

AKEBONO REPORT 2017



曙の理念

私達は、
「摩擦と振動、その制御と解析」により、
ひとつひとつのいのちを
守り、育み、支え続けて行きます。

[1999年制定]

akebono 21世紀宣言

akebonoは曙の理念の基に
21世紀を通して価値の創造を続けます。

私達は、
1. 私達の提供する『価値』を正しく認識します。
2. 新しい『価値』を創造し、不可欠な存在となります。
3. 拙速を恐れずスピードとこだわりをもってやり遂げます。
4. ひとりひとりが誇りをもって『夢』を実現します。
以上宣言する。

[1999年制定]

経営方針 (経営の三本柱)

1. お客様第一
2. 技術の再構築
3. グローバルネットワークの確立

[1990年制定]

ブランドスローガン

さりげない安心と感動する制動を

[2005年制定]

ブランドステートメント

akebonoは創業以来、ブレーキの本質にこだわり、
安全で安心な毎日を支える技術を、
ひたむきに研ぎ上げてきました。

暮らしの一步先を見つめ、
お客様の喜ぶシーンをワクワクしながら想像し、
その実現に向けて挑戦していきます。

さりげない安心と感動する制動を。
世界中の皆様の笑顔願って。

[2005年制定]

編集方針

AKEBONO REPORT 2017は国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「統合思考」を踏まえつつ、曙ブレーキグループ(akebono)をとりまくステークホルダーの皆様に、akebonoとはどのような企業であるか、どのような成長を目指しているのか、そしてブレーキの製造を通じて、いかに確かな「安全・安心」を届けていくのかを中心に紹介しています。

2017年版については、冊子版とウェブ版を用意しました。冊子版では読みやすさを重視して構成し、ステークホルダーの方々に広くご理解いただきたい内容を中心に掲載しております。特に、社会ニーズの発掘や課題解決に向けた取り組みとして、センサー技術を応用したインフラ&モビリティシステム関連の製品情報、次世代ブレーキ開発、グローバル人材開発、ダイバーシティ(人財の多様化)推進などを取り上げました。冊子版の内容に対し、ウェブサイトではさらに詳しい情報やデータを掲載しています。

これらの紹介を通じて、「小規模専業独立製造会社」として飛躍を目指すakebonoの姿をご理解いただく一助となればと考えております。

また編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の指導原則のほか、GRI(Global Reporting Initiative)ガイドライン第4版、およびISO26000を参考にしました。

対象期間

年間実績データについては2016年度(2016年4月1日～2017年3月31日)のものを報告しています。同時に、最新の活動についても概要を併記し、取り組みの“今”をご理解いただけるように努めました。

対象組織

曙ブレーキ工業(株)(HP BU、Foundation BU、インフラ&モビリティシステム(AIMS) BU、Friction Material BU、補修品 BU、開発関連部署、自動車営業、生産、生産技術、品質保証、調達の各部門、他管理系部署および館林製造所を含む)、グループ企業各社(主として、山形、福島、岩槻、山陽の4生産拠点およびアロックス、中央技術研究所、あけぼの123、曙アドバンスドエンジニアリング、ABC、AEC、ABE、ABG、ABCT、ABCS(米国)、ABM(メキシコ)、AESA、AASA(フランス)、AEG(ドイツ)、AAE(イギリス)、ABSK(スロバキア)、AKBT、A&M(タイ)、広州、蘇州(中国)、AAIJ(インドネシア)、AAVH(ベトナム))の活動内容やデータを報告しています。対象組織の一部の企業名において略称を使用しています。正式名称についてはP45-46グループ企業・拠点一覧をご覧ください。

CONTENTS

会社紹介

akebonoの歩み	03
akebonoの今	05

ごあいさつ

トップメッセージ	07
----------------	----

PART 1

1 価値創造モデル

理念を起点とした価値創造	09
市場と製品	11
次世代技術の開発	15
グローバル展開	17

PART 2

2 経営状況

財務・非財務ハイライト	19
中期経営計画の進捗状況	21
事業概況	24
地域別事業概況	25

PART 3

3 サステナブル経営

サステナブル経営の考え方と取り組み	29
E：環境 環境負荷の低減	
環境マネジメント	30
開発での取り組み	31
調達での取り組み	32
生産での取り組み	32
物流での取り組み	32
S：社会 ステークホルダーとのつながり	
人財・ダイバーシティ	33
地域社会の皆様とともに	36
安全・安心の提供	36
企業価値向上への取り組み	37
G：ガバナンス 持続的な成長に向けて	
コーポレート・ガバナンス体制	38
マネジメントシステム	42

会社情報

役員一覧	43
会社概要/株主・投資家情報	44
グループ企業・拠点一覧	45

年度の表記について

本報告書では、4月1日から翌年3月31日までの会計期間につき、冊子全体の整合性と読者の便宜を図るため、年度表記を採用しています。そのため、財務諸表につきましても年度で統一して掲載しています。

「AKEBONO REPORT 2017」では、2016年度のakebonoの活動に関する財務情報と非財務情報を読みやすくまとめ、冊子として発行します。

また、それぞれの取り組みの詳細な情報はウェブサイトにて開示しています。



ウェブサイト
それぞれの取り組みの詳細な情報とデータは
ウェブサイトにて開示しています。



冊子
重要度の高いテーマをダイジェスト版
冊子として発行しています。

発行日	2017年6月 (前回発行日：2016年6月、次回発行予定：2018年6月)
お問い合わせ先	曙ブレーキ工業（株）広報・IR室
Tel	(03) 3668-5183
Fax	(03) 5695-7391
Web	曙ブレーキ工業（株）のウェブサイト上で、本報告書のウェブ版を公開しています。併せてご覧ください。
URL	http://www.akebono-brake.com

見通しに関する注意事項

このレポートに記載されている、現在の計画や見通し、戦略、業績などのうち、歴史的事実でないものは、現在入手可能な情報から当社が判断した仮定および所信に基づく見込みです。これらの記述は、当社の事業領域を取り巻く経済情勢、市場競争の動向、為替レート、税制や諸制度などに関わるリスクや不確定な要素を含んでいます。また、リスクや不確定な要素はこれらに限定されるものではありません。従って、実際の業績は、さまざまな要因によって、当社の見込みとは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

Since 1929

日本の自動車産業の黎明期に
国内初のブレーキライニング（摩擦材）メーカーとして創業

1

1960年 第1の転換期
総合ブレーキメーカーとして飛躍



1958

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
グが採用される



1929

日本のモータリゼーションの黎明期、日本
初のブレーキライニングメーカーとして創業



1982

AD型ディスクブレーキが
昭和56年度「日本機械学
会賞」を受賞



1960

世界的なブレーキメーカー、米国ペンディックス社
とブレーキに関する技術援助契約を締結

2

1986年 第2の転換期
初の本格的な海外展開



1986

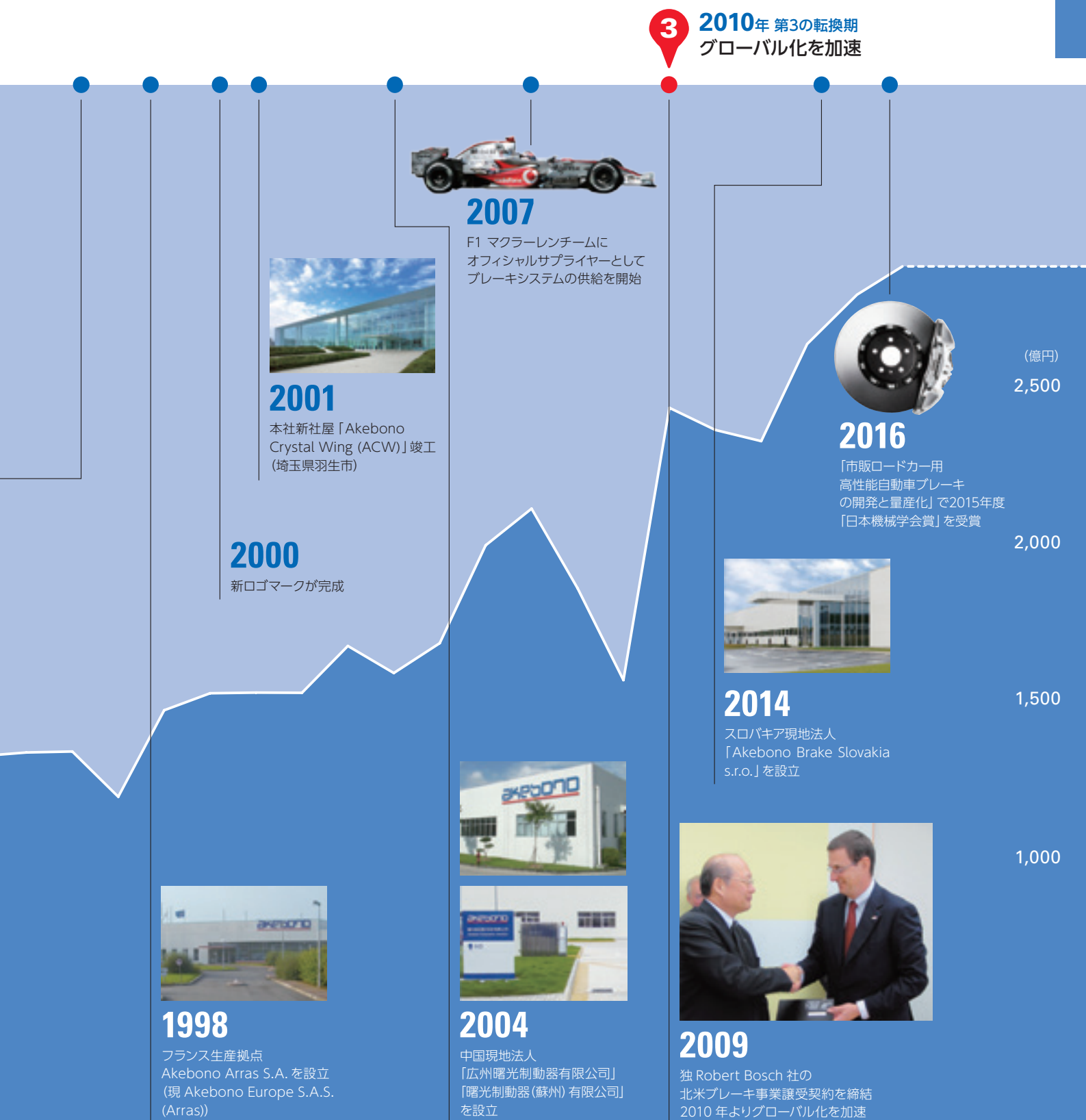
米国GM社との合弁会社
Ambrake Corporationを米国に設立



1996

インドネシア
PT. Tri Dharma Wisesa
に資本参加（現 PT. Akebono
Brake Astra Indonesia）
アジアでの基盤構築の
第一歩となる

売上高の推移



akebono TODAY

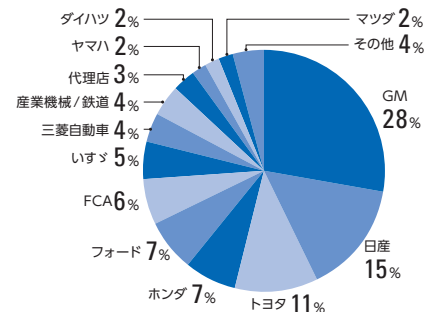
総合ブレーキメーカーとして
グローバルに展開

連結売上高（2016年度）

2,661 億円

世界の自動車メーカーと取引、

お客様別の売上高比率



OEM※事業売上

80%以上

※ 新車組付用

小規模

X

専門

X

独立

X

製造

X

会社

迅速な意思決定・
対応

ブレーキの
豊富な技術・
ノウハウ・知見

独自の事業展開

品質・安全性への
高い責任感

個の力を結集して
課題を克服

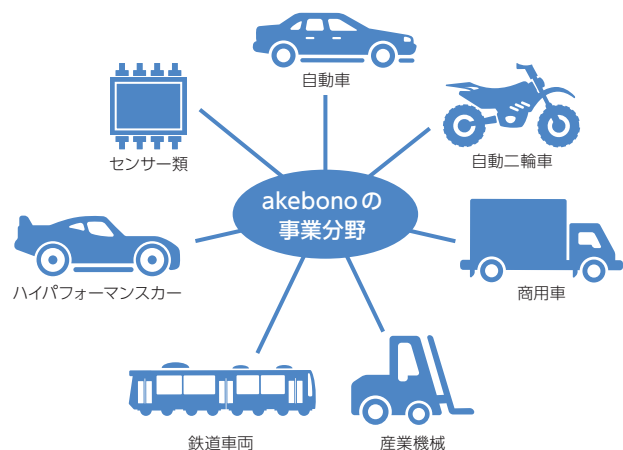
専門メーカーならではの技術とノウハウで新市場を開拓

独自技術を発揮する

7 事業領域

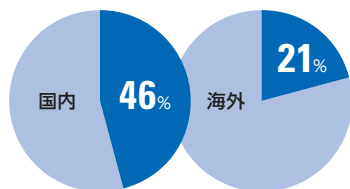
自動車分野で培った技術を
幅広い分野に展開

自動車、商用車、自動二輪車、鉄道車両、産業機械など幅広い分野で、「摩擦と振動、その制御と解析」をベースとしたakebonoの製品が利用されています。



高シェアを維持

OEM シェア



世界の自動車の5台に1台で採用

主力製品のブレーキパッドは、グローバルでは約21%、国内では約46%のシェアを有しています。*

ブレーキパッド OEM グローバルシェア

21%

※ 当社調べ

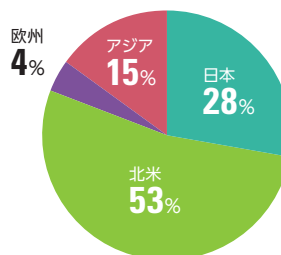
各メーカーの多様なニーズに対応

独立系の総合ブレーキメーカーとして国内外のさまざまなメーカーでakebono製品が採用されています。

海外売上高比率

72% 以上

地域別売上高比率



北米を中心に欧州・アジアへ展開

日本・北米・欧州・アジアにおけるグローバルネットワークを活かし、事業を展開しています。2015年度から海外売上高比率は70%を超えています。

“小規模専門独立製造会社”ならではの特長を活かして
日本で、世界で、独自の存在感を発揮しています。

市場変化に対応するグローバルなネットワークを構築

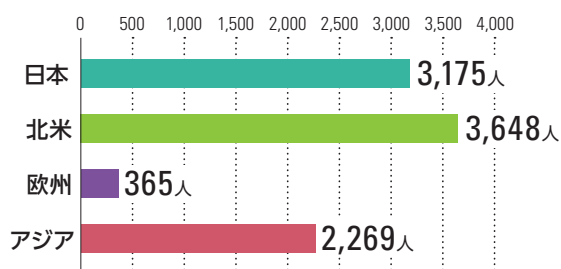
世界で活躍する人財

9,000人 以上

世界12カ国25拠点に展開

akebonoの社員は世界に9,457人。「真のグローバル企業」を目指し、グローバル人財の育成に取り組んでいます。

地域別の社員数



北米事業の業績改善を確実なものとするとともに、 大きな変革が進む自動車産業の中において、 変化に対応していくことで企業価値を高めてまいります



急激かつ急速に変化する自動車産業

akebonoの重要なビジネス基盤である自動車産業は変革期の真っただ中にあり、地球環境問題への対応や安全性向上への要求がますます高まっています。環境問題対策としては、ハイブリッドやプラグインハイブリッドはもとより、電気自動車や燃料電池車の開発も急速に進んでいます。一方、安全性向上については、自動運転技術の進化やそれを支えるインフラの研究、さまざまな機構の電動化が進んでいます。この分野には、他業種からの参入もあり、生き残りをかけた開発競争は一層熾烈になっていくものと考えます。また、情報通信技術の発達とクルマに対する新しい価値観により、「所有から使用への変化」が起きており、ライドシェアという考え方も生まれました。当社もこれらのさまざまな変化に対応していく必要があります。

akebonoのアイデンティティを軸に 3つの方針を実践

こうした経営環境の変化の中、私どもはakebonoの特徴である「小規模専業独立製造会社」という立ち位置を最大限に活かして企業価値を高めていきます。「小規模」であるが故の迅速な意思決定力を活かし、「専業」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ていきます。また、「会社」は一人ではできないことを組織力で成し遂げる場であり、それを支える社員一人ひとりを尊重しながら真のグローバル人財を育成していきたいと考えています。

当社を取り巻く環境が急激かつ急速に変化する中、「小規模専業独立製造会社」の強みを活かしながら生き残っていくために2017年度の方針を以下の3点としました。

akebono Wayの構築とグローバル展開

1つめの方針は、「akebono Wayの構築とグローバル展開」です。この方針策定の大きな契機となったのが、2013年に発生した北米事業の生産混乱です。akebonoはこれまでに3つの転換期をはじめ、幾多の時代の変化を乗り越えてきました。その底流にはakebonoならではの強みや価値観があり、時代に応じて社是「誠和魂^{*1}」をはじめ「APS^{*2}」、「曙の理念」、「akebono 21世紀宣言」、「ブランドステートメント」などに反映してきましたが、今後さらにグローバルに事業を展開していくにあたって、これまで以上に具体的な行動判断の支柱が必要になってきました。akebonoの持続的成長のために、行動や判断の拠り所となる指針として「akebono Way」を策定・展開していきます。

製品別事業部制の基盤構築

2つめの方針は、昨年からはじめた「製品別事業部制の基盤構築」です。日本・北米・欧州・アジアの各地域で展開しているビジネスの連携をさらに深め、グローバルでお客様満足度を高めるために、営業・開発・調達・生産・生産技術の機能を振り分けた5つの製品別ビジネスユニットを発足させました。これにより事業部ごとの課題の抽出と仕組みの構築を加速させ、グローバルでの競争力強化を図ることで、製品ごとの収益性を高めるとともに、グローバルネットワークの確立を目指してまいります。

人間性尊重、一人ひとりの人財育成

3つめの方針は、「人間性尊重、一人ひとりの人財育成」です。「akebono Wayの構築とグローバル展開」と「製

品別事業部制の基盤構築」のどちらにおいても、社員一人ひとりが考え方や意識を変え、働き方を変え、そして自らが変化に対応していくことが重要です。ダイバーシティ（多様性）の考えに基づき、次世代を担う人財育成を進めていきます。

中期経営計画

『akebono New Frontier 30 - 2016』の進捗

「北米事業の立て直し」は中期経営計画の重要な柱のひとつです。CEO以下主要な経営陣の刷新による会社基盤の再建、外部コンサルタントの支援も得て進めたコストマネジメントの強化と生産性改善の3つの施策は計画以上の早いスピードで進んでおり、業績は順調に改善し、2017年度以降の北米事業黒字化の目途がつかえました。引き続き工場オペレーションの効率化や生産性の改善に努め、黒字体質の定着を図ります。

「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」も計画通り進んでおり、スロバキア新工場での一貫生産供給体制を早期に実現したいと考えています。一方、中国は、減税措置による小型車販売が好調であり、タイやインドネシアも今年に入り自動車市場が回復を見せていることから、これらの地域での競争力をより一層高めていくことで、収益につなげるよう努力していきます。

生き残るための技術の開発と蓄積

環境問題や安全性への対応といった熾烈な開発競争の中で生き残っていくためには、技術の研鑽が不可欠です。



その方策の1つとして、2007年よりF1のマクラーレンチームにブレーキシステムの供給を開始しました。akebonoがブレーキ分野の世界的なエキスパートとなるためには世界最高峰への挑戦が必要不可欠であるという信念から始めたこの挑戦は、2016年に10周年を迎え、現在もakebonoのコア技術である「摩擦と振動、その制御と解析」を究極の条件の中で追究しています。これらのレース活動で培われた技術は、ハイパフォーマンスブレーキとして結実し、欧州におけるakebonoの知名度向上とも相まって、中期経営計画の柱の1つである「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」に大きく貢献しています。またレースの場でエンジニアが貴重な経験を積むことは人財育成にもつながっています。

加えて「摩擦と振動、その制御と解析」をベースとした技術の連続性から、インフラ&モビリティシステム事業部門では新幹線用ブレーキを含めた鉄道車両向け製品開発を進めています。さらには、同事業部のセンサー技術を活かし、鉄道用車両挙動監視装置や地表傾斜計測システムなどの新たな分野の製品も開発・販売しており、より一層の業容の拡大を図っています。また、摩耗粉を出さない構造を用い環境負荷の低減を実現した画期的な「MR流体ブレーキ」など、次世代技術の開発も鋭意進めています。

akebonoは、創業以来、「安全・安心を提供する」ことをすべての企業活動の軸としてきました。ここ3年間は米国事業の不振により、ステークホルダーの皆様にご多大なご心配とご迷惑をおかけしてきましたが、業績は回復基調にあります。さらなる企業価値向上に向けて尽力してまいります。所存ですので、ステークホルダーの皆様には引き続き変わらぬご支援をお願いするとともに、本レポートへの忌憚のないご意見、ご感想をお寄せいただければ幸いです。

2017年6月

代表取締役社長

信元久隆

※1 「誠をもって人に接し」、「和をもって事を計り」、「魂をもって志を貫く」を意味する

※2 「Akebono Production System」さらに「Akebono Philosophy and Spirit」を意味する

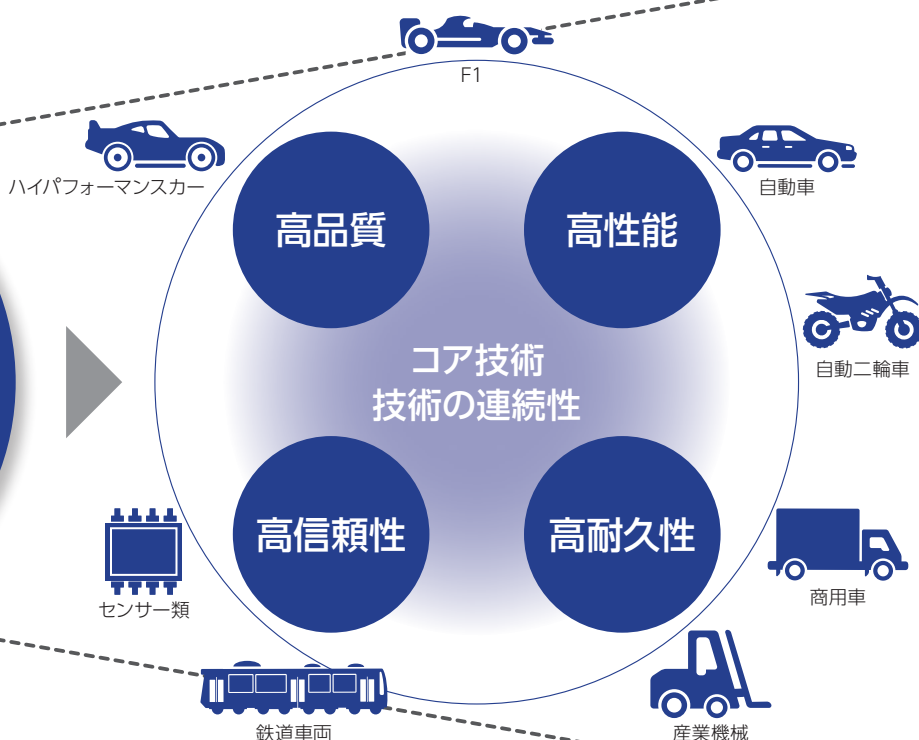
1 価値創造モデル

理念を起点とした価値創造

ブレーキに関わる「お客様のニーズ」や「社会課題」を視野に
新たな価値創造に挑んでいます。

akebonoは独立系ブレーキ専門メーカーとして、世界中のお客様に安全と安心を提供しています。ブレーキパッドやブレーキライニングなどの摩擦材、ディスクブレーキやドラムブレーキなどの機構部品をグローバルで開発・製造し、供給しています。これらを通して培った技術を活かし、多様な分野への展開とともに、次世代技術の開発に注力することで、安全・安心な社会づくりに寄与していきます。

私たちは、
「摩擦と振動、
その制御と解析」により、
ひとつひとつのいのちを
守り、育み、
支え続けていきます。



Philosophy

総合ブレーキメーカーとしての
「理念」を起点に

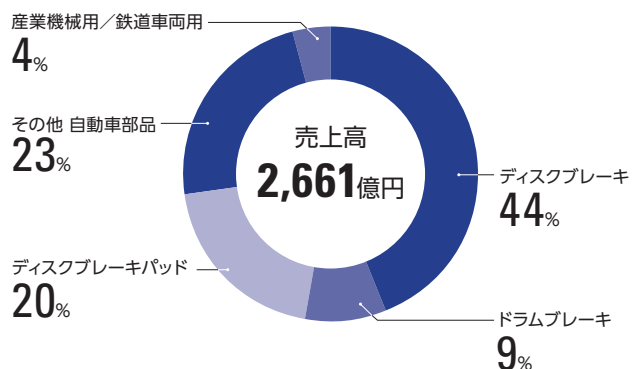
akebonoは進むべき道を示す指針として1999年に「曙の理念」を制定しました。「摩擦と振動、その制御と解析」は、akebonoの原点です。「曙の理念」のもと価値を創造し続け、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

Technology

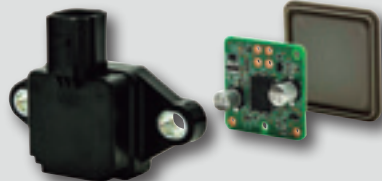
お客様のニーズや社会課題を視野に「コア技術」「技術の連続性」を追求

自動車用ブレーキ製品を中心にビジネスを展開するakebonoは、一般車両向けからハイパフォーマンスクー向けまで、さまざまなカテゴリーの製品を開発・製造しています。技術の研鑽を目的としたF1などのモータースポーツへのブレーキ供給に加え、自動車向け製品開発で培ったコア技術を活かして、自動二輪車用、鉄道車両用、産業機械用のブレーキも供給しています。さらに、振動解析技術を活かしたセンサー製品の開発・供給を通して、インフラ&モビリティ分野への展開を図っています。

製品別売上高比率 (2016年度)



次世代技術の開発へ (p15)

	OEM製品 (新車組付用)	補修品
摩擦材	 ブレーキパッド ブレーキライニング	 ブレーキパッド ブレーキシュー & ライニング
機構部品	 ディスクブレーキ ドラムブレーキ	 ブレーキキャリパー ホイールシリンダー
センサー製品	 センサークラスター (加速度センサー+角速度センサー)	 車両挙動監視装置 地表/地中傾斜計

Products

OEM、補修品の分野で確かな実績を蓄積

主なOEMのお客様は、トヨタ、日産、ホンダ、三菱、いすゞほか、すべての国産カーメーカーと、GM、フォード、クライスラー、ポルシェ、メルセデスベンツほか、多くの海外カーメーカーです。日本国内での自動車用ディスクブレーキパッドのOEMシェアは約46%となっています。加えて、OEMビジネスで培ってきた技術と品質に基づき、お客様ニーズに合わせた補修用製品を世界中のお客様に提供しています。

さらなるグローバル化へ (p17)

1 価値創造モデル

市場と製品

総合的なブレーキ技術を活かして、自動車用、自動二輪車用、鉄道車両用、産業機械用のブレーキやセンサー製品を開発、供給し、安全性の向上に貢献しています。

自動車用製品

- ディスクブレーキキャリパー
- ディスクブレーキパッド
- ディスクローター
- ドラムブレーキ
- ドラムブレーキシュー
- ドラムブレーキライニング



ディスクブレーキ



ドラムブレーキ



自動二輪車用製品

- ディスクブレーキキャリパー
- ディスクブレーキパッド
- マスターシリンダー



マスターシリンダー

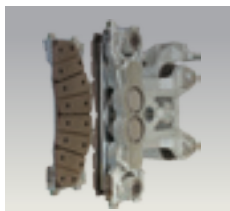


ディスクブレーキ

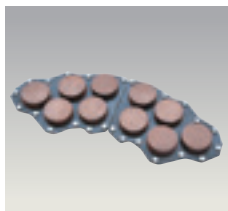


鉄道車両用製品

- 新幹線用ディスクブレーキ
- 新幹線用ディスクブレーキライニング
- モノレール用ディスクブレーキ
- 鉄道車両用制輪子



新幹線用
ディスクブレーキ



新幹線用ディスク
ブレーキライニング



モノレール用
ディスクブレーキ



Pick Up

鉄道分野での貢献

akebonoは、初代0系から最新型N700Aに至る東海道新幹線をはじめとして、数多くの新幹線や在来線、モノレールなどにブレーキを供給しています。

産業機械用製品

- フォークリフト用ドラムブレーキ
- クレーン用ディスクブレーキ
- エレベーター用ブレーキシュー
- カーエアコン用クラッチフェーシング



フォークリフト用
ドラムブレーキ



ラフテレーンクレーン用
ディスクブレーキ



エレベーター用
ブレーキシュー



カーエアコン用
クラッチフェーシング



センサー製品（インフラ・モビリティ事業）

土木・建築分野

- 地表/地中傾斜計測システム
- コンクリート充填検知システム
- かんたん設置傾斜計（発光型）



地表/地中傾斜計

農業・建設機械分野

- トラクター水平制御システム
- 農業散布ラジコンヘリ
- キャタピラー空転防止システム



トラクター水平制御システム用センサー

都市分野

- 長周期地震動用感震器
- 制振用摩擦材



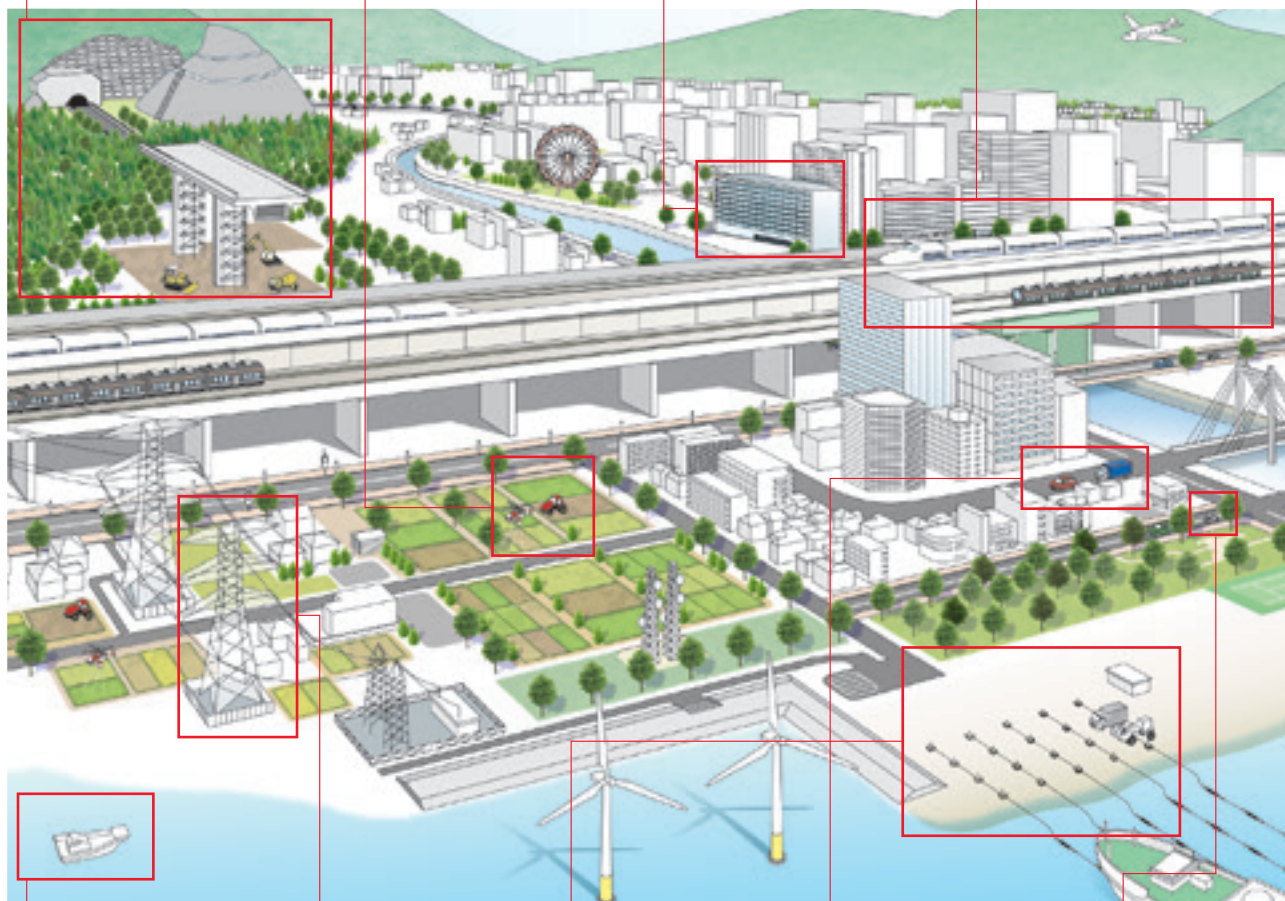
長周期地震動用感震器

鉄道分野

- 新幹線アクティブサスペンションシステム
- 車両挙動監視装置
- 携帯式動揺計測装置
- 橋梁相対変位計測システム

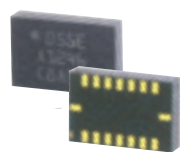


車両挙動監視装置



船舶分野

- サテライトコンパス位置情報補正システム
- 魚群探知機表示補正システム



サテライトコンパス位置情報補正システム用センサー

エネルギー分野（供給）

- 電線位置計測システム
- 鉄塔振動傾斜システム



電線位置計測システム

エネルギー分野（開発）

- 油ガス層モニタリングシステム



油ガス層モニタリングシステム用センサー

自動車分野

- ESC（横滑り防止装置）
- カーナビゲーションシステム
- ABS
- サスペンション制御システム
- ロールオーバーエアバッグ
- 坂道発進補助システム
- 運行管理システム



ESC

自動二輪車分野

- サスペンション制御システム



サスペンション制御システム用センサー

ブレーキの基礎知識

ブレーキの構造や役割をご紹介します。

ブレーキとは何か

ブレーキとは、摩擦現象を利用して運動エネルギーを熱エネルギーに変換し、減速・停止する装置です。時速100kmのクルマが急ブレーキを1回かけると0度の水2ℓが沸騰する計算になります。ブレーキは、自動車の主要構成部品の中では比較的小さな部品であり、なおかつ装着スペースに制約があります。エンジンの大きな出力を受け止め、安全に制動するためには複雑な制御が必要となります。自動車部品の中でも、車両安全を確保するという大切な役割を担う重要保安部品に指定されています。

ブレーキの種類

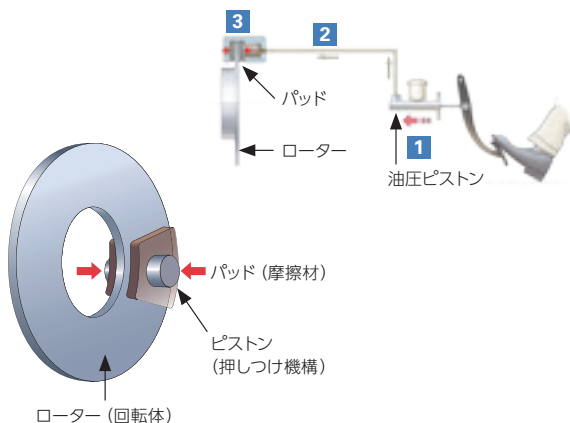
ブレーキは自動車の4つの車輪にそれぞれ取り付けられています。車両の用途や性格に応じて、ディスクブレーキかドラムブレーキが装着されます。

ディスクブレーキは高速でも安定して止められる、ドラムブレーキはより重い車を止められるという特徴があります。

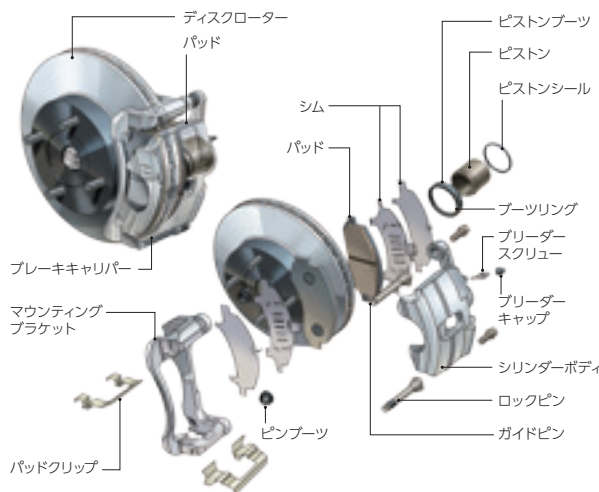
前輪、後輪ともディスクブレーキが使われているもの、前輪、後輪ともドラムブレーキのもの、前輪と後輪とでディスクブレーキとドラムブレーキを使い分けているものなど、さまざまな組み合わせがあります。

ディスクブレーキ

回転しているローターをパッドで挟んで止める

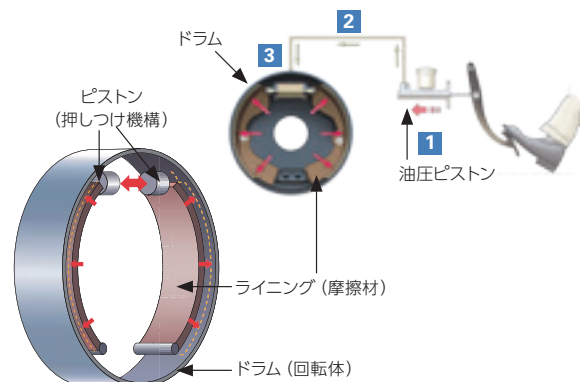


ディスクブレーキの主要構成部品

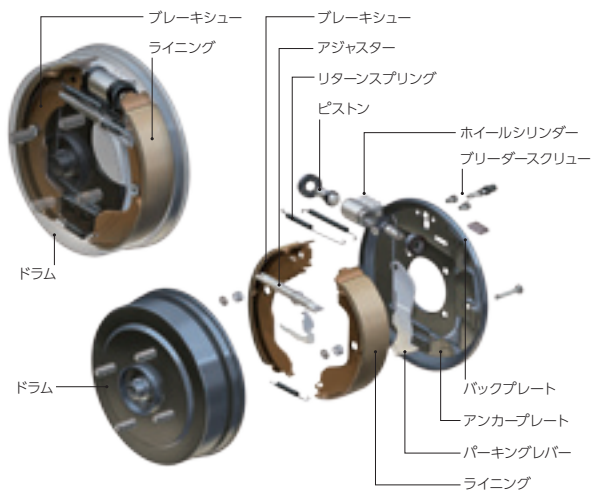


ドラムブレーキ

回転しているドラムをライニングが内側から押し広げて止める



ドラムブレーキの主要構成部品



次世代技術の開発

安全・環境・快適性能など、多彩なテーマに挑んでいます。

環境負荷物質を使用しない製品づくりを推進

開発・設計段階から、法規より厳しい独自のガイドラインに基づき、作業・環境安全性をチェックしています。環境負荷物質に該当する原材料は使用を避けるほか、代替材料への置き換えなどの対応を実施しています。

akebono 独自材料の開発

中央技術研究所では、摩擦材向け材料、低環境負荷材料、摩擦現象などの研究の中で、高温・高負荷でも使用可能な摩擦材向け潤滑機能性材料を開発しました。この材料の配合により、ブレーキパッドの性能向上と、長寿命化による省資源化が実現します。今後は、自動車以外の分野にも展開し、広く社会に貢献していきます。

摩擦に頼らない「MR 流体ブレーキ」の開発

自動車の電動化への対応とともに、摩耗粉やノイズを出さない、人と環境に優しいブレーキ製品の実現のため、中央技術研究所は、摩擦に頼らない新発想の電動ブレーキ「MR 流体 (Magneto Rheological Fluid) ブレーキ」の研究開発を、東北大学流体科学研究所(中野政身教授)と共同で進めています。



MR 流体ブレーキ（試作品）とそれを搭載した超小型モビリティ

米国化学物質規制対応ブレーキ摩擦材

米国カリフォルニア州では、2025 年以降銅含有率 0.5% 以上の摩擦材販売が禁止されます。akebono では、米国に流通する摩擦材の生産に関わる多くの部署がグローバルで協力し、法規に対応、銅含有量を規制値以下とすることを実現しています。

低燃費を実現する次世代ブレーキの開発

● 電動ブレーキ

パッドの押しつけ機構を電動化した電動ブレーキは、車両の軽量化を実現し、メンテナンスなどで廃液処理されるブレーキフルードが不要な環境に優しいブレーキです。電動ブレーキの開発に取り組むことで、環境保全に貢献していきます。



電動ブレーキ

● 低引きずりキャリパー

低引きずりキャリパーはパッドとローターの間をミクロン単位で最適化し、ブレーキ解除時のパッドとローターの接触による回転抵抗を減少させることで、自動車の燃費向上に寄与します。



低引きずりキャリパー

コンマ数パーセントの軽量化追求と持続した挑戦

レースを通じたブレーキ技術開発で得たノウハウを、量産製品の研究・開発に反映しています。グラム単位の軽量化を追求する技術は、燃費の向上による自動車の省エネを促進することにつながり、また、耐久レース用ブレーキ開発から得られる高負荷、耐摩耗性向上技術は、製品の長寿命化や省資源に寄与します。

TOPICS グローバルでの競争力を強化する新生 Ai-Ring

自動車部品メーカーとしては国内最大規模を誇るakebonoのテストコース Ai-Ring（アイ・リンク）は、ワインディング路などのコースの拡充工事を終え、新しく生まれ変わりました。近年、多くの自動車部品メーカーが、自動車市場の急激な変化や新たなモビリティ社会への対応を求められています。akebonoは、自動車の構造変化や新たな機能に関する知識を深め、社会の変化に速やかに対応できるブレーキエキスパートを育成し、さらなる開発競争力の向上を目指します。



Ai-Ring (アイ・リンク)

世界最高性能のブレーキを目指して

F1 マクラーレンチームとのパートナーシップ10周年

akebonoは、2007年よりマクラーレンチームのオフィシャルサプライヤーとして、世界最高性能への挑戦を開始しました。

求められるのは「速く走るためのブレーキ」。時速300km/hからコーナーへ進入する時、80km/hに到達するまで、わずか3秒。この時、ローターの温度は800℃にも達します。

徹底した軽量化と高剛性、優れた冷却性、常に高い信頼性と安定した性能を非常に高い次元で実現するため、構造、材料、表面処理などすべてにこだわりをもって取り組んでいます。

2013年シーズン後に、akebonoはマクラーレンチームとさらに緊密な連携を行う「テクノロジーパートナー」となりました。2016年にはakebonoとマクラーレン

F1への
挑戦

技術力向上
エンジニア育成

欧州での高性能量販車
向けビジネスの拡大

チームのパートナーシップが10周年を迎え、記念式典が行われました。

この10年の間にマクラーレンから多くのことを学び、当社の技術力は大きく向上しました。F1への挑戦によって培われた、軽量化・高剛性・冷却性などさまざまな技術と、エンジニア一人ひとりの経験が、高性能量販車向けビジネスに活かされています。

車両規定が大きく変更されたことでラップタイムが縮まるといわれる2017年シーズン。ブレーキへの負担が大きくなる中で、akebonoは最高の性能を供給するために尽力しています。

akebono × マクラーレン F1へのチャレンジ

- 2007年** ブレーキキャリパー、マスターシリンダーを供給開始
第2戦マレーシアGPにて初優勝
- 2008年** ワールドドライバーズチャンピオンを獲得
- 2013年** 技術的連携を強化しテクノロジーパートナーへ
- 2014年** ブレーキバイワイヤ油圧ユニットを追加供給開始
- 2016年** マクラーレンチームにブレーキの供給を開始して10周年



優勝 **34**回



表彰台獲得 **94**回



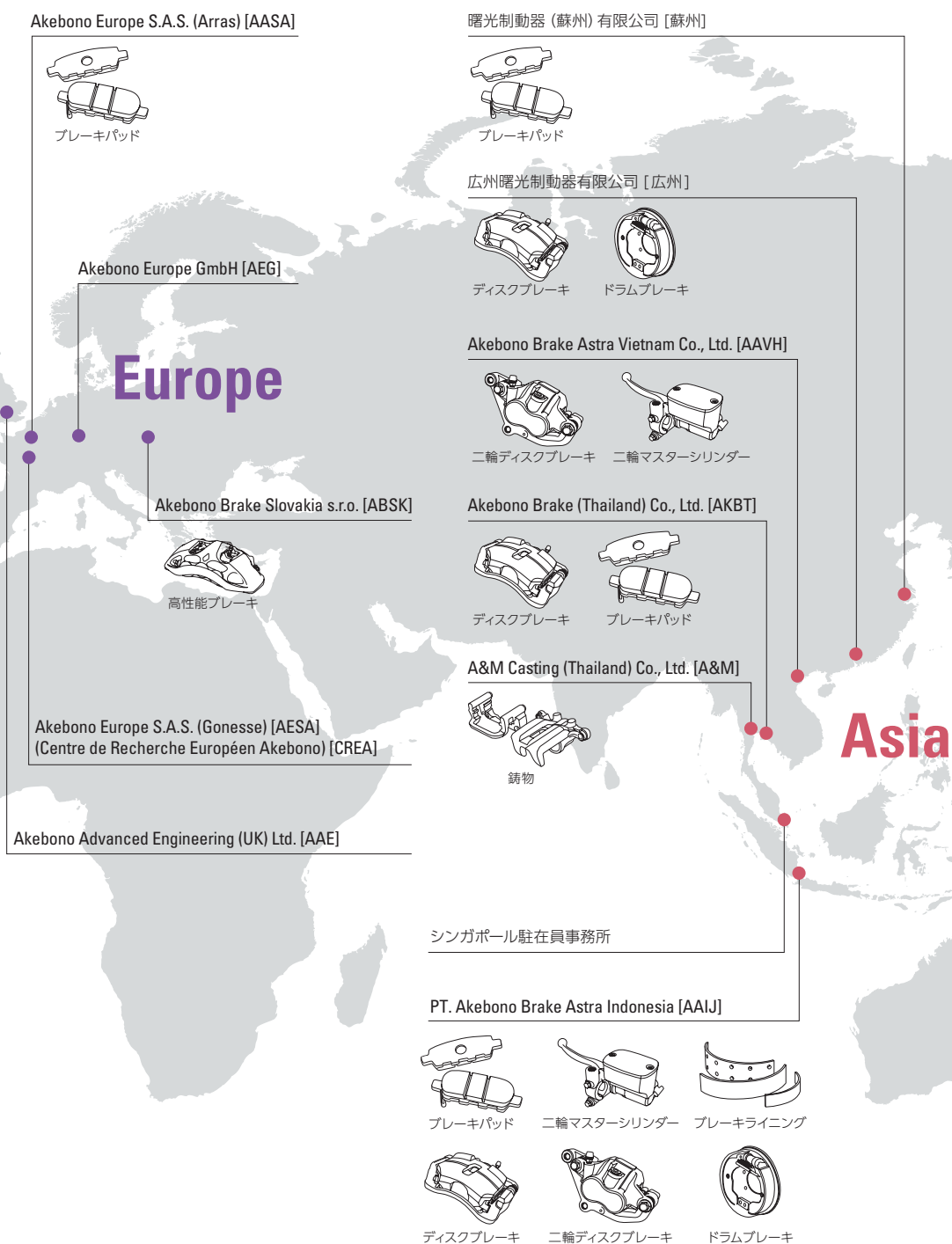
記念式典には、レーシングダイレクターのエリック・ブーリエ氏（左）、コマーシャル&フィナンシャルダイレクターのジョン・クーパー氏（右）をはじめ、マクラーレンチームから6名が参加しました。



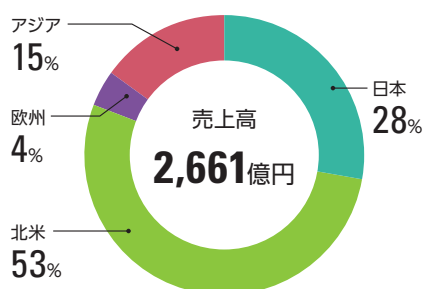
1 価値創造モデル

グローバル展開

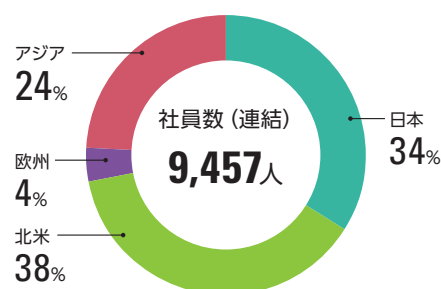
異なる市場ニーズに対応するグローバルな事業体制を構築しています。



地域別売上高比率 (2016年度)

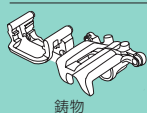


地域別社員数比率 (2017年3月末現在)



Japan

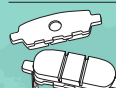
館林鋳造所



鋳物

曙ブレーキ
山陽製造 (株)

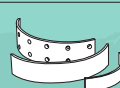

ドラムブレーキ

曙ブレーキ
山形製造 (株)


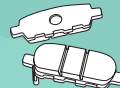
ブレーキパッド



クラッチフェーシング

曙ブレーキ
福島製造 (株)


ブレーキライニング



ブレーキパッド



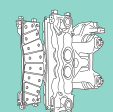
クラッチフェーシング

曙ブレーキ
岩槻製造 (株)


ディスクブレーキ



ドラムブレーキ



新幹線ディスクブレーキ

研究開発 (羽生)

North America

Akebono Brake Corporation
(Elizabethtown) [ABC]

Akebono Brake,
Elizabethtown Plant [ABE]


ディスクブレーキ ドラムブレーキ



ブレーキパッド

Akebono Brake Corporation [ABC]
Akebono Engineering Center [AEC]

Akebono Brake, Glasgow Plant [ABG]



ディスクブレーキ ブレーキパッド

Akebono Brake, Columbia Plant [ABCS]



ディスクブレーキ 高性能ブレーキ

Akebono Brake, Clarksville Plant [ABCT]



コーナーモジュール ドラムブレーキ



ローター ディスクブレーキ

Akebono Brake Mexico S.A. de C.V. [ABM]



ドラムブレーキ ディスクブレーキ

2 経営状況

財務・非財務ハイライト

(単位：億円)

	2006	2007	2008	2009
売上高	¥ 1,732	¥ 1,847	¥ 1,596	¥ 1,306
売上総利益	351	366	146	198
売上高売上総利益率 (%)	20.3	19.8	9.2	15.2
販売費及び一般管理費	213	214	209	151
売上高販売費及び一般管理費率 (%)	12.3	11.6	13.1	11.6

営業利益又は営業損失 (△)	139	152	△ 63	47
売上高営業利益率 (△は損失率) (%)	8.0	8.2	△ 3.9	3.6
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失 (△)	66	66	△ 163	21
売上高当期純利益率 (△は損失率) (%)	3.8	3.6	△ 10.2	1.6
総資産当期純利益率 (ROA) (△は損失率) (%)	4.3	4.2	△ 10.2	1.3
自己資本当期純利益率 (ROE) (△は損失率) (%)	15.0	13.7	△ 42.2	5.8

設備投資	89	149	178	54
減価償却費	93	99	114	100

営業活動によるキャッシュ・フロー	108	151	42	32
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 91	△ 160	△ 136	△ 134
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 33	1	386	△ 0

(単位：千株)

期末発行済株式数	110,992	110,992	110,992	135,992
----------	---------	---------	---------	---------

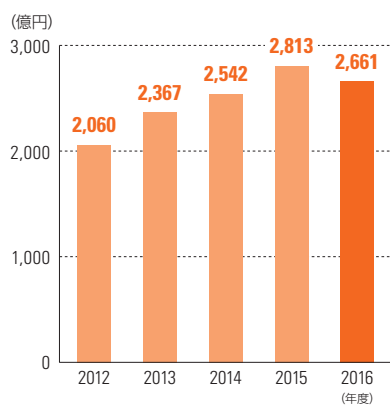
(単位：円)

1株当たり当期純利益又は当期純損失 (△)	¥ 61.86	¥ 61.85	¥ △ 151.65	¥ 17.80
1株当たり配当金	6.00	10.00	5.00	5.00

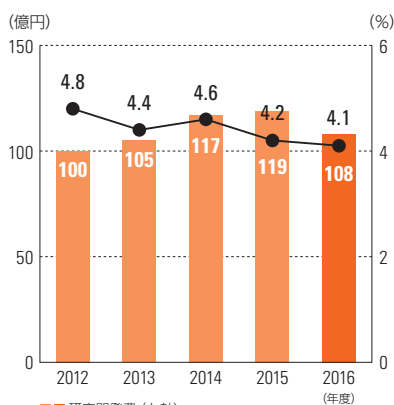
(単位：億円)

総資産	¥ 1,556	¥ 1,633	¥ 1,554	¥ 1,641
ネット有利子負債残高	402	402	477	395
ネットD/Eレシオ (倍)	0.8	0.8	1.7	0.9
自己資本	473	498	274	438
自己資本比率 (%)	30.4	30.5	17.6	26.7

売上高

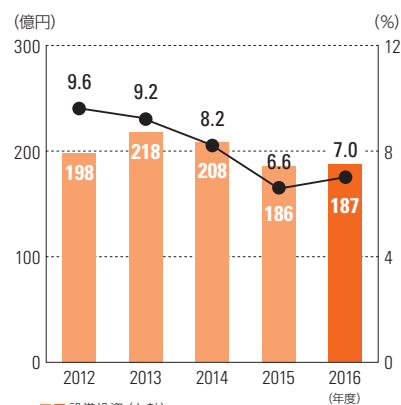


研究開発費 / 売上高研究開発費比率



※上記には研究開発費と日常的な改良に伴って発生した研究開発関連の費用が含まれています。

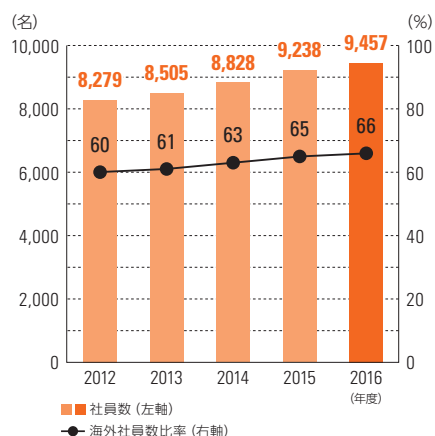
設備投資 / 売上高設備投資比率



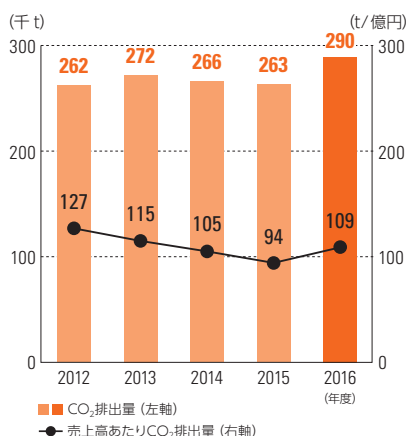
(単位：億円)

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
¥ 2,166	¥ 2,096	¥ 2,060	¥ 2,367	¥ 2,542	¥ 2,813	¥ 2,661
304	249	235	268	243	165	266
14.0	11.9	11.4	11.3	9.6	5.9	10.0
190	211	192	187	203	202	223
8.8	10.1	9.3	7.9	8.0	7.2	8.4
114	38	43	81	40	△ 38	42
5.3	1.8	2.1	3.4	1.6	△ 1.3	1.6
53	△ 32	5	24	△ 61	△ 195	4
2.4	△ 1.5	0.3	1.0	△ 2.4	△ 6.9	0.1
3.0	△ 1.8	0.3	1.3	△ 2.9	△ 9.0	0.2
11.6	△ 7.1	1.2	4.9	△ 11.5	△ 50.1	1.4
51	143	198	218	208	186	187
98	98	86	89	108	131	119
74	29	76	189	102	75	141
△ 86	△ 238	△ 41	△ 203	△ 177	△ 101	△ 159
182	14	△ 20	△ 62	58	112	△ 28
(単位：千株)						
135,992	135,992	135,992	135,992	135,992	135,992	135,992
(単位：円)						
¥ 39.75	¥ △ 24.25	¥ 3.90	¥ 18.24	¥ △ 45.83	¥ △ 146.31	¥ 2.66
10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	-	-
(単位：億円)						
¥ 1,860	¥ 1,810	¥ 1,866	¥ 1,992	¥ 2,259	¥ 2,044	¥ 2,018
369	524	681	762	958	994	1,025
0.8	1.2	1.46	1.45	1.78	4.17	4.09
471	433	465	527	539	238	251
25.4	23.9	24.9	26.4	23.9	11.6	12.4

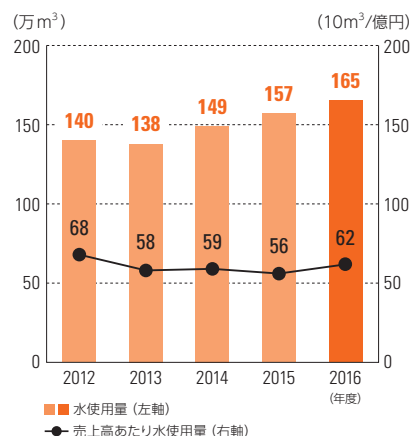
社員数 / 海外社員数比率



CO₂ 排出量 / 売上高あたり CO₂ 排出量 (グローバル)

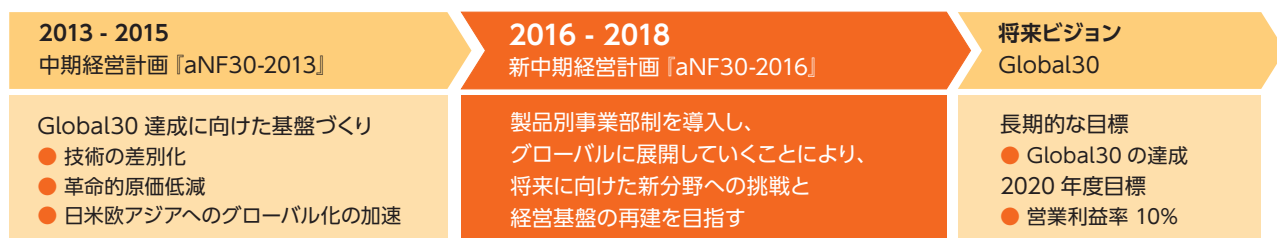


水使用量 / 売上高あたり水使用量 (グローバル)



中期経営計画の進捗状況

akebonoは、2018年度を最終年度とする3ヶ年の中期経営計画『akebono New Frontier 30 - 2016 (aNF30-2016)』を策定しました。中期経営計画は「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、これらの目標を達成することにより「健全な財務体質への回復」を果たし、持続的な成長へとつなげていきます。



『aNF30-2016』基本方針

「売上至上」から脱却し「持続的成長」へ

- 1 北米事業の立て直し
- 2 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
- 3 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

健全な財務体質への回復

数値目標 (単位: 億円)

	『aNF30-2016』		
	2016 年度実績	2017 年度	2018 年度
売上高	2,661	2,506	2,550
営業利益	42	80	100
親会社株主に帰属する当期純利益	4	30	50
自己資本比率	12.4%	13.3%	16.6%
ネットD/Eレシオ (倍)	4.1	4.0	2.9
フリーキャッシュ・フロー	△17	30	35

① 北米事業の立て直し

北米事業の立て直しに向けた諸施策の成果が計画以上の速いスピードで実現し、業績を大幅に改善することができました。2017年度以降の黒字化の目途もつきまし

た。引き続き、工場オペレーションの効率化、生産性の改善に努め、黒字体質の定着を目指します。

具体的取り組み		進捗
施策1	組織・管理体制の抜本的改革	現地主導によるマネジメント体制強化 ● 企業再建実績のあるCEOと経験豊富なCFOの採用 ● 工場長（ABEおよびABG、ABCS）の採用 ● プログラムマネージャー（PM）の採用
施策2	生産性改善	● 2016年4月以降CEO、CFO、工場長、PM、生産部門長、調達部門長を採用 ● 2017年2月には、人事部門長およびABCS工場長を採用 ● 各部署/部門のキーパーソンを中心とした組織再編を完了 ● 就労環境を改善
施策3	生産能力増強	生産負荷低減による生産性改善 ● 一部生産品目を他生産拠点に移管 ● 改善活動を推進 ● 生産工程の改善活動の推進や計画的な予防保全の実施
施策4	販売価格と仕入れ価格の見直し	新規生産設備導入による生産能力増強 ● ABCSのアルミ鋳物生産能力増強 ● ABGにアフターマーケット用パッドライン増設
		● 日本およびタイへのブレーキパッドの一部生産移管完了 ● 一部ラインを除き稼働日は3直7日から3直6日もしくは2直へと改善
		● ABCS：2016年10月より新ライン稼働開始さらに生産能力の増強を予定 ● ABG：2017年2月に1ライン稼働2017年末1ライン稼働予定
		収支構造改革 ● 2016年初めより販売価格および仕入れ価格の適正化も含めた見直しを開始 ● 収支構造を改善、今後の業績に寄与させる

② 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

当社は、日本・北米・欧州・アジアの各地域で展開しているビジネスの連携をさらに深め、グローバルでの競争力強化を目的に、製品別に営業・開発・調達・生産・生産技術の機能を振り分けた5つのビジネスユニット（BU）

を発足させました。事業部ごとの課題の抽出と仕組みの構築を加速させ、製品ごとの収益性を向上させるとともに早期のグローバルネットワークの確立を目指します。

製品ごとの収益性を向上させながらグローバルでの競争力を強化する

- 営業・開発・調達・生産・生産技術などの機能を振り分けた製品別事業部制の導入
- 地域ごとのマーケティング機能強化によるグローバルでの戦略策定
- S+tt（標準化+特性）をベースにしたグローバルでの製品戦略の展開
- グローバル調達活動による合理化の推進

ビジネスユニット（BU）	発足	対象製品	方針
HP BU	2016年1月	高性能量販車用ディスクブレーキ、パッド	欧州地域を軸に、競争力の強化とともに市場シェアの拡大を図る
Foundation BU	2016年1月	ディスクブレーキ・ドラムブレーキなど機構部品	「akebonoのモノづくり」をグローバルで強化。受注拡大とともに利益成長を目指す
インフラ&モビリティシステム（AIMS）BU	2016年4月	産業機械用製品、鉄道車両用製品、センサー製品	技術の深化・融合による新たなビジネス分野を開拓。売り上げ拡大につなげる
Friction Material BU	2016年10月	ブレーキパッド、ライニングなどの摩擦材製品	材料技術、NVH*解析・制御技術などakebonoの強みを深化し、競争力を強化
補修品 BU	2016年10月	ブレーキパッド、ライニングなどの補修品	新興国市場などのニッチマーケットを含め、グローバルで収益を拡大

* NVH：ブレーキの快適性を損なう諸々の現象。（Noise：鳴き、Vibration：振動、Harshness：路面の凹凸による振動）

2 経営状況

中期経営計画の進捗状況

3 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

ハイパフォーマンスブレーキビジネスについては、計画通りに進行しています。欧州での一貫生産体制実現に向けて、ABCSからのハイパフォーマンスブレーキキャリパー

事業の移管も順調に進んでおり、2017年内には移管が完了する予定です。

基本方針		akebonoの強み
開発方針	差別化、軽量高性能、デザイン性、高品質への徹底したこだわり	F1用ブレーキ供給で培った高性能ブレーキ技術、高性能摩擦材技術、高いNVH対応技術（快適性）をベースに、最先端の生産技術を融合し、高性能、高品質を両立
拡販方針	欧州、特にドイツプレミアムカーメーカーグループ向けで培った技術をベースにハイパフォーマンス製品を開発し他社拡販を狙う	- 高性能6ポットブレーキキャリパーを量産中 - 世界初の量産10ポットブレーキキャリパーを開発・供給中 - 技術先進性をアピール ➡ 2018年には年間約100万個生産体制へ
		 6ポットブレーキキャリパー 10ポットブレーキキャリパー

> 健全な財務体質への回復

『aNF30-2016』の「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ビジネスの拡大と欧州事業の新築」という3つの基本方針を確実に実行し、健全な財務体質への回復を果たしていきます。『aNF30-2016』初年度である2016年度は、計画に沿った進捗となり、設備投資額は149億円と目標額を達成しました。12%を目

標としている国内事業の販管費率は、昨年度の14.5%に対し初年度は14%となりました。また2016年度の開発費の実績は、108億円となりました。従来、適用開発を中心としていた開発費は、先行開発を中心とする分配にシフトし、年間100億円にすることを目標としています。引き続き、中期経営計画の各目標の早期達成に向け、さらにスピードを上げて各施策に取り組んでいきます。

			2015 年度実績	2016 年度実績
施策 1	投資の抑制 総額を年間 150 億円以下へ	設備 投資額	186 億円	149 億円 ^{※1}
施策 2	SG&A ^{※2} の削減 国内事業の販管費率を 12% へ	国内事業の 販管費率	14.5%	14.0%
施策 3	開発費の適正化 適用開発中心から先行開発中心へ 開発費 100 億円に	研究 開発費	117 億円	108 億円

※1 リース債権買い取り分 38 億円を除く

※2 SG&A：販売費及び一般管理費

事業概況

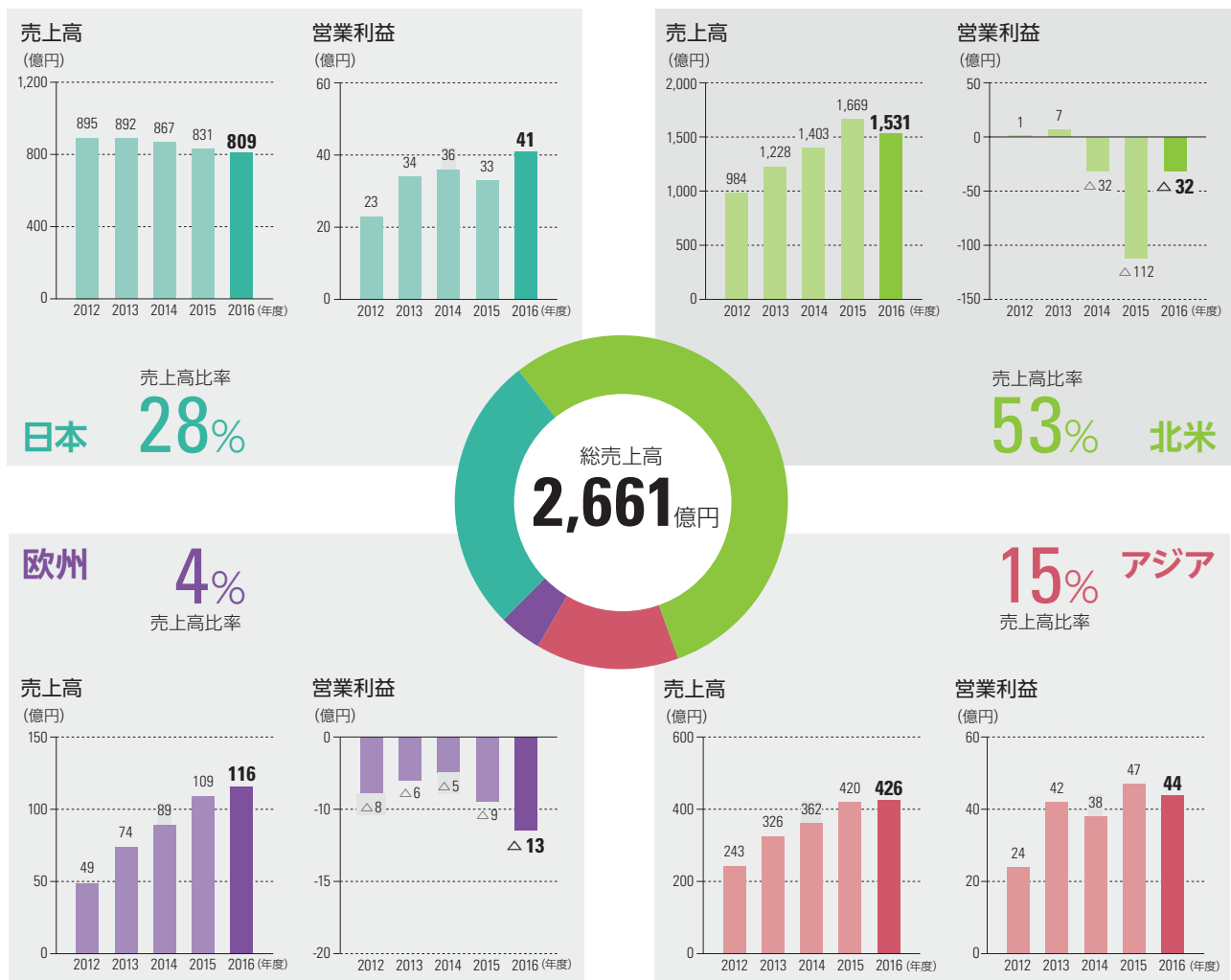
2016年度の経営成績

2016年度におけるakebonoの日本事業の業績は、日本市場の上期自動車販売の低迷や輸出の減速もあり、減収となりました。一方、海外においては、北米での受注が引き続き好調に推移していることや中国での受注の増加、欧州で高性能車向けビジネスを本格的に開始したことにより、日本を除くすべての地域において現地通貨ベースでは増収となりましたが、円高による為替換算の影響（前期比△234億円）が大きく、売上高2,661億円と、前期に比べ5.4%の減収となりました。

利益面においては、北米の生産混乱による影響（労務費・輸送費などの追加費用）が一部継続しましたが、国

内での合理化効果や北米事業の立て直しに向けた各施策（販売価格の適正化など）の成果を計画以上に早く出すことができたことに加えて、中国での受注増加などもあり、営業利益は42億円（前期は営業損失38億円）となりました。また、支払利息の減少や為替差損の発生などもあり、経常利益は8億円（前期は経常損失68億円）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、投資有価証券の一部を売却したことや補助金収入（ふくしま産業復興企業立地補助金）などの特別利益を計上したこともあり、3.5億円の利益（前期は親会社株主に帰属する当期純損失195億円）を計上することができました。

At a glance



2 経営状況

地域別事業概況 | 日本

2016年度の振り返り

日本事業は、新規受注の増加や海外からの生産移管、補修品売上の増加もありましたが、上期の自動車販売の低迷や輸出用小型トラックの減産、産業機械製品の輸出版売の減少などによる受注減で、売上高は809億円（前期比2.7%減）となりました。

利益面では、生産・調達の合理化や経費削減、海外グループ企業の開発費の見直しなどの効果があり、営業利益は41億円（前期比26.5%増）となりました。

2017年度の見通し

日本は穏やかな景気拡大が予想され、また前年度に生じた燃費問題の影響から脱し、前年に対して若干上回ることが想定されますが、2018年3月期の日本事業の売上高は765億円（前期比5.4%減）を見込んでいます。営業利益についても、合理化や経費削減に取り組む一方で、売上減少の影響や労務費の増加などの影響で減益を見込んでいます。

第6回 フレンチビジネス大賞 2017 イノベーション賞を受賞

在日フランス商工会議所が主催する「第6回 フレンチビジネス大賞 2017」において、akebonoの「高性能自動車用ブレーキの開発と量産化」がイノベーション賞を受賞しました。このブレーキは、マクラーレン社が2013年に発売した超高性能ロードカー「P1™」に搭載されているものです。フレンチビジネス大賞は在日フランス商工会議所会員企業の優れた活動を称えるために設けられた賞で、審査は在日フランス商工会議所理事、オピニオンリーダー、ジャーナリストからなる5名の審査委員により、製品やサービスの成功、革新性、社会貢献、企業倫理といった観点で行われました。授賞式はティエリー・ダナ駐日フランス大使の出席のもと行われ、記念のトロフィーが授与されました。



フレンチビジネス大賞授賞式の様子

地域別事業概況 | 北米

2016年度の振り返り

北米事業立て直しに向けた諸施策は、当初の計画を上回る早いペースで成果を上げてきており、またお客様からの新規の引き合いも回復しました。売上高については、受注は依然として高い水準で推移しており、USドルベースでは1.3%の増収となりましたが、円高の影響（△160億円）により、1,531億円（前期比8.2%減）となりました。また、前年度、多額の損失を計上する原因となった生産混乱は、各施策の実行により収束しつつあること、その他諸施策の実行の成果が表れてきたことから収支は大きく改善し、営業利益は32億円の損失（前期は営業損失112億円）にとどめることができました。

● 北米事業での重点施策の進捗状況

1. 組織・管理体制の抜本的な改革

CEOやCFOをはじめ、工場長や営業、生産、調達部門の責任者を新規に採用するなど、経営層や組織の中核となる人財を刷新し、組織・管理体制の強化を図ってきました。また、社員の意識改革とともに、就労環境の改善を図っており、2016年度はこれらの効果が表れ、大きく収益を改善することができました。2017年2月には人事部門の責任者を新たに採用し、組織・管理体制の再構築は完了しています。今後さらに、グループ内での連携の強化を図り、akebonoの「モノづくり」の原点に戻った生産性の改善と生産能力の増強を中心とした北米事業の生産体制再構築、オペレーションの安定化にグループ一丸となって

取り組み、さらなる収益改善につなげていきます。

2. 生産負荷軽減による生産性改善

グループ内各生産拠点の稼働状況やロジスティクスコストの再精査を行い、摩擦材など一部の生産品目をグループ内の他の生産拠点（日本・タイ）に移管するなど、グローバルでの生産最適化を推進してきました。旺盛な需要を背景に長期にわたり3直7日稼働の体制を強いられてきましたが、これら生産の最適化により、一部のラインを除き3直6日稼働や2直稼働へと生産体制が改善し、計画的な設備の保守や保全活動の実施が可能となってきました。その結果、生産遅れにより発生した多額の緊急輸送費が大幅に削減されるなど、収益改善の効果が現れてきています。今後さらに、生産の最適化および安定化を図っていきます。

3. 生産能力の増強

欧米地域を中心に高まるアルミ製キャリパーの需要に対応するため、日米間が連携を取りつつ、2016年4月にアルミキャリパー生産工場であるABCSの生産能力を増強し、同年10月から本格的な稼働を開始しました。また、ABGについても、利益率が高く、強い需要が見込まれる

補修品ビジネス向けの摩擦材生産設備を2017年2月に増強しました。引き続き、市場の動向を見ながら、ピックアップトラックやSUV向け製品など、お客様から必要とされる製品群の生産能力の増強を図っていきます。

4. 販売価格と仕入れ価格の精査

北米事業の収益構造改善のため、販売価格および仕入れ価格の適正化も含めた見直しを実施しました。これらの効果は、今年度はもとより次年度以降も北米事業の業績に寄与していきます。

2017年度の見通し

2016年度に実施した価格改定の効果はあるものの、北米市場の販売台数減少および一部プラットフォームの生産終了の影響を受け、売上高は減少する見通しです。

利益については、価格の改定や生産性の改善など、北米事業の立て直しのための施策が奏功していることに加え、前年度コンサルタント費用や緊急輸送費など一過性費用が大きく減少することにより、営業利益は大きく改善する見通しです。

Akebono Brake Corporation (ABC) 製EURO® Ultra-Premiumセラミックディスクブレーキパッドが最優秀輸入アフターマーケット製品賞を受賞

ABCが製造する米国市場向けEURO® Ultra-Premiumセラミックディスクブレーキパッドが最優秀輸入アフターマーケット製品賞を受賞しました。同賞は米国の自動車団体であるImport Vehicle Communityにより授与されるもので、ABCが同賞を受賞したのは2014年に続き2度目となります。

EURO® Ultra-Premiumセラミックディスクブレーキパッドは、欧州車向けに設計された製品で、欧州車に期待される高い制動性能、コントロール性や滑らかな制動感を実現しています。さらに、このパッドは、ブレーキで問題となるノイズ、バブレーション、ハーシュネスの減少といった面で最高レベルの性能を誇るとともに、ブレーキダストを大幅に削減しホイールの汚れを防ぎます。加えて、米国の一部の州で発効されている化学物質規制に対応し、銅の含有率を最小限に止め環境への配慮も行っています。

EURO® Ultra-Premiumセラミックディスクブレーキパッドは、商業的な成功、品質評価、当該製品に対する需要の高さ、流通プロセス、パッケージング、販売網における収益性などが

総合的に評価され、米国で販売されている数百におよぶ欧州車向け製品の中から選定され受賞しました。



EURO® Ultra-Premium
セラミックディスクブレーキパッド

2 経営状況

地域別事業概況 | 欧州

2016年度の振り返り

市販向けの摩擦材ビジネスが減少しましたが、グローバルプラットフォーム（全世界での車台共通化）車向け製品のビジネス拡大や高性能量販車向けディスクブレーキ製品の販売が本格化したこともあり、売上高は116億円（前期比6.5%増）となりました。

利益面では、経費削減などの効果があったものの、ABSKでの増産に向けた一時的費用が増加していることや、利益率の高い摩擦材ビジネスが減少したことにより売上構成が悪化し、13億円の営業損失（前期は営業損失9億円）となりました。

2017年度の見通し

欧州のディスクブレーキ生産拠点であるABSKが本格稼働を始め、今後、増産に向けた安定供給のための設備の増強や日本からの支援などの費用がかさむことが予測されます。これにより営業損失が拡大する見込みです。同工場はakebonoの戦略の1つとして掲げている高性能ブレーキビジネス拡大にとって最も重要な拠点と位置づけ、事業基盤確立に注力していきます。また、これまではベルギーにあった当社の100%子会社がフランス・ドイツ・スロバキアの現地法人3社を統括してきましたが、2017年4月より本社が各国の3社を直接統括する体制としました。これによりグローバルネットワークをより強固にし、欧州事業の業績向上につなげていくよう努めていきます。

Akebono Europe S.A.S. (AESA) がオートメカニカに出展

2016年9月にドイツ・フランクフルトで開催された「オートメカニカ フランクフルト 2016」にAESAがブースを出展しました。オートメカニカは自動車に関わるサービス業のために開催される世界有数の規模を誇る見本市です。今回は、自動車産業における主要企業から工房・小売店まで、74カ国4,820の出展がありました。AESAのブースには、ヨーロッパ・中東・アフリカなど30カ国から300名以上の方が来場しました。生産中のブレーキパッドとキャリパーに加えて、新しい銅フリーパッドも展示しました。このパッドは、耐フェード性と快適性を備え、性能・ノイズ・ペダルフィーリングを向上し、ホイール汚れを低減します。



「オートメカニカ フランクフルト 2016」 akebono ブース

地域別事業概況 | アジア

2016年度の振り返り

中国では、SUVブームおよび減税措置による小型車の販売好調により受注が増加し、売上高は200億円（前期比2.8%増）となりました。利益面では、労務費増に加え、ライン増加に伴う減価償却費や環境規制への対応コストが増加しているものの、摩擦材ビジネスの受注増加による売上構成変化およびコスト削減努力により、営業利益は26億円（前期比1.7%増）となりました。

タイでは、輸出用小型車の増産や、新規受注製品の生産開始、生産最適化のための北米からの生産移管品などに

よる受注増加があり、売上高は66億円（前期比10.1%増）となりました。利益面では、売上増による利益増加があったものの、小型車向け新規ビジネスの立ち上げに伴う減価償却費の増加や労務費上昇の影響および11月より操業を開始した鋳物工場の立ち上げ費用負担が発生し、営業利益は4億円（前期比9.5%減）の減益となりました。

インドネシアでは、政府が推進するローコストグリーンカー（LCGC）対応のMPV（多目的乗用車）向け新規ビジネスの受注に加え、欧州向けグローバルプラットフォーム車製品の出荷が引き続き好調なこともあり現地通貨ペー

スでは増収となりましたが、円高による為替換算の影響(△18億円)が大きく、売上高は163億円(前期比1.3%減)となりました。利益面では、インドネシアルピア安による輸入材料費の高騰や労務費の増加などもあり、営業利益は14億円(前期比17.9%減)となりました。

2017年度の見通し

中国では、小型車向けの減税幅が縮小されたものの、減

税措置が1年間延長されたことや、SUVの需要増により、販売が増加すると予測されます。アセアン地域においては、インドネシアはインフラ投資政策による下支えで、自動車市場の拡大が予想されます。タイでは景気の回復で販売の増加が予測されています。これらにより、アジア事業は前年度に対しさらなる増収を見込んでいます。収益面においては、市場競争が激しくなる中、経営管理を強化し収益向上に努めていきます。

Akebono Brake (Thailand) Co., Ltd. (AKBT) の創立10周年記念式典を開催

AKBTは2016年8月に設立10周年の記念式典を開催しました。式典では、社内コンテスト表彰や記念植樹などが実施され、社員を中心とした約400名が参加しました。

AKBTは、自動車用ディスクブレーキおよびパッドの生産拠点として2006年に設立されました。2011年には、洪水の影響で納入先が操業停止となる中、社員一同、力を合わせて困難な状況を乗り越えました。2012年にはブレーキの基幹部品であるピストンの現地生産を開始するなど、タイの自動車産業の発展に貢献してきました。今後も地域とともに持続的な成長が実現できるよう、努めていきます。

AKBTの概要

社員数	427名(直接:342名、間接:85名) ※2016年7月現在
事業内容	ディスクブレーキ、パッドなどの製造およびセールス
勤務時間	2交代勤務(8時～17時、20時～翌5時)
沿革	2006年 会社設立、キャリパー生産工場建設
	2007年 キャリパー生産工場完成、キャリパー生産開始、パッド工場建設
	2008年 パッド生産工場完成、グランドオープニングセレモニーを開催、キャリパーとパッドの納入開始
	2012年 ピストン生産工場建設・完成、ピストン生産開始



記念式典の様子

PT. Akebono Brake Astra Indonesia (AAIJ) がお客様の改善大会で優勝

AAIJでは、個人ならびにグループでのスキルと能力向上を目指し、全社的に活発な改善活動に取り組んでいます。これらの活動が実を結び、2016年に実施されたお客様の改善活動イベントで優れた成績を収めました。2016年2月に実施された「Astra Daihatsu Motor Supplier Clubs 大会」で優勝、9月には「Yamaha TVP Lean Kaizen Festival 2016」で最高位のベストサプライヤー5社に選出されました。また、同月に行われたAstraグループの自動車部門大会で優勝、さまざまな業種が集まる本大会への出場を果たし、12月の「Toyota Kaizen Festival」でも優勝を勝ち取りました。今

後もより一層研鑽を重ね、AAIJはインドネシアを皮切りに真のグローバルサプライヤーを目指していきます。



Toyota Kaizen Festivalの様子

サステナブル経営の考え方と取り組み

akebonoは事業活動において、社会ニーズの発掘や課題の解決に積極的に向き合うことこそが社会への貢献であると同時に自社の成長の源泉であると捉え、サステナブル経営に取り組んでいます。

E 環境 | 環境負荷の低減

社会に「安全・安心」を提供し続け、地域社会と相互に発展していくために、akebonoは環境に配慮した製品づくりを進めています。

環境マネジメント

- ・環境基本理念・方針
- ・PRTR対象物質の排出量
 - ≫ 目標型排出量取引制度における優良大規模事業所認定

開発での取り組み

- ・銅フリー摩擦材の開発と展開
- ・摩耗粉を出さないMR流体ブレーキ

調達での取り組み

- ・グリーン調達・グリーン購入
- ・高懸念環境負荷物質への対応

生産での取り組み

- ・大気浄化システムの導入
- ・環境に優しい設備の設計に向けた若手技術者の育成

物流での取り組み

- ・エコ運転への取り組み

S 社会 | ステークホルダーとのつながり

akebonoは、持続可能な成長、発展のために、すべてのステークホルダーの皆様と健全で良好な関係を維持・促進するよう努めています。

人財・ダイバーシティ

- ・グローバル人財開発・人事制度
 - ≫ Ai-Forum
 - ≫ 海外インターンシップ受け入れ
- ・ダイバーシティ（人財の多様化）に対する取り組み
 - ≫ キャリア支援活動
- ・ワークライフバランスへの取り組み
 - ≫ 健康経営の推進

地域社会の皆様とともに

- ・将来を担う学生を支援する「就職進学制度」
- ・会社・工場見学の受け入れ
 - ≫ ブレーキ博物館

安全・安心の提供

- ・労働安全衛生マネジメント
- ・アスベスト問題への取り組み

企業価値向上への取り組み

- ・コーポレートブランド経営とCSRの位置づけ
- ・コーポレートブランド意識調査
- ・社会ニーズの発掘と課題解決への挑戦

G ガバナンス | 持続的な成長に向けて

ガバナンスの強化による企業価値の向上を目指します。

コーポレート・ガバナンス体制

- ・基本的な考え方
- ・コーポレート・ガバナンス体制の概要
- ・社外取締役および社外監査役
- ・監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況
- ・役員報酬
 - ≫ 取締役会の実効性評価

マネジメント・システム

- ・リスク管理体制
- ・コンプライアンス
- ・情報セキュリティ

ウェブサイトではより詳細な情報がご覧いただけます

■ akebono CSR サイト
http://www.akebono-brake.com/csr_environment/index.html
 スマートフォンやタブレットでもご利用いただけます



■ オフィシャルウェブサイト
<http://www.akebono-brake.com/index.html>
 ■ IR サイト
<http://www.akebono-brake.com/ir/index.html>
 ■ akebono をご紹介します
<http://www.akebono-brake.com/sp/corporate/jp/>

環境マネジメント

環境基本理念・方針

グループ共通の環境基本理念・環境基本方針のもと、事業による環境負荷の低減と環境に優しい製品の開発に努めています。

環境基本理念

私たちは、曙の理念と akebono 21 世紀宣言に基づき、21 世紀の社会と環境に貢献する新しい『価値』を提供し続けます。また、地球の一員として地球規模の環境保全に努め、環境と調和した安全で豊かな社会の発展に自主的・継続的に取り組みます。

2001年制定

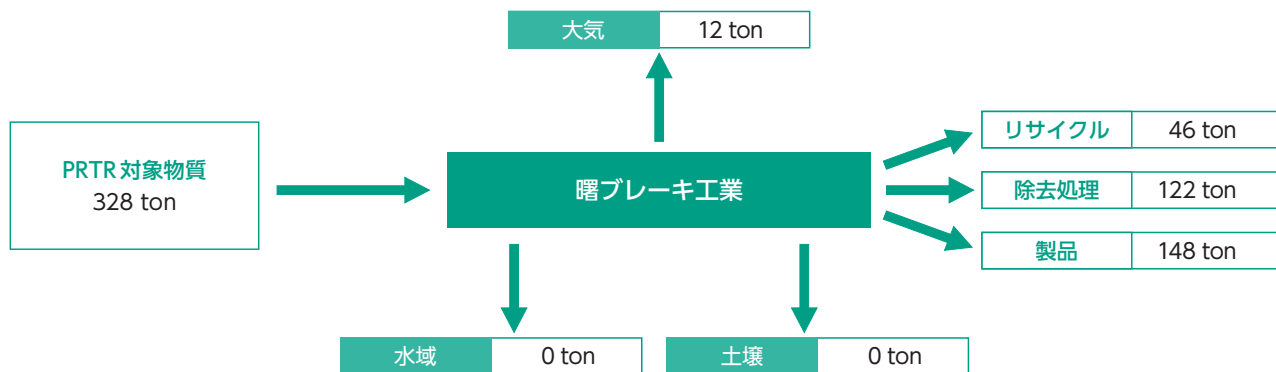
環境基本方針

1. 製品の開発・設計段階から安全と環境保全に配慮した取り組みを積極的に行い、環境負荷の少ない技術開発・商品開発を推進します。
2. 省エネルギー、省資源、廃棄物の削減およびリサイクルの推進など、循環型社会構築のための継続的な環境負荷低減に向けて、全社員一人ひとりが努力します。
3. 国内、海外を問わず、環境にかかわる法律・規制・協定などは当然のこととして遵守し、さらに自主管理基準を制定して環境管理レベルの向上に努力します。
4. 私たちの環境保全に関する取り組みがより広く理解されるよう、積極的な情報公開を行い、地域社会との協調を図り、より良い生活環境を実現するために努力します。

2001年制定

PRTR 対象物質の排出量（2016 年度）

akebono は、資源循環に取り組み、水の使用量、廃棄物や化学物質の排出量を最小化すると同時に、資源の有効活用を進め、循環型社会の構築に貢献できるモノづくりに取り組んでいます。



※ PRTR(Pollutant Release and Transfer Register、環境汚染物質排出・移動登録)：対象となる化学物質を製造・使用・排出している事業者が、排出量および廃棄物処理のために事業所の外へ移動させた量を把握・集計・公表する制度

>> 目標型排出量取引制度における優良大規模事業所認定

埼玉県羽生市にある Ai-City（本社）は CO₂ 排出量の削減に優れた対策を実施しているとして、埼玉県から「優良大規模事業所（準トップレベル事業所）」に認定され、2017 年 4 月に認定証が交付されました。

埼玉県は事業活動に伴う CO₂ 排出量を削減するため、目標設定型排出量取引制度を 2011 年度から導入しており、特に優れた取り組みを実施する事業所を「トップレベル事業所」「準

トップレベル事業所」に認定しています。

akebono はかねてから、廃熱や廃温水を利用した発電設備の導入や、太陽光発電による照明の高効率化、ビルエネルギー管理システムによるエネルギーの見える化など省エネ活動に取り組んでいます。持続可能な発展のために、今後も CO₂ 削減への取り組みを実践していきます。

開発での取り組み

- 材料の環境負荷物質調査
- 環境負荷物質の削減
- 欧州REACH規制への対応
- 各国法規への対応
- 欧州廃車指令への対応
- VOCの削減
- 北米化学物質規制への対応

銅フリー摩擦材の開発と展開

米国ワシントン州とカリフォルニア州では、ブレーキ摩擦材から排出される化学物質が河川や湾の生態系に影響を及ぼすことを防ぐために、自動車ブレーキ摩擦材に含有される化学物質規制に関する州法が発効されています。カリフォルニア州では、2021年から銅の規制が始まり、2025年以降、銅含有率0.5%以上の摩擦材の新車組み付けが禁止となります。従来の摩擦材には、高温時の効きの安定性のために銅が使用されてきましたが、akebonoでは、銅フリー摩擦材を開発し、補修用としては2007年から、新車装着用としては2014年からお客様に納入しています。複数の素材を組み合わせることで、銅を使用する際と同等の性能をもたせ、コストも同等に抑えています。

また、akebonoブランド補修用ブレーキパッドの約8割^{*}は、銅含有量をカリフォルニア州の2025年規制値未満とすることを実現し、さらに今後規制の対象となる可能性のあるアンチモンのフリー化もいち早く達成しています。

今後もワシントン州法への対応なども継続して、確実に法規対応していきます。

※ 出荷枚数ベース



銅フリーパッド

摩耗粉を出さないMR流体ブレーキ

中央技術研究所では、自動車の電動化への対応と地球環境に配慮した製品として、摩耗粉ゼロを実現する「MR流体ブレーキ」の研究開発に取り組んでいます。

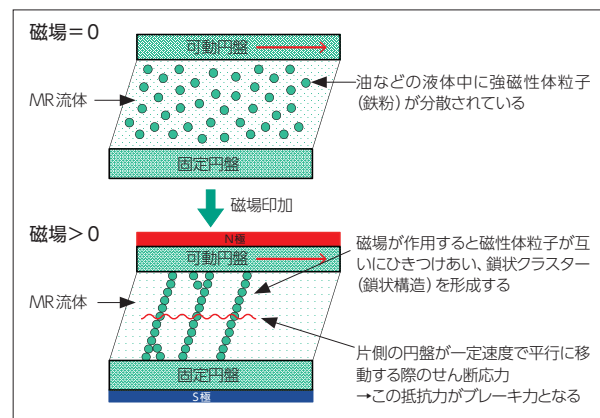
MR流体 (Magnetorheological Fluid) とは、磁気に反応することで特性が液体から半固体へと変化する流体のことで、1960年代から研究されてきた機能性材料です。磁場を加えると、液体中に分散された粒径数ミクロンの強磁性体粒子（鉄粉）が磁界方向に整列して鎖状粒子クラスターを形成し、半固体化します。

MR流体ブレーキは、車両に固定された円盤と、ハブベアリングと一緒に回転する円盤が交互に配置されている間にMR流体が充填される構造のブレーキです。ブレーキ内部に配置された電磁石のコイルに電流を流し、円盤

と垂直の方向に磁界を発生させることで固定円盤と回転円盤の間に鎖状粒子クラスターができます。回転円盤は回転し続けているため、鎖状粒子クラスターがせん断変形を受け崩壊し、隣のクラスターとつながり、また崩壊するという現象が繰り返され、回転円盤に抵抗力が発生します。この抵抗力がブレーキ力となります。

MR流体をブレーキに用いることによって、摩耗しないため摩耗粉が発生せず、環境負荷物質の排出を抑えることが可能となります。また、MR流体は磁場に数千分の1秒の速さで反応するため、俊敏かつ安定した制御が可能となります。さらに、電子制御装置で電圧（起磁力）を直接コントロールするため、あらかじめ設定された効きのパターンの中から、ユーザーが自分の好みのブレーキフィーリングを選べるようになります。

akebonoは約3年前から、超小型モビリティを対象に研究開発を行い、2015年3月には試作品を完成させました。スマートシティやスマートモビリティに適合したスマートブレーキとして、2020年の実用化を目指し、実験（実走・台上）と改良を重ねています。



MR流体を使ったブレーキの原理



MR流体ブレーキ（試作品）とそれを搭載した超小型モビリティ

調達での取り組み

- グリーン調達
- CSR調達
- グリーン購入

グリーン調達・グリーン購入

akebonoは、「グリーン調達ガイドライン」(2005年度策定、2011年度改訂)に基づき、お取引先様のご協力のもと、環境負荷の少ない材料、部品、副資材を調達するなど、資材購入段階から環境およびCSRに配慮する取り組みを進めています。お取引先様に対してもISO14001をはじめとする外部機関の認証取得活動を推奨し、環境マネジメントのレベルアップを働きかけています。今後の課題として、海外拠点における展開にも積極的に取り組んでいきます。

【グリーン調達、グリーン購入】
グリーン製品の製造に必要な資材や副資材、または事務用品、OA機器などを対象に、より環境負荷の少ない製品を優先して購入する活動。

高懸念環境負荷物質への対応

高懸念環境負荷物質 (SVHC^{*}) や使用禁止物質の含有調査に際しては、お取引先様のご理解とご協力を得た上で、製品単位で使用する部品や材料の確認を行い、お客様への報告を行っています。また、各法令に準拠した購入品への表示等の対応も進めています。

【高懸念環境負荷物質 (SVHC: Substance of Very High Concern)】
一定程度以上の発ガン性・変異原性・生殖毒性物質や、残留性、蓄積性、毒性を有する物質、残留性および蓄積性が極めて高い物質、さらに内分泌かく乱特性をもち、人の健康や環境に深刻な影響を及ぼすことが懸念される化学物質。

生産での取り組み

- 3R (リデュース・リユース・リサイクル) への取り組み
- CO₂ 排出量の削減
- ゼロエミッションの追求
- 産業廃棄物の削減
- ISO14001の推進

大気浄化システムの導入

大気汚染が深刻化している中国では、各地の工業団地で自主基準が課せられることがあります。蘇州では大気浄化システム (電気集塵機^{※1}、低温プラズマ処理^{※2}、スクラバー処理^{※3}、活性炭処理、活性炭再生) を新設し、法律よりも厳しい自主基準に適合しました。この浄化システムは空気の脱臭にも寄与します。

※1 電気集塵機：放電極からのコロナ放電により大気中の塵やオイルミストを帯電させ、集塵極で集塵する装置。電流が小さいためランニングコストを低くすることが可能。

※2 低温プラズマ処理：低温プラズマは気体の1%程度をプラズマ化 (陽イオンと電子に分離) したもので、常温でもプラズマ電子 (数千℃) を有し、有機物質を分解することが可能。

※3 スクラバー処理：大気中の塵や物質を水シャワーで吸着捕集する。

環境に優しい設備の設計に向けた若手技術者の育成

akebonoでは、将来の設備設計を担う技術者の育成を目的とした、「1個の動力で動くブレーキ製造工程のミニチュアラインをつくる」というプログラムを実施しています。このプログラムでは、生産技術部門に配属された1～5年目の若手チームが、通常業務のほかに「ミニチュアラインづくり」を兼務し、企画、設計から製作までを一貫して行います。

この取り組みは2010年度から実施しており、2016年度は次世代摩擦材製造設備のミニチュアラインを製作しました。元となる実際の設備は2012年に山形製造に導入されたもので、小さな生産単位での製造が可能となるようラインの設計を見直し、電力消費量を従来の半分まで削減することを実現しています。

ミニチュアライン製作においては、各工程の動作性に加え、ライン全体のタイミング連動などにも配慮し、動作部の軽量化などさまざまな工夫を施しています。今後も、ライン全体を俯瞰し、省エネで高効率な設備設計を自らの手で実現していく技術者の育成に取り組んでいきます。

物流での取り組み

- 輸送資材の工夫
- 改正省エネ法への対応

エコ運転への取り組み

akebonoグループの運送事業会社であるアロックスではトラック動態管理システムを導入しています。トラック動態管理システムとは、各トラックの走行データ (エンジン回転数・車速・加速度・位置情報など) を本社に自動送信し、そのデータや天候・渋滞情報をもとに、運行管理者が各ドライバーに渋滞回避や休憩の指示などを与えることで、安全や環境に配慮した運行を可能にするシステムです。さらにアイドリング時間、急加速、急ブレーキなどの情報からドライバーのエコ運転度を客観的に判定し、ランキング化するなど、エコ運転、安全運転へのモチベーションの向上にも活用しています。物流における省エネ化と合理化に継続して取り組み、安全と環境を守ります。

S 社会 | ステークホルダーとのつながり

人財・ダイバーシティ

人事基本方針

**社員一人ひとりに機会を提供し、
会社の成功を共に分かち合える社員を
支え続けていくこと**

「会社を成功に導く最も重要なファクターは『人財（社員）』である」という考えのもと、「社員一人ひとりに機会を提供し、会社の成功を共に分かち合える社員を支え続けていくこと」を基本方針として、「個の確立」と「相互の尊敬と信頼」を基盤に、グローバルでの長期人事政策の構築を目指しています。

また、人間を尊重し、多様性と創造性にあふれる組織づくりを目指して、人権教育・啓発に取り組んでいます。

グローバル人財開発・人事制度

人権・個人の多様な価値観・個性・プライバシーを尊重し、国籍を問わず、適切な人財が適切なポジション・地域で業務を行えることを理想として教育プログラムや人事制度、採用活動の整備を進めています。特に、これまで各地域で独自の教育プログラムや人事制度を運用して

いたため、国籍や言語・文化の異なるメンバーと同じ業務に取り組む機会が少なかった日本の社員のグローバル対応力を高めることを目的として取り組んでいます。「コミュニケーション能力」、「異文化対応能力」、「言語能力」の向上に重点を置いて人財育成プログラムの強化を図っています。

教育・研修プログラムの整備の一環として、入社時には全世界のグループ拠点で統一したパッケージを用意しています。akebono の成り立ちや歴史、地域ごとの事業の特徴に始まり、APS（「Akebono Production System」、*「Akebono Philosophy and Spirit」*）やコーポレートブランド経営などのakebonoの企業文化や哲学をまとめた「akebono Starter Book」を発行し、研修で使用しています。これによる学習を通して、akebono社員として共通で身に着けておきたい基本的な知識や考え方の統一を図ると同時に、地域ごとの特色を活かしたオリジナル教育プログラムを追加することで、それぞれの国や拠点ごとにふさわしい教育プログラムを確立しています。

≫ Ai-Forum

akebonoでは、社員に海外の多様な価値観に触れる機会を提供し、グローバルで活躍できる人財を育成しています。研修センター Ai-Villageでは、Ai-Forum（アイ・フォーラム）という、akebonoの国内外の社員が多様な主題についてプレゼンテーションやディスカッションを行う研修プログラムを開催しています。2016年5月に実施したAi-Forumでは、「自動車業界でキャリアを積んでいる女性」をテーマにパネルディスカッションを開催し、さまざまな拠点で活躍するマネージャークラスの女性社員5名がパネリストを務めました。当日は、女性社員はもちろん男性社員も積極的に参加し、キャリア形成や相互理解について活発な議論が行われました。また、仕事で直面した困難への対処、仕事と家庭の両立などに関するアドバイスをもらえる、新しい人脈や絆をつくる場となりました。今後もより多くの社員に海外の多様な価値観に触れる機会を提供し、グローバルで活躍できる人財育成に注力していきます。



パネルディスカッションの様子

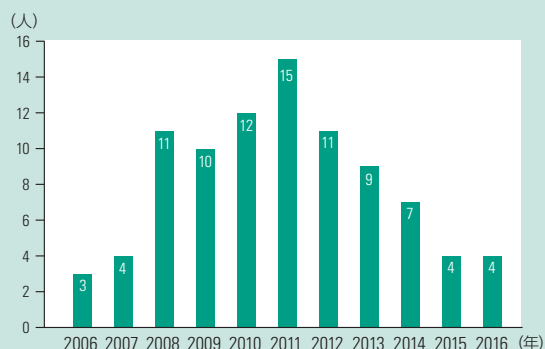
海外インターンシップ受け入れ

海外からのインターンの受け入れを積極的に行っています。また、インターンと社員の交流を促進する教育プログラムを設け、より多くの社員に海外の多様な価値観に触れる機会を提供することで、グローバル人材の育成に役立てています。

インターンの出身国

アメリカ、イギリス、イタリア、インド、ギリシャ、スウェーデン、オーストリア、スペイン、タイ、スロバキア、ドイツ、トルコ、フランス、フィンランド、ポルトガル、メキシコ、モロッコ、カナダ、ハンガリー、オランダ、ポーランド、チュニジア

インターンシップ受け入れ人数の推移



ダイバーシティ（人財の多様化）に対する取り組み

akebonoでは、社員一人ひとりが大切にしている価値観を認め、その多様性を尊重することで、企業力を高めることを目標としています。その人らしい働き方や生き方を尊重することが仕事における創造的な発想につながり、それらの集積した結果として企業の活力が高まることを期待しています。グローバルな事業展開にあたり多様な価値観、文化をもった人財に対して「一人ひとりの能力を最大限に発揮できる組織づくり」が必要と考え、人財の多様化を推進するために、国籍を問わず採用活動に取り組んでいます。

akebonoのダイバーシティ・マネジメントは、多様化推進、ワークライフバランス推進、キャリア支援を3つの基本テーマとしています。今後さらなるダイバーシティ推進活

動を通じて、2020年までに女性管理職数を2014年の2倍とするなどの目標を掲げ、取り組んでいます。

ダイバーシティの基本テーマ



キャリア支援活動

akebonoのダイバーシティ推進室では、キャリア支援の一環として、「ネットワーキング」、「ドリームマップワークショップ」、「役員と話そう」という活動を2015年度から行っています。

ネットワーキング

女性社員同士のつながりをつくり、仕事の不安や悩みを共有することで、解決につなげます。

ドリームマップワークショップ

キャリア研修の一環で、将来の目標（夢）をビジュアル化し、自分の理想とするキャリアを明確にします。

役員と話そう

社員と役員との懇談の場を設定し、接点をつくるきっかけを提供することで、社員一人ひとりの視野を広げ、向上心を育みます。

今後もこれらの活動を継続し、全社で「一人ひとりの能力を最大限発揮できる組織へ向けた活動」を行っていきます。



ネットワーキングの様子

ワークライフバランスへの取り組み

ワークライフバランスの考えに基づき、社員が「仕事」と「仕事以外の活動」のバランスを取りながら、それぞれの望む働き方が実現できるよう環境整備を行っています。

その1つとして、家族の育児や介護と仕事の両立を多方面からサポートするさまざまな制度を設けています。また、地域活動や語学習得などの自己啓発の機会や、キャリア支援プログラムの提供も行っています。

さらに、制度の整備と合わせて、制度の内容や利用までの流れなどを「ライフサポート応援団」という冊子にまとめ、全社員に配布し、活用の促進にも取り組んでいます。

これらの取り組みにより、akebonoは、2016年10月、埼玉労働局から「次世代育成支援対策推進法」に基づく

「子育てサポート企業」として認定を受け、次世代育成支援認定マークである「くるみん」マークを取得しました。2007年11月、2013年6月にも認定を受けており、今回で3回目の「くるみん」マーク取得となります。

今後は、日本の少子高齢化など、将来の課題を見据えた取り組みを

積極的に行うことで、さまざまな社会課題や環境の変化に企業全体で対応し、多様で柔軟な働き方を選択・実現できる職場環境をつくるため、社員の意見を反映しながら、各種制度の継続と改善に努めていきます。



次世代育成支援認定
「くるみん」マーク

akebonoが実施する主な取り組み

育児休職制度	子どもが満3歳の3月に達するまで取得可能（分割取得も可能）。「休職援助金」を共済会より支給 ※「育児休職制度」は法定基準を上回る制度を整備しています。	
キャリアパートナー制度	家庭の事情で退職した勤続経験3年以上の社員は、一定の基準を満たす場合に、退職後5年以内まで復職が可能	
介護休職制度	対象家族1人につき2年間取得可能。「休職援助金」を共済会より支給	
看護休暇制度	小学校6年生までの子どもを看護するための休暇を年5日間、2人以上の子どもを看護する場合には10日間取得可能 (負傷または疾病にかかった子どもの看護または予防接種・健康診断を受けさせるため、有給休暇とは別に取得可能)	
勤務時間短縮等の措置	<育児のための制度> ①短時間勤務制度： 子どもが小学6年生の3月末までの期間、複数回取得可能 ②フレックスタイム制度（対象部署） ③育児サービス費用の補助制度 （共済会より、子どもが満3歳の3月まで毎月一定額支給）	<介護のための制度> ①短時間勤務制度： 対象家族1人につき通算3年までの期間、複数回取得可能 ②フレックスタイム制度（対象部署）
社内環境整備	・社員の仕事と家庭の両立に配慮する必要性について、新任管理職を対象に研修を実施 ・仕事と家庭の両立に役立つ情報を、冊子配布およびイントラネットにより提供 ・社員の家族が職場を訪問する「akebono参観日」を、毎年子どもの夏休み期間等に実施	
傷病休暇制度	不慮の病気や怪我の際に安心して療養できるよう、毎年付与される年次有給休暇とは別に12日/年の傷病休暇を付与	

健康経営の推進

akebonoは、2017年度より、会社の事業主としての安全・健康への「配慮義務」と社員の「自己保険義務」を両輪に、健康経営を推進していくこととしました。社員の健康意識を高め、職場環境の改善を進めることで、心身ともに健康で充実した状態を創り出し、生産性・創造性の向上を目指します。2017年4月には、「社員が心身ともに健康で充実した生活を送

るとともに、社員と会社がともに成長し、社会に貢献し続けていくために、健康づくりに資するさまざまな施策を積極的に推進する「健康経営宣言」を制定しました。従来取り組んでいた活動を体系化し、心身両面の健康促進や健康意識の向上に向けた取り組みを進めています。

地域社会の皆様とともに

将来を担う学生を支援する「就職進学制度」

akebonoでは、働きながら短期大学の保育課第二部（夜間課程）や栄養専門学校に通い、3年間で幼稚園教諭二種免許状、保育士資格や栄養士資格を取得できる就職進学制度を1965年から実施しています。本制度を利用する学生をakebonoでは「保専生」と呼んでいます。

就職進学制度は、現在は福島製造でのみ実施されています。保専生は寮で共同生活を送りながら交代勤務に就き、学業と仕事を両立させています。給与から学費を支払うことにより、自分の力で学校を卒業し、資格を取得することができます。資格取得後はakebono以外の企業や幼稚園、保育所などに就職します。現在この制度を利用した卒業生は3,000人を超え、親子2代で利用した方もいます。

akebonoは、保専生を中心とした地域住民とのつながりを大切にするとともに、若者の夢の実現を支援していきます。

会社・工場見学を受け入れ

2016年度は、社会科見学の一環として埼玉県の小中学校4校、249名以上のAi-City(本社)見学を受け入れました。会社説明、Ai-Museum（ブレーキ博物館）やブレーキ技術教育巡回車両の見学、モノづくりセンターでの体験を通してakebonoとその製品への理解を深めてもらうとともに、安全意識の向上に努めています。

今後も国内だけでなく、海外を含めた地元企業や地域の方々と一緒に学び、成長していくことができるような取り組みを継続して進めていきます。

安全・安心の提供

労働安全衛生マネジメント

労働安全衛生においては、中央安全環境委員会を中心

とする管理体制により、社員の安全と健康を確保し、事業活動におけるリスクの把握と低減、災害・事故などの未然防止を徹底しています。特に、社員の安全を守ることを最重要課題と考え、すべての社員を対象に事前安全教育の受講を義務づける規定を設けています。また、安全に関する重要事項をまとめた冊子を全社員に配布するとともに、安全を基礎から学ぶ機会を定期的に設け、意識の向上を図っています。

アスベスト問題への取り組み

1970年代、akebonoは日本の企業の中でもいち早くノンアスベスト製品の開発を始めました。他社に先駆け、1992年には乗用車OEM（新車組付け）用の全製品を、1994年には商用車OEM用の全製品をノンアスベスト製品に切り替え、2000年以降は補修部品においてもアスベスト製品の生産を全面的に中止しています。アスベストに関する健康相談を受け付けるとともに、周辺住民の皆様や、退職者とそのご家族を対象に、当社負担での健康診断を実施し、累計受信者数は2017年3月末時点で625名となりました。この取り組みは今後も継続していきます。

なお、アスベストによる健康被害に対する損害賠償を求めて2012年11月28日付で元社員およびご遺族により提訴された訴訟につきましては、2015年12月25日に和解が成立しました。

健康診断受診者数内訳（2005年8月～2017年3月末現在）
（ ）内は前年度からの増加数

	退職者	退職者 ご家族	周辺住民	合計
石綿肺所見あり	41名	0名	0名	41名
塵肺所見あり	16名	0名	0名	16名
所見なし	417名 (+5名)	37名	114名 (+1名)	568名 (+6名)
合計	474名 (+5名)	37名	114名 (+1名)	625名 (+6名)

≫ Ai-Museum

Ai-Museum（ブレーキ博物館）は、創業75周年を記念して2004年に設立されました。800m²の館内には、自動車用をはじめ二輪車用、鉄道車両用など300点以上ものブレーキを展示しています。歴史的にも貴重な製品や資料を通じて、akebonoのブレーキ専門メーカーとしての歩みをご覧ください。

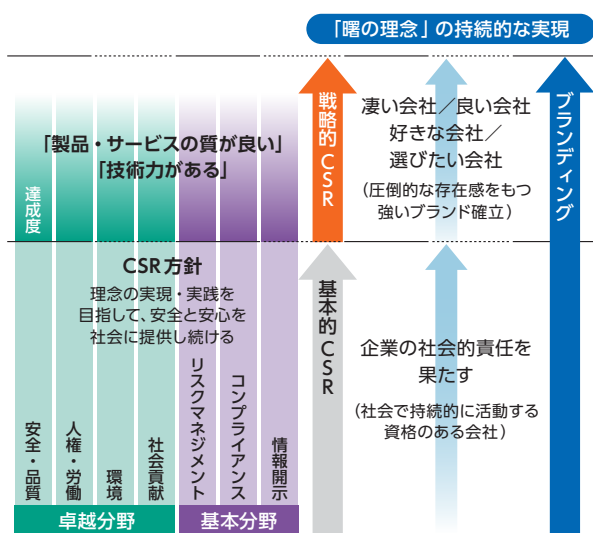


企業価値向上への取り組み

コーポレートブランド経営とCSRの位置づけ

akebonoは「曙の理念」と「akebono 21世紀宣言」に基づき、2005年からコーポレートブランド経営を導入しています。akebonoのコーポレートブランド経営は、事業を通じて接する重要なステークホルダーを、お客様、株主様、社員という3つの視点で捉え、そのバランスを取りながら企業価値を向上させていくという考えに基づいています。2005年10月には「目指す企業像」を表した「ブランドステートメント」を制定し、コーポレートブランド推進活動を本格的にスタートしました。この活動は「曙の理念」を実現し、社会から選ばれ続ける存在となることを狙いに、自社ブランドへの誇りに支えられた社員の自発的行動によってakebonoの強みを伸ばしていくものです。2008年度からは高めたい企業イメージを「製品・サービスの質が良い」「技術力がある」の2つに絞り込み、今まで以上に企業としての魅力や実力を高めることで、akebonoブランドのさらなる飛躍を目指しています。

akebonoにおけるブランディングとCSRの関係概念図



akebonoでは、企業の社会的責任（CSR）は、企業の存続条件そのもので、確実に果たしていかなければならない要件であるという考えのもと、個々の活動に取り組んでいます。社会から求められる基本的なCSR活動を経営の「基盤整備」として位置付け、これらの活動とともに、社会価値と企業価値をより一層高める戦略的CSR活動を含めた一連の取り組みをブランディングと定義しています。akebonoは今後も、「理念の実現・実践を目指し、安

全と安心を社会に提供し続け、強みを伸ばす」ことを念頭に持続的成長を目指していきます。

コーポレートブランド意識調査

コーポレートブランド経営を効率的に実践するため、akebonoでは独自の「コーポレートブランド意識調査」を実施しています。この調査は、ブランディング推進活動を進めていく上で、PDCAをしっかりと回していくために必要不可欠な取り組みとして、2005年のコーポレートブランド経営導入時から毎年行っています。

調査対象は、国内外の全社員だけでなく、各分野のお客様やお取引先様など広範囲にわたります。2016年度も日本・北米・欧州・アジアのすべての拠点で調査を実施しました（回答者数：合計6,355名）。

2016年度の調査では、自社の技術力に関する社員の印象が低く推移している傾向が見られました。これらの結果については、社員が自社の技術力に触れる機会が少ないことが要因のうちのひとつであると推察し、2017年度は、自社の技術により多くの社員に触れてもらえる「ブランディング活動2017 akebono技術祭」を開催することとしました。社員が自社の技術水準を改めて見直し、さらに向上していくように促す機会を積極的につくっていく計画です。

さらに、2017年度は、BU（ビジネスユニット）制の導入に伴い、調査票の設問を大幅に刷新する予定です。akebonoが有する強みや課題などの現状を浮き彫りにできるよう、より具体的な内容に言及した設問を加えています。今後も継続的に調査を実施し、結果に応じた施策を地道に実施していくことで、社員の意識の高まりをすべての業務品質の向上につなげていきます。

社会ニーズの発掘と課題解決への挑戦

より安全で安心な社会の構築に貢献するために、akebonoはさまざまな視点から事業を通じ社会ニーズの発掘と課題解決に取り組んでいます。特に、人と環境に優しい製品などの次世代技術開発に注力するとともに、街づくりや人々の生活を支えるインフラ＆モビリティ事業の推進などによって企業価値を高めていきます。

コーポレート・ガバナンス体制

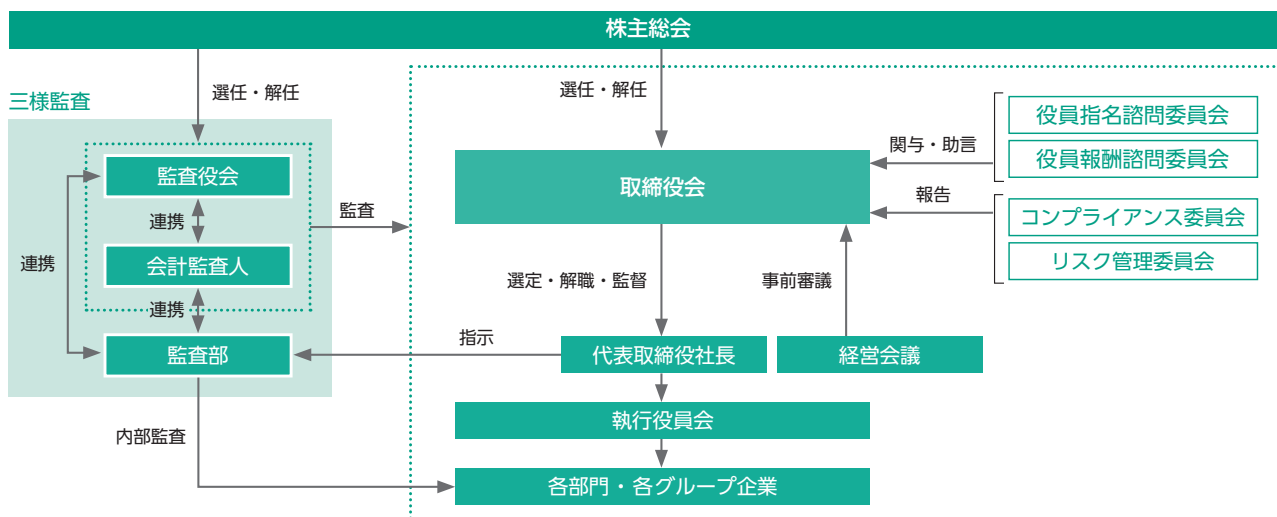
基本的な考え方

akebonoは、企業理念を、『私達は、「摩擦と振動、その制御と解析」により、ひとつひとつのいのちを守り、育み、支え続けて行きます。』と定めています。この企業理念のもと、経営方針である「お客様第一」、「技術の再構築」、「グローバルネットワークの確立」に基づき、モノづくりを通じた新たな価値の創出と、企業価値・株主価値のさらなる向上を目指すとともに、重要保安部品メーカーとして、お客様、株主様、お取引先様、社員、地域社会を含むすべてのステークホルダーと、健全で良好な関係を維持・促進し、持続可能な成長、発展を遂げていくことが重要だと考えています。これらのビジョンの実現を目指す上で、コーポレート・ガバナンスの強化を最重要課題の1つと認識し、取締役会と監査役・監査役会を中心としたコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

コーポレート・ガバナンス強化のための取り組み

2000年4月	・執行役員制度を導入
2005年6月	・取締役数を25名から12名にスリム化 ・社外取締役制度を導入し、社外取締役1名を選任 ・役員報酬諮問委員会を設置し、業績連動型取締役報酬制度を導入
2006年6月	・社外監査役1名→2名に増員
2007年6月	・社外取締役1名→2名に増員
2010年6月	・社外監査役2名→3名に増員
2014年6月	・社外取締役2名→3名に増員
2015年12月	・役員指名諮問委員会を設置

コーポレート・ガバナンス体制



コーポレート・ガバナンス体制の概要

akebonoは監査役会設置会社です。取締役会と監査役・監査役会を中心としたコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。また、業務執行の責任・権限の明確化と経営の効率化のために、2000年4月から執行役員制度を導入しています。取締役会は月1回開催するほか、必要に応じて適宜開催しています。重要な経営課題について、十分な審議を経て迅速で的確な判断を下すため、経営会議、執行役員会などの重要会議体を設置しています。社内重要会議体の運営に関しては社内規定を設けています。また、取締役会の機能を補完し、経営の透明性・健全性の強化のため、役員指名諮問委員会および役員報酬諮問委員会を設置しています。取締役・監査役および執行役員の選定基準や候補者の指名に際しては、役員指名諮問委員会による関与・助言を経た上で、取締役会において決議しています。役員報酬制度に関しては、客観性と透明性の高い報酬制度とするため、役員報酬諮問委員会より制度の基本事項に関する答申を受けることとしています。

経営情報などは電子媒体を活用して情報を共有し、情報伝達の効率化を図っています。決定された業務の執行状況は、担当の取締役または執行役員が取締役会、執行役員会などで適宜報告し、監査役や内部監査部門も定期的に監査しています。

各社内重要会議体の事務局は議長が指名した部署（または個人）が担当し、議案の通達、議事録の作成その他の事務処理を行います。

G ガバナンス | 持続的な成長に向けて

経営者の業務執行の適正を確保していくため、監査役・監査役会、会計監査人、内部監査部門の三様監査体制を整えています。監査役は重要な意思決定の過程および業務の執行状況を把握するために、取締役会などの重要会議に出席するとともに、取締役との意見交換会をもち、akebonoの経営や業績に重大な影響を及ぼす事項などを遅滞なく検討し、迅速な対応に努めています。

取締役、監査役の報酬は社内規定に定め、報酬基準を明確にしています。取締役の報酬は固定報酬と業績連動報酬で構成し、固定報酬は役位によって定められた水準に則り、業績連動報酬は会社業績と個人業績を勘案した報酬制度をとっています。取締役の報酬は、株主総会において承認された総額の範囲内で、各人への配分を行っています。監査役の報酬はその総額を株主総会で定め、各人への配分は監査役の協議で決定します。

監査役、会計監査人である有限責任監査法人トーマツおよび内部監査部門は、年間計画、定期的な意見交換会、監査報告などを通じて情報の交換を行い、相互の連携を強めています。

コーポレート・ガバナンス体制の概要（2016年度）

組織形態	監査役会設置会社
執行役員制度	有
定款上の取締役の任期	2年
取締役会の議長	代表取締役会長兼社長
取締役の人数	7名
うち社外取締役の人数	3名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3名
2016年度取締役会の開催数	13回
社外取締役の2016年度取締役会への出席率	100%
監査役の数	5名
うち社外監査役の数	3名
社外監査役のうち独立役員に指定されている人数	3名
社外監査役の2016年度取締役会への出席率	97%
取締役会の諮問機関（任意）	役員指名諮問委員会、役員報酬諮問委員会
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

取締役会の諮問機関（任意）

委員会名	役員指名諮問委員会	役員報酬諮問委員会
役割	社外を含む取締役・監査役および執行役員の選任基準の策定や候補者の指名、ならびに最高経営責任者等の後継候補者の選定・育成計画についての適切な関与および取締役会への答申	取締役（執行役員含む）の報酬体系、報酬水準、報酬決定のプロセス（評価基準・配分含む）等の設定検証および取締役会への答申
構成	社内取締役 2名 社外取締役 3名	社内取締役 2名 社外取締役 3名
委員（議長）	社内取締役	社内取締役
開催頻度	原則半期に1度とし、必要に応じて臨時開催する	原則半期に1度とし、必要に応じて臨時開催する

社外取締役および社外監査役

akebonoでは、取締役会の監督機能（モニタリング）の強化とともに、中長期的な企業価値向上に資する助言（アドバイス）を経営に取り入れる目的で、取締役7名のうち3名をさまざまな経験・スキルを有する独立社外取締役として選任し、コーポレート・ガバナンス体制を強化しています。

さらに監査役5名のうち3名を社外監査役とすることで、より独立した立場からの監査体制を確保し、経営に対する監査機能の強化を図っています。

なお、akebonoでは、社外取締役および社外監査役との連携と、コーポレート・ガバナンス体制の強化を目指し、代表取締役と社外取締役、また代表取締役と社外取締役、社外監査役との間で意見を交換する会合を定期的に開催しています。

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役および監査役会は、会計監査人から監査内容について、適宜、説明を受けるとともに、必要に応じて会計監査人の監査に立ち会うなど連携をとっています。また、監査体制、監査計画、監査実施状況について、会計監査人と定期的にミーティングを行っています。監査役と内部監査部門は、それぞれの監査の実効性を高めるため、相互補完体制として、年度活動方針の事前調整、月次報告会、監査報告書の相互配布、および合同監査などの連携をとっています。また、内部監査部門と会計監査人は、財務報告に係る内部統制の評価に関する監査計画と結果について、定期的および必要に応じて随時ミーティングを実施しています。

社外取締役（2017年3月末現在）

氏名	選任理由	重要な兼職の状況	取締役会への出席状況 (2016年度出席回数/開催回数)
伊藤 邦雄	大学教授（会計学・経営学）としての長年の経験および企業の社外役員としての経験を通じて培われた会社経営に関する幅広い知識と豊富な経験を有しています。akebonoの経営判断・意思決定の過程で、その知識と経験に基づいた助言・提言をいただくことを目的に社外取締役に選任しています。	- 一橋大学大学院商学研究科特任教授 - 一橋大学CFO教育研究センター長 - 中央大学大学院戦略経営研究科教授 - 住友化学（株）社外取締役 - 小林製薬（株）社外取締役 （株）セブン&アイ・ホールディングス 社外取締役 - 東レ（株）社外取締役	13回/13回
鶴島 琢夫	（株）東京証券取引所の代表取締役社長などを歴任されており、培ってきた豊富な経営経験と知見などをakebonoの経営に反映していただくために社外取締役に選任しています。	なし	13回/13回
岡崎 健	環境保全、エネルギー学、熱工学の分野における高度な学術知識を有していることから、akebonoの事業運営への適切な監督・助言をいただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。	- 東京工業大学特命教授 - 九州大学WPI招聘教授	13回/13回

社外監査役（2017年3月末現在）

氏名	選任理由	取締役会・監査役会への出席状況 (2016年度出席回数/開催回数)
遠藤 今朝夫	公認会計士としての豊富な知識と幅広い経験を有しています。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査いただくとともに、より独立した立場からの監査を確保するために社外監査役に選任しています。	取締役会 13回/13回 監査役会 14回/14回
淡輪 敬三	経営・組織・人事に関するコンサルタントおよび会社経営者として幅広い経験と見識を有しています。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査いただくとともに、より独立した立場からの監査を確保するために社外監査役に選任しています。	取締役会 12回/13回 監査役会 13回/14回
片山 智裕	弁護士資格および公認会計士資格を有し、長年にわたり法曹業界および会計監査業界において幅広い経験と知識を有しています。その知識と経験に基づく専門的な見地から監査いただくとともに、より独立した立場からの監査を確保するために社外監査役に選任しています。	取締役会 9回/9回 監査役会 10回/10回

役員報酬

● 取締役および監査役の報酬等の決定に関する方針

akebonoでは役員報酬決定の基本方針を下記のように定めています。

1. 優秀人材の確保と啓発
2. 企業業績と企業価値の持続的な向上の動機づけ
3. 公正かつ合理性の高い水準

取締役の報酬は、客観性かつ公平性の高い報酬制度とするため、役員報酬諮問委員会を設置して、同委員会での役員報酬に関する基本事項についての審議に基づき、株主総会において承認された総額の範囲内で、各人への配分を行っています。社外取締役を除く取締役の報酬体系

は、固定報酬と業績連動報酬から構成され、固定報酬は取締役としての責務に対する基本的な報酬で役位ごとに決定されますが、その総額は株主総会において承認されています。

業績連動報酬は、前年度の会社業績および個人業績に応じて決定します。業績連動報酬の最高額は固定報酬の100%とし、その内訳は短期業績連動報酬を40%（金銭）、中期業績連動報酬を20%（新株予約権）、長期業績連動報酬を40%（新株予約権）としています。社外取締役の報酬は、固定報酬のみで構成されています。

監査役の報酬は、株主総会において承認された範囲内で、監査役の協議に基づき各人への配分を決定します。

取締役および監査役の報酬等の総額（2016年度）

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				人数 (名)
		固定報酬 (金銭)	業績連動報酬			
			短期 (金銭)	中期 (新株予約権)	長期 (新株予約権)	
取締役	184	184	－	－	－	9
監査役	51	51	－	－	－	7
合計	234	234	－	－	－	16
(うち社外役員)	41	41	－	－	－	7

※ 上記には、2016年6月17日開催の第115回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役2名を含んでいます。なお、2016年度末現在の人数は、取締役7名および監査役5名です。

※株主総会決議に基づく取締役および監査役の報酬限度額（年額）

1. 取締役 固定報酬 300百万円
短期業績連動報酬 120百万円（社外取締役を除く）
中期業績連動報酬 60百万円（社外取締役を除く）
長期業績連動報酬 120百万円（社外取締役を除く）
2. 監査役 固定報酬 60百万円

>> 取締役会の実効性評価

akebonoは、取締役会の実効性を高め、akebonoグループの持続的成長と企業価値の向上を図ることを目的として、取締役会評価を実施しています。

2015年度の評価結果の概要と実効性向上に向けた取り組みは以下の通りです。

1. 評価方法

以下の方法でアンケートを実施しました。

対象者	当社取締役および監査役（社外を含む）
実施期間	2016年3月中旬から4月中旬
質問項目	①取締役会の構成について ②取締役会の運営状況について ③取締役会の責務・役割について（主に監督機能について） ④社外取締役に対する支援体制等 ⑤社外監査役に対する支援体制等 ⑥投資家・株主との関係 ⑦自身の貢献および自由記述

2. 実効性評価と分析

アンケート結果に基づき分析・評価を行い、取締役会でその内容を審議・検討しました。

概ね妥当と判断する点	・取締役会の構成（社内外取締役の比率） ・取締役会の開催頻度 ・取締役会の補完機能としての役員指名諮問委員会および役員報酬諮問委員会の設置
------------	---

改善すべき点

- ・会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた社内取締役の構成（知識、経験、能力、専門性のバランス）
- ・取締役会における企業戦略や重要事項を審議するための時間配分、議論を充実させるための工夫（運営方法、社外取締役への情報提供等）
- ・内部通報制度の運営上の改善や運用状況に対する取締役会の監督
- ・投資家・株主の意見等の取締役会への適切かつ効果的なフィードバック

3. 実効性向上に向けた取り組み

実効性評価と分析の結果、取締役会の実効性を確保するための体制整備はできてきたものの、その実効性確保という点ではいくつかの改善すべき点が指摘されました。

- (1) 取締役会における重点課題に関する議論の充実
- (2) 把握した投資家・株主の皆様の意見等の取締役会へのフィードバック

実効性向上に向けた取り組みの詳細については、当社ウェブサイトの「当社取締役会の実効性に関する評価結果の概要について」(http://www.akebono-brake.com/docs/pdf/board_evaluation.pdf)をご参照ください。

マネジメント・システム

コンプライアンス

akebonoではコンプライアンスを「『法令遵守』に限らず社会のルールやマナー、企業倫理や常識など、私たちが仕事をし、生活していく上で守るべきすべてのことに従って、社会人としての良識と責任をもって行動をしていくこと」と定め、代表取締役社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置しています。

経営のグローバル化に対応し、企業の社会的責任を正しく認識して遂行するために、「akebonoグローバル行動規範」「akebonoグローバル行動基準」を制定し、展開するとともに、コンプライアンス意識の向上のため、各種研修を実施しています。具体的な例としては、これまでに、発注業務を行う職場を対象とした下請法研修、営業・調達などに携わる職場を対象とした適切な会計処理に関する研修などを実施しました。また、階層別研修では、ハラスメントや情報管理を含むコンプライアンス上の課題をテーマとした研修を組み込み、啓発に努めています。これに加えて、2016年度は国内の全社員を対象とするコンプライアンステストを実施したほか、10月をコンプライアンス強化月間として、職場討議を行いました。さらに2017年度はコンプライアンスe-ラーニングのグローバルでの導入を進めています。

akebonoは、コンプライアンス違反の予防、早期発見、解決に向けて、無作為に抽出した社員を対象としたコンプライアンスヒアリングを実施しているほか、社内外に相談窓口を設け、派遣社員・契約社員を含む全社員を対象に相談を受け付けています。このうち社外相談窓口は専門機関に委託しています。いずれの窓口担当者も、相談者の氏名や相談内容などの情報を秘守します。また、当社は相談者に対して、当該通報・相談をしたことを理由として、不利益な取り扱いはい行いません。

リスク管理体制

当社を取り巻くリスクの発見に努め、リスクの制御とモニタリングを行い、リスクの低減、および万一危機が発生した場合に被害を最小限にすることを目的として、リスク管理活動を行っています。リスク管理活動の推進組織として、委員長である代表取締役社長と社内取締役で構成されるリスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会の下部組織として、リスク評価委員会（委員長は代表

取締役副社長）を設置し、全社重点リスクの総括的管理を行っています。2016年度は、全社重点リスクへの対処策の実施状況と有効性の確認を行いました。あわせて、主要な海外拠点においてリスク対応計画を推進しました。

情報セキュリティ

akebonoは、情報資産を適切に保護し、適正な情報セキュリティ対策を講じるため、情報セキュリティ方針、情報セキュリティ規定・要領の制定や、情報セキュリティ委員会の設置を行っています。各情報の重要性和リスクに応じた取り扱いを明確にして、過失、事故、災害、犯罪などのあらゆる脅威を防ぐため、お客様、お取引先様ならびに社内のシステムデータを適切に保護しています。情報セキュリティ委員会の下にはワーキンググループを設置し、各部署の情報セキュリティ担当者や情報システム管理者が、自部署の情報セキュリティリスクに対してセルフチェックを行う体制を構築しています。PDCAサイクルを回しながら、教育・訓練による意識向上と諸規定・要領の徹底を図り、情報セキュリティの確保に取り組んでいます。万一違反が発生した場合は、就業規則などに則り、厳正に対処しています。関連法令やその他規範を遵守し、環境変化にも対応した管理体制の継続的改善と向上に努めています。

また、近年では、国際的な事業展開の増大、IT化の浸透、雇用の流動化に伴う情報漏洩リスクの高まりをふまえ、情報セキュリティのさらなる強化を図っています。この取り組みの一環として、2014～2015年度に実施した外部ベンダーによるセキュリティアセスメントの結果を踏まえ、国内に留まらず、同業種ベンチマークを目標としたグローバルでのセキュリティ強化を継続して実施しています。

今後も、グローバルな教育・啓蒙活動を実施すると同時に、セキュリティアセスメントの定期的な実施、新たなセキュリティ対策の適用により、ますます巧妙化するサイバー攻撃への対応を強化していきます。

取締役 (2017年6月16日付)



代表取締役 信元 久隆



代表取締役 荻野 好正



代表取締役 松本 和夫



取締役 (社外) 伊藤 邦雄



取締役 (社外) 鶴島 琢夫



取締役 (社外) 岡崎 健

監査役 (2017年6月16日付)

常勤監査役	岡田 拓信
常勤監査役	池上 洋
監査役 (社外)	遠藤 今朝夫
監査役 (社外)	淡輪 敬三
監査役 (社外)	片山 智裕

執行役員 (2017年7月1日付)

会長兼社長	信元 久隆
副社長	荻野 好正
副社長	松本 和夫
専務執行役員	宮嶋 寛二
専務執行役員	斉藤 剛
専務執行役員	Jean de Montlaur
専務執行役員	安藤 雄次
専務執行役員	日高 克二
常務執行役員	品川 洋一
常務執行役員	西村 誠司
常務執行役員	根岸 利行
常務執行役員	Wilm Uhlenbecker
チーフテクニカルオフィサー (常務執行役員)	出井 浩
執行役員	安藤 昌明
執行役員	田中 潔
執行役員	渡邊 高夫
執行役員	岡 慶一

顧問 (2017年7月1日付)

最高顧問	J. W. Chai
名誉相談役	桑野 秀光
技監・社長補佐	横尾 俊治
社長補佐	石毛 三知之
技監・社長補佐	工藤 高
技監	前原 利史
顧問	宮本 雅弘
顧問	小野田 誠二

会社概要

商号	曙プレーキ工業株式会社
創業	1929 (昭和4) 年1月27日 (設立: 1936 (昭和11) 年1月25日)
本店 (グローバル本社)	東京都中央区日本橋小網町19番5号
Ai-City (本社)	埼玉県羽生市東5丁目4番71号
代表者	代表取締役社長 信元 久隆
資本金	199 億円
売上高	連結 2,661 億円 (2016 年度)
社員数	連結 9,457 名



本店 (グローバル本社)
akebono 日本橋ビル (東京都中央区)



Ai-City (本社)
Akebono Crystal Wing (ACW) (埼玉県羽生市)



Ai-Museum (プレーキ博物館)
開館日: 毎週水曜日 14:00-16:00

株主・投資家情報

株式上市市場	東京証券取引所 第一部 (コード 7238)
株式	発行可能株式総数: 440,000,000 株 発行済株式の総数: 135,992,343 株

大株主	株主	所有株式数 (千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合 (%)
	トヨタ自動車株式会社	15,495	11.4
	ROBERT BOSCH L.L.C.	12,597	9.3
	いすゞ自動車株式会社	12,111	8.9
	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	5,151	3.8
	DEUTSCHE BANK AG FRANKFURT-DOMESTIC CUSTODY SERVICES	3,900	2.9
	アイシン精機株式会社	3,133	2.3
	曙プレーキ誠和魂従業員持株会	2,381	1.8
	伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社	2,000	1.5
	KYB株式会社	2,000	1.5
	セコム株式会社	2,000	1.5

注) 自己株式は上表からは除いています。

株主名簿管理人、 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂7丁目10番11号
----------------------	---

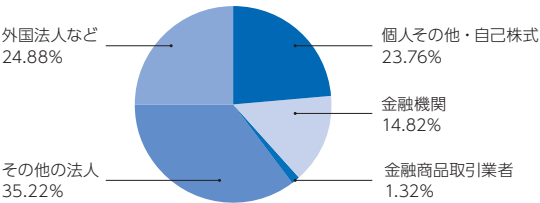
定時株主総会	通常毎年6月に開催しております。
--------	------------------

監査法人	有限責任監査法人トーマツ
------	--------------

所有者別状況	区分	株主数 (人)	所有株式数 (百株)
	個人その他・自己株式	13,373	322,912
	政府および地方公共団体	0	0
	金融機関	29	201,397
	金融商品取引業者	30	17,912
	その他の法人	137	478,652
	外国法人など	149	338,021
	合計	13,718	1,358,894
	単元未満の株式	—	102,943 (株)

注) 期末日現在の自己株式は2,785,786株であり、「個人その他」欄に2,785.7千株および「単元未満株式の状況」欄に86株含まれています。
期末日現在の証券保管振替機構名義の株式は3,500株であり、「その他の法人」欄に3.5千株含まれています。
なお、自己株式2,785,786株は株主名簿記載上の株式数であり、期末日現在の実質的な所有株式数は2,784,786株です。

所有者別構成比



国内 (2017年6月現在)

曙ブレーキ工業 (株)

本店 (グローバル本社)

〒103-8534 東京都中央区日本橋小網町19-5

Ai-City (本社)

〒348-8508 埼玉県羽生市東5-4-71

中部オフィス

〒473-0902 愛知県豊田市大林町3-13

札幌営業所

〒007-0883 北海道札幌市東区北丘珠3条3-2-66

仙台営業所

〒983-0035 宮城県仙台市宮城野区日の出町3-7-13

関東営業所

〒348-8501 埼玉県羽生市東5-4-71

首都圏営業所

〒103-8534 東京都中央区日本橋小網町19-5

大阪営業所

〒564-0053 大阪府吹田市江の木町2-17

広島営業所

〒736-0085 広島県広島市安芸区矢野西4-1-13

福岡営業所

〒812-0888 福岡県福岡市博多区板付6-12-41

館林鋳造所

(鋳物の製造)

〒374-0001 群馬県館林市大島町字東部工業団地6012

Ai-Ring (テストコース)

(ブレーキ関連の試験・評価など)

〒979-3112 福島県いわき市小川町上平字小申田41-42

Ai-Museum (ブレーキ博物館)

〒348-8508 埼玉県羽生市東5-4-71

Ai-Village (グローバル研修センター)

〒348-0052 埼玉県羽生市東5-11-26

グループ企業

(株) 曙アドバンスドエンジニアリング

(高性能ブレーキシステムの研究開発)

〒348-8508 埼玉県羽生市東5-4-71

曙ブレーキ山形製造 (株)

(ディスクブレーキパッドなどの製造)

〒991-0061 山形県寒河江市中央工業団地161-3

曙ブレーキ福島製造 (株)

(ドラムブレーキライニング、ディスクブレーキパッドなどの製造)

〒969-1652 福島県伊達郡桑折町大字成田字新宿10

曙ブレーキ岩槻製造 (株)

(ディスクブレーキ、ドラムブレーキなどの製造)

〒339-8601 埼玉県さいたま市岩槻区大字鹿室1190

曙ブレーキ山陽製造 (株)

(ドラムブレーキ、ホイールシリンダーなどの製造)

〒710-1201 岡山県総社市久代1966-8

(株) アロックス

(運送事業など)

〒339-0071 埼玉県さいたま市岩槻区相野原255-1

(株) 曙ブレーキ中央技術研究所

(研究開発)

〒348-8511 埼玉県羽生市東5-4-71

あけぼの123 (株) (特例子会社)

(清掃関連業務、梱包業務、名刺制作業務など)

〒348-8508 埼玉県羽生市東5-4-71

(株) ネオストリート

(ウェブショップ)

〒348-8501 埼玉県羽生市東5-4-71

北米

Akebono Brake Corporation <ABC>

(北米本社)
34385 W. Twelve Mile Road, Farmington Hills,
MI 48331, U.S.A.

Akebono Engineering Center <AEC>

(研究開発)
34385 W. Twelve Mile Road, Farmington Hills,
MI 48331, U.S.A.

Akebono Brake Corporation (Elizabethtown) <ABC>

(北米本社機能、セールス、マーケティング)
310 Ring Road, Elizabethtown, KY 42701, U.S.A.

Akebono Brake, Elizabethtown Plant <ABE>

(ディスクブレーキ、ドラムブレーキ、パッドなどの製造)
300 Ring Road, Elizabethtown, KY 42701, U.S.A.

Akebono Brake, Glasgow Plant <ABG>

(ディスクブレーキ、パッドなどの製造)
1765 Cleveland Avenue, Glasgow, KY 42141-1057, U.S.A.

Akebono Brake, Clarksville Plant <ABCT>

(ディスクブレーキ、ディスクローター、ドラムブレーキ、
コーナーモジュールなどの製造)
780 International Boulevard, Clarksville,
TN 37040-5327, U.S.A.

Akebono Brake, Columbia Plant <ABCS>

(ディスクブレーキ、コーナーモジュール、鋳物などの製造)
201 Metropolitan Drive, West Columbia,
SC 29170-2294, U.S.A.

Akebono Brake Mexico S.A. de C.V. <ABM>

(ディスクブレーキ、ドラムブレーキなどの製造)
Av. Mineral De Valenciana 186 Fracc, Industrial Santa Fe II,
Guanajuato Puerto Interior, Silao, Guanajuato,
C.P. 36275, Mexico

欧州

Akebono Europe S.A.S. (Gonesse) <AESA>

(Centre de Recherche Européen Akebono) <CREA>
(セールス、研究開発)
6 Avenue Pierre Salvi BP 90111, 95505 Gonesse Cedex, France

Akebono Europe S.A.S. (Arras) <AASA>

(ディスクブレーキパッドの製造)
Site Artoipôle, 244 Allée d'Espagne, 62118
Monchy-le-Preux, France

Akebono Europe GmbH <AEG>

(セールス、研究開発)
Auf der Heide 11-13, 65553 Limburg-Dietkirchen, Germany

アジア

Akebono Brake (Thailand) Co., Ltd. <AKBT>

(ディスクブレーキ、パッドなどの製造およびセールス)
700/880 Amata Nakorn Industrial Estate Moo. 1, Tambol
Panthong Amphur Panthong, Chonburi 20160, Thailand

広州曙光制動器有限公司

[Akebono Corporation (Guangzhou)] <広州>
(ディスクブレーキ、ドラムブレーキなどの製造およびセールス)
広東省広州市広州経済技術開発区禾豊一街8号, China

曙光制動器(蘇州)有限公司

[Akebono Corporation (Suzhou)] <蘇州>
(ディスクブレーキパッドの製造およびセールス)
江蘇省蘇州市工業園区三区長陽街汀蘭港168号, China

PT. Akebono Brake Astra Indonesia <AAIJ>

(ディスクブレーキ、ドラムブレーキ、パッド、ライニング、
マスターシリンダーなどの製造およびセールス)
Jl. Pegangsaan Dua Blok A1, Km. 1, 6 Kelapa Gading, Jakarta
14250, Indonesia

Akebono Brake Astra Vietnam Co., Ltd. <AAVH>

(二輪車用ディスクブレーキ、マスターシリンダーの製造
およびセールス)
Plot F-3, Thang Long Industrial Park II, Lieu Xa Commune, Yen
My District, Hung Yen Province, Vietnam

A&M Casting (Thailand) Co., Ltd. <A&M>

(自動車用鋳鉄部品の製造)
Ratchaburi Industrial Estate 155/63 Moo.4, T.Chet Samian,
A.Photharam, Ratchaburi 70120, Thailand

シンガポール駐在員事務所

80 Robinson Road #10-01A Singapore 068898

Akebono Advanced Engineering (UK) Ltd. <AAE>

(研究開発)
415 Wharfedale Road, Winnersh Triangle, Wokingham,
Berkshire RG41 5RA, United Kingdom

Akebono Brake Slovakia s.r.o. <ABSK>

(ディスクブレーキの製造およびセールス)
Bratislavská 581 911 05 Trenčín, Slovak Republic

AKEBONO REPORT 2017

2017年6月発行

曙ブレーキ工業株式会社

広報・IR室

〒103-8534 東京都中央区日本橋小網町19番5号

TEL (03) 3668-5183 FAX (03) 5695-7391

URL <http://www.akebono-brake.com>

この報告書に関するご意見・ご感想は上記へお寄せください。



この報告書は、見やすいユニバーサルデザインフォントを本文中に採用し、適切に管理された森林からの木材を原料としていることを示すFSC認証紙を使用、VOC(揮発性有機化合物)成分フリーのインキで印刷しています。