



さりげない安心と感動する制動を

2013年3月期 決算説明会資料

2013年5月9日
曙ブレーキ工業株式会社

2013年3月期 業績説明

市場環境

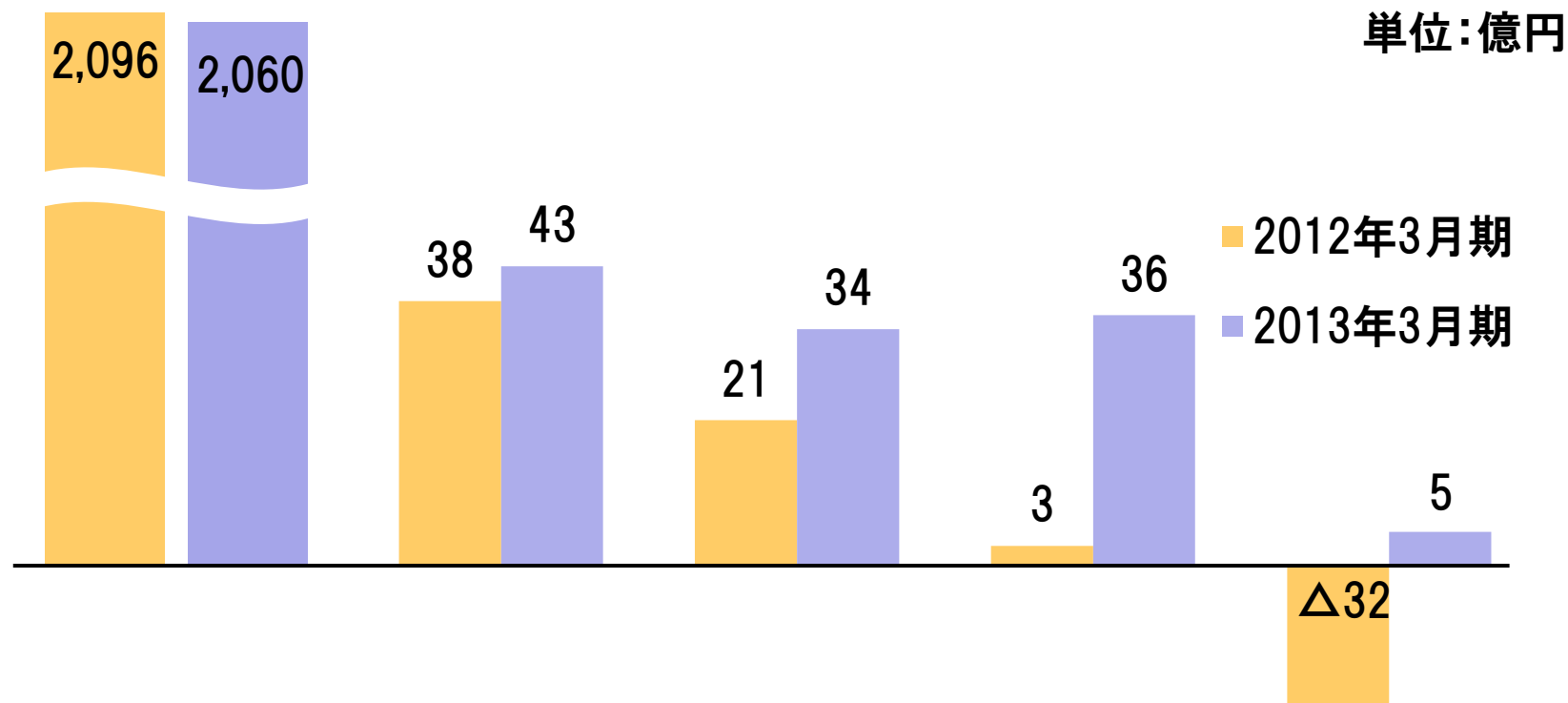
- 国内: 上半期のエコカー補助金・減税の政策効果で、生産台数は前年度に比べ3%増加
- 北米: 緩やかな景気回復により、現地販売も14.8百万台と好調で市場は拡大傾向
- 欧州: 各国の緊縮財政からマイナス成長が続いており市場は縮小
- 中国: 世界最大の市場に成長したが、景気拡大のスピードが落ちており伸びが鈍化
- ASEAN: 現地経済は好調で、生産・販売共に増加

連結業績

売上高2,060億円、営業利益43億円と前期比で減収なるも増益。
当期純利益は5億円と黒字を確保。

2013年3月期:連結業績(対前年同期比)

売上は微減だが、営業利益は増加



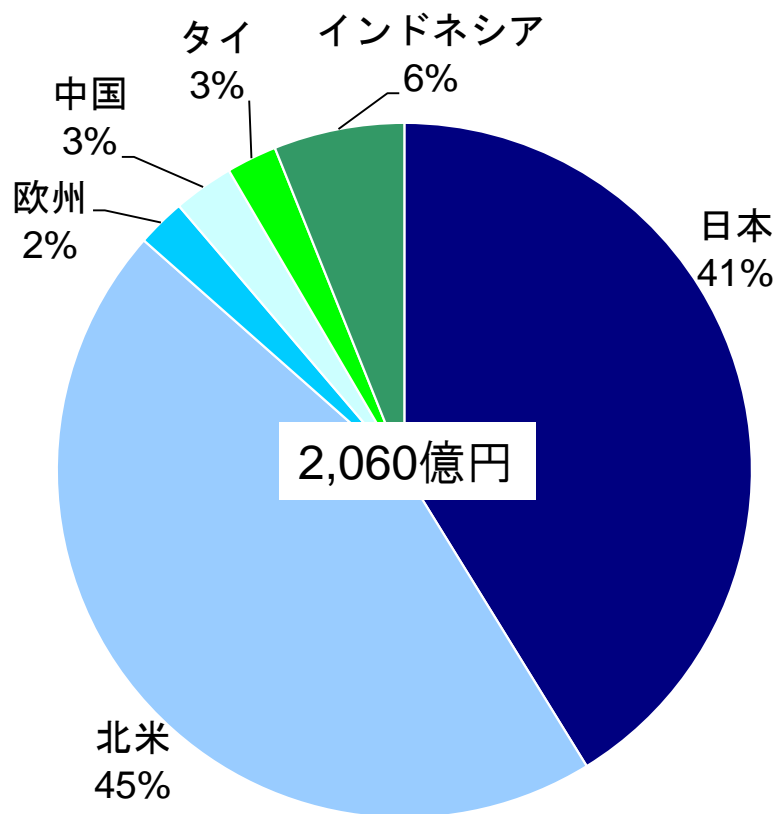
	売上高	営業利益	経常利益	税引前 当期純利益	当期純利益
前年差	△35	+5	+13	+33	+37
前年比	△2%	+13%	+62%	11倍	—

2013年3月期:売上高 [地域別]

前年比では北米・タイが伸長、日本・インドネシアが減収

<2013年3月期実績>

単位:億円

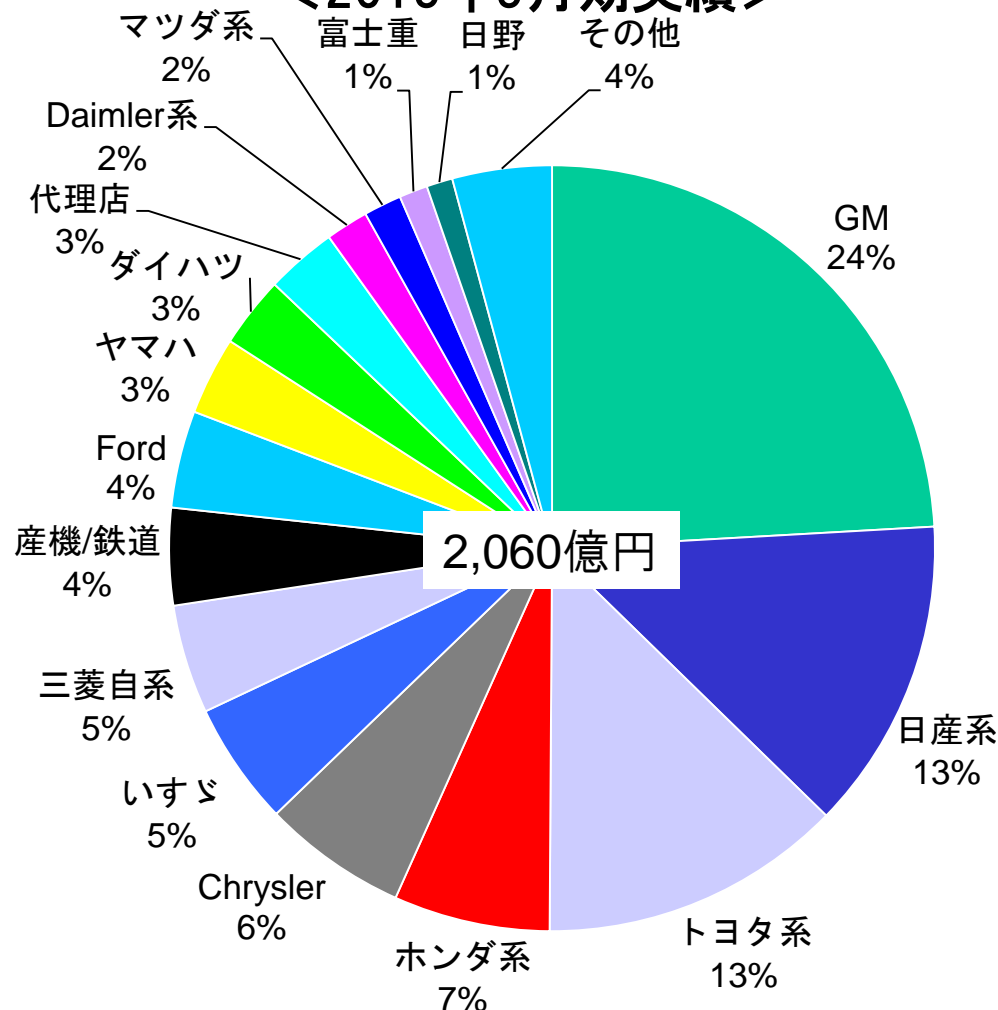


	12年 3月期	13年 3月期	差	為替 換算 影響
日本	962	895	△67	—
北米	963	984	+21	+6
欧州	50	49	△1	△1
中国	53	61	+8	+2
タイ	28	51	+22	△0
インドネシア	140	132	△8	△9
アジア計	221	243	+22	△8
小計	2,195	2,171	△25	△3
連結消去	△99	△110	△11	—
合計	2,096	2,060	△35	△3

2013年3月期:売上高 [お客様別]

トップ3社は変わらず。米系ではGM・Chryslerが増大

＜2013年3月期実績＞



	12年3月期	13年3月期
GM	22%	24%
日産系	15%	13%
トヨタ系	11%	13%
ホンダ系	5%	7%
Chrysler	5%	6%
いすゞ	5%	5%
三菱自	5%	5%
産機/鉄道	5%	4%
Ford	8%	4%
ヤマハ	4%	3%
その他	15%	16%
合計	100%	100%

2013年3月期:地域別の状況

北米が赤字脱却

単位:億円	売上高		
	'12/3月期	'13/3月期	差
日本	962	895	△ 67
北米	963	984	21
欧州	50	49	△ 1
中国	53	61	8
タイ	28	51	22
インドネシア	140	132	△ 8
アジア	221	243	22
連結消去	△ 99	△ 110	△ 11
合計	2,096	2,060	△ 35

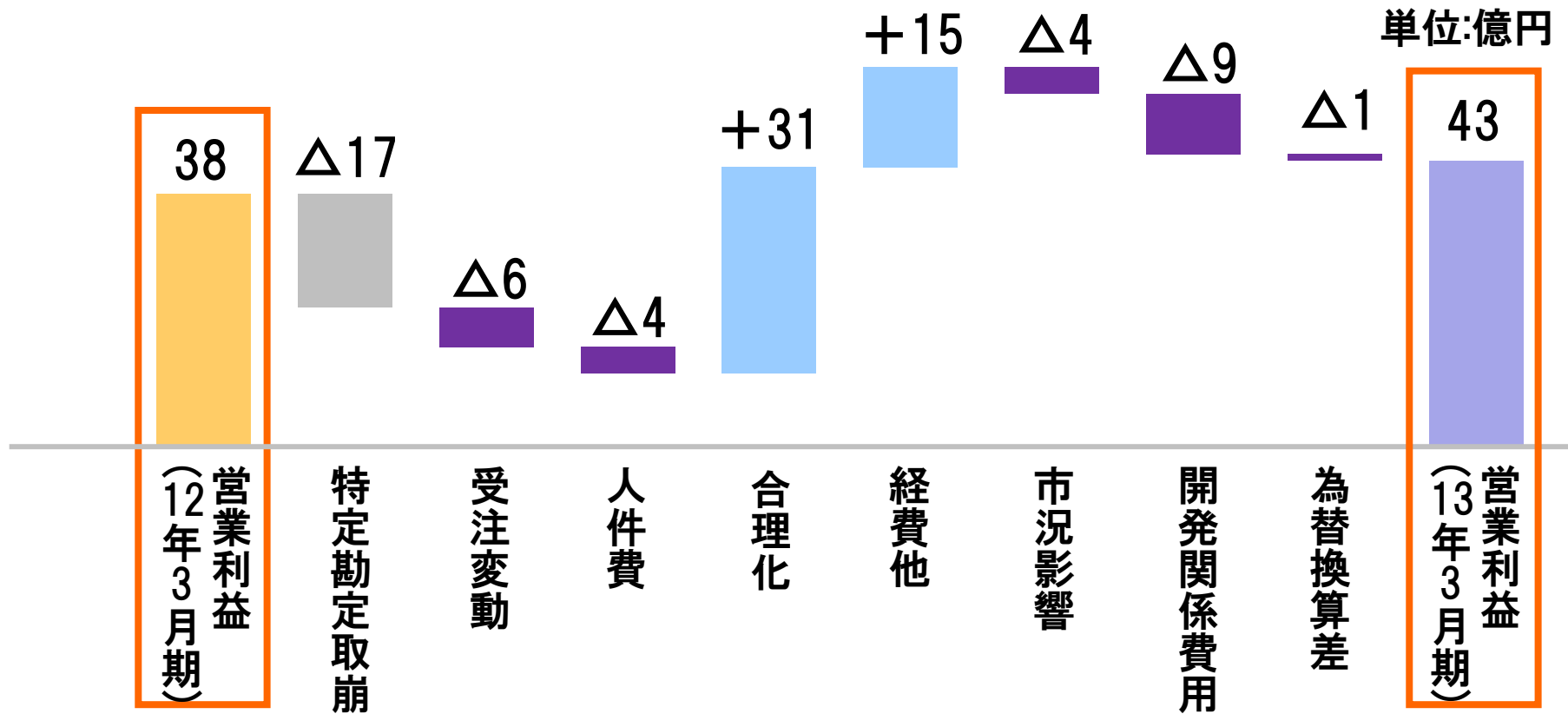
営業利益		
'12/3月期	'13/3月期	差
59	23	△ 36
△ 54	1	54
△ 4	△ 8	△ 4
8	5	△ 3
2	1	△ 1
25	18	△ 7
35	24	△ 11
2	3	1
38	43	5

為替 USD:79.6→80.1、EUR:109.6→107.4、CNY:12.4→12.7、THB:2.6→2.6、IDR:0.009→0.009

- 国内:** 完成車メーカーの海外移管や補修品を含む国内客先の輸出減少により、売上・利益ともに減少。海外市場向け開発費の増加による利益減
- 北米:** 合理化の推進に加え、不採算モデルの一部生産終了や新規品受注増、販売価格・仕入価格の見直しによる採算改善により、営業赤字から脱却
- 欧州:** 域内需要が縮小している中、補修品の売上比率が下がり赤字幅が拡大
- 中国:** 前半好調なるも10月以降の尖閣諸島問題の生産数量の落ち込みで増収減益に
- ASEAN:** 2輪車は販売不振だが4輪車は全体的に好調。労務コストが上昇

2013年3月期:営業利益増減分析(対前年差)

特定勘定取崩を除くと22億円の改善



日本	59		△27	+7	+14	△4		△26		23
北米	△54	△17	+14		+15	+24	+1	+17		1
欧州	△4			△4						△8
アジア	35		+6	△7	+2	△5	△5		△1	24
連結消去	2		+1							3

2013年3月期:営業利益から純利益まで

経常利益34億円、最終利益で5億円

単位:億円

前年同期

主な勘定

営業利益

38

営業外収支△17

支払利息
為替差損

△ 13
△ 2

経常利益

21

特別損益 △18

固定資産減損損失
および売却損

△ 19

税前当期純利益

3

法人税等
少数株主利益

△ 23
△ 12

当期純利益

△32

当期

主な勘定

営業利益

43

営業外収支△9

支払利息
為替差益

△ 12
+ 4

経常利益

34

特別損益 +2

投資有価証券売却益
固定資産減損損失
および売却損

+ 4
△ 2

税前当期純利益

36

法人税等
少数株主利益

△ 20
△ 11

当期純利益

5

2013年3月期:キャッシュ・フロー

有価証券の償還により設備投資資金を捻出

単位:億円

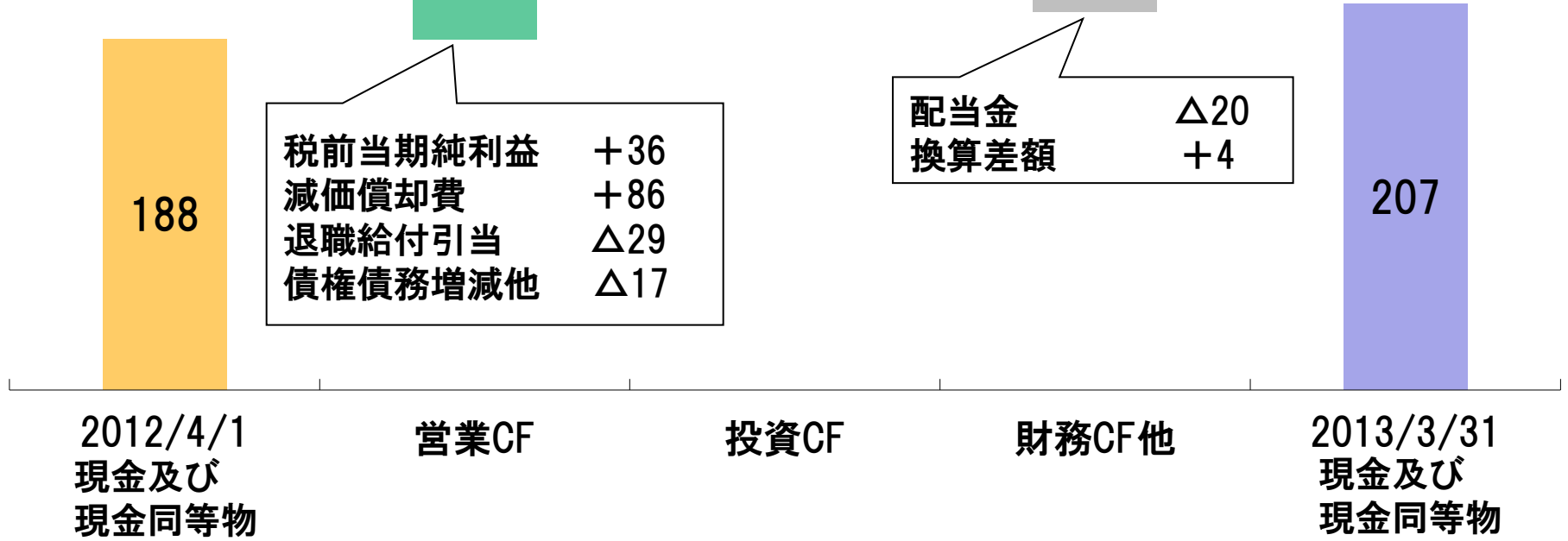
短期資金運用を含む
実質的な現預金残高
341億円

短期資金運用を含む
実質的な現預金残高
210億円

設備投資(無形含む)等	△198
有価証券等取得償還他	+98
定期預金の預入払戻	+56
その他	+3

税前当期純利益	+36
減価償却費	+86
退職給付引当	△29
債権債務増減他	△17

配当金	△20
換算差額	+4

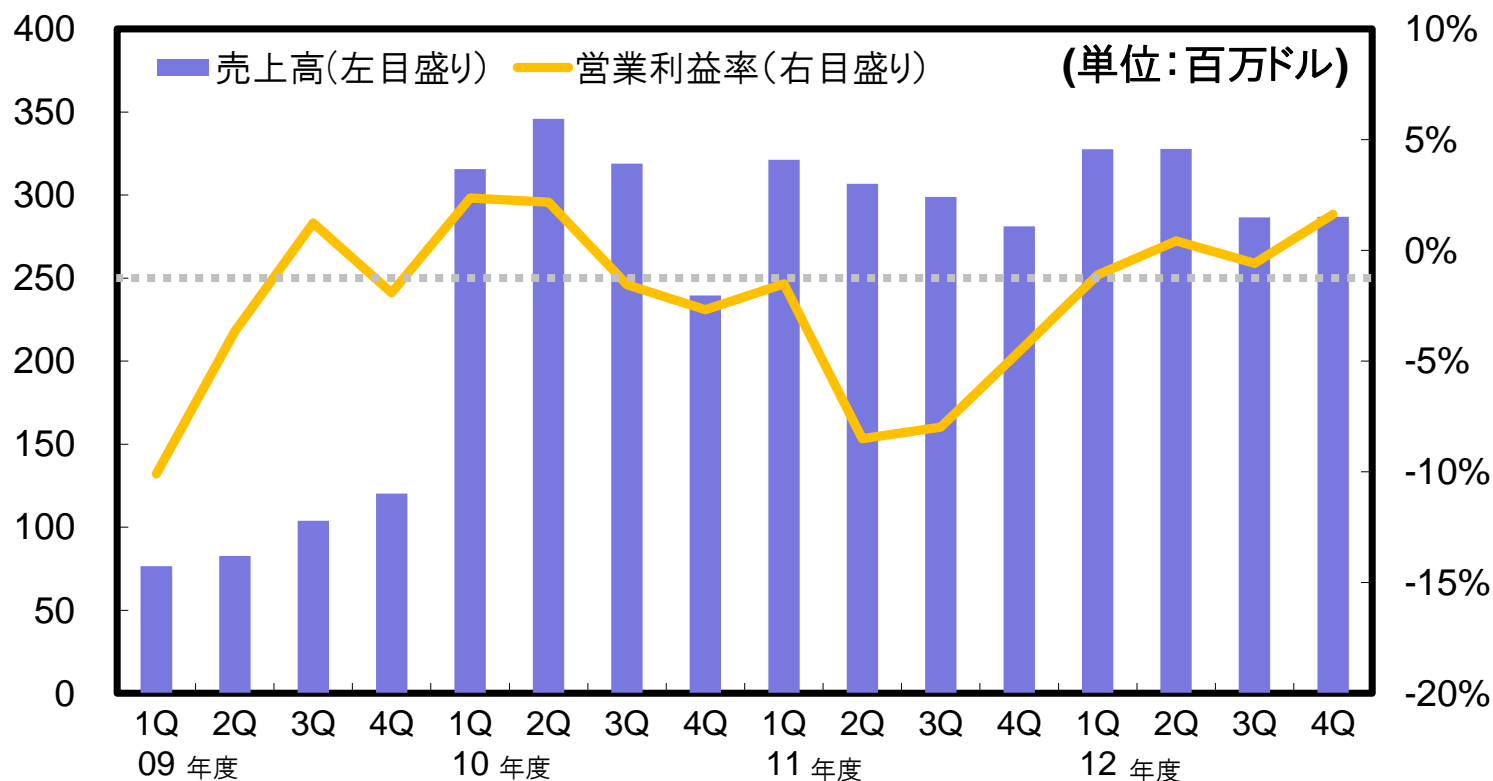


北米事業の現状とFY2012実績

北米：FY2012実績と四半期毎推移

売上は微増だが、営業利益では黒字に回復

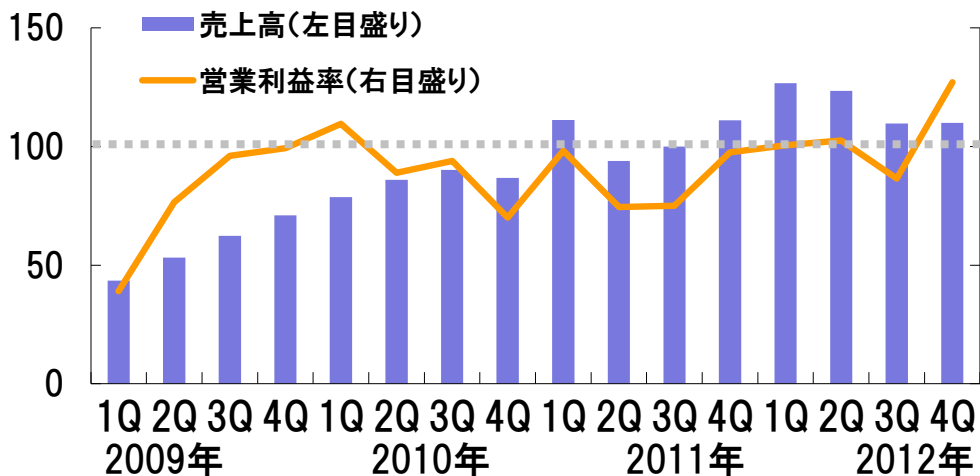
(単位:百万ドル)	FY2011	FY2012	前年差
売上高	1,209	1,228	+19
営業利益	△67	1	+68



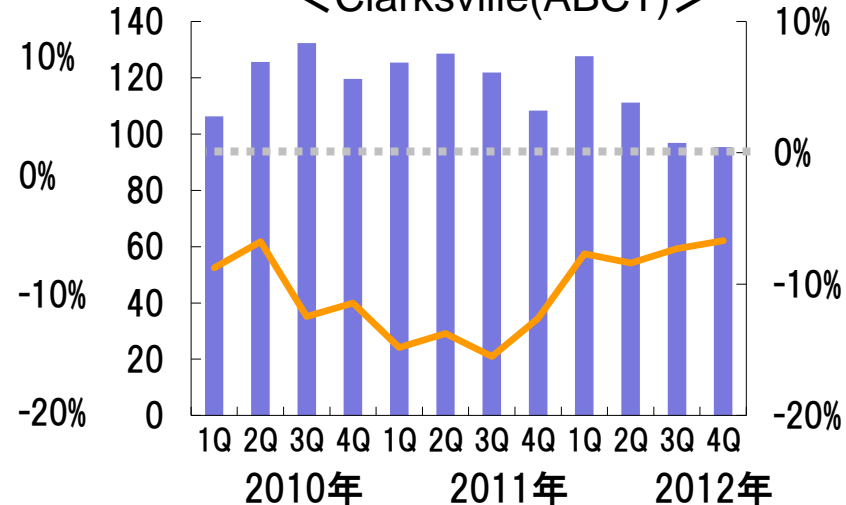
北米：拠点別売上高と営業利益率の推移

Clarksville以外の工場は黒字化を達成

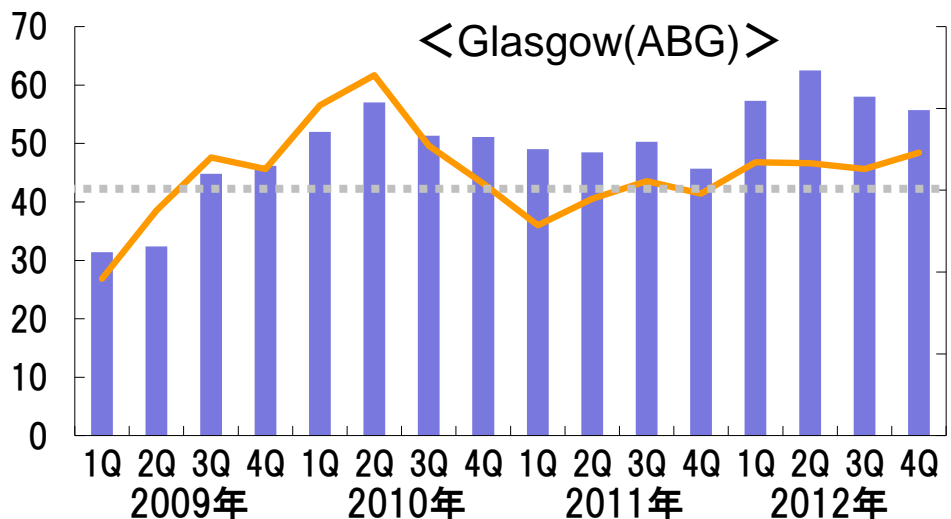
単位：百万ドル <Elizabethtown(ABE)>



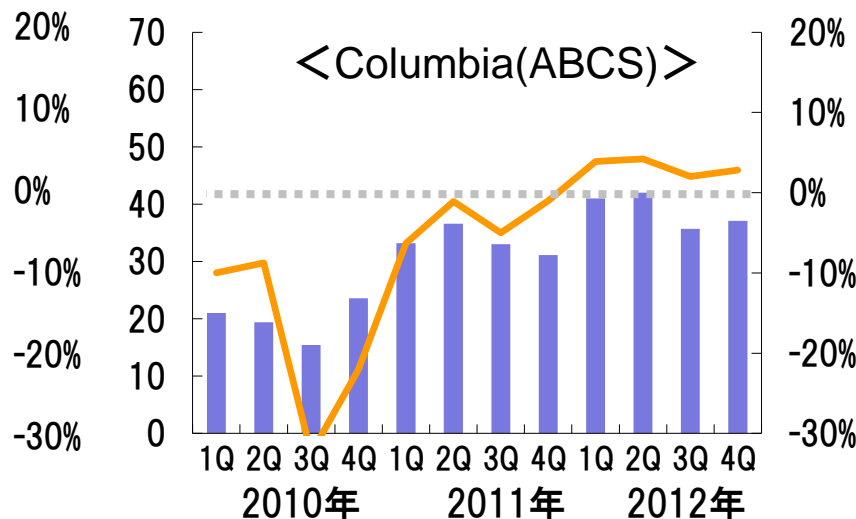
<Clarksville(ABCT)>



<Glasgow(ABG)>

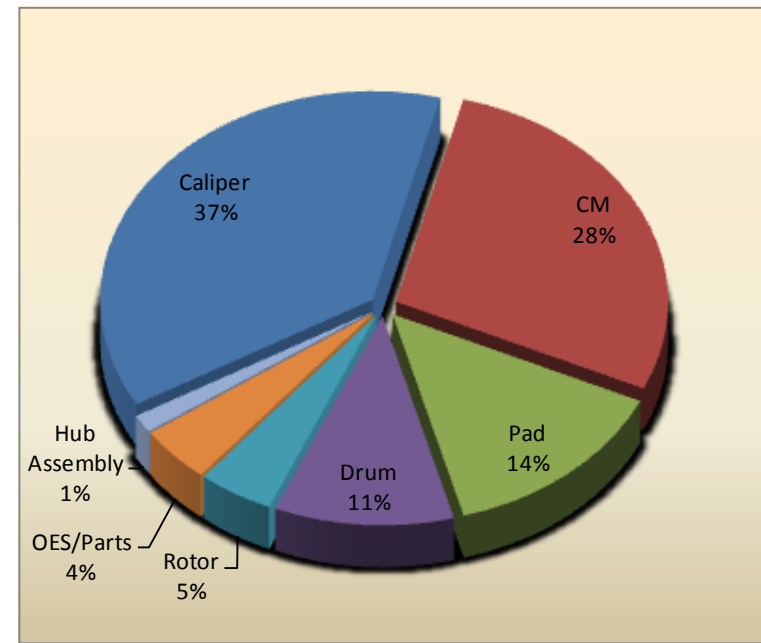
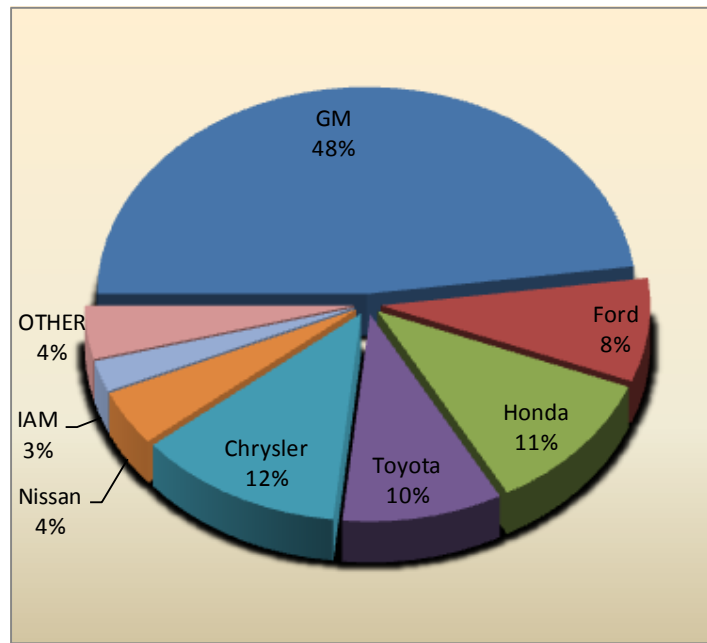


<Columbia(ABCS)>



北米：FY2012お客様別売上・製品別売上

Ford向けは下がったが、GM、ホンダ、トヨタ、Chrysler向けが伸びた



Customer	% of Sales		Customer	% of Sales	
	FY2012	FY2011		FY2012	FY2011
GM	576,684	48%	GM	564,921	47%
Ford	97,439	8%	Ford	145,483	12%
Honda	133,106	11%	Honda	100,249	8%
Toyota	116,053	10%	Toyota	84,652	7%
Chrysler	149,141	12%	Chrysler	121,214	10%
Nissan	52,465	4%	Nissan	45,744	4%
IAM	29,366	2%	IAM	27,108	2%
OTHER	50,264	4%	OTHER	116,044	10%
1,204,518			1,205,414		

Product	% of Sales		Product	% of Sales	
	FY2012	FY2011		FY2012	FY2011
Caliper	449,664	37%	Caliper	384,632	32%
CM	335,291	28%	CM	329,279	27%
Pad	167,976	14%	Pad	138,538	11%
Drum	128,349	11%	Drum	120,303	10%
Rotor	53,950	4%	Rotor	73,442	6%
OES/Parts	52,589	4%	OES/Parts	121,380	10%
Hub Assembly	16,699	1%	Hub Assembly	37,840	3%
1,204,518			1,205,414		

※製品売上のみ

2014年3月期 業績予想説明

2013年自動車市場見通し

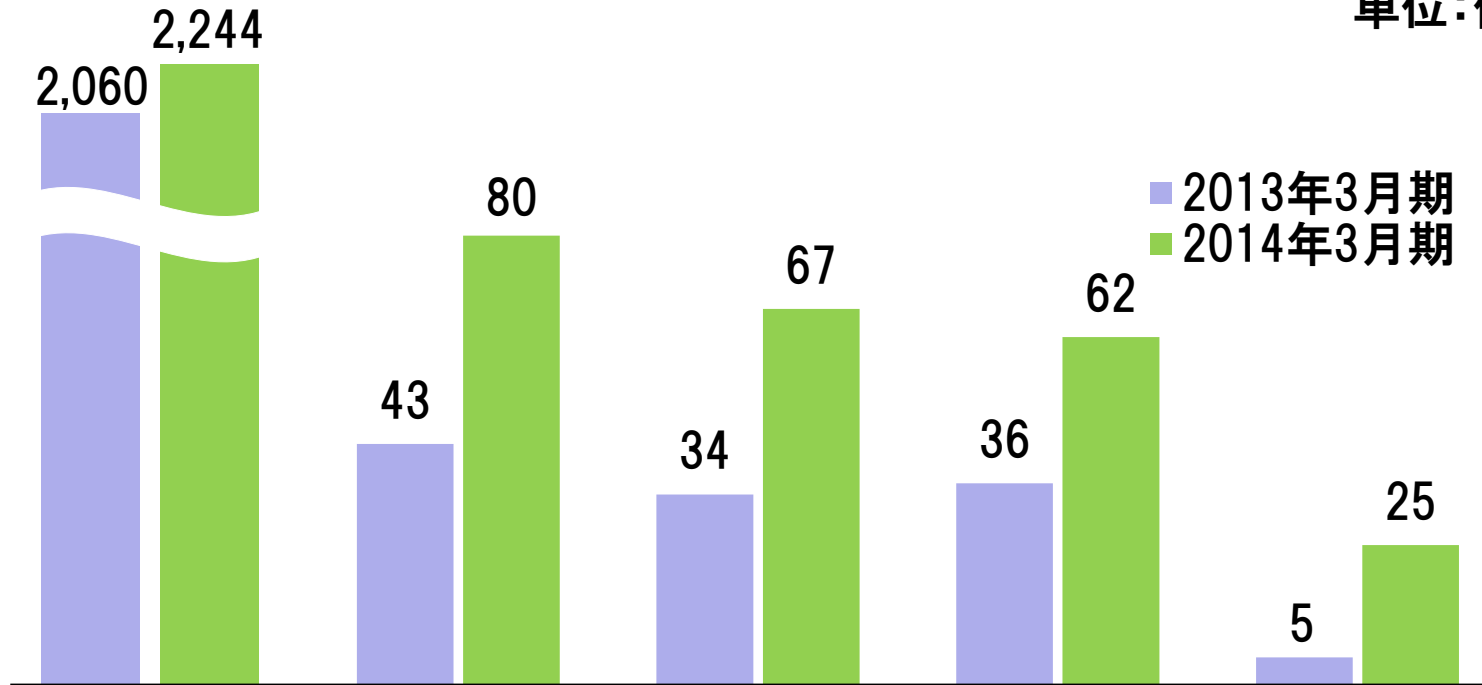
日本・欧州で漸減するが、米国、アジアは拡大すると予想

台数(百万台)	2012	2013	前年比	備考
日本	9.6	9.4	△1.6%	(生産台数)エコカー減税の反動、海外生産移管
米国	14.3	15.2	+6.3%	(販売台数)景気拡大、好調な消費拡大の反映
欧州	18.8	18.7	△0.5%	(生産台数)景気後退の継続
中国	19.3	20.7	+6.9%	(販売台数)成長の伸びが鈍化
インドネシア	7.1	7.1	+0.5%	(2輪販売台数)ローン規制と賃金増加で相殺
	1.1	1.2	+7.5%	(4輪販売台数)内需拡大による微増
タイ	2.4	2.6	+7.0%	(生産台数)輸出基地として生産拡大

2014年3月期見込み:連結業績(対前年同期)

売上から当期純利益まで前年度を上回る見通し

単位:億円



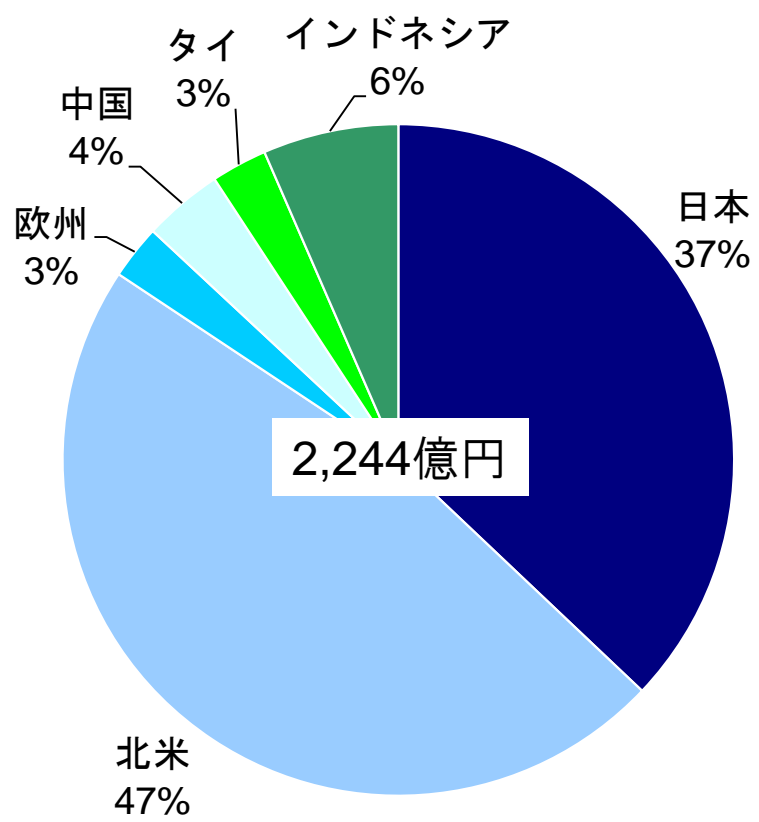
	売上高	営業利益	経常利益	税前提当 当期純利益	当期純利益
前年差	+184	+37	+33	+26	+20
前年比	+9%	+85%	+97%	+73%	5倍

2014年3月期見込み:売上高 [地域別]

北米、中国、タイ、インドネシアで売上は過去最高を目指す

単位:億円

<2014年3月期見込み>

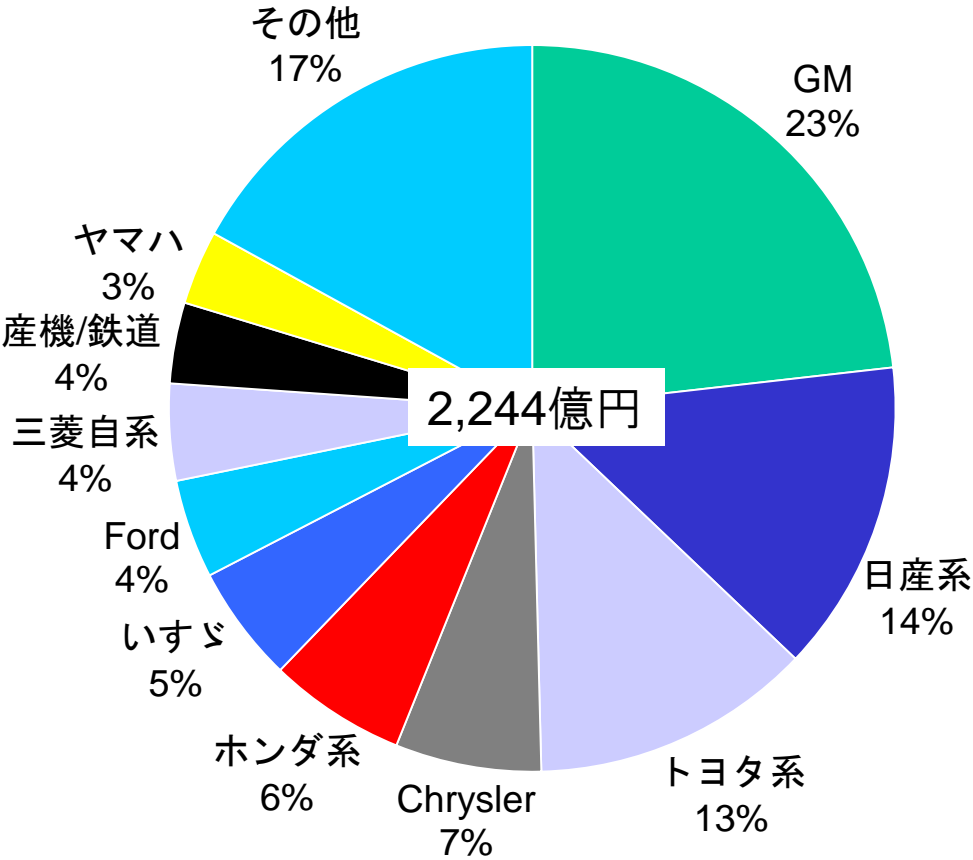


	13年 3月期	14年 3月期	差	為替 換算 影響
日本	895	880	△15	—
北米	984	1,122	+138	+123
欧州	49	62	+13	+9
中国	61	91	+30	+11
タイ	51	64	+13	+9
インドネシア	132	155	+23	+15
アジア計	243	310	+67	+35
小計	2,171	2,374	+203	+166
連結消去	△110	△130	△20	—
合計	2,060	2,244	+184	+166

2014年3月期見込み:売上高 [お客様別]

お客様ごとの売上シェアはほぼ前年並みを見込む

＜2014年3月期見込み＞



	13年3月期	14年3月期
GM	24%	23%
日産系	13%	14%
トヨタ系	13%	13%
Chrysler	6%	7%
ホンダ系	7%	6%
いすゞ	5%	5%
Ford	4%	4%
三菱自	5%	4%
産機/鉄道	4%	4%
ヤマハ	3%	3%
その他	16%	17%
合計	100%	100%

2014年3月期見込み:地域別の状況

新規プロジェクトの立上げ先行コストあるも、合理化の推進を継続

単位:億円

	売上高		
	'13/3月期	'14/3月期	差
日本	895	880	△ 15
北米	984	1,122	138
欧州	49	62	13
中国	61	91	30
タイ	51	64	13
インドネシア	132	155	23
アジア	243	310	67
連結消去	△ 110	△ 130	△ 20
合計	2,060	2,244	184

	営業利益		
	'13/3月期	'14/3月期	差
日本	23	45	22
北米	1	6	5
欧州	△ 8	△ 6	2
中国	5	10	5
タイ	1	4	3
インドネシア	18	21	3
アジア	24	35	11
連結消去	3	0	△ 3
合計	43	80	37

為替 USD:80.1→90.0、EUR:107.4→125.0、CNY:12.7→14.5、THB:2.6→3.0、IDR:0.009→0.009

【日本】 人員の適正化(生産の最適配置、間接部門のスリム化)推進
次世代設備の順次導入、新製品開発に注力

【北米】 GM向ビジネス立上げ、不採算案件の減少、生産区分の最適化、物流コスト削減

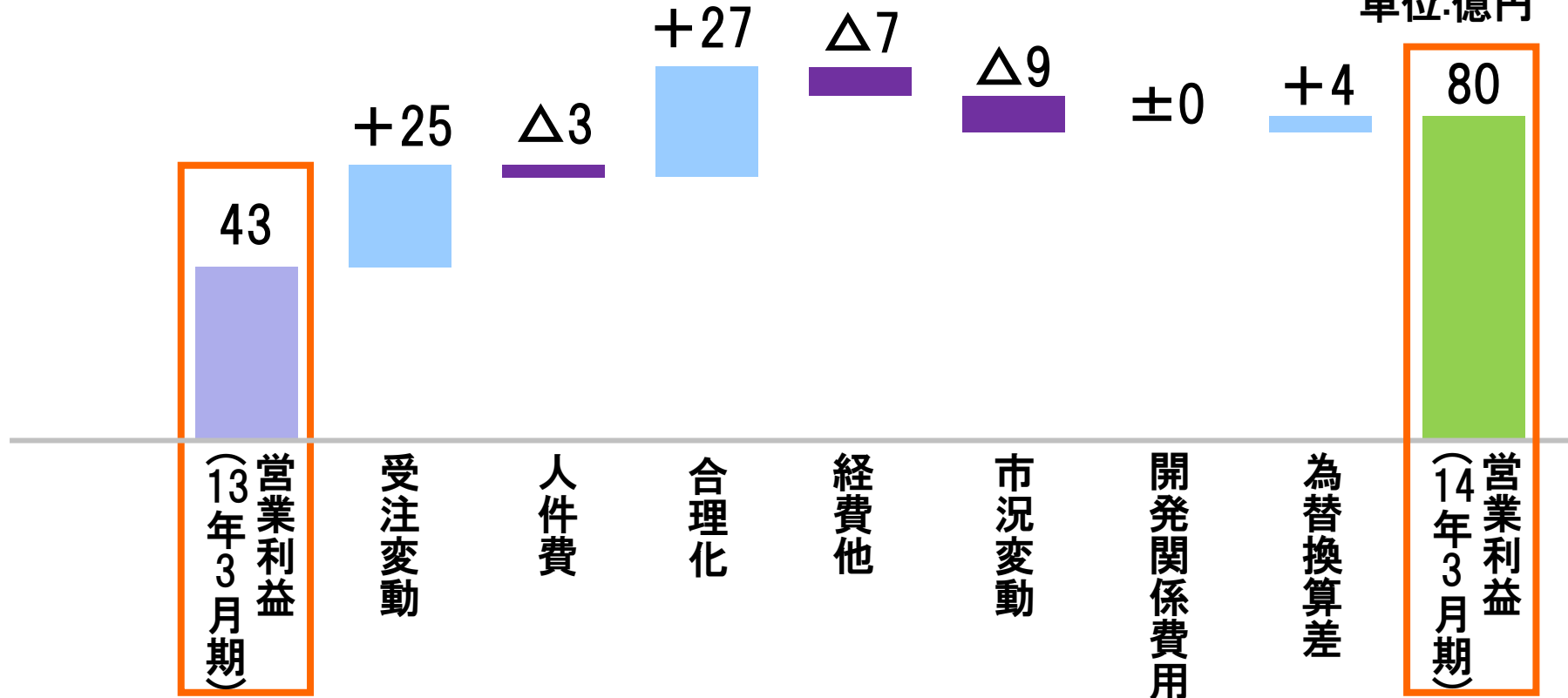
【欧州】 欧州域内の需要低迷、将来に向けた先行開発コスト負担

【アジア】 グローバルプラットフォーム立上げ、内製化によるコスト減、労務費上昇

2014年3月期見込み:営業利益増減分析(対前年同期)

営業利益37億円の改善は日本の合理化とアジアの受注拡大が寄与

単位:億円



日本	23	+5	+6	+16	+13	△ 10	△ 8		45
北米	1	+11	△ 4	+4	△ 15	+3	+5	+1	6
欧州	△ 8						+3	△ 1	△ 6
アジア	24	+12	△ 5	+7	△ 5	△ 2		+4	35
連結消去	3	△ 3							0

2014年3月期見込み:営業利益から純利益まで

当期純利益は前年の5億円から25億円に増加

2013年3月期

主な勘定

営業利益

43

営業外収支△9

支払利息 △ 12
為替差益 + 4

経常利益

34

特別損益 +2

投資有価証券売却益 + 4
固定資産減損損失 △ 2
および売廃却損

税前当期純利益

36

法人税等 △ 20
少数株主利益 △ 11

当期純利益

5

2014年3月期

単位:億円
主な勘定

営業利益

80

営業外収支△13

支払利息 △ 13

経常利益

67

特別損益 △5

固定資産減損損失 △ 5
および売廃却損

税前当期純利益

62

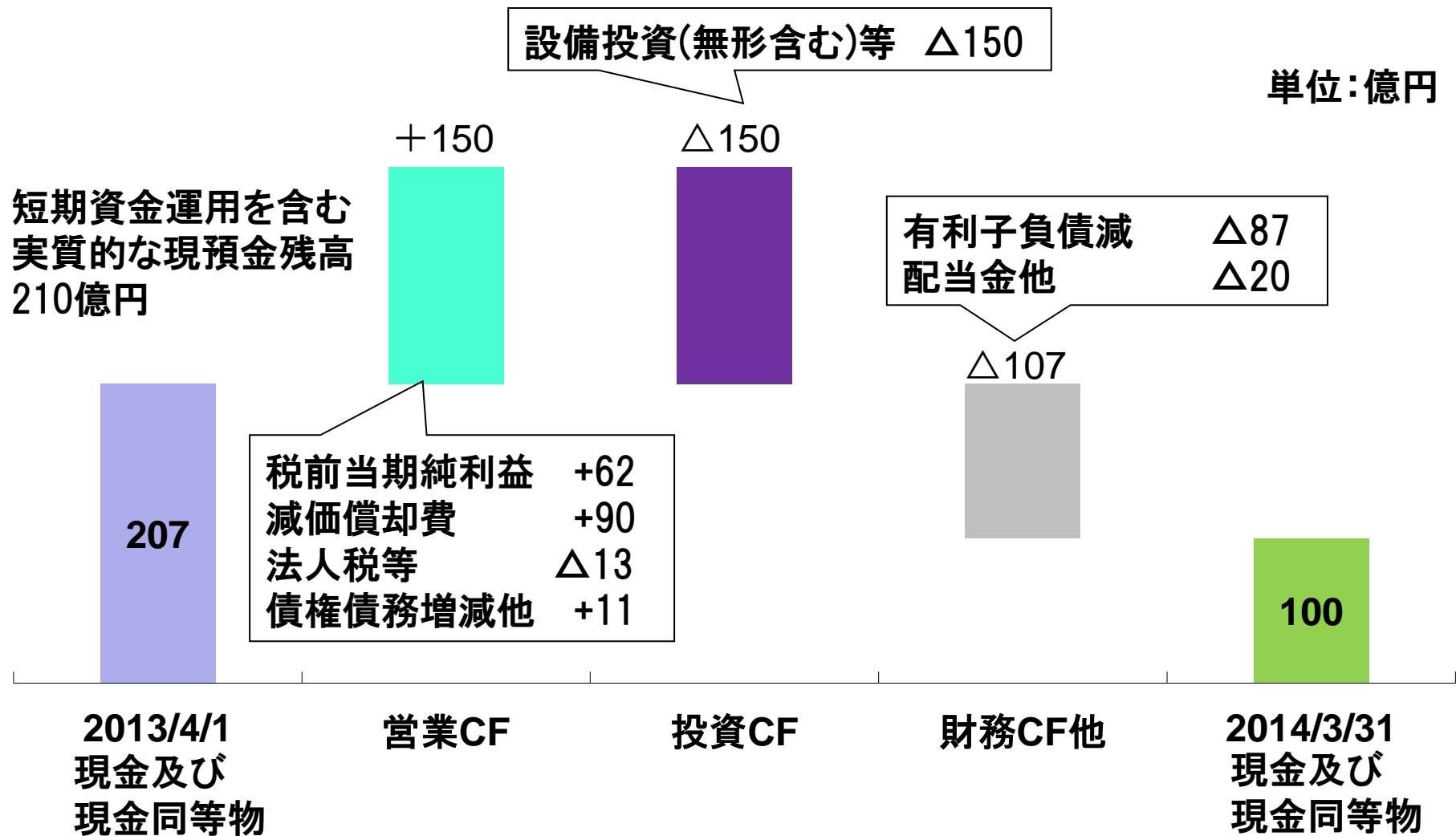
法人税等 △ 24
少数株主利益 △ 13

当期純利益

25

2014年3月期見込み:キャッシュ・フロー

FCFでイーブン、有利子負債も削減しcash残高は100億円に



2014年3月期見込み:研究開発費、設備投資及び償却費

研究開発費は110億円、設備投資、償却費は夫々150億円、90億円

研究開発費

単位:億円

	12年3月期 実績	13年3月期 実績	14年3月期 計画
研究開発費	92	100	110

※製品の適用開発に関連する費用も含めております。

14年3月期 主要開発案件

- ・電動ブレーキ
- ・HP/HE用ブレーキ
- ・環境対応型摩擦材
- ・3点セット(モジュール)
- ・低コストブレーキ

設備投資・償却費

単位:億円

	12年3月期 実績	13年3月期 実績	14年3月期 計画
設備投資	143	198	150
償却費	98	86	90

14年3月期 主要設備投資案件

- ・次世代・新工法設備
- ・研究開発設備
- ・増産投資(主にアジア)
- ・次期モデル対応
- ・海外生産拠点立上げ
(ベトナム・メキシコ)

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

20年には世界パッドシェア30%と営業利益率12%を目指す

【2020年の長期目標】

グローバル30*の達成

8-8-12*の達成

グローバル供給体制確立

グローバル開発体制確立

akebono New Frontier 30 - 2013

グローバル30: OEM向けpadグローバルシェア30%

8-8-12: 80% 売上原価比率、8% 販管費比率、12% 営業利益率

- 戦略**
- 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亜へのグローバル化加速

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

実現の為のロードマップ

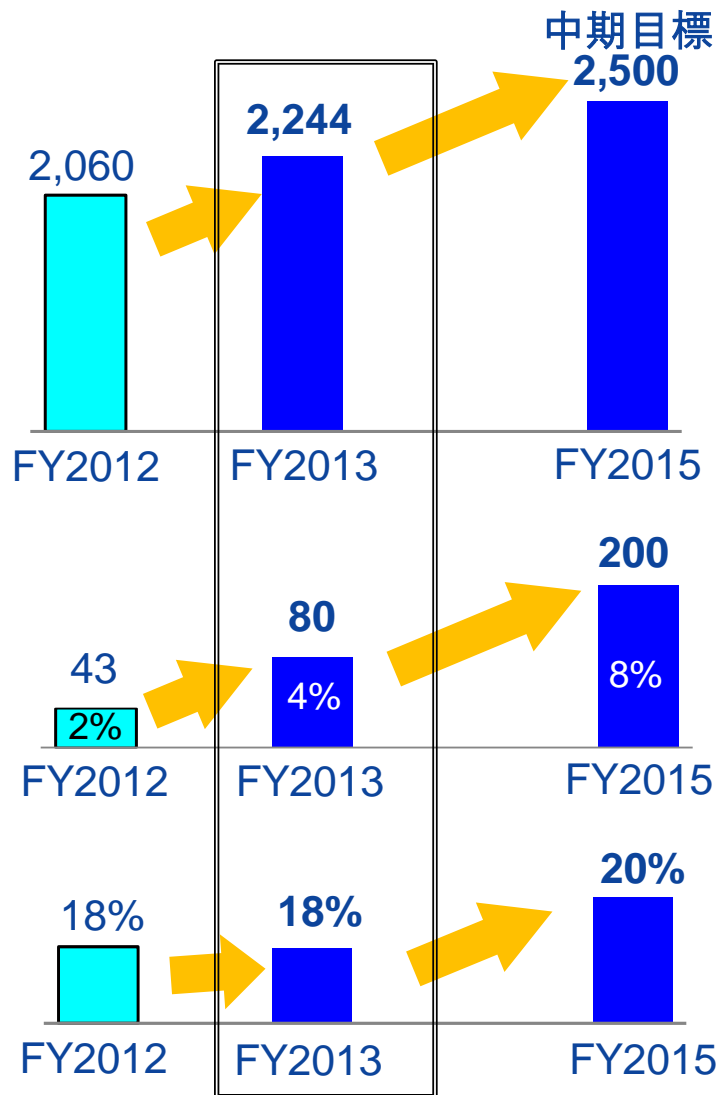
(単位:億円)

売上高 **2,500**

営業利益 **200**
(営業利益率 **8%**)

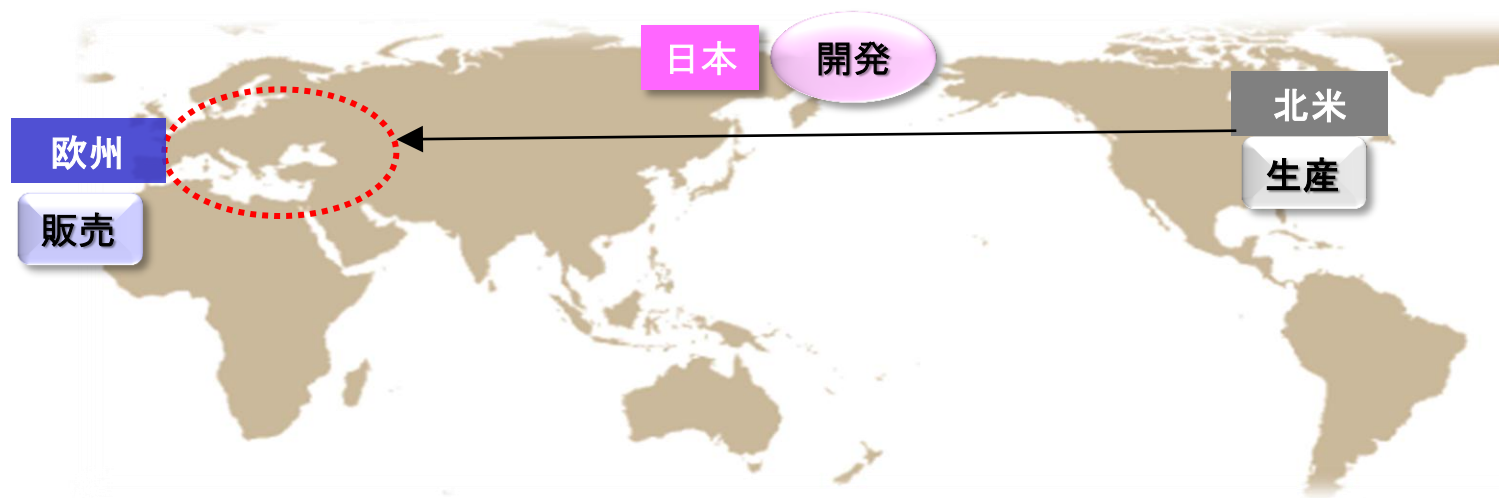
OEM向パッドシェア*
20%

*シェア%は 当社調査による



成長戦略の実現に向けて

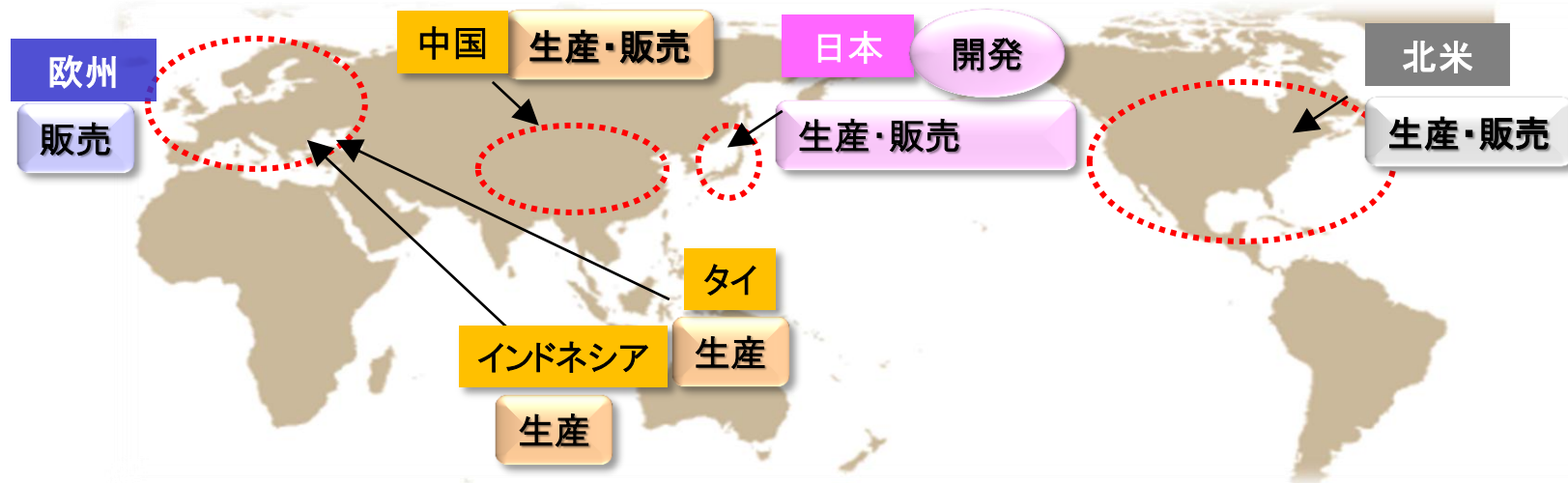
1. ハイパフォーマンス車への対応



- 欧州完成車メーカー向けディスクブレーキ
- 2014年7月SOP(日本で開発、北米で生産、欧州向けに出荷)
- 2015年売上€14M(2020年売上€35Mを目指す)
- 2013年は立上げの為にコストがかかるが、今後の曙グループ全体の利益の柱としていく

成長戦略の実現に向けて

2. グローバルプラットフォーム対応



《A社向け 日本、北米、中国、タイ、インドネシア生産》

■ 2013年6月より順次SOP

■ 2013年売上€27M 2015年売上€85M 2020年売上€90M

《B社向け 北米、中国生産》

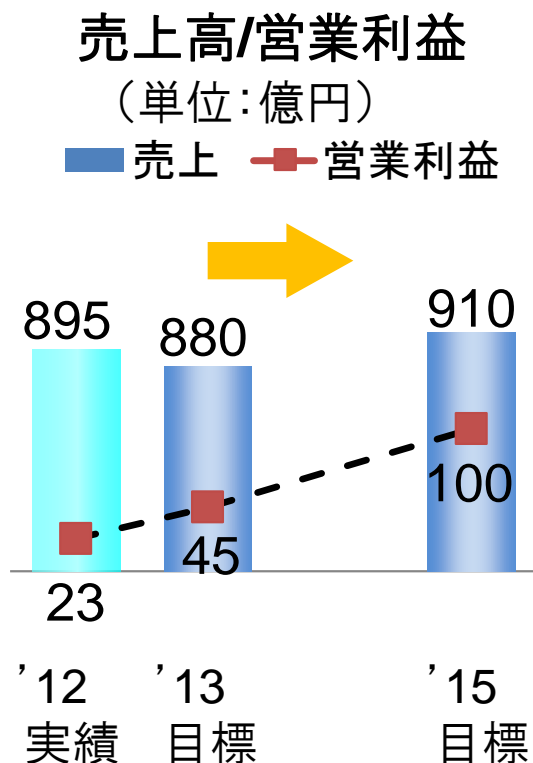
■ 2014年10月より順次SOP

■ 2014年売上\$1M 2015年売上\$22M 2020年売上\$36M

成長戦略の実現に向けて

日本：技術の発信基地の位置づけ。収益基盤を強化していく

2013年：先行開発コストの負荷、受注減に対応（人員適正化）着手



■受注減への対応

- ・受注に合わせた生産人員適正化 (2013年)
- ・ドラムブレーキ生産集約化 (2013年～2014年)

■間接業務のスリム化

- ・人員適正化 (2013年)
- ・委託業務の内製化 (2013年～2014年)

■補修品事業拡大

- ・営業人員の増員と適正化 (2013年)

■新商品開発

- ・電動パーキングブレーキ、EV・HVブレーキ開発

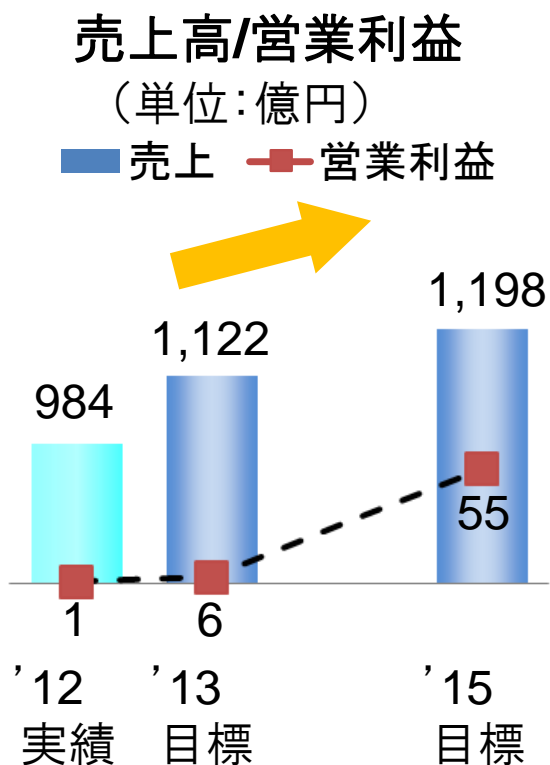
■次世代設備の量産移行

(2013年)

成長戦略の実現に向けて

北米：黒字化定着。メキシコを含めた生産区分の最適化を推進

2013年：新規立上げに係るコストの発生と生産移管コストの負担



■新規立ち上げ

- ・ GMビジネス (2013年以降順次)
- ・ FNC製品受注拡大 (K2XX、C1XX、D2UX)

■鋳物調達最適化

- ・ 調達先の多様化 (2014年以降一部海外からの調達開始)

■コスト競争力向上

- ・ 設備のC&S+t促進、設備現調化促進
- ・ 生産区分最適化(グランドデザイン)
アルミキャリアパー、摩擦材生産集約化 (2013年以降順次)
- ・ ロジスティクスコスト削減 2012年4.7%→2013年4.0%
- ・ メキシコへのドラムブレーキ移管 (2013年)

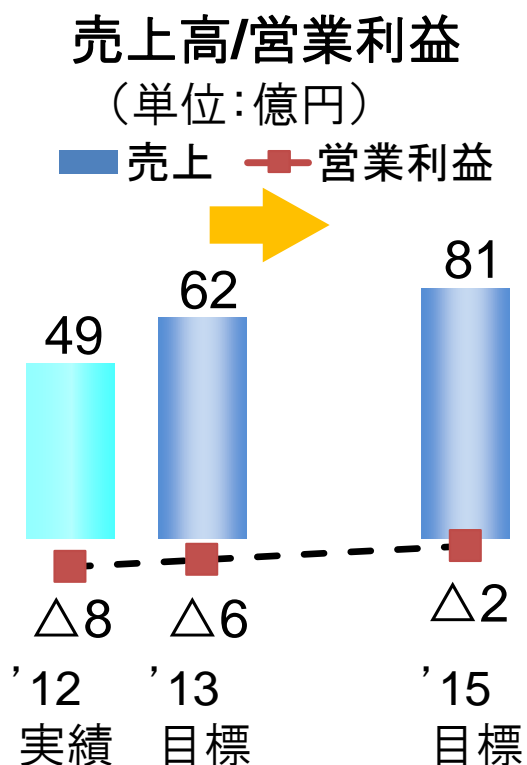
■将来に向けた開発

- ・ アルミ製品、3点セット、銅フリー摩擦材開発

成長戦略の実現に向けて

欧州：市場での本格展開開始。既存工場の再構築

2013年：ハイパフォーマンス対応の先行コスト(受注・開発・生産)発生



■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

(2014年以降の拡販)

- ・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

(2015年)

■ブレーキキャリパー工場の新設検討

- ・東欧でのFS開始

(2013年)

■摩擦材工場の生産能力増強と効率化

- ・徹底的な原価低減の推進
- ・設備毎に異なる稼働率の平準化

成長戦略の実現に向けて

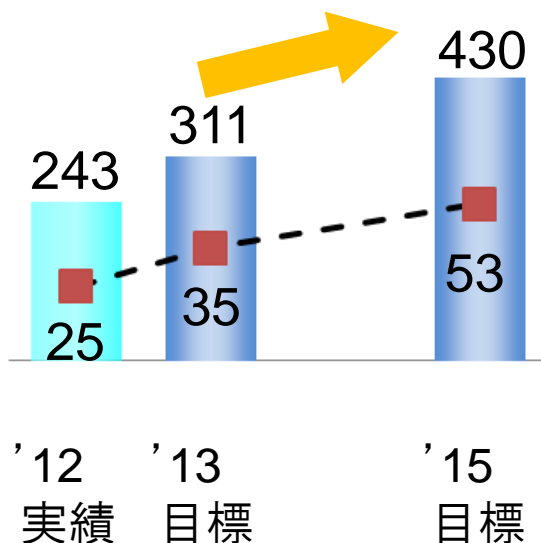
アジア：成長市場での更なる事業拡大

2013年：事業拡大のための投資増加、ローカル人財育成

売上高/営業利益

(単位：億円)

■ 売上 ■ 営業利益



■ 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

(2013年以降順次立上げ)

■ 現地調達化促進

- ・ タイにおけるピストン内製化 (2012年)
- ・ 摩擦材原材料の現地材評価 (2013年)

■ 鋳物調達最適化

- ・ ローカルサプライヤー発掘 (2012年)

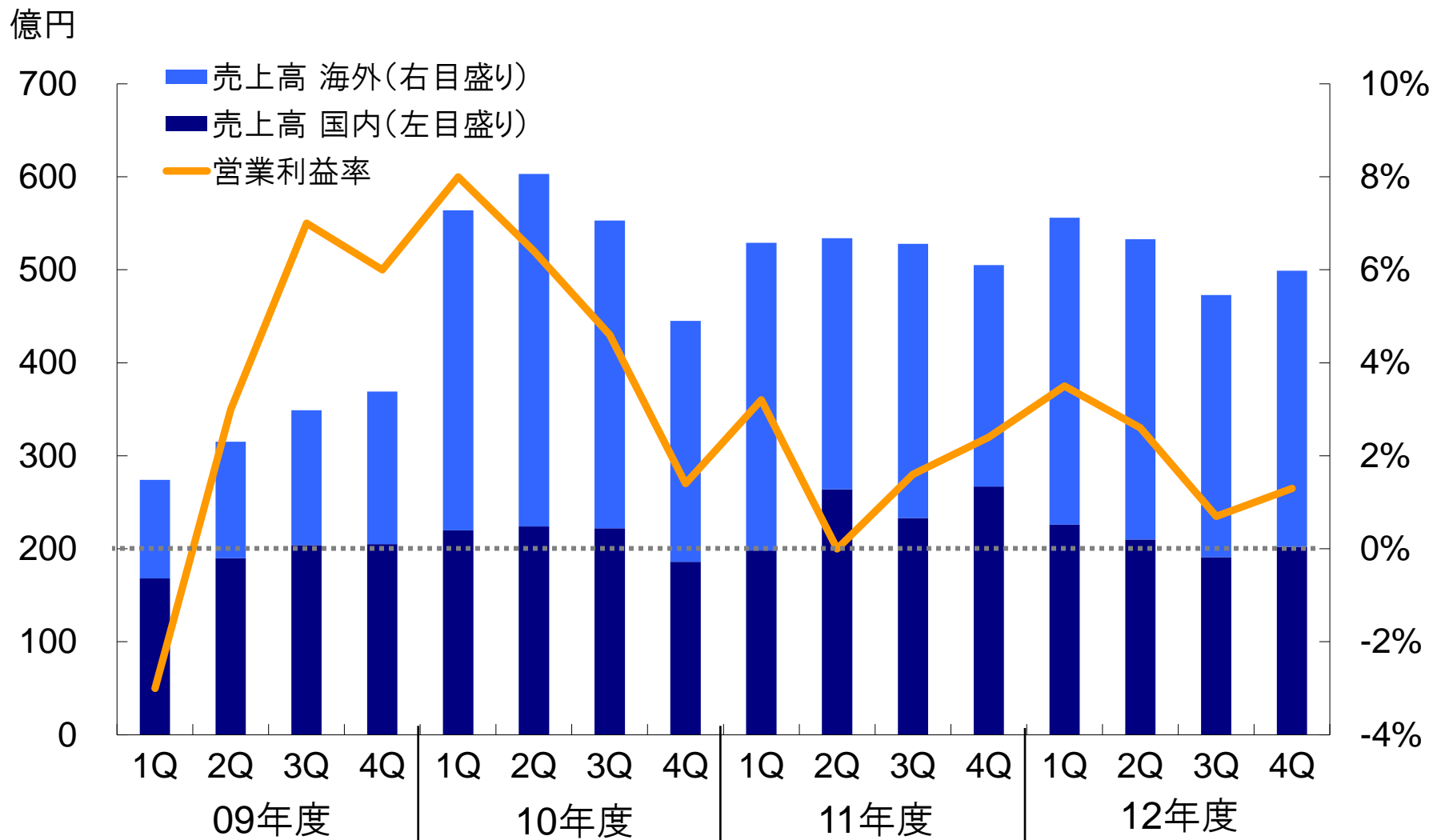
■ 地域別

- ・ 中国 日米欧グローバルプラットフォーム対応 (2014年)
- ・ タイ 補修品摩擦材生産集中化 (2012年)
- ・ インドネシア 4輪ビジネス強化、トラック現地化

添付資料

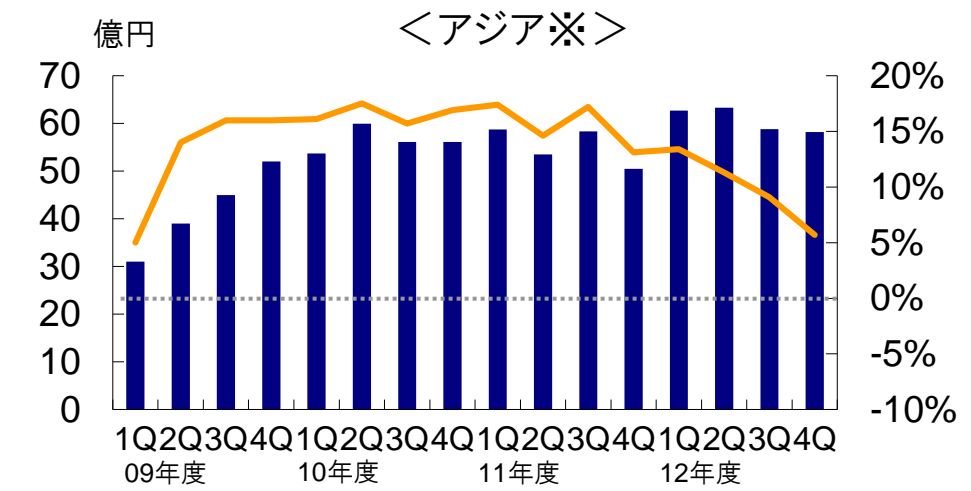
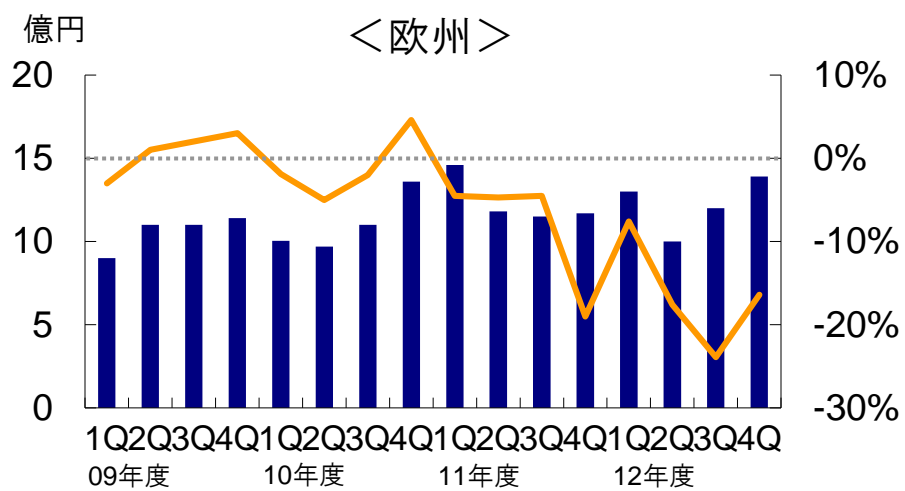
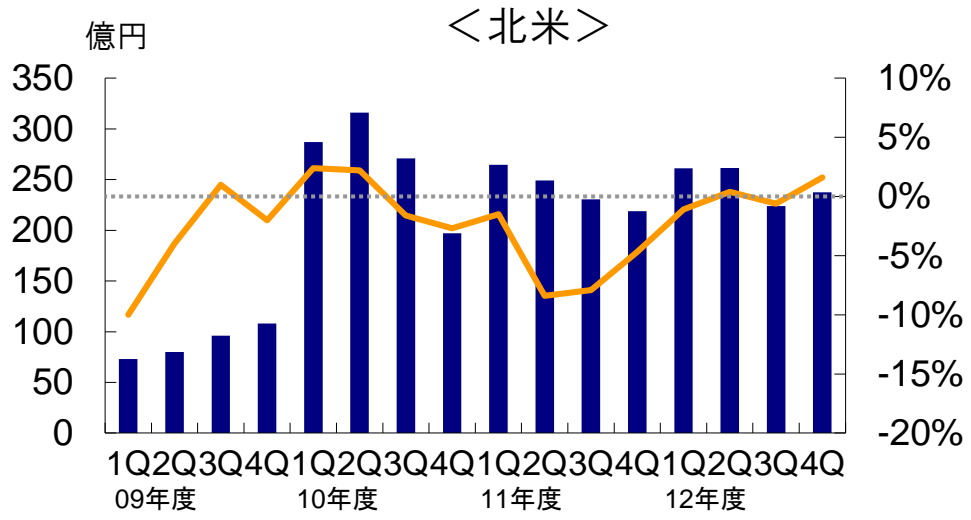
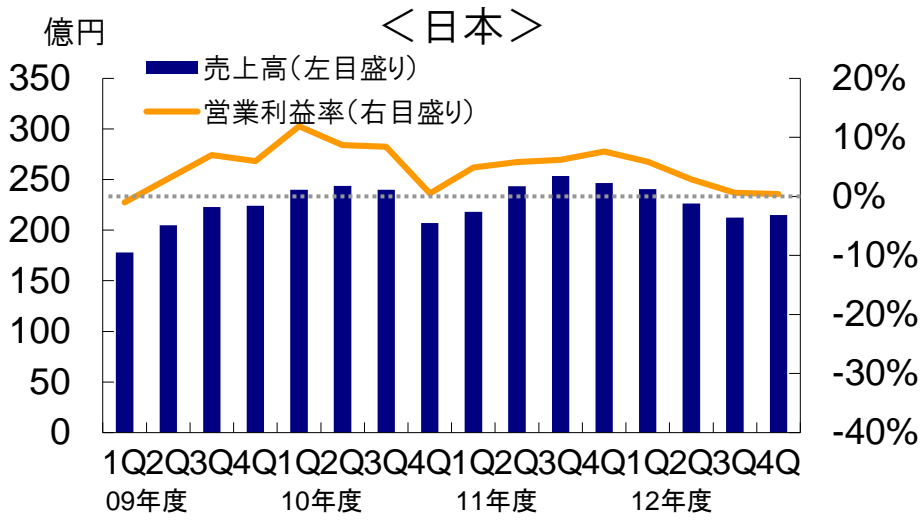
(参考1) 売上高と営業利益率のトレンド(連結)

四半期毎の売上高と営業利益率



(参考2) 売上高と営業利益率のトレンド(地域別)

四半期毎の売上高と営業利益率

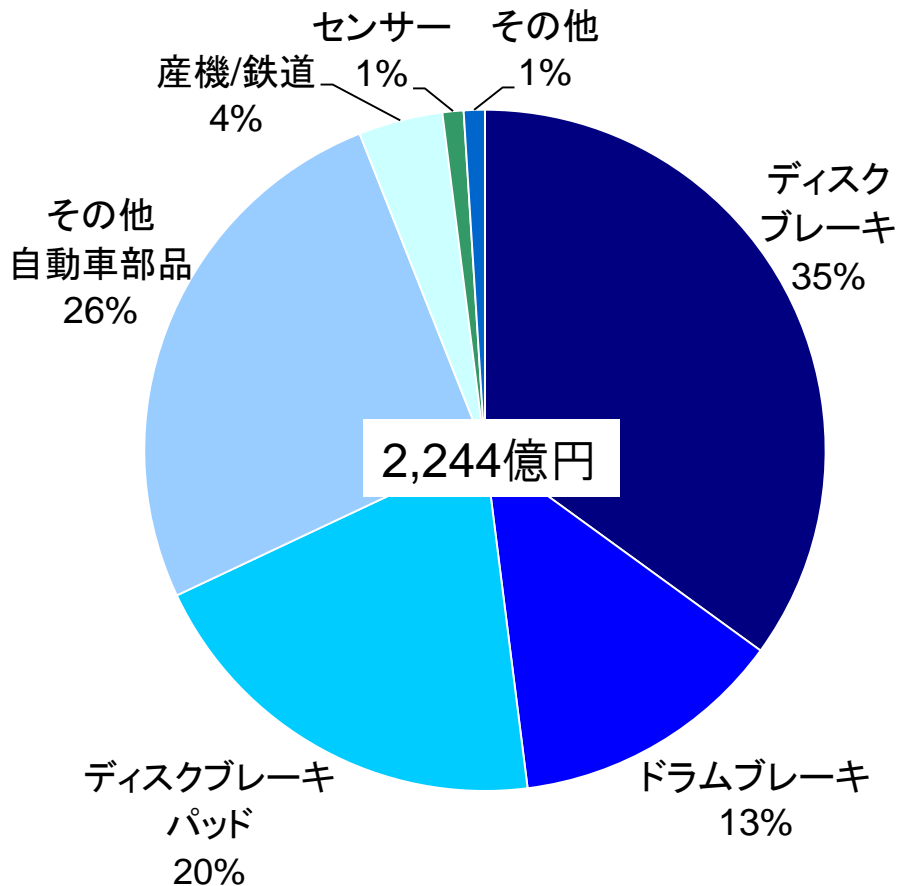


※アジアについては、従来アジア内で消去される金額を減算し表示しておりましたが、決算短信セグメント情報にあわせ単純合算の表示に変更しております。

(参考3) 製品別 売上高

パッド、モジュールを含む自動車向けディスクブレーキが8割強

<2014年3月期見込み>



	実績 12年 3月期	実績 13年 3月期	見込 14年 3月期
ディスクブレーキ	33%	36%	35%
ドラムブレーキ	16%	14%	13%
ディスクブレーキ パッド	19%	20%	20%
その他自動車部品	26%	24%	26%
産機/鉄道	5%	4%	4%
センサー	1%	1%	1%
その他	0%	1%	1%
合計	100%	100%	100%

(参考4) 地域別の状況(2014年3月期、半期別)

利益では下期アジアでの伸びを見込む

単位: 億円

	売上高		
	上期	下期	通期
日本	441	439	880
北米	580	542	1,122
欧州	30	32	62
中国	39	52	91
タイ	31	33	64
インドネシア	76	79	155
アジア	146	164	310
連結消去	△ 66	△ 64	△ 130
合計	1,131	1,113	2,244

営業利益		
上期	下期	通期
23	22	45
1	5	6
△ 3	△ 3	△ 6
4	6	10
1	3	4
10	11	21
15	20	35
0	0	0
36	44	80

現地通貨ベース(為替レート)	上期	下期	通期
北米: \$ mil. (¥90.0)	644	602	1,246
欧州: EUR mil. (¥125.0)	24	26	50
中国: CNY mil. (¥14.5)	272	357	629
タイ: THB mil. (¥3.0)	1,018	1,120	2,138
インドネシア: IDR bil.(¥0.0095)	801	834	1,635

上期	下期	通期
1	5	6
△ 3	△ 2	△ 5
28	44	72
48	80	128
106	119	225

(参考5) 地域別推移(現地通貨ベース)

現地通貨ベースでは日本を除く全域で過去最高の売上を目指す

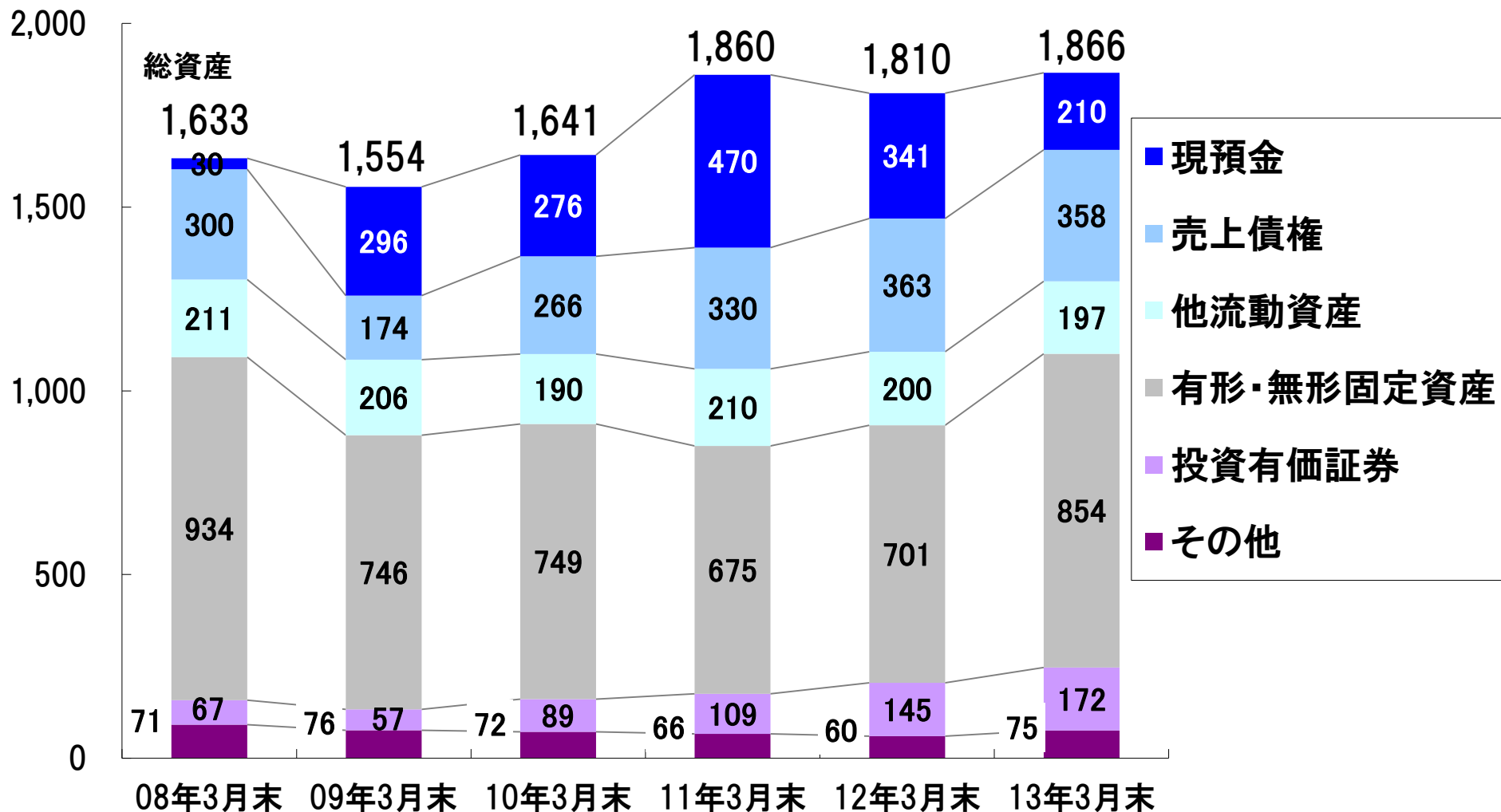
<現地通貨ベース>	売上高				営業利益			
	12/3月期	13/3月期	14/3月期	'13vs'14	12/3月期	13/3月期	14/3月期	'13vs'14
	実績	実績	見込	前年差	実績	実績	見込	前年差
北米: \$ mil.	1,209	1,228	1,246	+18	△ 67	1	6	+5
欧州: EUR mil.	45	45	50	+5	△ 4	△ 7	△ 5	+2
中国: CNY mil.	427	476	629	+153	65	36	72	+36
タイ: THB mil.	1,095	1,959	2,138	+179	78	58	128	+70
インドネシア: IDR bil.	1,520	1,530	1,635	+105	268	210	225	+15

<為替レート>	12/3月期	13/3月期	14/3月期	13vs'14
	実績	実績	見込	変化率
USD	79.6	80.1	90.0	+12%
EUR	109.6	107.4	125.0	+16%
CNY	12.4	12.7	14.5	+14%
THB	2.6	2.6	3.0	+16%
IDR	0.0092	0.0086	0.0095	+10%

(参考6) 貸借対照表

資産の部

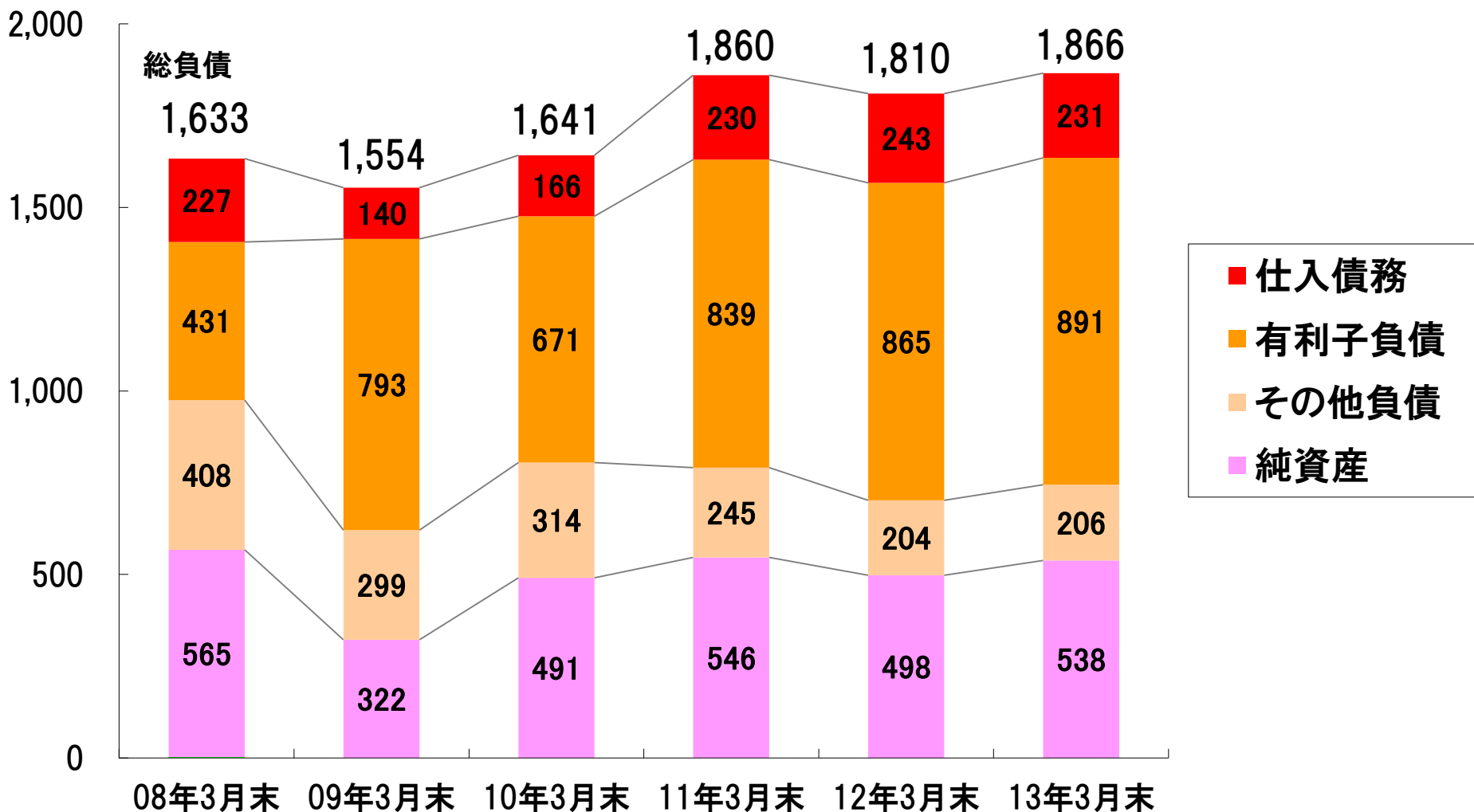
単位:億円



(参考7) 貸借対照表

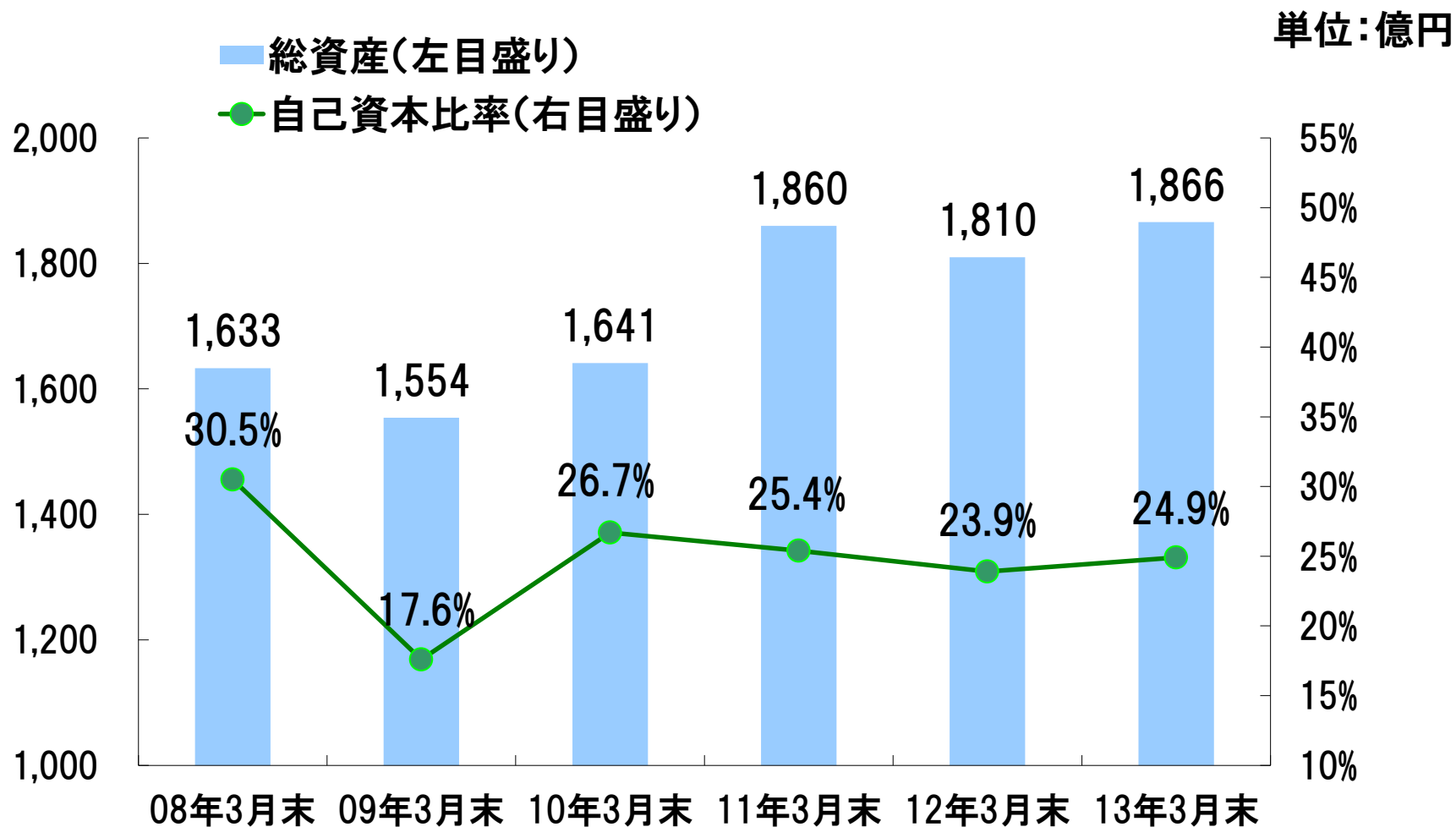
負債・純資産の部

単位:億円



(参考8) 総資産/自己資本比率

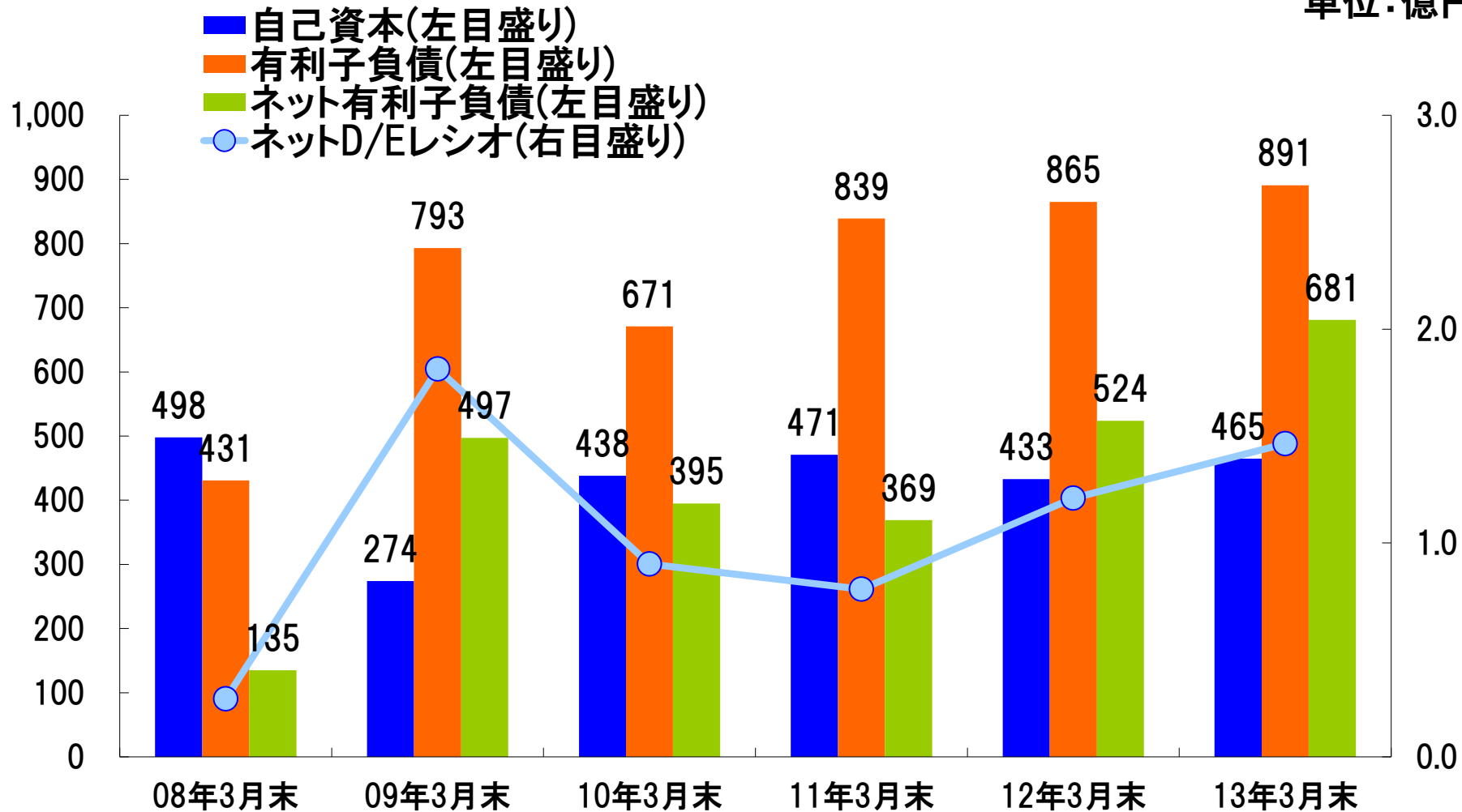
自己資本比率は25%弱に回復



(参考9) 自己資本/有利子負債の推移

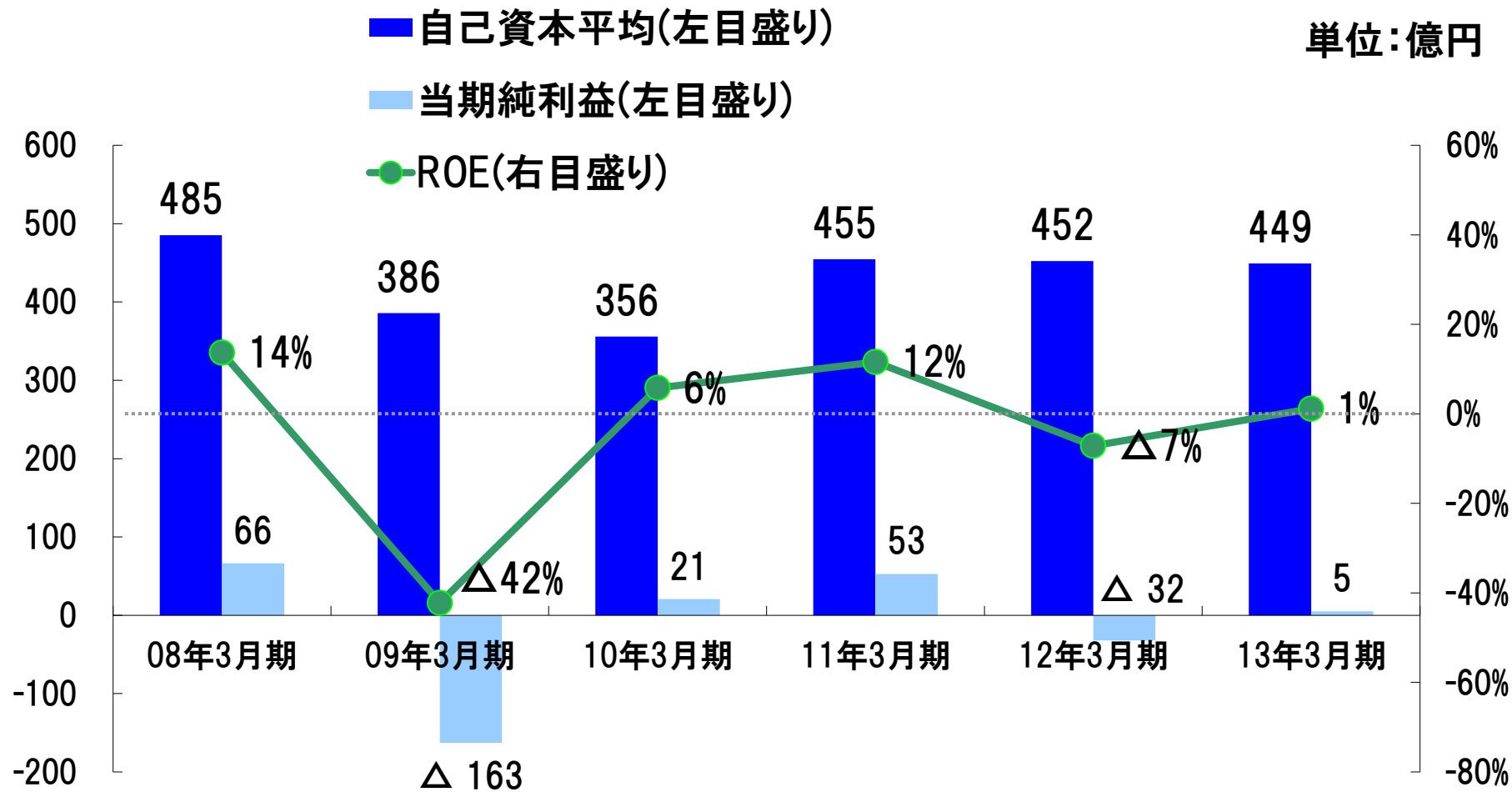
ネットD/Eレシオは1倍を超えた状態

単位:億円



(参考10) 自己資本利益率ROEの推移

最終黒字回復し、ROEは改善中



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。