



さりげない安心と感動する制動を

2013年9月期 決算説明資料

2013年11月6日
曙ブレーキ工業株式会社

市場環境

- 国内:** 完成車メーカーの海外生産移管が進み、エコカー補助金・減税があった前年度に比べ生産台数は減少傾向(軽自動車・ハイブリッド車のみ好調)
- 北米:** 緩やかな景気回復により、現地販売も前年の14.8百万台に比べ、各月の販売台数は年換算で平均15.6百万台と拡大を続ける
- 欧州:** 各国の景気低迷の影響で市場は縮小しているが8月には底を打った様子
- 中国:** 景気拡大のスピードが落ちているものの、1-6月では前年比12%の拡大
- ASEAN:** 現地経済の好調が持続、生産・販売共に増加

連結業績

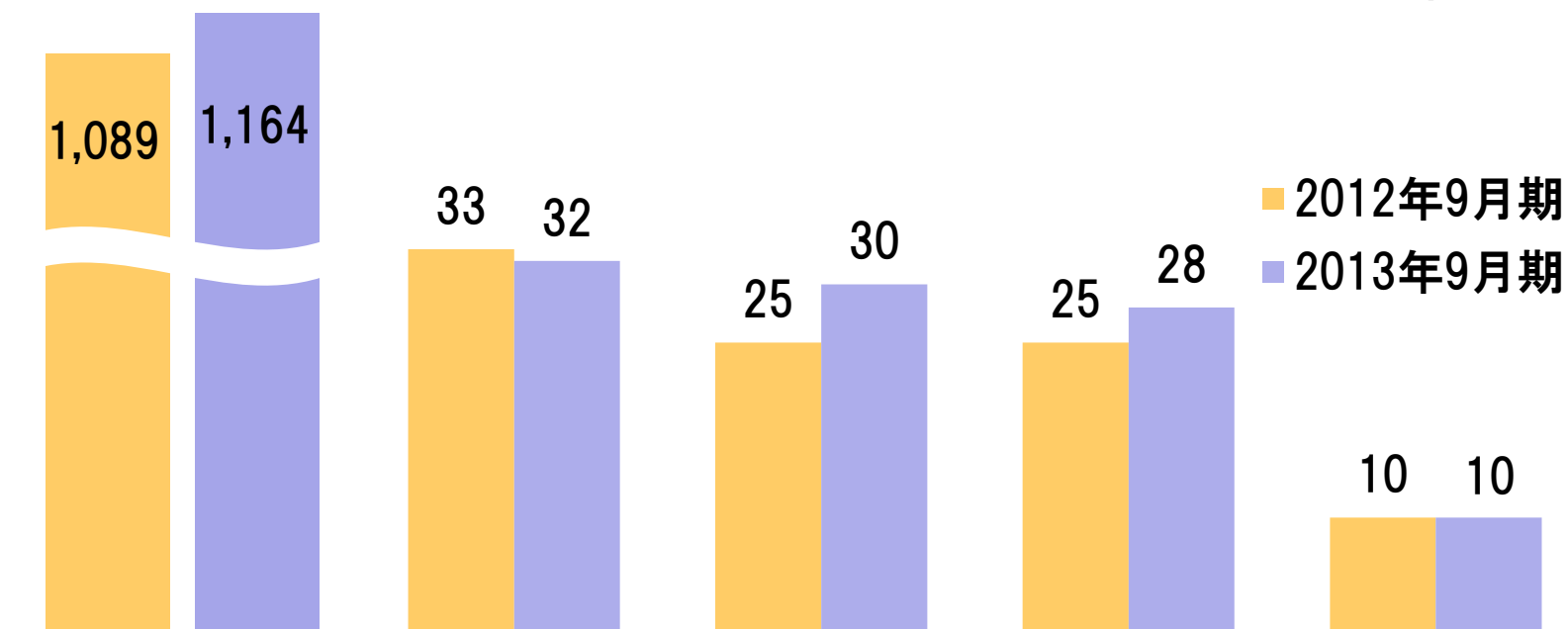
売上高1,164億円、営業利益32億円と、為替換算の影響もあったが前期比で増収で僅かに減益。当期純利益は10億円と黒字を確保。

2013年9月期 実績 (対前年同期)

2013年9月期:連結業績(対前年同期)

ほぼ前年同期並みの実績

単位:億円

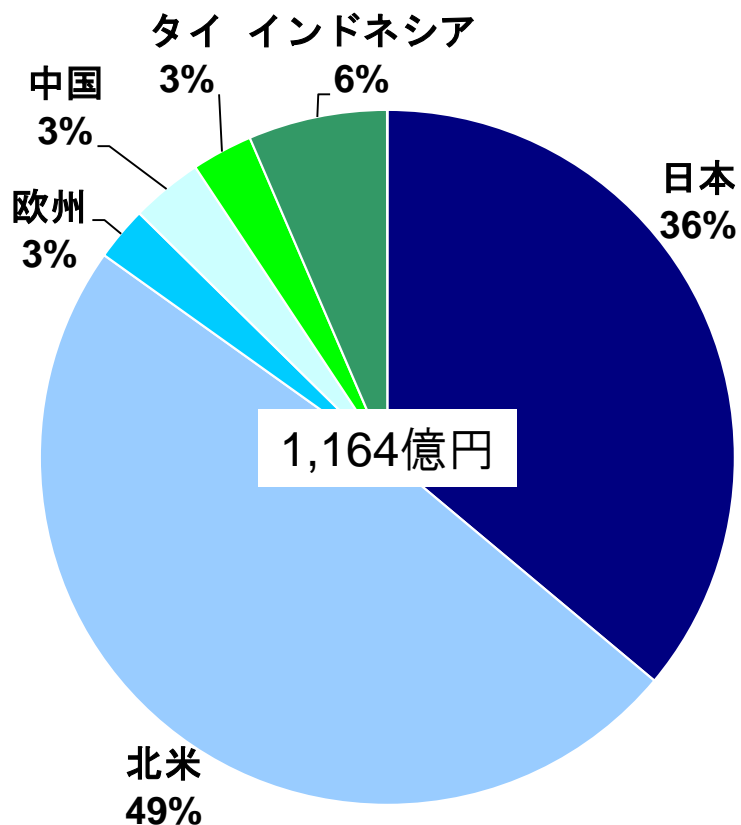


	売上高	営業利益	経常利益	税引前 当期純利益	当期純利益
前年差	+75	△1	+5	+3	△0
前年比	+7%	△3%	+20%	+12%	△4%

2013年9月期:売上高 [地域別]

為替換算影響で海外の売上増加の一方、日本では減少

<2013年9月期実績>



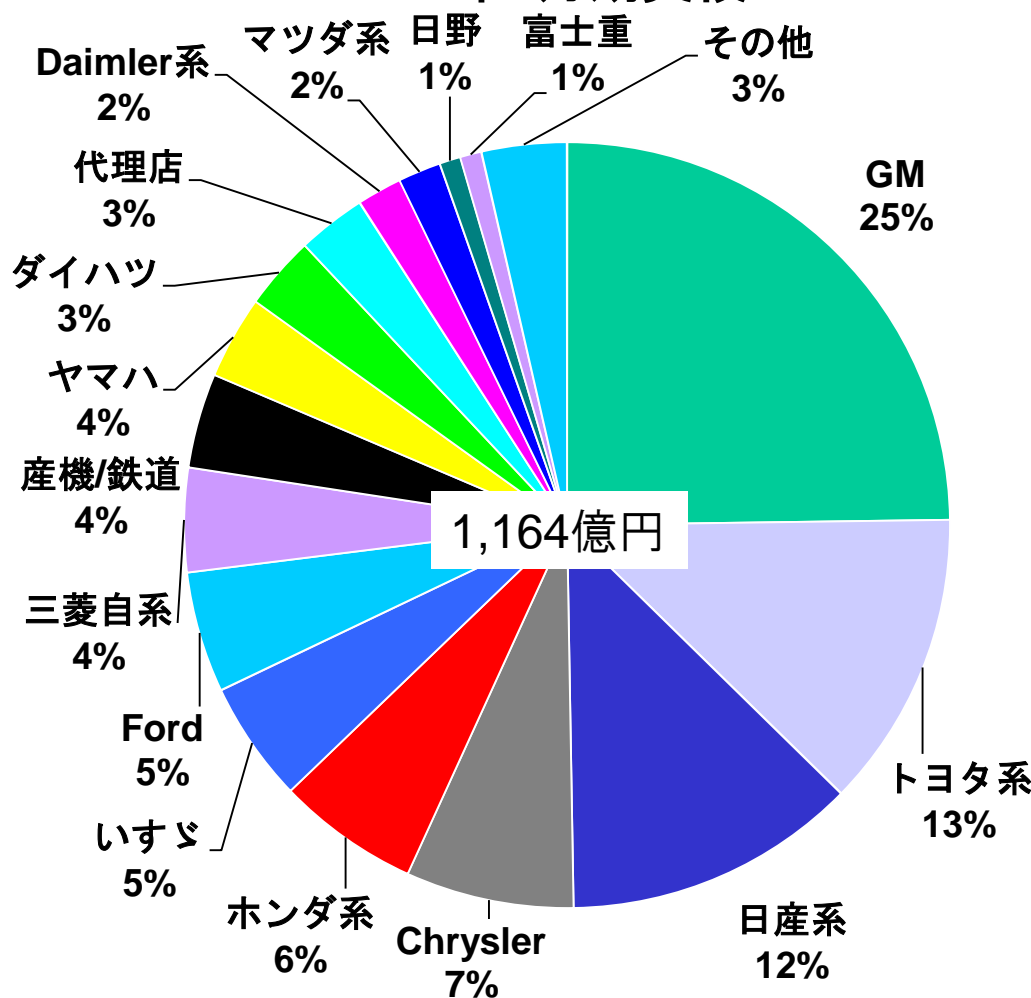
単位:億円

	12年 9月期	13年 9月期	差	為替 換算 影響
日本	467	446	△21	—
北米	523	603	81	101
欧州	23	31	8	7
中国	32	41	9	8
タイ	23	35	12	7
インドネシア	71	80	9	9
アジア計	126	156	30	23
小計	1,139	1,236	97	132
連結消去	△50	△73	△23	—
合計	1,089	1,164	75	132

2013年9月期:売上高 [お客様別]

前年とほぼ同様の客先構成とシェア。GM、トヨタ、日産でほぼ半分

＜2013年9月期実績＞



	12年9月期	13年9月期
GM	25%	25%
トヨタ系	13%	13%
日産系	13%	12%
Chrysler	6%	7%
ホンダ系	7%	6%
いすゞ	5%	5%
Ford	4%	5%
三菱自	4%	4%
産機/鉄道	4%	4%
ヤマハ	4%	4%
その他	15%	15%
合計	100%	100%

2013年9月期:地域別の状況

営業利益では、日本が下がり北米とタイが伸長

単位:億円	売上高			
	12年 9月期	13年 9月期	差	為替 換算差
日本	467	446	△ 21	—
北米	523	603	81	101
欧州	23	31	8	7
中国	32	41	9	8
タイ	23	35	12	7
インドネシア	71	80	9	9
アジア	126	156	30	23
連結消去	△ 50	△ 73	△ 23	—
合計	1,089	1,164	75	132

営業利益			
12年 9月期	13年 9月期	差	為替 換算差
21	13	△ 8	—
△ 2	3	5	0
△ 3	△ 3	△ 0	△ 1
4	4	0	1
0	3	3	1
11	11	△ 0	1
16	18	3	3
1	1	0	—
33	32	△ 1	2

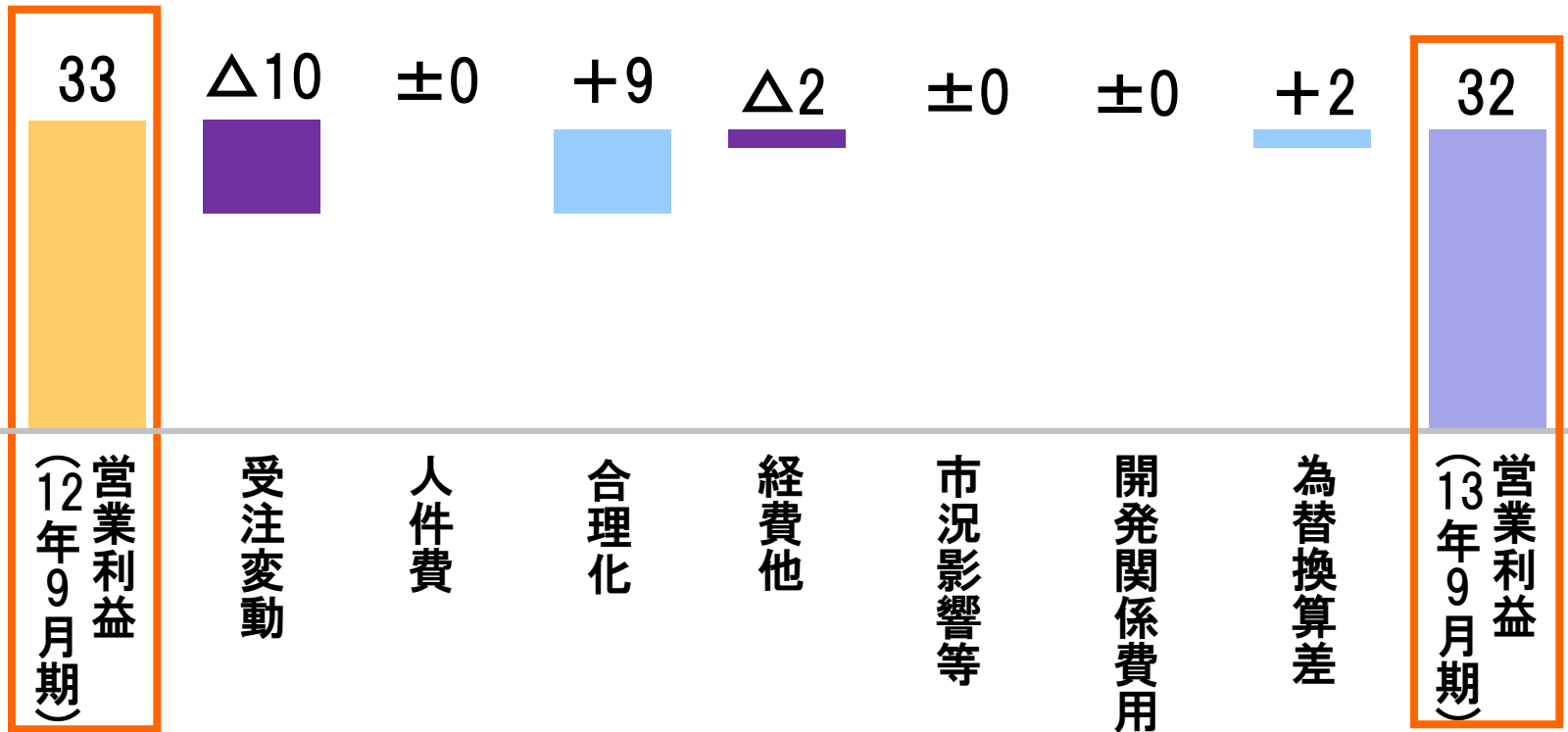
為替 USD:79.8→95.9、EUR:99.7→130.1、CNY:12.7→15.5、THB:2.6→3.2、IDR:0.0088→0.0099

- 日本: エコカー補助金のあった前期より、完成車メーカーの海外生産移管も進み、売上・利益減少
- 北米: 合理化の着実な実行に加え、米系完成車メーカーとの価格正常化もあり、利益増
黒字の定着化へ
- 欧州: 為替換算影響で売上増加、原価低減・固定費削減を進め損失の拡大を食い止めた
- 中国: 日系完成車メーカーからの受注回復、為替換算影響により売上増
- タイ: 完成車メーカーの受注好調。新規受注立上げ落ち着き、基幹部品内製化も利益増に貢献
- インドネシア: 4輪車の好調に対し、2輪車販売が低調。労務コスト上昇(一部ヘッジ)により利益横ばい

2013年9月期:営業利益増減分析(対前年同期)

日本の受注落ち込みを、合理化努力で下支え

単位:億円



日本	21	△13	+2	+5	+6	△2	△6		13
北米	△2	△1		+3	△6	+1	+6	+1	3
欧州	△3		+1					△1	△3
アジア	16	4	△3	+1	△2	+1		+2	18
連結消去	1								1

2013年9月期:営業利益から純利益まで

13年9月期は為替差益と固定資産売却却損を計上

単位:億円

前年同期

主な勘定

営業利益 33

営業外収支 $\Delta 8$

支払利息 $\Delta 6$
為替差損 $\Delta 2$

経常利益 25

特別損益 ± 0

税前当期純利益 25

法人税等 $\Delta 8$
少数株主利益 $\Delta 7$

当期純利益 10

当期

主な勘定

営業利益 32

営業外収支 $\Delta 2$

支払利息 $\Delta 6$
為替差益 $+ 3$
受取配当金ほか $+ 1$

経常利益 30

特別損益 $\Delta 2$

固定資産売却却損 $\Delta 2$

税前当期純利益 28

法人税等 $\Delta 10$
少数株主利益 $\Delta 8$

当期純利益 10

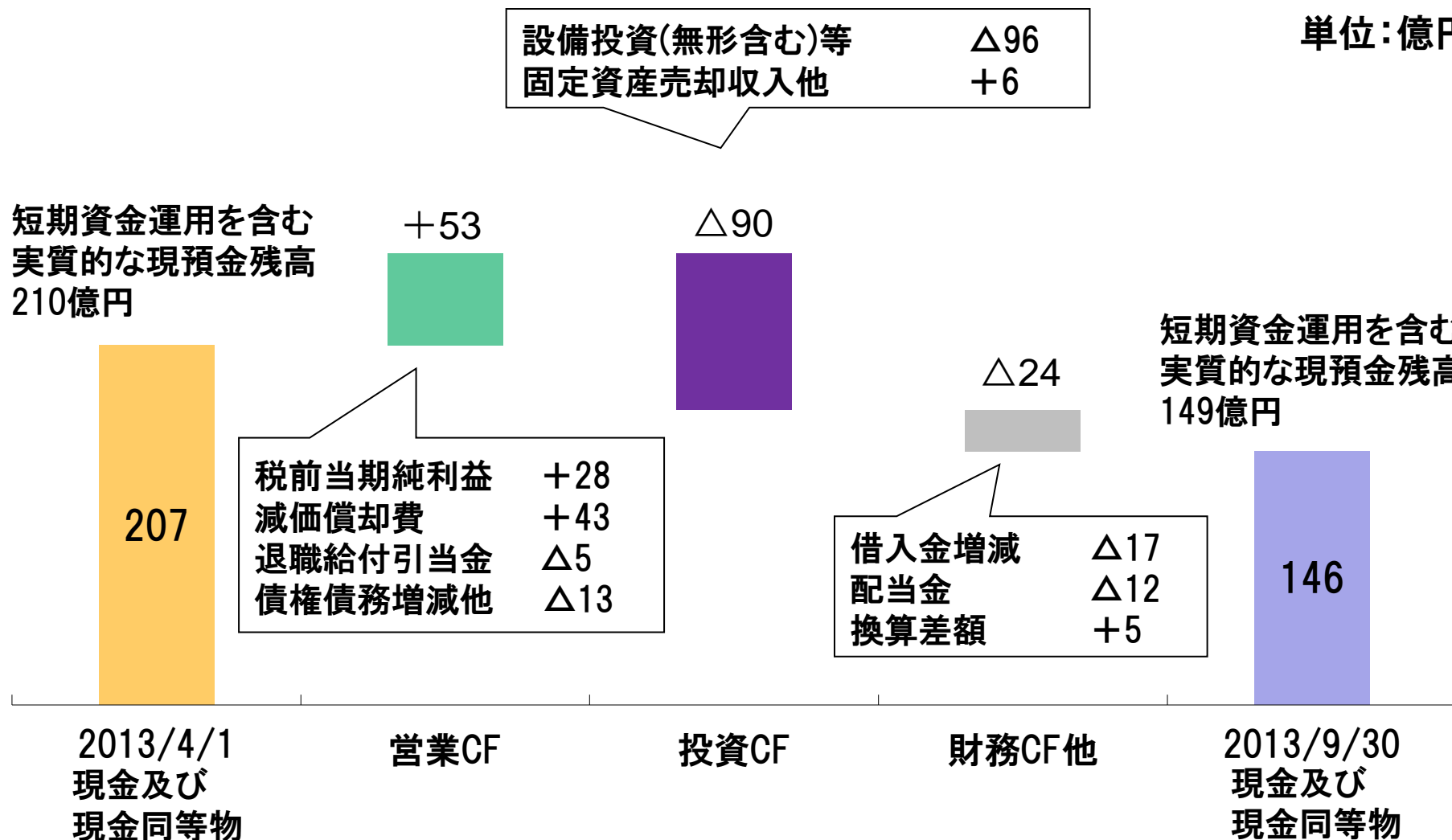
2013年9月期:キャッシュ・フロー

上期での投資が営業CFを上回り、現預金残高が縮小

単位:億円

短期資金運用を含む
実質的な現預金残高
210億円

短期資金運用を含む
実質的な現預金残高
149億円



2013年9月期:研究開発費、設備投資及び償却費

上期に投資が集中。R&Dコストは計画通りの消化

研究開発費

単位:億円

	13年3月期 実績	13年9月期 実績(半期)	14年3月期 計画
研究開発費	100	54	110

※製品の適用開発に関連する費用も含めております。

13年9月期 先行開発案件

- ・電動ブレーキ
- ・HP/HE用ブレーキ
- ・環境対応型摩擦材(銅フリー)
- ・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

	13年3月期 実績	13年9月期 実績(半期)	14年3月期 計画
設備投資	198	96	150
償却費	86	43	90

13年9月期 主要設備投資案件

- ・次世代加工設備
- ・研究開発設備
- ・次期モデルおよび増産対応
- ・北米モジュール、ローター設備
- ・メキシコ建物、インフラ

**2013年9月期実績（対計画）
および
2014年3月期見通し**

2013年9月期:地域別の状況(対計画)

為替換算影響もあり、北米とタイで日本の落ち込みをカバー

単位:億円	売上高			
	'13/9月期 期初計画	'13/9月期 実績	差	為替 換算差
日本	441	446	5	—
北米	580	603	24	37
欧州	30	31	1	1
中国	39	41	2	3
タイ	31	35	4	2
インドネシア	76	80	4	3
アジア	146	156	10	8
連結消去	△ 66	△ 73	△ 7	—
合計	1,131	1,164	33	47

営業利益			
'13/9月期 期初計画	'13/9月期 実績	差	為替 換算差
23	13	△ 10	—
1	3	2	0
△ 3	△ 3	△ 0	△ 0
4	4	0	0
1	3	2	0
10	11	1	0
15	18	3	1
0	1	1	—
36	32	△ 4	1

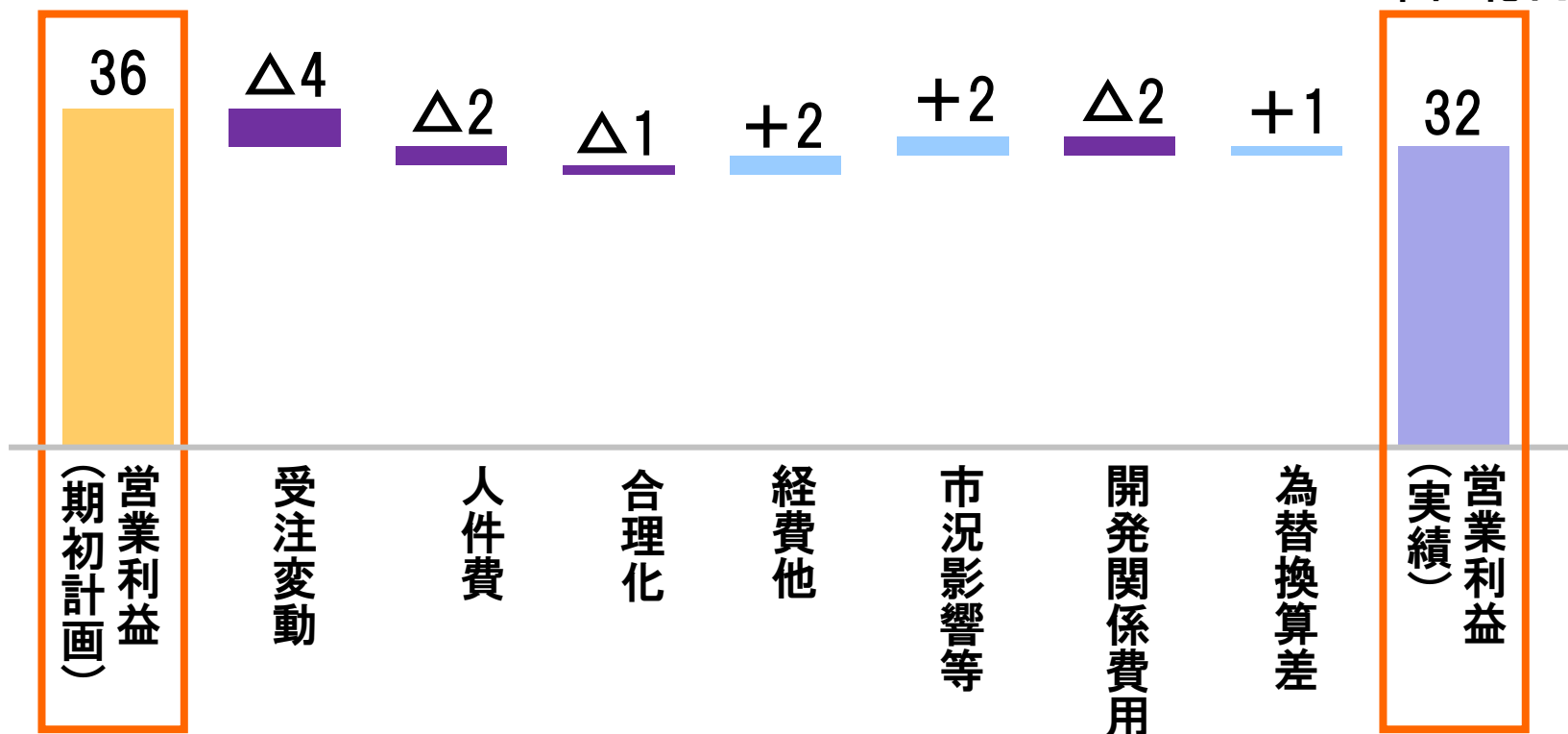
為替 USD:90.0→95.9、EUR:125.0→130.1、CNY:14.5→15.5、THB:3.0→3.2、IDR:0.0095→0.0099

日本: 海外向け完成車・補修品の落ち込み、生産変動によるエキストラコスト発生
北米: 合理化の積み重ねに米系完成車メーカーとの価格正常化もあり利益増
欧州: 欧州域内の自動車需要低迷の影響があるが、合理化も推進、損失拡大を止める
中国: 日系完成車メーカーの国内向け生産回復＋追加受注による拡大
タイ: 完成車メーカーの受注好調、新規立上げも落ち着き、基幹部品内製化も利益拡大に貢献
インドネシア: 4輪車受注増加の一方、2輪車販売が伸び悩み。労務費上昇も一部ヘッジで利益微増

2013年9月期:営業利益増減分析(対計画)

連結実績は日本の落ち込みもあり、計画を若干下回る

単位:億円



日本	23	△3	△1	△2	△1	△1	△2									13
北米	1	△4		+1	+2	+3										3
欧州	△3															△3
アジア	15	+2	△1		+1									+1		18
連結消去		+1														1
合計	36	△4	△2	△1	+2	+2	△2	+1								32

2014年3月期(通期):地域別予測<参考>

連結営業利益予測は変更ないが、地域毎に見直し

単位:億円	売上高			
	'14/3月期 期初計画	'14/3月期 予測	差	為替 換算差
日本	880	880	0	—
北米	1,122	1,173	51	84
欧州	62	64	2	3
中国	91	104	13	8
タイ	64	62	△ 2	3
インドネシア	155	154	△ 1	△ 3
アジア	310	320	10	8
連結消去	△ 130	△ 140	△ 10	—
合計	2,244	2,297	53	95

営業利益			
'14/3月期 期初計画	'14/3月期 予測	差	為替 換算差
45	38	△ 7	—
6	7	1	1
△ 6	△ 6	0	△ 0
10	13	3	1
4	5	1	0
21	21	0	△ 0
35	39	4	1
0	2	2	—
80	80	0	1

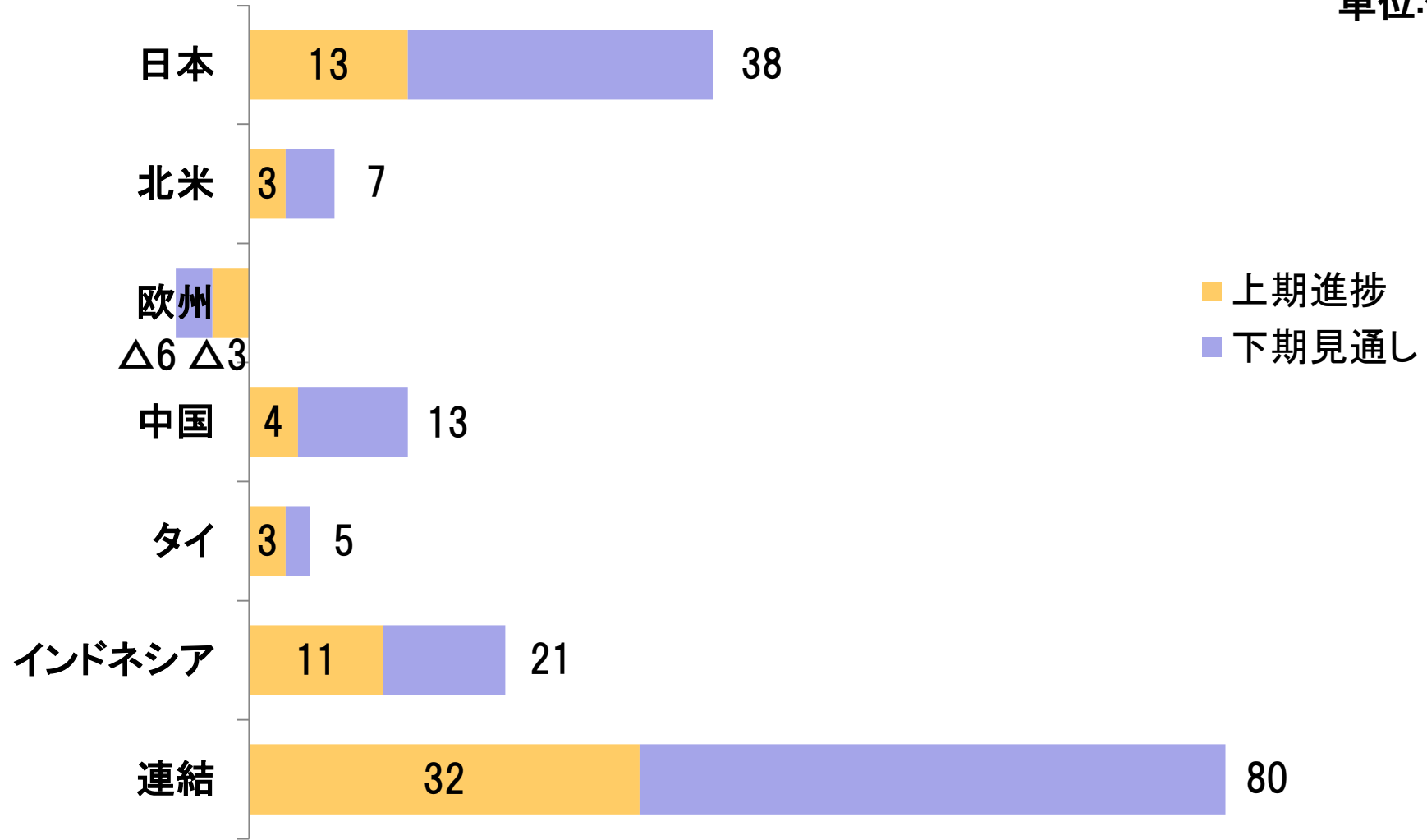
為替 USD:90.0→96.9、EUR:125.0→131.0、CNY:14.5→15.8、THB:3.0→3.2、IDR:0.0095→0.0093

- 日本: 上期は計画を下回ったが、下期は人員適正化と合理化により計画達成見込み
- 北米: 価格正常化に加え、市場の拡大により当初計画を上回る受注を期待
- 欧州: 生産立て直しで赤字の拡大を抑制
- 中国: 受注の回復・増加により下期では更に利益増を期待
- タイ: 政府補助金により拡大した上期に比べ、下期は市場が縮小傾向だが、増益
- インドネシア: 労務費の増加もあるが、売上・利益ともに計画通りの数字を見込む

2013年9月期:通期見通しに対する進捗状況<参考>

連結営業利益の上期進捗は4割だが、通期では期初計画を達成予定

単位:億円

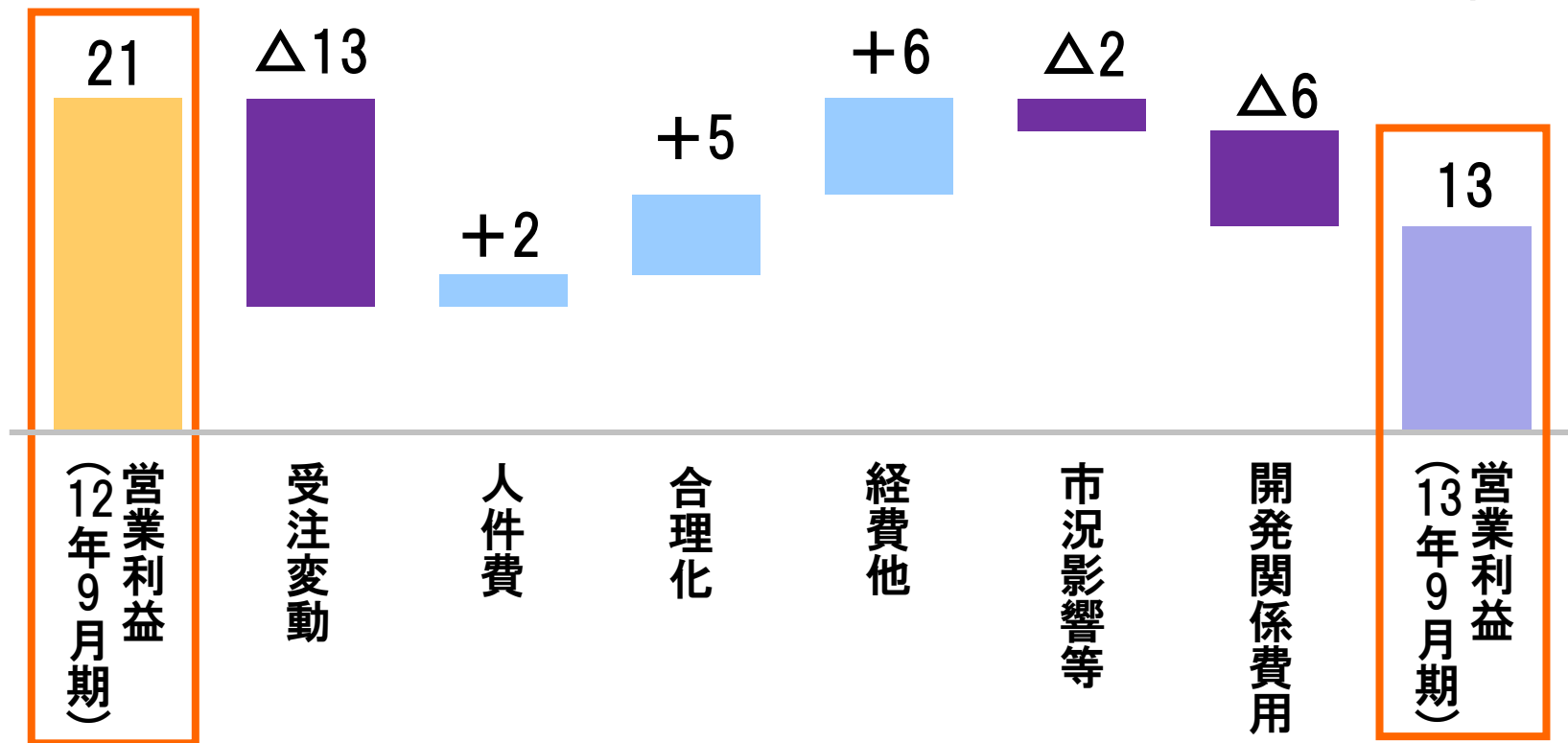


日本 上期実績と下期施策

(日本)2013年9月期:営業利益増減分析(対前年同期)

受注の変動を合理化・経費削減でカバー

単位:億円

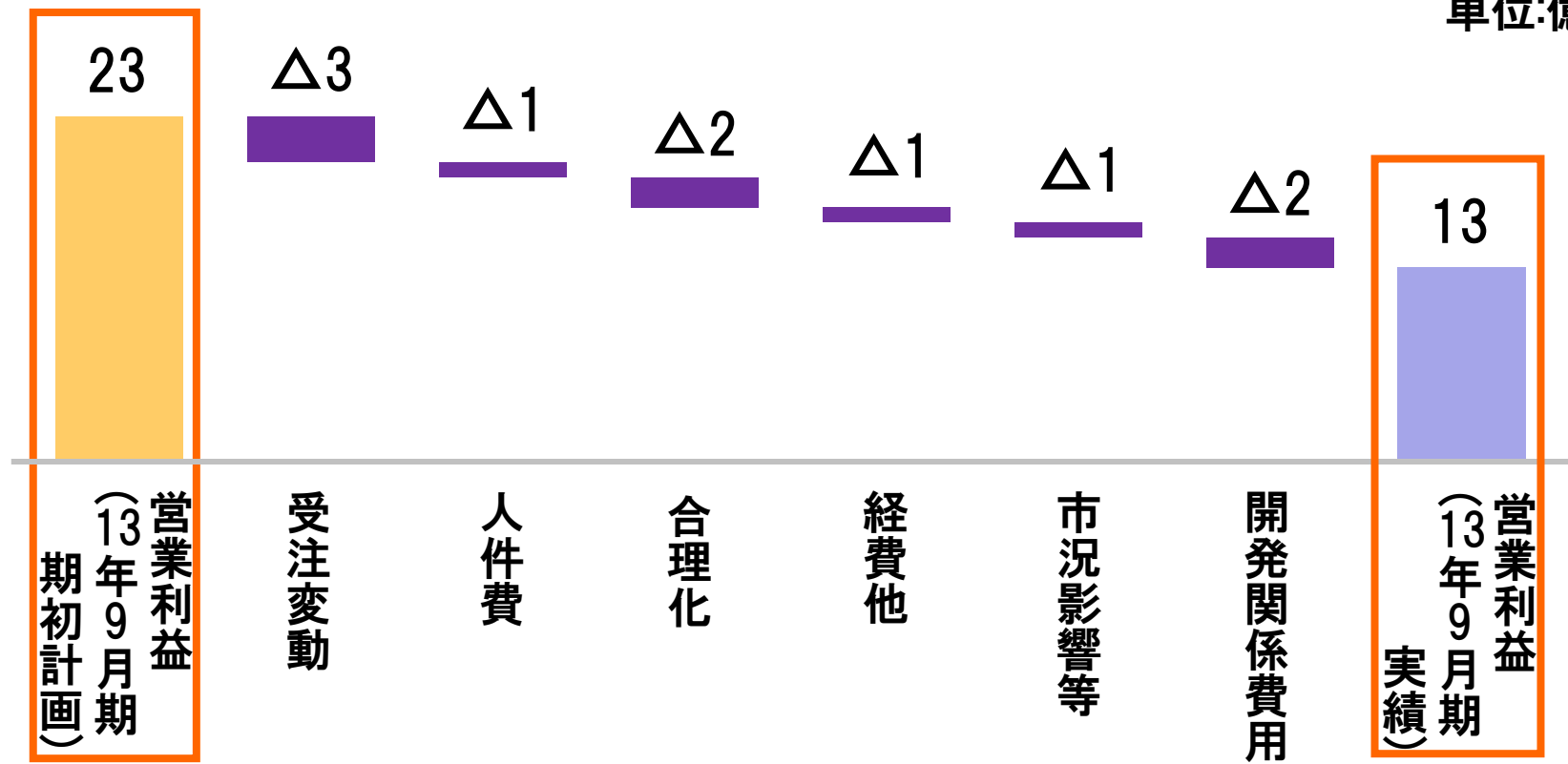


受注変動:	エコカー補助金終了の反動、海外向けビジネスの減少
合理化:	生産人員最適化、ロジスティクス見直し、内製化、材料購入費低減
経費:	償却方法変更による償却費減、固定費削減
開発関係費用:	海外子会社開発費用増(為替換算差)

(日本)2013年9月期:営業利益増減分析(対計画)

受注構成=mixと、受注変動による生産人員最適化の遅れが影響

単位:億円



受注変動:

利益率の高い海外向け補修品ビジネスの落ち込み
受注変動対応に伴うコスト増

合理化:

受注変動による生産人員の最適化遅れ

開発関係費用:

海外子会社開発費用増(為替換算差)

(日本)下期に向けた対策

既に計画に織り込まれている施策の実現

1. 生産減少に伴う人員の最適配置、間接人員の適正化

- ・生産減少に伴う人員の最適配置を継続的に実施するとともに、受注情報の精度向上により生産エキストラコストを削減する。
- ・間接業務を効率化し、間接人員の適正化を図る。

2. 補修品ビジネスにおける国内顧客のさらなる掘り起こし

- ・国内営業体制を強化し、国内外向けビジネスを拡販する。

3. 生産合理化の確実な実施

- ・生産性改善を通じた省人化や残業削減、塗装や修繕の内製化による経費削減、輸送ルートの見直しや便数の削減によるロジコストの削減、材料・部品の共通化によるコスト削減を確実に行う。

4. 経費(固定費)削減

- ・間接業務を効率化し、残業、出張旅費、会議費交際費を削減するとともに、業務委託を内製化することで固定費を削減する。

5. 不採算ビジネスの改善

中期経営計画 進捗

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

15年は20年のゴールを目指した通過点の位置づけ

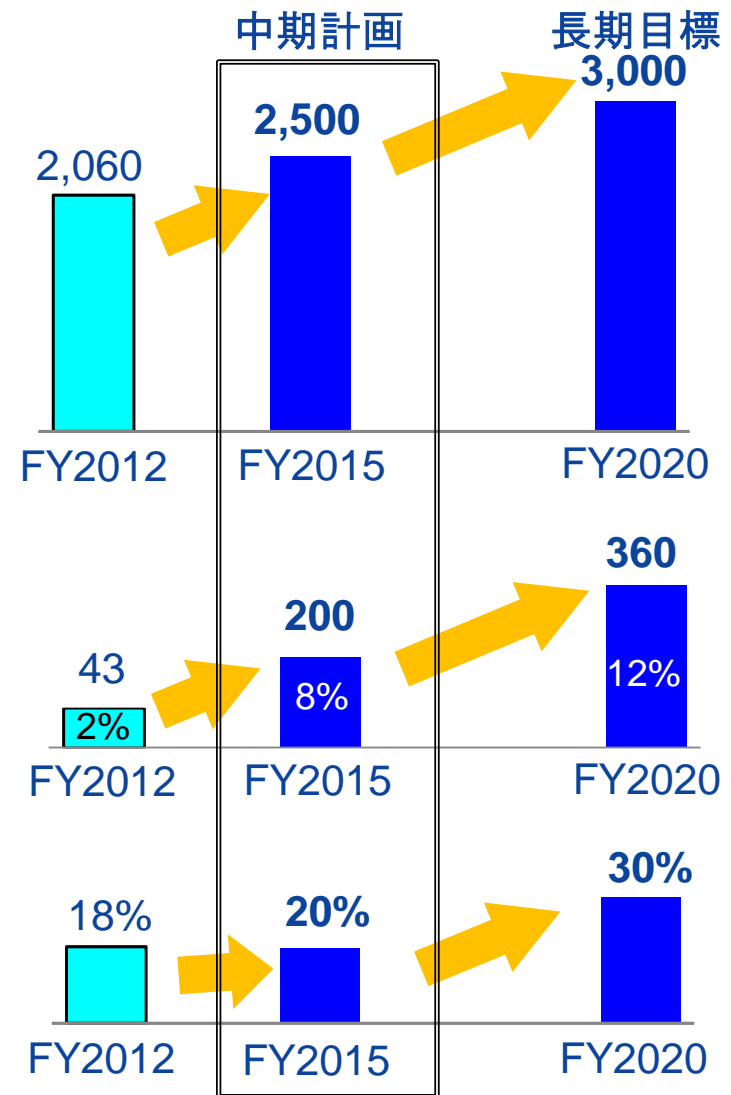
(単位:億円)

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

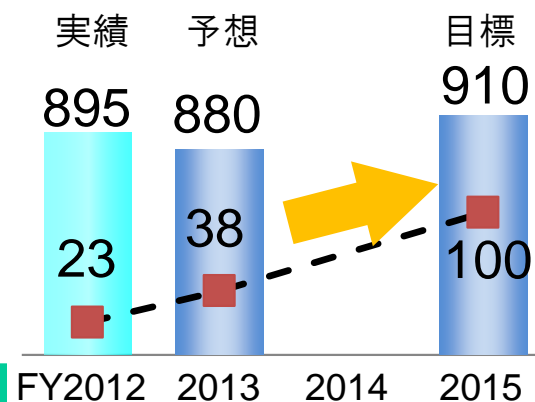
日本：技術の発信基地の位置づけ。収益基盤を強化していく

2013年：受注減対応（人員適正化）開始。攻めの補修品強化へ

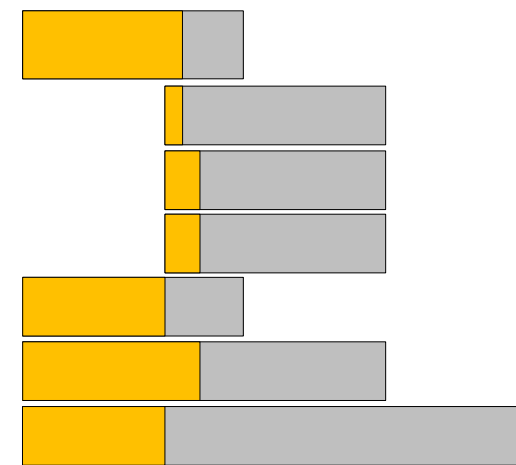
売上高/営業利益

(単位：億円)

■ 売上 ■ 営業利益



戦略	方策
受注減への対応	受注に合わせた生産人員の適正化
	ドラムブレーキ生産集約化
採算性向上	既存案件のコスト総点検
間接業務のスリム化	委託業務の内製化と人員適正化
補修品事業拡大	営業人員の増員と適正化
新商品開発	電動パーキングブレーキ、EV/HVブレーキ開発
次世代設備投入	量産移行



成長戦略の実現に向けて

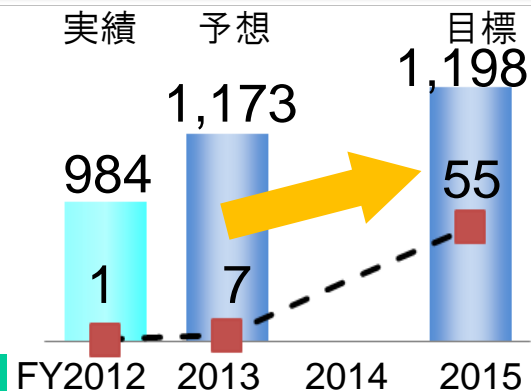
北米：黒字化定着。メキシコを含めた生産区分の最適化を推進

2013年：新規立上げラッシュ。コスト競争力向上と調達安定化

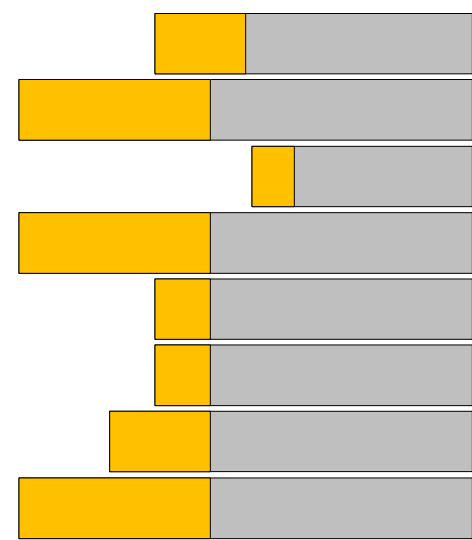
売上高/営業利益

(単位：億円)

■ 売上 ■ 営業利益



戦略	方策
新規立上げによる売上増大	GM(グローバルプラットフォーム)向立上げ注力
	軟窒化処理製品の機能売込みによる拡販
鋳物調達最適化	調達先の多様化(海外含む)
コスト競争力向上	設備のC&S+t促進、設備現調化推進
	生産区分最適化(グランドデザイン)
	整流化による物流コスト削減
	メキシコへのドラムブレーキ移管
将来に向けた開発	アルミ加工製品、3点セット、銅フリー摩擦材



成長戦略の実現に向けて

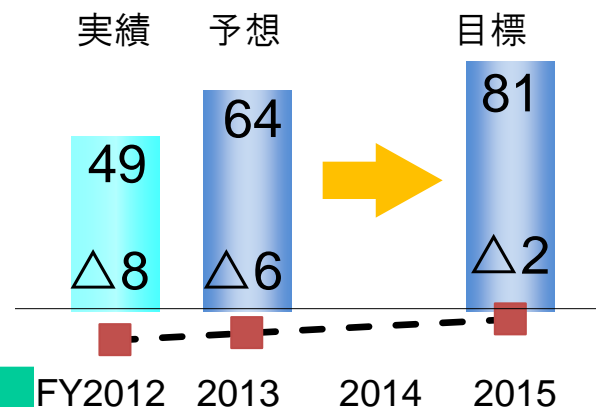
欧州：市場での本格展開開始。既存工場の再構築

2013年：HPの受注拡大へ。足元の生産安定と将来の為の先行投資

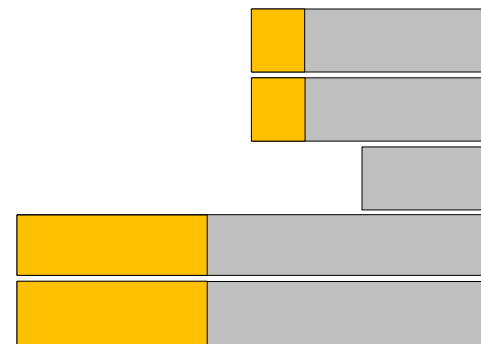
売上高/営業利益

(単位：億円)

■ 売上 ■ 営業利益



戦略	方策
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
キャリパー工場の建設検討	東欧でのFS開始
摩擦材工場の生産能力増強と効率化推進	徹底的な原価低減の推進 設備ごとに異なる稼働率の平準化



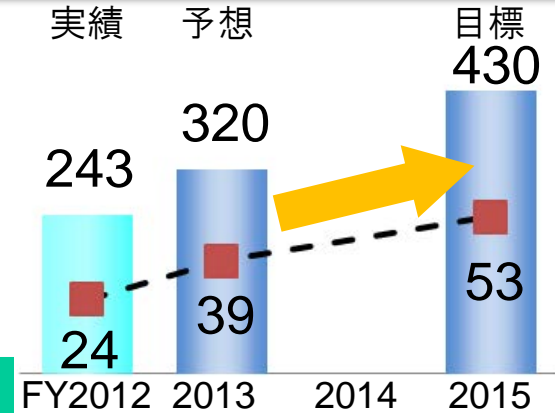
成長戦略の実現に向けて

アジア: 成長市場での更なる事業拡大

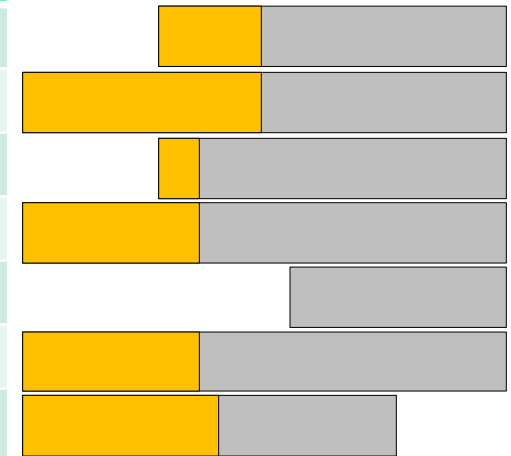
2013年: 事業拡大の為の体制整備。調達の最適化(含む内製化)

売上高/営業利益
(単位: 億円)

■ 売上 ■ 営業利益



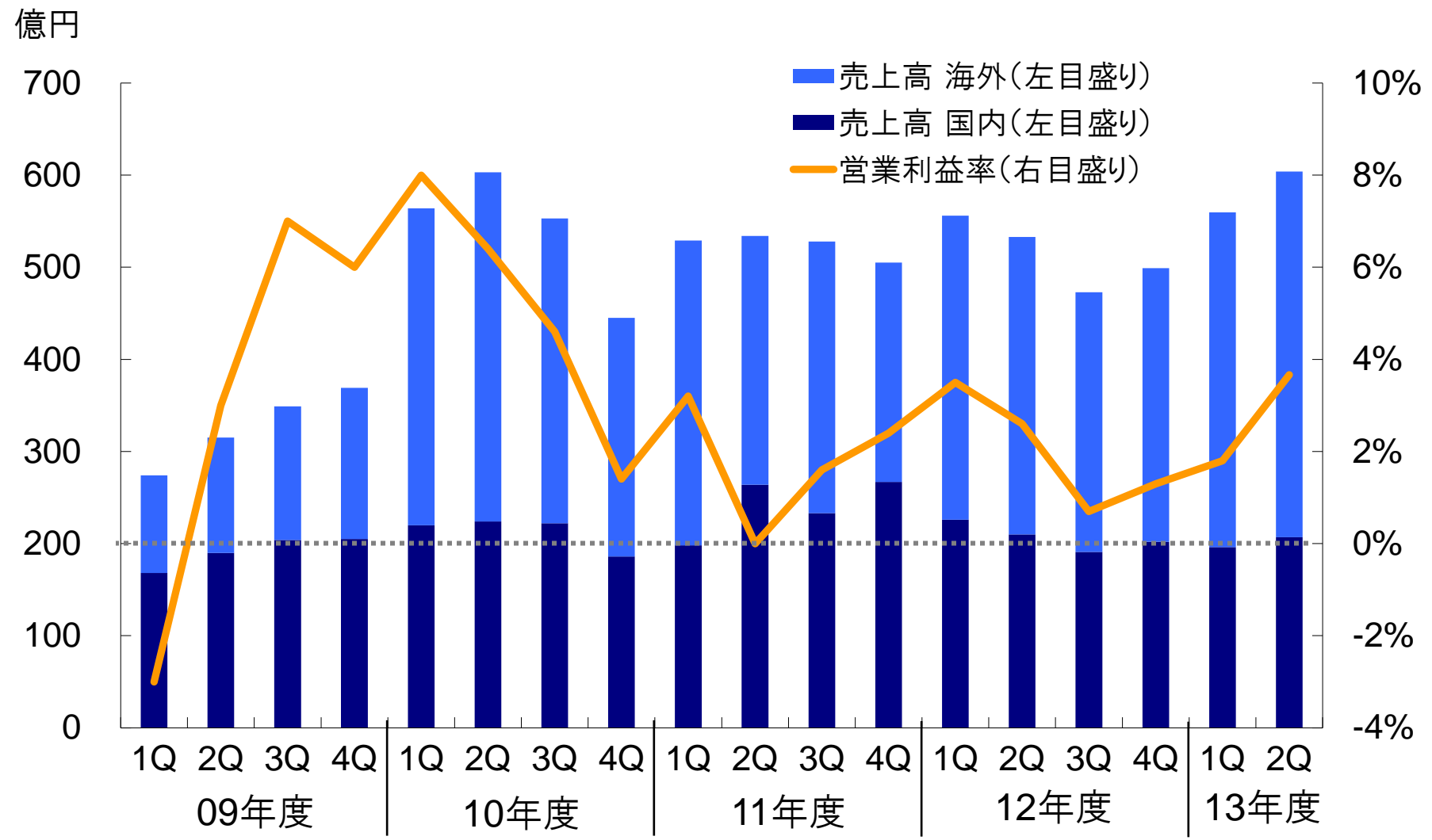
戦略	方策
グローバルプラットフォーム	アジア向け生産、欧州域内への供給
現地調達化促進	タイにおけるピストン内製化
	摩擦材原材料の現地材評価
鋳物調達最適化	ローカルサプライの安定化
地域別プロジェクト	中国: グローバルプラットフォーム対応
	タイ: 補修品摩擦材生産集中化
	インドネシア: 4輪ビジネス強化、トラック現調化対応



添付資料

(参考1) 売上高と営業利益率のトレンド(連結)

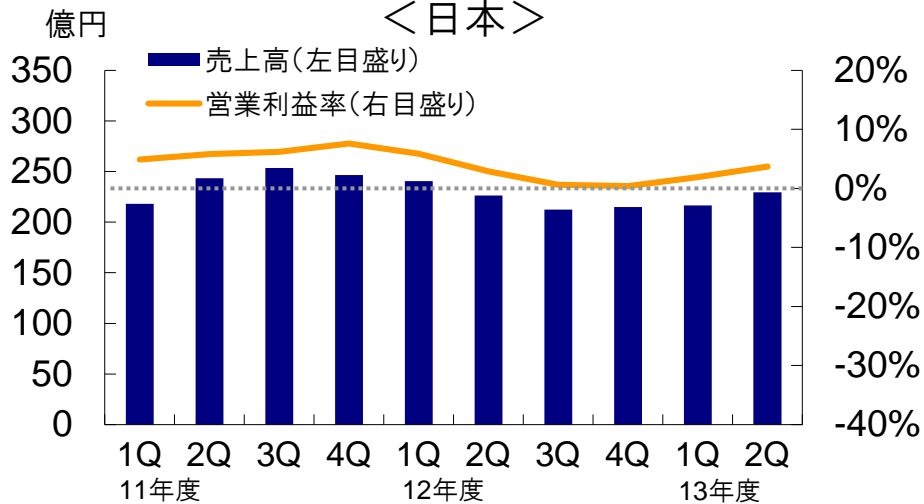
売上高・営業利益率共に増加中



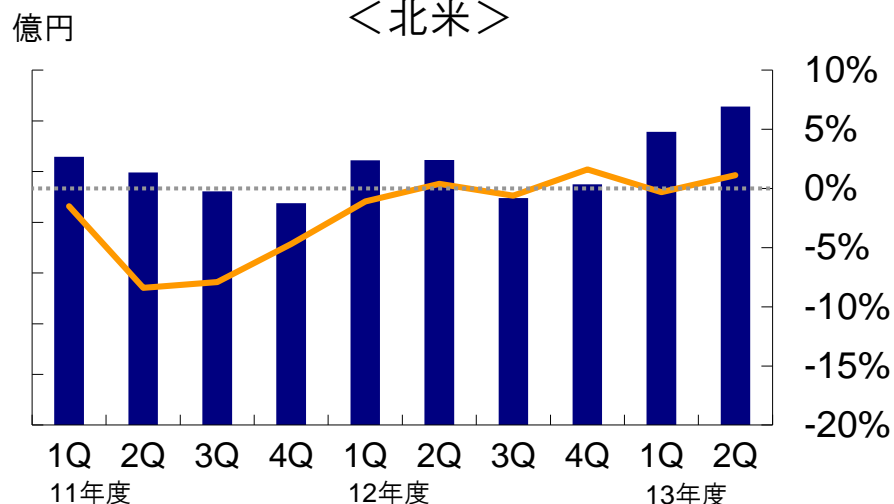
(参考2) 売上高と営業利益率のトレンド(地域別)

日本円ベースでの推移。北米の回復とアジアの拡大が連結に寄与

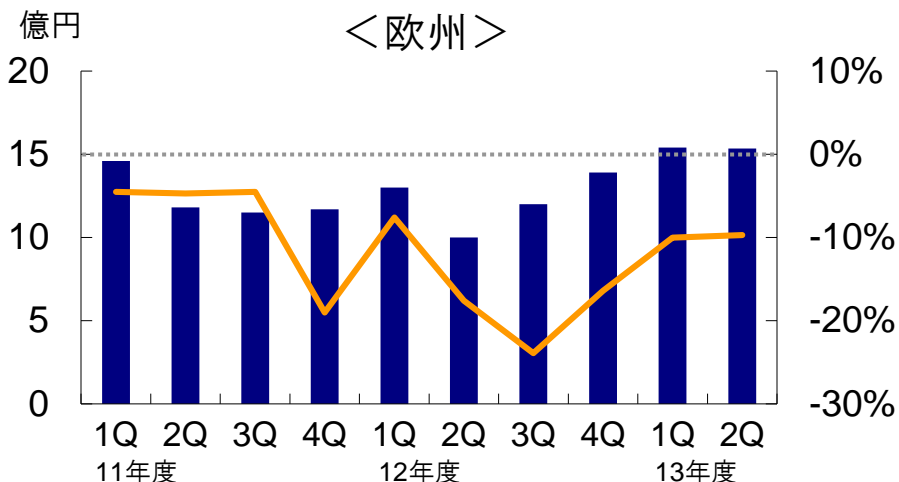
＜日本＞



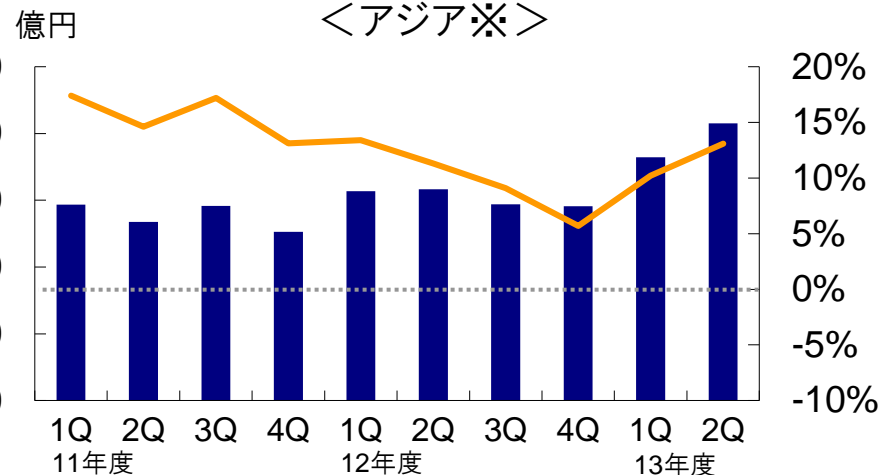
＜北米＞



＜欧州＞



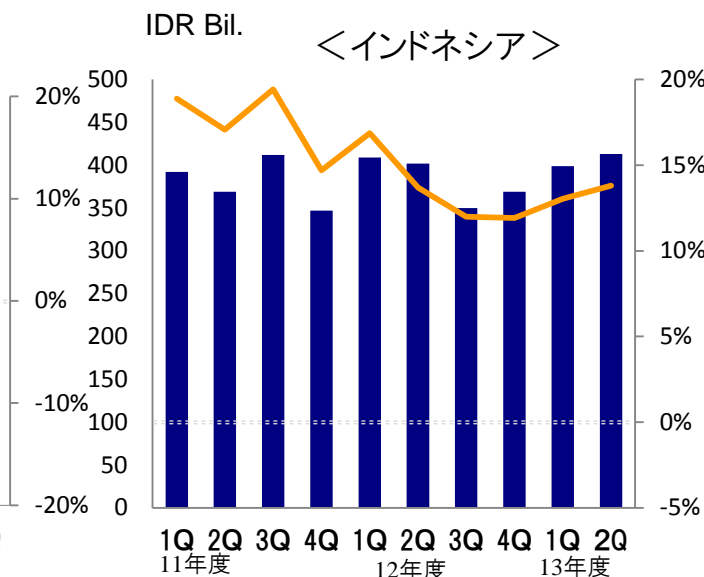
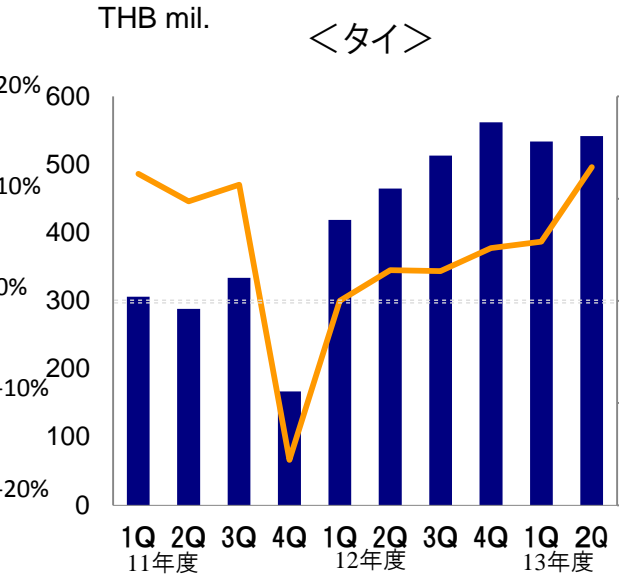
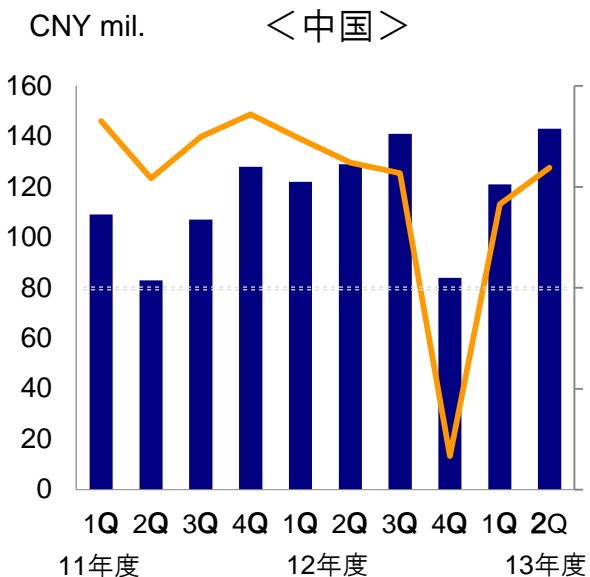
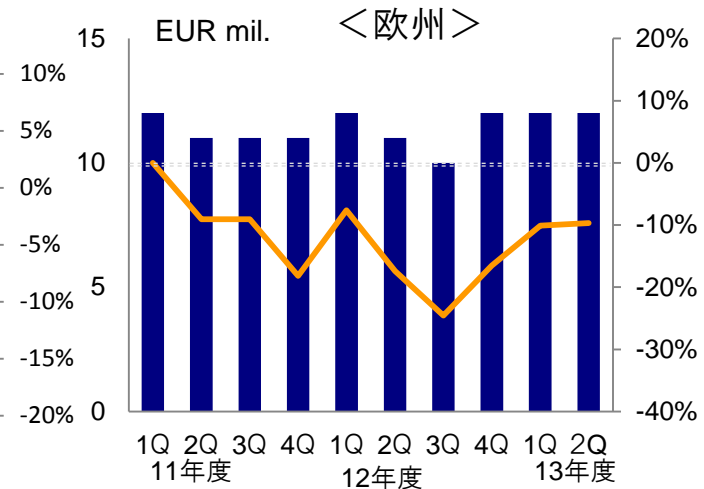
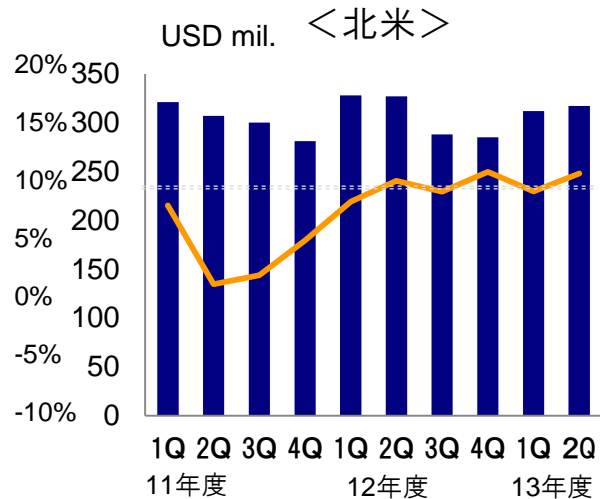
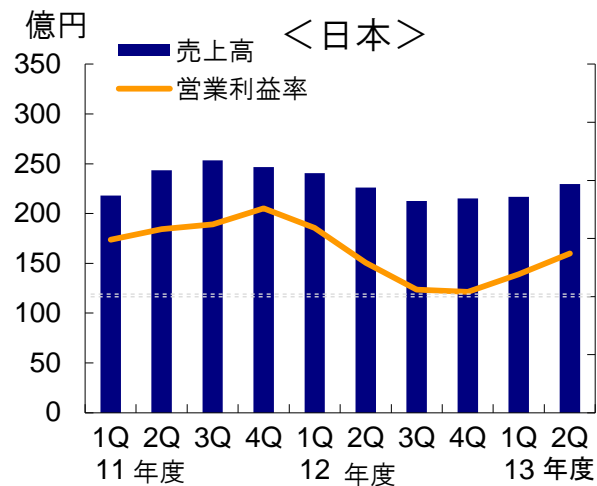
＜アジア※＞



※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) 売上高と営業利益率のトレンド(地域別)

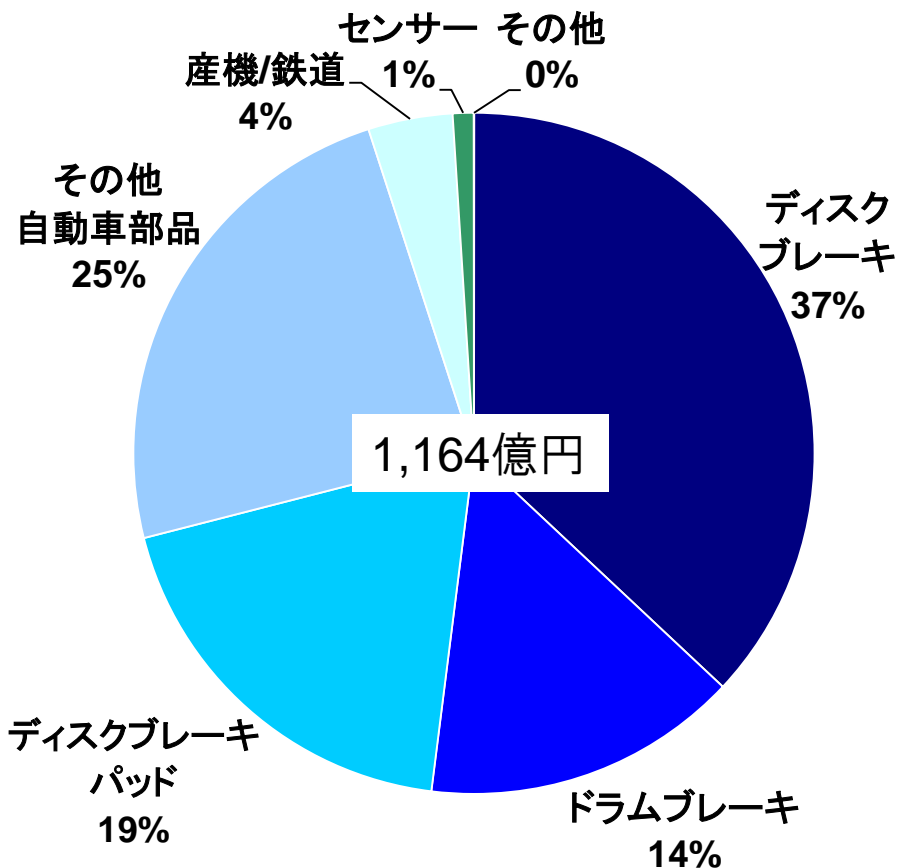
現地通貨ベースでの推移。総じて回復傾向



(参考4) 製品別 売上高

ディスクブレーキの比率が増加

<2013年9月期実績>



	12年 9月期	13年 9月期
ディスクブレーキ	35%	37%
ドラムブレーキ	15%	14%
ディスクブレーキ パッド	19%	19%
その他自動車部品	26%	25%
産機/鉄道	4%	4%
センサー	1%	1%
その他	0%	0%
合計	100%	100%

(参考5) 2013年9月期:地域別推移(現地通貨ベース)

北米の利益回復に加え、タイでは売上・利益ともに増加

<現地通貨ベース>

	売上高			営業利益		
	12/9月期	13/9月期	前年差	12/9月期	13/9月期	前年差
北米: USD mil.	655	629	△26	△2	3	+5
欧州: EUR mil.	23	24	+1	△3	△2	+1
中国: CNY mil.	251	264	+13	34	27	△7
タイ: THB mil.	884	1,076	+192	14	102	+88
インドネシア: IDR bil.	811	812	+1	124	109	△15

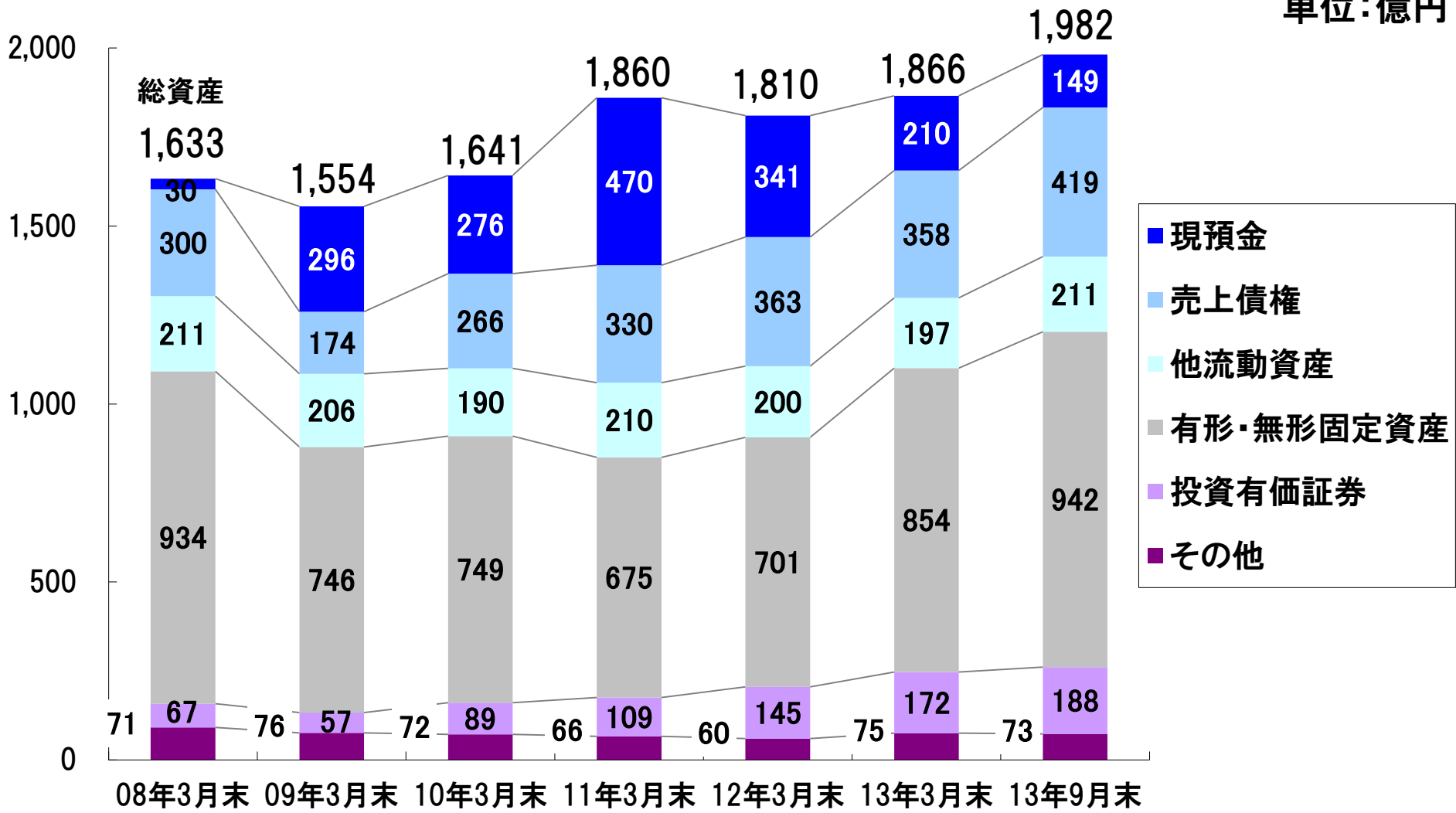
<為替レート>

	12/9月期	13/9月期	前年比
USD	79.8	95.9	+20%
EUR	99.7	130.1	+31%
CNY	12.7	15.5	+23%
THB	2.6	3.2	+25%
IDR	0.0088	0.0099	+13%

(参考6) 貸借対照表

資産の部：売上債権と固定資産が増加

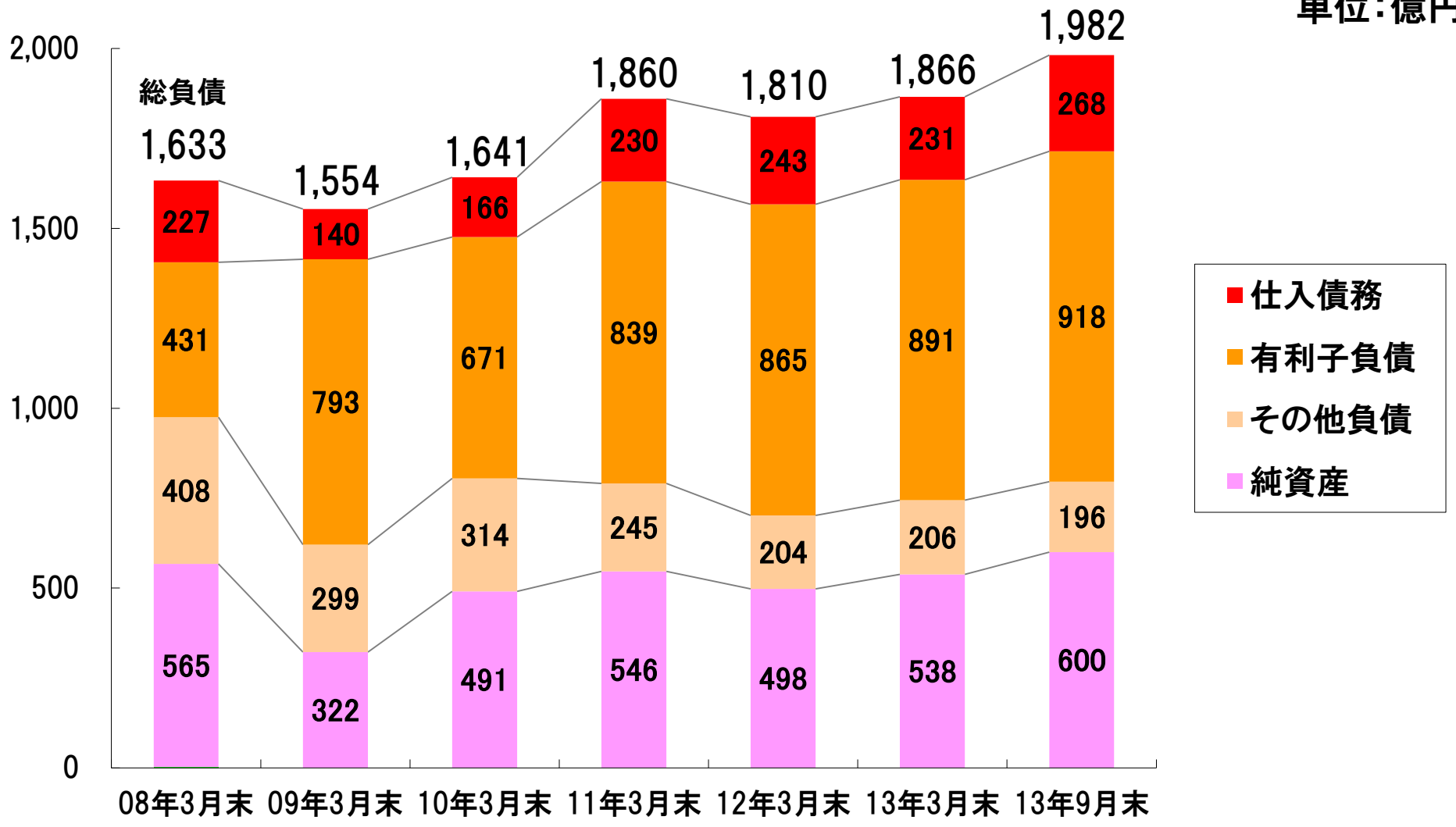
単位：億円



(参考7) 貸借対照表

負債・純資産の部：仕入債務と純資産が増加

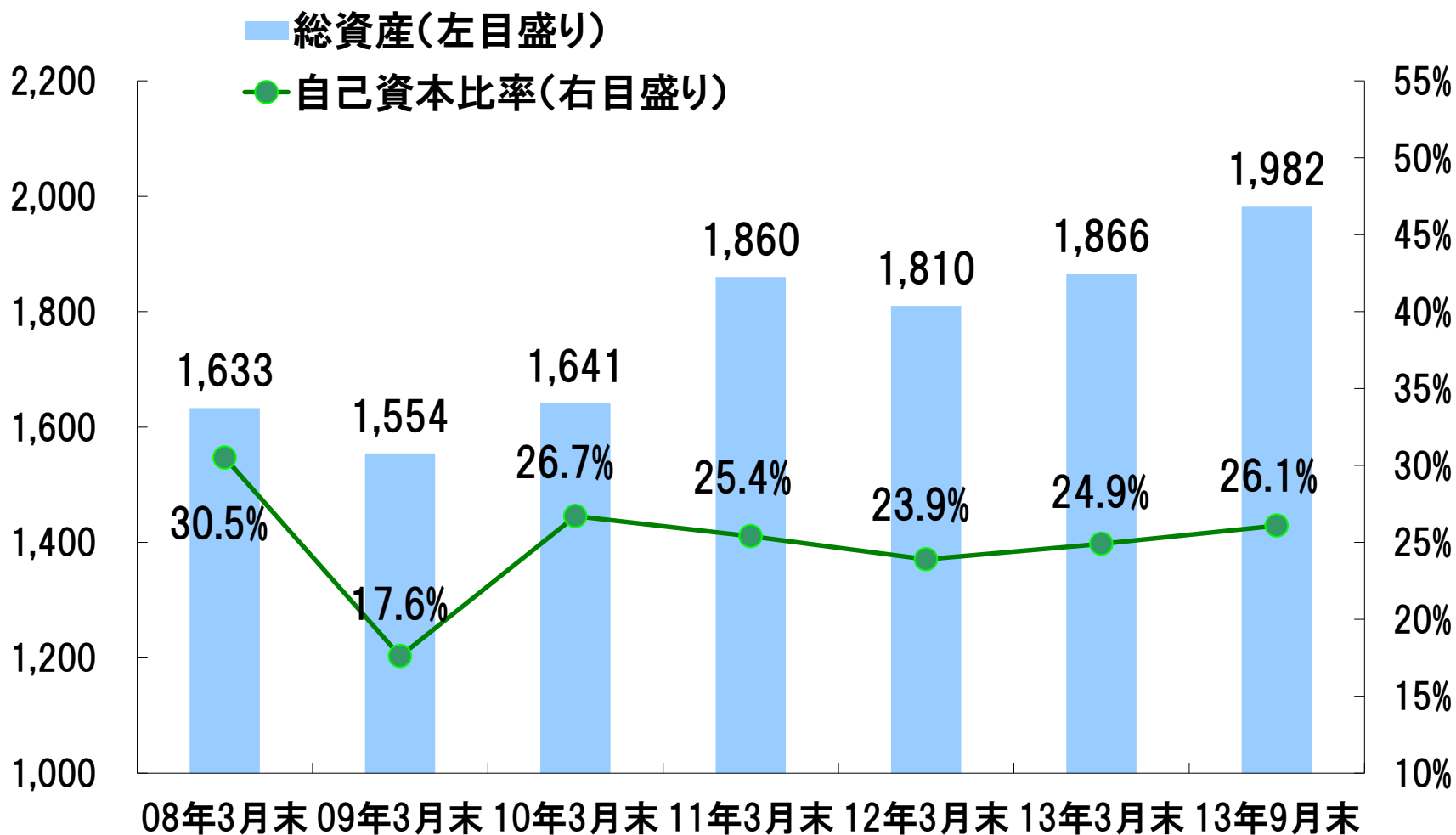
単位：億円



(参考8) 総資産/自己資本比率

自己資本率は徐々に回復中

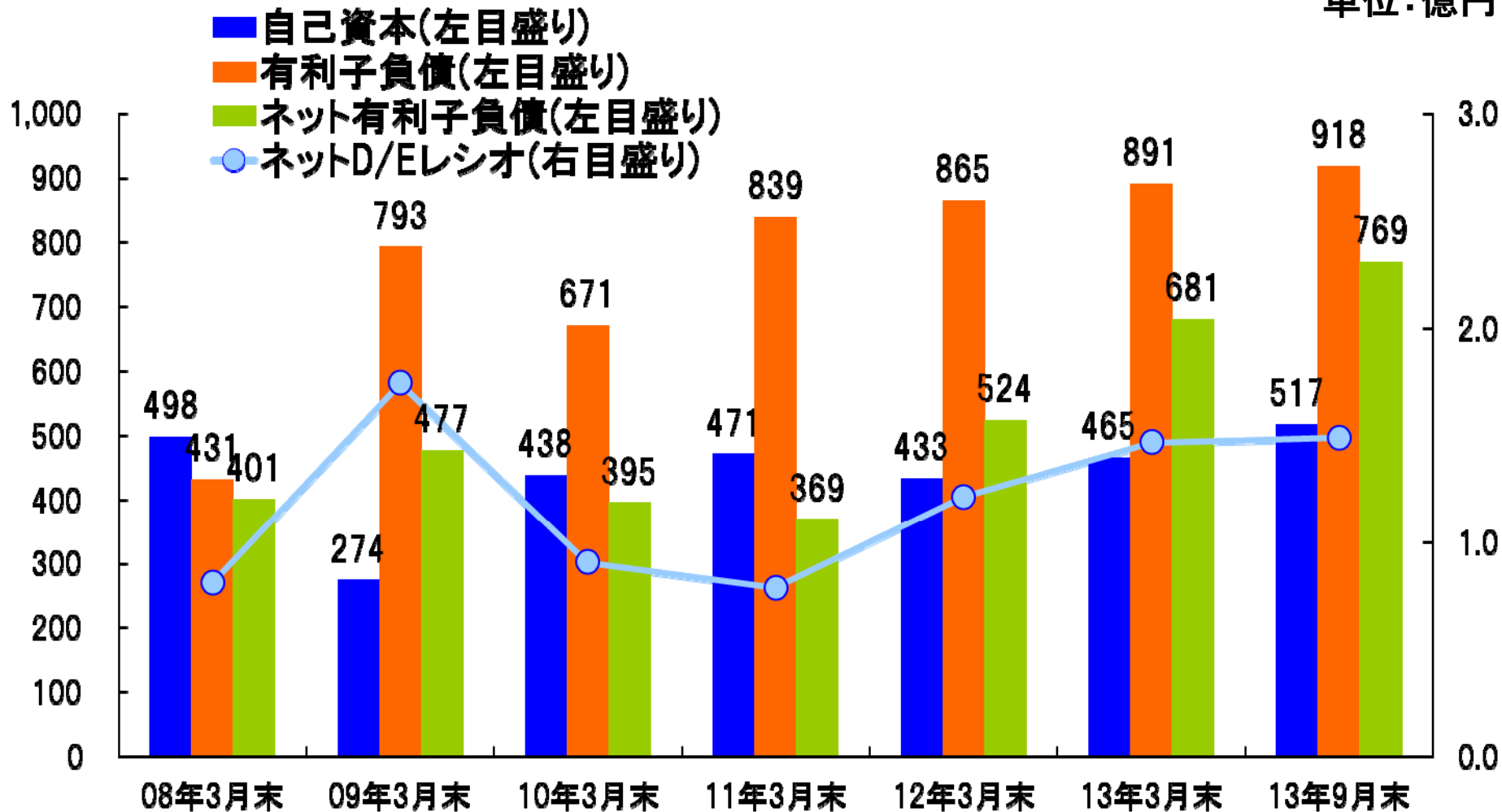
単位:億円



(参考9) 自己資本/有利子負債の推移

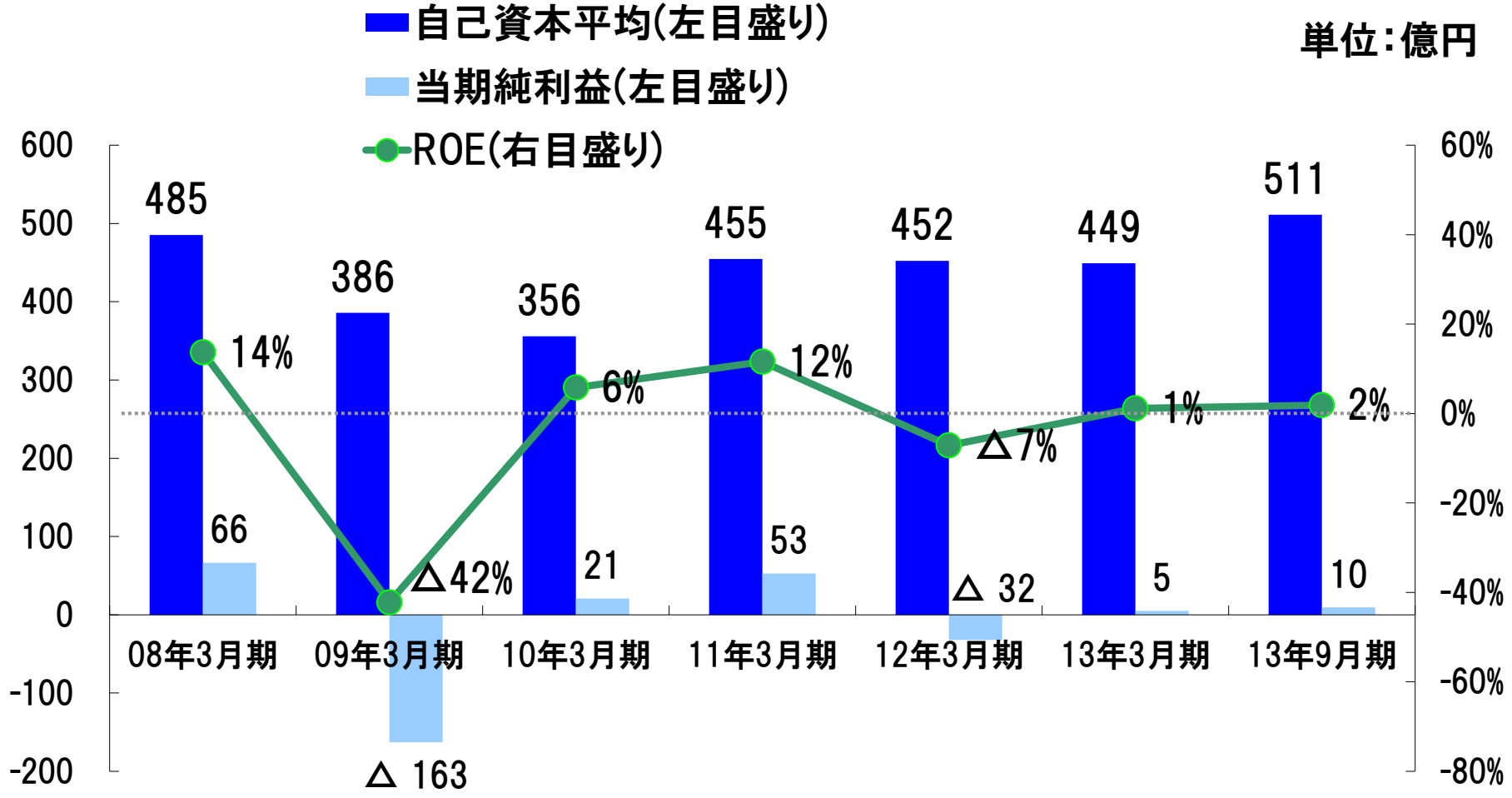
有利子負債と自己資本が共に増加

単位:億円



(参考10) 自己資本利益率ROEの推移

ROEは回復傾向に



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。