



akebono New Frontier 30

新中期経営計画

曙ブレーキ工業株式会社 2008年3月19日

1. Global 30の振り返り

● Global 30の成果

- ディスクブレーキパッド世界シェア(OEM:30%/補修品10%目標)
→akebono New Frontier 30で継続
- グローバル化の推進
→日/米/欧/中国→日/米/欧/中国に加えタイ/インドネシア
→E-Town plant買収により北米事業変質→収益拡大の好機
→欧州/中国:業績面での方向性は見えてきた
- 技術の差別化
→高性能ブレーキ→F1への製品供給
→市場二極化への対応→軽/小型車向けブレーキ開発
- モノづくり強化
→共通化/標準化キックオフ
→次世代生産設備自動化コンセプト
はまとまりつつある
→鋳物事業再開
→品質賞受賞(トヨタ/日野/他)

2. akebono New Frontier 30

● 位置づけと方向性

<経営環境は激変>

- ・ 世界的経済金融不況/為替/資材価格高騰/石油価格/デトロイト3不振/市場二極化

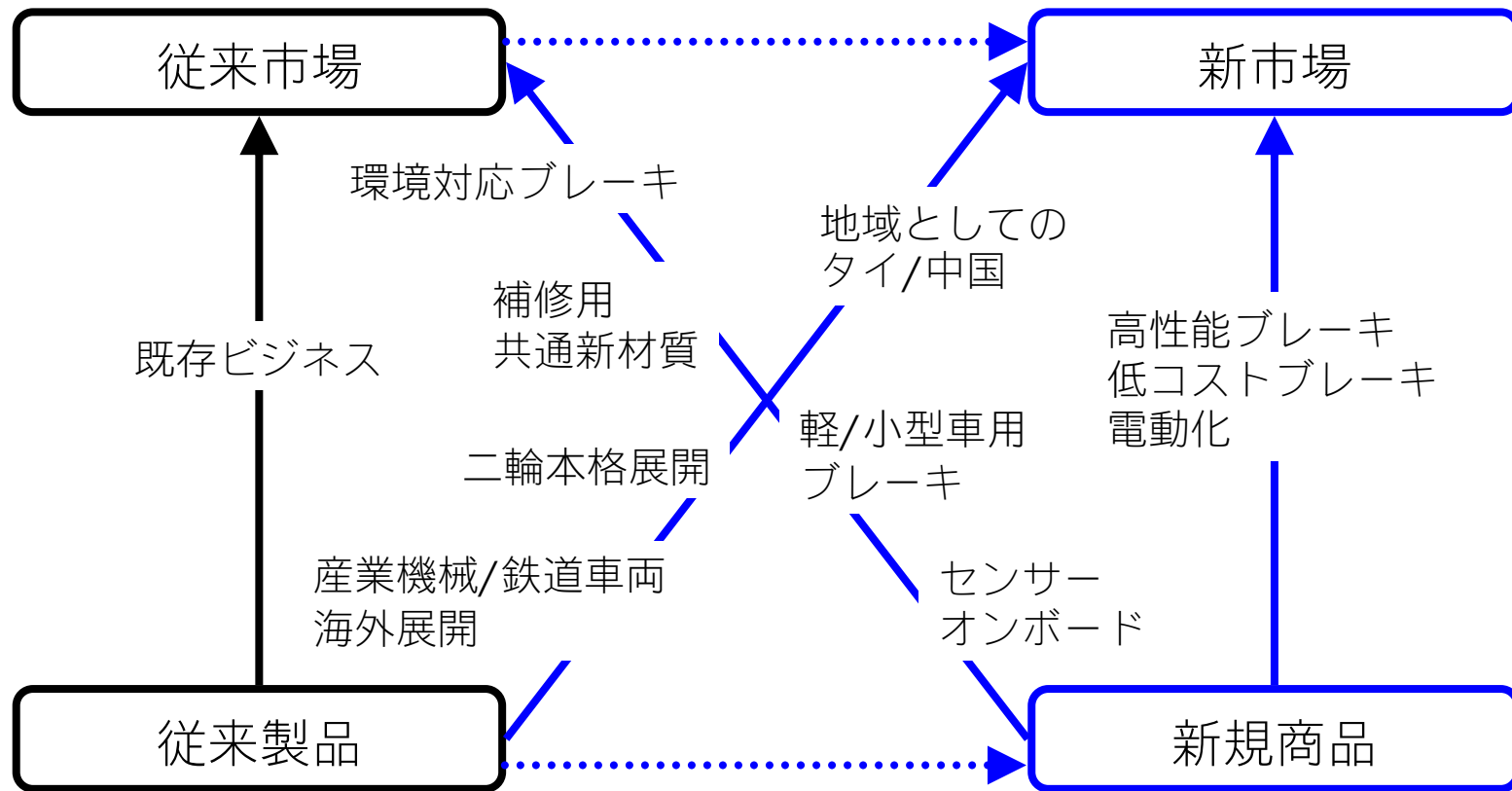
<OEM ディスクブレーキパッド世界シェア30%達成を目指す>

- ・ 技術の差別化(コスト/環境/性能)
- ・ 革命的な原価低減の実現(日本100億円/北米1億ドル)
→世界No.1低コストTier 2ブレーキサプライヤー
- ・ “日米中心”から“日米アジア+欧州”へグローバル展開を加速
→アジア事業:拡大に注力
→欧州事業:更に強固に
→日本/北米:競争力強化
→非自動車事業(産業機械/鉄道車両向け):強化

- ・ 目標:FY10 売上高2,000億円・営業利益200億円

3. akebono New Frontier 30

● 新たな領域に挑戦



- ・ コーポレートブランド経営(定量目標の設定)
- ・ 環境対応の強化(CO²/VOC削減)
- ・ 制度/企業文化の変革
→人事制度/CSR/資本コストを意識した各階層への定量経営の浸透

4. 技術の差別化

● コスト・環境・性能

<コスト>

- 集積された知識の集約と共有
→ 共通化/標準化ラインアップ
の拡充
- 将来に向けての次世代生産
ライン構築
→ 治具や部品までも含めた
共通化/標準化
- 新興国向け低コストブレーキ

<環境対応>

- 軽量化
- 電動化
- 風力発電用
- フォークリフト
密閉式ブレーキ
- 摩耗粉低減パッド
- グリーン化
- CO²/VOC削減

<性能>

- 高性能ブレーキ開発
→ モータースポーツ
による研鑽
→ 高性能車

5. コスト競争力強化

- 日本100億円/北米1億ドルの原価低減

	日本	北米
生産拠点再編	西日本/東日本	3→2工場に集約
基幹部品内製化	鋳物/他	P/P (プレッシャープレート)
ロジスティクス	再編と合わせて展開	
調達合理化	歩留まり改善 パートナーシップ構築	
コスト革命継続	共通化/標準化/固定費削減	
間接部門合理化	業務効率向上/オーバヘッド削減	

6. 連結業績目標

● 業績目標と為替前提

(単位:億円)	FY08	FY09	FY10
売上高	1,723	1,770	2,000
営業利益	130	165	200
EBITDA	246	291	330
当期純利益	58	73	90
総資産	1,615	1,615	1,635
自己資本比率	33%	36%	40%
ROA	3%	4%	5%
ROE	11%	13%	14%
D/Eレシオ	0.7倍	0.6倍	0.5倍
投資額	176	140～170	140～170

< 為替前提 >

USD	EURO
¥95	¥155

< 税制改正による国内減価償却費影響について >

- ・ FY08からの税制改正による償却費影響については加味しておらず、現行の償却計算を前提にしている。
- ・ 新制度の詳細が固まり次第、再度影響額を算出し、公表いたします。

7. 事業別:OEM事業

- Global 30での成果刈り取りと将来を見すえた布石

(単位:億円)	FY08	FY09	FY10
売上高	1,288	1,294	1,411

- 共通化/標準化による低コスト・安定品質 一品一様 vs 百品一様
- 軽/小型車向け低コスト新製品のビジネス獲得
- グローバルプラットフォーム車の受注体制整備
- アジア市場でのビジネス拡大
 - 二輪ビジネス拡大
 - アジアに拠点を持つメーカー向けビジネス拡大
- 将来に向けての展開
 - 軽量化技術の確立
 - 電動化
 - 高性能ブレーキ
 - 非自動車技術との融合

8. 事業別:補修品事業

- 特に海外でOESを中心とした事業拡大に注力

(単位:億円)	FY08	FY09	FY10
売上高	360	385	398

- 共通新材質によるビジネス拡大
→北米OESでの採用から順次展開を開始
- 北米補修品事業再構築
→これまでの市販ビジネス拡大戦略から、OESビジネス拡大に方針を転換
→市販については大手流通チェーン向けビジネスに当面限定。
- 日本での市場動向把握
→ai-networkの再構築
- 欧州/アジア
→OESを中心に展開
→欧州での市販については、既に外部生産委託を有効活用している

9. 事業別:非自動車事業

- 新規顧客開拓を進める

(単位:億円)	FY08	FY09	FY10
売上高	142	169	250

産業機械/鉄道車両

- ・ 高速鉄道向け新製品の開発
→N700系 & ポストN700系
- ・ グローバル展開:伊藤忠商事との協業により事業拡大
→鉄道車両向け
→現行の製品を新市場に拡販
- ・ 国内ビジネスの拡大

センサー

- ・ 新商品の開発
→コンバインセンサーからオンボードへ
- ・ 顧客基盤の拡大によるリスク低減

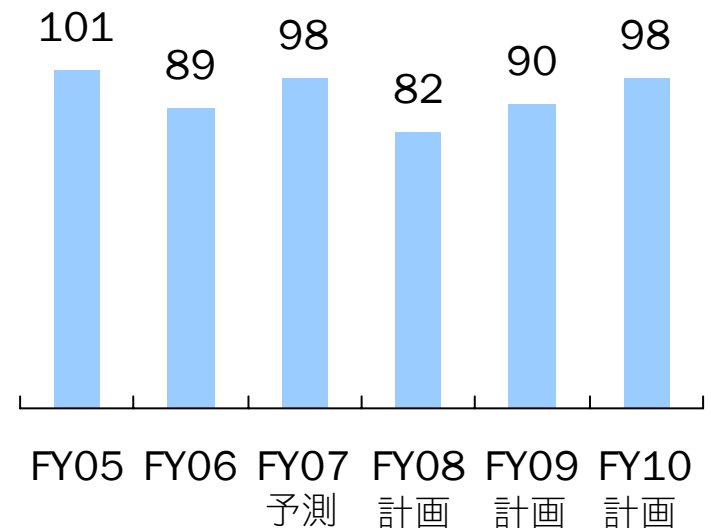
10. 地域別:日本

- 100億円の原価低減

(単位:億円)	FY08	FY09	FY10
売上高	1,058	1,086	1,167

- ・ 生産拠点再編
→西日本/東日本
- ・ 基幹部品の内製化
→館林鋳物工場の着実な
立ち上げ(FY08稼働開始)
→その他部材についても実施する
- ・ 間接業務の徹底的な合理化
→連結売上高販管費比率10%以下
を狙う
- ・ 基幹システムの再構築

<営業利益計画(単位:億円)>



11. 地域別:北米

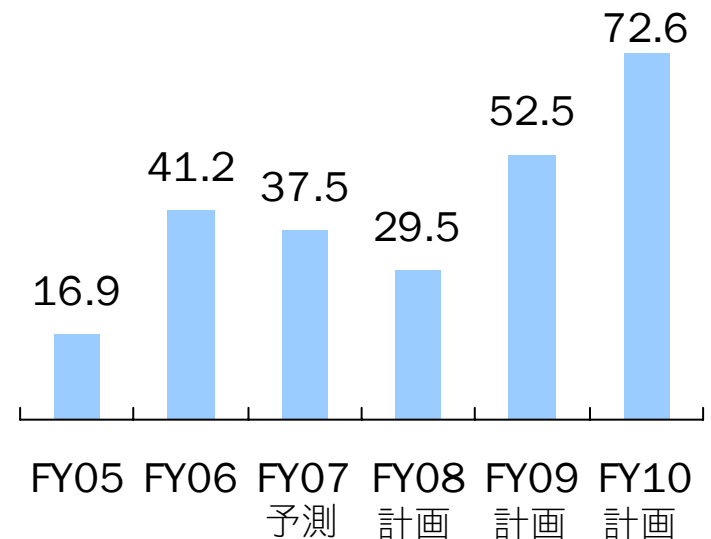
- 1億ドルの原価低減

(単位:億円)	FY08	FY09	FY10
売上高	532	525	578

※1USD=¥95前提

- 3工場から2工場に集約
→Glasgow plantに補修用部品生産を移管
→Springfield plantを閉鎖
- 更に再編と合理化を進める
→方向性
E-Town plant＝機構製品
Glasgow plant＝摩擦材
→設備更新
→基幹部品の内製化
- 補修品戦略
→OES＋大手流通チェーン向け

< 営業利益計画(単位:Mil. \$) >



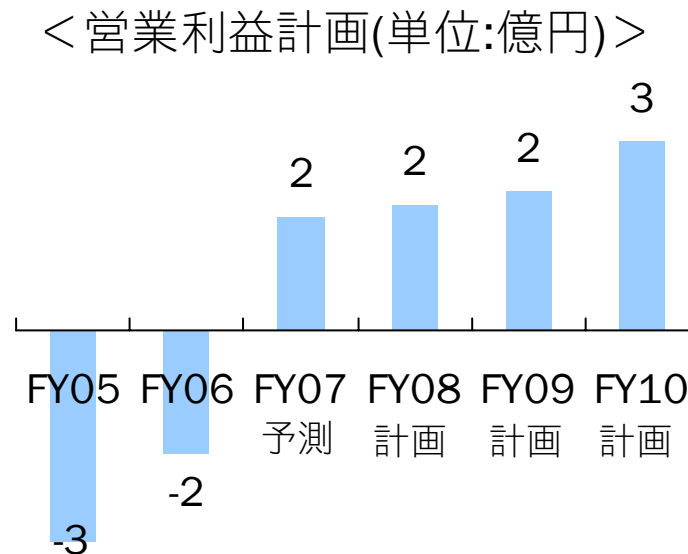
12. 地域別:欧州

- 欧州市場の攻略を本格化しNew Frontierへ

(単位:億円)	FY08	FY09	FY10
売上高	39	49	64

※1EURO=¥155前提

- ・ 着実なビジネス拡大による黒字化体質の定着
- ・ F1への製品供給をベースに高性能ブレーキによるブランド浸透
→モータースポーツ
→高級車
- ・ 開発機能の再構築



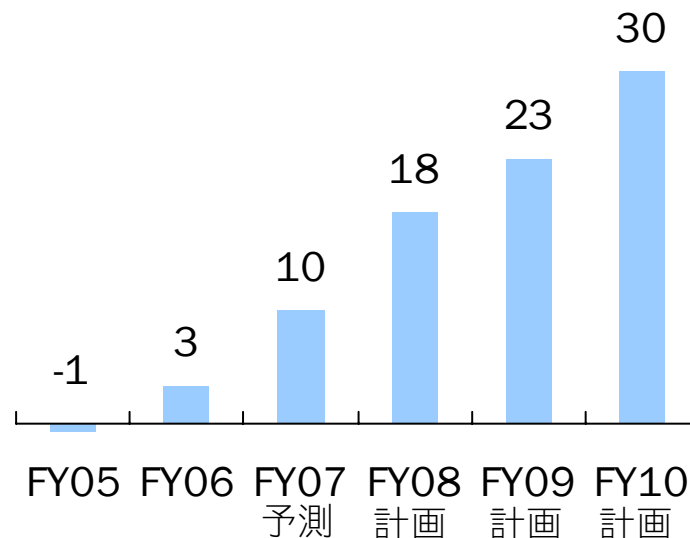
13. 地域別:アジア

- 成長市場への積極投資を行う

(単位:億円)	FY08	FY09	FY10
売上高	161	188	250

- ・ 成長市場であるアジアへの積極投資
→3年間で60~70億円を計画
- ・ インドネシアでの事業拡大
→新規ビジネスの開拓
- ・ 中国2拠点稼働
→FY08から受注拡大へ。
Slow but Steadyスタンスは不変
- ・ タイ
→ディスクブレーキパッドの生産(FY09から)
- ・ 二輪車向けビジネスの拡大
→インド/ベトナム等の市場対策検討

< 営業利益計画(単位:億円) >



14. 投資/償却費

● 営業キャッシュ・フローの範囲内での投資

<投資>

- FY08: 176億円 FY09: 140～170億円 FY10: 140～170億円

<償却費>

- FY08: 116億円 FY09: 126億円 FY10: 130億円

※FY08からの税制改正による償却費影響については加味しておらず、現行の償却計算を前提にしております。新制度の詳細が固まり次第、再度、影響額を算出し公表いたします。

● 主な投資内容

<日本>

FY08: 93億円 FY09～FY10: 166億円

- 鋳物工場
- 新工法
- 次世代生産設備
- IT投資

<北米>

FY08: 45億円 FY09～FY10: 63億円

- 生産拠点再編投資
- 生産性向上の為の更新投資

<アジア>

FY08: 30億円 FY09～FY10: 29億円

- 増産対応投資
- タイ:ディスクブレーキパッド設備

<欧州>

FY08: 8億円 FY09～FY10: 22億円

- 高性能ブレーキ用開発投資

15. セグメント別売上高

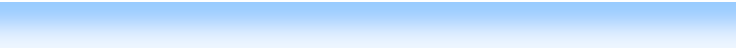

- 事業別/地域別

(単位:億円)		FY08	FY09	FY10
売上高		1,723	1,770	2,000
OEM	日本	672	667	667
	北米	443	429	476
	欧州	24	24	32
	アジア	149	174	236
補修品	日本	244	250	250
	北米	89	96	102
	欧州	15	25	32
	アジア	12	14	14
産業機械/鉄道車両		117	140	200
センサー		25	29	50
消去等		-67	-78	-59

16. 地域別収支計画

● 地域別収支

(単位:億円)	FY08	FY09	FY10
売上高	1,723	1,770	2,000
日本	1,058	1,086	1,167
北米	532	525	578
欧州	39	49	64
アジア	161	188	250
消去等	-67	-78	-59
営業利益	130	165	200
日本	82	90	98
北米	28	50	69
欧州	2	2	3
アジア	18	23	30



本資料における、計画は、現時点における事業環境に基づくものであり、今後の事業環境の変化によっては、実際の業績が変動することがございます。

