

## 独創的な発想とアプローチで、人々の安全・安心を支えます

akebonoグループの提供する自動車用ディスクブレーキは、高度な安全性と信頼性、静粛性により国内外のお客様から圧倒的な支持を得ています。自動二輪車や新幹線などの鉄道車両のブレーキも含め、akebonoの先進技術は多くの人々の安全と安心を支えています。さらに摩擦材のグローバルサプライヤーとして、フォークリフト、風力発電などの分野にも活躍の場を広げています。ブレーキ開発で培った制御解析技術をセンサーや構造物品質保証検査機器の開発に応用しています。

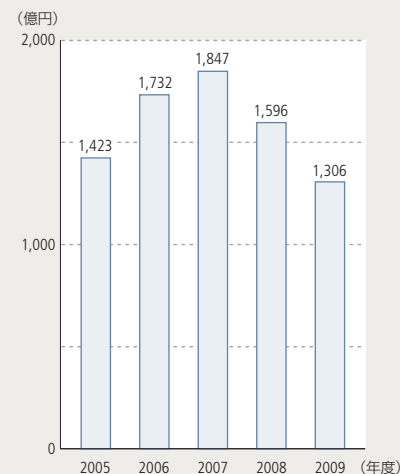
「曙の理念」のもと、akebonoは会社方針に基づき、独創的な発想とアプローチで社会に貢献し、ボーダーレス社会における不可欠な存在として他に類を見ない地位の確立をめざしています。また、理念を実現するための姿勢・行動規範としての「akebono21世紀宣言」、短・中期的な方針として社会にどのような価値を提供していくのかを約束した「ブランドステートメント」をガイドとして、抜本的な構造改革を進めていきます。

### ■連結財務ハイライト

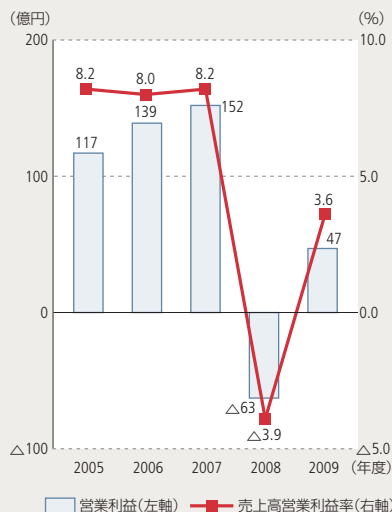
		2007年度	2008年度	2009年度
会計年度:(億円)	売上高	1,847	1,596	1,306
	営業利益又は営業損失(△)	152	△63	47
	当期純利益又は当期純損失(△)	66	△163	21
	設備投資	149	178	54
	減価償却費	99	114	100
	研究開発費	24	26	11
	会計年度末:(億円)	総資産	1,633	1,554
純資産		565	322	491
社員数(人)		6,985	6,405	6,984
1株当たりデータ:(円)	当期純利益又は当期純損失(△)	61.85	△151.65	17.80
	配当金	10.00	5.00	5.00
指標:(%)	自己資本当期純利益率(ROE)	13.7	△42.2	5.8

### ■業績の概況

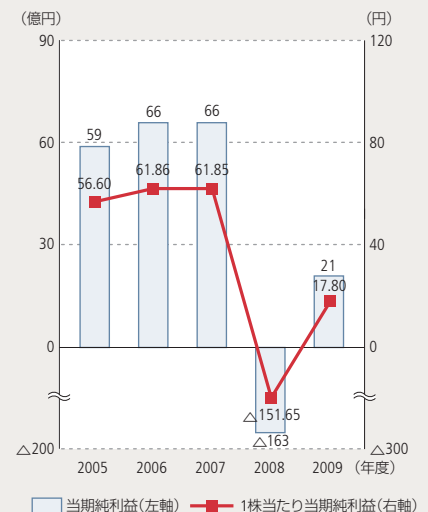
#### 売上高



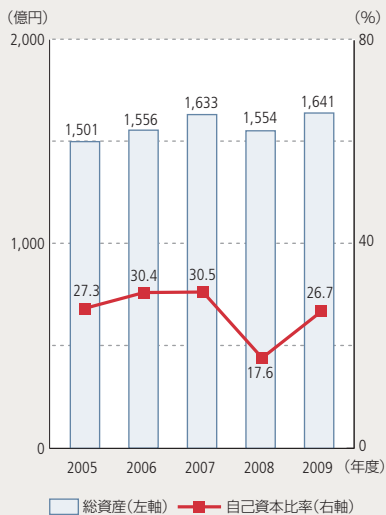
#### 営業利益/売上高営業利益率



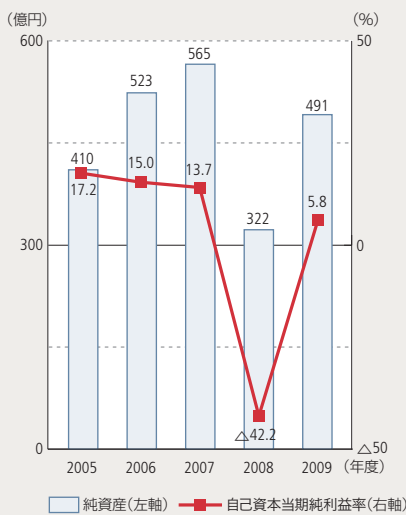
#### 当期純利益/1株当たり当期純利益



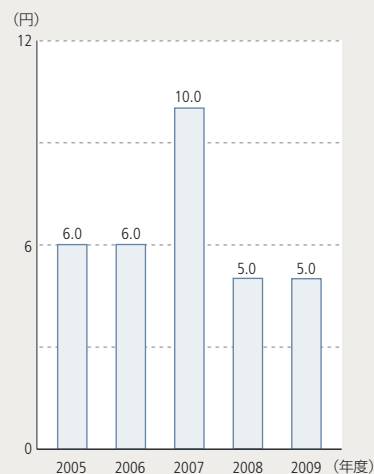
総資産／自己資本比率



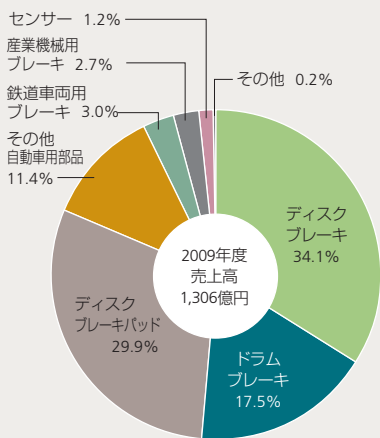
純資産／自己資本当期純利益率(ROE)



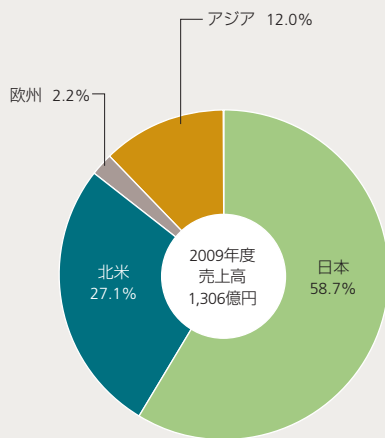
1株当たり配当金推移



製品別売上高比率

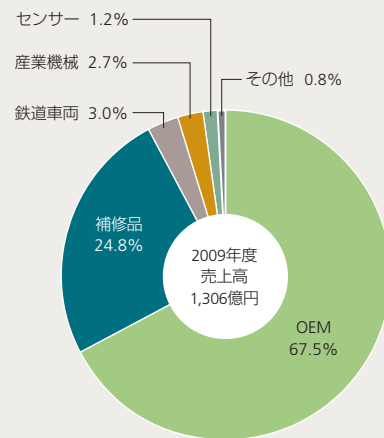


所在地別セグメント売上高比率



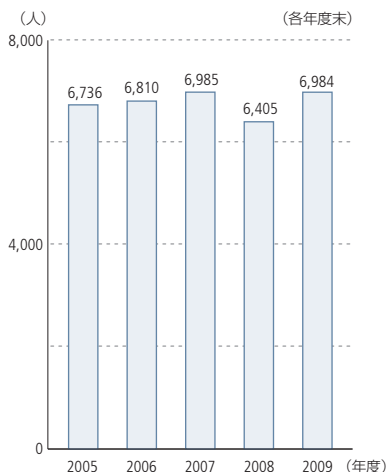
上記の売上高はセグメント間取引を含んでおりません。

事業別売上高比率

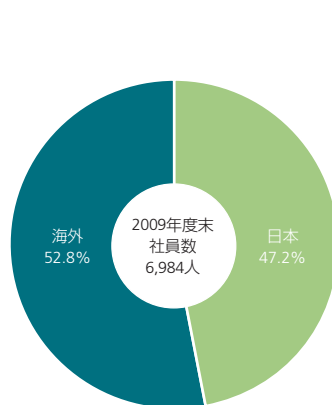


■社員の状況

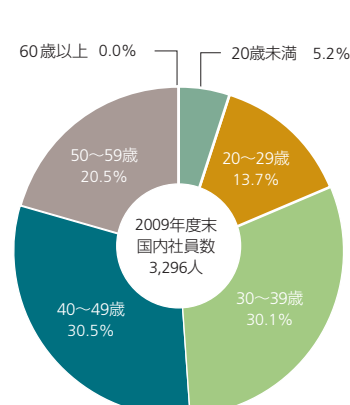
社員数



国内・海外社員数比率



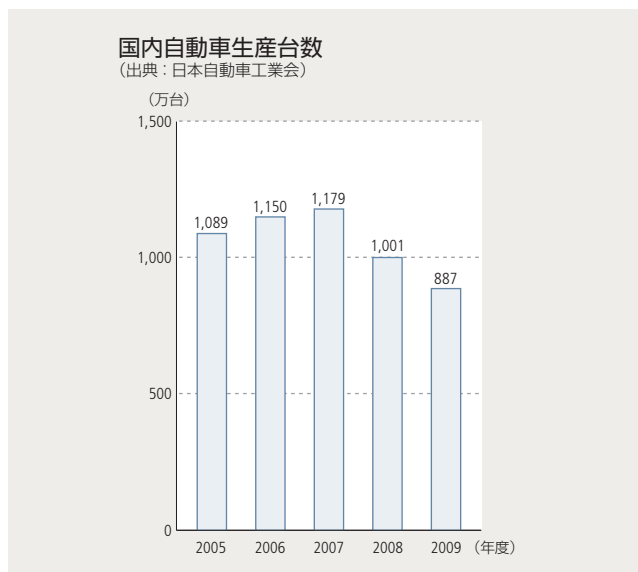
国内連結年齢別社員割合



## 経営成績と2010年度の見通し

### 事業環境と業績の概況

2009年度の世界経済は中国などの一部の地域で経済成長が見られるなど、最悪期を脱しました。日本経済は景気の底打ち感はあるものの、個人消費の低迷、高い失業率、円高とデフレの継続で、自律的回復力は乏しく依然として厳しい状況が続きました。自動車業界においては、中国の自動車販売台数の驚異的な伸び、各国政府による自動車購入補助金政策や減税措置などの需要喚起策により、世界的な自動車生産台数は持ち直しつつありますが、日米欧では本格的な需要が回復するには至っておりません。このような状況のもと、当社グループは円高による為替換算の影響もあり、売上高は1,306億円(前期比290億円減、18.2%減)となりました。利益面では、人員の適正化、人件費の削減、設備投資の抑制、固定費・経費の大幅な削減などのコスト構造改革を徹底して実施した結果、業績は大幅に回復し営業利益は47億円(前期比110億円改善)、経常利益は27億円(前期比106億円改善)当期純利益は21億円(前期比183億円改善)となりました。



### 所在地別の状況(売上高および営業利益)

日本では、売上高は831億円(前期比113億円減、12.0%減)、営業利益は34億円(前期比85億円改善)と減収増益になりました。北米は、売上高は358億円(前期比189億円減、34.5%減)、営業損失が11億円(前期比12億円改善)となりました。欧州は、売上高は42億円(前期比15億円減、26.3%減)、営業利益は0.4億円(前期比0.8億円減)となりました。アジアは、インドネシア・中国・タイの3カ国ともに現地通貨ベースでは増収増益となり、特にタイでは徹底したコスト削

減効果により営業黒字を達成しました。アジア地域全体では、売上高は158億円(前期比7億円増、4.8%増)、営業利益は22億円(前期比14億円増)となりました。

### 財政状態

#### ●資産・負債および純資産の状況

資産は前期末比87億円増の1,641億円となりました。主な増加要因は、流動資産では現金および預金が減少した一方、受取手形および売掛金の増加、有価証券の増加、北米の事業譲受けによる棚卸資産の増加の他、固定資産では北米の事業譲受けによる有形固定資産の増加の他、投資有価証券の増加などによるものです。負債は有利子負債の減少などにより、前期末比82億円減の1,150億円となりました。純資産は、公募増資による資本金および資本剰余金、利益剰余金の増加により、前期末比169億円増の491億円となりました。

#### ●キャッシュ・フローの状況

当期末の現金および現金同等物は、216億円(前期末比101億円減、31.8%減)となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、32億円の収入となりました。主な要因は、減価償却費100億円、売上債権の増加額89億円、事業構造改善引当金の減少額29億円および退職給付引当金の減少額22億円です。

投資活動によるキャッシュ・フローは、134億円の支出となりました。主な要因は、定期預金および有価証券による資金運用60億円、有形固定資産の取得による支出52億円によるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、0.3億円の支出となりました。主な要因は、株式の発行による収入127億円、有利子負債の返済による支出126億円によるものです。

### 2010年度の見通し

単位：億円

2010年度地域別業績予想	売上高	営業利益
日本	858	45
北米	934	7
欧州	42	0.5
アジア	187	25.5
連結消去	△81	2
連結合計	1,940	80

# 所在地別セグメント

4月1日から翌年3月31日までの各年度

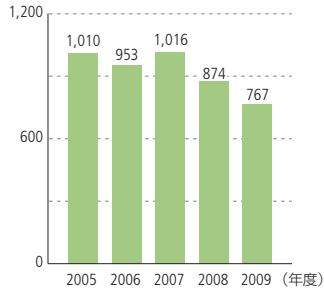
## 日本

■ 売上高比率 (%)

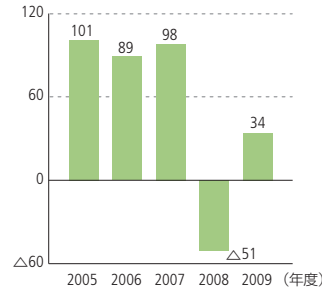


58.7%  
(2009年度)

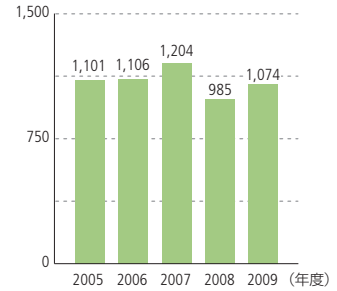
■ 売上高 (億円)



■ 営業利益又は営業損失(△) (億円)



■ 資産合計 (億円)



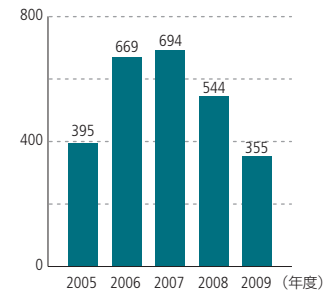
## 北米

■ 売上高比率 (%)

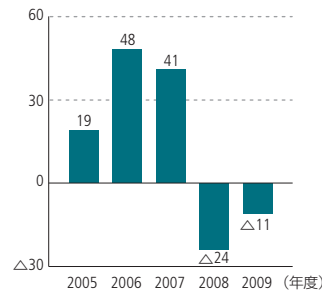


27.1%  
(2009年度)

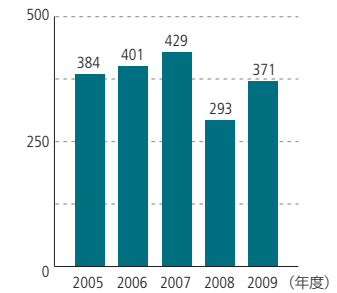
■ 売上高 (億円)



■ 営業利益又は営業損失(△) (億円)



■ 資産合計 (億円)



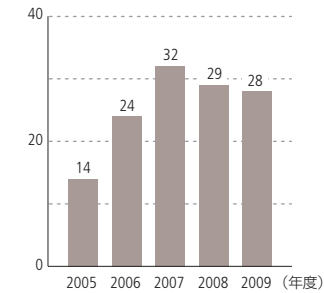
## 欧州

■ 売上高比率 (%)



2.2%  
(2009年度)

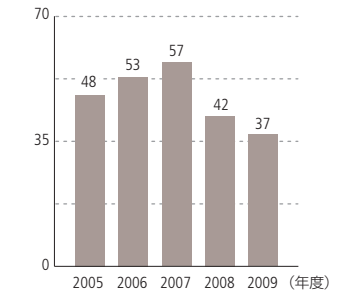
■ 売上高 (億円)



■ 営業利益又は営業損失(△) (億円)



■ 資産合計 (億円)



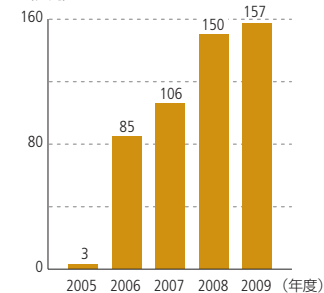
## アジア

■ 売上高比率 (%)

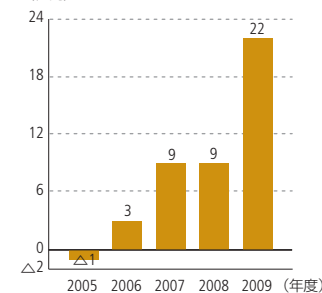


12.0%  
(2009年度)

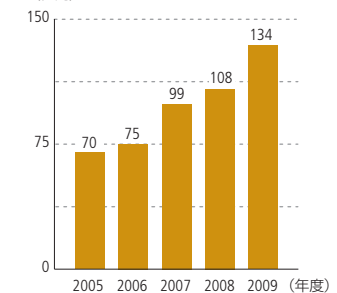
■ 売上高 (億円)



■ 営業利益又は営業損失(△) (億円)



■ 資産合計 (億円)



### 【所在地別セグメントの変更について】

売上高および営業利益はセグメント間の内部取引を含んでおりません。2006年度(2007年3月期)より、従来「欧州他」に含めていたアジア地域を「アジア」として区分表示しており、2005年度(2006年3月期)の情報は、2007年3月期の地域区分による場合の所在地別セグメント情報です。

## コーポレート・ガバナンス、内部統制システム

### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方と実施状況

グローバルな視点に立った透明で公正な経営を行い、企業価値の最大化を図ることをコーポレート・ガバナンスの目的としています。そのためにakebonoは経営の透明性を高め、迅速・適切な意思決定、適時適切な情報公開、内部統制システムの整備およびコンプライアンスの徹底が不可欠と考えています。さらに、akebonoが重要保安部品メーカーとして、お客様、株主様、お取引先様、社員、地域社会を含むすべてのステークホルダーに対し、健全で良好な関係維持に努め、企業の社会的責任を果たすためにも、コーポレート・ガバナンスの充実をめざしています。

akebonoでは監査役会による監査体制が経営者の適正な業務執行を確保すると考え、監査役会設置会社としています。取締役会を基本的に月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。重要な経営課題に対し、十分な審議を経て迅速で的確な判断を下すことを目的に、事前審議機関として経営会議、技術会議などを設置しています。業務執行の責任、権限の明確化と経営の効率化のため、2000年4月より執行役員制度を導入しています。

また、社外の独立した視点を経営に反映させるため、社外取締役を招聘しています。伊藤 邦雄氏は学識者としての幅広い知識と豊富な経験に基づく助言、鶴島 琢夫氏は経営者としての豊富な経験と知見を、当社の経営に反映します。2009年度取締役会、全15回のうち伊藤 邦雄氏は13回、鶴島 琢夫氏は15回に出席しました。

### 内部統制システムの整備

企業規模、事業の特性、経営上のリスクの状況等に応じ、akebonoは2006年5月に決議した「内部統制システムの構築

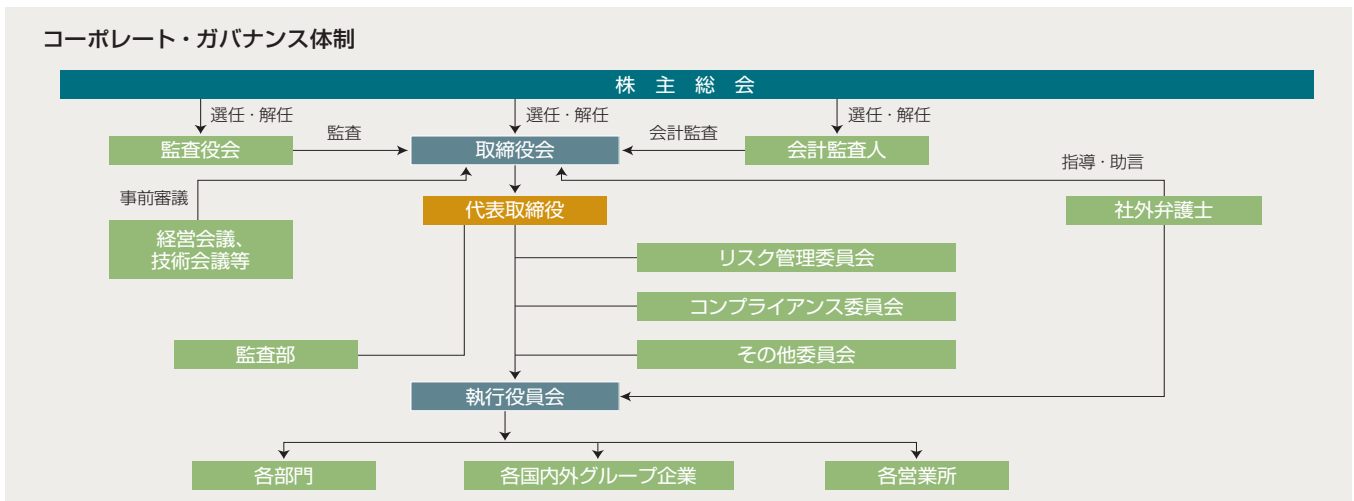
に関する基本方針」に基づき、リスク管理、法令等の遵守、業務の効率化、適正な財務報告に関する仕組みを整備し、グループ全体の内部統制システムを運用しています。akebonoでは、内部統制は組織全般が関わり、社員全員が参加すべきであるという観点から、経営環境や経営戦略・事業内容等の変化にも対応可能なシステムの有効性維持を最も重視しています。そのため継続的な機能の向上とともに、監査役および監査部の監査機能を活用しながら、定期的に内部統制システムの点検・監視・検証を実施しています。金融商品取引法に基づく内部統制については、財務諸表および財務諸表に重要な影響をおよぼす可能性のある情報の信頼性確保のため、財務報告に係る社内体制を整備しています。

### 大量の株式買付行為に関する基本的な考え方

akebonoでは、大量の株式買付行為に関して、当社が設定し事前に開示する合理的なルールに従って必要かつ十分な情報を、買付者は当社取締役会に事前に提供すべきであると考えています。また、係る合理的なルールに違反する買付行為に対して、当社取締役会が当該ルールに従って適切と考える方策をとることは、当社と株主の皆様を守るために必要であると考えています。

当社は、大量の買付行為に応じて株式の売買を行うかどうかは、最終的には当社株主の皆様判断に委ねられると考えております。当該買付行為への対応策の導入・継続・廃止や当該対応策に基づく具体的な対抗措置の発動の是非については、基本的には当社株主総会における株主の皆様のご意向を直接確認することが望ましいと考えています。

※株券等の大量買付に関する対応策は2010年5月7日開催の取締役会において継続することを決定しました。詳細情報は下記のウェブサイトをご確認ください。  
[http://www.akebono-brake.com/pdf/press\\_release\\_j\\_100507\\_03.pdf](http://www.akebono-brake.com/pdf/press_release_j_100507_03.pdf)

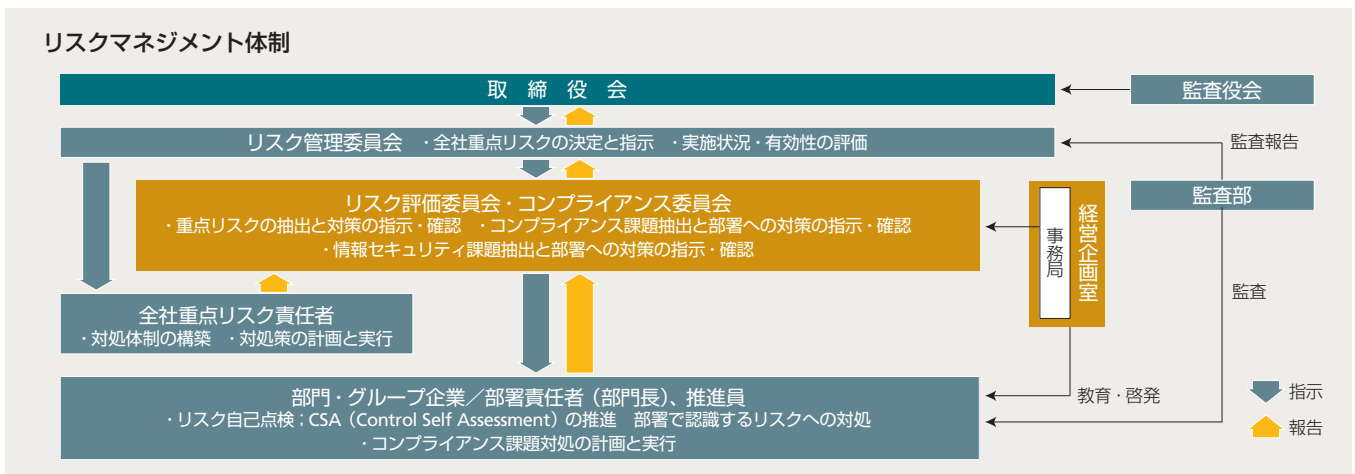


## リスクマネジメント体制、コンプライアンス体制

### リスクマネジメント体制

リスクマネジメント体制を構築する推進組織として、代表取締役社長を委員長に、リスク管理委員会を設置しています。2009年度は全社で取り組むべきリスクとして、人財、品質、技術、情報管理、環境対応、危機管理、調達環境、市場環境、コンプライアンス、知的財産、カントリー、為替変動、資金調達の13項目を定め（期中にさらに資産買収を追加）、責任者・対処策・目標・達成スケジュールを策定し、リ

スク顕在化の可能性を低減させるための活動を行いました。リスク低減活動の結果は年度末に重点リスク評価マップにまとめ、次年度の活動に活かしています。2010年度は人財、品質、技術、市場環境、海外事業、調達環境の6項目を最重要リスクと定め管理レベルを高めるとともに、その他の6項目のリスク（情報管理、環境対応、コンプライアンス、危機管理、知的財産、為替変動）と合わせ計12項目を全社で取り組むリスクとして、低減活動を開始しています。



### コンプライアンス体制の整備

akebonoではコンプライアンスを「『法令遵守』に限らず社会のルールやマナー、企業倫理や常識など、私達が仕事をし、生活していく上で守るべきすべてのことに従って、社会人としての良識と責任をもって行動をしていくこと」と定め、代表取締役副社長を委員長とした「コンプライアンス委員会」を設置しています。役員および社員への「コンプライアンス・マニュアル」の配布、各種の教育プログラムを実施するなどコンプライアンスの意識向上も図っています。

問題の未然防止、早期発見と早期解決のため社内・社外に相談窓口を設け、契約社員も含めたakebonoグループの社員全員から相談を受け付けています。社外相談窓口は専門機関に委託し、「企業倫理」と「職場環境」の2つのホットラインを設置しています。こちらでは匿名の相談も受け付け、相談内容および相談者の個人情報を守り、相談者に不利益な取り扱いは行いません。2009年度の社外相談窓口の相談件数は総数12件となり、「企業倫理ホットライン」には4件、「職場環境ホットライン」には8件の相談が寄せられました。相談内容に対してはコンプライアンス委員会が中心となって調査を行い、解決と再発防止を図っています。

コンプライアンス委員会では社員へのヒアリングを毎年

行っています。2009年度においては、グループ企業を含め総計221名に面談を行い、職場でのコミュニケーションを含めた労働環境などの様々な課題を抽出し、各部署や拠点へ報告・対応を行いました。

またakebonoでは、社会的秩序や企業の健全な活動に悪影響を与える反社会的勢力には毅然として対応し、つねに正義感を持った良識ある行動に努めることを「コンプライアンス・マニュアル」に明記し、役員および社員に周知徹底しています。総務担当部署を中心に警察、弁護士などと連携しながら具体的な対応の指針を設定しています。

### 情報セキュリティ体制

akebonoは情報資産の適切な保護のため、各情報の重要性とリスクに応じた取り扱いを明確にして過失、事故、災害、犯罪などのあらゆる脅威からお客様ならびに社内のシステム・データを適切に保護しています。役員のみならず国内外のグループ企業を含む全社員に対して、教育・訓練による意識向上と諸規定の徹底で情報セキュリティの確保に取り組んでいます。違反者に対しては就業規則などに則り、厳正に対処します。関連法令やその他規範を遵守し、環境変化にも対応した管理体制の継続的改善と向上に努めます。

# グループの一体感を醸成し、グローバルな成長をめざします

## 2009

### 4月～6月

- 2009年度新入社員合同入社式・合同研修を開催
- あけぼの123(株)が「ATARIMAEプロジェクト」の企業サポーターに登録
- LET'Z All akebono session 2009春(社内イベント)を開催  
最新の会社状況、業務改革の具体例、トップのメッセージなどの情報発信により、新年度のキックオフとして活動のヒントとなるような構成で、各拠点をテレビ中継で結びました。



来場者にパネルを説明するスタッフ



1,033名が参加したテレビ中継(4月11日)

- ニュルブルクリンク24時間耐久レースに参戦した Jürgen Alzen Motorsport チームにブレーキキャリアとパッドを供給



akebono製ブレーキを装着したレーシングカー(5月21日～24日)

- 希望退職者の募集を実施
- Elizabethtown Plant (米国) がホンダ北米より「2008年品質優秀賞」「2008年納入優秀賞」を受賞[p.27]

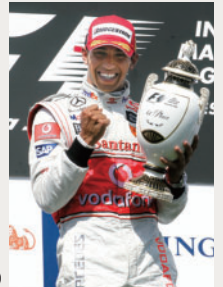


受賞の記念撮影

- お父さん応援講座・健康講座を開催[p.30]

### 7月～9月

- Formula 1「ボダフォン マクラーレン メルセデス」チームのハミルトン選手がハンガリーグランプリで今シーズン初優勝



表彰台で喜びの表情を見せるハミルトン選手(7月26日)

- 第22回日経ニューオフィス賞表彰式でACPが「中部ニューオフィス推進賞」「中部経済産業局長賞」を受賞  
ACP(中部オフィス Akebono Central Pier)の「創造性を高める働き方」「IT技術の活用」「地球環境への配慮」などの取り組みが高く評価され、今回の受賞となりました。さらに同賞を受賞した4オフィスの中からACPは「中部経済産業局長賞」にも選出されました。



ACP外観



受賞盾

- Ai-City防災避難訓練を実施[p.32]
- 「フランクフルトモーターショー2009」に出展(ドイツ)



フランクフルトモーターショーでのakebonoブース(9月15日～27日)

- 社団法人 埼玉県雇用開発協会よりあけぼの123(株)が障害者雇用優良事業所として表彰[p.26]

- 独ロバート・ボッシュと北米ブレーキ事業に関する譲渡契約締結[p.14-15]



譲渡契約調印式(9月23日)

\*[ ]内ページ数は本報告書内の参考ページです。各拠点の正式名称はp.66～67をご参照ください。

## 2010

### 10月～12月

■日産自動車(株)より「ベストパフォーマンス優秀賞」を2年連続受賞[p.27]

■「東京モーターショー2009」に出展



「ポードフォン マクラーレン メルセデス」チームのF1マシン「MP4-24」  
実物大モデルも展示した東京モーターショー(10月23日～11月4日)

■公募増資による新株式発行

■「メッセナゴヤ2009」に出展

■優良従業員表彰式で5名が受賞

勤続15年以上の社員を対象として、労働能率が高く、信望が厚く規範となる「優良従業員」表彰(社団法人 埼玉県行田地区労働基準協会主催)において、当社社員の5名が受賞しました。



「優良従業員」として表彰された皆さん(11月19日)

■「オールakebono TQM大会2009」を開催



各部署の事例を展示した会場(11月30日)

■「akebonoモーターショー」を社内で開催

「東京モーターショー2009」で展示した製品のなかで特に好評だった製品(F1用キャリパー、電動キャリパー、低引きずりキャリパー、コンセプト製品の4POTキャリパー)を全生産拠点で公開しました。



福島製造(株)での展示の様子(12月)



### 1月～3月

■各拠点で成人式を開催

■akebono製ブレーキを装着した日野レンジャーがダカールラリーに参戦

■LET'Z All akebono session 2010冬(社内イベント)を開催

前回のLET'Z 2009春での課題に対して「一人ひとりが何を考え行動していたのか」をテーマに開催しました。業務改革のシンボルであるACW2階フロアをメイン会場とすることによりakebonoの一体感の創出を狙いました。遠隔地拠点の参加を促すため、社内インフラを活用したテレビ中継を実施しました。



約600名が集まったACW2階フロア(2月6日)



有志で結成されたakebonoエコプロジェクトによる地球温暖化防止啓発パネルを展示

■本田技研工業(株)より「優良感謝賞」を受賞

■在日フランス商工会議所 年次総会開催

当社社長 信元 久隆は任期満了に伴う選挙の結果、第二副会頭に再任されました。

■5年連続品質管理優秀賞に輝きトヨタ自動車(株)より「特別賞」を受賞[p.27]



感謝状と記念トロフィー

■「akebono サプライヤーズミーティング パートナーシップ2010」開催[p.28]

■アジア戦略会議を開催

■独ポルシェの「サプライヤーデー」に参加

ポルシェ「パナメーラ」モデルシリーズ向けのブレーキパッド納入開始を受けての出席となりました。



ポルシェから寄贈されたナンバープレートとの記念写真。中央はポルシェCEOミハエル・マート氏のサイン。



サプライヤーデーの様子(3月25日)