

曙ブレーキグループ 中期経営計画

2025年8月7日
曙ブレーキ工業株式会社

事業環境

外部環境と内部環境

外部環境

四輪車用製品

- ・ 成長は鈍化するも、継続的な世界全体需要の成長が見込まれる
- ・ 地域軸ではインドが特に成長加速
- ・ 顧客軸では引き続き中資系が成長

二輪車用製品

- ・ 継続的な世界全体需要の成長が見込まれる
- ・ 顧客軸では日系の高いプレゼンスが継続

産業機械用製品

- ・ 成長は鈍化するも、継続的な世界全体需要の成長が見込まれる

鉄道車両用製品

- ・ 円安による国内旅行の増加とインバウンドの増加で回復
- ・ 継続的な世界全体需要の成長が見込まれる

補修品

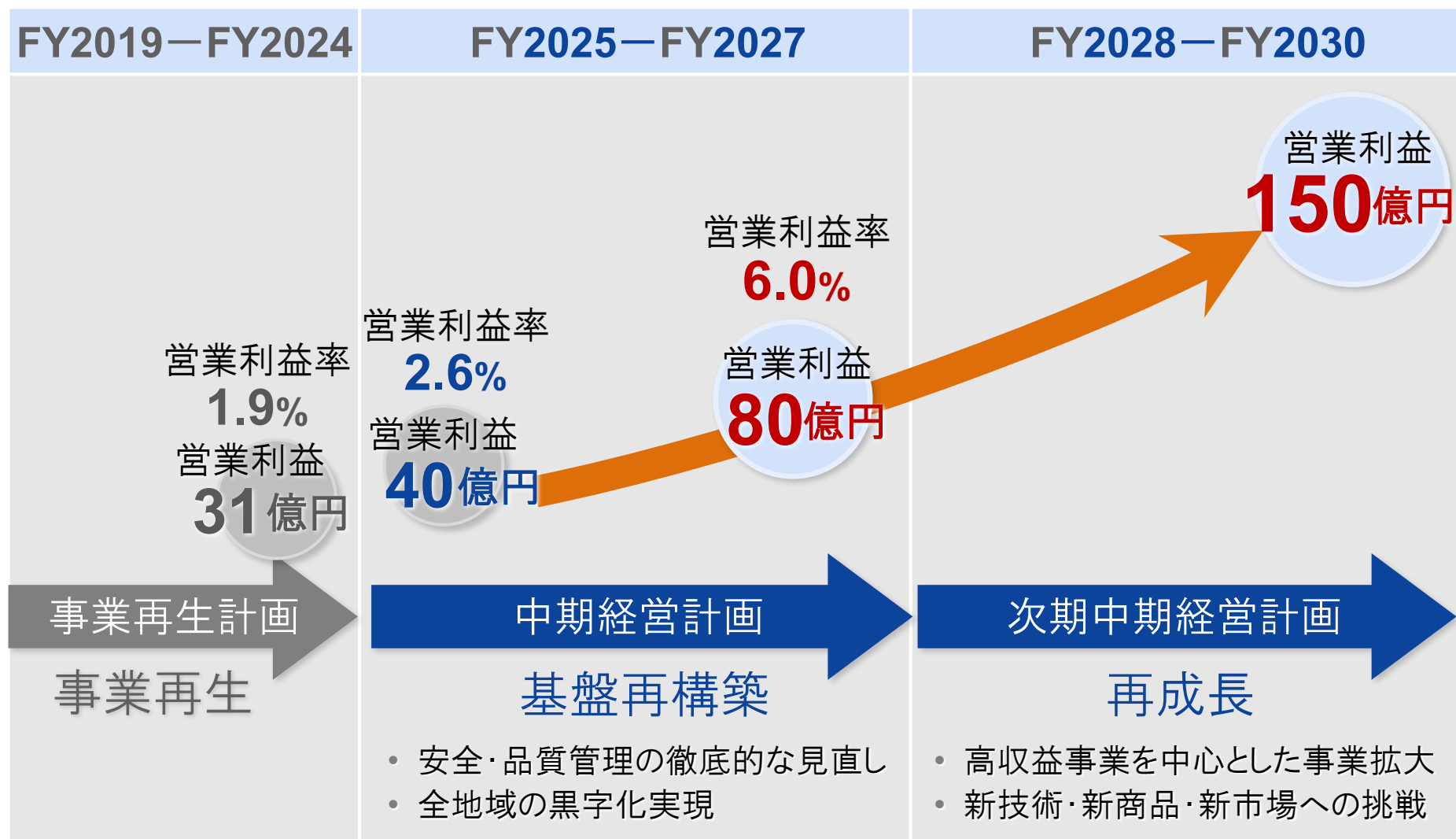
- ・ 電動化が進み、交換用摩擦材需要は減少傾向だが、一方で市販セグメントにおいて、高い効き性能、快適性を求める需要が増加
- ・ 北米のフリート向け製品の成長及び欧米・中国の付加価値製品の需要が見込まれる

内部環境

- ・ 安全・品質の強化が必要 ⇒ お客様のさらなる信頼獲得
- ・ 北米事業の赤字 ⇒ 黒字化
- ・ 低収益製品の存在 ⇒ 収益性の向上と高収益製品への注力

経営の方向性

中期経営計画の位置づけ



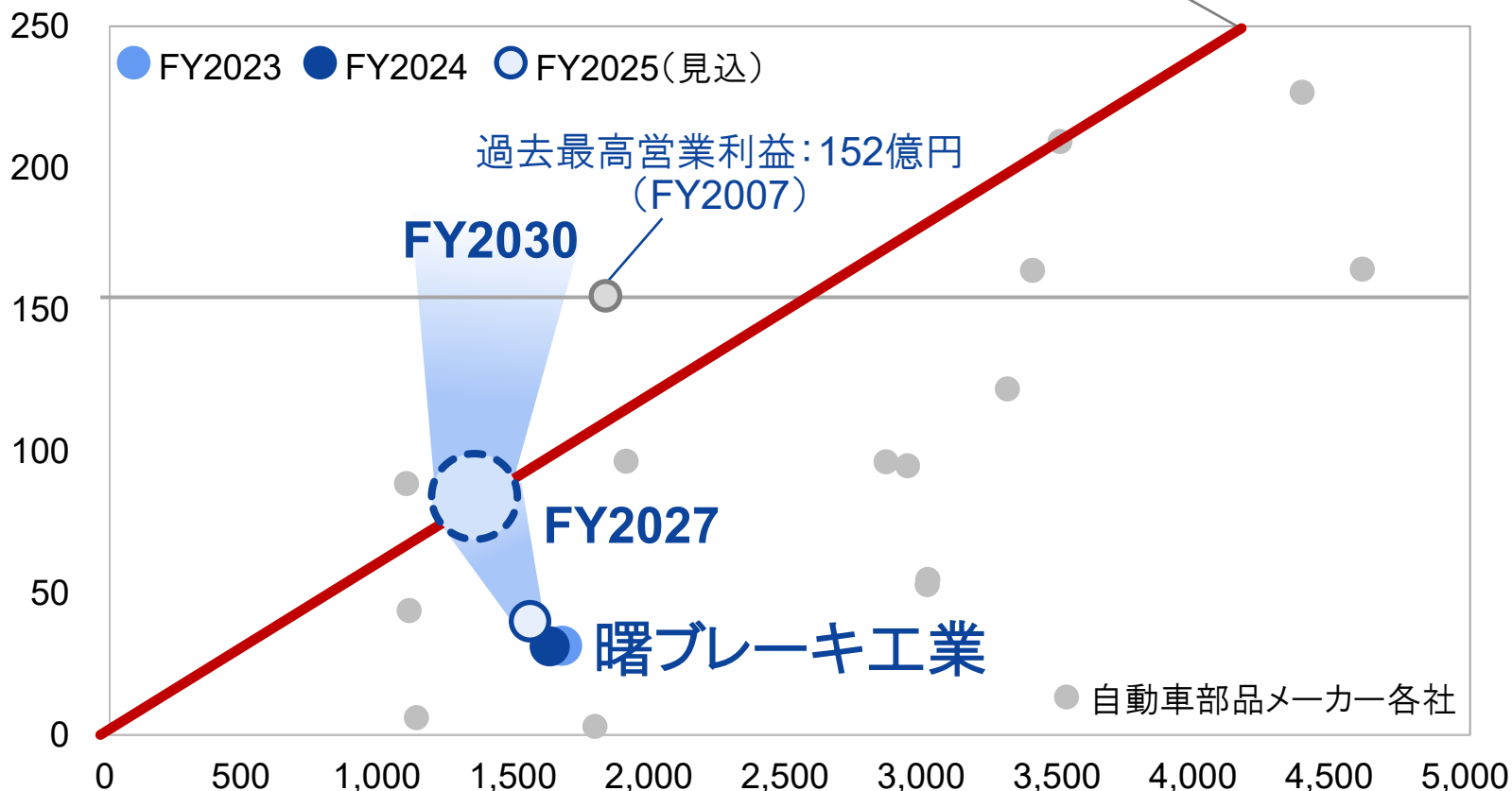
FY2030に目指す位置

FY2030には過去最高利益を超える成長を目指す

単位: 億円

営業利益

営業利益率: 6.0%



売上高

曙ブレーキグループの強み(技術)

幅広いカテゴリーで機構製品・摩擦材を製造する唯一のメーカー

二輪車用



二輪車用
ディスク
ブレーキ



マスターシリンダー



ブレーキパッド

四輪車用



ディスクブレーキ



ドラムブレーキ



ブレーキライニング

モーター
スポーツ用



F1用ブレーキ



耐久レース用
ブレーキ

産業機械用

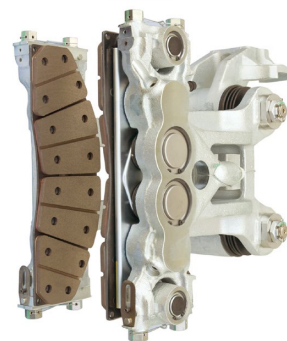


フォークリフト用
ブレーキ



ラフテレーン
クレーン用
ブレーキ

鉄道車両用

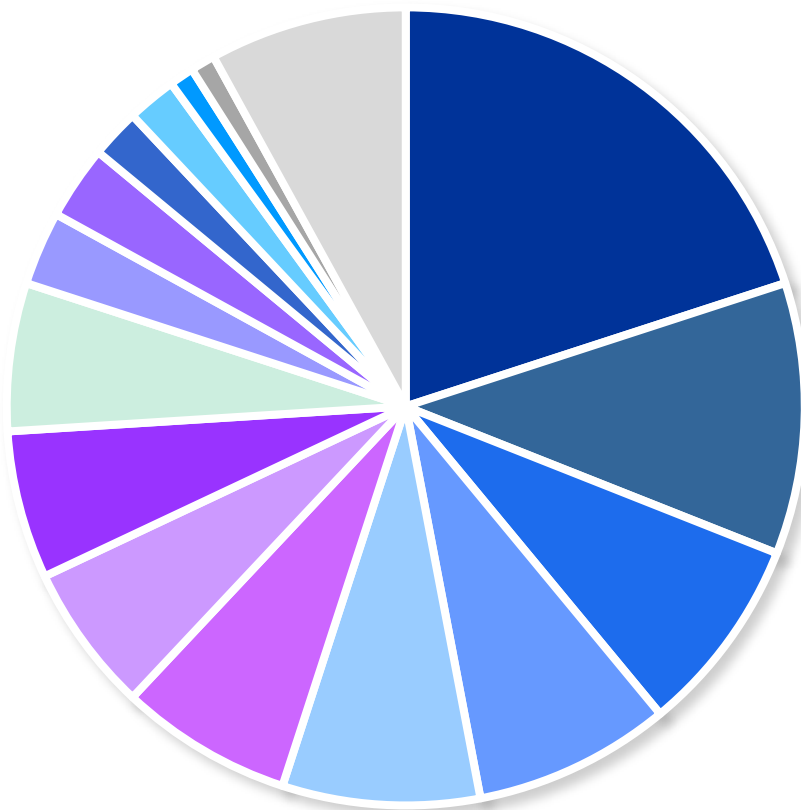


新幹線用
ディスクブレーキ

曙ブレーキグループの強み(お客様)

国内外の幅広いお客様に製品を納入

お客様別売上高比率 FY2024

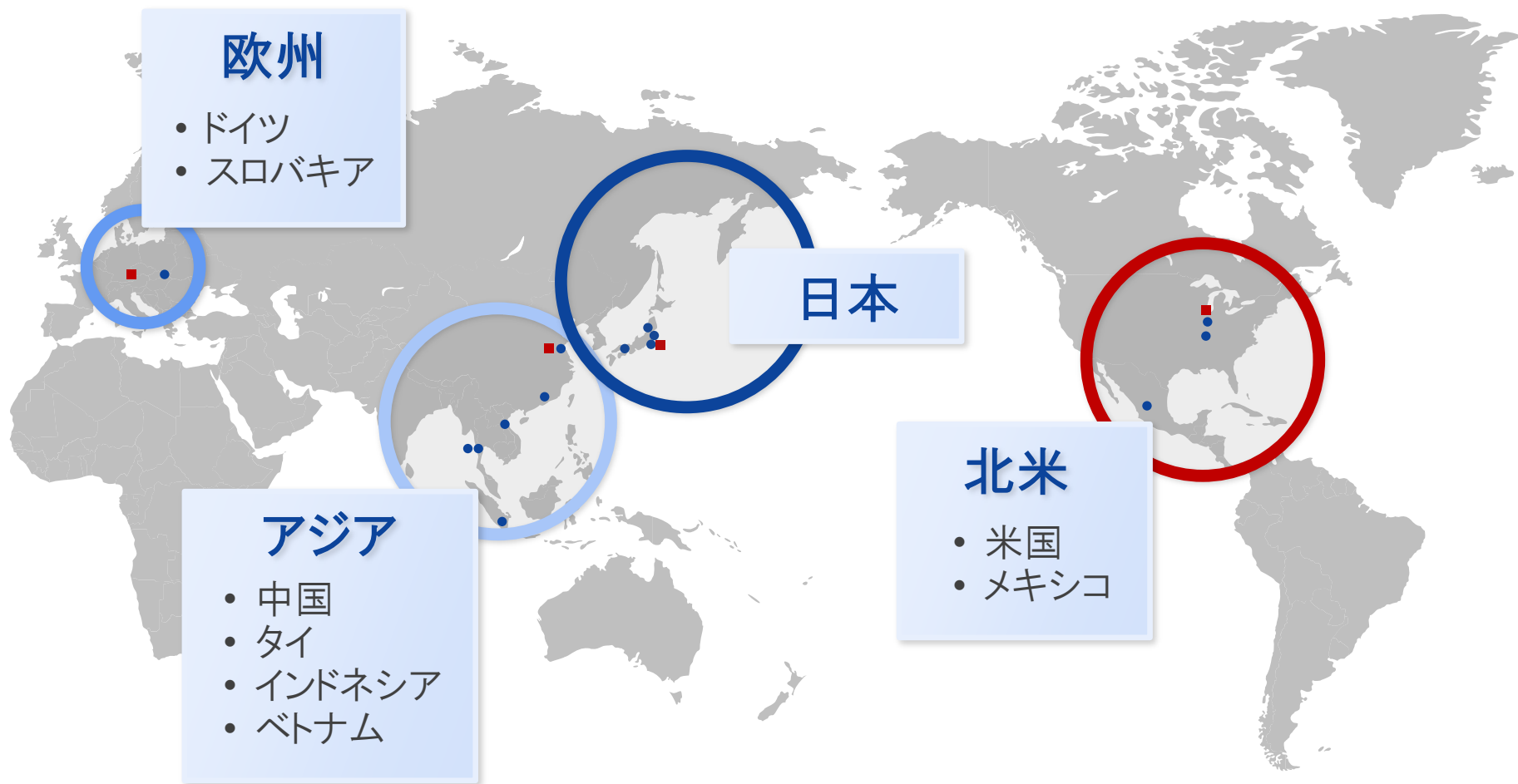


- 自動車メーカーの系列に属さない独立系のブレーキメーカーとして、自動車メーカーへのOEM(新車組付用)供給を中心に、製品を提供
- 主なOEMのお客様は、ほぼ全ての日系自動車メーカーに加え、米国・欧州・中国など、海外の自動車メーカー
- 自動車以外にも、商用車、二輪車、鉄道、産業機械の各メーカーなど、お客様は多岐にわたる

曙ブレーキグループの強み(地域)

グローバルで研究開発・製造(地産地消)

● 製造拠点 ■ 開発拠点



曙ブレーキグループの課題

製品・地域ごとの収益性(FY2025)

収益性

製品

地域

高



マージナル



低

- 二輪車用製品
- 鉄道車両用製品
- 産業機械用製品
- 補修品



- 四輪車用製品

- 日本
- インドネシア
- タイ

- 欧州
- 中国

- 北米

FY2025—FY2027 主要施策 - 1

基盤再構築—既存事業の改善・強化

製品

四輪車事業

- ・収益性改善

鉄道事業

- ・油圧ブレーキビジネス拡販
- ・欧州貨車向けビジネス立ち上げ

補修品事業

- ・市販向け高付加価値製品による日本でのシェア拡大
- ・フリート向け高付加価値製品による米国でのシェア拡大

地域

- ・北米：米国事業の黒字化

既存事業の収益性改善・強化を図り、将来に向けた基盤再構築を実施

FY2025—FY2027 主要施策 - 2

次期中計(FY2028—FY2030)に向けた新技術・新商品・新市場への仕込み

製品

四輪車事業

- ・車両の電動化・知能化に応じた新商品開発

二輪車事業

- ・新市場・新製品への参入検討

鉄道事業

- ・油圧ブレーキ⇒空圧ブレーキ⇒電動ブレーキへの技術開発
- ・環境対応摩擦材の準備

産業機械事業

- ・新市場開拓、摩擦材新領域

補修品事業

- ・OEM向け第2純正品によるシェア拡大

地域

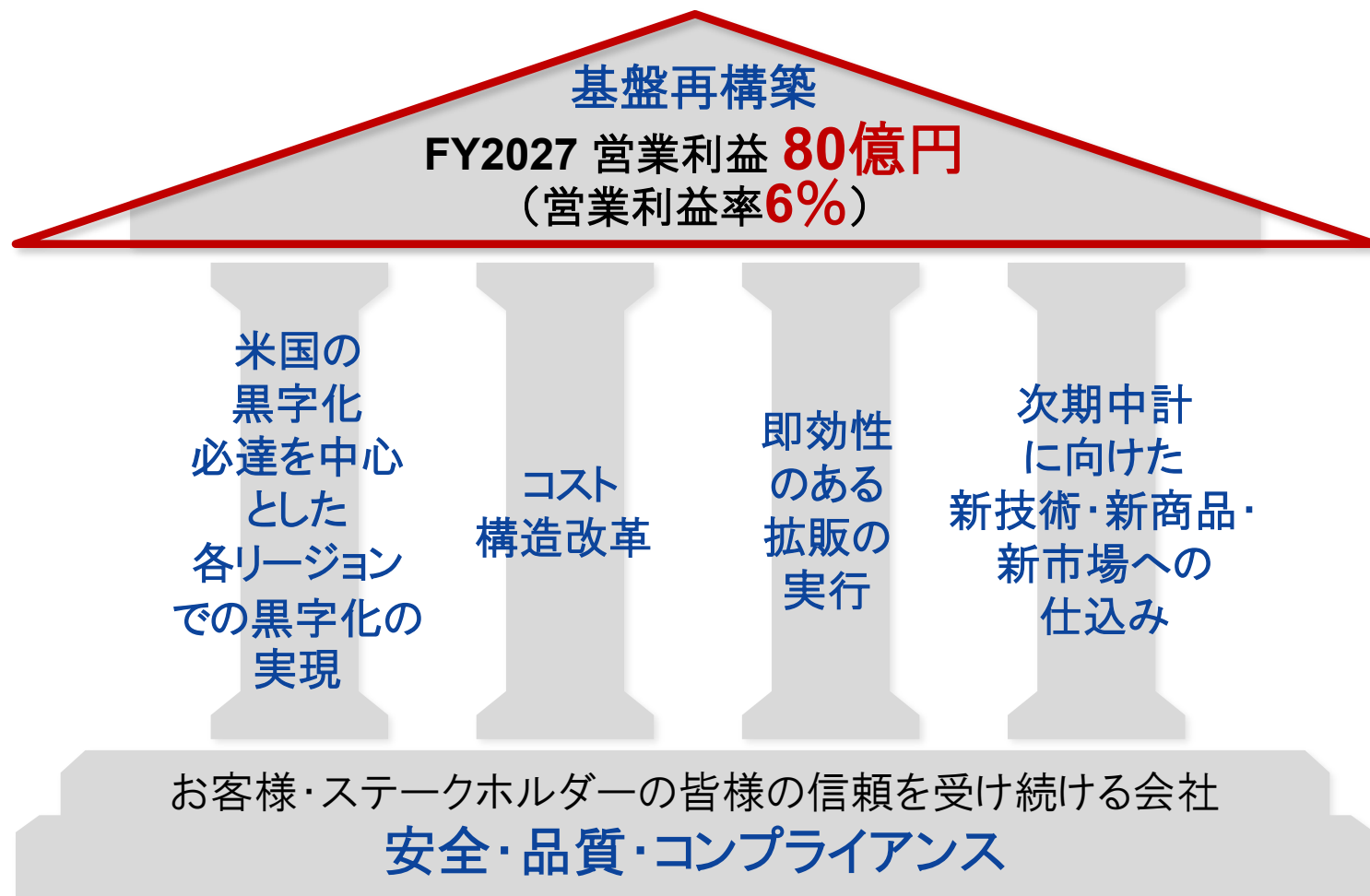
- ・インド：市場参入検討

長年培ってきた摩擦材・機構技術を応用した新領域への挑戦

FY2025—FY2027 中期経営計画骨子

中期経営計画 4つの柱

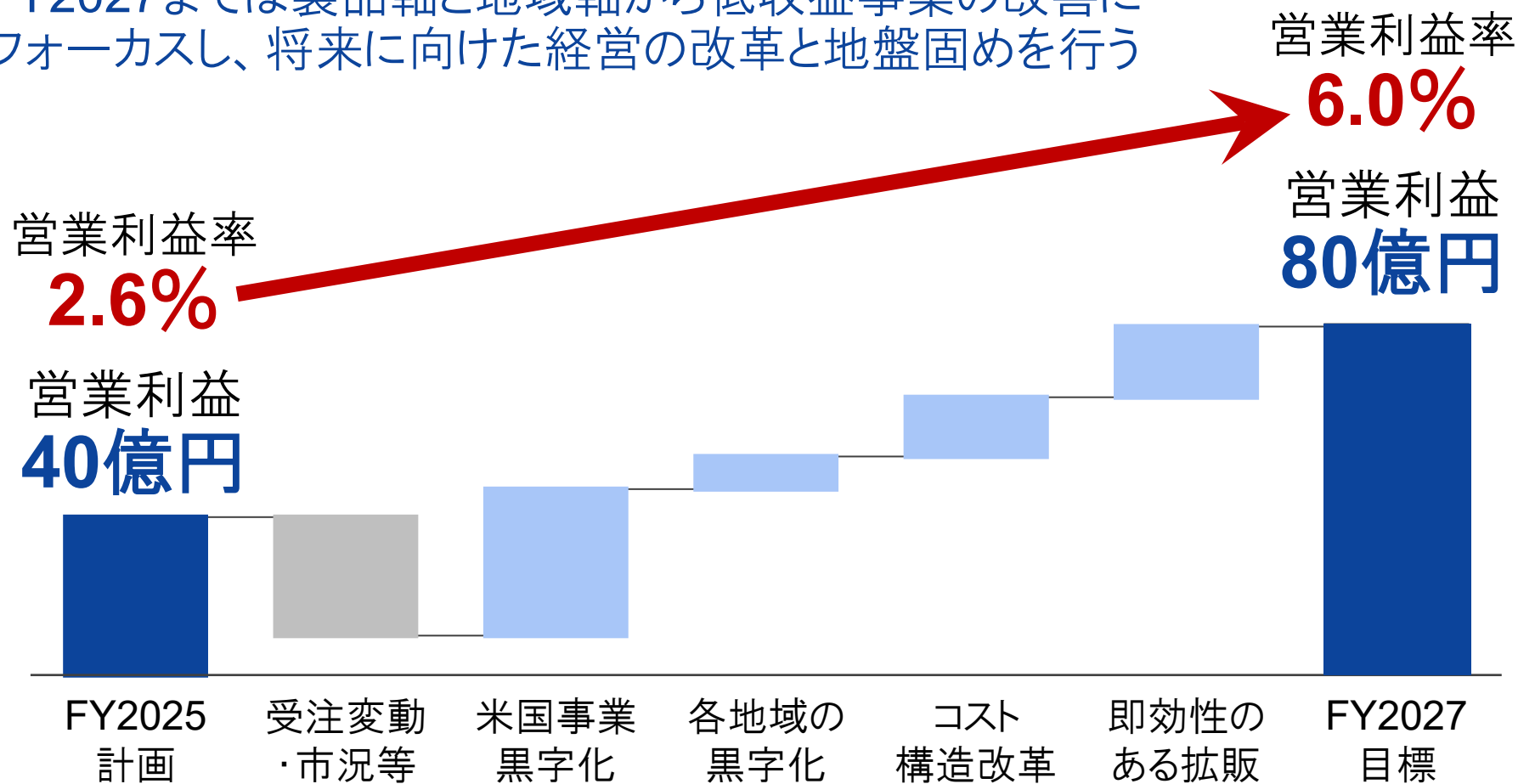
このストラクチャーを実現し、従業員が「誇り」と「満足」をもって働ける会社となる



FY2025—FY2027 主要施策

主要施策の実行による営業利益の向上

FY2027までは製品軸と地域軸から低収益事業の改善にフォーカスし、将来に向けた経営の改革と地盤固めを行う



FY2025—FY2027 設備投資

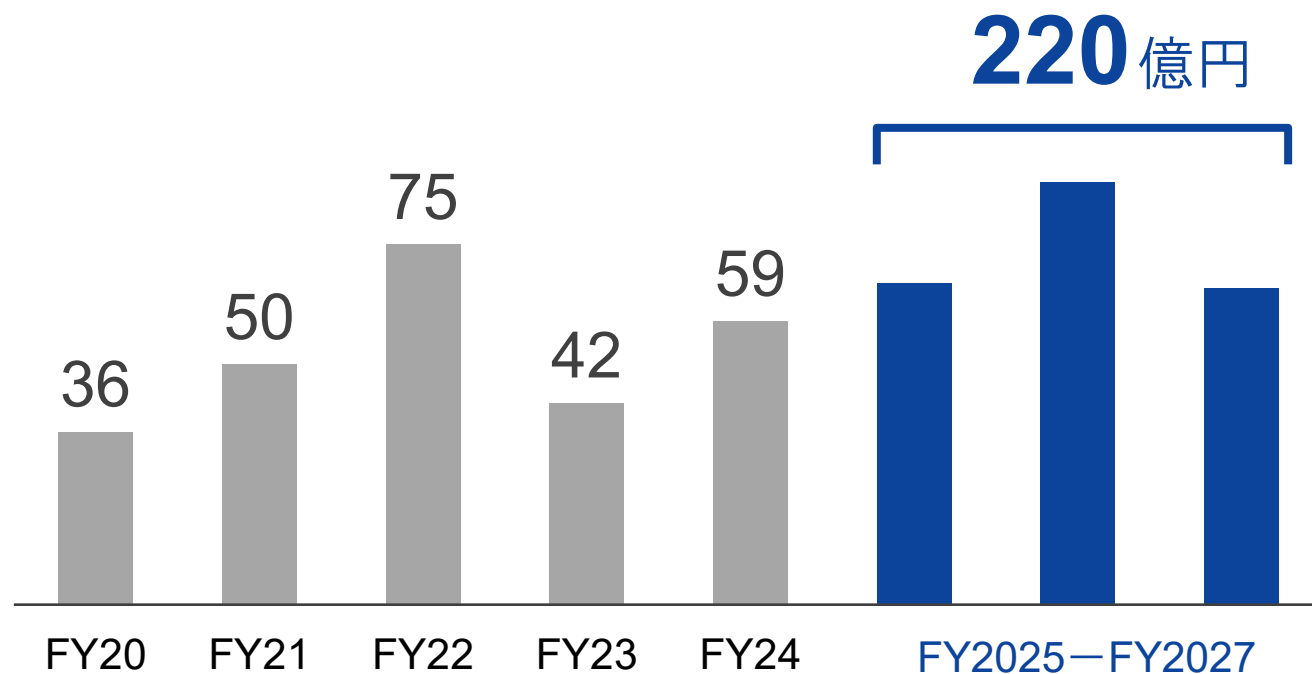
主要施策実行のための設備投資計画

安全品質・生産合理化に重点を置きつつ事業投資も進め、
FY2028以降につなげる

単位：億円

事業再生計画

中期経営計画



研究開発費

売上高比率

4.0%

5.0%

FY2027 業績目標・指標

基盤再構築の実現に向けた主要KPI

| 指標 | FY2025 | FY2027 |
|---------------------|--------|--------|
| 営業利益 | 40億円 | 80億円 |
| 営業利益率 | 2.6% | 6.0% |
| 連結フリー・ キャッシュ・フロー | 9億円 | 60億円 |

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。