

第3の転換期を迎え、真のグローバル化に向けて



ベンディックス社との技術提携パーティ(1960年)



Ambrake Corporation 工場竣工式(1986年)



ボッシュ北米事業の譲渡契約調印式(2009年)

第3の転換期とは

1929年に創業したakebonoは、現在までの80年を超える歴史の中で、ブレーキを通じて世界と関わることで大きな転換期を迎え、成長の足掛かりとしてきました。

第1の転換期は日本のモータリゼーションの到来を目前に控えた1960年、世界的なブレーキメーカーだった米ベンディックス社との技術提携です。この契約の実現を契機に海外メーカーからの積極的な技術導入により、akebonoは総合ブレーキメーカーへの飛躍の足掛かりを得ました。

第2の転換期は、1986年、GMとの合併会社「Ambrake Corporation」(現：Akebono Brake, Elizabethtown Plant、米国ケンタッキー州エリザベスタウン市)の設立です。国内自動車メーカーが海外生産を開始し、akebonoが海外でもタイムリーに部品を供給する環境を作ることが急務となっていました。初の本格的海外展開として、ブレーキ製造に関わる技術面だけでなく経営の舵取りもakebonoが担いました。

第3の転換期は、ボッシュ北米事業を譲受けた2009年です。第3の転換期では、akebonoが「真のグローバル化」をどのように果たしていくのが課題となります。

akebonoでは、真のグローバル化とは、国籍、言語、教育、宗教、風俗習慣など、さまざまな価値観を持った社員が、お互いの違いを認め、お互いの良さを融合させることで、唯一無二のakebonoをつくり上げ、世界中のお客様のニーズに対応して行くことと考えます。

第3の転換期を迎え、真のグローバル化に向かって各部門が捉えている課題と今後の対策を伺いました。

一人ひとりの顔が見えるグローバル人事制度をめざす

akebonoが真のグローバル化をめざす上で避けて通れない課題のひとつが、グローバル人事制度の確立です。多様な文化や慣習、法規制があるなか、コンプライアンスの観点から、また、人財育成の面からも、グローバル共通の制度を導入し、人財開発の基盤を整備することが求められています。「2010年は、まず部門長以上の上級職にポジションクラスを適用し、グローバルグレーディングによる人事制度の導入を開始しました」(前上)。これを手始めに、日本と北米とで共通の制度を構築し、グローバルに横展開する計画です。「北米の人事のトップもSandra A. Murphreeという女性で、細かなルールづくりは彼女と意見を交換しながら進めています」(前上)。また、2011年7月には全世界で同じ内容の入社研修を行う『Akebono Standard Package』も完成の予定。「akebonoでともに働く喜びを

伝えるための理念や歴史をまとめたものです。言葉や文章で伝えきれない部分は、モノづくり道場などを活用し、体感することで伝えていきたい」(前上)。人財育成のベースとなる職務経験やスキルが把握できるグローバル人財データベースについても構築を急ぎ、一人ひとりの顔が見えるグローバル人事制度を創りあげることが当面の目標です。

人事・総務部門
人財開発部 部長
前上 亮子



Akebono Standard Packageほか、グローバル人事制度については、p.22をご参照ください。

ムダがない生産設備を見たい。その思いが原動力

生産部門におけるグローバル化の核はakebonoのモノづくりの原点でもあるAPS (Akebono Production System) を基軸にした標準化・共通化です。「ボッシュから事業譲渡を受けた北米工場ではakebonoのモノづくりを導入す

る仕事に携わったことは貴重な経験になりました」(小嶋)。異なる企業文化の融合を図るなかで学んだことは、モノづくりの基本をAPSに置きながらも、決して押し付けでなく、相手が理解するまで繰り返し伝えるというコミュニケーションの姿勢です。「私は『腹に落ちる』と言っていますが、理解さえ得られれば、国籍や文化の違いを超えて、人は動いてくれます」(小嶋)。

APSがめざしているのは、モノづくりの哲学を共有することであり、それは新興国に限らず、日米欧にも共通する永遠の課題とも言えます。今後の目標は全世界で工法・工順・品質を統一すること。「一つひとつのラインで、それを徹底していく地道な作業です。しかし、標準化・共通化が達成できれば、仮にどこかでトラブルがあっても、すぐにそれを再現し原因をつきとめて対応することが可能です」(小嶋)。標準化・共通化に向けて改善を進めることは、これからも競争力の高い製品を造るという決意の表れです。

生産部門
グローバルモノづくり推進室 室長
小嶋 正義



akebonoのモノづくりに関する情報は、p.24をご参照ください。

グローバルな調達基盤を構築し、強固なサプライチェーンへ

グローバルネットワークの確立のため、調達部門では標準化・共通化をキーワードに調達基盤の再構築を進めています。課題は、これまで各地域で築いたネットワークやノウハウをグローバルで活用するとともに、中国をはじめとする新興国においても品質は勿論、現地ニーズにあった、スペックの見極めが重要な要素であり、低コスト化実現に向けて、競争力を高めることにあります。目標は、世界の最適な拠点で生産を行い、最適な市場へ提供すること。そのため、2011年度は、グローバルなコミュニケーションを活性化し、現地ニーズの把握に努めていく考えです。

また、調達は取引に関わる業務であり、遵守すべき法令も多いため、コンプライアンスの対応においても重要な役割を担っています。特に、REACHに代表される環境規制やレギュレーションの変更には、これまで以上に迅速かつ入念な対応が求められています。「材料や部品の調達がグローバル化しても、優れた技術を持つお取引先様とともに成長をめざしていくことに変わりはありません」(城迫)。

イノベーションの鍵を握る『素材』開発についてもお取引先様、開発部門との連携を強化し、低環境負荷材料の構築を推進していきます。同時に大規模災害などの危機時を鑑み、いかにサプライチェーンを維持するかも考慮しながら、コストを削減し、高品質な材料・部品を調達し続けるグローバル調達体制を確立したいと考えています。

調達部門
調達部 部長
城迫 昇



お取引先様との関係についてはp.20を、調達活動全般についてはp.35をご参照ください。

現地ニーズの把握からはじまるグローバル化

真のグローバル化という課題に対し、開発部門では、世界共通基盤となる品質・性能を見極め、その上で各地域の市場ニーズに応じた開発を進めようとしています。「標準化・共通化のためには、まず各地域のエンドユーザーの求める要求を知ることが先決です」(西村)。特に、

新興国市場ではブレーキ開発に対して大胆な発想の転換が求められるため、2011年1月には中国に開発センターを開設。「中国系スタッフをリーダーに、現在はローカルユーザーの利用実態など、現地現物現認の徹底した市場調査を進めています」(西村)。

また、欧州では2007年よりF1ボダフォン・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として技術を磨き、知名度の向上に努めています。一方でボッシュの北米事業譲渡によってローター、つまりパッドの相手材を取得したことも、今後、akebonoのコア技術である「摩擦と振動、その制御と解析」を深掘りする大きなチャンスとなります。また地球温暖化防止に対して、クルマの燃費向上をめざし、小型化・軽量化、引きずり低減の技術開発に取り組んでいます。こうした技術開発の成果やマーケットの情報をグローバルネットワークによって共有化し、グローバルなR&Dを強力に推進していきます。

開発部門
商品企画部 部長
西村 誠司



開発部門について、お客様との関係はp.19、開発・設計についてはp.34、地域別の研究開発についてはp.47をご参照ください。

いつ、どこで、誰が、何度実行しても同じ品質であること

品質保証部門では、akebonoにおける品質を大きく3つの視点で捉えています。ひとつは製品の品質、次に業務の品質、最後が仕事のプロセスそのものの品質です。

「生産および部品・材料調達のグローバル化が進むなか、akebonoが世界中の拠点で品質保証を確立するためには、製品の品質だけでなく、業務や仕事のプロセスそのもので統一したルールが必要です」(品川)。そのためには間接部門の業務の効率化をはじめ、受注から製品開発・製造・調達・納入というプロセスを全世界で標準化・共通化し、その上で、各地域のお客様が求める品質に個別に対応することをめざしています。

例えば、欧州高級車にはいつどこでどんな条件でつくられた製品かを瞬時に回答できるトレーサビリティも品質の一部であり、新興国では実績のある製品を展開することで低コストで同等の品質であるように、地域のニーズによって開発段階での検証ステップや工場での管理手法は変化し

ます。しかし、変わらないのは重要保安部品をつくっているという責任であり、akebonoのモノづくりにかける真摯な姿勢です。世界中、いつ、どこで、誰が、何度繰り返しても、同じ品質を確保し続けること。そのゴールに向かって、最も重要な「安全と安心」をグローバルでお客様に提供し続けることが使命だと考えています。

品質保証部門
品質保証部 部長
品川 洋一



品質保証については、p.19をご参照ください。

真のグローバル化で、社会に安全・安心を提供

いまakebonoは、すべての部門が真のグローバル化に向かう取り組みを進めています。その過程では、文化や慣習の違いから摩擦が生じることも予想されますが、そこにはプラスの面もあると語るのは前上(人財開発部)です。「意見を交換する中で相手への理解を深め、新たな課題も発見できるでしょう。一歩ずつ合意を重ね、グローバルな視野で公正な人事を実現します」。また、生産を担当する小嶋(グローバルモノづくり推進室)は「価値観が多様化している現代では、国の内外を問わず、社員の意識を確認する必要がある」と語り、文化や考え方の違いをコミュニケーションの力で結び、誰もがやりがいを持てる生産現場づくりに努めます。城迫(調達部)は「今回の震災で安定した調達を維持する大切さを再認識した」と語り、お取引先様との良好な関係を構築しGQCDDMを実現するため、より強固でグローバルなサプライチェーンの構築をめざします。

西村(商品企画部)は環境性能も含めた安全・安心な技術の構築に向け「国内外のほとんどの自動車メーカーにブレーキを供給してきた実績が、グローバルな最適解を導くことに役立つ」と意気込みをのぞかせました。「製品においても、環境への配慮においても、すべてのステークホルダーに安全・安心であること。その実現に向けて現場の声をフィードバックし、グローバルに展開していきたい」と語るのは品川(品質保証部)です。

「曙の理念」に基づき、社会に安全・安心を提供することがakebonoの取り組むべき課題です。ブランドスローガンの「さりげない安心と感動する制動を」のもと、akebonoはグローバルなモノづくりにおいても、あらゆる場面での安全と人の感性に合った制動力をお届けし、より多くの人に安全・安心を提供していきます。

*GQCDDM: グローバル・クオリティ・コスト・デリバリー(トータルリードタイム)・開発・マネジメント