



第1章 創業・草創期

1929—1959

ブレーキ摩擦材メーカーとして創業

1923年9月1日に起こった関東大震災が街を瓦礫にし、鉄道も大きな打撃を受けた東京では、自動車が復興の一翼を担い、その存在は注目を集めるようになっていた。1929年、ニューヨーク株式市場大暴落に端を発した世界恐慌が勃発。日本はモータリゼーションの黎明期を迎え、同年1月27日に納^{おきめ}三^{さんじ}治が個人事務所「曙石綿工業所」を創業。ウーブンブレーキライニングの製造を開始した。

1936年公布の「自動車製造事業法」によって、国内の自動車産業の基盤が急速に整えられていく。その時流に乗って、個人経営から株式組織に変更し、「曙石綿工業株式会社」を設立する。

1937年の盧溝橋事件をきっかけに日本は戦時体制に突入。当社も自動車用に加え、軍需用製品の生産にも追われながら企業規模を拡大していった。1941年に太平洋戦争が勃発すると、当社は軍需会社に指定され、納社長から2代目の又木周夫社長へと代わり、度重なる増産要請に応えた。

1945年に終戦を迎えると、社名を「曙産業株式会社」と改め、3代目社長の佐川直躬の下で復興に乗り出す。日本経済が戦後から復興を果たせていない中で、1950年に朝鮮戦争が勃発、特需が発生する。これによって日本は完全に息を吹き返し、さらなる経済成長を目指し走り出す。

このころの当社は新製品が好評を博し、1952年に生産を開始した耐摩レジンはその後の鉄道分野進出のきっかけをつくった。1954年に第1回全日本自動車ショウの開催や「国民車構想」など、日本の自動車産業が大きく発展する兆しが見え始めたころ、当社は本格的なモータリゼーションに備え、摩擦材メーカーからの脱却へ舵を切った。

第1章 創業・草創期

1929—1939

1929(昭和4)

- 1.27・納 三治、「曙石綿工業所」を創業
 - ・ウーブンブレーキライニング、クラッチフェーシングの製造開始
- 10・ニューヨーク株式市場大暴落、世界恐慌始まる

1931(昭和6)

- 一・モールドライニング、モールドフェーシングの製造開始
- 8・ダット自動車製造(株)、新小型四輪車を製作(翌年、「ダットサン」と命名)
- 9・満州事変勃発

1932(昭和7)

- 1・献納機「愛国号」に曙製ライニングが採用
- 一・浸潤剤として米国産ギルソナイト使用
- 3・商工省、標準形式自動車5種を試作完成

1933(昭和8)

- 1・ライニングの浸潤剤にフェノール樹脂を使用
 - ・代理店、有力部品商による曙後援会発足
- 12・自動車製造(株)設立(翌年、日産自動車(株)に改称)

1936(昭和11)

- 1.25・「曙石綿工業(株)」に改組、
 - 東京都豊島区高田南町3-784に本社登記
 - ・納 三治、社長に就任
- 一・ラバーレス・クラッチフェーシングの製造・販売開始
- 5・自動車製造事業法分布

1937(昭和12)

- 4・東京自動車工業(株)設立(1949年、いすゞ自動車(株)に改称)
- 8・トヨタ自動車工業(株)設立((株)豊田自動織機製作所自動車部から独立)

1938(昭和13)

- 5・国家総動員法施行
 - ・本社隣接地に230坪の新工場を建設
- 5・フォルクスワーゲン社、「ビートル」を発表
- 8・商工省、乗用車の製造中止を指令
- 12・埼玉県北埼玉郡羽生町に新製造所用敷地として1万497坪の土地を入手

1939(昭和14)

- 6・羽生製造所第1期工事完成、稼働開始
- 9・第二次世界大戦勃発
 - ・東京地下鉄、新橋～渋谷間全通



創業時の曙石綿工業所(1929)

自動車産業の先駆けとして 初の国産ブレーキライニング製造

1929年1月27日、納 三治が東京府北豊島郡高田南町(現在の東京都豊島区高田)に「曙石綿工業所」を創業。日本初のウーブンブレーキライニングの製造を開始した。当時は国内の自動車産業がやっと芽吹いたばかり。記録によれば、全国の自動車保有台数は8万370台。そのうち純国産車はトラックとバスの437台で、乗用車はまだなかった。フォード社やゼネラル・モーターズ(GM)社の自動車普及し始めたころだった。

創業者の納 三治は1873年生まれ。同志社大学に学び、卒業後はアメリカに渡りコーネル大学に進んだ。帰国後、納はイギリスの保険組合ロイズやサミュエル商会で紡績機のセールスエンジニアを務め、若き日に育んだ自由闊達な気風が、後に独立創業の道を選ばせる。

折しも、普及し始めた自動車の補修品用部品の需要が高まりつつあったときに、納はその将来性を見据え、ウーブンブレーキライニングの製造に目を付けた。しかし、製造に関するノウハウが日本になかったこの時代、納は品質の良い外国メーカーの製品を目標に日々研究を重ねて、ようやく市販にこぎつける。

1931年、満州事変が勃発。国防に対する民間の思いから、



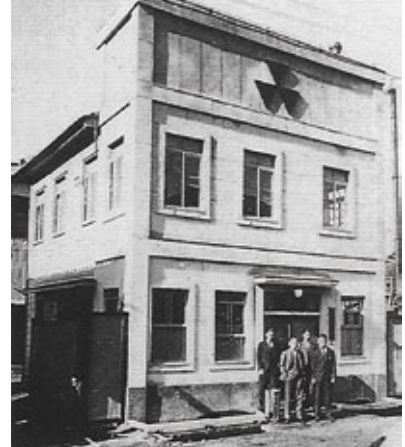
愛国号(1932)



創業者の納 三治



創業時の社章「三稜」は、納 三治が学んだ同志社大学の校章と同一。納は同大学の許可を得て、これを社章と決め、事業に対する信念「天の時、地の利、人の和」による発展を願いました



曙石綿工業株式会社 (1936)

陸軍に飛行機を献納しようとする愛国運動が起きた。当時の国内航空機メーカーは技術力が低く採用を見送られる中、国民による献納機「第1号愛国号」に国産として唯一、当社のブレーキライニングが採用された。だが、自動車よりも使用条件の厳しい航空機には、まだ十分な性能とは言いがたかった。

さらなる品質向上を誓った納社長は、1933年当時、新素材だったフェノール樹脂をいち早く採用。他社と比べて品質に歴然の差が生まれたことにより取引先も増え、ようやく事業が軌道に乗り始めた。

株式会社の設立と大規模工場の建設

国内メーカーによる四輪車生産の伸びは、依然として鈍い状況であった。しかし、1936年5月に「自動車製造事業法」が公布され事情は一変する。満州事変以降、戦時色が強まると、日本の自動車産業を保護育成するため、海外自動車メーカーへ生産台数の制限が課され、輸入車には高い関税がかけられた。このころ、日産自動車（株）、トヨタ自動車工業（株）が設立され、自動車産業の基盤が急速に整えられていく。

すでに高い評価を得ていた当社製品は、台湾や満州へも出荷された。ブレーキライニングでは軍用・民需とも

に着々と売り上げを伸ばしていき、大きな利益を上げるようになった。こうした状況下から需要のさらなる伸びを確信した納社長は、個人経営から株式組織への変更を決意。創業から7年目の1936年1月25日、東京市豊島区高田南町の工場を本社登記し、「曙石綿工業株式会社」を設立した。資本金は45万円。ブレーキライニング、クラッチフェーシングに加え、自社開発によるラバーレス・クラッチフェーシングの製造・販売も始めた。

1937年7月に起きた盧溝橋事件をきっかけに、日本は戦時体制下へ。1938年には「国家総動員法」が施行され、自動車用に加え、航空機や戦車、産業機械などの軍需用ブレーキの製造が激増し、当社は息つく暇もないほどの生産に追われていく。この窮地を打開すべく、同年4月には隣接地を買い取り、延べ230坪の新工場を建設。設備・社員ともに拡充する手を打った。

しかし、陸軍から翌年度の増産要求として示された数字は、新工場の生産能力をもってしても到底対応できるものではなかった。すぐさま、納社長は現有能力10倍以上の大規模工場の建設を決意し、敷地探しにとりかかる。広大な土地を求めて白羽の矢が立ったのが、埼玉県北埼玉郡羽生町。1938年末には、1万497坪の土地を新製造所用敷地として購入。そして、急ぎ羽生製造所の建設を推し進め、1939年6月には操業を開始した。



当時の製品カタログ(1936)



羽生製造所 (1939)

第1章 創業・草創期

1940—1953

1940(昭和15)

12・羽生製造所完成

1941(昭和16)

12・太平洋戦争勃発

一・軍需関連の受注激増

1942(昭和17)

12・又木周夫、社長に就任

一・航空機用ライニング、エンジン用フェーシングの生産急増

1944(昭和19)

1・自動車製造各社、軍需会社に指定

2・ダイヤモンド石綿工業(株)との合併を正式決定

・佐川直躬、社長に就任

5・曙兵器工業(株)に改称

6・自動車統制規則制定

・羽生製造所・東京工場、軍用管理工場に指定される

1945(昭和20)

8・広島・長崎に原子爆弾投下。終戦

9・GHQ、軍需生産全面停止を指令。トラックの製造を許可

・曙石綿工業(株)に改称

1946(昭和21)

4・米軍、ブレーキライニング、クラッチフェーシングの一部生産承認

10・企業再建整備法施行

11・曙産業(株)に改称

1948(昭和23)

2・ウーブンクラッチ表張など、優良部品として認定される

4・自動車工業会設立

5・自動車部品工業会設立

9・機関誌『曙』を発行

・本田技研工業(株)設立

1949(昭和24)

1・仙台出張所開設

4・GHQ、1米ドル=360円の単一為替レートを設定

6・日本国有鉄道設立

7・ブレーキライニングを戦後初めて台湾に輸出

1950(昭和25)

5・本社を中央区日本橋本町4-8に移転

6・朝鮮戦争勃発(特需景気起こる)

9・子会社 曙石綿工業(株)設立

1951(昭和26)

3・子会社 曙石綿工業、曙ゴム工業(株)を合併

4・曙式ブレーキ試験機を開発、通産省より助成金を受ける

9・対日平和条約・日米安全保障条約調印

12・発動機製造(株)がダイハツ工業(株)に改称

1952(昭和27)

1・羽生製造所、鉄道車両用耐摩レジンの生産開始



戦後間もないころの羽生製造所

戦時の混乱を乗り越え

曙産業株式会社として再出発

羽生製造所の稼働は、当社の飛躍を確かなものとした。業績は順調に伸び、右肩上がりの好業績に企業規模拡大を図り、第10期末の臨時総会で創業以来初となる増資を決議、実行に移した。

1941年12月に太平洋戦争が勃発。翌年4月、当社にとって、青天の霹靂とも言える事態が起こる。納社長ら幹部4名が警察に出頭させられたのだ。統制外ルートからの落綿などの購入が、国家総動員法違反に該当するという。軍の要請に応えたいという熱意が裏目に出たのである。裁判所も私益のためではなかったと認め、納社長らは執行猶予付きとはなったものの有罪判決を受けた。事の重大さに責任を感じた納社長は、経営の第一線を退くことを決意。1942年12月、2代目社長に又木周夫が就任した。

又木社長は、軍部の増産要請に応えることで業績を伸ばしていく。戦争が激化するにつれ、現状の生産体制では対応しきれなくなり、増産体制を整えた。1944年5月には軍需会社に指定され、社名を「曙兵器工業株式会社」と改める。また同年、本社を新橋へ移転するも、防空法の建物の疎開命令により、日本橋への移転を余儀なくされた。



機関誌『曙』を発行(1948)



耐摩レジンのポスター(1952)



2代目、又木周夫社長を囲んで



3代目、佐川直躬社長(1944)



曙式ブレーキ試験機(1951)

1945年、終戦から約2週間後の8月30日に開催した臨時株主総会で、社名を旧社名の「曙石綿工業株式会社」に戻すことが決議され、さらに翌年11月には「曙産業株式会社」に改め、平和産業としての再生と多角化への意志を示した。困難な経営環境の中、1944年2月に3代目社長に就任した佐川直躬の下で社員が団結し、終戦後の混乱期においても着実に再生・復興を果たしていった。

新製品「耐摩レジン」が 鉄道分野への道を拓く

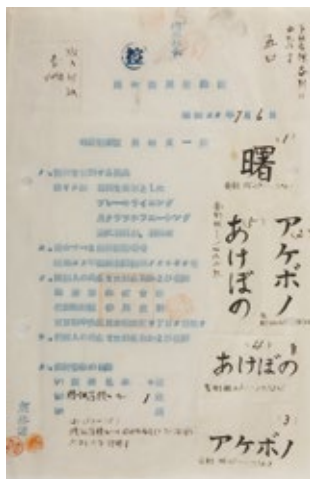
戦後から好転の兆しが見え始めた1949年3月、日本経済のインフレ抑制を狙ったドッジ・ラインが実施された。失業者や倒産が相次ぐドッジ不況が起こり、自動車メーカー各社は、販売不振、大争議の苦境に直面していた。当社も例外ではなく、営業面で相当な苦労を強いられた。

1950年、朝鮮戦争が勃発。日本は物資補給の前線基地としての役割を担うことになり、軽工業から重工業まで大量の発注が舞い込む。この朝鮮特需によって、日本経済は完全に息を吹き返し、当社も激増する需要に応えた。

こうした中でも、当社は技術改善と品質向上の手を緩めることはなかった。1949年12月に完成した、Y20型特殊モールドライニングは、耐熱性・耐摩耗性ともに高く、

「もはや輸入品は不要」と声上がるほどで、大部分の自動車メーカー、大手機械メーカーに採用された。1951年にはトヨタ自動車工業(株)、日産自動車(株)、いすゞ自動車(株)の指導を受け、実車以上のテストが可能な「曙式ブレーキ試験機」を完成させ、関係者から好評を博した。その成果から、通商産業省より「自動車部品工業研究助成金」が交付されている。

一方で、1950年5月から、日本国有鉄道(以下、国鉄)の依頼で合成樹脂ライニングの技術を応用した鉄道車両用耐摩レジン摺板の研究を続けていた。これが1951年12月に国鉄の試験に合格し、翌年1月から羽生製造所で生産を開始する。従来、車体と台車間の摩擦部の砲金版に油を流していたが、この耐摩レジンは注油不要で高い耐久性を持ち、かつメンテナンスも容易という、当時としては画期的な製品であった。鉄道車両用製品の開発は初めてだったにもかかわらず、耐摩レジンの成功によって国鉄から信頼を得たことが、次の製品開発につながっていく。それが、1958年に製品化された鉄道車両用レジ制輪子である。当社と国鉄の鉄道技術研究所が共同研究を行い、東海道線の特急「こだま」に試用した結果、好成績を収める。これを機に、特急「こだま」や「あさかぜ」をはじめ、各私鉄にも採用された。同年11月、当社は車両部を新設し、鉄道事業の強化を図った。



商標登録願の書類(1953)



特急こだま

第1章 創業・草創期

1954—1959

1954(昭和29)

- 4・第1回全日本自動車ショウ開催(東京・日比谷)

1955(昭和30)

- 1・トヨタ自動車工業(株)、「トヨベツ クラウン」を発売
 - ・佐川社長、国産自動車普及協会副会長となる
- 2・機関紙『アケボノ弘報』創刊
- 3・クラッチフェーシングの両面研磨機完成
- 5・通商産業省、国民車構想を発表
- 9・外車用の特殊ライニングの発表会を開催
- 11・技術研究所付属工場を板橋製造所とする

1956(昭和31)

- 4・日本道路公団設立
- 9・羽生製造所に鉄道車両用耐摩材工場を建設
- 12・国連総会、日本の加盟を可決

1957(昭和32)

- 4・ブレーキシュアッセンブリーを生産開始
- 5・株式公開、東京証券業協会の店頭売買承認銘柄となる
- 8・小田急3000形・SEが運転開始(日本の高速電車の先駆け)
- 11・信元安貞、代表取締役専務に就任

1958(昭和33)

- 1・第1次合理化計画に着手
 - ・社内報『アケボノ弘報』創刊
- 5・富士重工業(株)、軽乗用車「スバル360」を発表
- 6・通産省補助金で「曙式クラッチ試験機」完成
- 11・国鉄新特急「こだま」にレジン制輪子、ディスクブレーキライニングが採用

1959(昭和34)

- 4・羽生製造所、ドライレジンモールドを導入
 - ・第2次合理化計画に着手(工場設備の近代化)
- 5・佐川相談役、代表取締役会長に就任
- 6・日野ターゼル工業(株)が日野自動車工業(株)に改称
 - ・本田技研工業(株)、ロサンゼルスにアメリカン・ホンダ・モーター(AH)を設立
- 8・日産自動車(株)、「ダットサンブルーバード(310型)」を発売
- 12・個人タクシーが許可される(173人に初免許)



クラッチフェーシングの両面研磨機完成(1955)

高度な機械設備開発の原点

1954年、第1回全日本自動車ショウが東京の日比谷公園で開催され、10日間の入場者は55万人に達し、大きな反響を呼んだ。この年、自動車の生産数が前年比41%増となり、年間7万台を突破する。その翌年には、通商産業省が「国民車構想」を発表し、各メーカーに大衆車の開発を呼び掛けた。

日本自動車産業が大きく発展する兆しが見え始めたこのころ、当社では生産設備の増強と新製品の開発に全力を注ぎ、来るべき本格的なモータリゼーション時代に備えていた。特に生産設備においては、クラッチフェーシングの両面研磨機を自社開発。研磨の精度が格段に進歩した。また、生産性も極めて高く、それまで12人を要した作業がわずかひとりで行える優れたものだった。そのほか、当時最新鋭の攪拌機や乾燥機などの設備を導入して生産能力を大幅に増やし、生産工程内のムダを排除するなど、合理化を徹底的に進めていった。

総合ブレーキメーカーを目指し ブレーキシュアの生産を開始

1955年、レジン・モールドおよびセミ・モールドライ



第1回「全日本自動車ショウ」(1954)

写真協力：一般社団法人 日本自動車工業会



代表取締役専務に就任した信元安貞(1957)



ライニング張付け用の合成樹脂接着剤“アケボンド”
(国産第1号)販売(1955)

ニングの新製品や、ライニングの合成樹脂接着剤“アケボンド”などを販売し、いずれも好評を博した。さらに、初の金属加工と組み立てをとまなうブレーキシューの開発に着手する。

このブレーキシューの開発は、1954年の役員人事で常務取締役役に就任した信元安貞の提案によるものだった。信元常務は、ブレーキライニングやクラッチフェシングだけの事業発展には限界があると考えていた。当社がこれからも独立部品メーカーとして存続していくためには、摩擦材だけではなく、金属部品と摩擦材を組み合わせ出荷するシューアッセンブリーや、ブレーキの機構も扱う総合ブレーキメーカーに進むべきであるという強い信念を抱いていた。

こうした信元常務の提案に対し、経営陣は「ライニングメーカーのトップとして、あえて危険を冒し、分不相応なことをすべきではない」と却下する。しかし、信元常務は諦めなかった。折をみて佐川社長に訴え続け、ようやく承諾にこぎつける。約2年にわたる苦心の末、1957年にブレーキシューの試作に成功する。これは摩擦材メーカーから、総合ブレーキメーカーへの変貌を意味し、創業以来の画期的な出来事だった。その後、各メーカーからも発注が相次ぎ、シューアッセンブリーの本格的な生産を開始する。

さらに一層の発展を望み、大規模な合理化計画が立てられ、1957年5月、当社は株式公開に踏み切り、東京証券業協会の店頭売買承認銘柄となった。この結果、2カ月後には5,000万円から1億円への増資が実現した。

信元安貞新体制が誕生 全社的な合理化計画を展開

信元常務は、1957年11月に代表取締役専務に就任し、体調を崩していた佐川社長に代わって、当社の陣頭指揮をとることになった。まず、1958年1月に第1次合理化計画に着手。日本能率協会に応援を求めた工場判断や、合理化委員会の設置などで成果を上げると、1959年4月には工場設備の近代化を中心とする第2次合理化計画を実施するなど、矢継ぎ早に手を打っていく。さらに1960年には、向こう2年間の昇給賞与について、労使間で話し合いにより決定する年間協定方式を創始し、以後の労使協調路線の礎を築いた。

信元新体制の下で経営強化策が展開される中、第一線から身を引き相談役となっていた佐川が、1959年5月に新設された代表取締役会長に就任。7月にはその復帰と30周年を祝う記念式典を開催し、当社の節目の年を締めくくった。



機関紙『アケボノ弘報』発行(1955)



社内報『アケボノ広報』発行(1958)



鉄道車両用耐摩レジン制輪子が近鉄電車に採用(1958)