



さりげない安心 と 感動する制動を

2016年3月期 決算説明会資料

2016年5月12日
曙ブレーキ工業株式会社

2016年3月期 実績

2016年3月期：サマリー

市場環境：北米は過去最高の販売台数。欧州も回復基調に

国内

昨年4月に軽自動車の自動車税が増税されたこともあり、軽自動車販売が落ち込み、全体の自動車販売は低調

北米

自動車販売台数は、原油価格の下落や積極的な販売金融供与が追い風となり、過去最高1,747万台を記録

欧州

緩やかな景気の回復で、EU主要国で自動車販売が拡大。市場全体としての自動車販売台数は前年同期比で増加

中国

前半の自動車販売は低迷したが、10月に導入された小型車（排気量1600cc以下）を対象にした減税効果により需要が回復、通年で前年同期に比べ微増

タイ

タイ国内の自動車需要は減退しているが、好調な輸出が市場を支え、自動車生産は前年同期を若干上回った

インドネシア

経済の停滞やガソリン価格の変動を受け、四輪および二輪ともに販売台数は前年同期と比べ減少

2016年3月期：サマリー

連結業績：増収だが、北米生産混乱対応で営業損失に

売上高

国内の自動車生産は低調だが、北米の好調な自動車販売や、中国での受注増、欧州でのキャリパービジネスの拡大に加え、為替影響もあり、売上高は2,813億円(前年同期比10.7%増)と過去最高

営業損益

中国での受注拡大、合理化効果による増益があったものの、北米での生産混乱が長引き、人件費と緊急輸送費などの追加費用による損失影響で、38億円の営業損失(前年同期は営業利益40億円)

税前損益

投資有価証券の一部を売却したが、支払利息の増加と北米リコール関連損失、およびABE*1を中心とする北米拠点の収益性低下による固定資産減損により、155億円の損失

親会社株主に 帰属する 当期純利益

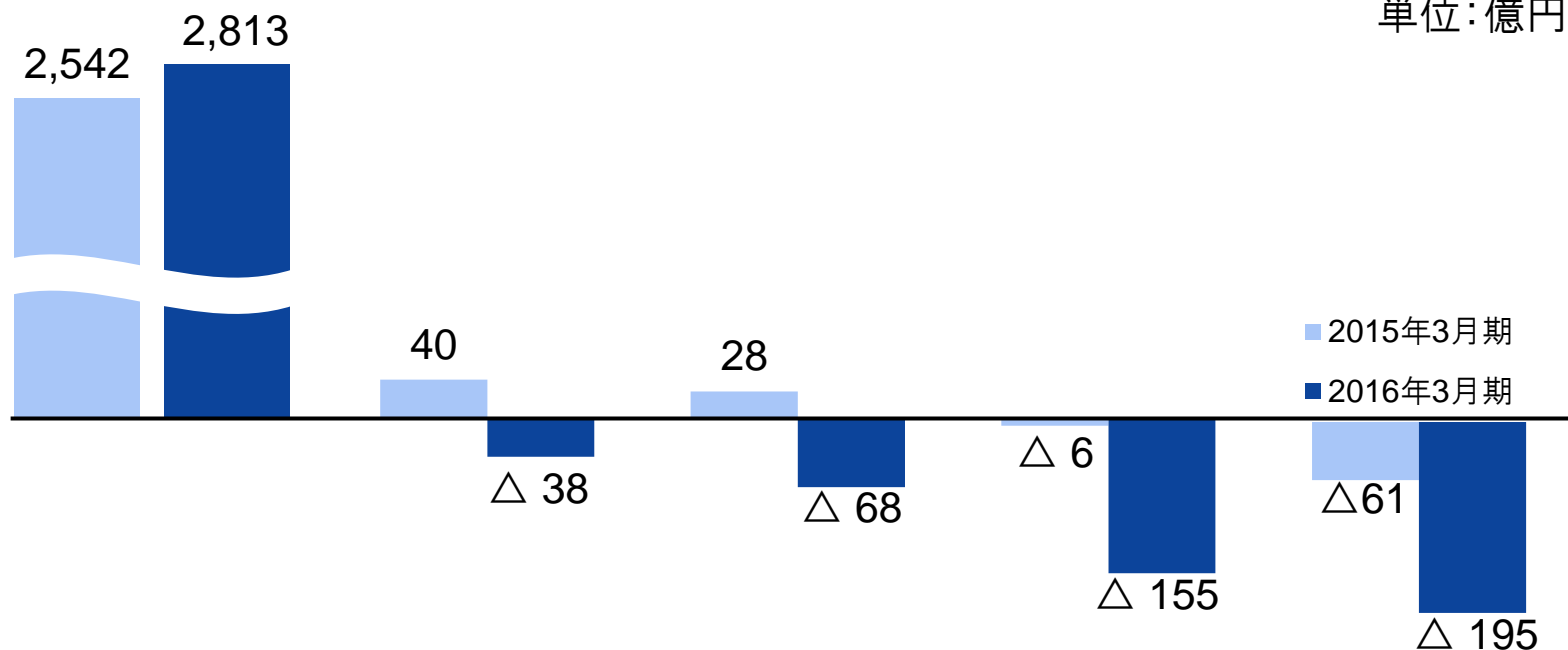
繰延税金資産取崩しや非支配株主持分利益などを減じ、当期純損益は195億円の損失

*1 ABE = 米国ケンタッキー州エリザベスタウン工場

2016年3月期：連結業績(対前年同期)

売上は増加、北米の落込みの影響で当期純損失に

単位：億円



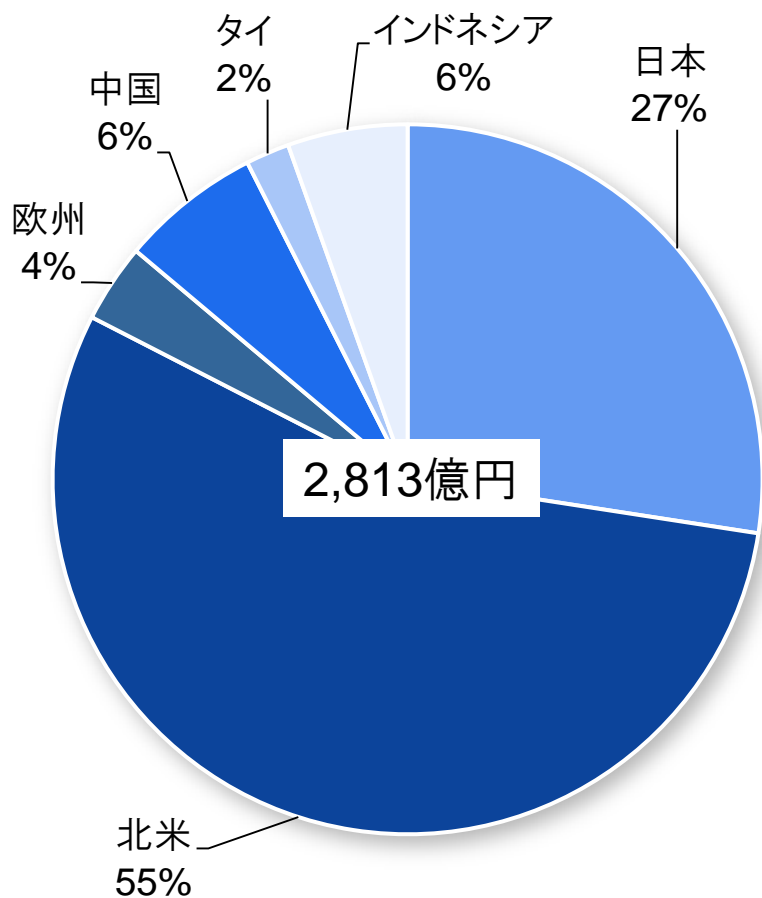
	売上高	営業利益	経常利益	税引前 当期純利益	親会社株主に 帰属する 当期純利益
‘15年3月期	2,542	40	28	△6	△61
‘16年3月期	2,813	△38	△68	△155	△195
前年差	+272	△78	△96	△149	△134

2016年3月期：売上高 [地域別]

海外売上が引き続き伸張。海外比率が全体の73%

単位：億円

<2016年3月期実績>

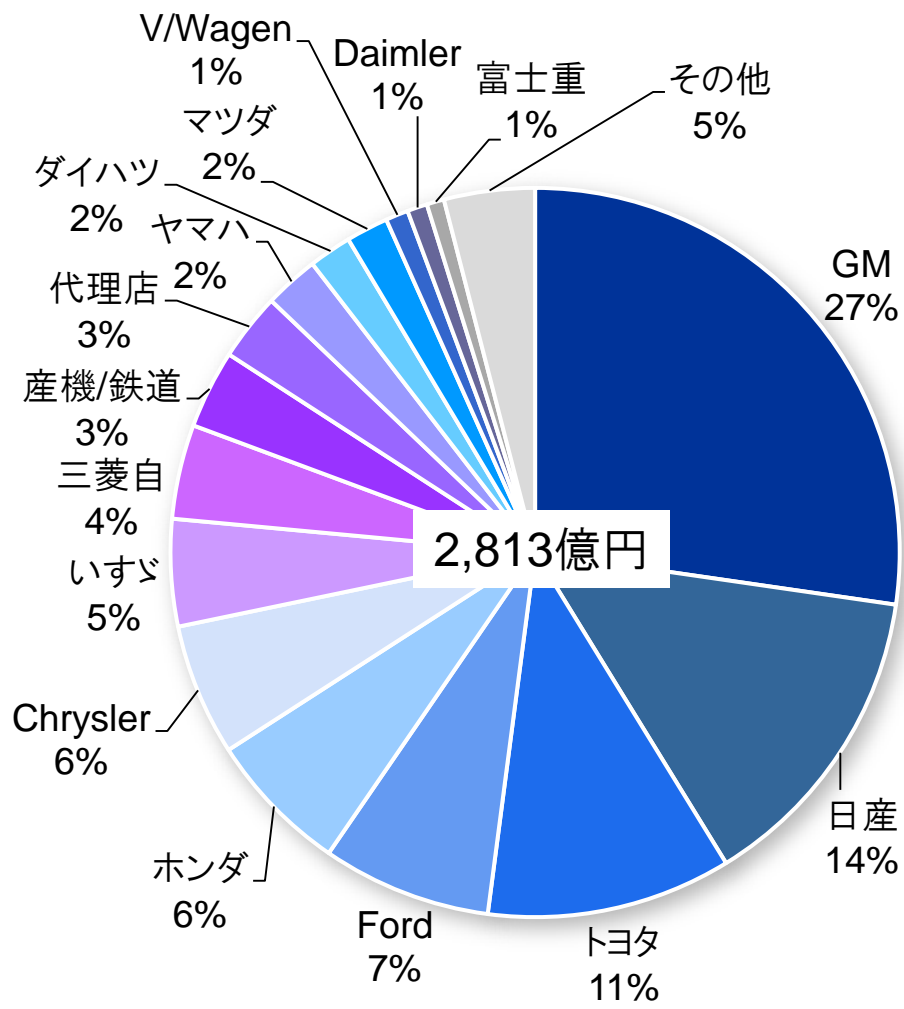


	'15/3期	'16/3期	差	為替 換算 影響
日本	867	831	△36	—
北米	1,403	1,669	+267	+201
欧州	89	109	+20	△5
中国	143	194	+51	+20
タイ	55	60	+5	+4
インドネシア	164	166	+2	+2
アジア計	362	420	+59	+26
小計	2,720	3,029	+308	+222
連結消去	△179	△215	△37	—
合計	2,542	2,813	+272	+222

2016年3月期：売上高 [お客様別]

GM、日産、トヨタで過半を占める。GMのシェアが拡大。

＜2016年3月期実績＞



	‘15/3期	‘16/3期
GM	25%	27%
日産	13%	14%
トヨタ	11%	11%
Ford	6%	7%
ホンダ	6%	6%
Chrysler	7%	6%
いすゞ	5%	5%
三菱自	5%	4%
産機/鉄道	4%	3%
代理店	4%	3%
その他	14%	14%
合計	100%	100%

2016年3月期：地域別の状況(対前年同期)

海外の売上は拡大。アジアは好調だが北米の影響で前期比減益

単位:億円	売上高				営業利益			
	'15/3期	'16/3期	差	為替 換算差	'15/3期	'16/3期	差	為替 換算差
日本	867	831	△ 36	-	36	33	△ 3	-
米国	1,400	1,662	262	200	△ 27	△ 108	△ 81	△ 13
メキシコ	3	7	4	1	△ 4	△ 4	1	△ 0
欧州	89	109	20	△ 5	△ 5	△ 9	△ 3	0
中国	143	194	51	20	17	25	8	3
タイ	55	60	5	4	3	5	2	0
インドネシア	164	166	2	2	18	17	△ 1	0
アジア	362	420	59	25	38	47	9	3
連結消去	△ 179	△ 215	△ 37	-	3	4	0	-
合計	2,542	2,813	272	222	40	△ 38	△ 78	△ 10

為替 USD:106.5⇒121.0、EUR:138.4⇒132.5、CNY:17.3⇒19.2、THB:3.3⇒3.5、IDR:0.0090⇒0.0091

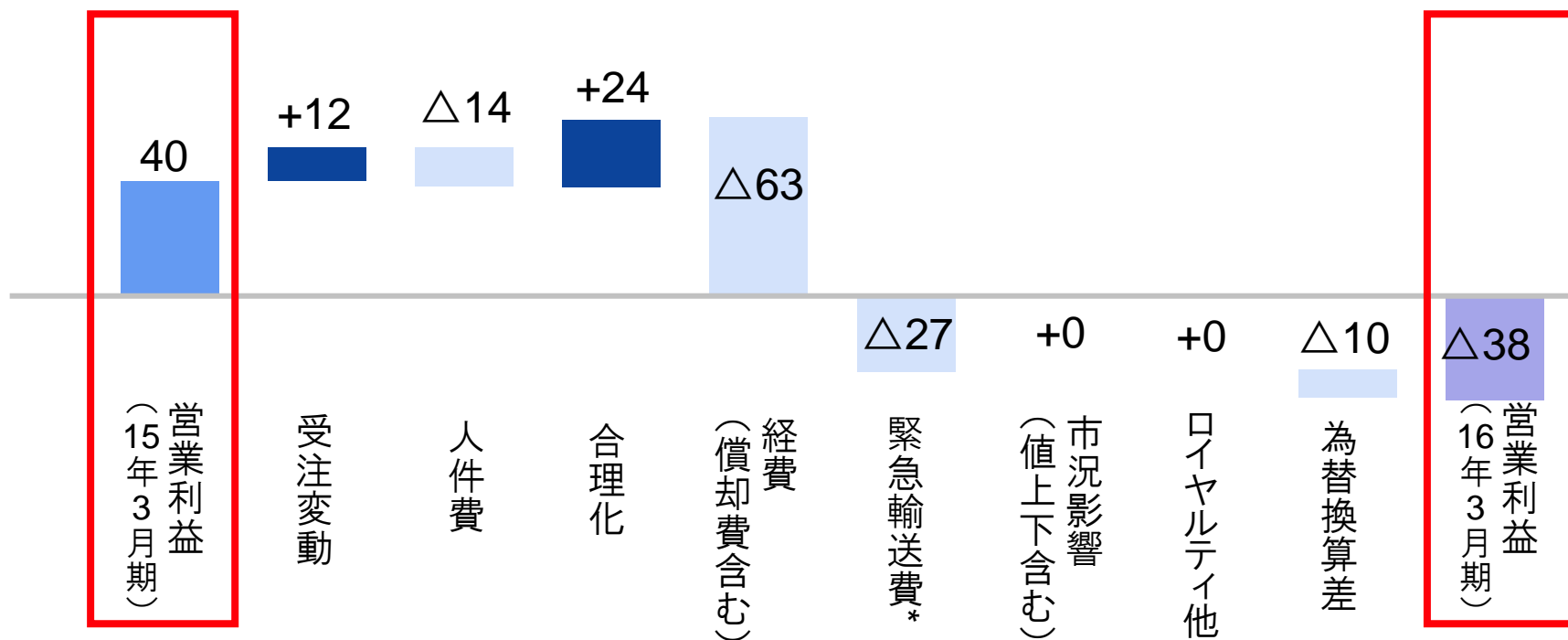
- 日本：自動車生産減少の影響で減収。利益面では、人件費の減少や合理化・経費削減の効果もあったが、受注減やR&D費用増の影響が大きく、営業利益は33億円と対前年△3億円。
- 北米：米国は受注増と円安の影響で増収。しかしながら、生産混乱による労務費の増加に加え、客先納入遅延を回避するための緊急輸送費の増加などにより、108億円の営業損失。メキシコは前年比損失縮小。
- 欧州：パッド値上げの好影響があるものの、スロバキア工場の量産立上げに伴うコスト増で9億円の営業損失。
- 中国：労務費、償却費が増加したが、GPF*1製品や新規の受注増加、合理化の効果で利益は対前年+8億円。
- タイ：日系自動車メーカー向けの補修部品の受注が増加したことにより、営業利益5億円と対前年+2億円。
- インドネシア：国内市場低迷による受注減を輸出がカバー。人件費の上昇などもあり、営業利益は17億円と対前年△1億円。

*1 GPF = グローバルプラットフォーム(車台共通化を伴った全世界向けモデル)

2016年3月期： 営業利益増減分析(対前年同期差)

米国の生産混乱による費用増加で、営業損益は△38億円

単位：億円



日本	36	△ 19	+ 8	+ 9	△ 1		+ 1	△ 1		33
米国	△ 27	+ 12	△ 19	+ 9	△ 46	△ 27		+ 4	△ 13	△ 108
メキシコ	△ 4	+ 1	+ 1		△ 0			+ 0	△ 0	△ 4
欧州	△ 5	△ 3	+ 2		△ 5		+ 2	△ 0	+ 0	△ 9
アジア	38	+ 21	△ 5	+ 7	△ 11		△ 3	△ 2	+ 3	47
連結消去	3									3

*緊急輸送費：生産性逼迫による緊急輸送費(ABCS△23、ABG△4)

ABCS=米国サウスカロライナ州コロンビア工場、ABG=米国ケンタッキー州グラスゴー工場

2016年3月期：地域別の状況

日本

日本

単位：億円

売上				営業利益			
'15/3期	'16/3期	増減	為替	'15/3期	'16/3期	増減	為替
867	831	△36	-	36	33	△3	-
■ 減収要因：△41 <ul style="list-style-type: none"> 完成車メーカー（ふそう・マツダ）販売減少 △19 海外向け中心のOES（日産・三菱・いすゞ）の落ち込み △14 ホンダ向けセンサーの供給終了 △3 値下げ △2 試作売上減少 △3 				■ 減益要因：△31 <ul style="list-style-type: none"> 受注減による影響 △19 海外開発費用負担増加 △6 電動開発費増加 △6 			
■ 増収要因：+5 <ul style="list-style-type: none"> Royalty 前年差（北米+3、中国+2） +5 				■ 増益要因：+28 <ul style="list-style-type: none"> Royalty収入増加 +5 労務費減少 +8 合理化等 +9 市況影響等 +1 経費削減 +5 			

2016年3月期：地域別の状況

北米

北米

単位：億円

売上				営業利益			
'15/3期	'16/3期	増減	為替	'15/3期	'16/3期	増減	為替
1,403	1,669	+267	+201	△32	△112	△80	△13
<p>■ <u>増収要因：+267</u> SUVやピックアップなどライトトラックを中心に新車販売は好調</p> <ul style="list-style-type: none"> GM・Ford・トヨタ・日産向け受注増 +66 為替換算影響 +201 				<p>■ <u>減益要因：△106</u> 14年度下期からの急激な受注増加により生産混乱に起因した追加費用が発生</p> <ul style="list-style-type: none"> 緊急輸送費増加 △27 労務費増加 △18 償却費増加 △19 経費など* △27 為替換算影響 △13 <p>■ <u>増益要因：+26</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 増収効果 +13 Royalty支払い +4 合理化 +9 			

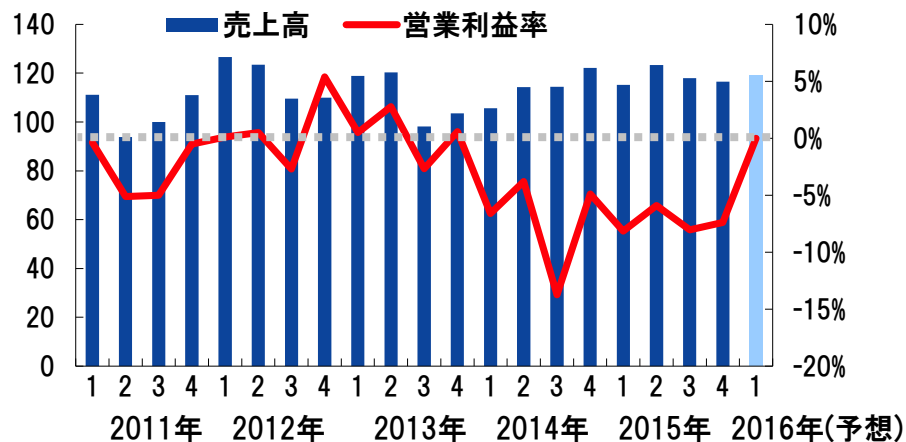
*スクラップ△8、業務委託△7、修繕費△7、その他△5

2016年3月期:米国の拠点別推移

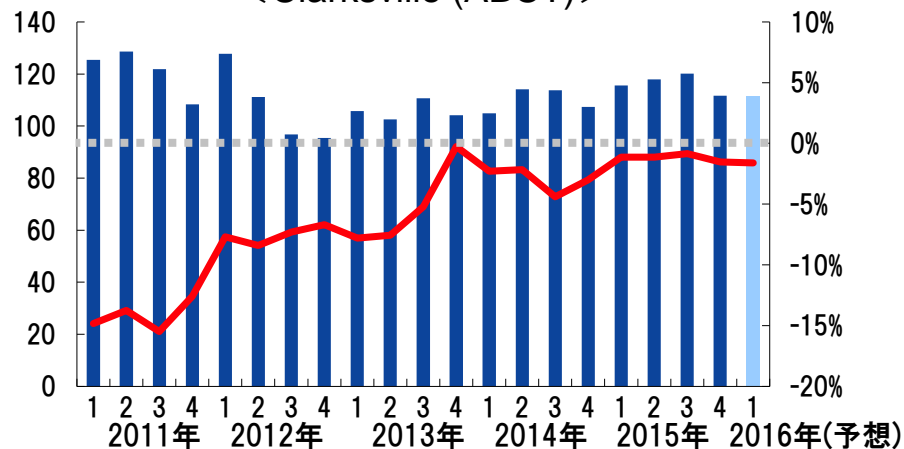
売上高・営業利益率推移

単位:百万ドル

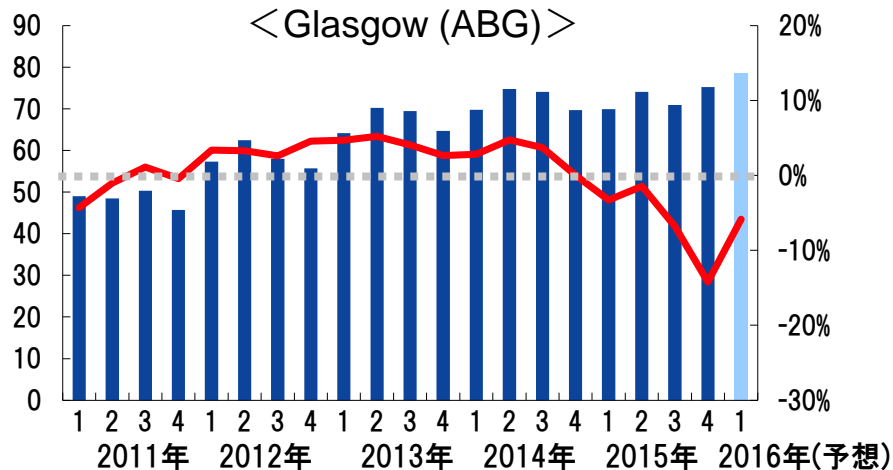
< Elizabethtown (ABE) >



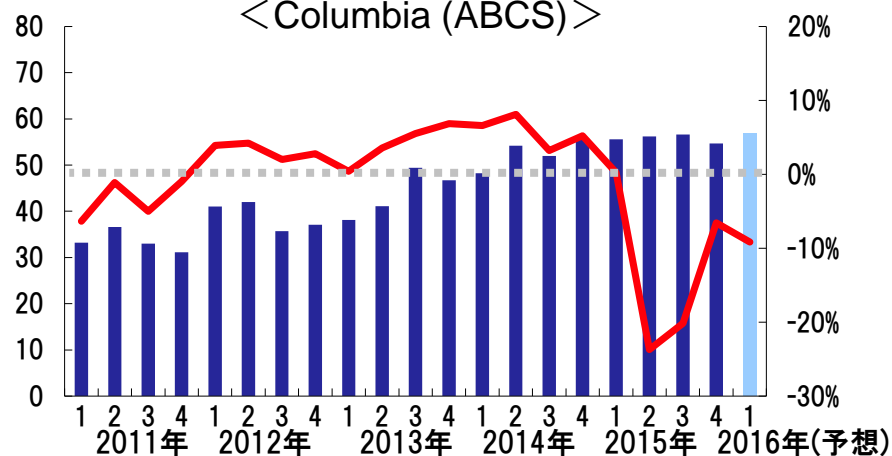
< Clarksville (ABCT) >



< Glasgow (ABG) >



< Columbia (ABCS) >



2016年3月期：地域別の状況

欧州・中国

欧州

単位：億円

売上				営業利益			
'15/3期	'16/3期	増減	為替	'15/3期	'16/3期	増減	為替
89	109	+20	△5	△5	△9	△3	+0
<ul style="list-style-type: none"> トヨタ向けOESや市販向け補修品 GPF・ハイパフォーマンス車両向けキャリパーの販売増加 為替影響 			△4 +29 △5	<ul style="list-style-type: none"> 受注増減影響 スロバキア工場量産立上費用 値上げ影響 人件費・経費削減 			△3 △5 +2 +2

中国

売上				営業利益			
'15/3期	'16/3期	増減	為替	'15/3期	'16/3期	増減	為替
143	194	+51	+20	17	25	+8	+3
<ul style="list-style-type: none"> 日産向けGPF・スズキ(欧州)向け受注増、上海GM向けの新規立上げ 為替影響 			+31 +20	<ul style="list-style-type: none"> 労務費△4、償却費△5、Royalty△2、その他△6 試験費用 受注増+19、合理化+5 為替影響 			△17 △2 +22 +3

2016年3月期：地域別の状況

タイ・インドネシア

タイ

単位：億円

売上				営業利益			
15/3期	16/3期	増減	為替	15/3期	16/3期	増減	為替
55	60	+5	+4	3	5	+2	+0
<ul style="list-style-type: none"> 補修品売上高増加 為替影響 			+1 +4	<ul style="list-style-type: none"> 利益率の高い補修向けの受注増 			+2

インドネシア

単位：億円

売上				営業利益			
15/3期	16/3期	増減	為替	15/3期	16/3期	増減	為替
164	166	+2	+2	18	17	△1	+0
<ul style="list-style-type: none"> ヤマハ・ダイハツなど国内受注減 欧州向けGPF(ルノー・日産)受注増 為替影響 			△9 +9 +2	<ul style="list-style-type: none"> 市況影響による材料高騰 労務費の上昇 合理化 			△2 △1 +2

2016年3月期： 営業利益から当期純利益まで

米国の減損、リコール関連損失により、当期純利益△195億円

2015年3月期

主な勘定

営業利益 40

営業外収支△12

支払利息	△ 12
為替差益	+ 4
受取配当金	+ 4
開業費他	△ 8

経常利益 28

特別損益 △35

減損損失	△ 33
固定資産売却却損 (余剰設備、研究開発用設備など)	△ 3

税前当期純利益*1 △ 6

法人税・住民税・事業税	△ 19
法人税等調整額	△ 23
非支配株主当期利益	△ 12

当期純利益*2 △ 61

2016年3月期

主な勘定

営業利益 △ 38

営業外収支 △31

支払利息	△ 17
為替差損	△ 7
受取配当金	+ 5
その他	△ 12
<small>(製品補償費△4、開業費△3、他△5)</small>	

経常利益 △ 68

特別損益 △87

投資有価証券売却益	+ 50
減損損失	△ 118
リコール関連損失	△ 8
事業構造引当金	△ 5
固定資産除売却損	△ 6

税前当期純利益*1 △ 155

法人税・住民税・事業税	△ 20
法人税等調整額	△ 9
非支配株主当期利益	△ 11

当期純利益*2 △ 195

単位：億円

*1:税金等調整前当期純利益

*2: 親会社株主に帰属する当期純利益

2016年3月期： 特別損益内訳

米国の固定資産減損計上により、来期以降の収益改善を見込む

特別損益内訳

単位：億円

	3Q(累計)	4Q	通期合計
特別利益	34	17	50
固定資産減損損失	16	102	118
(内、米国)	16	98	114
(内、日本)		4	4
事業構造改善引当金(米国)		5	5
リコール費用	8	-	8
固定資産除売却損	2	4	6
特別損失合計	26	111	137

- 「特別利益(50億円)」の大半は株式の売却益
- 「特別損失(137億円)」の内、114億円は米国の固定資産の減損損失(その内、100億円は2期連続営業赤字のABE)
- 今回の減損処理により、来期以降における収益性の改善を期待

※固定資産減損処理による次年度以降の収益改善額(米国)

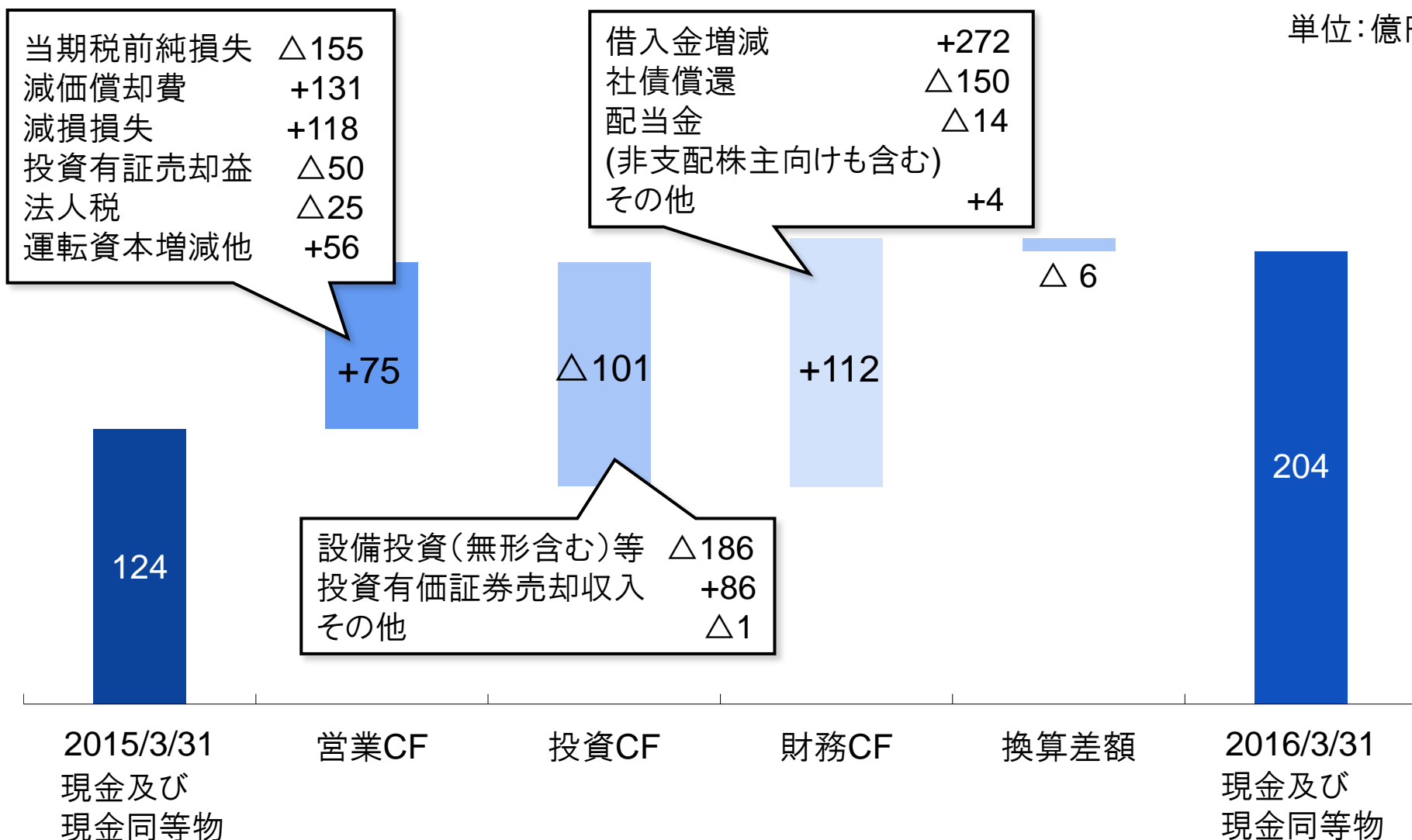
	2016年度	2017年度	2018年度
減価償却費	19	14	12

単位：億円、1USD:115円換算

2016年3月期: キャッシュ・フロー

営業CF +75億円、投資CF△101億円、財務CF +112億円

単位: 億円



2016年3月期：研究開発費、設備投資/償却費

設備投資は新規立上げ・増産対応で186億円(ほぼ計画通り)

研究開発費

単位：億円

	15年3月期 実績	16年3月期 実績
研究開発費*	117	119

* 製品の適用開発に関連する費用も含む。

16年3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)
- ・低コストブレーキ

設備投資・減価償却費

単位：億円

	15年3月期 実績	16年3月期 実績
設備投資	183	186
減価償却費	108	131

16年3月期 主要設備投資案件

- ・北米増産対応設備
- ・タイ鋳物工場設備
- ・スロバキア生産設備
- ・研究開発設備
- ・電動ブレーキソフトウェア
- ・メキシコ生産設備

※上記設備投資額にリース分を含めた場合の投資額は下記の通りになります。

15年3月期実績 208億円、16年3月期実績 227億円

2016年3月期 当初施策の総括

日本

	施策	内容	現状
1	補修品強化	品揃え充実 国内外の第2純正の拡販	品揃え拡充済み 新興国への拡販強化進行中
2	生産合理化 (生産性向上、 在庫削減)	ディスクブレーキの生産再構築 (工場内レイアウト改善) 生產品目の最適化 生産性改善・在庫削減・経費削減	アルミライン寄せ止め完了 2-POTライン15年11月稼動 小型ドラムブレーキ移管完了 同時モールド工法から接着工法への変更15年9月完了 歩留まり向上経費削減で期初計画を達成
3	調達合理化	取引先との原価低減活動強化 梱包材料削減	取引先との技術交流会開催 一元管理、品番統一等実施
4	固定費削減	業務効率改善による残業削減 業務見直しによる経費削減	前年比37%減で目標達成 前年比10%減で目標達成
5	開発費の見える化	グローバル開発費の案件ごとの予実管理の徹底	開発費予実管理の実施、真因の究明、及び対策の立案(客先からの開発費回収も含む)。

2016年3月期 当初施策の総括

北米

	施策	内容	現状
1	生産混乱の収束 (週7日から6日稼働へ)	日本、その他地域への生産移管による負荷の軽減(ABE/ABG)、生産能力増強、ライン改善	ABE: 生産移管と能力増強の影響で、生産混乱は最悪期を脱したが、生産人員の高止まりが続いている ABG: ライン増設が完了したが、生産が追いつかず。負荷軽減の為に日本、タイへの生産移管を実施。 ABCS: 追加設備の設置済み。故障した設備の修復は下期に完了。
2	生產品目・拠点の最適化	グローバル: 生産余力のある他地域への生産移管による米国負荷の軽減 北米内: ABCSのアルミ専業工場化、メキシコ工場の位置づけの明確化	ABG: 摩擦材 一部日本へ移管済 ABCS: ABEからのアルミ製品の生産移管、欧州向け出荷開始により、生産負荷増。16年度生産能力増強を予定
3	人財育成	日本の熟練工指導によるlevel up	現地に根付くトレーニングを実施
4	管理体制の強化	ERP定着による管理体制強化 ABE: 外部倉庫の廃止、製品ごとに工場長、コスト管理責任者の設置	ERP: ABEは16年6月、ABGは同11月に完了予定 ABE社内倉庫は7月に完成、在庫移管済み
5	原価低減	不採算アイテムの是正	価格交渉継続中(一部合意済み)

2016年3月期 当初施策の総括

欧州・アジア

欧州

	施策	内容	現状
1	高性能ブレーキ・GPFビジネス拡大	開発体制の強化 スロバキア工場の本格稼動	HP専任組織設置 15年7月稼動、HPビジネス16年4月北米より移管予定
2	既存生産体制の改善	アラス工場の合理化推進 収益構造の適正化	人員適正化を含む収益構造の改善を実施

アジア

	戦略	内容	現状
1	GPF向け販売の拡大	中国：日系及び米系メーカー向け インドネシア：欧州向け	計画通り生産・出荷開始 計画通り生産・輸出開始
2	域内補修品ビジネスの伸張	タイ：第2純正の立上げ 全域：シンガポールからの広域カバー開始	複数の日系メーカー向けに生産開始 駐在員事務所設立

新中期経営計画 aNF30-2016

aNF30-2013 振り返り

aNF30-2013 振り返り

20年に世界パッドシェア30%と営業利益率12%を目指す

【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

(*)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

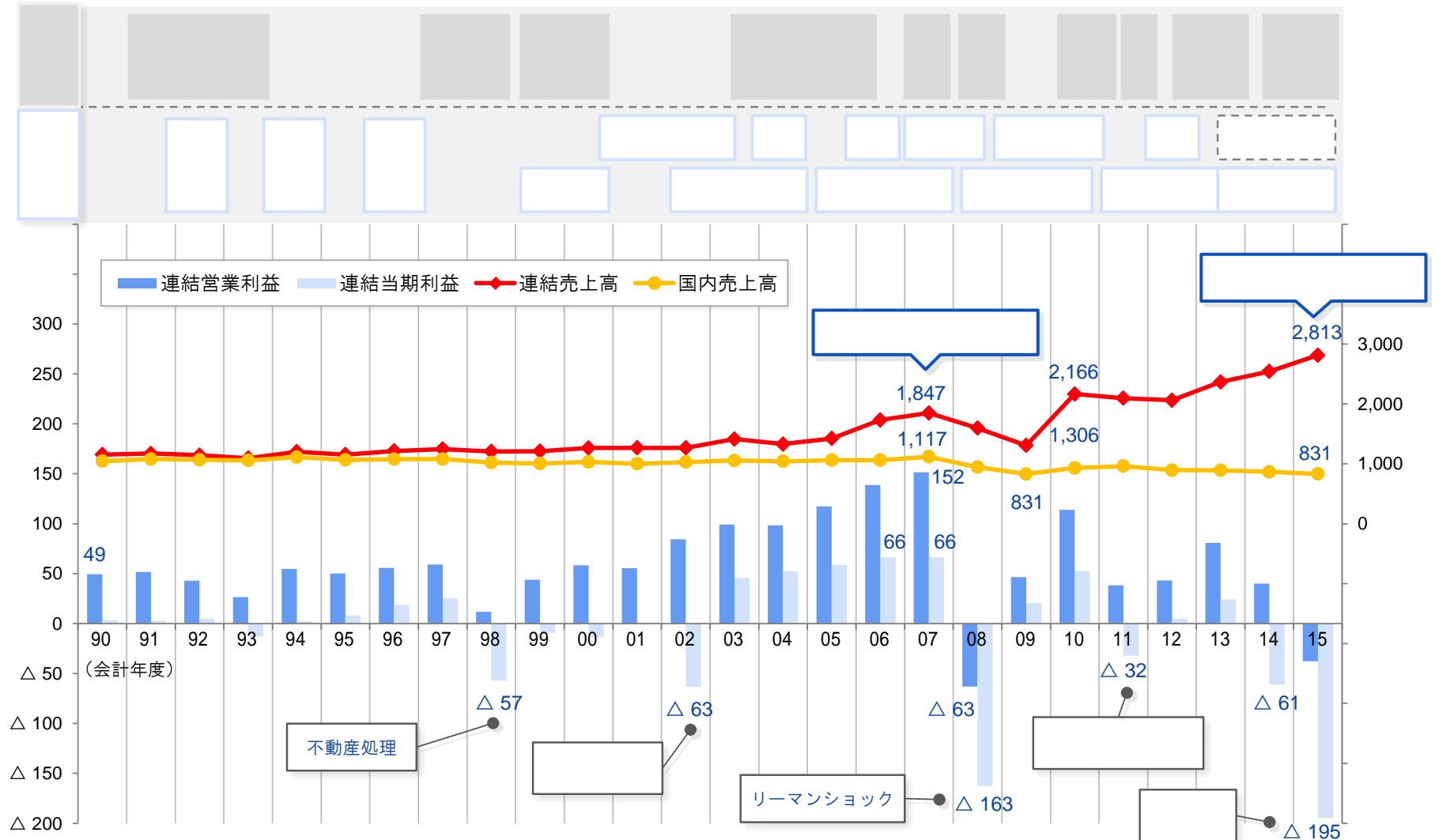
新中期経営計画 akebono New Frontier 30 – 2013

戦略

- 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

aNF30-2013 振り返り

長期業績推移



aNF30-2013 振り返り

売上高は過達したが、営業利益は大幅未達

	2013年度 実績	2014年度 実績	2015年度 実績	2015年度 中計目標	(単位:億円)
売上高	2,367	2,542	2,813	2,500	
営業利益	81	40	△38	200	
当期純利益	24	△61	△195	120	
自己資本比率	26.4%	23.9%	11.6%	Over 30%	
ネットD/Eレシオ	1.45X	1.78X	4.17X	0.8X	
フリーキャッシュフロー	△15	△75	△26	100	

aNF30-2013 – 振り返り

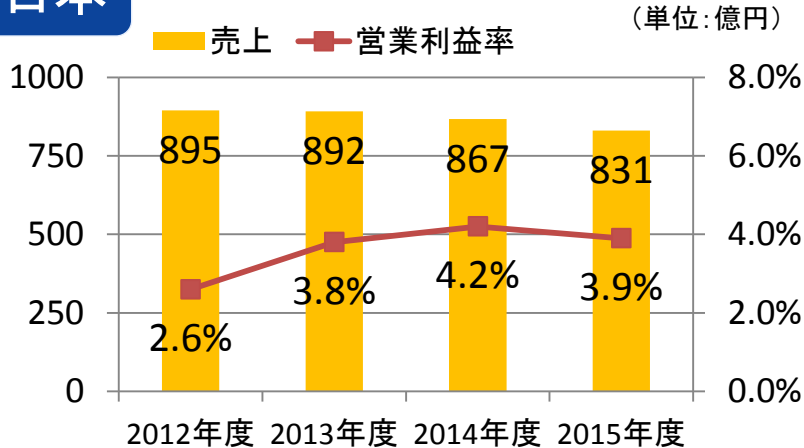
重点施策

	戦略	対象	総括
1	将来に向けた技術の差別化	<ol style="list-style-type: none">1. ハイパフォーマンス (HP)2. グローバルプラットフォーム3. 新興国向け低コスト4. 環境対応製品5. 新技術	<p>一定の成果はあったが、収益に課題を残す</p> <ol style="list-style-type: none">1. 受注獲得、供給開始2. グローバル供給体制確立、収益に課題3. 低コスト製品開発は継続4. 環境対応製品供給開始5. 次世代摩擦材設備導入 電動ブレーキの市場投入遅れ
2	革命的原価低減と海外展開	<ol style="list-style-type: none">1. 総原価低減2. 不採算案件の改善3. 生産再編、リソース再配分	<p>量の急拡大に伴い、実現できず</p> <ol style="list-style-type: none">1. 品番別の採算性把握のグローバル展開中2. 継続推進3. 山陽製造へのドラムブレーキ生産集約化実施、引き続き生産再編を推進
3	日米欧から日米欧亜へのグローバル化加速	<ol style="list-style-type: none">1. 人財開発2. 新興国進出3. 開発・生産	<ol style="list-style-type: none">1. グローバル人財の積極登用を実施2. メキシコ、ベトナム生産開始3. スロバキアでメカ生産開始、欧州メカ開発拠点の開設を決定

aNF30-2013 振り返り – 地域セグメント別

2015年度目標と結果： 日本と北米

日本



2015年度目標

売上高

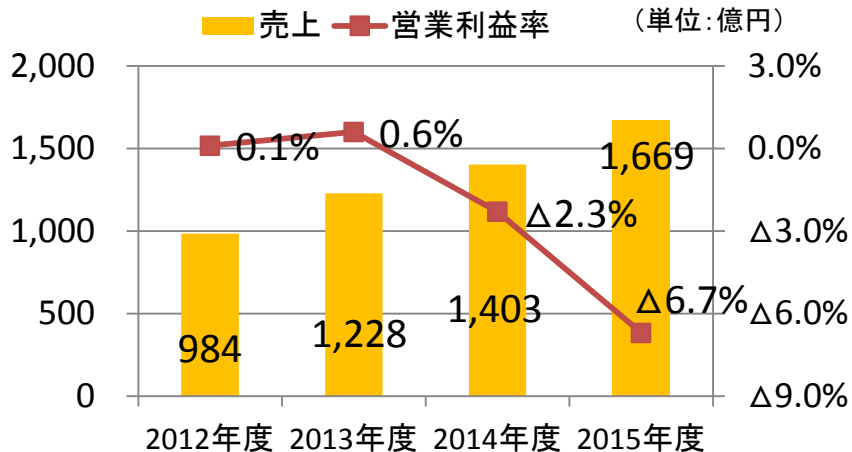
営業利益率

935億円

11.1%

産業機械・鉄道事業など収益貢献があったものの、新車需要の低迷、海外生産移管による国内生産の減少、交換需要低下による補修品需要減など、市場環境変化への対応が遅れたため売上高は目標未達。利益についても、新規取組への研究開発費や販管費の増加などの影響で大幅未達

北米



2015年度目標

売上高

営業利益率

1,081億円

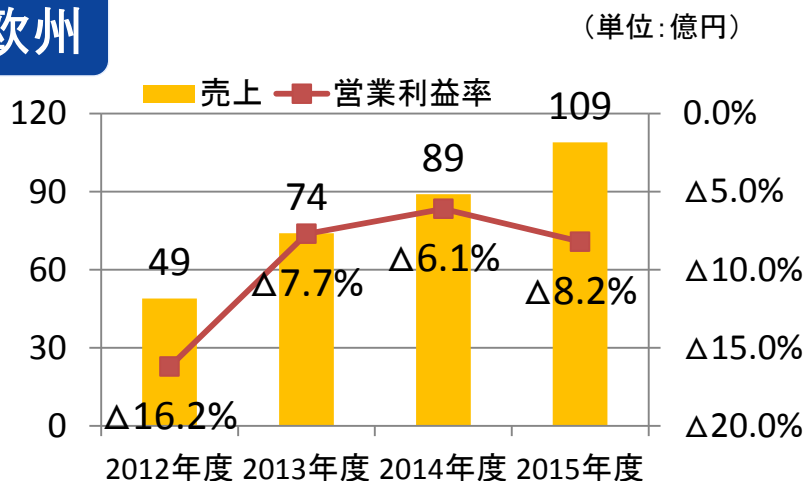
4.2%

生産能力を超える受注の急増、新規受注製品の生産立上げが重なり、生産混乱に。多額のエキストラコストの発生で、利益目標を大きく下回り、赤字転落

aNF30-2013 振り返り - 地域セグメント別

2015年度目標と結果： 欧州とアジア

欧州



2015年度目標

売上高

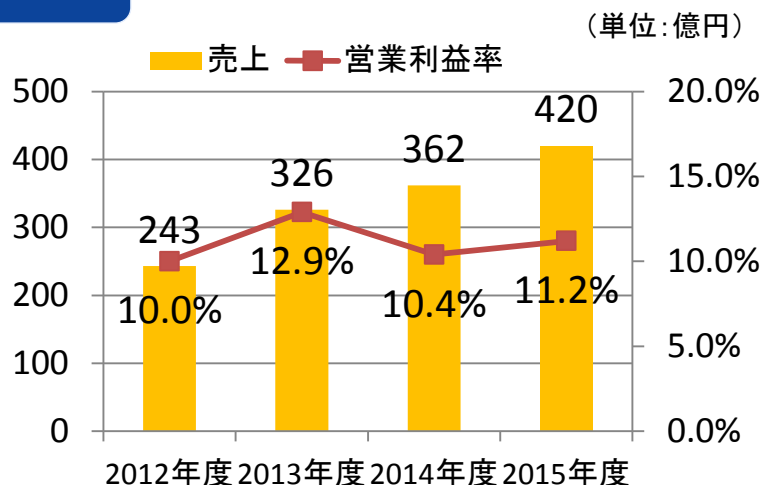
営業利益率

53億円

△3.8%

グローバルプラットフォーム製品及びハイパフォーマンス車向け製品の受注拡大。
欧州車向けパッド材の開発遅れによるPadビジネスの減少や、スロバキア工場立上げの先行コストで利益目標は未達

アジア



2015年度目標

売上高

営業利益率

430億円

12.3%

アジア域内での生産設備のS+t(標準化+特性)構築を推進。市場ニーズに即したタイムリーな設備投資と製品の投入により、収益目標をほぼ達成

新中期経営計画 aNF30-2016

aNF30-2016 曙が目指す企業像

「曙の理念」に立ち返り、持続的成長に繋げる

「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。

akebonoが目指す姿

小回りの利く
意思疎通しやすい

一人で出来ない事を
みんなでやる

小規模

専門

独立

製造

会社

摩擦と振動
深掘り

危機感をバネに
独自展開ができる

知恵で無から有を創り出す
人間でなければできない

aNF30-2016 数値目標

年度別収益・財務目標

	2015年度 実績	aNF30 - 2016		
		2016年度	2017年度	2018年度
売上高	2,813	2,713	2,650	2,550
営業利益		16	80	100
親会社株主に帰属する 当期純利益		2	30	50
自己資本比率	11.6%	12.3%	14.1%	16.6%
ネットD/Eレシオ	4.2X	4.0X	3.5X	2.9X
フリーキャッシュフロー	△26	14	20	35

(単位:億円)

aNF30-2016 基本方針

『売上至上』から『持続的成長』へ

2013-2015
『aNF30-2013』

2016-2018
新中計『aNF30-2016』

将来ビジョン
Global30

Global30達成に向けた基盤作り

- 技術の差別化
- 革命的原価低減
- 日米欧アジアへのグローバル化

製品別事業部制を導入し、グローバルに展開していく事により、将来に向けた新分野への挑戦と経営基盤の再建を目指す

長期的な目標

- ・ Global30の達成

2020年度目標

- ・ 営業利益率 10%

中計の柱

- ① 北米事業の立て直し
- ② 製品別事業部制への移行によるグローバルネットワークの確立
- ③ HPビジネスの拡大と欧州事業の新築

 **健全な財務体質への回復**

aNF30-2016 基本方針

①北米事業の立て直し - 収益の柱に戻す

(単位:億円)

数値目標	2015年度 実績	aNF30 – 2016		
		2016年度	2017年度	2018年度
売上高	1,669	1,567	1,434	1,286
営業利益	△112	△49	9	33

施策1 ABC会社基盤の再建

- ABC主導による
マネジメント強化と
抜本的な組織改革

施策2 コストマネジメント強化

- 販売・調達価格の
適正化

施策3 生産性改善

- メキシコ工場の活用
- 安全第一の堅守と、
品質の安定、緊急
出荷のゼロ化

お客様の
信頼回復

収益力の
回復

aNF30-2016 基本方針

②製品別事業部制への移行によるグローバルネットワークの確立

狙い 製品ごとの収益性を向上させながらグローバルでの競争力を強化する

- 営業・開発・調達・生産・生産技術などの機能を振り分ける製品別事業部制の導入
- 地域毎のマーケティング機能強化によるグローバルでの戦略策定
- S+t(標準化+特性)をベースにしたグローバルでの製品戦略の展開
- グローバル調達活動による合理化の推進

事業部	発足	対象製品	方針
HP事業	16年1月	HP用ディスクブレーキ、パッド	欧州地域を軸に、更なる競争力(性能・コスト)を獲得、市場シェア拡大を狙う
ファウンデーション事業	16年1月	ディスクブレーキ・ドラムブレーキなどメカ部品	安全・品質の基盤を強化し、グローバルに展開。事業基盤として利益と量を確保。
社会インフラ&モビリティ事業 (AIMS*)	16年4月	産業機械向け製品、鉄道向け製品、センサー製品	技術の深化・融合による新規ビジネス分野を開拓、売り上げ拡大へ
フリクション事業	16年7月 (予定)	パッド、ライニング	材料技術、NVH技術などakebonoの強みを深化し、競争力を強化
アフターマーケット事業	16年7月 (予定)	補修品	新興国市場などのニッチマーケットを含め、グローバルで収益を拡大

*Akebono Infrastructure & Mobility Systemsの略

aNF30-2016 基本方針

②製品別事業部制への移行によるグローバルネットワークの確立

社会インフラ&モビリティ事業 (AIMS)

F-プロジェクト(新規)

技術の融合
新しい価値の創造
情報ビジネス
新市場の開拓

センサー

産機・鉄道



鉄道用牽動
監視装置

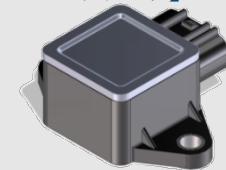
普通列車用
制輪子



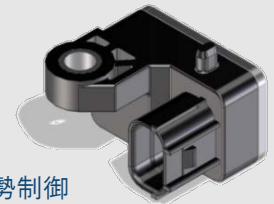
コンクリート充填検知



商用車 農機建機
【小型センサ
クラスタ】



SUSコントロール
【小型スタンド
アローン】



乗用車姿勢制御
【IMU】



aNF30-2016 基本方針

③HPビジネスの拡大と欧州新築

	基本方針	曙の強み
開発方針	差別化、軽量高性能、デザイン性、高品質への徹底したこだわり	F1用ブレーキ供給で培った高性能ブレーキ開発技術、高性能摩擦材開発技術、高いNVH対応技術(快適性)をベースに、最先端の生産技術を融合し、高性能、高品質を両立。 量販品に技術展開し、差別化、高付加価値化を狙う。
拡販方針	欧州、特に独プレミアムカーメーカーグループへの納入実績をベースに他社拡販を狙う	高性能6 pot キャリパーを量産中。 世界初の量産10 pot キャリパーを投入。 技術先進性をアピール。



高性能量販車両向け6 potキャリパー



高性能量販車両向け10 potキャリパー

aNF30-2016 基本方針

③HPビジネスの拡大と欧州新築



- 欧州を中心としたHP開発
- スロバキア工場でのHPアルミキャリパーの一貫生産体制の構築

aNF30-2016 財務体質の回復

具体的施策

施策1

投資の抑制

設備投資額
186億円
(2015年度実績)

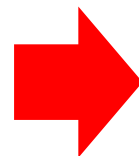


投資総額を
年間150億円以下へ

施策2

SG&Aの削減

国内事業の
販管費率
14.5%
(2015年度実績)



2018年度
12%へ

施策3

開発費の適正化

適用開発中心から
先行開発中心へ

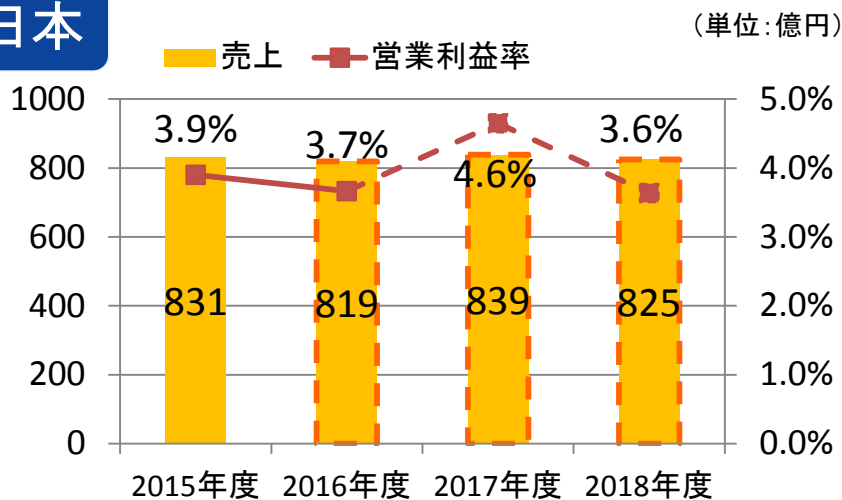


2018年度
開発費
100億円に

aNF30-2016 地域別取組み

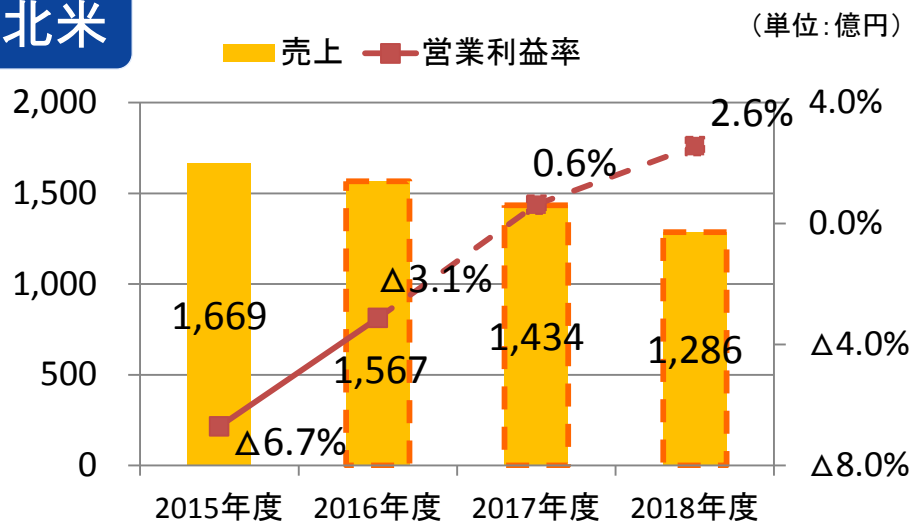
日本と北米

日本



- スムーズな製品別事業部制への移行
- 社会インフラ&モビリティ事業でビジネス領域を新規拡大
- HP関連製品の更なる付加価値の向上

北米

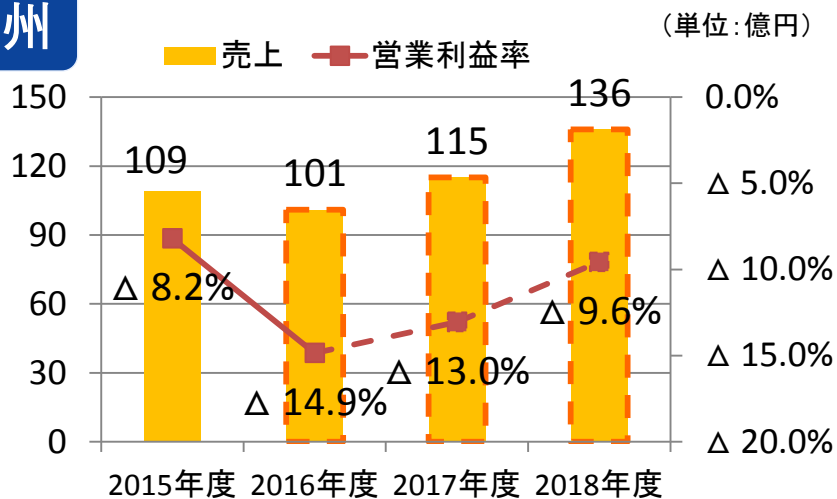


- 早期の事業基盤再建
- 利益採算重視の受注
- 工場規模の適正化
- メキシコ工場への生産移管と現調化強化

aNF30-2016 地域別取組み

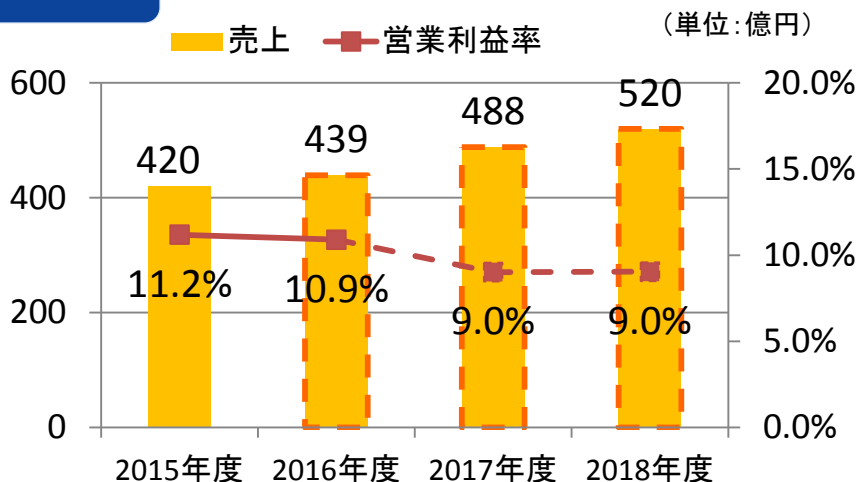
欧州とアジア

欧州



- 部材の現調化・内製化の促進によるスロバキア工場の早期黒字化
- HPおよび欧州PADビジネスの拡販
- 域内生産・開発体制の再構築

アジア



- 市場シェア拡大
- コスト競争力の強化
- ローカルスタッフの育成
- 補修品ビジネスの拡販

2017年3月期 業績見通し

2016年度自動車市場見通し

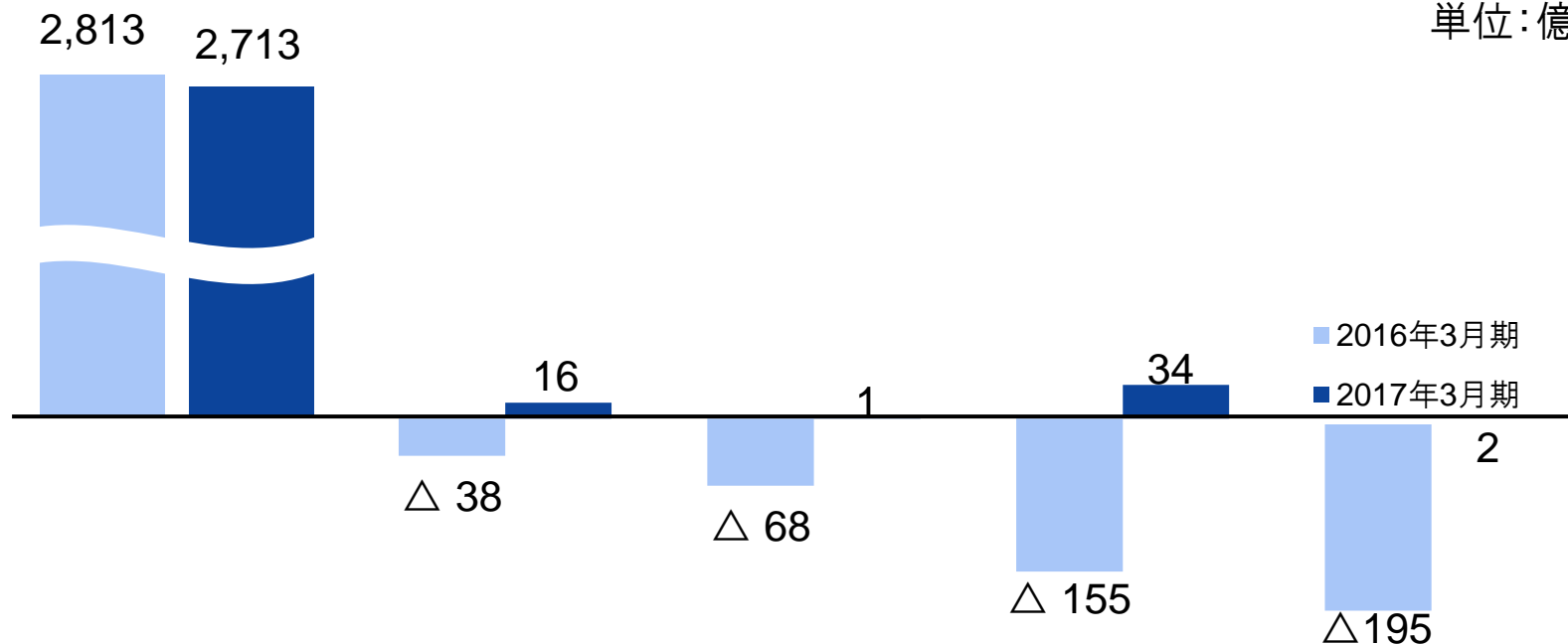
全地域で増加の見通し

台数(百万台)	2015	2016	前年比	備考
日本	8.8	9.0	+2.2%	生産台数、IHS(2016/3/29時点)
米国	17.5	17.8	+1.7%	販売台数、IHS(2016/3/29時点)
欧州	13.2	13.9	+5.0%	販売台数、マークライنز(2016/3/29時点)
中国	24.6	26.0	+5.4%	販売台数、IHS(2016/3/29時点)
インドネシア	6.5	6.8	+5.0%	2輪販売台数、インドネシア二輪車製造業者協会
	1.0	1.0	+0.0%	4輪販売台数、マークライنز(2016/3/29時点)
タイ	1.9	1.9	+0.0%	生産台数、IHS(2016/3/29時点)

2017年3月期見通し： 連結業績(対前年同期)

営業利益から当期純利益まで前年度を上回り、回復の見通し

単位：億円



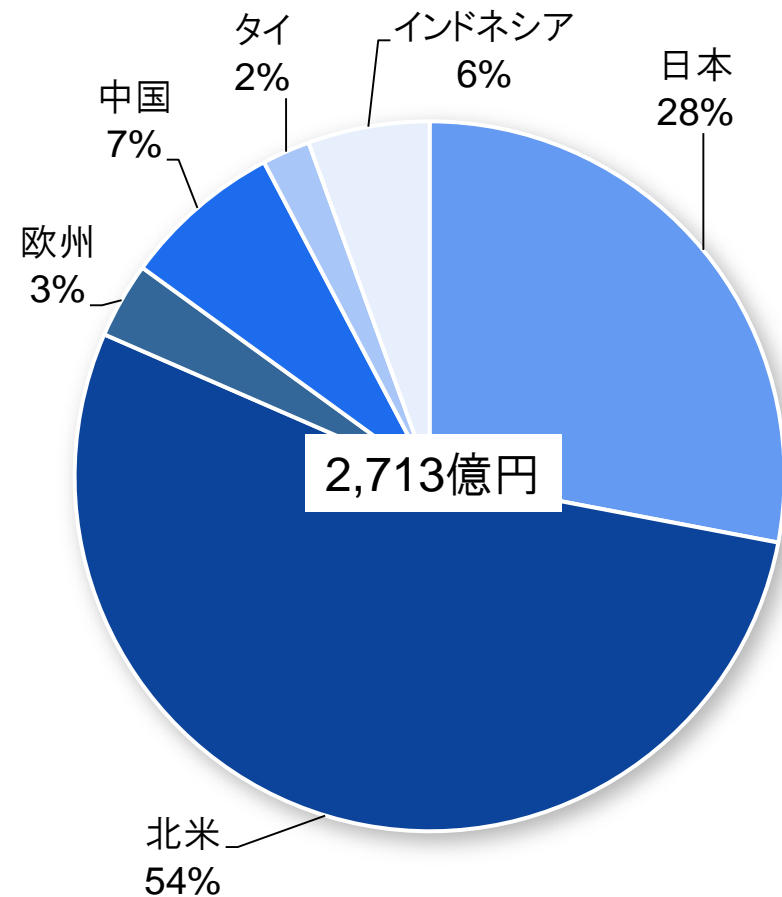
	売上高	営業利益	経常利益	税引前 当期純利益	親会社株主 に帰属する 当期純利益
‘16年3月期	2,813	△38	△68	△155	△195
‘17年3月期	2,713	16	1	34	2
前年差	△100	+54	+69	+189	+197

2017年3月期見通し: 売上高 [地域別]

為替影響もあり北米が減少するが、アジアで拡大の見通し

単位: 億円

<2017年3月期見通し>

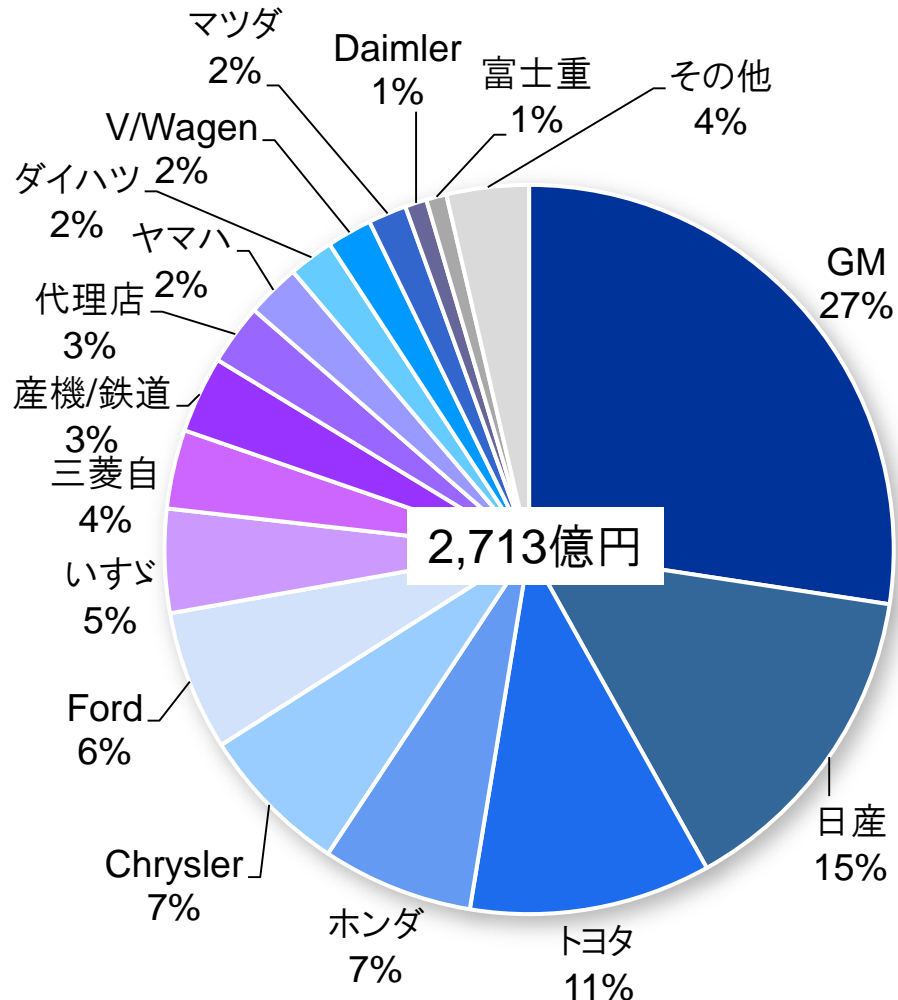


	'16/3期	'17/3期	差	為替換算影響
日本	831	819	△12	—
北米	1,669	1,567	△102	△82
欧州	109	101	△8	△6
中国	194	213	+19	△21
タイ	60	64	+4	△4
インドネシア	166	162	△4	△11
アジア計	420	439	+19	△36
小計	3,029	2,925	△103	△124
連結消去	△215	△212	+3	—
合計	2,813	2,713	△100	△124

2017年3月期見通し: 売上高 [お客様別]

前年とほぼ同じシェア(日産・ホンダ・Chryslerは微増、Fordは微減)

＜2017年3月期見通し＞



	'16/3期	'17/3期
GM	27%	27%
日産	14%	15%
トヨタ	11%	11%
ホンダ	6%	7%
Chrysler	6%	7%
Ford	7%	6%
いすゞ	5%	5%
三菱自	4%	4%
産機/鉄道	3%	3%
代理店	3%	3%
その他	14%	12%
合計	100%	100%

2017年3月期見通し: 地域別の状況

北米事業の大幅改善で、連結営業利益16億円

単位:億円	売上高				営業利益			
	'16/3期	'17/3期	差	為替 換算差	'16/3期	'17/3期	差	為替 換算差
日本	831	819	△ 12	-	33	30	△ 3	-
米国	1,662	1,552	△ 110	△ 81	△ 108	△ 45	63	2
メキシコ	7	15	8	△ 1	△ 4	△ 4	△ 1	0
欧州	109	101	△ 8	△ 6	△ 9	△ 15	△ 6	1
中国	194	213	19	△ 21	25	25	△ 0	△ 2
タイ	60	64	4	△ 4	5	4	△ 1	△ 0
インドネシア	166	162	△ 4	△ 11	17	19	2	△ 1
アジア	420	439	19	△ 36	47	47	0	△ 4
連結消去	△ 215	△ 212	3	-	4	4	△ 0	-
合計	2,813	2,713	△ 100	△ 124	△ 38	16	54	△ 0

為替 USD:121.0⇒115.0、EUR:132.5⇒125.0、CNY:19.2⇒17.5、THB:3.5⇒3.3、IDR:0.0091⇒0.0085

- 日本: 製品売上及びroyaltyの減少を見込むが、合理化の確実な実行、人件費減の影響により、営業利益は30億円と対前年△3億円の減益にとどめる。
- 北米: 米国は一部製品の移管と為替換算の影響で減収となるものの、人員適正化による労務費の減少及び、緊急輸送費等追加費用の削減に加え、前期減損による償却負担の減少などから、+63億円の収支改善を見込む。メキシコは前年比損失微増。
- 欧州: パッド値上げの好影響はあるものの、スロバキア工場の量産立上げに伴うコスト増で6億円の営業損失。
- 中国: 労務費、償却費が増加するものの、GPF製品等の新規受注増加、合理化の効果で利益は対前年並み。
- タイ: 欧州向け受注が増加するが、鋳物事業立上げ負担発生により、対前年△1億円。
- インドネシア: ベトナムの二輪、欧州向け受注増により、現地通貨ベースでは増収。合理化による効果もあり、増益。

2017年3月期に向けての取組み

日本

日本

	戦略	内容
1	製品別事業部制の導入	■ HP事業部門・Foundation事業部門・インフラ&モビリティ事業部門を皮切りに、米国自動車向けの拡販を目指し補修品事業部門の設立等、順次製品別事業部門に移行する。
2	原価構成の改革	■ 生産合理化⇒型治具内製化(外部発注の最適化) 生産性改善・在庫削減・経費削減 ■ 調達合理化⇒育成取引先を軸とした原価低減の強化 競争力のある取引先の発掘 ■ 開発費削減⇒適用・先行開発以外のリソースを削減し、 新商品開発に配分すると同時に開発費総額を削減
3	販管費の削減	■ 業務効率改善 ■ 聖域なき経費削減の実行
4	新商品の市場投入に向けた開発強化	■ HPブレーキ製品ラインナップ増強 ■ 電動ブレーキの開発推進・新型キャリパーの開発 ■ 環境対応 次期摩擦材及び市販用摩擦材の開発

2017年3月期に向けての取組み

北米

米国

	戦略	内容
1	事業基盤再建に向けた経営体制・管理体制の改革	<ul style="list-style-type: none">■ 本社マネジメント体制の改革■ 全工場ERP定着によるコスト管理の徹底 ABE:16年6月 ABG:16年11月稼動予定
2	不採算改善を含む製品戦略の見直し	<ul style="list-style-type: none">■ 不採算品の販売価格適正化■ 不採算品の競争力強化に向けた徹底的なreview■ 製品戦略の再設定
3	生産性改善による原価低減	<ul style="list-style-type: none">■ 可動改善■ 設備メンテナンス改善■ 工場間接費削減
4	調達コスト削減	<ul style="list-style-type: none">■ 材料コストの合理化、内外製検討■ 輸送コストの見直し

2017年3月期に向けての取組み

欧州・アジア

欧州

	戦略	内容
1	高性能キャリパビジネスの拡大	<ul style="list-style-type: none">■ 製品ラインナップ増強の為の開発推進■ 営業機能強化
2	Padビジネスの拡販強化	<ul style="list-style-type: none">■ 新規材開発によるHP及び既存padの拡販■ 次世代設備導入による生産体制の改善

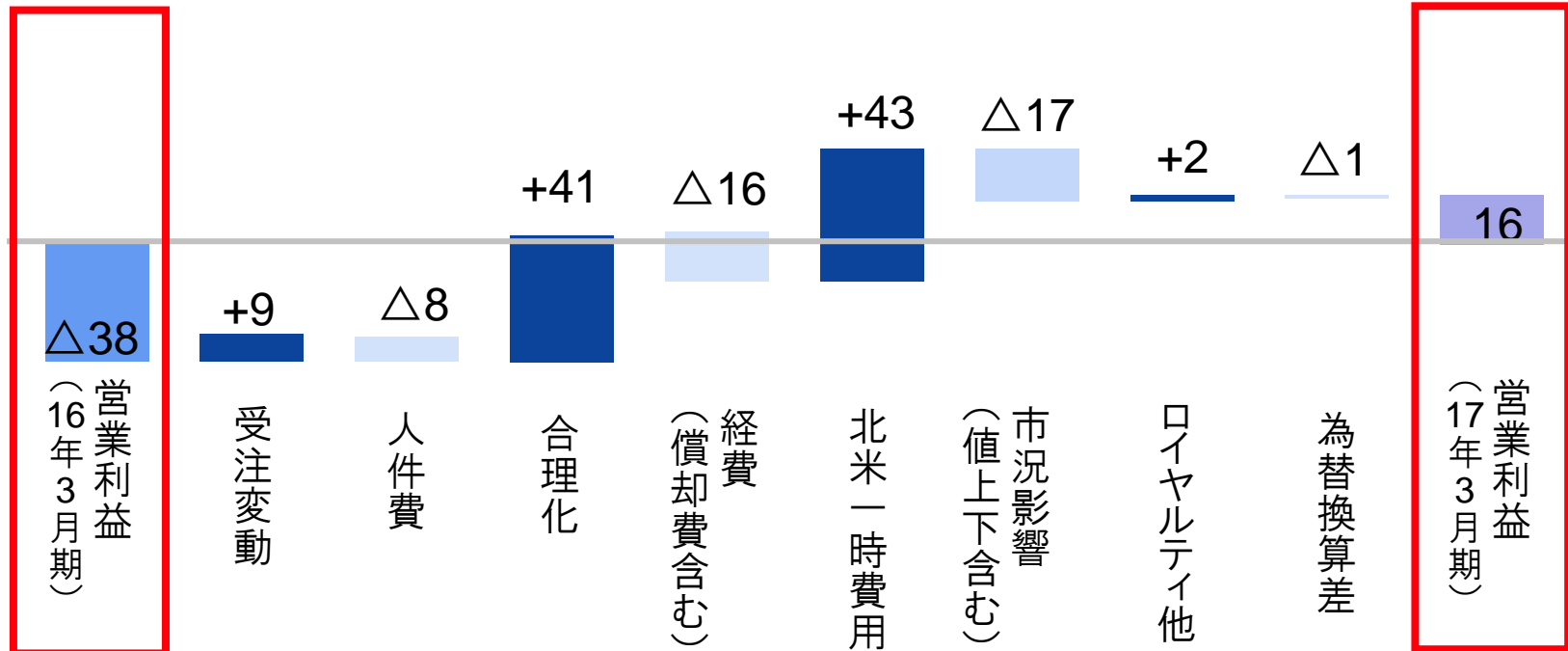
アジア

	戦略	内容
1	GPFビジネスの拡大	<ul style="list-style-type: none">■ 中国(仏系・米系メーカー向け)■ タイ(米系メーカー欧州向け)
2	補修品ビジネスの拡大	<ul style="list-style-type: none">■ 第2純正・IAM(インドネシア)の確実な立上げ■ シンガポールからの広域カバー開始

2017年3月期見通し:営業利益増減分析(対前年同期)

受注増効果と合理化に加え、北米一時費用が改善し、約54億円の増益

単位:億円



日本	33	△4	2	10	△4		△5	△3		30
米国	△108	1	△1	23	△4	43	△8	7	2	△45
メキシコ	△4	△0							0	△4
欧州	△9	△0	△1	0	△4		0	△1	1	△15
アジア	47	13	△8	8	△4		△4	△0	△4	47
連結消去	4	△0								4

*北米一時費用+43:16年3月期の固定資産減損実施による償却費軽減効果+19億円

北米生産混乱による緊急輸送機、修繕費、労務費等の軽減分+24億円

2017年3月期見通し:営業利益から当期純利益まで

当期純利益は前年の△195億円から2億円に大幅改善見通し

2016年3月期

主な勘定

営業利益

△38

営業外収支△31

支払利息	△17
為替差益	△7
受取配当金	+5
その他	△12
(製品保証費△4、開業費△3、他△5)	

経常利益

△68

特別損益 △87

投資有価証券売却益	+50
減損損失	△118
リコール関連損失	△8
事業構造引当金	△5

税前当期純利益*1 △155

法人税等	△29
非支配株主当期利益	△11

当期純利益*2

△195

*1:税金等調整前当期純利益

*2:親会社株主に帰属する当期純利益

2017年3月期

主な勘定

営業利益

16

営業外収支 △15

支払利息	△13
受取配当金	+3
製品保証費	△5
開業費	△2
その他	+2

経常利益

1

特別損益 +33

資産売却他	+33
-------	-----

税前当期純利益*1 34

法人税等	△20
非支配株主当期利益	△12

当期純利益*2

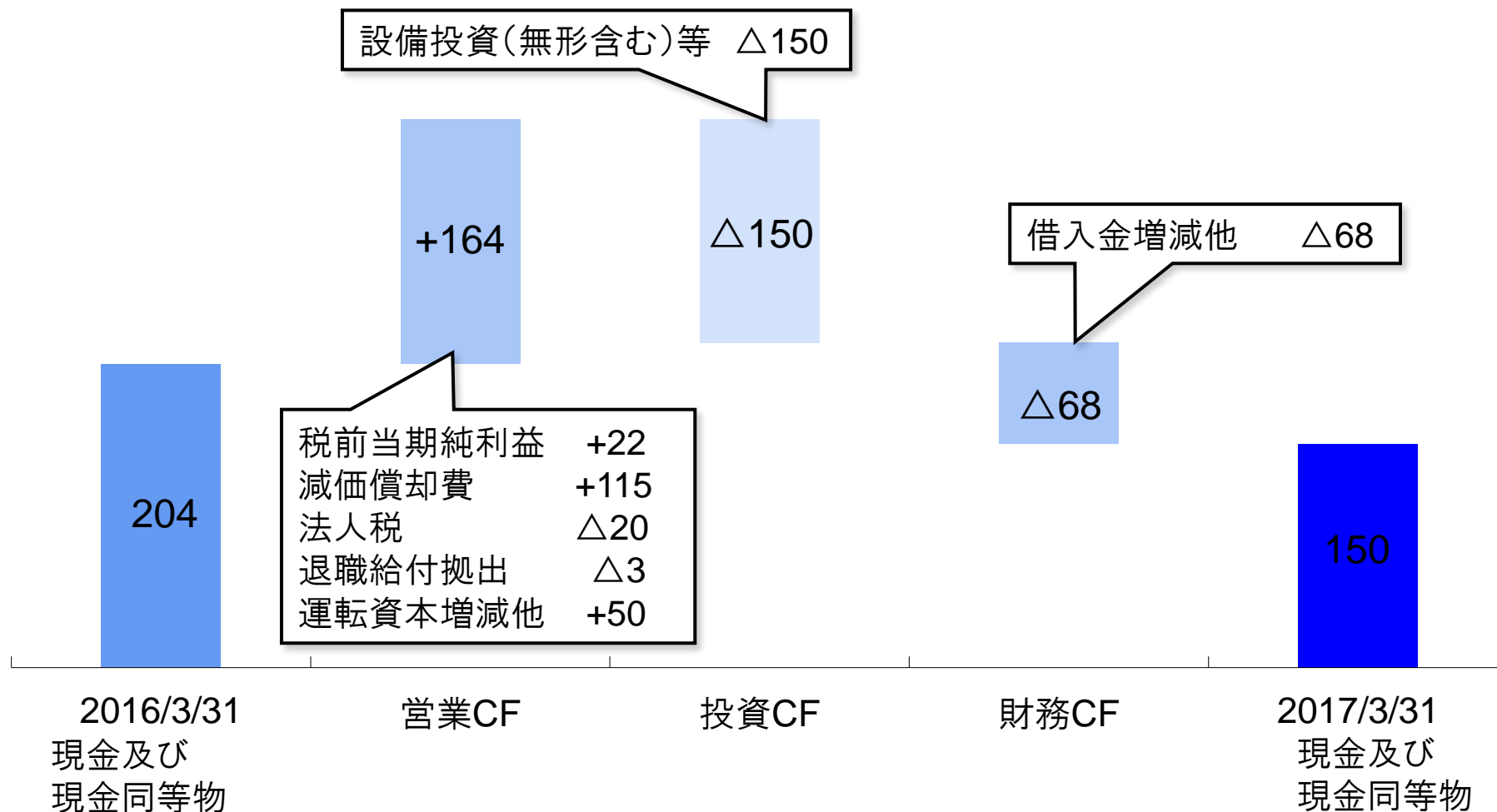
2

単位:億円

2017年3月期見通し:連結CF

FCF+14億円、現金残高は150億円の予定

単位:億円



2017年3月期見通し:研究開発費、設備投資/償却費

研究開発費は115億円、設備投資・償却費は夫々150億円・115億円

研究開発費

	15年3月期 実績	16年3月期 実績	17年3月期 通期計画
研究開発費*	117	119	115

※製品の適用開発に関連する費用も含めております。

17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
- ・インフラ&モビリティ用摩擦材
(ブレーキ)

設備投資・償却費

	15年3月期 実績	16年3月期 実績	17年3月期 通期計画
設備投資	183	186	150
減価償却費	108	131	115

※上記設備投資額にリース分を含めた場合の投資額は下記の通りになります。

15年3月期実績 208億円、16年3月期実績 227億円

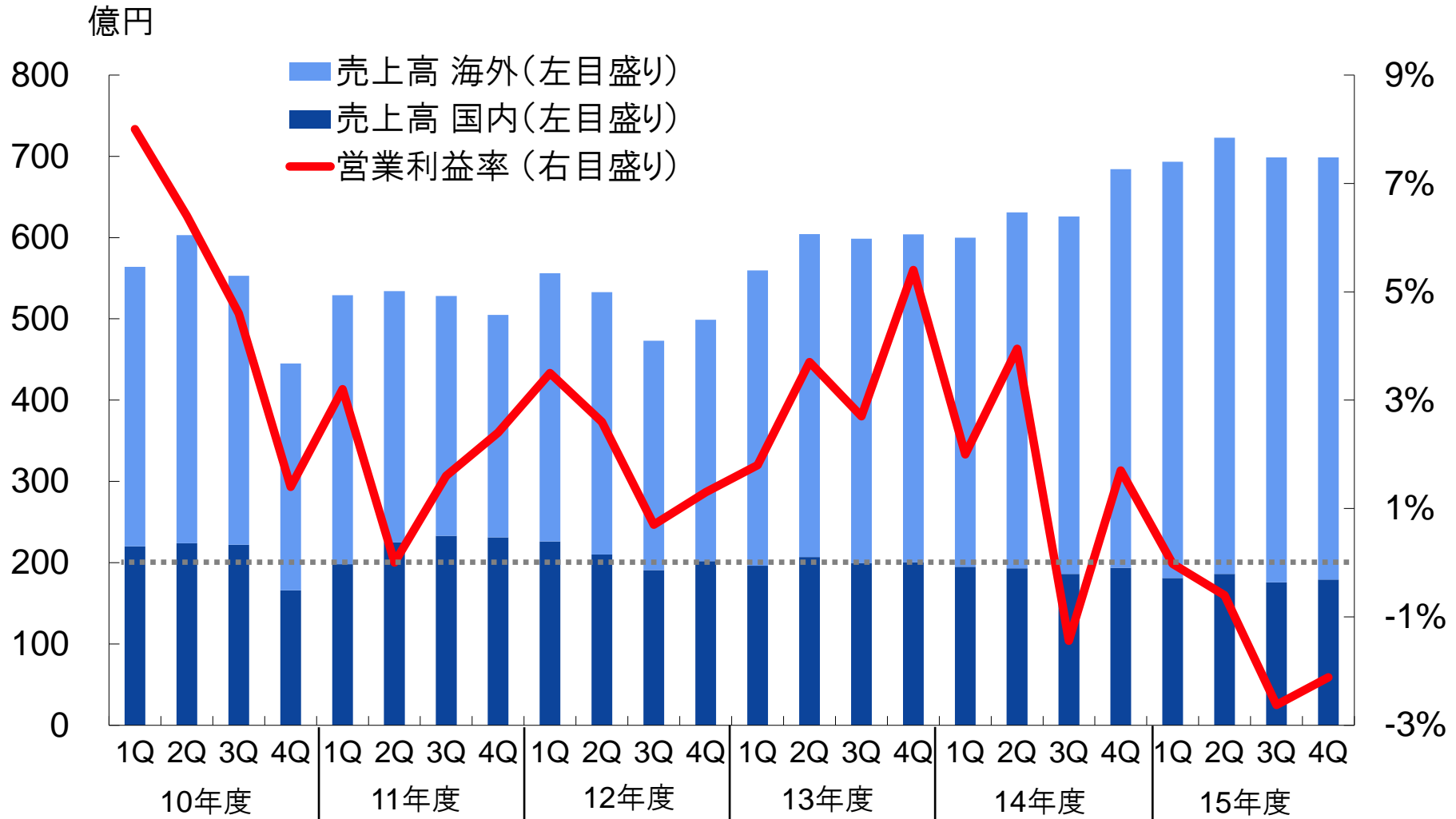
17年3月期 主要設備投資案件

- ・HP生産設備
- ・研究開発設備・インフラ
- ・生産体制の増強
- ・次期モデル対応

添付資料

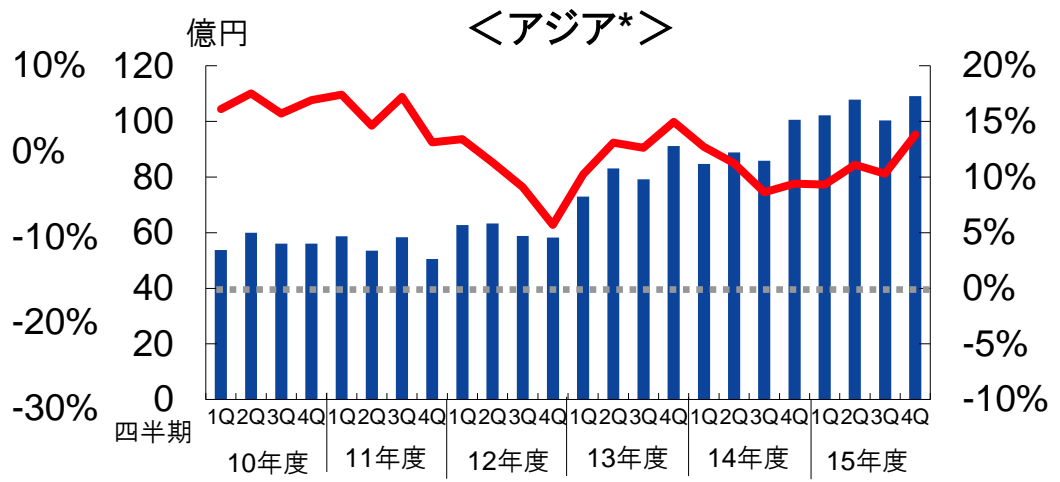
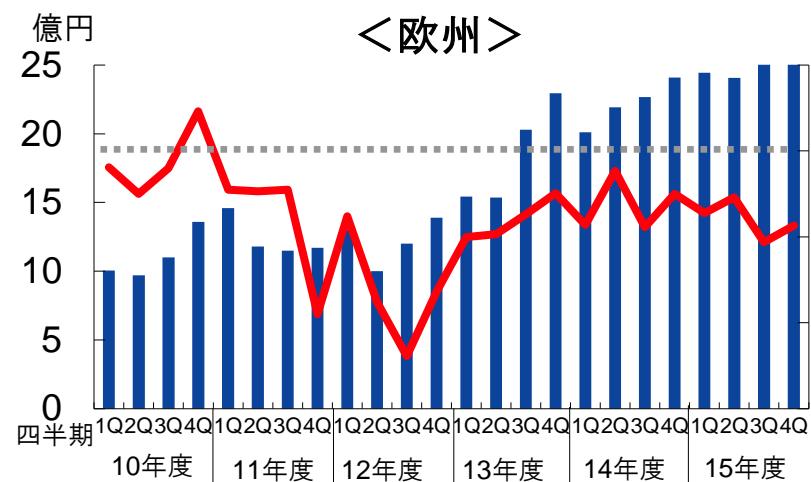
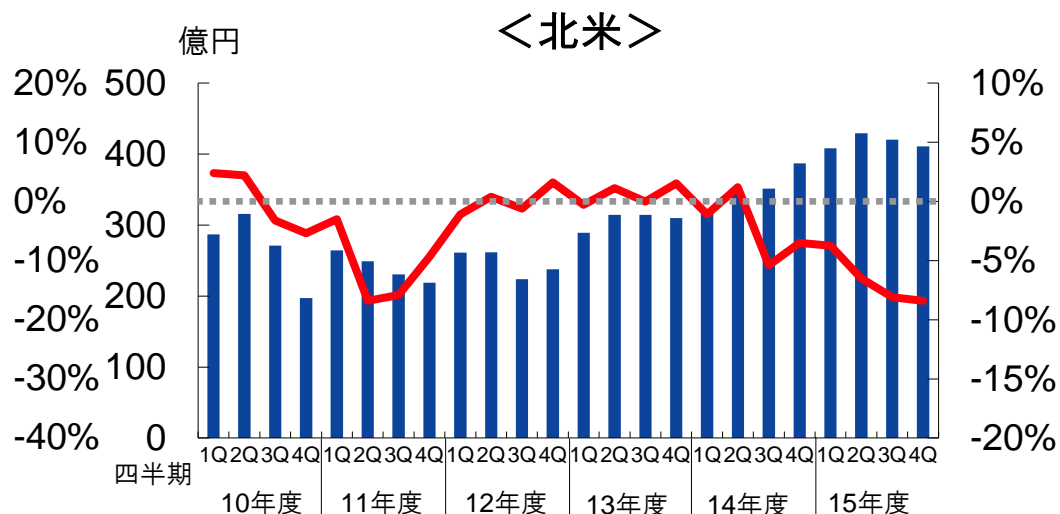
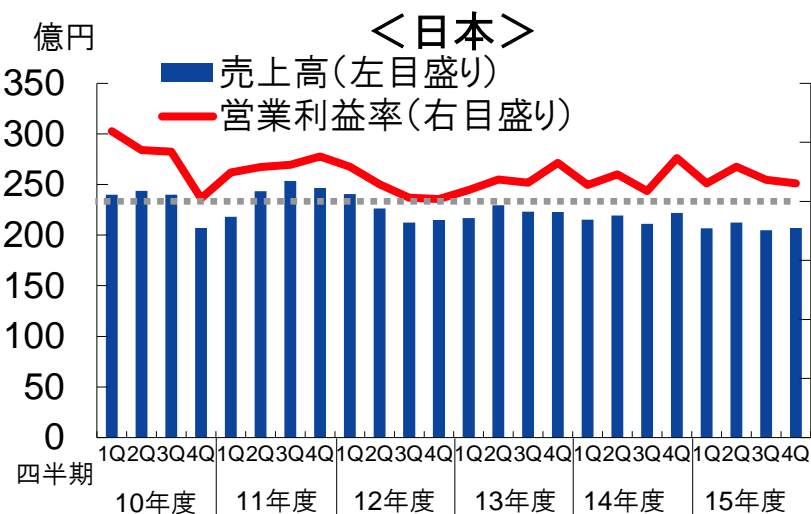
(参考1)売上高と営業利益率のトレンド(連結)

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)地域別推移(現地通貨ベース)

16年3月期は、大半の地域で増収、米国・欧州・インドネシアで減益

<現地通貨ベース>	売上高			営業利益		
	15/3月期	16/3月期	前年差	15/3月期	16/3月期	前年差
	実績	実績		実績	実績	
北米: \$ mil.	1,317	1,379	62	△ 29	△ 93	△ 64
内 米国	1,315	1,374	59	△ 26	△ 89	△ 63
内 メキシコ	2	6	3	△ 4	△ 3	1
欧州: EUR mil.	64	82	18	△ 4	△ 7	△ 3
中国: CNY mil.	828	1,012	185	96	132	36
タイ: THB mil.	1,675	1,714	39	79	135	56
インドネシア: IDR bil.	1,819	1,819	△ 0	202	185	△ 17

<為替レート>	15/3月期	16/3月期
	実績	実績
USD	106.5	121.0
EUR	138.4	132.5
CNY	17.3	17.3
THB	3.3	3.5
IDR	0.0090	0.0091

(参考4) 地域別推移(連結業績四半期ごと)

16年3月期の各地域四半期毎の実績

単位:億円	売上高					営業利益				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
日本	207	212	205	207	831	6	12	8	6	33
北米	408	429	421	411	1,669	△ 15	△ 28	△ 34	△ 34	△ 112
欧州	24	24	30	30	109	△ 2	△ 1	△ 3	△ 3	△ 9
中国	43	49	47	54	194	4	6	6	10	25
タイ	18	16	13	13	60	2	2	1	0	5
インドネシア	41	42	39	43	166	4	4	4	5	17
アジア	102	108	100	110	420	10	12	10	15	47
連結消去	△ 48	△ 51	△ 57	△ 59	△ 215	1	1	1	1	4
合計	693	723	699	699	2,813	△ 0	△ 4	△ 18	△ 15	△ 38

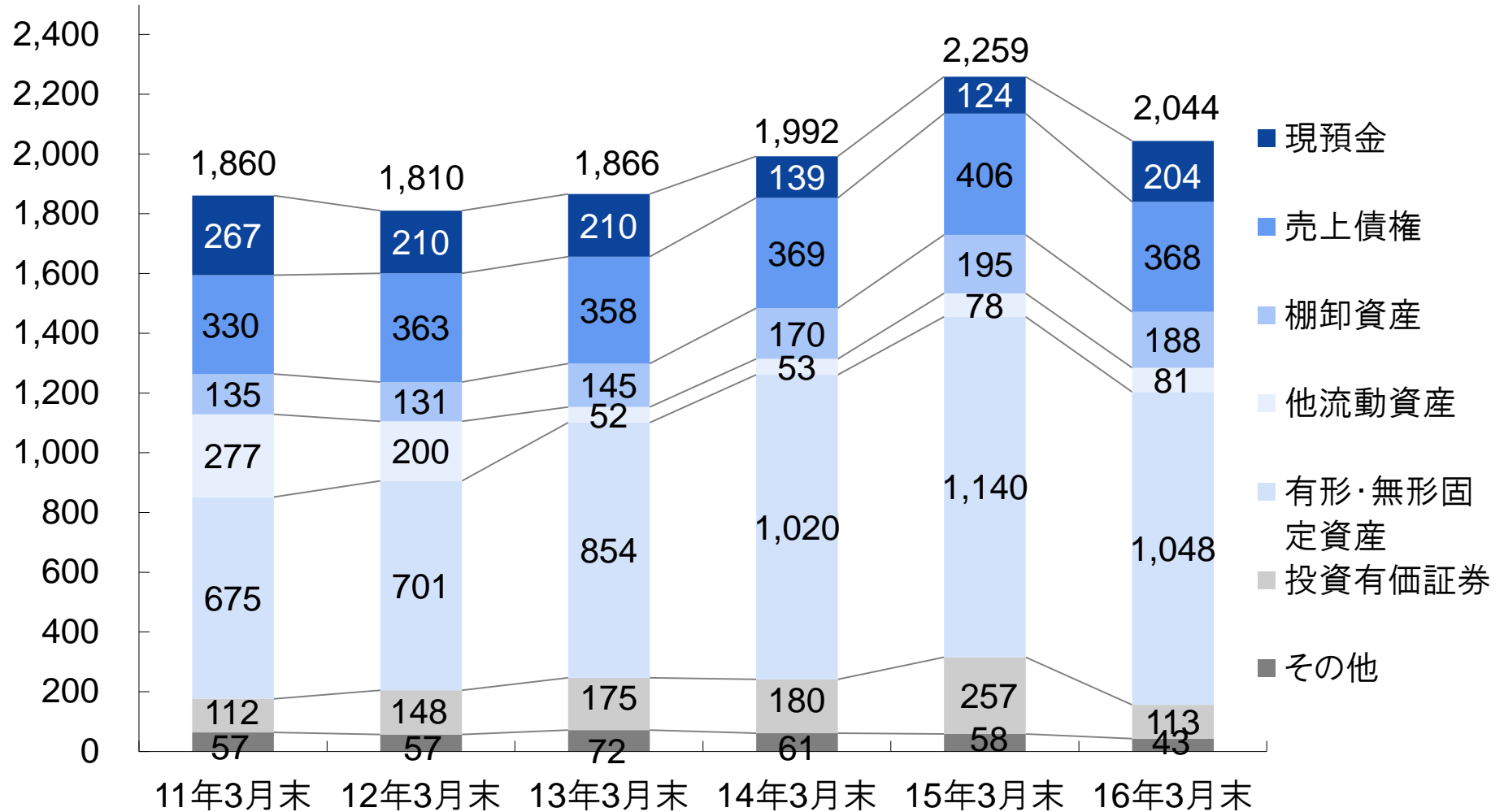
現地通貨ベース	売上高					営業利益				
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
北米: \$ mil.	342	353	346	338	1,379	△ 13	△ 23	△ 28	△ 28	△ 93
欧州: EUR mil.	18	18	23	23	82	△ 1	△ 1	△ 2	△ 2	△ 7
中国: CNY mil.	227	251	246	289	1,012	19	31	29	52	132
タイ: THB mil.	482	451	399	382	1,714	43	49	31	12	135
インドネシア: IDR bil.	442	454	453	469	1,819	46	44	43	52	185

(参考5) 貸借対照表

資産の部：現預金増加、売上債権・投資有価証券減少

総資産

単位：億円

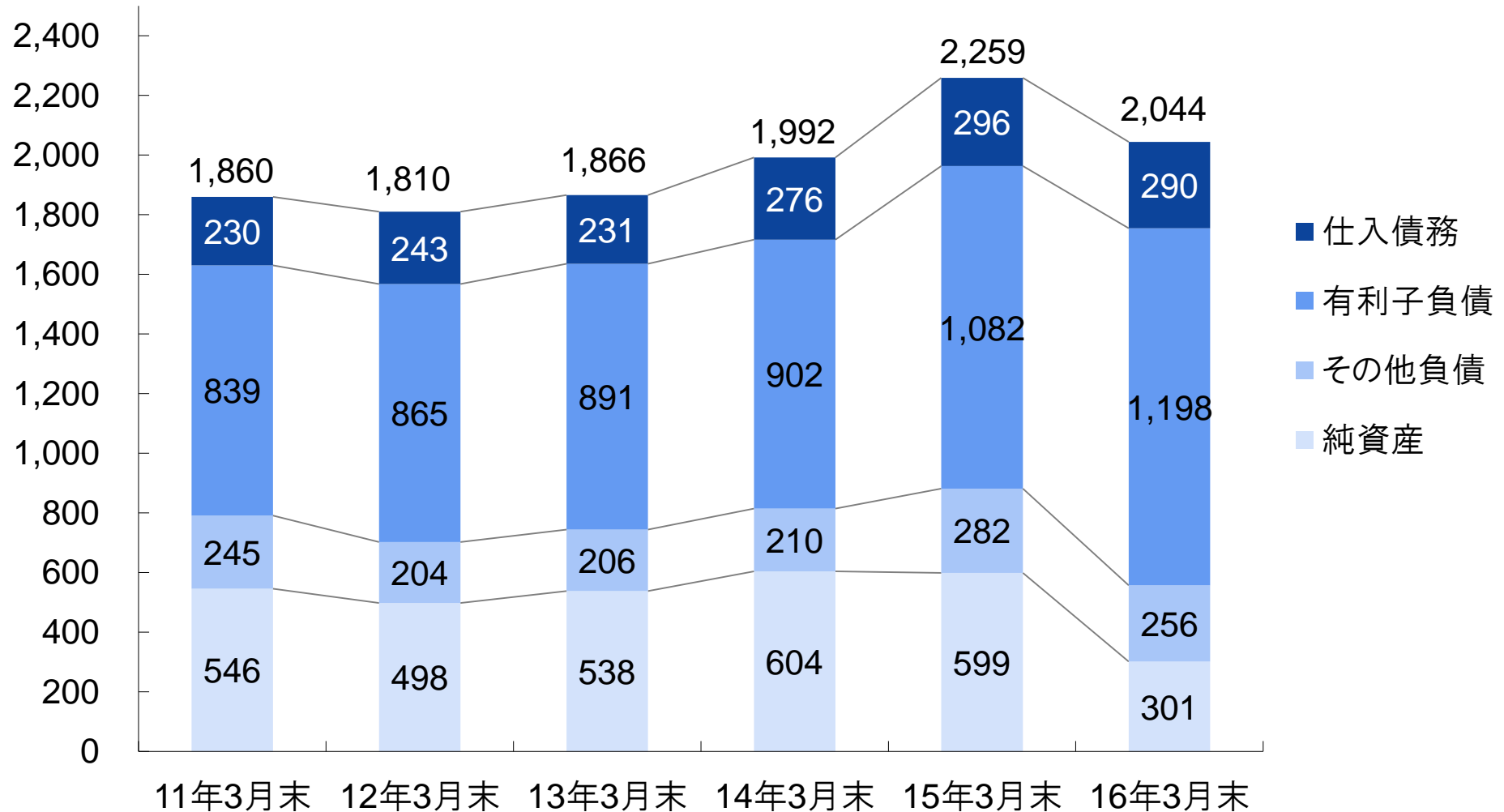


(参考6) 貸借対照表

負債・純資産の部: 有利子負債増加

負債・純資産

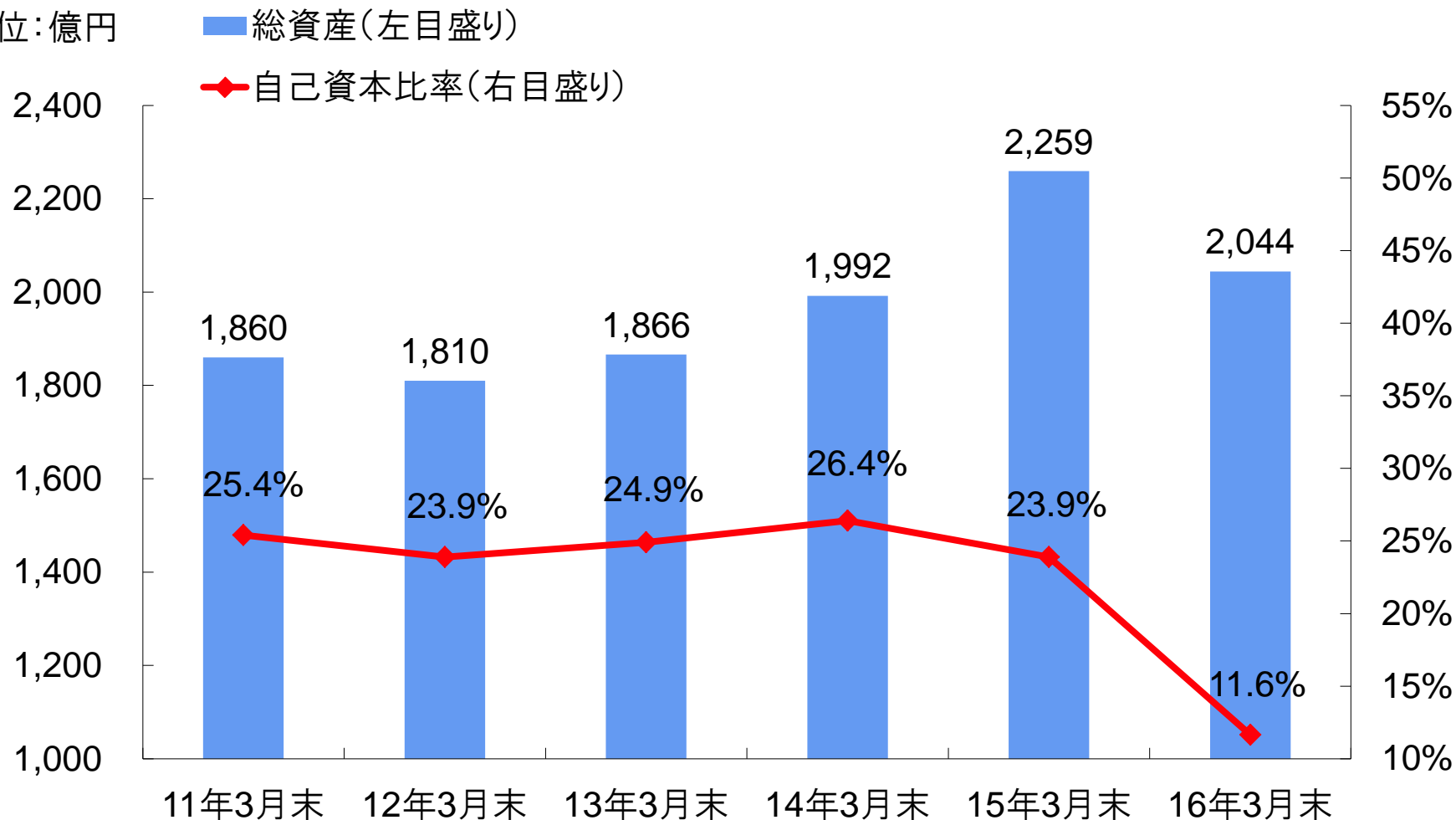
単位: 億円



(参考7) 総資産/自己資本比率

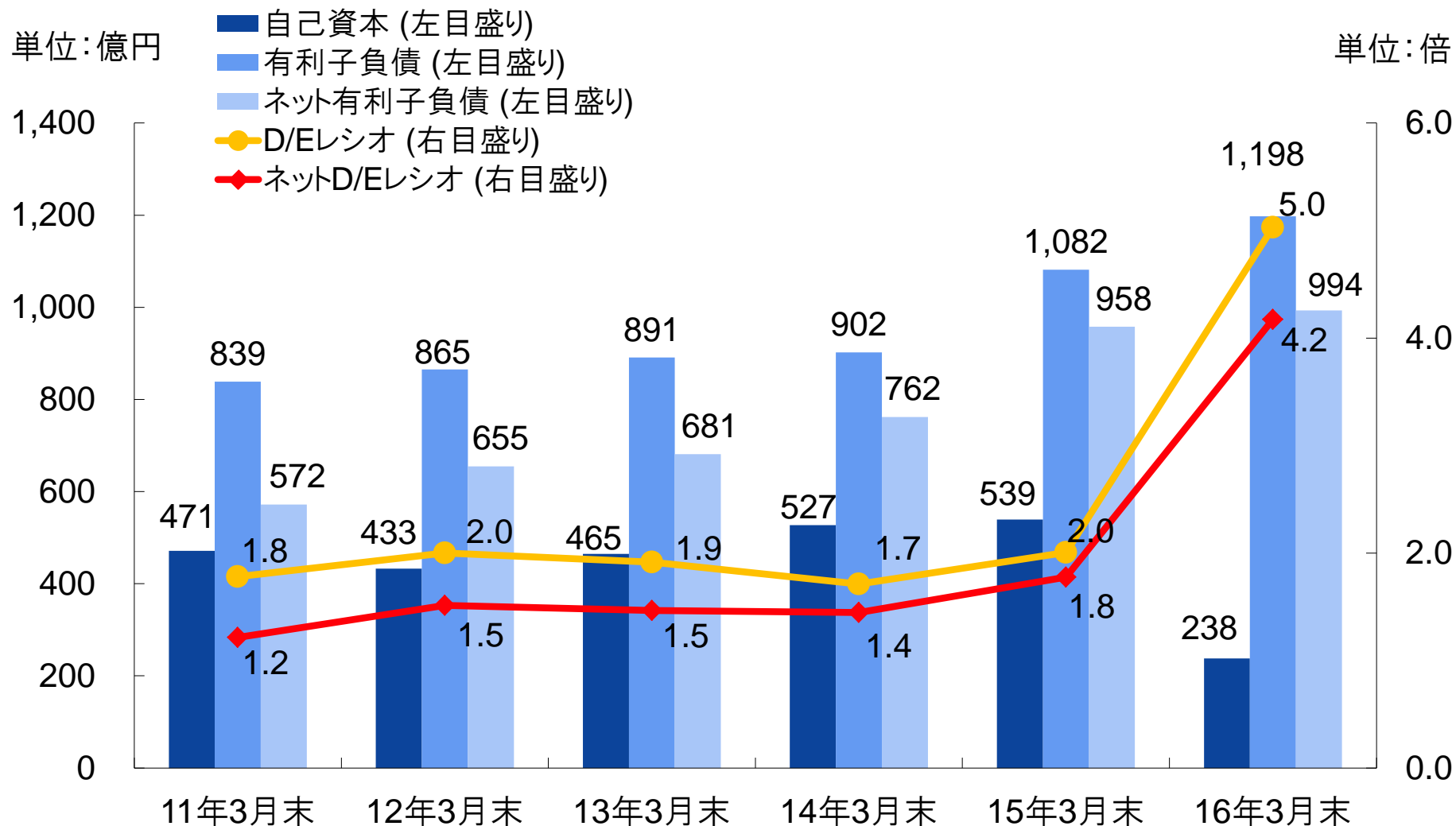
当期純損失により自己資本比率は11.6%に低下

単位: 億円



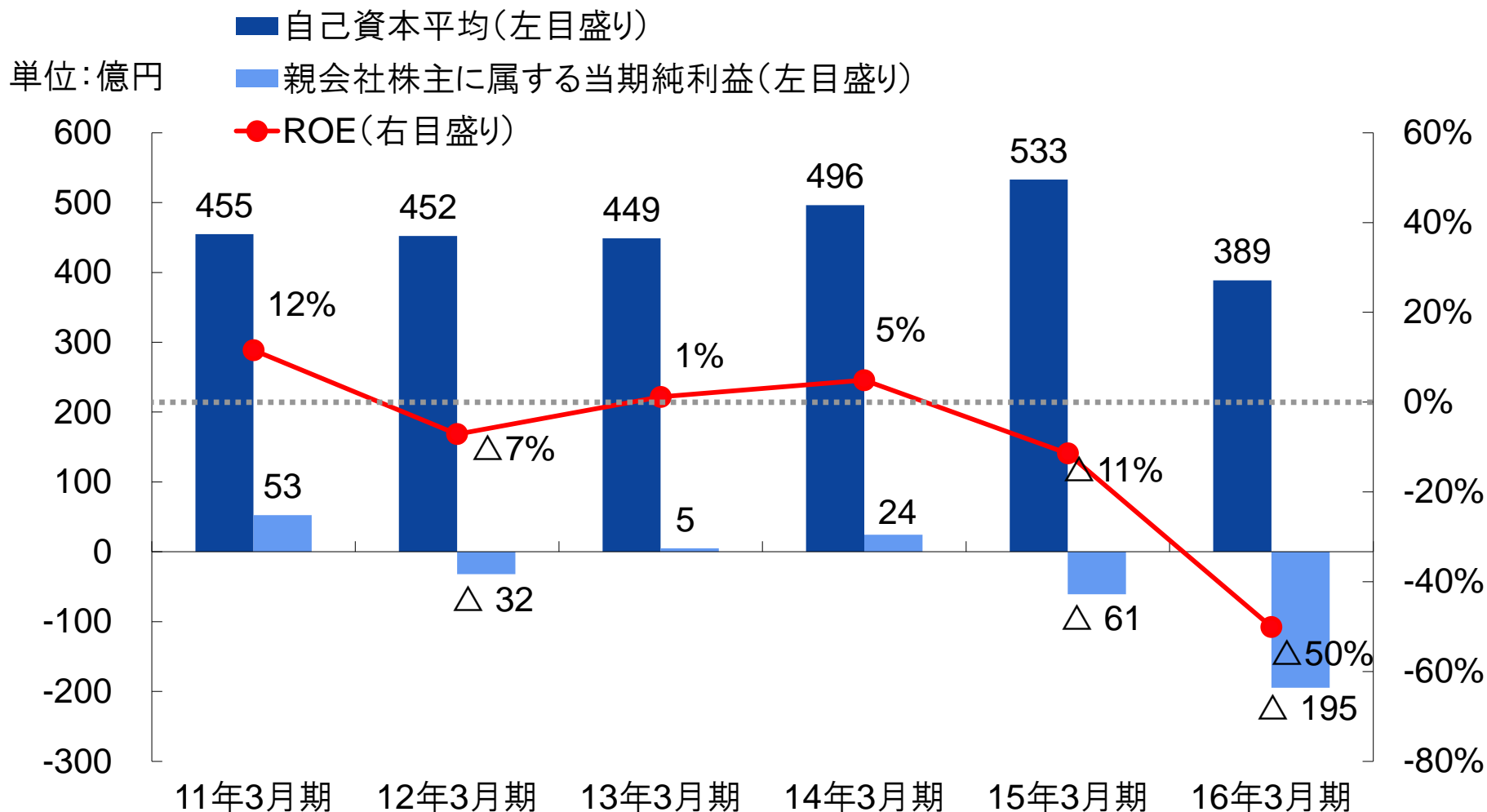
(参考8) 自己資本/有利子負債の推移

自己資本の減少と有利子負債の増加でネットD/Eレシオは4.2倍に



(参考9) 自己資本利益率ROEの推移

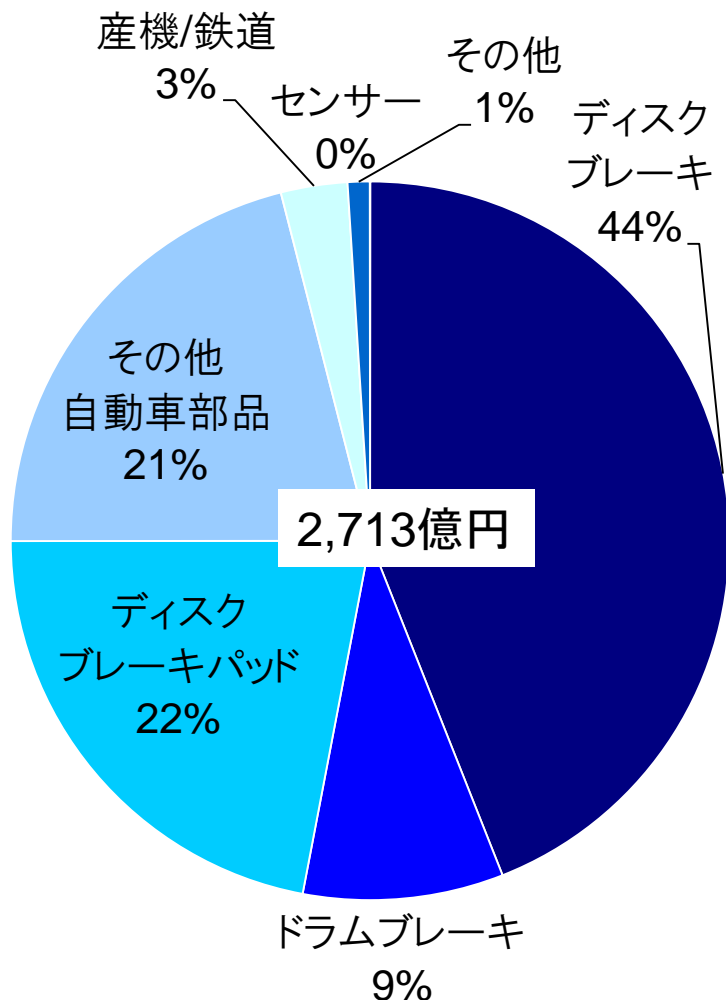
ROEは当期純損失によりマイナス



(参考10) 製品別 売上高

ディスクブレーキが若干の増加傾向

＜2017年3月期見通し＞



	15年 3月期 (実績)	16年 3月期 (実績)	17年 3月期 (見通し)
ディスクブレーキ	40%	43%	44%
ドラムブレーキ	12%	10%	9%
ディスクブレーキ パッド	21%	20%	22%
その他自動車部品	21%	22%	21%
産機/鉄道	4%	4%	3%
センサー	0%	0%	0%
その他	2%	1%	1%
合計	100%	100%	100%

(参考11) 地域別の状況(2017年3月期、半期別)

半期ごとの受注計画と季節要因を反映

単位:億円	売上高			営業利益		
	上期	下期	通期	上期	下期	通期
日本	400	419	819	12	18	30
米国	805	747	1,552	△ 39	△ 6	△ 45
メキシコ	5	10	15	△ 2	△ 2	△ 4
北米	809	757	1,566	△ 41	△ 9	△ 49
欧州	51	50	101	△ 8	△ 7	△ 15
中国	99	114	213	11	14	25
タイ	29	35	64	2	2	4
インドネシア	77	85	162	8	11	19
アジア	205	234	439	21	26	47
連結消去	△ 106	△ 106	△ 212	2	2	4
合計	1,360	1,354	2,713	△ 14	30	16
現地通貨ベース(為替レート)	上期	下期	通期	上期	下期	通期
北米: \$ mil. (¥115.0)	704	658	1,362	△ 36	△ 7	△ 43
欧州: EUR mil. (¥125.0)	41	40	81	△ 6	△ 6	△ 12
中国: CNY mil. (¥17.5)	566	651	1,217	63	77	140
タイ: THB mil. (¥3.3)	879	1,056	1,935	69	61	121
インドネシア: IDR bil.(¥0.0085)	906	1,000	1,906	94	125	219

(参考12) 地域別推移 (現地通貨ベース)

中国・インドネシアが現地通貨ベースで増収増益

<現地通貨ベース>	売上高				営業利益			
	15/3月期	16/3月期	17/3月期	'16vs'17	15/3月期	16/3月期	17/3月期	'16vs'17
	実績	実績	見通し	前年比	実績	実績	見通し	前年比
北米: \$ mil.	1,317	1,379	1,362	Δ1%	Δ 29	Δ 93	Δ 43	-
内 米国	1,315	1,374	1,349	Δ2%	Δ 26	Δ 89	Δ 39	-
内 メキシコ	2	6	13	2.4倍	Δ 4	Δ 3	Δ 4	-
欧州: EUR mil.	64	82	81	Δ1%	Δ 4	Δ 7	Δ 12	-
中国: CNY mil.	828	1,012	1,217	+20%	96	132	140	+6%
タイ: THB mil.	1,675	1,714	1,935	+13%	79	135	121	Δ10%
インドネシア: IDR bil	1,819	1,819	1,906	+5%	202	185	219	+18%

<為替レート>	15/3月期	16/3月期	17/3月期	'16vs'17
	実績	実績	見通し	変化率
USD	106.5	121.0	115.0	Δ5%
EUR	138.4	132.5	125.0	Δ6%
CNY	17.3	17.3	17.5	+1%
THB	3.3	3.5	3.3	Δ6%
IDR	0.0090	0.0091	0.0085	Δ7%

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。