

中期経営計画の進捗状況

akebonoは、2018年度を最終年度とする3ヶ年の中期経営計画『akebono New Frontier 30 - 2016 (aNf30-2016)』を策定しました。中期経営計画は「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」、「ハイパフォーマンスブレーキ（高性能量販車向けブレーキ）ビジネスの拡大と欧州事業の新築」を目標に掲げ、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」を果たし、持続的な成長へとつなげていきます。



『aNf30-2016』基本方針

「売上至上」から脱却し「持続的成長」へ

- 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 ハイパフォーマンスブレーキ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

数値目標 (単位 億円)

	『aNf30-2016』		
	2016 年度実績	2017 年度	2018 年度
売上高	2,661	2,506	2,550
営業利益	42	80	100
親会社株主に帰属する当期純利益	4	30	50
自己資本比率	12.4%	13.3%	16.6%
ネットD/Eレシオ (倍)	4.1	4.0	2.9
フリーキャッシュ・フロー	△17	30	35

1 北米事業の立て直し

北米事業の立て直しに向けた諸施策の成果が計画以上の速いスピードで実現し、業績を大幅に改善することができました。2017年度以降の黒字化の目途もつきまし

た。引き続き、工場オペレーションの効率化、生産性の改善に努め、黒字体質の定着を目指します。

		具体的取り組み	進捗
施策1	組織・管理体制の抜本的改革	現地主導によるマネジメント体制強化 <ul style="list-style-type: none"> ● 企業再建実績のあるCEOと経験豊富なCFOの採用 ● 工場長 (ABEおよびABG、ABCS) の採用 ● プログラムマネージャー (PM) の採用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2016年4月以降CEO、CFO、工場長、PM、生産部門長、調達部門長を採用 ● 2017年2月には、人事部門長およびABCS工場長を採用 ● 各部署/部門のキーパーソンを中心とした組織再編を完了 ● 就労環境を改善
施策2	生産性改善	生産負荷低減による生産性改善 <ul style="list-style-type: none"> ● 一部生産品目を他生産拠点に移管 ● 改善活動を推進 ● 生産工程の改善活動の推進や計画的な予防保全の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本およびタイへのブレーキパッドの一部生産移管完了 ● 一部ラインを除き稼働日は3直7日から3直6日もしくは2直へと改善
施策3	生産能力増強	新規生産設備導入による生産能力増強 <ul style="list-style-type: none"> ● ABCSのアルミ鋳物生産能力増強 ● ABGにアフターマーケット用パッドライン増設 	<ul style="list-style-type: none"> ● ABCS: 2016年10月より新ライン稼働開始さらに生産能力の増強を予定 ● ABG: 2017年2月に1ライン稼働2017年末1ライン稼働予定
施策4	販売価格と仕入れ価格の見直し	収支構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 2016年初めより販売価格および仕入れ価格の適正化も含めた見直しを開始 ● 収支構造を改善、今後の業績に寄与させる

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

当社は、日本・北米・欧州・アジアの各地域で展開しているビジネスの連携をさらに深め、グローバルでの競争力強化を目的に、製品別に営業・開発・調達・生産・生産技術の機能を振り分けた5つのビジネスユニット (BU)

を発足させました。事業部ごとの課題の抽出と仕組みの構築を加速させ、製品ごとの収益性を向上させるとともに早期のグローバルネットワークの確立を目指します。

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た製品別事業部制の導入
- 地域ごと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+tt (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

ビジネスユニット (BU)	発足	対象製品	方針
HP BU	2016年1月	高性能量販車用ディスクブレーキ、パッド	欧州地域を軸に、競争力の強化とともに市場シェアの拡大を図る
Foundation BU	2016年1月	ディスクブレーキ・ドラムブレーキなど機構部品	「akebonoのモノづくり」をグローバルで強化。受注拡大とともに利益成長を目指す
インフラ&モビリティシステム (AIMS) BU	2016年4月	産業機械用製品、鉄道車両用製品、センサー製品	技術の深化・融合による新たなビジネス分野を開拓。売り上げ拡大につなげる
Friction Material BU	2016年10月	ブレーキパッド、ライニングなどの摩擦材製品	材料技術、NVH*解析・制御技術などakebonoの強みを深化し、競争力を強化
補修品 BU	2016年10月	ブレーキパッド、ライニングなどの補修品	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

* NVH: ブレーキの快適性を損なう諸々の現象。(Noise: 鳴き、Vibration: 振動、Harshness: 路面の凹凸による振動)

2 経営状況

中期経営計画の進捗状況

3 ハイパフォーマンス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ビジネスについては、計画通りに進行しています。欧州での一貫生産体制実現に向けて、ABCSからのハイパフォーマンスブレーキキャリパー

事業の移管も順調に進んでおり、2017年内には移管が完了する予定です。

	基本方針	akebono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	<ul style="list-style-type: none"> F1用ブレーキ供給で培った高性能ブレーキ技術、高性能摩擦材技術、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
拡販方針	欧州、特にドイツプレミアムカーメーカーグループ向けで培った技術をベースにハイパフォーマンス製品を開発し他社拡販を狙う	<ul style="list-style-type: none"> 高性能6ポットブレーキキャリパーを量産中 世界初の量産10ポットブレーキキャリパーを開発・供給中 技術先進性をアピール <p>➡ 2018年には年間約100万個生産体制へ</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>6ポットブレーキキャリパー</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>10ポットブレーキキャリパー</p> </div> </div>

> 健全な財務体質への回復

『aNF30-2016』の「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」、「ハイパフォーマンスブレーキビジネスの拡大と欧州事業の新築」という3つの基本方針を確実に実行し、健全な財務体質への回復を果たしていきます。『aNF30-2016』初年度である2016年度は、計画に沿った進捗となり、設備投資額は149億円と目標額を達成しました。12%を

標としている国内事業の販管費率は、昨年度の14.5%に対し初年度は14%となりました。また2016年度の開発費の実績は、108億円となりました。従来、適用開発を中心としていた開発費は、先行開発を中心とする分配にシフトし、年間100億円にすることを目標としています。引き続き、中期経営計画の各目標の早期達成に向け、さらにスピードを上げて各施策に取り組んでいきます。

		2015年度実績	2016年度実績
施策1	投資の抑制 総額を年間150億円以下へ	設備投資額	186億円 → 149億円 ^{※1}
施策2	SG&A^{※2}の削減 国内事業の販管費率を12%へ	国内事業の販管費率	14.5% → 14.0%
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 開発費100億円に	研究開発費	117億円 → 108億円

※1 リース債権買い取り分38億円を除く

※2 SG&A: 販売費及び一般管理費