組む

今後のビジネス

サステナビリティ（環境への取り組み）



銅フリー ブレーキパッド

- **銅フリー摩擦材**

2014年より銅フリー摩擦材（ブレーキパッド）の量産を開始。当社では、複数の素材を組み合わせることで、銅を使用する際と同等の性能をもたせ、コストも同等に抑えることを実現。現在も、性能向上に向け摩擦材の開発を継続中。

- **CO₂発生量の削減**

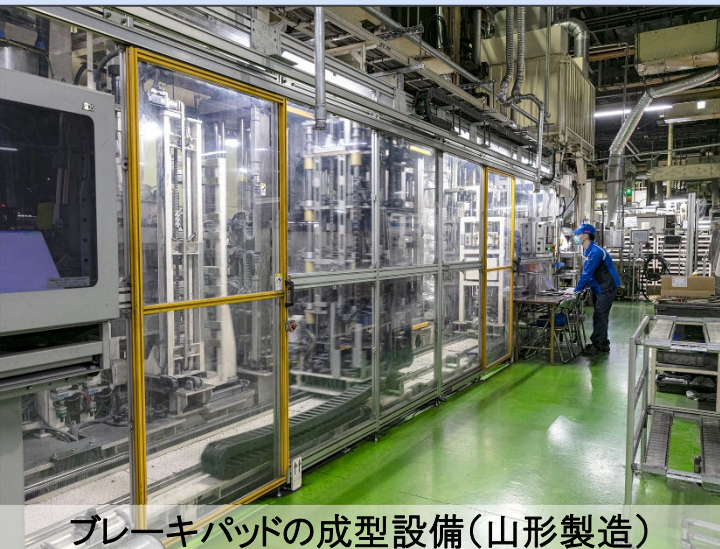
次世代製品開発として、製造過程でのCO₂発生量を従来比で50%削減できるブレーキパッドを開発。製造時間を50%以下に短縮し、さらに、ブレーキを作動させたときに発生するブレーキ摩耗粉の量も低減することを実現。今後は製品化に向けさらなる取り組みを進める。



銅レス ブレーキパッド

今後のビジネス

サステナビリティ（生産設備における取り組み）



- 摩擦材の生産拠点である山形製造では、主にブレーキパッドとクラッチフェーシングを製造。
- 摩擦材は10～20種類もの原材料を配合して製造し、その配合は、求められる条件や性能により異なるため、それぞれの車種に合わせた配合が必要となるが、山形製造では、それらの配合を行う工程や、成型を行う工程の自動化、少人化に取り組み、人にも環境にも優しい設備を導入。
- 今後は検査工程のIT化も進め、検査データ修正など人の手が介在できない、トレーサビリティも確保できるIT検査システムを導入する計画。

当社国内生産子会社が製造する
一部製品の定期検査報告における
不適切な行為の再発防止策

定期検査報告における不適切な行為について

当社は、当社国内生産子会社が製造する自動車用ブレーキ製品に関し、お客様(完成車メーカー)に提出する定期検査報告書の記載において、一部不適切な行為が行われていたことを確認いたしました。

本件について社外弁護士で構成する特別調査委員会を設置し、事実関係の調査をしてまいりました。

事実の全容及び具体的な再発防止策につきましては、2021年2月16日付「当社一部製品の定期検査報告における不適切な行為について」にて公表しております。

お客様並びに関係各位に多大なるご迷惑とご心配をおかけすることとなり、深くお詫び申し上げます。今後は、コンプライアンス並びにガバナンスの強化を図ることで、再発防止並びに信頼の回復に全力で取り組んでまいります。

定期検査報告における不適切行為の再発防止策

再発防止策の進捗

(1) 組織体制の見直し・監査機能の強化

3線ディフェンス機能構築

- ①
- 従来は第1線である製造拠点内品質管理課が検査し、お客様への定期検査報告書を作成及び承認を実施。
 - ⇒ 定期検査報告書の承認は第2線である本社品質保証部門が行うことに変更。

2020年4月～

- 第3線として内部監査室に製品監査機能を新たに追加し、品質保証部門の監査を行うことに変更。

2021年1月～

- ②
- 第2線の品質保証部門の組織改定を実施するとともに、第3線ディフェンス機能構築のために内部監査室の人的強化を実施。

2021年1月1日付

- ③
- 社外取締役・社外監査役との内部通報に関する定期的情報交換の場を設ける。
 - 重大な内部情報は直接、社外取締役・社外監査役に報告する仕組みを構築。

2021年3月～

定期検査報告における不適切行為の再発防止策

再発防止策の進捗

(2) 人の手が介在できないIT検査システムの導入

- ITを活用し、検査データを自動的にデータベースへ集積、出力し、定期検査報告書を作成する。
- 検査データ修正など人の手が介在できない、トレーサビリティも確保できるIT検査システムの導入を進める。

2021年3月～

(3) 検査内容・検査項目の見直し

- 検査技術、部品材料技術の向上等により、現在では合理的でない検査内容・検査項目については当社からお客様へご提案し、お客様と協議の上、見直しを実施。

2020年10月
より協議開始

定期検査報告における不適切行為の再発防止策

再発防止策の進捗

(4) 品質教育・コンプライアンス教育の強化

① 製造現場のオペレーターから班長、係長、幹部職までの階層別の品質教育及びコンプライアンス教育を見直し、体系化して実施。

2021年4月～

② 開発部門や品質保証部門が関与し、品質分野の専門家の育成、統一した検査員の社内資格制度の仕組み作りを推進。

2021年4月～

(5) 風土改革・意識改革

- ・「全社風土改革委員会」を設置し、経営トップがリーダーシップを取り組織風土と社員意識の向上、及び内部統制システム(コンプライアンス、リスク管理、グループ企業管理等)の確保、ガバナンスの強化に取り組む。
- ・経営トップからの定期的なメッセージ発信他、社内コミュニケーションの強化、内部通報制度の実効性向上等の施策を実施。
- ・社員意識調査等による定期的モニタリングで施策効果を測定。

2021年3月付で
委員会を設置

IATF 16949 / ISO 9001 認証について

IATF 16949 / ISO 9001の再認証に向けた取り組み

- 本件により、認証機関のロイド レジスター クオリティ アシュアランス リミテッド社からのISO 9001認証及びIATF 16949認証の一時停止の通知受領。



- 同社の特別審査を受けた結果、当社はISO 9001認証一時停止解除。
- 当社国内生産子会社4社は IATF 16949及びISO 9001の認証取消しの措置を受領。(曙ブレーキ山形製造(株)、曙ブレーキ福島製造(株)、曙ブレーキ岩槻製造(株)、曙ブレーキ山陽製造(株))

当社国内生産拠点は7か所あり、上記以外の館林鑄造所(ディスクブレーキ用鑄物部品)、本社羽生地区(高性能車両用ブレーキ製品、センサー製品)は対象外。

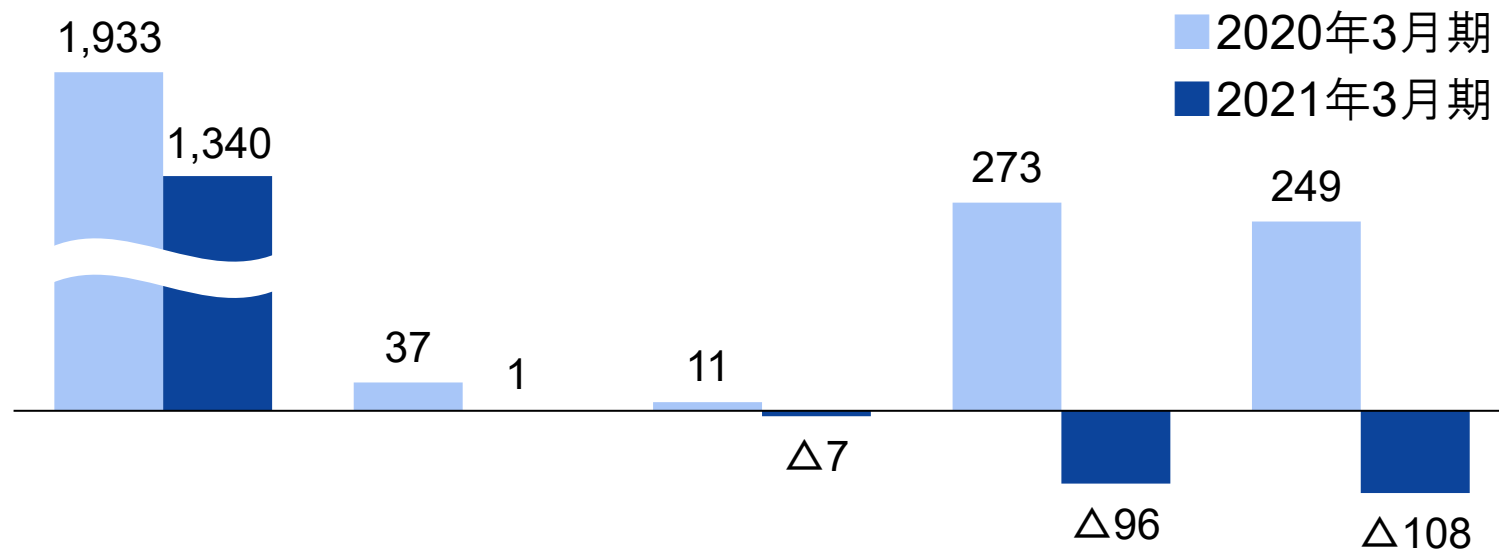


当社及び当社国内生産子会社は、早期の再認証に向けて、監査機能の強化、検査データ修正等の人の手が介在できないシステムの導入、品質教育・コンプライアンス教育の強化等の再発防止策に全力で取り組む。

2021年3月期 実績

2021年3月期 連結業績(対前年同期)

単位:億円



	売上高	営業利益	経常利益	税前 当期純利益*1	当期純利益*2
2020年3月期	1,933	37	11	273	249
2021年3月期	1,340	1	Δ7	Δ96	Δ108
前年差	Δ593	Δ36	Δ18	Δ369	Δ357
(参考)業績予想値*3	1,343	Δ9	Δ29	未定	未定

*1 税金等調整前当期純利益

*2 親会社株主に帰属する当期純利益

*3 2021年2月10日付業績予想修正値

2021年3月期 連結業績の概況

当社グループの新型コロナウイルス感染症の影響による受注の動向は、4月～6月においては、自動車販売の世界的な需要減少にともなう生産調整が行われる厳しい状況となりました。7月～9月においては、地域差はあったものの、自動車需要は徐々に回復に向かい、10月～3月には、全ての地域セグメントにおいてほぼ前年同期程度まで受注が回復しました。

売上高

特に上期において各地域セグメントで新型コロナウイルス感染症の影響により受注が減少したことに加えて、米国では完成車メーカーのモデルチェンジによって生産終了となる製品が大幅に増加した影響が大きく、売上高は1,340億円(前期比30.7%減)となりました。

営業利益・経常利益

事業構造改革の一部の施策の効果、及び各国政府の休業補償などの補填はありましたが、受注減少による影響をカバーできず、営業利益は1億円(前期比97.3%減)となり、経常利益は7億円の損失(前期は経常利益11億円)となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

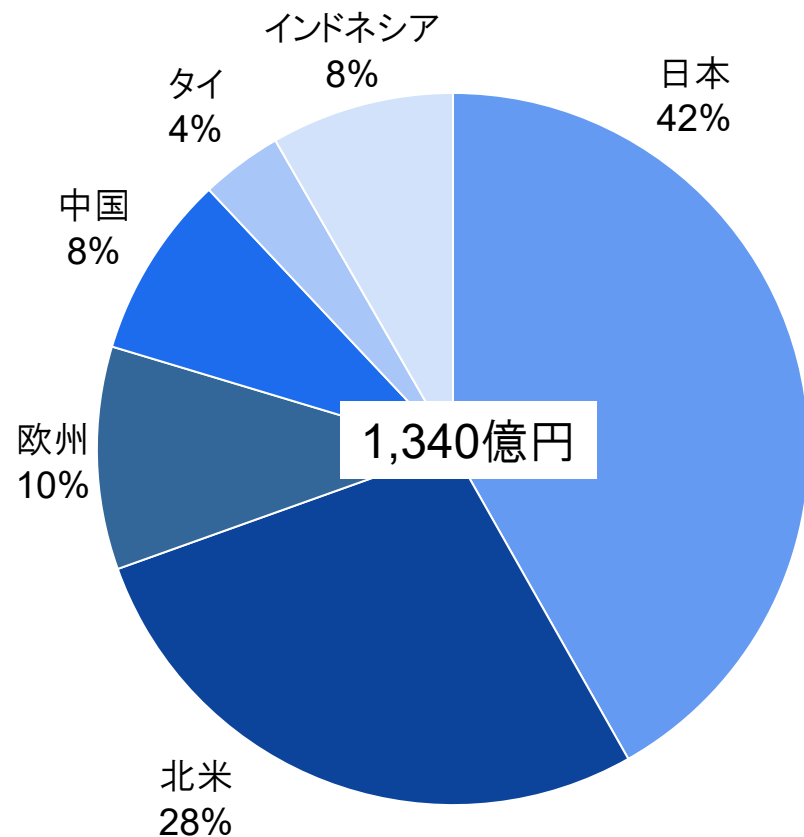
特別損益については、前期に引き続き、当期においても事業再生計画に沿って事業構造改革の各施策を実行しており、日本では国内生産拠点における早期退職措置などにより11億円、米国では生産2拠点の閉鎖関連損失28億円（リース設備の中途解約損失9億円に加え、不動産及び設備売却損、退職金及び移管費用など19億円）、フランスのアラス工場閉鎖決定により退職金及び移管費用など13億円、合わせて52億円を事業構造改善費用として計上しました。さらに、米国のケンタッキー州エリザベスタウン工場で鑑定評価に基づき38億円、フランス及びタイの工場で2億円、合わせて41億円の減損損失を計上しました。これにより、親会社株主に帰属する当期純利益は108億円の損失（前期は249億円の利益*）となりました。

* 日本橋本店ビルの売却などによる固定資産売却益59億円や債務免除益560億円などの特別利益、固定資産の減損損失250億円や事業構造改善費用31億円、リコール関連損失78億円などの特別損失を計上。

2021年3月期 地域別売上高

単位:億円

2021年3月期 実績

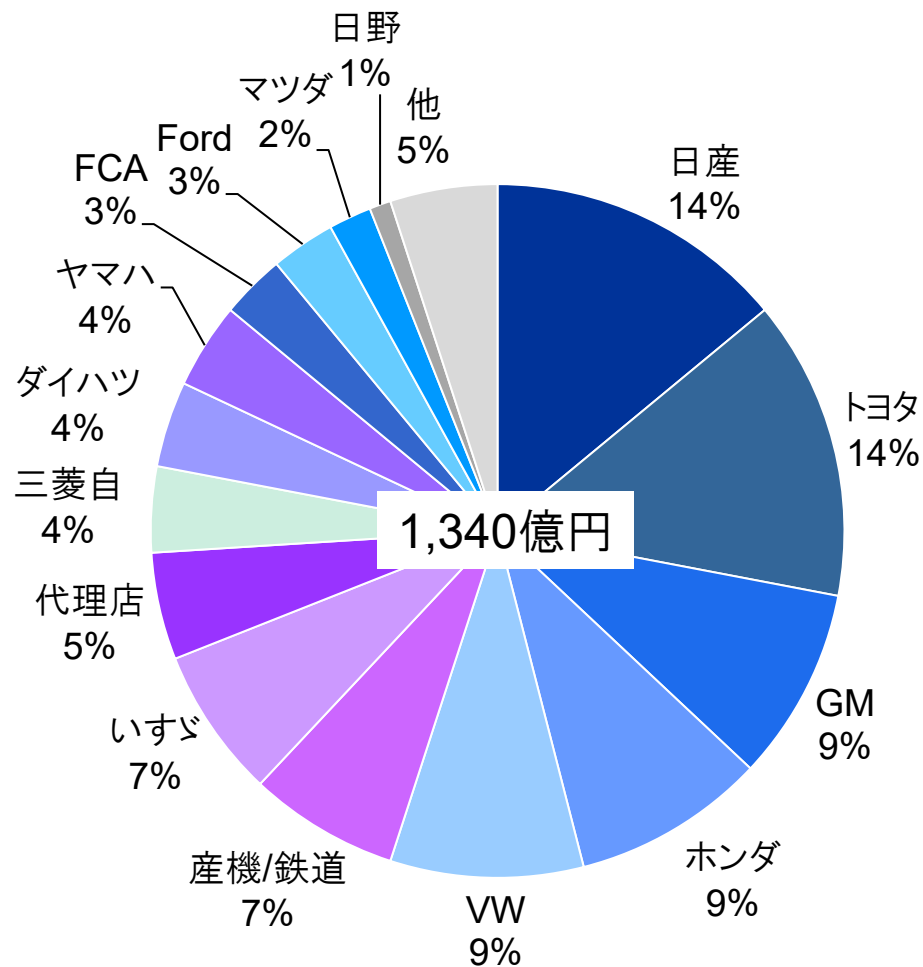


	20年3月期	21年3月期	増減率	為替 換算 影響
日本	721	608	△16%	—
北米	783	404	△49%	△11
欧州	142	147	+4%	+4
中国	162	121	△25%	△3
タイ	75	54	△28%	△2
インドネシア	205	121	△41%	△8
アジア計	441	296	△33%	△13
小計	2,087	1,455	△30%	△20
連結消去	△154	△115	—	—
合計	1,933	1,340	△31%	△20

* アジアは、中国、タイ、インドネシアの単純合算

2021年3月期 お客様別売上高比率

2021年3月期 実績



	20年3月期	21年3月期
日産	14%	14%
トヨタ	13%	14%
GM	19%	9%
ホンダ	8%	9%
VW	5%	9%
産機/鉄道	5%	7%
いすゞ	6%	7%
代理店	4%	5%
三菱自	4%	4%
ダイハツ	4%	4%
その他	18%	18%
合計	100%	100%

2021年3月期 地域別業績(対前年同期)

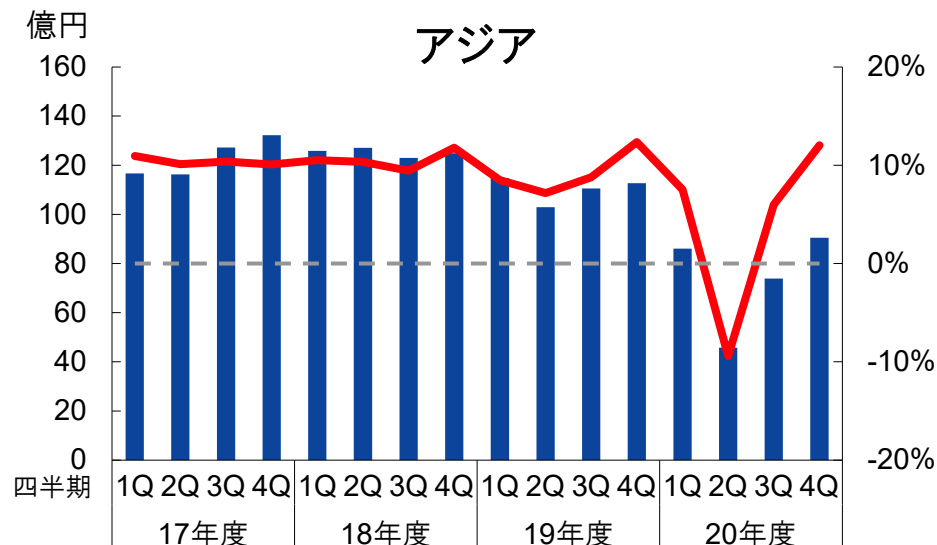
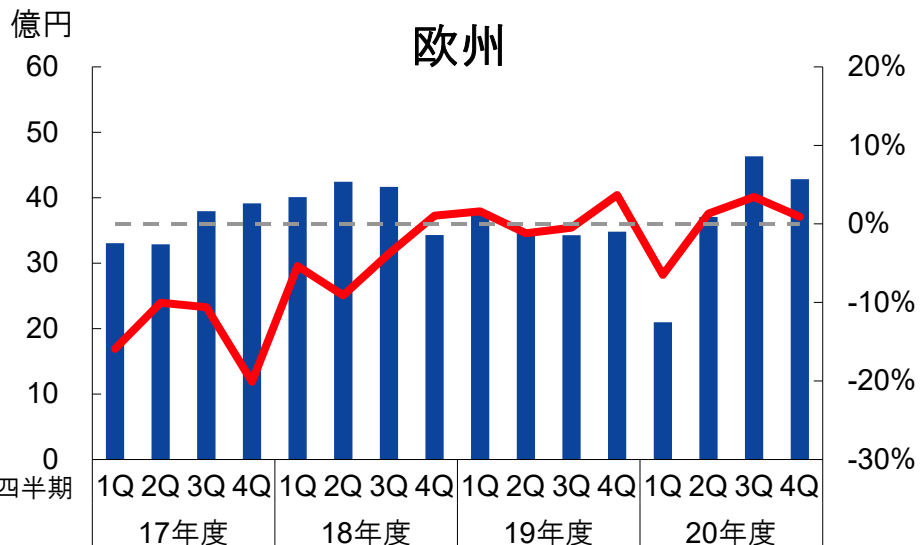
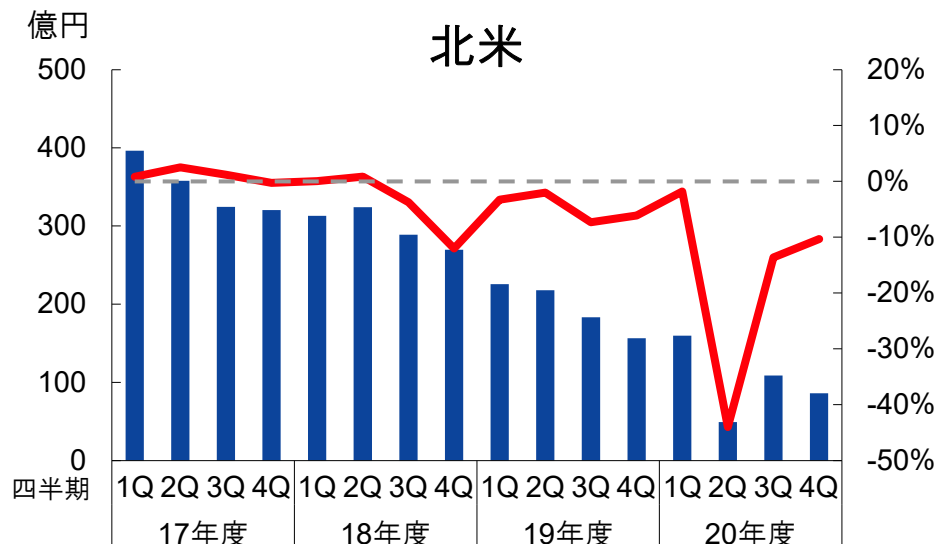
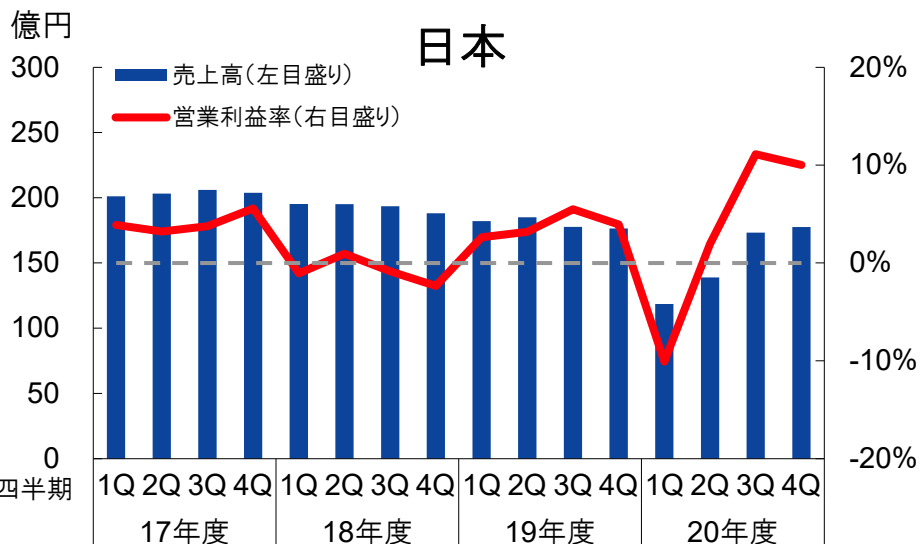
単位:億円	売上高				営業利益			
	20年3月期	21年3月期	前年差	為替 換算影響	20年3月期	21年3月期	前年差	為替 換算影響
日本	721	608	△ 113	—	27	28	+ 0	—
米国	762	385	△ 377	△ 10	△ 33	△ 48	△ 14	+ 1
メキシコ	21	19	△ 3	△ 0	△ 1	△ 1	+ 1	+ 0
欧州	142	147	+ 5	+ 4	1	1	△ 0	+ 0
中国	162	121	△ 40	△ 3	11	6	△ 5	△ 0
タイ	75	54	△ 21	△ 2	6	5	△ 1	△ 0
インドネシア	205	121	△ 84	△ 8	24	7	△ 18	△ 0
アジア	441	296	△ 145	△ 13	41	17	△ 23	△ 1
連結消去	△ 154	△ 115	+ 39	—	3	3	+ 0	—
合計	1,933	1,340	△ 593	△ 20	37	1	△ 36	+ 1

為替 USD : 109.2⇒106.4、EUR : 120.9⇒124.1、CNY : 15.8⇒15.4、THB : 3.5⇒3.4、IDR : 0.0078⇒0.0073

現地通貨ベース	売上高			営業利益		
	20年3月期	21年3月期	前年差	20年3月期	21年3月期	前年差
米国: USD mil.	698	362	△ 336	△ 31	△ 45	△ 14
メキシコ: USD mil.	19	17	△ 2	△ 1	△ 1	+ 1
欧州: EUR mil.	118	119	+ 1	1	1	△ 0
中国: CNY mil.	1,021	786	△ 235	68	39	△ 30
タイ: THB mil.	2,113	1,587	△ 527	163	144	△ 19
インドネシア: IDR bil.	2,625	1,657	△ 969	310	91	△ 219

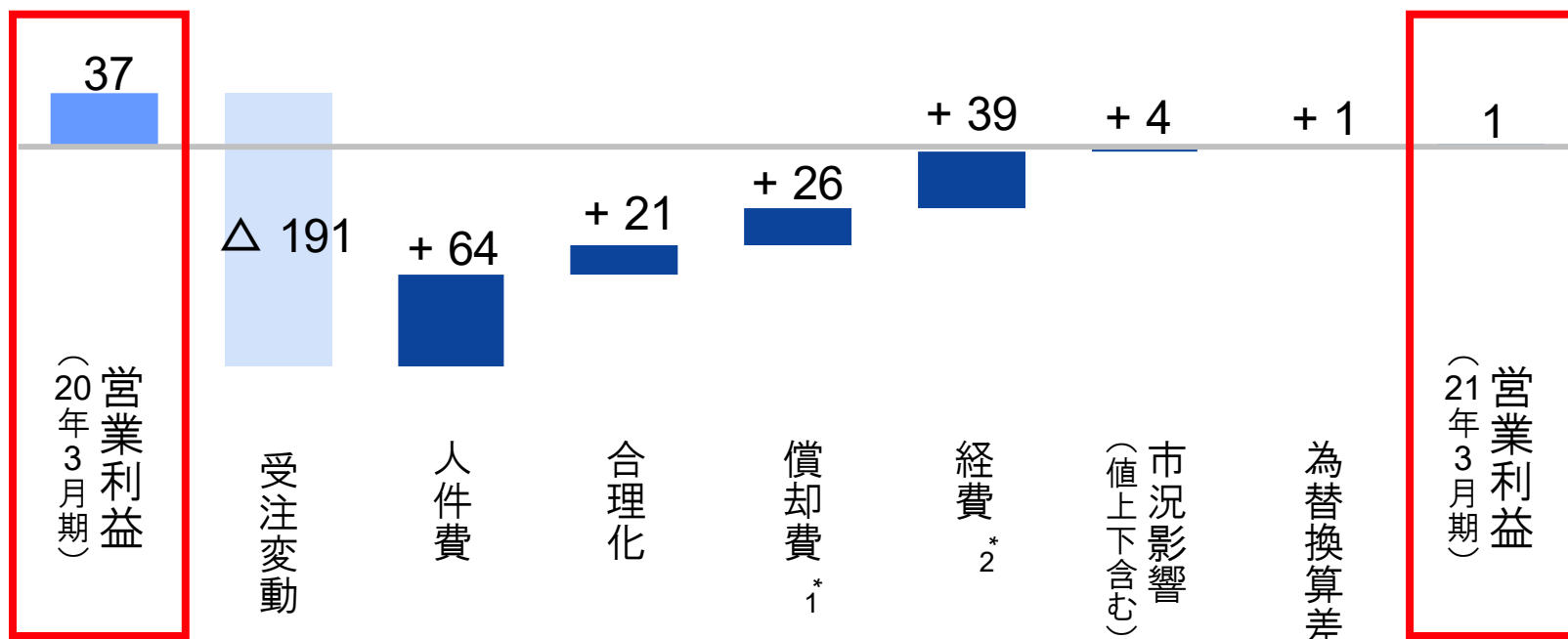
地域別業績の推移

四半期ごとの売上高と営業利益率



2021年3月期 営業利益増減分析(対前年同期)

単位:億円



日本	27	△ 63	+ 23	+ 8	+ 16	+ 17	+ 0		28
米国	△ 33	△ 78	+ 30	+ 8	+ 9	+ 15	+ 2	+ 1	△ 48
メキシコ	△ 1	+ 0	△ 0	+ 0	+ 0	+ 0	+ 0	+ 0	△ 1
欧州	1	△ 1	+ 1	+ 0	△ 0	+ 0	+ 0	+ 0	1
アジア	41	△ 48	+ 11	+ 5	+ 0	+ 7	+ 2	△ 1	17
連結消去	3	+ 0							3

^{*1} 日本・米国にて前期に実施した減損損失の計上による減価償却費減少影響を含む ^{*2} 開発費用増減を含む

2021年3月期 営業利益から当期純利益まで

2020年3月期

主な勘定

営業利益

37

営業外収支 △26

支払利息 △17

為替差損 △3

その他 △6

経常利益

11

特別損益 + 262

固定資産売却益 + 59

債務免除益 + 560

減損損失 △250

事業構造改善費用 △31

リコール関連損失 △78

その他 + 3

税前当期純利益*1

273

法人税・住民税・事業税 △16

法人税等調整額 + 3

非支配株主純利益 △12

当期純利益*2

249

*1 税金等調整前当期純利益

*2 親会社株主に帰属する当期純利益

2021年3月期

主な勘定

単位:億円

営業利益

1

営業外収支 △8

為替差益 + 5

雇用調整助成金 + 6

支払利息 △10

休業手当 △5

その他 △4

経常利益

△7

特別損益 △89

固定資産売却益 + 5

減損損失 △41

事業構造改善費用 △52

その他 △1

税前当期純利益*1

△96

法人税・住民税・事業税 △8

法人税等調整額 △1

非支配株主純利益 △3

当期純利益*2

△108

*1 税金等調整前当期純利益

*2 親会社株主に帰属する当期純利益

2021年3月期 減損損失・事業構造改善費用

単位:億円

	日本	北米	欧州	アジア	合計
固定資産評価見直し	-	38.5	1.5	0.5	40.5
(A)減損損失 計	-	38.5	1.5	0.5	40.5
リース契約中途解約損失	-	9.2	-	-	9.2
固定資産売却損	-	10.8	-	-	10.8
退職金	10.1	3.8	8.4	-	22.3
移管費用等	0.8	4.6	4.6	-	10.0
(B)事業構造改善費用 計	10.9	28.4	13.0	-	52.3
(A+B)	10.9	66.9	14.5	0.5	92.8

連結貸借対照表(対前期末)

単位:億円

資産の部	20/3 期末	21/3 期末	前期末比	為替 影響	負債・ 純資産の部	20/3 期末	21/3 期末	前期末比	為替 影響
流動資産	801	703	△ 98	△ 10	流動負債	356	306	△ 51	△ 12
現金及び預金	327	296	△ 31	△ 2	仕入債務	202	172	△ 30	△ 3
売上債権	309	260	△ 50	△ 5	有利子負債	40	10	△ 30	△ 5
たな卸資産	141	122	△ 19	△ 3	その他	115	124	+ 9	△ 4
その他	24	26	+ 2	△ 0	固定負債	594	587	△ 8	△ 9
固定資産	689	627	△ 62	△ 14	有利子負債	500	480	△ 20	△ 8
有形固定資産	563	468	△ 95	△ 12	その他	94	107	+ 13	△ 1
無形固定資産	27	23	△ 4	△ 1	負債合計	951	892	△ 59	△ 20
投資有価証券	46	58	+ 11	-	純資産	539	437	△ 102	△ 4
繰延税金資産	6	5	△ 1	△ 0	資本金	199	199	-	-
その他	46	73	+ 26	△ 0	資本剰余金	199	24	△ 176	-
総資産	1,490	1,330	△ 160	△ 24	利益剰余金	38	102	+ 63	-
					その他	102	113	+ 11	△ 4
					負債・純資産	1,490	1,330	△ 160	△ 24

為替 USD:109.6→103.5、EUR:119.6→129.8、CNY:15.7→15.9、THB:3.6→3.4、IDR:0.0079→0.0074

主要な経営指標の推移

	単位	2017年 3月期末	2018年 3月期末	2019年 3月期末	2020年 3月期末	2021年 3月期末
総資産	億円	2,018	1,934	1,686	1,490	1,330
自己資本	億円	251	270	29	484	383
自己資本比率	%	12.4	14.0	1.7	32.5	28.8
有利子負債	億円	1,181	1,097	1,137	540	489
ネット有利子負債	億円	1,025	970	949	213	193
ネットD/Eレシオ	倍	4.09	3.59	33.05	0.44	0.50
フリー・キャッシュ・フロー	億円	△ 17	83	19	△ 23	28

2021年3月期 研究開発費、設備投資・償却費

研究開発費

単位：億円

2021年3月期 主要先行開発案件

- 電動ブレーキ
- 新構造ブレーキ
- MR流体ブレーキ
- 次世代摩擦材
- インフラ&モビリティ用ブレーキ

	20年3月期 実績	21年3月期 実績	【参考】 21年3月期 通期計画
研究開発費*	80	65	64

* 製品の適用開発に関連する費用も含む

設備投資・減価償却費

単位：億円

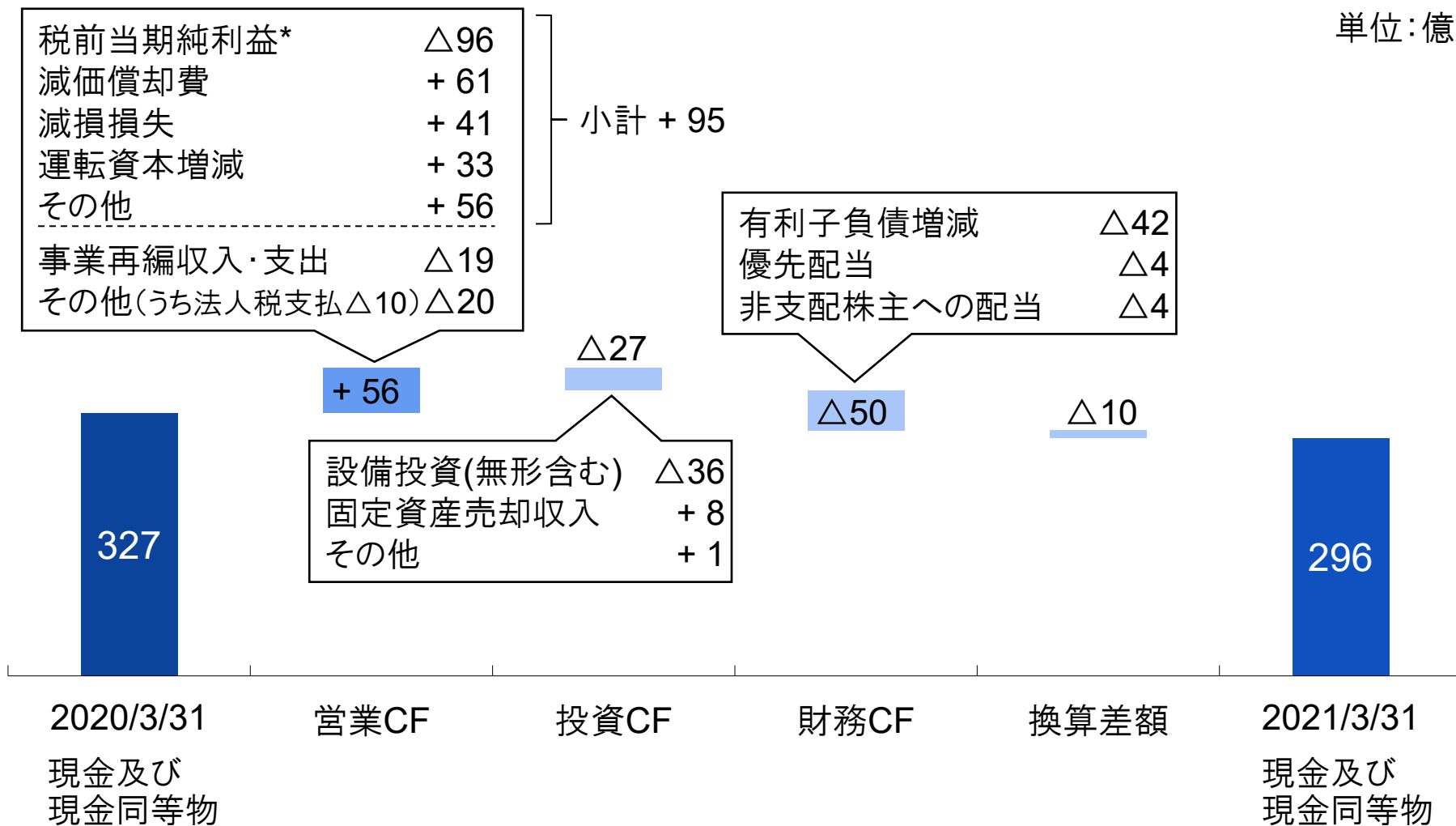
2021年3月期 主要設備投資案件

- 新規受注対応設備
- 老朽化更新
- 生産性改善
- 工場再編活動
- 環境対応、インフラ整備

	20年3月期 実績	21年3月期 実績	【参考】 21年3月期 通期計画
設備投資	97	36	58
減価償却費	87	61	64

2021年3月期 キャッシュ・フロー

単位: 億円

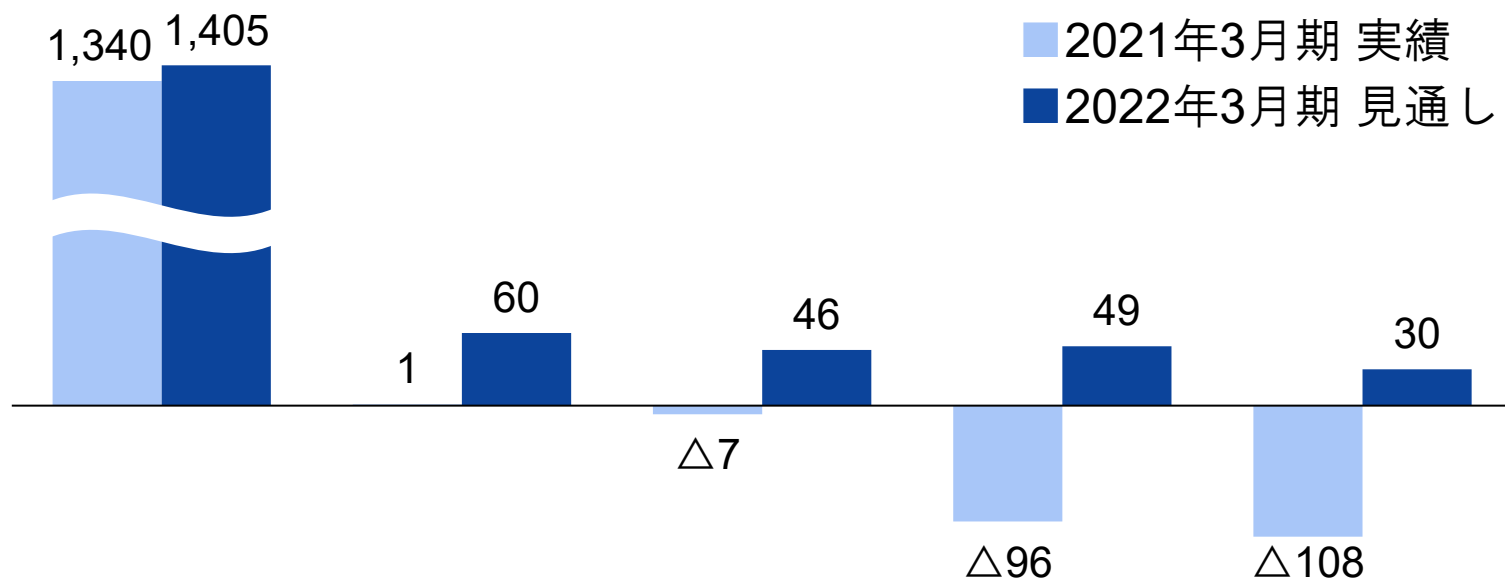


* 税金等調整前当期純利益

2022年3月期 業績見通し

2022年3月期見通し 連結業績(対前年同期)

単位:億円



	売上高	営業利益	経常利益	税前 当期純利益 ^{*1}	当期純利益 ^{*2}
2021年3月期	1,340	1	Δ 7	Δ 96	Δ 108
2022年3月期	1,405	60	46	49	30
前年差	+ 65	+ 59	+ 53	+ 145	+ 138

^{*1} 税金等調整前当期純利益

^{*2} 親会社株主に帰属する当期純利益

売上高

新型コロナウイルス感染症の終息が未だ見えない状況下、世界的な半導体供給不足による影響もあり、今後の見通しが不透明ではありますが、前年の新型コロナウイルス感染症による自動車需要低迷の反動による受注の回復を想定し、売上高は1,405億円(前期比4.8%増)を見込んでおります。

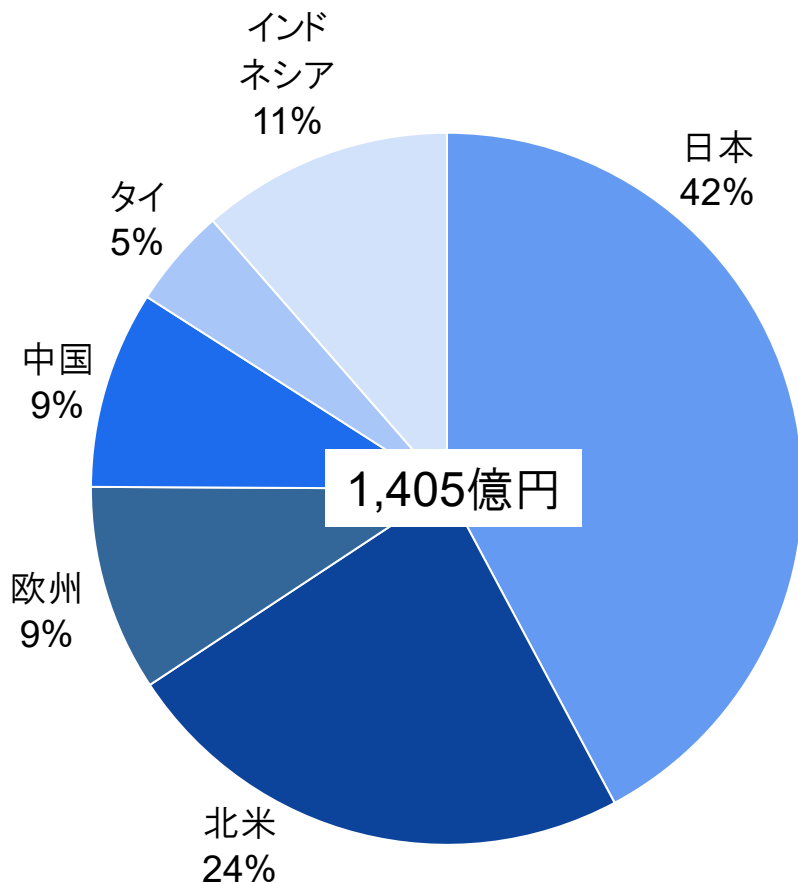
営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益

3年目となる事業再生計画における事業構造改革の各施策を引き続き確実に実行し、固定費の削減や、生産合理化などの収益改善の効果が現れることにより、営業利益60億円(前期は営業利益1億円)、経常利益46億円(前期は経常損失7億円)、親会社株主に帰属する当期純利益は30億円(前期は108億円の損失)を見込んでおります。

2022年3月期見通し 地域別売上高

単位:億円

2022年3月期 見通し

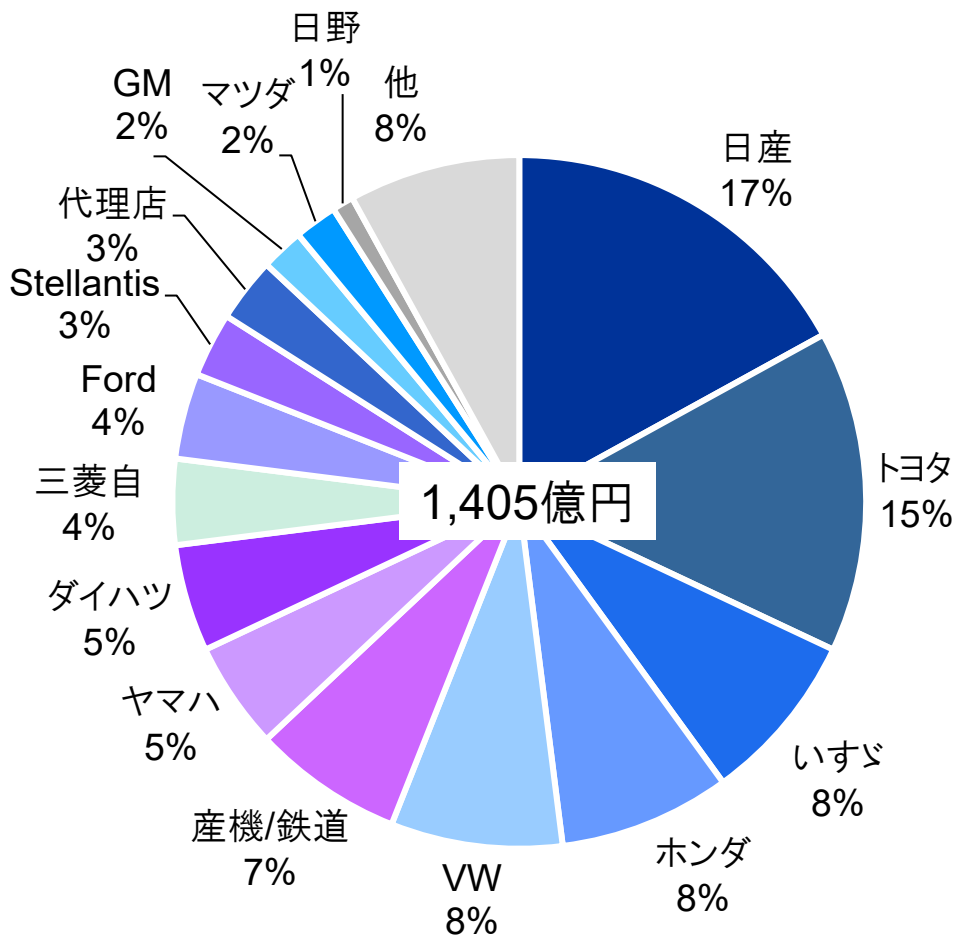


	21年3月期	22年3月期	増減率	為替換算影響
日本	608	635	+ 4%	—
北米	404	354	△12%	+ 11
欧州	147	141	△4%	+ 6
中国	121	135	+ 11%	+ 11
タイ	54	68	+ 26%	+ 2
インドネシア	121	172	+ 42%	+ 9
アジア計	296	375	+ 27%	+ 22
小計	1,455	1,505	+ 3%	+ 40
連結消去	△ 115	△ 100	—	—
合計	1,340	1,405	+ 5%	+ 40

* アジアは、中国、タイ、インドネシアの単純合算

2022年3月期見通し お客様別売上高比率

2022年3月期 見通し



	21年3月期	22年3月期
日産	14%	17%
トヨタ	14%	15%
いすゞ	7%	8%
ホンダ	9%	8%
VW	9%	8%
産機/鉄道	7%	7%
ヤマハ	4%	5%
ダイハツ	4%	5%
三菱自	4%	4%
Ford	3%	4%
その他	25%	19%
合計	100%	100%

2022年3月期見通し 地域別業績(対前年同期)

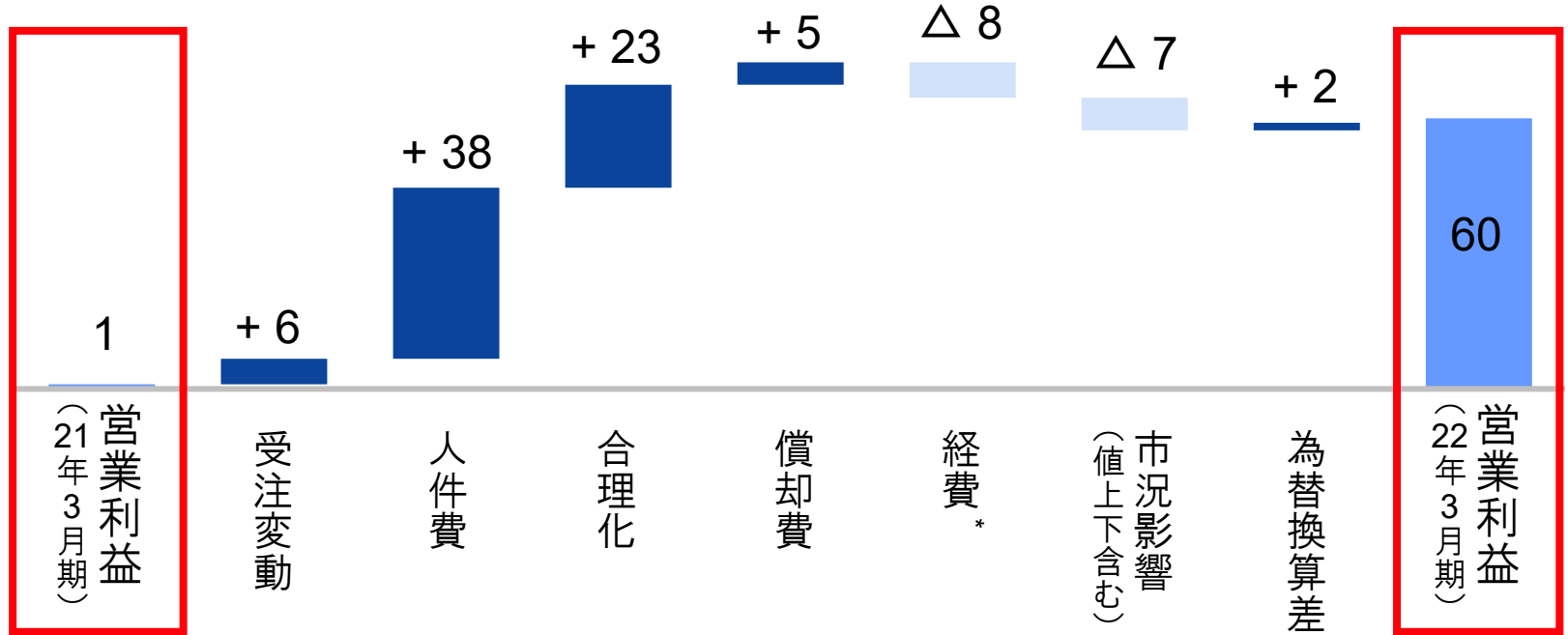
単位: 億円	売上高				営業利益			
	21年3月期 実績	22年3月期 見通し	前年差	為替 換算影響	21年3月期 実績	22年3月期 見通し	前年差	為替 換算影響
日本	608	635	+ 27	—	28	24	△ 4	—
米国	385	320	△ 65	+ 10	△ 48	0	+ 48	+ 0
メキシコ	19	34	+ 15	+ 1	△ 1	2	+ 3	+ 0
欧州	147	141	△ 6	+ 6	1	2	+ 1	+ 0
中国	121	135	+ 14	+ 11	6	5	△ 1	+ 0
タイ	54	68	+ 14	+ 2	5	7	+ 2	+ 0
インドネシア	121	172	+ 51	+ 9	7	18	+ 11	+ 1
アジア	296	375	+ 79	+ 22	17	30	+ 13	+ 2
連結消去	△ 115	△ 100	+ 15	—	3	2	△ 1	—
合計	1,340	1,405	+ 65	+ 40	1	60	+ 59	+ 2

為替 USD : 106.4⇒110.0、EUR : 124.1⇒130.0、CNY : 15.4⇒16.8、THB : 3.4⇒3.5、IDR : 0.0073⇒0.0077

現地通貨ベース	売上高			営業利益		
	21年3月期 実績	22年3月期 見通し	前年差	21年3月期 実績	22年3月期 見通し	前年差
米国: USD mil.	362	291	△ 71	△ 45	0	+ 45
メキシコ: USD mil.	17	31	+ 13	△ 1	2	+ 2
欧州: EUR mil.	119	108	△ 10	1	2	+ 1
中国: CNY mil.	786	804	+ 17	39	30	△ 9
タイ: THB mil.	1,587	1,943	+ 356	144	200	+ 56
インドネシア: IDR bil.	1,657	2,234	+ 577	91	234	+ 143

2022年3月期見通し 営業利益増減分析(対前年同期)

単位:億円



日本	28	+7	+3	+8	+1	Δ16	Δ7		24
米国	Δ48	Δ25	+42	+9	+4	+18	+0	+0	0
メキシコ	Δ1	+4	Δ0	+1	Δ1	Δ1	+0	+0	2
欧州	1	+0	Δ0	+0	Δ0	+0	Δ0	+0	2
アジア	17	+21	Δ6	+5	+1	Δ9	Δ0	+2	30
連結消去	3	Δ1							2

* 開発費用増減を含む

2022年3月期見通し 営業利益から当期純利益まで

2021年3月期

主な勘定

営業利益

1

営業外収支 $\Delta 8$

為替差益	+ 5
雇用調整助成金	+ 6
支払利息	$\Delta 10$
休業手当	$\Delta 5$
その他	$\Delta 4$

経常利益

$\Delta 7$

特別損益 $\Delta 89$

固定資産売却益	+ 5
減損損失	$\Delta 41$
事業構造改善費用	$\Delta 52$
その他	$\Delta 1$

税前当期純利益*1

$\Delta 96$

法人税・住民税・事業税	$\Delta 8$
法人税等調整額	$\Delta 1$
非支配株主純利益	$\Delta 3$

当期純利益*2

$\Delta 108$

*1 税金等調整前当期純利益

*2 親会社株主に帰属する当期純利益

2022年3月期

主な勘定

単位:億円

営業利益

60

営業外収支 $\Delta 14$

受取利息・配当金	+ 2
支払利息	$\Delta 9$
その他	$\Delta 7$

経常利益

46

特別損益 + 3

固定資産売却益	+ 6
事業構造改善費用	$\Delta 4$

税前当期純利益*1

49

法人税・住民税・事業税	$\Delta 10$
法人税等調整額	$\Delta 1$
非支配株主純利益	$\Delta 8$

当期純利益*2

30

2022年3月期見通し 研究開発費、設備投資・償却費

研究開発費

単位：億円

2022年3月期 主要先行開発案件

- 電動ブレーキ
- 新構造ブレーキ
- MR流体ブレーキ
- 次世代摩擦材
- インフラ&モビリティ用ブレーキ

	20年3月期 実績	21年3月期 実績	22年3月期 通期計画
研究開発費*1	80	65	64

*1 製品の適用開発に関連する費用も含む

設備投資・減価償却費

単位：億円

2022年3月期 主要設備投資案件

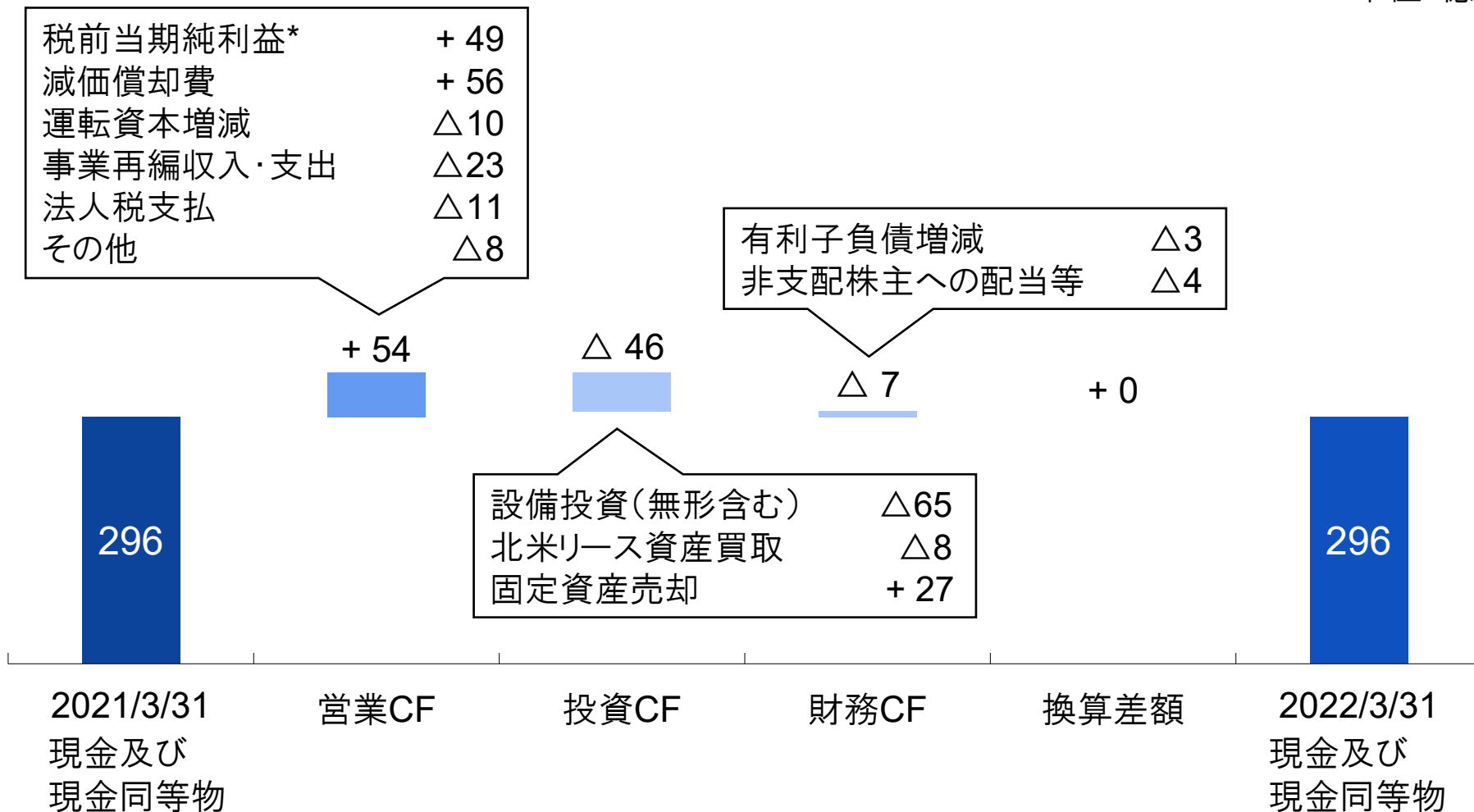
- 新規受注対応設備
- 老朽化更新
- 品質改善
- 生産性改善
- 工場再編活動
- 環境対応、インフラ整備

	20年3月期 実績	21年3月期 実績	22年3月期 通期計画
設備投資	97	36	73*2
減価償却費	87	61	56

*2 北米リース資産買取額8億円を含む

2022年3月期見通し キャッシュ・フロー

単位:億円



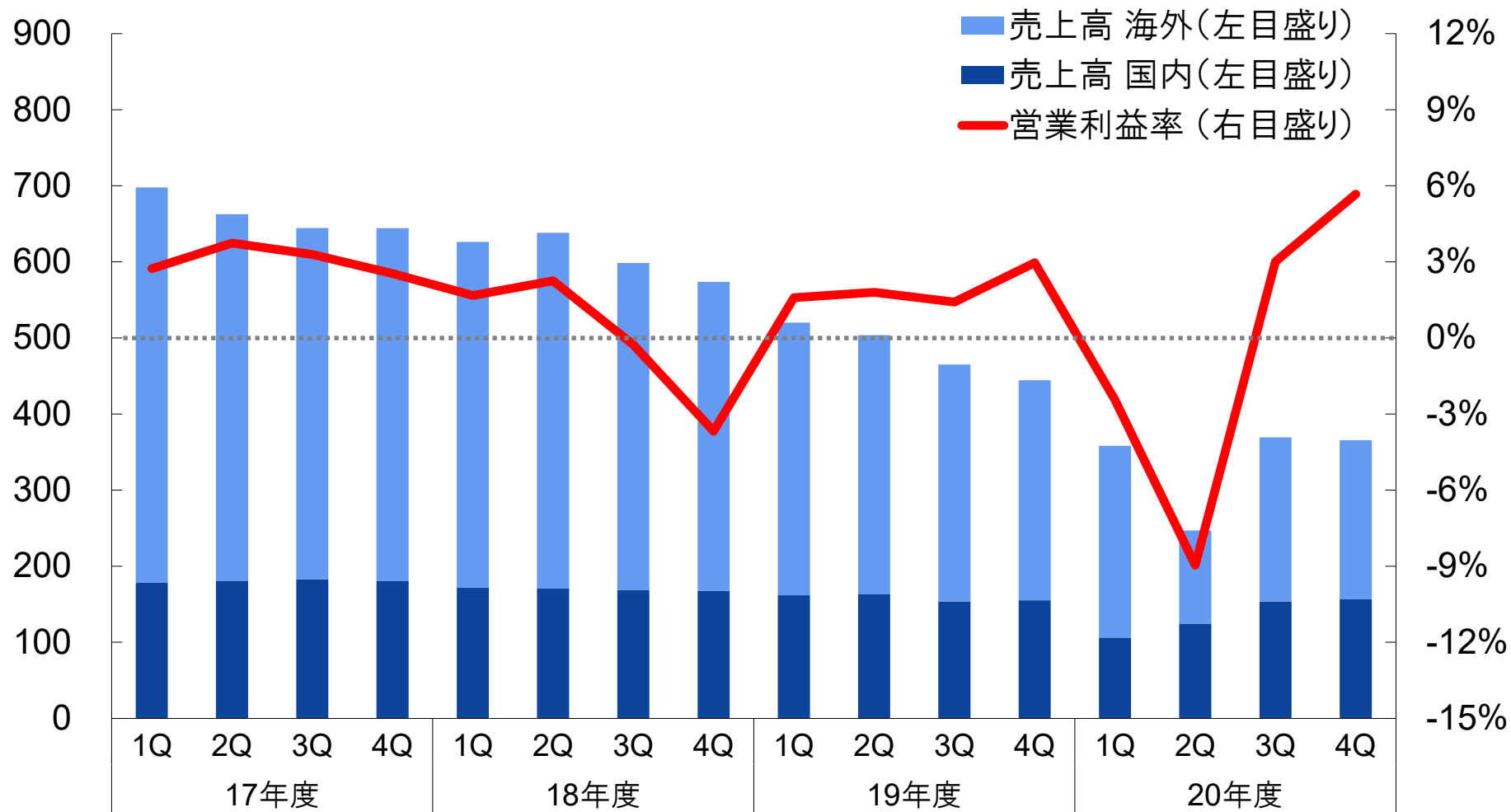
* 税金等調整前当期純利益

添付資料

(参考1) 連結業績の推移

四半期ごとの売上高と営業利益率

単位：億円



(参考2) 2021年3月期 地域別業績

四半期ごとの売上高と営業利益

単位: 億円	売上高						営業利益					
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	通期
日本	119	139	257	173	178	608	△ 12	3	△ 9	19	18	28
米国	155	48	203	104	78	385	△ 3	△ 21	△ 23	△ 15	△ 9	△ 48
メキシコ	5	1	6	5	8	19	△ 0	△ 1	△ 1	△ 0	1	△ 1
欧州	21	37	58	46	43	147	△ 1	0	△ 1	2	0	1
中国	19	31	50	33	37	121	△ 2	2	△ 0	3	3	6
タイ	19	7	26	11	17	54	3	△ 2	1	△ 0	4	5
インドネシア	48	8	56	30	36	121	6	△ 4	1	2	4	7
アジア	86	46	132	74	90	296	6	△ 4	2	4	11	17
連結消去	△ 27	△ 24	△ 51	△ 33	△ 31	△ 115	1	1	2	1	1	3
合計	358	247	605	369	366	1,340	△ 9	△ 22	△ 31	11	21	1

現地通貨ベース	売上高						営業利益					
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	通期
米国: USD mil.	142	46	188	98	76	362	△ 3	△ 19	△ 22	△ 14	△ 9	△ 45
メキシコ: USD mil.	4	1	5	5	8	17	△ 0	△ 1	△ 1	△ 0	1	△ 1
欧州: EUR mil.	18	30	48	37	34	119	△ 1	0	△ 1	1	0	1
中国: CNY mil.	125	203	329	219	239	786	△ 12	11	△ 1	18	22	39
タイ: THB mil.	554	203	758	321	509	1,587	79	△ 44	35	△ 3	112	144
インドネシア: IDR bil.	634	117	750	417	489	1,657	74	△ 59	15	26	51	91

(参考3) 2020年3月期 地域別業績

前年度の四半期ごとの売上高と営業利益

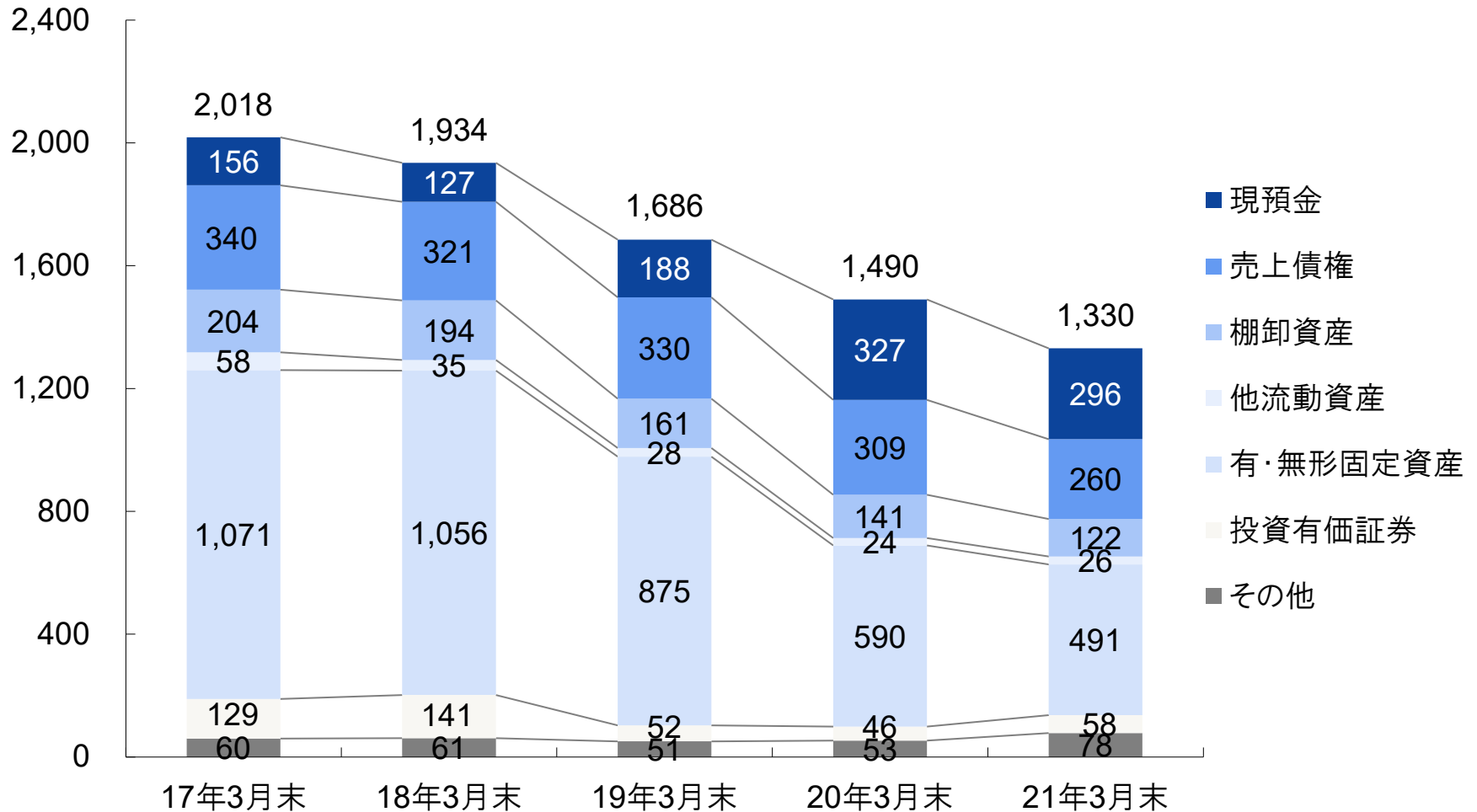
単位: 億円	売上高						営業利益					
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	通期
日本	182	185	367	178	176	721	5	6	11	10	7	27
米国	223	212	435	177	150	762	△7	△4	△11	△13	△9	△33
メキシコ	3	6	9	6	6	21	△1	△0	△1	△0	△0	△1
欧州	38	35	73	34	35	142	1	△0	0	△0	1	1
中国	43	38	81	39	41	162	3	1	4	2	5	11
タイ	21	18	39	17	19	75	1	1	2	1	3	6
インドネシア	52	46	98	54	53	205	6	5	11	7	6	24
アジア	115	103	218	111	113	441	10	7	17	10	14	41
連結消去	△40	△37	△77	△41	△36	△154	1	1	1	1	1	3
合計	520	504	1,024	465	444	1,933	8	9	17	7	13	37

現地通貨ベース	売上高						営業利益					
	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	上期	3Q	4Q	通期
米国: USD mil.	202	193	395	165	137	698	△6	△4	△10	△12	△8	△31
メキシコ: USD mil.	3	5	8	6	6	19	△1	△0	△1	△0	△0	△1
欧州: EUR mil.	31	30	60	28	29	118	0	△0	0	△0	1	1
中国: CNY mil.	259	240	500	256	265	1,021	16	9	25	12	32	68
タイ: THB mil.	589	527	1,116	489	509	2,113	34	27	60	19	84	163
インドネシア: IDR bil.	660	593	1,253	720	652	2,625	77	64	141	96	73	310

(参考4) 貸借対照表 資産の部

資産

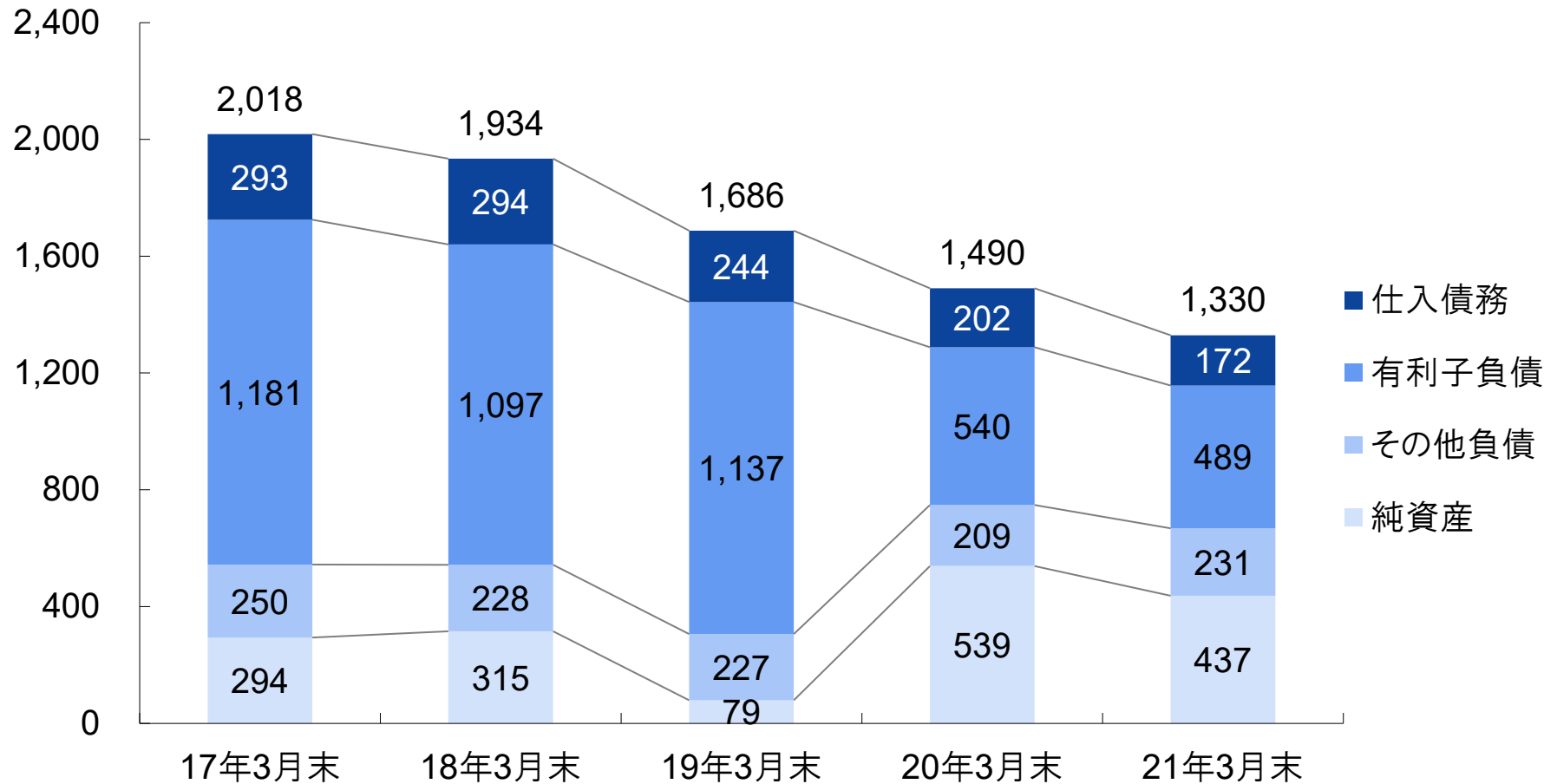
単位：億円



(参考5) 貸借対照表 負債・純資産の部

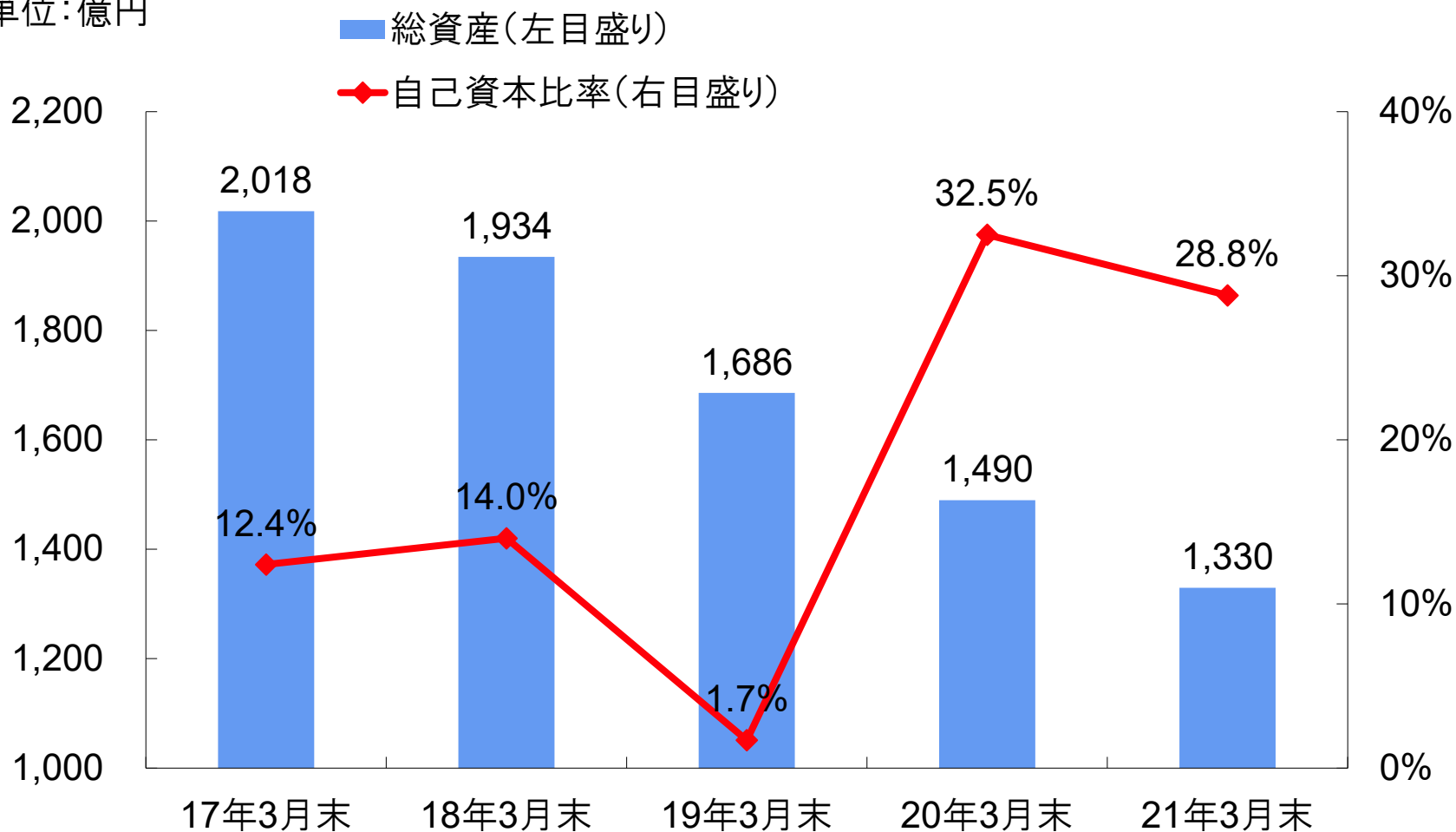
負債・純資産

単位：億円



(参考6) 総資産/自己資本比率の推移

単位: 億円



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取り巻く経営環境の変化、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。