



akebono New Frontier 30

ローリングプラン2010

曙ブレーキ工業株式会社 2010年5月20日

1. akebono New Frontier 30 ('08~'09) の振り返り

● 成果

- **生き残りをかけた原価低減の実現**
 - ⇒国内及び北米拠点の再編
 - 日本：'09/9いわき、'09/12三春、'10/3岡山 3 →2工場
 - 北米：'08/9 Springfield plant (KY)
 - ⇒人員適正化
 - 日本： FY08 1Q:約4,700人→FY09 4Q:約3,800人
 - 北米： FY08 1Q:約2,000人→FY09 4Q:約1,800人 (BOSCH譲受事業除く)
 - ⇒基幹部品の内製化 (鋳物→館林工場立上げ・プレッシャープレート→山形製造)
 - ⇒共通化・標準化の推進 (ZEROプロジェクト発足)
- **技術の差別化**
 - ⇒高性能ブレーキ→F1への製品供給→ポルシェ パナメラビジネス受注
 - ⇒環境対応→EV車・HV車への製品供給
 - ⇒軽/小型車向け低コスト製品の開発着手
- **アジア展開の加速**
 - ⇒タイ工場立上げ ('06:キャリパー、'08:摩擦材) による本格的アジア参入
 - ⇒主要日系自動車・二輪車メーカー好調による受注増へのタイムリーな対応
 - ⇒アジア全拠点での黒字化達成⇒更なる増益へ
- **Robert Bosch LLCからの北米事業の一部譲受 (詳細後述)**
 - ⇒大幅なシェアアップ
 - ⇒北米地域でのブレーキ過剰生産能力の適正化

2. akebono New Frontier 30

- 曙の理念とakebono21世紀宣言

■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。

■akebono21世紀宣言

akebonoは曙の理念の基に21世紀を通して価値の創造を続けます。

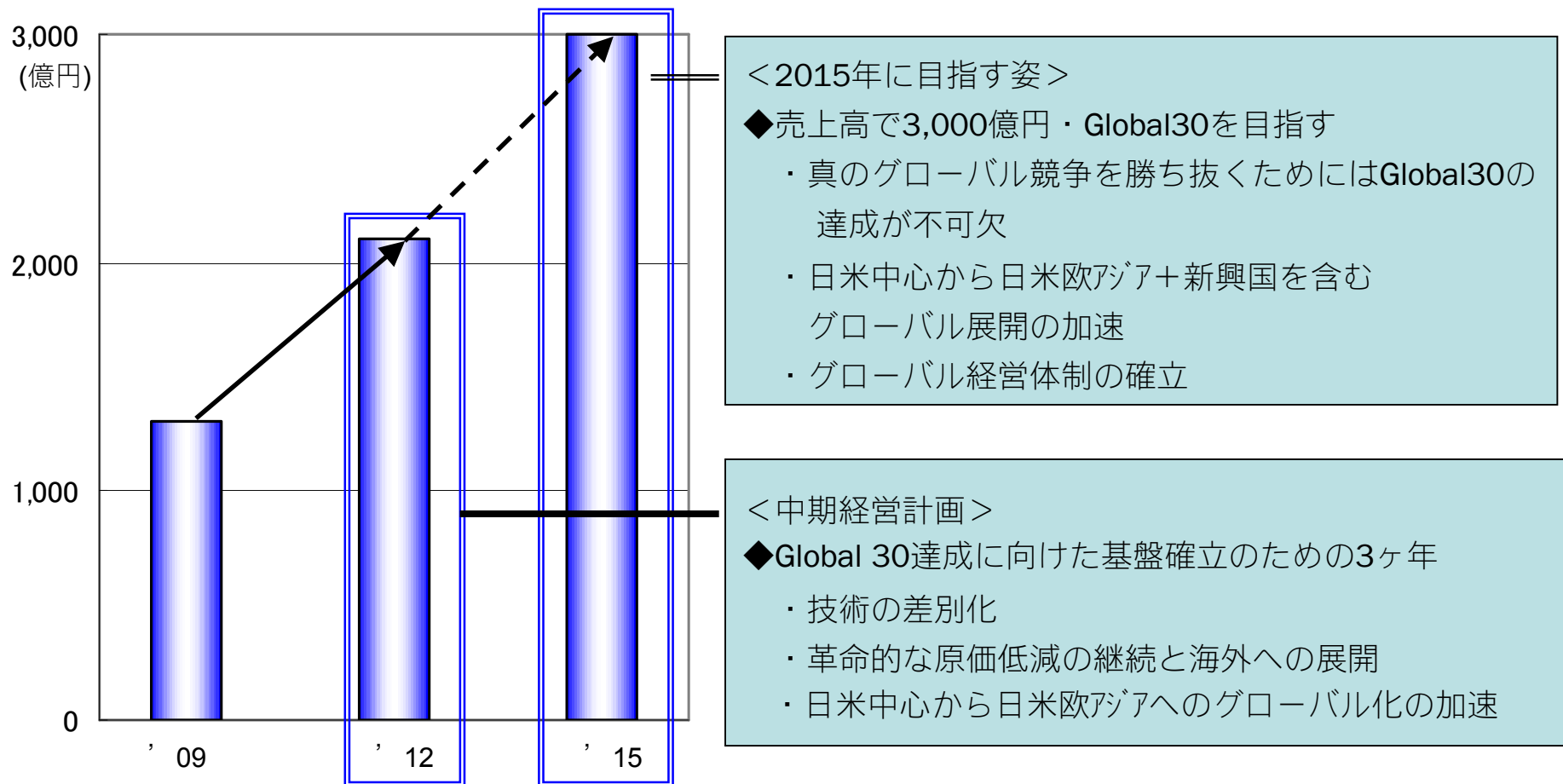
- 私達は、
1. 私達の提供する『価値』を正しく認識します。
 2. 新しい『価値』を創造し、不可欠な存在となります。
 3. 拙速を恐れずスピードとこだわりをもってやり遂げます。
 4. ひとりひとりが誇りを持って『夢』を実現します。

以上宣言する。

4. 長期ビジョン (2015年に目指す姿)

- OEMディスクブレーキパッド市場で世界シェア30%を狙う
＝市場で必要不可欠な存在となる (Global 30)

■ 中長期売上目標



5. akebono New Frontier 30 — 2010

● 位置づけと方向性

<OEM ディスクブレーキパッド世界シェア30%達成に向けた基盤確立>

- 将来に向けた技術の差別化 ⇒ NVH + コスト・環境・性能
- 革命的な原価低減の継続と海外への展開
 - 日本：筋肉質なコスト体質の定着
 - ⇒標準化・共通化/エネルギーコスト/ITコストの見直し
 - 海外：国内施策の海外への更なる展開、現地仕様・現地調達の促進
- 日米中心から日米欧アジアへのグローバル化の加速
 - 日本：技術・ものづくりの発信基地
 - 北米： Robert Bosch LLCからの譲受事業を足掛かりにした規模拡大と利益の確保
 - 欧州：高性能ブレーキによるビジネス拡大・キャリパービジネス検討
 - アジア：中国・インドネシアを中心とした更なるビジネスの拡大



目標: FY12 売上高2,100億円・営業利益180億円

6. akebono New Frontier 30 — 2010

- 技術の差別化⇒NVH+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>

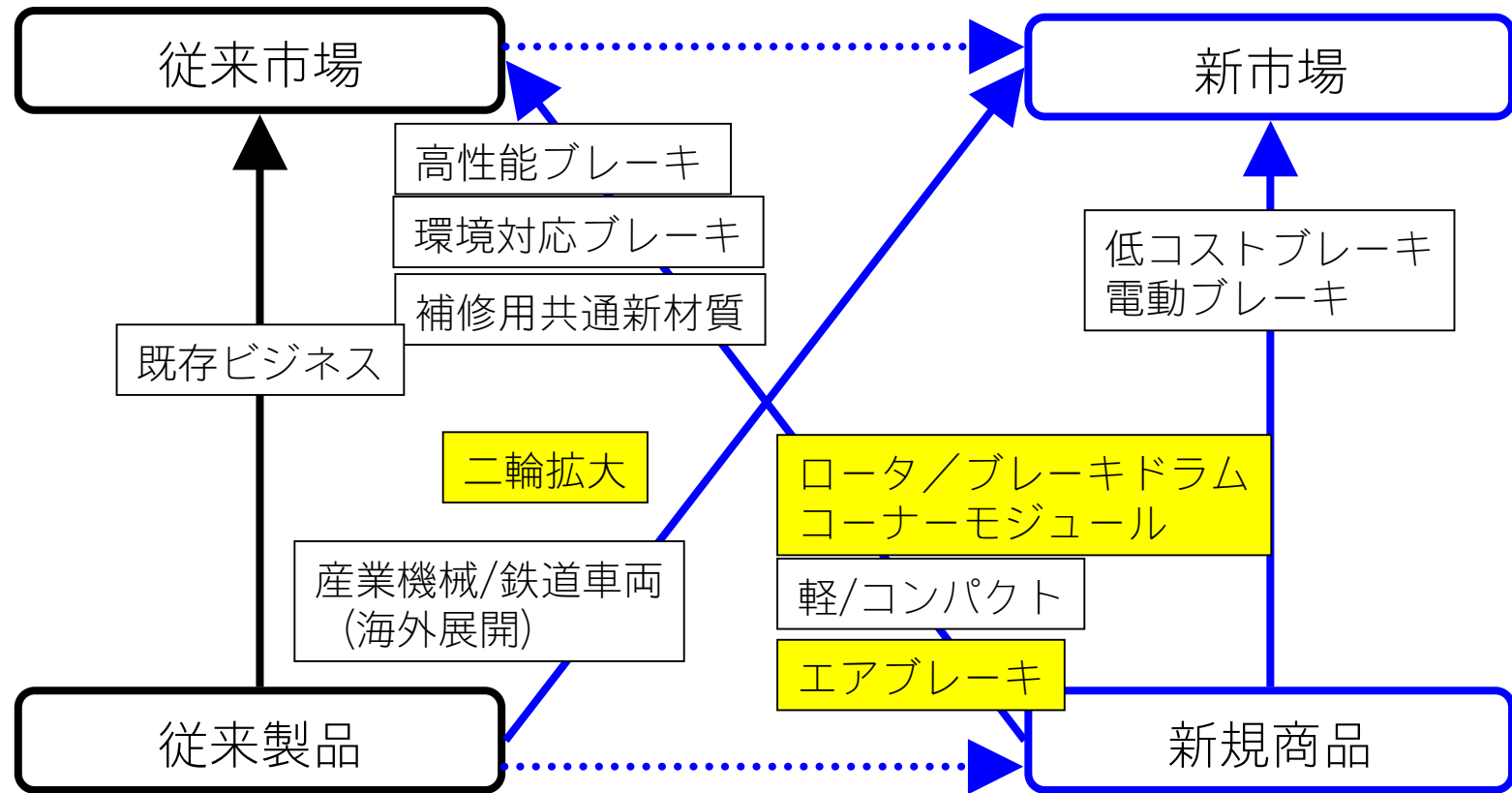
- ・ 軽量化
- ・ 電動化
- ・ EV/HV車対応
- ・ 風力発電用
- ・ フォークリフト
密閉式ブレーキ
- ・ グリーン化
- ・ CO²/VOC削減

<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

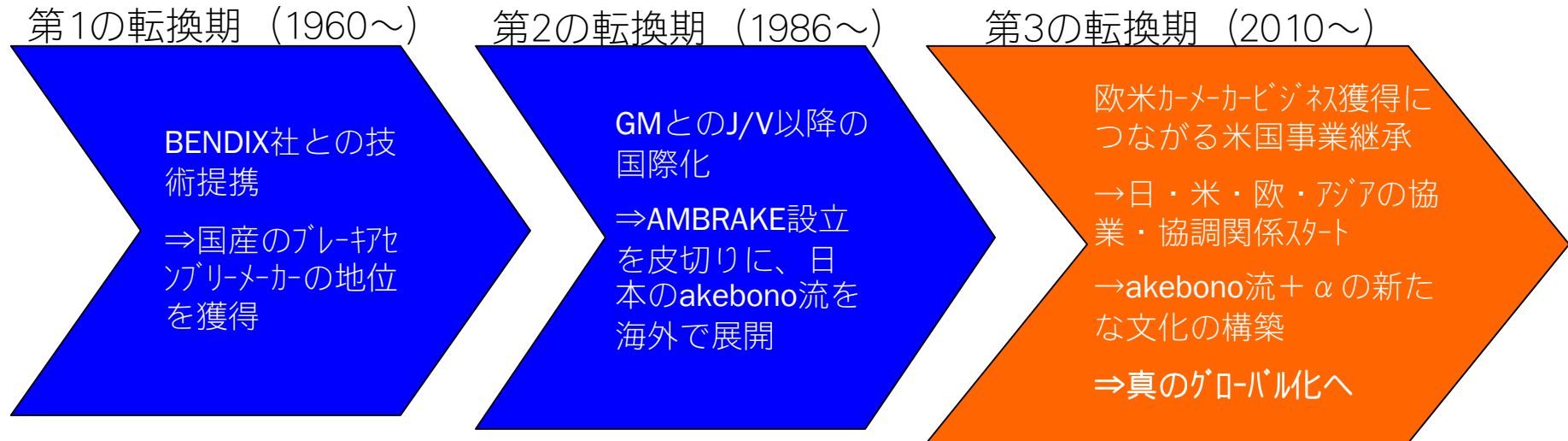
7. akebono New Frontier 30 — 2010

● 市場・製品戦略



8. akebono New Frontier 30 — 2010

- 北米事業の「新築」 第3の転換期に向けて



【狙い】

- 北米事業拡大と強化
 - 北米地域全体の過剰生産能力の適正化
 - ノウハウの活用により北米事業の競争力強化
(設備・開発・モノづくり・サプライチェーン・サプライヤ-)
- 次世代につなげる展開
 - 重要市場と位置付ける北米を切り口とした他地域での協業・協調関係の強化

9. akebono New Frontier 30 — 2010

● グローバル化の加速

【グローバルの体制整備】

- 各事業体のマネジメント役割の明確化
- 開発体制の拡充
- ロジスティック戦略の推進
- 現地調達化・現地化の加速

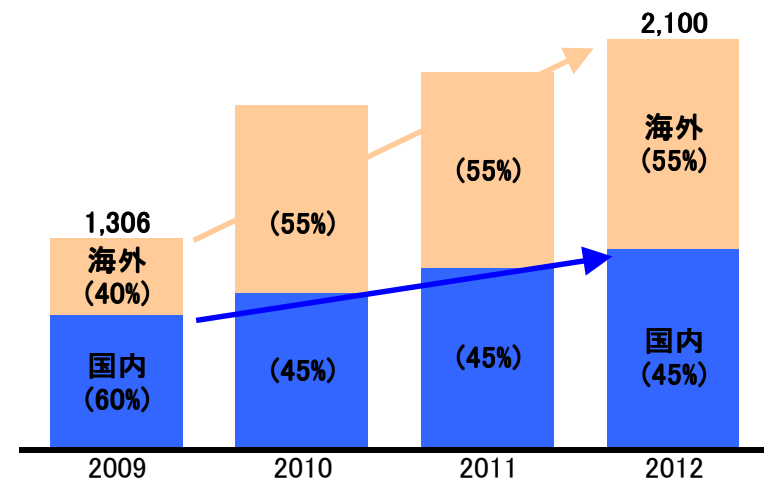
【アジア事業の拡大】

- 増産体制の確立と事業地盤強化
- 現地ニーズに即した仕様、コスト、プラットフォームに対応した事業展開

【非自動車事業の国内基盤の再構築とグローバル展開】

- 伊藤忠商事とのアライアンスによる事業拡大

■売上構成(単位:億円)

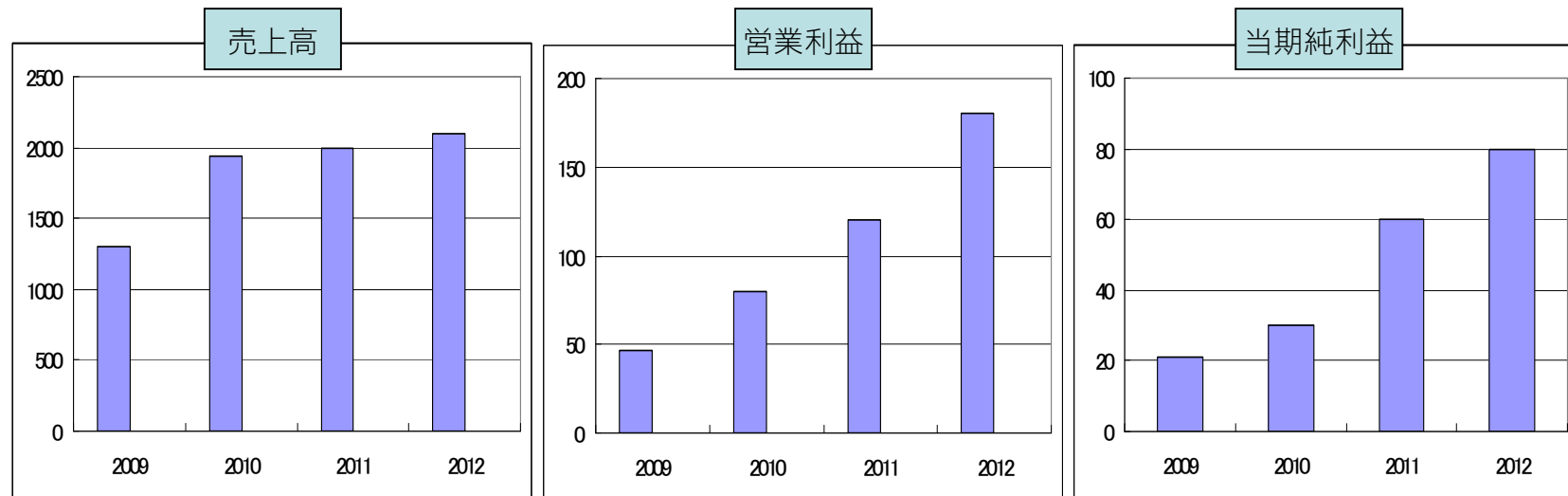


10. 連結業績目標

- 業績目標と為替前提

(単位:億円)	売上高	営業利益	当期純利益
2009年度実績	1,306	47	21
2010年度計画	1,940	80	30
2012年度目標	2,100	180	80

< 連結業績推移 (単位：億円) >



< 為替前提 >

USD= ¥ 90、EUR= ¥ 120、RMB= ¥ 13、IDR= ¥ 0.009、THB= ¥ 2.7

Copyright Akebono Brake Industry Co., Ltd. All Rights Reserved.



セグメント別説明

11. 地域別:日本

- 競争力向上 国内の見直し、そしてGlobal展開へ

◆日本市場の環境

- ・ 2012年生産台数見込み900万台超を想定(ピークの△15%)
- ・ 車両生産の海外シフト
- ・ 環境対応の加速(軽/小型車化、ECO CAR)



- ・ コスト競争力向上によるシェアアップ
- ・ 海外展開をにらんだ国内事業の見直し
- ・ 技術・モノづくりのグローバルに向けた発信基地の基盤づくり
- ・ グローバル人財の育成

12. 地域別:北米

- 北米市場の新築に向けた着実な展開と2012年営業黒字化

◆北米市場の環境

- 2012年生産台数見込み1,300万台超を想定(ピークの△15%)
- 燃費規制による中/小型車化



- BOSCH からの譲受事業の2012年営業黒字化
→2010年度・2011年度は営業損失の見込み
(買収の際に営業損失引当済み)
- 譲受事業とのシナジー効果の発揮
→akebono流+ α の生産のしくみの構築
→合理化によるコスト競争力の強化

13. 地域別:欧州

- 高性能ブレーキを切り口とした欧州市場の本格展開

◆欧州市場の環境

- ・ 2012年生産台数見込み1,800万台超を想定 (ピークの△15%)
- ・ モータースポーツ、ハイパフォーマンス車のメッカ
- ・ 環境対応の加速(ECO CAR)



- ・ 摩擦材基盤の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
→ ハイパフォーマンス車
- ・ キャリパー事業展開の検討

14. 地域別:アジア

- 低価格帯を中心とした更なる拡大


◆アジア市場の環境

アジア(中国・インドネシア・タイ) : 2012年生産台数見込み1,700万台超を想定(対09年比41%増)

中国：日・米・欧の自動車メーカーの本格進出、民族系の台頭

インドネシア：二輪市場の継続成長

タイ：日系自動車メーカーの現地生産加速(世界戦略車の生産拠点)

- 
- ・ アジア市場の増産体制の確立
 - ・ 現地ニーズに即した仕様、コスト、プラットフォームに対応した事業展開
 - ・ 徹底した原価低減による競争力強化→原材料の現地調達化



akebono New Frontier 30

ローリングプラン2010

数値目標

15. 連結業績目標

- 業績目標と為替前提

(単位:億円)	2009年度	2010年度	2012年度
売上高	1,306	1,940	2,100
営業利益	47	80	180
当期純利益	21	30	80
総資産	1,641	1,670	1,725
自己資本比率	26.7%	27.0%	33.0%
ネット有利子負債	395	407	350
ネットD/Eレシオ	0.9	0.9	0.6

<2010年～2012年為替前提>

USD	EUR	RMB	IDR	THB
¥90	¥120	¥13	¥0.009	¥2.7

※BOSCHからの譲受ビジネスは確定分のみ反映

16. 地域別売上高目標

- 地域別売上高

(単位:億円)	2009年度実績	2010年度計画	2012年度目標
売上高	1,306	1,940	2,100
日本	831	858	980
北米※	358	934	930
欧州	42	42	60
アジア	158	187	210
消去	△83	△81	△80

(単位:億円)	2009年度実績	2010年度計画	2012年度目標
北米	358 (\$382mil.)	934 (\$1,038mil.)	930 (\$1,033mil.)
従来からのビジネス	358 (\$382mil.)	357 (\$397mil.)	460 (\$511mil.)
Boschからの譲受ビジネス	—	577 (\$641mil.)	470 (\$522mil.)

※BOSCHからの譲受ビジネスは確定分のみ反映

17. 地域別営業利益目標

- 地域別営業利益

(単位:億円)	2009年度実績	2010年度計画	2012年度目標
営業利益	47	80	180
日本	34	45	110
北米※	△11	7	20
欧州	0	1	5
アジア	22	26	42
消去	2	2	3

(単位:億円)	2009年度実績	2010年度計画	2012年度目標
北米	△11 (△\$12mil.)	7 (\$8mil.)	20 (\$22mil.)
従来からのビジネス	△11 (△\$12mil.)	7 (\$8mil.)	20 (\$22mil.)
Boschからの譲受ビジネス	—	0	0

※BOSCHからの譲受ビジネスについては、2010年度・2011年度は営業損失の見込み。
(買収の際に営業損失引当済み)

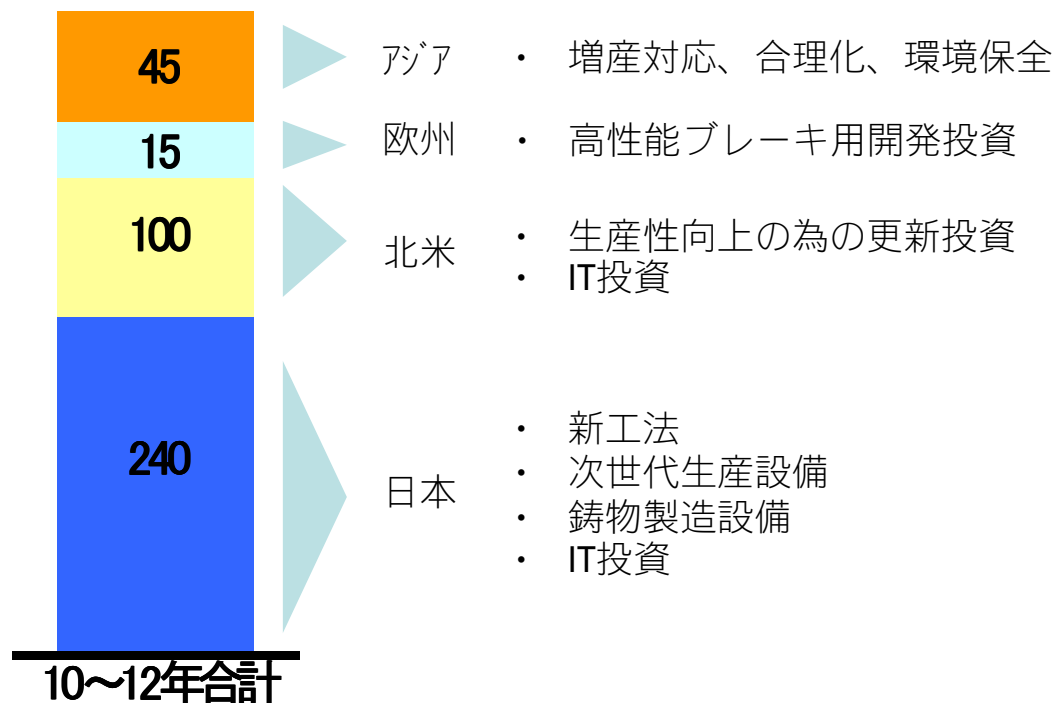
18. 投資/償却費

● 営業キャッシュ・フローの範囲内での投資

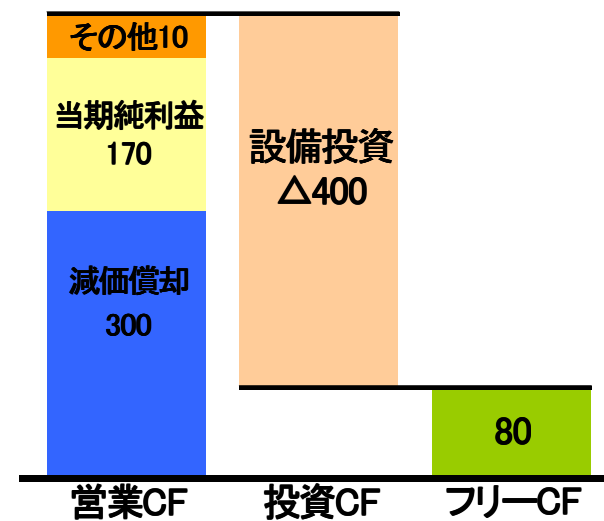
◆設備投資：400億円(3ヶ年合計)

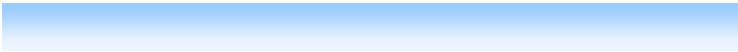
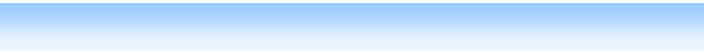
◆営業キャッシュフロー：480億円(3ヶ年合計)

設備投資(3ヶ年合計)



キャッシュフロー(3ヶ年合計)





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。

