

業績を真摯に受け止め、持続的な成長を果たしていくための 新中期経営計画の実行に全力を尽くしてまいります。



前中期経営計画

「akebono New Frontier 30 - 2013」の進捗

2013年度から3年間を実施期間とする中期経営計画「akebono New Frontier 30 - 2013」は、2016年3月末に終了しましたが、2014年に発生した北米における生産混乱の影響が続いたことが主要因で2期連続の連結最終赤字となり、定量目標の大幅な未達という大変残念な結果となりました。

定量目標以外の3つの重点施策については前進もありました。「将来に向けた技術の差別化」では、欧州メーカーのハイパフォーマンスクー（高性能量販車）にブレーキの供給を開始することができました。また電動ブレーキの開発体制を構築したことなどが成果として挙げられます。「革新的原価低減に向けた努力の継続と海外への展開」では、ドラムブレーキの生産を岩槻製造から山陽製造へ集約するなどの成果がありましたが、海外については北米における生産混乱により目標を達成することはできませんでした。「日米中心から日米欧アジアへのグローバル化の加速」については、メキシコ、ベトナムに加えて、2015年にはスロバキアにハイパフォーマンスブレーキの製造拠点を開設し生産を開始しました。今後の本格稼働により収益向上が期待できます。

北米で大きな損失が発生

akebonoは2005年より北米における経営環境の変化に対応し、北米事業の競争力強化を図るため、事業の再構築を進めてきました。2008年には北米の生産拠点の集約を実施。さらに2009年には、リーマンショック後の北米での自動車販売台数減少に伴って生産能力の適正化を図っていた独ボッシュ社と協議し、ボッシュ社が集約したブレーキ生産拠点2工場を譲り受け、グローバル化を本格化しました。同工場で生産していた赤字製品の補填を勘案した価格にて事業獲得を実現した上で、新製品を新しい価格で受注し北米事業の黒字転換を図っていました。生産拠点の集約と新ビジネスの獲得により、事業の再構築を進めていた矢先、2013年頃から北米の景気回復が加速し自動車販売台数が急増したことにより、生産能力以上の受注を獲得するに至りました。これにより工場は3直7日稼働（週7日24時間勤務体制）を実施せざるを得なくなり、労務費が大幅に増加しました。さらに、設備の連続稼働によって故障が多発し、製品の納期を厳守するため空輸を行ったことから緊急輸送費用が発生するなど、複数の理由が重なり、2015年度には大きな営業損失を生じる結果となりました。

加えて、新領域への挑戦として開始した欧州メーカー向

けのハイパフォーマンスブレーキは、その性能が高く評価され、想定以上の受注を得ることができたものの、少量生産での立ち上げを前提としていたため、大規模受注に対応するための欧州内での生産体制構築が間に合わず、サウスカロライナ州のコロンビア工場で生産を行うこととなり、北米から欧州への輸送コストが膨らみました。

新中期経営計画

「akebono New Frontier 30 - 2016」

これらの結果を踏まえて、akebonoを改めて成長軌道に戻すために、2018年度を最終年度とする新中期経営計画「akebono New Frontier 30 - 2016」を策定しました。新中期経営計画では、これまでの「売上重視」からの脱却を図り、将来へ向けて経営基盤の再建を目指します。

「北米事業の立て直し」、「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」、「ハイパフォーマンスブレーキ（高性能量販車向けブレーキ）ビジネスの拡大と欧州事業の新築」を目標に掲げ、これらを達成することにより健全な財務体質への回復を実現し、持続的な成長へとつなげる計画です。

「北米事業の立て直し」については、2016年4月に、米国での企業再生に実績のある新しいCEOを、そしてその後に新CFOを迎え入れ、現地主導でマネジメント体制を強化しています。また、外部コンサルタントの支援も得て、さまざまな経営・財務データの把握と課題の抽出を開始しており、今後、生産拠点の最適化や販売管理費の削減、マネジメント人財の育成や人員の適正化などにつなげていきます。

「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」は、地域軸から製品軸へのビジネスの転換を意味します。製品別に5つの事業部を設け、それぞれに営業・開発・調達・生産・生産技術の機能を振り分け、地域を限定することなくグローバルで戦略を策定することにより、製品ごとの収益性を向上させるとともに、グローバルでの競争力を強化していきます。akebonoにとって大きなチャレンジとなりますが、ビジネス体系を変えていかなければいけないと思っています。

「ハイパフォーマンスブレーキビジネスの拡大と欧州事業の新築」については、スロバキア工場が本格稼働することで欧州におけるディスクブレーキ一貫生産供給体制が実現します。今後は、ハイパフォーマンスブレーキの開発や生産で培った技術を量販車向けブレーキにも適用していくことで、製品の一層の差別化を図っていき考えています。

「小規模専門独立製造会社」としての特徴を活かす

akebonoは一刻も早い立て直しと持続的な成長に向け、市場の変化に対応する新たな体制づくりと企業価値向上に向けた施策の実現に全力で挑戦していきます。早期の黒字化を実現し、ステークホルダーの皆様の信頼を回復するためグループ一丸となって取り組んでまいります。そのためには、akebonoの特徴である「小規模専門独立製造会社」という立ち位置を最大限に活かしていかなければなりません。「小規模」であるが故の迅速な意思決定力を活かし、「専門」ならではの摩擦と振動に関する深い知見を活かして事業の裾野をさらに広げるチャレンジを行います。「独立」であるが故の自由度を活かした新たな分野への進出を試み、「製造」にこだわることで無から有を生み出します。「会社」で大切なのは人財です。akebonoは真のグローバル人財を育成していきます。

「安全と安心を提供する」ことを確固たる軸とするakebonoは、グローバル経営の新たなフェーズに挑戦していきます。ステークホルダーの皆様におかれましては引き続きakebonoに変わらぬご支援を賜りますようお願いいたします。

2016年6月

代表取締役社長

信元久隆