



第5章 第3の転換期

2010—2014

真のグローバル化に向けて

当社は1929年創業後、2度の大きな転換期があった。第1の転換期は1960年にアメリカの世界的なブレーキメーカーであるベンディックス社との技術提携により総合ブレーキメーカーへ飛躍したことであり、第2の転換期は1986年に世界最大手の自動車メーカー GM 社との合弁会社をアメリカに設立し、本格的な海外進出を果たしたことである。そして2009年12月31日にドイツの Robert Bosch GmbH と北米ブレーキ事業譲渡（資産買収）手続きが完了し、2010年より第3の新たな転換期の幕が開け、急速かつ急激に変化していく「真のグローバル化」への第一歩を踏み出した。

2011年に入り、経済の本格的回復への期待が高まってきた矢先、ニュージーランド地震、東日本大震災、タイの大洪水など、世界各地で大きな災害が発生。当社は東日本大震災を機に、想定以上の早期生産復旧など日本のモノづくりの底力を改めて実感するとともに、ひとりでは不可能なことでも、全員の力を合わせれば可能になるということを再認識し、「One Goal, One Team, One akebono」を合言葉にグループ全体の一体感を高める活動を開始した。

加速するグローバル化をより盤石なものとするため、「APS」と「共通化・標準化+特性(C&S+t)」を徹底的に深掘りし、将来に向けた技術の差別化をすることで競争に打ち勝つ挑戦が始まる。そのひとつがポルシェ「パナメーラ」やマクラーレン「12C GT3」「P1™」へ製品を供給するなど、高性能車両用ブレーキビジネスの拡大。さらに、真のグローバル化の実現の鍵を握る「人財育成」の一環で、2012年にグローバル研修センター「Ai-Village」が竣工。研修施設の機能はもとより、世界中のグループ社員が交流し、お互いの違いを認めさまざまな価値観を融合させる場とした。

そして2014年、創業85周年を迎えた。

第5章 第3の転換期

2010—2012



トヨタ自動車品質管理優秀賞
5年連続受賞により「特別賞」
を受賞(2010)

2010(平成22)

- 2・信元社長、在日フランス商工会議所第二副会頭に再任
・トヨタ自動車品質管理優秀賞5年連続受賞により「特別賞」を受賞
- 3・ボルシェ「パナメーラ」用ディスクブレーキパッドの納入開始
- 4・中期経営計画「akebono New Frontier 30 ローリングプラン2010」開始
・曙ブレーキ工業(株)がアケボノテック(株)および(株)曙マネジメントサービスを合併
- 5・信元社長、日本自動車部品工業会会長に再任
- 12・PT. Tri Dharma Wisesaを
PT. Akebono Brake Astra Indonesiaに改称
- ー・欧州の財政危機

2011(平成23)

- 1・One Goal, One Team, One akebonoを表明
・Ai-Cityにモノづくりセンター発足
- 3・東北新幹線E5系「はやぶさ」に等面圧ディスクブレーキライニングが採用
・東日本大震災発生
・3月11日の東日本大震災で生産稼働停止、曙ブレーキ福島製造(株)は同21日に生産再開
- 4・3月11日の東日本大震災で取りやめとなっていた保専生卒業式を、日本橋本店にて開催
- 8・Ai-Cityおよび曙ブレーキ山形製造(株)にて、自家発電設備が稼働開始
- 9・マクラレン「12C GT3」にディスクブレーキキャリアとパッドを開発および供給
・AD型ディスクブレーキが「重要科学技術史資料登録台帳(未来技術遺産)」に登録
- 10・円が戦後最高値を更新(1ドル=75円32銭)
- 11・グローバル・リーダーシップ・フォーラムを初開催
・ベトナム現地法人 Akebono Brake Astra Vietnam Co., Ltd.を設立
- 12・業界初軟空化処理ローターを北米市場に投入
・曙ブレーキ福島製造(株)、創立40周年記念式典を開催

2012(平成24)

- 1・Akebono Corporation (North America)を
Akebono Brake Corporationに改称
- 4・等面圧ディスクブレーキライニングが、日本産業技術大賞「文部科学大臣賞」を受賞
・メキシコ現地法人
Akebono Brake Mexico S.A. de C.V.を設立
- 6・Akebono Brake Corporation、Altrom社より「Supplier of the Year」を受賞
(北米補修品市販ビジネス初の快挙)
- 8・Ai-City(本社)が優良大規模事業所に認定
- 10・初となる秋入社(2012年度)を実施
・ボーダフォン マクラレン メルセデスと
テクニカルパートナーシップ契約を更新
- 11・曙ブレーキ岩槻製造(株)、50周年式典を開催
・「ブルーピング・グラウンド」を「Ai-Ring」に改称
- 12・グローバル研修センター「Ai-Village」竣工

第3の転換期を迎え 「真のグローバル企業」を目指す

2008年9月のリーマンショックに端を発した世界同時不況や2009年12月のRobert Bosch GmbHの北米ブレーキ事業譲受により経営環境が大きく変化したことから、「技術の差別化」「革命的な原価低減の実現」「日米中心から日米欧アジアへのグローバル化の加速」という方向性は変えず、具体的計画を見直した3カ年新中期経営計画「akebono New Frontier 30 ローリングプラン2010」を2010年5月に策定した。

北米においては旧ボッシュ社の2工場「Akebono Brake, Clarksville Plant」「Akebono Brake, Columbia Plant」が新たに加わったことにより、従来の知見とは異なる考え方で事業を推進する必要がある、2010年度の会社方針のひとつを「北米事業の新築」とするとともに、中国を中心とした急成長する新興国への市場シフトに対応していくために「アジア事業基盤強化」も掲げた。このようなグローバル化がますます加速する中、経営方針のひとつである「日米欧三極体制の確立」を2007年に「グローバル体制の確立」へ変更したが、さらに2011年には「グローバルネットワークの確立」とし、グローバルベースでの知見を相互に深める体制を築き、「真のグローバル企



グローバル研修センター「Ai-Village」(2012)



ボルシェ「パナメーラ」の北米向け仕様車にパッドを納入(2010)



東北新幹線 E5 系「はやぶさ」に
等面圧ディスクブレーキライニング採用(2011)

業」を目指すこととした。また、国籍・言語・教育・宗教・風俗・習慣などが異なる多様な価値観を持つ社員の一体感を高めていくために、2011年初頭より「One Goal, One Team, One akebono」を合言葉にした活動を始めた。

東日本大震災発生

2011年3月11日に東日本大震災が発生。約1時間後には信元久隆社長を本部長に「緊急災害対策本部」を日本橋のグローバル本社に設置し、社員と家族・親族の安否を最優先に、建屋・設備、お取引先の被災状況など情報収集を行った。震源地に近く被害がもっとも大きかった曙ブレーキ福島製造(株)には本社や曙ブレーキ山形製造(株)から支援部隊を派遣し、懸命な修復作業の結果、3月21日には生産を再開することができた。福島県いわき市の当社テストコースも大きな被害を受け、修復工事が終了し名称を「Ai-Ring (アイ-リンク)」と変更して再スタートしたのは2012年11月となった。

東日本大震災を教訓に国内生産の再構築を図るとともに、被災地の自動車整備工場とエンドユーザーに、不足しているブレーキ補修部品を供給し復興支援する「東北プロジェクト」を発足。地域支援やサプライチェーンの見直しや自家発電設備導入などさまざまな施策を行った。

中期経営計画の加速

北米ビジネスの拡大により、連結売上高および社員数の約6割が海外となり、2011年にベトナム現地法人「Akebono Brake Astra Vietnam Co., Ltd.」を、2012年にメキシコ現地法人「Akebono Brake Mexico S.A. de C.V.」を設立。日本を技術・モノづくりの情報発信基地としながらも、現地のニーズを踏まえ、市場により近い場所で生産する「地産・地消」型を基本方針とした。また、2010年にボルシェ「パナメーラ」にディスクブレーキパッドを、2011年にマクラーレン「12C GT3」にディスクブレーキキャリパーとパッドを供給。さらに北米市場に軟窒化処理ローターを投入するなど海外展開を加速させるとともに、日本では東北新幹線 E5 系「はやぶさ」に等面圧ディスクブレーキライニングが採用されるなど、「将来に向けた技術の差別化」を強めていく。

一方、2011年に誕生した「モノづくりセンター」では「日本のモノづくりの原理・原則」を学び、「現場を強くできる」人財育成に取り組む。さらに、世界各国の akebono グループ社員の知識・経験を共有、グループ内の人財が活発に交流することで、新たな価値を創出し競争力を図っていく、その実現の場として、2012年12月、グローバル研修センター「Ai-Village (アイ-ヴィレッジ)」を新設した。



東日本大震災後、信元社長が福島製造を訪問し、激励のメッセージを記す(2011)



東日本大震災で取りやめとなっていた保専生卒業式を、日本橋本店にて開催(2011)

第5章 第3の転換期

2013—2014

2013(平成25)

- 1・バスケットボール部が「第88回天皇杯全日本総合バスケットボール選手権大会」初出場
- 3・マクラーレン超高性能ロードカー「P1™」にブレーキシテムを供給
- 4・新中期経営計画「akebono New Frontier 30-2013」開始
- 6・ル・マン24時間レースで、当社のブレーキシテムを搭載した「TS030 HYBRID」が総合2位に
- 7・鈴鹿8時間耐久ロードレースで、当社のブレーキシテムを搭載したMuSASHi RT HARC-Pro. が優勝
- 8・フランス現地法人Akebono Engineering Center, Europe S.A.S.を設立
- 9・あけぼの123(株)、10周年記念感謝祭を開催
あけぼの123(株)、埼玉県障害者雇用優良事業所に認定
- 10・akebono研修センター「Ai-Village」が2013年度グッドデザイン賞を受賞
- 11・日本IR協議会「IR優良企業特別賞」を受賞

2014(平成26)

- 1・Ai-Cityが優良大規模事業所に認定
- 2・マクラーレン メルセデスとの技術的パートナーシップ契約を強化
- 4・(株)曙アドバンスドエンジニアリングを設立
・スロバキア現地法人 Akebono Brake Slovakia s.r.o. を設立
- 7・東京モノレール新型車両にディスクブレーキが採用
- 8・曙ブレーキ山陽製造(株)を100%子会社化
- 10・タイに(株)真岡製作所との合併会社A&M Casting (Thailand) Co., Ltd. を設立
- 11・創業85周年記念式典を開催
- 12・A&M Casting (Thailand) Co., Ltd.定礎式を実施
・シンガポール事務所を開設



ジュネーブモーターショーにて、当社ブレーキシテムを搭載した「P1™」をマクラーレンが発表(2013)

2020年に目指す姿「長期ビジョン」を策定

新たに2020年に目指す姿を「長期ビジョン」として掲げ、その達成に向けた新中期経営計画「akebono New Frontier 30-2013 (aNF30-2013)」が2013年4月よりスタートした。長期ビジョンとはOEMディスクブレーキパッド世界シェア30%を目指す「Global 30の達成」、原価率8割・販管費率8%・営業利益率12%とする「8-8-12の達成」、グローバルでの製品供給網確立を目指す「グローバル供給網確立」、各開発拠点での開発体制を共有しグローバル開発を目指す「グローバル開発体制確立」を指し、売上高3,000億円、営業利益360億円を数値目標とした。

aNF30-2013の3本柱のひとつ「将来に向けた技術の差別化」の具体的計画は、高性能量販車（ハイパフォーマンス車＝HP）用ビジネスとグローバルプラットフォーム（GPF）用ビジネスの2つの基軸プログラムの推進である。2013年3月にはマクラーレンの超高性能ロードカー「P1™」への製品供給が始まり、HP用製品の本格的立ち上げに向けた準備が始まった。一方、GPF用は2014年1月インドネシア現地法人「PT. Akebono Brake Astra Indonesia」から出荷を開始した。この「将来に向けた技術の差別化」のみならず、aNF30-2013全体を実現するための方策「共通化・標準化＋特性（Commonization and Standardization+topping）」を数年前から展開している。



Akebono Brake Slovakia s.r.o.(2014)



欧州・研究開発センター子会社「Akebono Engineering Center, Europe S.A.S.」の土地購入仮契約を締結(2014)



A&M Casting (Thailand) Co., Ltd. 定礎式(2014)

海外事業展開を加速

aNF30-2013の3本柱のひとつ「日米中心から日米欧アジアへのグローバル化の加速」においても具体的な計画を進める。欧州ではスロバキアにディスクブレーキキャリパーを生産する現地法人「Akebono Brake Slovakia s.r.o. (ABSK)」を2014年4月に設立した。欧州では1998年に設立したフランス現地法人「Akebono Europe S.A.S. (AESA)」がディスクブレーキパッドを生産しており、ABSK設立により欧州での一貫供給体制を確立することになった。生産体制のみならず、開発体制も1995年にフランス・ゴネスに開設したブレーキ摩擦材研究開発拠点「CREA」に加え、ブレーキキャリパーなどの研究開発センター子会社「Akebono Engineering Center, Europe S.A.S.」を2013年8月にフランス・ベザンヌに設立、翌年10月には土地購入仮契約を結んだ。なお、1985年のフランス現地法人設立以来のフランスへの貢献などにより、信元久隆社長がフランス共和国より「レジオン・ドヌール勲章オフィシエ」を2015年3月に授与された。

アジアにおいては2014年10月、タイに鋳鉄部品を製造する「A&M Casting (Thailand) Co., Ltd.」を(株)真岡製作所との合弁により設立し、2016年夏には生産を開始する予定。今後、さらに成長が見込めるASEAN地域市場での事業拡大を目指す足場を整えた。

85周年をひとつの節目に 再スタートへの決意を共有

グローバル化が急激に進展し、日本の自動車メーカーが海外へ生産移管を進める中、当社では日本が情報発信の拠点になるべく、モノづくりのフラッグシップ拠点である曙ブレーキ岩槻製造(株)を次世代に向けて再創する各施策を展開し始める。この「岩槻再創」のためには、APSの原点に徹底してこだわり、従来のやり方を一新しなければならず、「あるべき姿」から現状を抜本的に見直し、徹底的にムダを省き、現場を変えていく。さらに、「人格を持つ人という存在にとってやりやすい作業」「環境にやさしい設備や道具」をキーワードに、従来の知識や経験を活用しながら、知恵で再創を実現していくという挑戦が動き出した。

創業85周年を迎えた2014年。「曙の理念」が目指す社会的責任の実現にさらに近づくため、そして今後も選ばれ続ける企業になるため、過去に学び、将来を考え、一体感を持って、全員で次世代のベースを創り上げていくという決意をakebono全体で共有し、一人ひとりが、いま何をすべきなのかを自ら考え行動していくことで、次の節目である100周年、さらにその先を目指していく再スタートの場として、11月24日、記念式典を盛大に開催した。



創業85周年記念式典を開催(2014)



信元久隆社長、フランス共和国より「レジオン・ドヌール勲章オフィシエ」を受章(2015)