

第4章 変革期

1990 - 2009

競争力強化へ、企業変革に着手

1991年、日本ではバブル経済が崩壊し、「失われた20年」と言われる長期不況時代へと入る。 企業の財務状況は悪化し続け、多くの企業が倒産。内需は冷え込み、デフレ経済が日本全体 に暗い影を落とした。

グローバル競争を生き抜くために、当社はさらなる競争力強化を図らなければならなかった。この難局を前に、1990年、信元久隆が5代目の社長に就任。事業を見直し、新たな曙ブレーキグループへと再構築するため、企業変革にまい進する。経営方針を定め、中期経営計画を基に収益や組織の改革を行うなどの改善に尽力する一方で、競争力強化のために国内外の拠点展開も積極的に行った。そして、1998年に日米欧の三極体制を確立し、グローバル競争に立ち向かう"akebono"の基盤を整えた。

自動車需要が依然として冷え込む中で、当社は数々の施策を試みるが、効果が上がらずもがいていた。この危機的状況から脱却すべく、1999年、信元社長は「曙の理念」を策定。この理念の下で社員一丸となり、当社を生まれ変わらせる「曙再創21」を断行する。

総力をあげた「曙再創21」は成功を収め、企業体質を一新させた。そして、新生akebonoを象徴する変革のシンボルとして、また間接部門へAPS展開を図る場として、2001年に本社社屋「Akebono Crystal Wing(ACW)」を築き、グローバル競争へ立ち向かっていく。2002年、ブレーキエキスパートとして極限を追求する目的で「VCETプロジェクト」を開始。2004年には中国への進出を果たし、日米欧にアジアを加えたグローバル体制へ移行する。そして、新中期経営計画「Global 30」を策定し、新車組付けディスクブレーキパッドで世界シェア30%獲得を目標に掲げた。

第4章 変革期 1990 — 1991

社長就任時の信元久隆(1990)

1990(平成2)

- 2 · Akebono B.S.E.C. Inc. 開所式
- 4 ・TL(Teach and Learn)作戦を展開
- 5・ノンアスベストパッドを発売
- 6・自動車部品に関するMOSS協議、日本メーカーによる 米国製品購入実績の定期検証で合意
- ・信元久隆、代表取締役社長に就任。 信元安貞は代表取締役会長に
- ・経営方針「お客様第一」「技術の再構築」
 「三極体制の確立」を制定
- ・中期経営計画スタート
- 一・幹部職インタビューがスタート
- 10・東西ドイツ統一
 - ・山形県寒河江工業団地への進出を発表
- ー・バブル景気崩壊

1991(平成3)

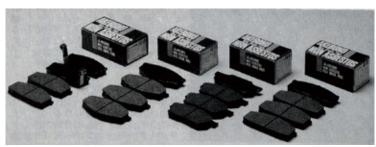
- 3・Ambrake、トヨタ優良納入賞および品質賞を受賞・ディスクブレーキ生産累計1億個達成
- 4・信元安貞会長が勲二等瑞宝章を受章
- 6・東北新幹線、上野-東京間開業
- 6・福島製造所、20周年記念式典を開催
- **10**・第29回東京モーターショー、akebonoプースで初の記者発表
- 12・ソ連邦崩壊

総力戦でなければ グローバル競争に生き残れない

1989年のベルリンの壁の崩壊を皮切りに、1990年に東西ドイツが統一、翌年にはソビエト連邦が崩壊。東西冷戦時代の終わりを告げ、世界情勢は大きく変化していく。一方、日本は1980年代から自動車産業も好況が続いていたが、1990年にバブル景気が崩壊すると、大規模な不況に見舞われる。自動車メーカー各社は海外進出の動きを強め、グローバルでの競争が目前に迫ってきていた。

1990年、当社はすでにAmbrakeがほかの日本企業 進出のモデルケースとなるところまで育ってきていた が、この難局を前に、さらなる競争力強化が求められ ていた。そこで、国内に保有する技術の総力を上げて Ambrakeをさらに改善・発展、その成果を日本の工場 に還流して、製品の品質・コスト面で世界トップの企 業を目指す。そういった、互いに教え学び合い、工場 の能力を高めていく「TL(Teach and Learn)作戦」 を展開した。そこには、国内外の拠点が一体となった 総力戦でなければ、世界の部品メーカーとは渡り合え ない、という冷静な分析があった。

1990年2月、BSECの開所式が盛大に執り行われた一方で、国内では「夢の工場」建設が始動。場所は山形県寒



1987年からノンアスベスト製品ラインナップを揃え、1990年からノンアスベストパッドを国内市販向けに業界に先駆けて発売



勲二等瑞宝章を受章した信元安貞会長(1991)

河江市。同市では、初の大規模工業団地の建設に向けて、 積極的に工業誘致を行っていた。地元の良質な労働力の 確保が期待でき、福島県に当社の工場があったこと、山 形自動車道の開通などで、交通網が整うことも用地選定 の決め手となった。同年10月、用地取得基本協定の調印 式が行われ、工場建設がスタート。Ambrakeと国内工場 すべての成果を投入、作業環境や周囲の自然にも配慮し、 新素材・新製法を採り入れた最新鋭の摩擦材工場の誕生 に期待が集まった。

信元久隆が代表取締役社長に就任。 企業変革に着手

1990年6月28日、第89回定時株主総会後の取締役会にて、信元久隆の代表取締役社長就任が決まった。1964年以来、26年ぶりのバトンタッチである。激変する国内外環境を踏まえ、信元社長はグローバル競争の中で当社が生き残っていくためには、複数のメーカーとの取り引きを通じて技術を深掘りし、オンリーワンの製品造り、ひいてはオンリーワンの存在を目指していくしかないと考えた。

就任と同時にまず、経営方針(経営の三本柱)「お客様 第一」「技術の再構築」「三極体制の確立」を制定、企業 変革に動き出す。



BSEC 開所式(1990)

「お客様第一」でいうお客様とは、エンドユーザーを指している。エンドユーザーには社員である自分たちも入っていると考え、エンドユーザーがブレーキに対して何を望んでいるのかを、とことん考えていこうという決意を表した。「技術の再構築」は、自動車メーカーから要求されるままに開発するだけではなく、当社独自の知見を持って技術を深めていかないと生き残れないという強い意志が込められている。「三極体制の確立」は、日米欧の三大自動車生産地域の市場ニーズを知ることによってお客様に対するリーダーシップ、イニシアチブを取ってくという考えに基づいていた。

さらに、部長クラスを中心に中期経営計画プロジェクトチームを組織。来るべき21世紀の当社のあるべき姿とその進むべき道筋についての議論を開始した。

一方、代表取締役会長に就任した信元安貞には、1991年春の叙勲において、1981年の藍綬褒章に続き再びの栄誉となる勲二等瑞宝章が授与された。それは28年の永きにわたり、日本自動車部品工業会の役員として国内外の問題解決にあたって業界の健全な発展に寄与し、また通商産業省の各種審議会委員を21年の間歴任。日本の機械工業の振興・発展に尽力した功績を認められてのものであった。以降、信元社長体制の下で、21世紀に向けた企業変革にまい進していく。



読売新聞(1990年10月17日)



第 29 回東京モーターショー、akebono ブース(1991)

第4章 変革期 *1992—1994*

1992(平成4)

- -・「さん」づけ運動を開始
- ・曙流ワークアウト活動を開始
- 3・東海道・山陽新幹線「のぞみ」が運転開始
 - ・300系新幹線「のぞみ」にディスクブレーキキャリパーが採用
- 5・大相撲に懸賞をかける
 - ・福島県桑折町と米国エリザベスタウンが姉妹都市の提携
- 6・曙ブレーキ山形製造(株)を設立
 - ・曙労働組合単一化20周年記念式典を開催
- 7・山形新幹線開業(福島~山形間)
 - ・日米首脳会談。米大統領、自動車・同部品の市場開放を要求
- 11・岩槻独身寮「レ・フォワイエ・イワツキ」 完成

1993(平成5)

- 4・(株)アロックスを設立
- 8・東京湾レインボーブリッジが開通

1994(平成6)

- 4・第2次中期経営計画(IBS構想)をスタート
- 一・目標面接制度(幹部職)をスタート
- ー・役職定年制を導入
- 6・信元久隆、代表取締役会長兼社長に就任。 信元安貞は名誉会長に
- 9・関西国際空港が開港
 - ・曙ヴァイテック(株)を設立
- 10・スリム15推進委員会を設置
 - ・アメリカ現地法人Amak Brake L.L.C. を設立 (現:Akebono Brake, Glasgow Plant)
- 12・アメリカ現地法人Akebono Corporation (統括持株会社) を設立



曙ブレーキ山形製造(株)(1992)

21世紀への布石、中期経営計画を開始

国内不況は深刻さを増し、1991年と1992年の企業倒産 件数は2年連続で1万件を超え、国内自動車産業全体が危 機に瀕していた。

このような経営環境下、当社は1992年4月に中期経営計画を実行に移す。2年ごとの見直しを含む1996年までの5カ年で設定し、経営方針を柱に、売り上げ目標は年平均5%増で1996年度に1,500億円、経常利益3%を掲げた。当時、世界の自動車産業の伸び率は年1%前後であったから、これには自らを改革する揺るぎない決意が必要だった。しかし体質改善を図りながら、技術の再構築と新製品の開発を進め、収益構造の変革を達成しなければ、21世紀での当社の存在はおぼつかない。その強い危機感は曙流ワークアウトや、生産本部中心だったAPSの管理・間接部門への適用といった活動に具体化していった。

夢の摩擦材工場と新生・物流会社の誕生

「夢の工場」として建設が進んでいた「曙ブレーキ山形製造株式会社」は、1992年6月1日に設立した。1993年1月に第1号製品として三菱自動車工業(株)のパジェロ用のパッドを生産。2月には初出荷となる便が雪の中、羽



(株)アロックス設立当初の輸送トラック(1993)



-Amak Brake L.L.C. の鍬入れ式(1994)



曙ブレーキ山形製造(株)、製品第1号のパッド(1993)

生に向けて出発した。以来、山形製造は当社のパッド生産の要となっている。

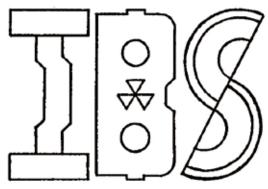
1993年4月には、物流部門の新会社「株式会社アロックス」が誕生。アロックスとはアケボノロジスティクスの略で、従来の生産物流管理部PC課と(株)エイケイパックリサーチ岩槻梱包部門、(株) 曙物流サービスが大同団結。物流システムの統合で、効率化を狙った。

一方、岩槻製造所では開設30周年の記念事業の一環として進めていた新独身寮「レ・フォワイエ・イワツキ」が1992年11月に完成した。寮名はフランス語で「暖かい家」「故郷」。 設備の充実ぶりからテレビでも取り上げられた。

このころ鉄道分野では、業界初となる油圧制御のブレーキキャリパーがJR東海・JR西日本の新幹線車両「300系(のぞみ)」に採用され、1993年3月に運転を開始する。

IBS 構想に込められた危機感と WIN21 作戦の実行

1994年から中期経営計画は第2ステージに移行し、4 月から「IBS構想(第2次中期経営計画)」がスタート。 IBSとは「Integrated Brake Specialist」を意味し、開発・ 生産・販売のすべての分野の力を結集して、世界をリー ドするブレーキのスペシャリストになることを目指した。



IBS 構想のシンボルマーク(1994)

依然として自動車産業の低迷は底が見えない状況で、当 社のファウンデーション・ブレーキはこの数10年飛躍的 な技術の変化はなく、後続企業に追い付かれていた。こ の先の世界的な競争を生き抜くために、一刻も早くコア 技術を高め、独創性を見出さなればならなかった。

IBS構想を具現化するため、「WIN21」作戦を立ち上げる。WIN21作戦は①事業の再構築、②パッド500万個達成、 ③風土改革、④次世代ブレーキ開発、⑤新システム開発を柱とし、加えて「三極体制の確立」を目指した。

具体的には、原価15%をスリム化し、その15%を新しい価値に結び付く仕事にあてる「スリム15」や、客観的な指標の導入と風土改革の効果も期待した「ISO9000認定登録活動」などを展開した。

1994年9月、フィンランドの計測機器メーカー、ヴァイサラテクノロジー社(VTI社)と合弁契約を交わし、「曙ヴァイテック株式会社」を設立。後のセンサー事業につながっていく。同年10月、アメリカで第2の生産拠点「Amak Brake L.L.C.」(現 Akebono Brake, Glasgow Plant)の設立地がAmbrakeから南にクルマで1時間ほどのケンタッキー州グラスゴーに決まり、三極体制の確立にまた一歩近づいた。

なお、1994年6月29日付けで、信元安貞代表取締役会 長が退任し名誉会長に。信元久隆代表取締役社長が会長 職を兼務し、経営陣の若返りを図った。



岩槻製造所の新独身寮「レ・フォワイエ・イワツキ」(1992)



大相撲で懸賞を始める(1992)

第4章 変革期 1995—1998

1995(平成7)

- 1・阪神・淡路大震災が発生
- 4 ・フランス研究開発拠点CREAを開設
- -・LAN構築
- 10・信元久隆社長、フランスのシラク大統領と会談
- 11・ルクセンブルグのアンリ皇太子殿下、岩槻製造所を見学
- ー・補修品、TACTI (トヨタ自動車) とPITWORK(日産自動車) で発売開始

1996(平成8)

- 3 ・東京臨海高速鉄道りんかい線開業 (新木場 - 東京テレポート間)
- ー・IBEXの新5カ年計画策定
- ー・新経営指標(ROE、ROA)を導入
- -・ペーパーレス取締役会開始
- ・部門・グループ・チーム・プロジェクト制を導入
- 5・インドネシアのPT. Tri Dharma Wisesaに資本参加 (現: PT. Akebono Brake Astra Indonesia)
- 6・TACTI (トヨタ自動車)へパッド初出荷
- 7 ・自動車用ディスクブレーキにおいて 全社でISO9001認証取得(当時ISO9002)
- 8・館林製造所建設、稼働開始
 - ・松村副社長逝去
- 10.あけぼのFRESHセンターを設立

1997(平成9)

- -・幹部職年俸制を導入
- 3・秋田新幹線が開業(盛岡-秋田間)
- 4・消費税増税実施(3%から5%)
- 10・長野新幹線が開業(東京-高崎-長野間)
- ・トヨタ自動車(株)、「プリウス」発売
- 12・京都議定書採択
 - ・東京湾アクアライン開通

1998(平成10)

- 1・曙式カンパニー制フェーズ | スタート
- **2**・フランス生産拠点Akebono Arras S.A. を設立 (現:Akebono Europe S.A.S. (Arras))
- 5・Ambrake Corporation、10周年記念行事を開催
 - ・あけぼの圏社友会、20周年記念式典を開催
- 7・アメリカ現地法人Akebono Corporation (North America) (米国内統括会社)を設立

(現:Akebono Brake Corporation)

- 9・羽生製造所、社員食堂「パル」がオープン
- 10・シンガポール事務所を開設
- ー・フランス自動車部品工業会に加盟
- ー・アメリカB.E.I. テクノロジーズ社と自動車用水晶式 角速度センサーの独占販売契約締結



CREA 開所式(1995)

日米欧の三極体制を構築

1985年にパリ郊外に設立した、フランス現地法人 「Akebono Europe S.A.R.L.」を1995年にゴネスに移転す るとともに、研究開発施設として、「CREA (Centre de Recherche Européen Akebono)」を同地に開設。欧州の エンジニアを採用しながら、欧州規格に適合した摩擦材 を開発することを目的とし、試作・実験・評価設備が設 置され、欧州の顧客ニーズに応える体制を整えた。9月 に行われた開所式で、信元久隆社長は「私たちが最重要 視していることは、欧州の文化、そのクルマを取り巻く 環境の特徴や独自性を理解して最適な安全性を提供する こと」と述べた。さらに、1998年にはフランス生産拠点 「Akebono Arras S.A.」(現 Akebono Europe S.A.S. (Arras)) を設立したことにより、日米欧の「三極体制」をついに 確立。グローバル競争に立ち向かう "akebono" の基盤が 整えられた。また、フランスの自動車部品メーカー320 社で組織する自動車部品工業会にも加盟し、欧州での新 規ビジネス獲得体制の強化を図る。

アメリカでは営業拠点AAI、開発拠点BSEC、生産拠点Ambrake・Amakの展開により、受注が好調に推移し、1998年7月には統括会社「Akebono Corporation(North America)」(現 Akebono Brake Corporation)を設立し、



PT. Tri Dharma Wisesa への資本参加に関する調印式(1996)



館林製造所(1996)

北米事業の拡大強化、効率化を図っていく。一方、アジアにおいては、インドネシアのPT. Tri Dharma Wisesa(現PT. Akebono Brake Astra Indonesia)と進めてきた合弁契約がまとまり、1996年に資本参加が決定。ディスクブレーキやドラムブレーキ、摩擦材の生産を開始し、アジアでの基盤づくりに進展を見せた。

組織の抜本的な見直しとIBEXプラン

いっこうに好転しない厳しい経済環境の中で、当社は 次なる中期経営計画に着手する。

1996年、IBS構想をさらに推し進めた「IBEXプラン」がスタート。IBEXプランとは「Integrated Brake Expert」を目標とし、経営の3本柱を堅持しつつ、エンドユーザーや米欧の市場ニーズを把握する過程で、技術を深掘り・再構築をすることで、最終的にブレーキ・エキスパートとして勝ち残る未来を描いたもの。その実現手段として、会計管理的な性格を持つMPを財務管理に近づけた「AAMP(Akebono Advanced Master Plan)」や「ISO9001認証登録」を全社で展開した。1996年7月に自動車用および二輪車用ディスクブレーキを製品範囲とするISO9001(当時ISO9002)の正規な認定書が交付された。

国内においては、生産体制の再構築として、1996年8



Akebono Arras S.A. の鍬入れ式(1998)

月に館林製造所が新幹線などの鉄道車両用ブレーキ部品、および大型車両用ブレーキ部品の生産に向けて動き出す。また、同年10月には、共済会・健康保険組合・厚生年金基金を統合した「あけぼのFRESHセンター」を設立。1998年には曙ブレーキ山形製造で厚生棟が竣工、また羽生製造所の改修整備計画から、社員食堂「パル」がオープンするなど、安心・快適な労働環境の整備にも力を注いでいく。一方で、羽生製造所の旧食堂跡地には、関連部門を結集し開発強化を目的とした「新開発棟」も計画された。

さらに、組織体制を根底から改める「部門・グループ・チーム・プロジェクト制」を導入し、組織のスリム化、フラット化を実行した。その狙いは意識決定の迅速化と責任の明確化、適材適所への若手を含めた人財の再配置である。また、公平を目指した給与システムとして、幹部職を対象に年俸制を導入する。

1998年には、「部門・グループ・チーム・プロジェクト制」から「曙式カンパニー制度」へ社内組織を改めた。しかし、受注の激減により、当社は1955年以来の赤字危機に直面。カンパニー制度はわずか半年で見直しとなり、再び方向性を模索しなければならない事態に陥る。創業70周年を翌年に控え、21世紀に生き残るかどうかの厳しい局面に立たされていたのだった。



ISO9001 認定書を取得(1996)



各カンパニーが発足(1998)

第4章 変革期 1999—2001

1999(平成11)

- 3 ・東海道・山陽新幹線で700系が営業運転に就く
 - ・日産自動車(株)、ルノーと資本提携
 - ・Webショップ「Brake Time」 オープン
 - ・三春製造所が ISO14001(環境管理システム)シリーズ 認証をグループで初めて取得
- 4・「曙の理念」を制定
 - ・再創21(短期経営計画)開始、「曙再創趣意書」策定
- 6・創立70周年記念競技大会を開催
- 7・トヨタ研修生(第1陣)発表会
- 8・新開発棟「Akebono Creative Square(ACS)」竣工式
- 一・電子商取引(インターネットでの受注)を導入

2000(平成12)

- 1・曙式カンパニー制フェーズⅡスタート
- ·執行役員制導入
- ・信元久隆社長がフランスより国家功労勲章 オフィシエに叙される
- 4 · akebonoグループの新ロゴ決定
- 5・センサー工場竣工式
- 6 ・アケボノテック(株)を設立(現:Ai-Ring)
- 10・(株)ネオストリートを設立
 - ・ドイツ事務所を設立(現:Akebono Europe GmbH)

2001(平成13)

- 1・Ai-City地鎮祭
 - ・三菱重工(株)に風力発電用ブレーキを供給
- · ITIOプロジェクト本格的始動
- 一・裁量労働制、事業場外みなし労働時間制(一部)
- ー・複数賃金表を導入
- -・目標面接制度(一般職)を開始
- 4・福島製造所を分社化し、曙ブレーキ福島製造(株)を設立
 - ・三春製造所を分社化し、曙ブレーキ三春製造(株)を設立
- 5・アメリカ現地法人Amtec Brake L.L.C を設立
- 6 ・第100回定時株主総会、経営近況報告会を開催
- 9・アメリカで同時多発テロ発生
- 一・(株)曙マネジメントサービスを設立
- 11·本社新社屋「Akebono Crystal Wing(ACW)」竣工 (埼玉県羽生市)



Amtec Brake L.L.C(2001)

akebonoの独自性に根差した 「曙の理念」を策定

創業70周年にあたる1999年、「曙の理念」が誕生した。 当社は企業変革が進まず、危機的な状況だった。広がり 過ぎた事業領域をどのように選択し、限りある経営資源 をどこに集中させるのか。信元久隆社長をはじめ当時の 役員18名が集まり、一橋大学の伊藤邦雄教授とともに連 日議論を交わし、試行錯誤の末、当社が目指すべき道筋 を「曙の理念」にまとめた。信元社長は50文字に込めた 想いを次のように説明する。

「『私達』は、曙ブレーキグループ全員が前提であること。 『摩擦と振動、その制御と解析』はコア技術を求め、事業 基盤を形成しようとしていること。また、『解析』の前に 『制御』があるのは、理論先行に陥ることを防ぐため。さ らに、『により』と基盤を規定することで、当社の事業は コア技術の追求の延長線上、そこから派生してくる分野 という縛りが加わる。『ひとつひとつのいのちを守り、育 み』は、人のいのち、動植物のいのち、自然、地球環境 のいのちまで考えて、より能動的な行動に結び付けてい き、いのちを育む生活、地球環境などをより快適なもの、 より良いものにしていくこと。『支え』は社会の中で不可 欠な存在となるという姿勢を表している。最後の『続け



曙ブレーキ三春製造(株)(2001)



自在にレイアウトを変更できる ACW (Akebono Crystal Wing)オフィス (2001)



センサー工場(2000)

て行きます』は、まず会社として存続するために利益を 上げ、必要な雇用を安定的に確保していき、一か八かの 勝負を避け、常に身の丈を考えながらも発想を豊かにす ることによって、知恵を働かせ、独創的な地位を築き上 げていく意思表明である」と。

このように理念にこだわったのには訳があった。それ は、「曙の理念」を通じて「考える」ことを根付かせたい ということ。社員一人ひとりが理念を考え抜いて自分の ものにしてほしい。そんな願いも込められていた。

「曙の理念」を軸に「再創21」(短期経営計画)を実行 する。当社のコア技術に経営資源を集中させ、時代に沿 わず機能しなくなった収益構造などの悪しき部分を2年 で取り除き、良い部分を強化し、スリムな体制にする計 画だ。さらに、再創21に取り組む姿勢をまとめた曙再創 趣意書は、「akebono 21世紀宣言」となって継続する。

間接業務にもAPSを。 本社社屋「ACW」が完成

日本では、2000年5月にセンサー工場が完成したほか、 製品の評価・解析のエキスパートを目指す「アケボノテッ ク株式会社」が誕生。海外ではアジアをカバーするシン ガポール事務所の開設を皮切りに、アメリカでの需要拡 大を受け、ケンタッキー州スプリングフィールドに第3 の生産拠点「Amtec Brake L.L.C」を設立。欧州ではドイ ツ事務所(現 Akebono Europe GmbH)を開設するなど 海外戦略を加速させた。

1999年4月から2001年3月末のわずか2年で、1997年 度レベルまで業績が回復し、当初の目標を達成。経常利 益は2期通算で約50億円分の成果を上げ、「やればできる」 と示せたことは、社員の大きな自信につながった。

このころ、APSは単なる生産方式にとどまらず、当社 のすべての施策のベースとなっていた。「間接業務にも APSを展開する」という考えの下、羽生地区の再開発に 着手。開発の主要拠点があった羽生地区全体を「Ai-City」 とし、2001年11月に本社社屋「ACW (Akebono Crystal Wing)」が完成した。ワンフロアに、営業・経理・総務・ 人事・情報システムといった機能を集約させ、業務改善 を図る。各々の席を固定しないフリーアドレスのオフィ スレイアウトを採用し、「必要なときに、必要なモノを、 必要なだけ造る」という生産の大原則と同様、プロジェ クトごとに人が集まり、終われば解散する、「必要なとき に、必要な人数が、必要な期間、必要なところに集まる」 ことができるオフィスを実現した。Ai-Cityの完成は、新 生akebonoの働き方をも象徴する変革のシンボルとして、 21世紀の幕開けを飾った。

旧ロゴ



新ロゴ



「摩擦と振動」分野で新たな事業領域に踏み込んでいく将来性を、広大な宇宙をイメージしてデザインした新ロゴが誕生(2000)

第4章 変革期 2002—2004

2002(平成14)

- ・内部監査室を設置
- -・VCET、本格展開スタート
- 3・岩槻製造所を分社化し、曙ブレーキ岩槻製造(株)を設立
- 4・中期経営計画「Forward 30」 開始
- ・研修センターとして「CATIセンター」オープン (埼玉県春日部市)
- 7・自動車リサイクル法成立
- 8 · ACWが「第15 回日経ニューオフィース賞」を受賞
- 11 · ai-network発足

2003(平成15)

- 1・三菱自動車工業(株)、トラック・バス事業を分社化、三菱ふそうトラック・バス(株)を設立
 - ・シンガポール法人 Akebono Corporation Asiaを設立
- ー・業績連動型報酬制度を導入
- ー・コンプライアンス委員会を設置
- ・従業員向けストックオプションを実施
- ー・従業員意識調査を開始
- 4・曙ブレーキ館林製造(株)を設立
- 5・信元安貞名誉顧問逝去。6月19日に従四位を追贈される
- 7・ACWが「第44 回BCS賞(建築業協会賞)」を受賞
- ・全社品質活動「問題発見ラリー」を開始
- 9 ・あけぼの123(株)を設立
- 12・曙興産(株)、清算完了

2004(平成16)

- 3・ドイツ現地法人 Akebono Europe GmbHを設立
- 4・会計システムをPeople SoftからGLOVIAへ変更
 - ・あけぼの123(株)、埼玉県の製造業として初めて 特例子会社認定取得
- 10・創業75周年記念行事「AKEBONO Expo」を開催
 - ・ブレーキ博物館「Ai-Museum」完成(埼玉県羽生市)
 - ・中国現地法人 広州曙光制動器有限公司を設立
- 11・中国現地法人 曙光制動器(蘇州)有限公司を設立



あけぼの123(株)を設立(2003)

中期経営計画「Forward 30」開始

2年間の短期経営計画「再創21」により、2001年度の 業績は3期連続の純損失から脱却したが、摩擦材のOEM 世界シェア30%を目標とする「Global 30」の実現に向かっ て、2002年4月より新たな3カ年中期経営計画「Forward 30」を策定。初年度は、生産拠点の完全分社化や生産統 合などの事業戦略および報酬体系の見直しやコスト削減 などの企業戦略により、連結営業利益・連結経常利益と も過去最高になった。その中で「Forward 30」実行後に 行う計画だった不動産事業からの撤退を前倒しで実行、 子会社清算損失約104億円を計上し、純損失は63億円と なった。1969年の設立以来、社員の福利厚生の便宜を図 る目的でスタートさせた「曙興産株式会社」であったが、 バブル経済崩壊により大きな含み損を抱えたことから、 グローバル展開における資金調達の安定化、格付け評価 の上昇、配当原資の確保といった目的から、連結営業利 益業績が一過性ではないことを背景に決断した。

次世代ブレーキ開発、 VCETプロジェクトを開始

一方で、コア技術の深掘りで技術力を高め、市場から



ブレーキ博物館 「Ai-Museum」(2004)



全日本 MTB ダウンヒルレースに初参戦し、初優勝(2002)

選ばれる存在になることが不可欠だった。そこで、アルミ製品開発をさらに深掘りした「VCET (Vision Creative Engineering Team)」プロジェクトを2002年からスタートさせる。VCETとは、"ブレーキのエキスパートになる"というビジョンを達成するために特別編成されたチームのこと。活動の第一歩として選ばれたのが、マウンテンバイク (MTB) レースへの参戦だった。この活動には、当社の技術力をアピールするだけではなく、自転車の過酷なレースに参戦することで、ブレーキそのものの基本から見直し、即断即決も求められ、技術開発力を飛躍的に向上させ、エンジニアを育成するという狙いがあった。

2002年6月、全日本MTBダウンヒルレースシリーズに初参戦し、初優勝。2004年からは、バイクレースの全日本ロードレース選手権シリーズのトップカテゴリー JSB1000クラスにも挑戦を開始した。

障がい者雇用に資する「あけぼの123」が 埼玉県初の特例子会社に認定

21世紀に入ってから相次ぐ企業不祥事などを背景に、 企業の社会的責任が重要視されるようになる。特に90年 代から続く環境問題への対応は重大なテーマであり、当 社も早くから「環境基本理念」を掲げ、2002年10月には



「環境報告書」を公開、環境会計の導入に踏み切る。翌年3月には全国内拠点でISO14001の認証取得を完了。さらに岩槻・三春で廃棄物ゼロの「ゼロエミッション」を実現した。環境以外でも全社員が遵守すべき普遍的姿勢を「企業行動規範」として定め、遵法体制を強化する目的で、2003年にはコンプライアンス委員会を設置した。

もうひとつ特筆すべきは、同年9月、障がい者雇用に寄与する試みで「あけぼの123株式会社」を設立したことである。曙の理念にあるように、これからも人に配慮し、地域に根差した企業として社会に貢献し続けるためにも、信元久隆社長には「なんとしても成功に導かなければならない」という強い想いがあった。社名「123」には、「埼玉県で『一番良い会社』をつくる」「家族と会社、障がい者と健常者の『二人三脚』で小さなことから一歩ずつ始める』といった想いが込められている。翌年4月には埼玉県下の製造業として初の特例子会社に認定。

1999年以来続けてきた施策が実り、2004年3月期の売上高、純利益ともに過去最高を記録する。そうした中で創業75周年記念行事「AKEBONO Expo」が開催され、ブレーキ博物館「Ai-Museum」オープンなどのイベントが行われた。

2004年には経済成長が著しい中国へ進出、広州と蘇州に生産拠点を設立し、翌年には稼働を開始した。



広州曙光制動器有限公司鍬入れ式(2004)



曙光制動器(蘇州)有限公司鍬入れ式(2005)

第4章 変革期 2005-2007

2005(平成17)

- 3・羽生製造所を分社化し、曙ブレーキ羽生製造(株)を設立
- ・(株)APS を設立
- 4 ・中期経営計画「Global 30」 開始
- ・曙ブレーキ山陽製造(株)を設立(山陽ブレーキ工業(株)と 山陽ハイドリック工業(株)を統合)
- 8 · Ambrake Corporationを100%子会社化 (現: Akebono Brake, Elizabethtown Plant)
- 10・ブランドステートメントを制定
- 11.故信元名誉顧問が日本自動車殿堂入り

2006(平成18)

- 1・イギリス現地法人 Akebono Advanced Engineering (UK) Ltd. を設立
- 2・トヨタ自動車品質管理優秀賞を初受賞
- 3・インドネシアのPT. Tri Dharma Wisesaの株式を追加取得 (現: PT. Akebono Brake Astra Indonesia)
- 6・ブレーキシステム搭載車、ニュルブルクリンク 24時間耐久レースに初参戦、総合2位に
- 8・タイ現地法人 Akebono Brake (Thailand) Co., Ltd. を設立

2007(平成19)

- 1・経営方針「お客様第一」「技術の再構築」「グローバル体制の 確立」に改訂
 - ・中国新幹線に当社製品が採用
- 2 ・ムーディズ格付けで「A3」を取得
- 3・台湾新幹線に当社製品が採用
 - ・Akebono Corporation (North America)への 伊藤忠商事(株)資本参画
- 4 ・北米統括会社Akebono Corporation (North America)の 新社屋完成
- ・ベルギー現地法人 Akebono Brake Europe N.V. を設立
- 7 · 新幹線N700系に当社製品が採用
- ・東日本を中心とした国内生産拠点の再編へ着手
- 9・F1に新規参戦を発表。(「ボーダフォン マクラーレン メルセデス] チームのオフィシャルサプライヤーに)
- 10・曙ブレーキ産機鉄道部品販売(株)を設立



ニュルブルクリンク 24 時間耐久レースでは初参戦 2 位という快挙(2006)

新中期経営計画「Global 30」開始

2005年3月に終了した3カ年中期経営計画「Forward30」 では国内事業分野の選択と集中と着実なコスト低減を行 い、収益構造は大幅に改善された。この成果を将来につ なげ、グローバルレベルで激化する競争に勝ち残ること ができる事業基盤の構築ため、2005年4月から新たな中 期経営計画「Global 30」をスタートさせる。

この計画はコアテクノロジーである振動解析技術を進 化させ、その理論に基づいた提案型ビジネスへの変革を 行うとともに、ビジネス拡大を具現化する共通化・標準 化を進めるという「技術の差別化」と「モノづくり強化」 をベースに、日米でのビジネス拡大、欧州ビジネスの基 盤固め、中国ビジネス確立の足掛かりを築くことを骨子 とした。また「Global 30」の確実な推進に向けて、企業 価値の増大を図るために「曙の理念」に基づいたコーポ レートブランド経営を導入することを掲げた。

社員一人ひとりが職務で悩んだ際の道しるべとして、 1999年に「曙の理念」を制定したが、現実の仕事と抽象 的な理念の間にはどうしても距離があった。その距離を 埋めるべく、2005年よりコーポレートブランド経営を導 入し、短・中期の指針となる『ブランドステートメント』 を制定した。草案をつくるにあたり、社員22名でブラン



トヨタ自動車品質管理優秀賞を初受賞(2006)







ド推進委員会を組織。一橋大学 伊藤邦雄教授の指導の下、 討議を重ね、試行錯誤の上、社員のみの力で創り上げた。

体制を見直し、経営の効率化を図る

2002年に開始したVCETプロジェクトは着実な進化を 続け、2005年にはMTBダウンヒルレースで当社がブレー キシステムを供給する3台が年間総合1位から3位を独 占。2005年にはロードレース JSB1000 クラスで年間チャ ンピオンを獲得。2006年には最も過酷なツーリングカー 耐久レースと評される「ニュルブルクリンク24時間耐久 レース」に初参戦し、当社ブレーキシステムを装着した チームが2位の快挙を成し遂げた。さらには自動車レー ス最高峰のF1レースに2007年シーズンより参戦。当社ブ レーキシステムを装着したマクラーレンチームは全17戦 で8勝を挙げ、欧州における当社ブランドの向上に大き く貢献した。

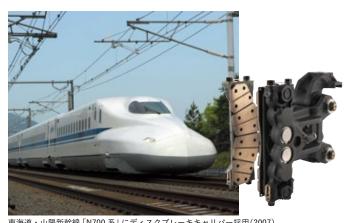
さらに、海外展開で新たな側面を見せる。アジアを含 めたグローバルベースでの知見を相互に深める体制を築 いていくため、2007年に経営方針のひとつ「三極体制 の確立」を「グローバル体制の確立」へと改訂。まず取 り組んだことが、北米事業の再編である。ミシガン州に あった北米事業統括会社「Akebono Corporation (North America)」の本社機能を2006年にケンタッキー州エリザ ベスタウンの新社屋に移転し、経営の効率化を進めた。 さらに、2007年に北米全拠点を「Akebono Brake」を冠 した呼称に変更した。

アジアでは、2004年に設立した広州曙光制動器有限公 司が2005年8月よりドラムブレーキの生産を開始。さら に11月からは曙光制動器(蘇州)有限公司でディスク ブレーキパッドの生産を開始した。これは中国が将来の 大市場になるとの認識の下、現地ニーズを把握し、現地 で部材調達・生産・供給をするという「地産・地消」を 実践することで、当社の「モノづくり」を再度見直し ていくという狙いもあった。2006年にはタイ現地法人 「Akebono Brake (Thailand) Co., Ltd.」を設立。タイ市 場でのビジネス拡大はもとより、将来的に市場の拡大が 見込まれる東南アジア市場でのビジネスを統括する機能 を強化する狙いがあった。欧州では日系メーカーの欧州 本社が集中するベルギーに「Akebono Brake Europe N.V.」 を2007年に設立し、欧州での事業統括にあたった。

国内に目を向けると、館林工場跡地を活用した鋳物工 場の新設を2006年に発表し、需要が逼迫する鋳物の内製 化へ舵を切った。産機・鉄道分野においては、特に海外 のお客様開拓を中心とした拡販を進める目的で「曙ブレー キ産機鉄道部品販売株式会社」を2007年に設立した。



Akebono Corporation (North America) 竣工式(2007)



東海道・山陽新幹線「N700 系」にディスクブレーキキャリパー採用(2007)

第4章 変革期 2008-2009

2008(平成20)

- 2・北米生産拠点の再編に着手。3拠点から2拠点に集約
- 3・アイシャトル運行開始(Ai-City 日本橋本店間)
- ・中部オフィス「Akebono Central Pier(ACP)」竣工
 - ・akebonoグループ、障がい者雇用率2.0%を突破
- 4 · 新中期経営計画「akebono New Frontier 30」 開始
 - ・信元社長、藍綬褒章を受章
- 5 · 館林鋳造所稼働開始
 - ・信元社長、在日フランス商工会議所第二副会頭に就任
- 7 · 東京都中央区日本橋に本店新社屋「Global Head Office」 竣工
- 9・リーマン・ブラザーズが経営破綻(リーマンショック)
- 12・長周期地震動用「感震器」を開発、販売

2009(平成21)

9 · Robert Bosch GmbHと北米ブレーキ事業に関する 譲渡契約を締結

12.31 · Robert Bosch GmbHの北米ブレーキ事業を正式譲渡



中部オフィス「Akebono Central Pier(ACP)」竣工(2008)

新中期経営計画

「akebono New Frontier 30 | 開始

グローバリゼーションがますます進展する中、「BRICs」 と呼ばれる新興国の勢いが増す一方で、2007年、アメリ カに端を発したサブプライム問題は世界的な金融・経済 危機にまで発展しそうな様相を呈していた。このような 経営環境下に対応すべく、2008年4月から新中期経営計 画「akebono New Frontier 30(aNF30)」をスタートさせた。 aNF30はコスト低減・環境対応・性能向上を踏まえての「技 術の差別化」、北米事業1億ドル原価低減を主とした「革 命的な原価低減の実現」、「日米中心から日米アジア+欧 州へグローバル展開を加速」を柱とした。

北米大手自動車メーカーの業績不振を背景に、当社は 2006年より北米統括会社の本社機能移転、生産拠点の集 約など北米事業の再編を進めていたが、2008年2月には 生産拠点を3拠点から2拠点に集約することを発表、8月 末には完了した。その直後の9月15日にリーマンショッ クが起こり、世界的金融危機の渦に当社も巻き込まれ、 過去最高の売上高、利益を更新した2008年3月期業績か ら一転し、2009年3月期では大幅な減収減益を余儀なく された。このような経営環境の激変に対応し、さまざま な施策を展開するとともに、スリムで強靭な組織体質へ



信元久隆社長、藍綬褒章を受章(2008)



館林鋳造所稼働開始(2008)

の転換を図るため、2009年には本社系および生産拠点社 員を対象に希望退職者を募集するという苦渋の決断をせ ざるを得なかった。

Robert Bosch GmbH と 北米ブレーキ事業譲渡契約締結

100年に一度と言われる世界同時不況で、自動車販売の 大幅減少とそれによる生産能力の過剰という大きな問題 を抱え、当社の北米事業は大変厳しい状況にあり、事業 の再構築が必要だった。同様に北米ボッシュ社において もブレーキ事業の再構築を進めており、北米地域全体の ブレーキ過剰生産能力の適正化を図ることで両社の方針 が一致。2009年9月にボッシュ社の北米ブレーキ事業を 当社が譲り受けることで基本合意に達し、事業譲渡(資 産買収)契約を締結した。この締結により、過剰生産能 力の適正化はもとより、商圏を譲り受けることによる大 幅な売り上げ増など、当社の北米事業の飛躍を実現させ ることが可能となった。この契約について信元久隆社長 は「当社における北米事業は非常に重要な位置を占めて おり、akebonoがグローバリゼーションの中で生き残れ るかどうかは、この北米事業をきちんとマネジメントで きるかどうかにかかっている」と、その重要性を強調した。



本店新社屋「Global Head Office(GHO)」竣工(2008)

中部オフィスおよびグローバル本社竣工

2008年9月のリーマンショック前、当社は北米の生産拠点再構築と同様、日本国内の業務改革を目的に拠点の再構築を進めた。2008年3月、従来、営業拠点であった「名古屋営業所」を新たに品質部門、開発部門など本社機能を有し、中部地区のお客様との関係を強化するための架け橋となる拠点として「中部オフィス(Akebono Central Pier (ACP)」が竣工。5月には群馬県館林市に館林鋳造所(鋳物の製造)が稼働、さらに7月には日本橋の本店を全面改築し、国内外の拠点を情報で結ぶグローバル本社「Global Head Office (GHO)」が竣工した。このGHOは免震構造を採用するとともにBCP(事業継続計画)や環境対策を施した次世代型オフィスで、2011年3月に発生した東日本大震災では緊急災害対策本部として機能した。

このように国内の業務改革を進める中、2008年4月には信元久隆社長が、多年にわたり自動車ブレーキ製造業の発展に寄与したことにより、藍綬褒章を受章。信元社長は「この栄誉はお取引先の皆様、地域の皆様など関係各位のご指導、ご支援のお陰と深く感謝いたすとともに、受章は私個人に対するものではなく、会社および諸先輩を含め社員が評価され、私が代表していただいたものと実感しております」と述べた。



ドイツの Robert Bosch GmbH 本社で行われた調印式(2009)



調印式の翌日には日本で日独米に向けて記者会見を実施(2009)