



平成 24 年 11 月 2 日

各 位

会 社 名 曙ブレーキ工業株式会社
代 表 者 名 代表取締役社長 信元久隆
コード番号 7238 東証第一部
問 合 せ 先 広報室長 新井良夫
T E L 03-3668-5183

新中期経営計画 「akebono New Frontier 30 - 2013」

曙ブレーキ工業株式会社(東京都中央区 代表取締役社長 信元 久隆、以下“akebono”)は、2015 年度を最終年度とする新中期経営計画「akebono New Frontier 30 - 2013」を策定いたしましたのでお知らせ致します。

詳細は添付資料をご参照ください。

新興国の伸長による市場拡大を受け、akebono の基軸であり成長目標である Global30 (OEM ディスクブレーキパッド世界シェア 30%の獲得)の達成を 2020 年度とし、グローバル市場におけるシェアの拡大とともに企業価値の向上を図ってまいります。

1. 新中期経営計画の定量目標

2015 年度連結売上高	2,500 億円
同 連結営業利益	200 億円
同 連結営業利益率	8%
同 OEM ディスクブレーキパッドシェア	20%

2. 重点施策

(1) 将来に向けた技術の差別化

- ▶ 高性能量販車向けブレーキビジネス : 確実な立上げ、品質・収益確保
- ▶ グローバルプラットフォーム : グローバルでの供給体制確立
- ▶ 新興国対応 : 新興国ニーズ対応の低コストブレーキの開発
- ▶ 環境技術・新技術への対応 : 次世代環境対応技術の確立

(2) 革命的原価低減に向けた努力の継続と海外への展開

- ▶ 「共通化・標準化+特性」を前提とした総原価低減活動
- ▶ 北米・欧州事業の収益基盤確立
- ▶ 需要に見合った生産再編とリソース配分の見直し

(3) 日米中心から日米欧アジアへのグローバル化の加速

- グローバル人財開発
- 新興国進出
- グローバル供給網・開発体制の拡充

以上

2020年ビジョンに向けた 新中期経営計画

akebono New Frontier 30 - 2013

2012年11月2日
曙ブレーキ工業株式会社

中期経営計画 — aNF 30 ローリングプランの振り返り

長期ビジョン — 2020年に目指す姿

新中期経営計画 — akebono New Frontier 30 - 2013

中期経営計画 – aNF 30 ローリングプランの振り返り

ローリングプラン2010～2012（'10～'12）の振り返り



達成に
向けた
3本柱
(主な成果)

1. 将来に向けた技術の差別化
 - ▶▶▶ 次世代摩擦材設備導入、高性能ブレーキビジネス拡大
2. 革命的な原価低減に向けた努力の継続と海外への展開
 - ▶▶▶ 固定費削減の継続、北米事業拡大、ベトナム・メキシコへの進出
3. 日米中心から日米欧アジアへのグローバル化の加速
 - ▶▶▶ グローバルプラットフォーム受注(クロスファンクショナルチーム体制)

Global30達成に向け、グローバルベースでの競争力を加速

Global30の達成

OEMディスクブレーキパッド
世界シェア30%を目指す

8-8-12の達成

原価率8割、販管費率8%、
営業利益率12%

グローバル供給網確立

グローバルでの商品供給網
確立を目指す

グローバル開発体制確立

各開発拠点での開発体制
を共有し、Global開発へ

【長期ビジョン(2020年に目指す姿)】

Global30の達成

8-8-12の達成

グローバル供給網確立

グローバル開発体制確立

新中期経営計画 akebono New Frontier 30 - 2013

達成に向けた以下の3本柱は不変
競争力強化と収益基盤の再構築を軸に、引き続きGlobal30達成を目指す

- 【達成に向けた3本柱】
- 将来に向けた技術の差別化
 - 革命的な原価低減に向けた努力の継続と海外への展開
 - 日米中心から日米欧アジアへのグローバル化の加速

新中期経営計画 – akebono New Frontier 30 - 2013

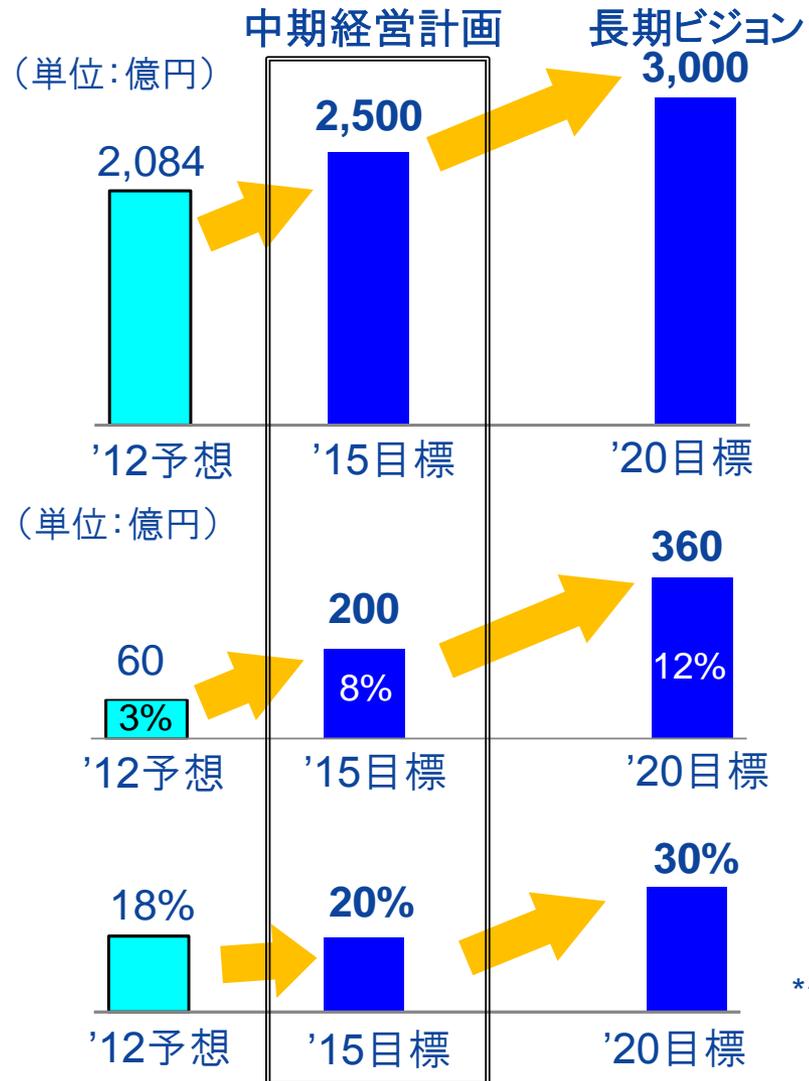
2013年～2015年3カ年計画：数値目標

2015年目標

売上高 2,500億円

営業利益 200億円
(営業利益率 8%)

OEMパッドシェア 20%



新中期経営計画 – akebono New Frontier 30 - 2013

2013年～2015年3カ年計画:数値目標

(単位:億円)

業績目標	2011 実績	2012 予想
売上高	2,096	2,084
営業利益	38	60
当期純利益	△32	21



2015 目標
2,500
200
120

(単位:億円)

連結貸借対照表・キャッシュフロー	2011 実績	2012 予想
総資産	1,810	1,760
自己資本比率	23.9%	25.0%
ネットD/Eレシオ(倍)	1.2	1.4
フリーキャッシュフロー	△143	△80



2015 目標
1,950
30%以上
0.8
100

達成に向けた3本柱

1. 将来に向けた技術の差別化



2. 革命的原価低減に向けた努力の継続と海外への展開



3. 日米中心から日米欧アジアへのグローバル化の加速



1. 将来に向けた技術の差別化

高性能量販車向け ブレーキビジネス

- 確実な立上げ、品質・収益確保
- アルミビジネス/欧州ビジネス拡大

グローバルプラットフォーム (GPF)

- グローバルでの供給体制確立

新興国対応

- ニーズに合った低コスト品の開発
- 地産地消/現地開発・現地調達

環境技術/新技術

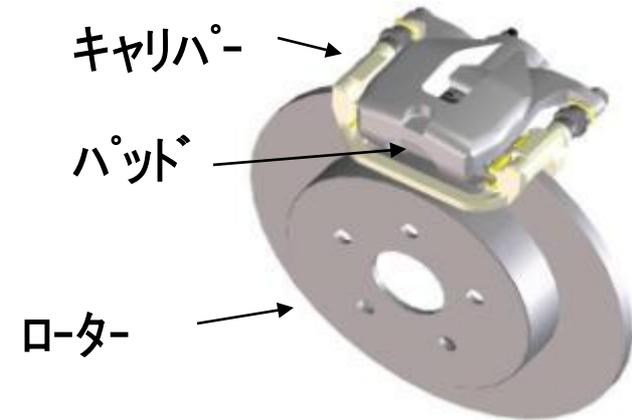
- 銅レス・銅フリー、低引き摺り、アルミ化
- 電動ブレーキ
- NVH解析制御技術
- 次世代摩擦材設備拡大

達成に向けた3本柱: 将来に向けた技術の差別化(新技術、新商品)

3点セット(モジュール)開発

(NVH解析制御技術)

キャリパー+パッド+ローター



FNCローター開発

軟窒化表面処理(FNC: Ferritic Nitro-Carburizing)ローター



達成に向けた3本柱: 将来に向けた技術の差別化(新技術、新商品)

電動ブレーキ開発

Motor on Caliper



Motor on DIH



Motor on LT



達成に向けた3本柱: 将来に向けた技術の差別化(新技術、新商品)

環境対応型ブレーキ開発



(軽量化)

鋳鉄→アルミ化

鋼材→樹脂化



(低引きずりキャリパー)

パッドとローターの隙間を最適化し、
回転抵抗減少による自動車の燃費向上



(環境負荷物質削減)

銅レス、銅フリー

アンチモンフリー

達成に向けた3本柱: 将来に向けた技術の差別化(新技術、新商品)

HE/HP用ブレーキ開発

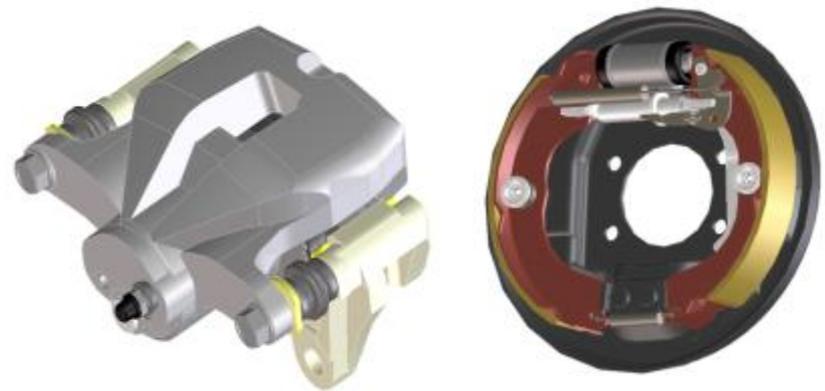
HE ハイエンド

HP ハイパフォーマンス



低コストキャリパー・ドラム

(新興国対応)



達成に向けた3本柱: 将来に向けた技術の差別化(新技術、新商品)

次世代摩擦材設備

⇒ 省エネ効率約50%の生産設備の開発、導入

(環境に優しく競争力のある設備を開発し、収益性向上に貢献)

〔次世代摩擦材設備開発の視点〕

- 設備、型のミニマム化
→ 無駄なエネルギー使用を抑える
- 工法をシンプルに
- 原材料かくはん時の粉塵飛散防止
→ 作業環境改善、修繕費削減

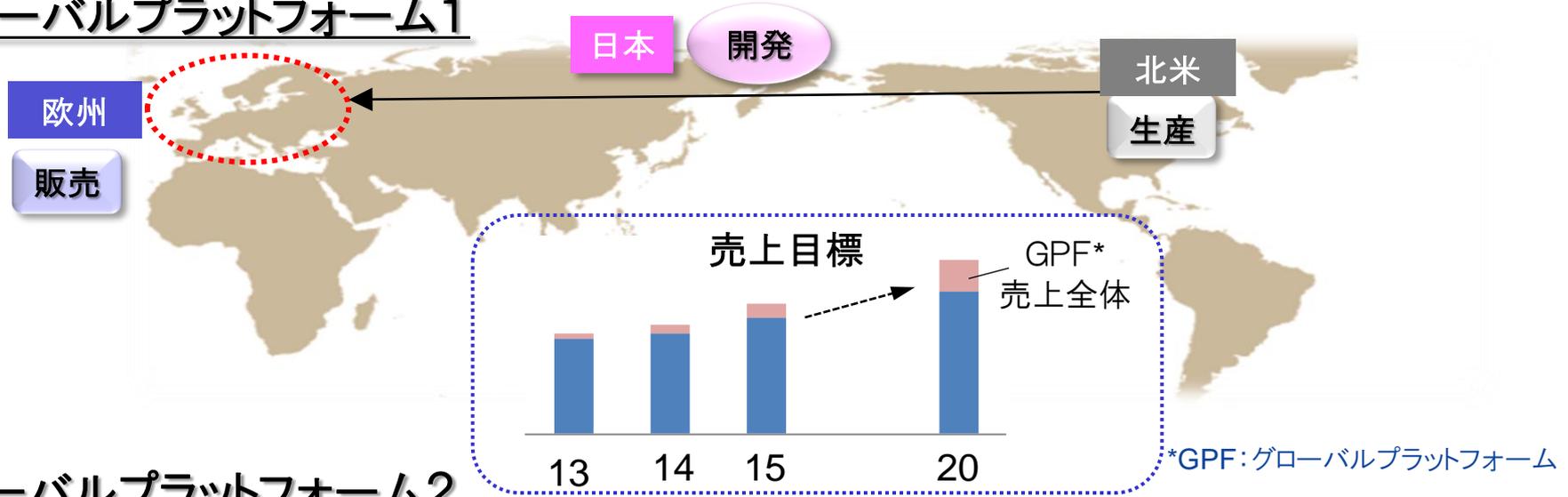
- 1モジュール10ライン→8ラインへ
- 摩擦材の金型軽量化
- 粉じん飛散量を20分の1に低減
- 材料歩留り向上
- 省資源への貢献

日本(山形製造)に2012年7月新設備を導入、順次展開へ

新中期経営計画 – akebono New Frontier 30 - 2013

達成に向けた3本柱: グローバルプラットフォーム

グローバルプラットフォーム1



グローバルプラットフォーム2



達成に向けた3本柱

2. 革命的原価低減に向けた努力の継続と海外への展開

C&S+t

(共通化・標準化＋特性)

- 支援部門まで踏み込んだ総原価・費用見直し
- 不採算ビジネスからの脱却
- 現調化推進

北米、欧州事業 収益基盤確立

- 北米子会社(ABC)生産区分最適化
- 欧州子会社(AESA)再建と新基盤の構築
- 黒字化定着

生産再編 リソース配分見直し

- 日本での生産再編(ドラム、摩擦材)
- 生産性改革による競争力維持

3. 日米中心から日米欧アジアへのグローバル化の加速

グローバル人材開発

- Ai-village(akebono研修センター)の活用
- 現地人材育成・登用
- 外国人グローバル幹部職の登用

新興国進出

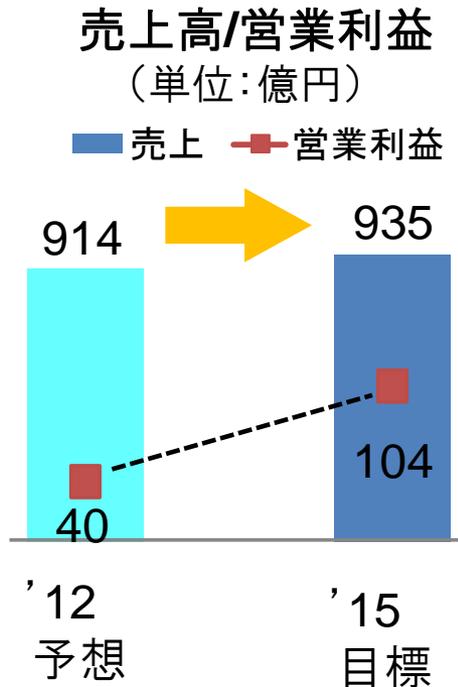
- メキシコ進出(2013年9月SOP)
- インド進出検討
- ベトナムの拡大
- 南米戦略検討

グローバル供給網/ 開発体制の拡充

- 欧州ファウンデーションブレーキ開発拠点
- 欧州ブレーキキャリパー生産体制
- ASEANセンター整備

地域別：日本

国内生産の競争力向上、技術の発信基地、収益基盤見直し



■生産拠点再編

- 国内需要に見合った生産能力最適化
- 国内シェア拡大
- 外注品の内製化

■技術の発信基地

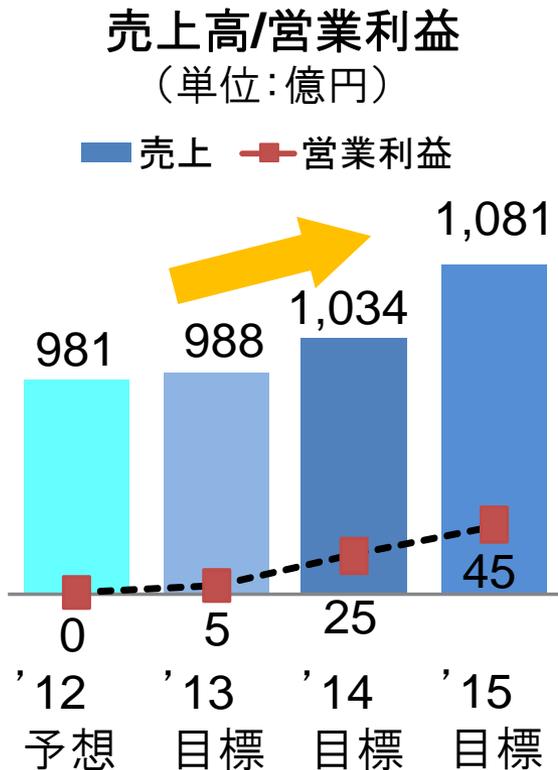
- 次世代摩擦材設備導入、量産展開

■収益基盤の見直し

- 8-8-12の達成を目指し、受注プロセス・原価企画・商品企画を含めた全体を再構築
- 間接業務を見直し、スリムな組織へ

地域別：北米

黒字化定着、メキシコを含めた生産区分の最適化

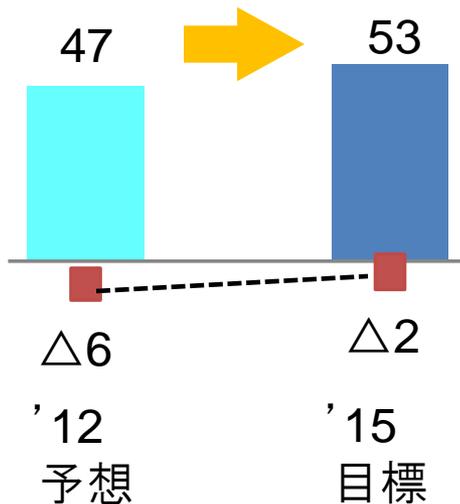


- 生産区分最適化(グランドデザイン)
 - アルミキャリパー、摩擦材集約化
 - コーナーモジュール一貫生産
- 鋳物調達最適化
 - 調達先の多様化、一部海外からの調達
- コスト競争力向上
 - 設備のC&S+t促進、設備現調化促進
 - ロジスティクスコスト削減
- 高付加価値製品受注の拡大
 - アルミ製品、FNC製品受注拡大
 - 3点セット、銅フリー開発

欧州市場への本格展開、既存工場の再構築

売上高/営業利益
(単位：億円)

■ 売上 ■ 営業利益



■ 高性能ブレーキ製品拡販

- ハイパフォーマンス車向け受注拡大
- 欧州市場でのプレゼンス向上

■ 開発体制の再編

- ファウンデーションブレーキ開発拠点の新設 (ランス(フランス))

■ ブレーキキャリパー工場の新設検討

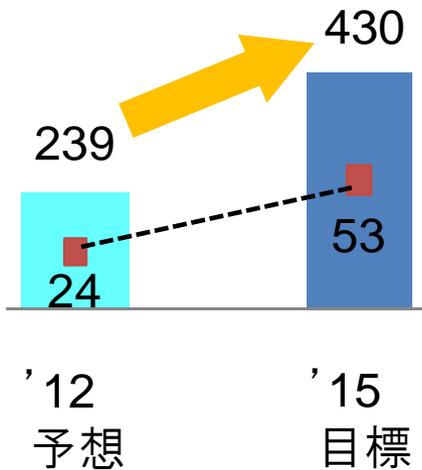
■ 摩擦材工場の生産能力増強

- 徹底的な原価低減の推進

成長市場での更なる事業拡大

売上高/営業利益
(単位:億円)

■ 売上 ■ 営業利益



■ アセアン統括機能の確立

- ・ タイを中心にインドネシア、ベトナム、日本本社との連携強化、マネジメント強化

■ グローバルプラットフォーム

- ・ アジア向け生産、欧州域内への供給

■ 現地調達化促進

■ インド進出検討

■ 地域別

- ・ 中国 黒字定着化
- ・ タイ 補修品摩擦材生産集中化
- ・ インドネシア 利益率確保、ベトナム支援/拡大

業績見通し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とりまく経営環境の変化、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。