

GM、曙ブレーキと合併

米に工場、87年稼働

日本部品調達戦略の一環

米GM（ゼネラル・モーター）の米国本部は、米に工場を建設する計画を発表した。この工場は、1987年に稼働する予定で、日本製の部品を調達するための戦略の一環として建設される。この工場は、米に工場を建設する計画を発表した。この工場は、1987年に稼働する予定で、日本製の部品を調達するための戦略の一環として建設される。

新型装置の研究開発も

米GM（ゼネラル・モーター）の米国本部は、米に工場を建設する計画を発表した。この工場は、1987年に稼働する予定で、日本製の部品を調達するための戦略の一環として建設される。この工場は、1987年に稼働する予定で、日本製の部品を調達するための戦略の一環として建設される。

GMは、日本製の部品を調達するための戦略の一環として、米に工場を建設する計画を発表した。この工場は、1987年に稼働する予定で、日本製の部品を調達するための戦略の一環として建設される。

GMは、日本製の部品を調達するための戦略の一環として、米に工場を建設する計画を発表した。この工場は、1987年に稼働する予定で、日本製の部品を調達するための戦略の一環として建設される。GMは、日本製の部品を調達するための戦略の一環として、米に工場を建設する計画を発表した。この工場は、1987年に稼働する予定で、日本製の部品を調達するための戦略の一環として建設される。

日本経済新聞
(1985年8月6日)

第3章 第2の転換期

1986—1989

グローバル化への海外展開を加速

1980年、日本の自動車生産台数は1,100万台を突破し、アメリカを抜いて世界第1位となった。その結果、1970年代から顕在化し始めた日米自動車摩擦がいよいよ深刻化していく。1981年、政府は日本製乗用車の対米輸出を自粛する措置を発表。当初は3年の期限で年168万台に抑制する方針であったが、この措置は90年代前半まで継続されることになる。

さらに、アメリカの対日貿易赤字が顕著であったため、円高ドル安に誘導するプラザ合意が1985年に発表される。合意前日は1ドル＝242円であった東京市場も、1988年初頭には128円まで加速。円高ドル安による不況に備え、政府・日本銀行が金利を5%から2.5%まで引き下げた。これが「バブル経済」を呼び込むことになる。

日本の企業にとって、もはや海外戦略は必然の流れであった。自動車メーカー各社は海外拠点での生産にシフトし、当社も、1985年にフランス現地法人「Akebono Europe S.A.R.L.」を設立。アメリカでは、1986年にGM社との合弁会社「Ambrake Corporation」を、1989年に「Akebono Brake Systems Engineering Center, Inc.」を設立するなど、海外展開を本格化させていく。

このような海外展開においては、現地で合理化された生産システムを確立できるかどうかが重要となる。当社はそれまでもMPシステムなどで生産の合理化を進めてきていたが、それ以上の生産システムが求められていた。1986年1月22日、信元久隆専務取締役を中心に「Akebono Production System (APS)」の導入に向け、研究に励んだ。

そして、元号が昭和から平成となる1989年、ベルリンの壁が崩壊し、東西冷戦時代が終結。世界経済は統合され、いよいよグローバル競争の本格的な幕開けとなった。

第3章 第2の転換期

1986

1986(昭和61)

- 2・APS、本格スタート
- 4・男女雇用機会均等法が施行
 - ・曙ブレーキいわき製造(株)を設立、テストコースおよび工場造成工事に着工
- 7・アメリカGM社との合弁会社Ambrake Corporationをケンタッキー州エリザベスタウンに設立(現：Akebono Brake, Elizabethtown Plant)
- 11・第1回曙全社品質管理大会を開催
- ー・ABS(アンチロックブレーキシステム)の量産立ち上げ

決死覚悟でK.O.
工場を建てる。今年相手
は「資本」で入る。必ず
出るGM。大変な苦
行が待ち受けているが
「負けたまうか!!」
皆々どう考え下さい。
たのみです。
明後日 Elizabeth Town
にお登り願ひが我々
にです。「負けたまうか!!」
7/19 社長 信元

1986年7月21日の記者発表の2日前、まだジョイントベンチャーが決まっていなかった。7月19日、当時の社長、信元安貞が書いた海外進出への想いには「負けたまうか!!」の文字



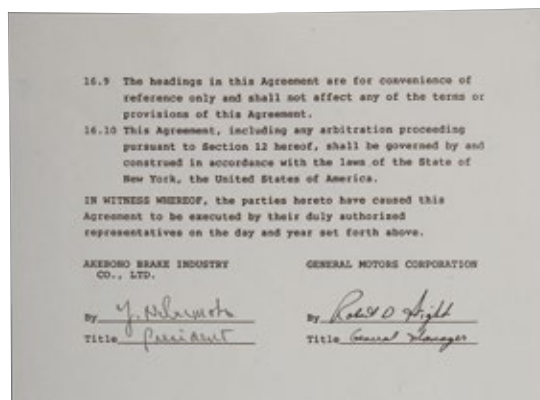
Ambrake Corporation 建設地での鉄入れ式(1986)

初の海外生産拠点を設立

1985年のブラザ合意は、アメリカの対日貿易赤字是正を狙い円高ドル安を誘導。これにより日本の自動車メーカーの海外進出が加速し、当社にとっても海外展開は避けられない課題となっていた。

まずは、アメリカに生産拠点をつくること。合弁会社を検討する中で、長年、技術提携をしていたアメリカのBX社をパートナーにと考えていた。しかしBX社は、「経営権・決定権は自国の我々が持つ」と主張する一方、当社も「日本の自動車メーカーのために海外に進出するのだから、彼らの意向に沿わない決断をされては困る」と当社が経営権を持つことを譲らなかった。そのため合弁の話は決裂し、行く先を案じていた矢先、アメリカ3大メーカーのひとつであるGM社の部品製造部門、デルコ・モレーン事業部が候補に挙がる。当時の企業規模からすれば、当社とGM社とでは雲泥の差があったが、信元安貞社長は「やるなら最大手のところとやろうじゃないか」と意気込んだ。

1985年5月、デルコ・モレーン事業部のトップ、ロバート・D・ワイト氏が来日。両社から事務レベル担当者をそれぞれ集め、ジョイント・タスクフォースを結成し、同年8月にGM社との合弁会社設立を発表した。



GM社との契約書(1986)



ケンタッキー州による歓迎式典で挨拶する信元安貞社長(1986)



Ambrake Corporation(1986)

来たる1986年7月21日、場所は工場建設予定地のケンタッキー州エリザベスタウン。大勢の記者が集まり、合弁提携書の調印式および州の歓迎式典がいままさに開かれようとしていた。しかし、前日になっても細かな部分の決定がなされておらず、当日の会場に向かう車内でも交渉が続けられ、ついに経営の主導は全面的に当社が握るという形で最終合意を取りつける。そして、会場の駐車場に止まっていたクルマのボンネットの上で、信元社長とロバート・D・ワイト氏により、出資比率50：50の合弁契約書にサインが交わされた。こうして、当社の歴史に新たな1ページが記された。1986年7月、GM社との合弁会社名が「Ambrake Corporation(以下、Ambrake)」（現Akebono Brake, Elizabethtown Plant）に決まり、当社にとって海外で初めてとなる生産拠点が誕生した。

経営トップの強い意志の下で、 新生産システム「APS」を導入

第1次オイルショック後の低成長時代。その中でも、トヨタ自動車工業（株）は他社に比べて大きな利益を上げていた。この背景には、ムダの徹底的排除の思想と造り方の合理性を追い求める『トヨタ生産方式』があった。1976年、当社でもこの生産方式を取り入れるべく動き

出すが、すぐには定着にまでは至らなかった。1985年にAmbrakeの建設が決まり、これまで以上に合理化された生産方式の導入ができるかどうか、成否を握っていた。

Ambrakeの本格始動が迫る中、信元久隆専務取締役は、GMに対しakebonoと組む意義を感じさせるためには『トヨタ生産方式』しかないとの決意。1986年1月22日にトヨタの本社工場を訪問し、本気で学びたいと願い出た。同年2月、『トヨタ生産方式』から当社独自の生産方式『APS（Akebono Production System）』を確立するために、モデルラインの立ち上げ、社内自主研といった活動をスタートさせる。以後、当社は四半世紀にわたって、APSによる生産性向上の活動を追求し、進化を続けている。Ambrakeはゼロから出発した会社として“Let us make tomorrow better than today!”の下、新会社ゆえのコスト高をAPSにのっとり、絶対的な品質でカバーしていくことで各種の受賞につなげていった。

APSの立ち上げを受け、これまで岩槻製造所と三春製造所に分散していたディスクブレーキ生産ラインを統合し、さらなる生産効率化を図った。その矢先、予想外の大量受注が入るも、APSに基づき社員一丸となってこの事態を乗り越え、大きな自信を獲得する。Ambrakeでも現場に即したAPSが導入され、1988年5月2日、記念すべき製品初出荷の日を迎えた。



佐藤光夫(元 専務執行役員)が記したトヨタ生産方式についての報告書には「忘れるなよ!!」の文字(1986)



APSの英語解説も制作

第3章 第2の転換期

1987—1989

1987(昭和62)

- 4・国鉄が114年の歴史を終え、分割民営化でスタート。
JRグループ7社が発足
 - ・高速デュアルダイナモ試験機稼働開始
- ー・日本独自の技術によるABS(アンチロックブレーキシステム)がメーカーに初採用
- ー・フランスのValeo社と摩擦材の技術援助契約を締結
- 6・日本の外貨準備高が西ドイツを抜き、世界一へ
- 9・東北自動車道が全線開通
- 10・米国、ニューヨーク株式市場が大暴落(ブラックマンデー)
 - ・青木副社長、自動車技術会技術貢献賞を受賞
- 12・西ドイツ(当時)ポッシュ社とのABSに関する技術援助契約を締結

1988(昭和63)

- 3・青函トンネル開通
- 4・瀬戸大橋開通
- 5・Ambrake Corporation稼働開始
- 8・テストコース「曙ブレーキ・ブルーピング・グラウンド(ABPG)」完成

1989(平成元)

- 3・曙ブレーキインテリジェントビル開所
- 4・(株)エーケーシーがソフト事業を開始
- 7・創業60周年記念パーティーを開催
 - ・Ambrake Corporationグランドオープン
- 9・創業60周年社員フェスティバルを開催
- 10・「あけぼの健康ランド」オープン
 - ・曙ブレーキいわき製造(株)いわき工場竣工
 - ・Akebono Brake Systems Engineering Center, Inc. を設立(現：Akebono Engineering Center)
- 11・ベルリンの壁崩壊



曙ブレーキ・ブルーピング・グラウンド(ABPG)開所式(1988)

米国で基盤を確立し、欧州への展開。 総合システムメーカーを目指す

Ambrakeの設立と並行する形で、1989年10月、アメリカの自動車メーカーの開発拠点が集中するミシガン州デトロイトに、当社100%所有の開発拠点「Akebono Brake Systems Engineering Center, Inc. (以下、BSEC) (現 Akebono Engineering Center) を設立した。これは、現地ニーズの把握や開発力の強化に加え、AmbrakeがGM社という特定メーカーとの合弁会社ということから、新たなビジネスを開拓していくためにも、当社所有の研究機関を持つ必要があった。BSECの設立の効果は、それまで受注のなかったフォード社とのビジネス成立という形で実を結ぶ。当時を知る柏木 剛(元 副会長)は「フォード社への売り込みは1977年から散々やってきたけど、エンジニアリングサポートのできない部品メーカーからは買えないと相手にされなかった。それだけにBSECの存在はとても大きかった」と言う。これにより、アメリカでの営業・生産・開発の3つの機能が揃い、本格的にビジネス拡大に向けて攻勢に出ていく。

アメリカ進出に注力する傍ら、もうひとつの自動車産業の中心地、欧州への進出計画も着々と進められていた。1985年にフランス現地法人「Akebono Europe S.A.R.L.」



Akebono Europe S.A.R.L. の開所式(1985)



最高速度 200km/h まで走行可能な高速周回路



2011 年 3 月の東日本大震災により大きな被害を受け修復工事を着工。2012 年 12 月に名称を「Ai-Ring」(アイ・リンク)と改め、再スタートを切る

(現 Akebono Europe S.A.S. (Gonesse)) の開所式がパリのホテルで開催され、パリを拠点に欧州での補修品の営業販売を開始する。

さらに欧州戦略強化の一環として、1987 年のフランスの Valeo 社と摩擦材に関する技術援助契約に続き、同年 12 月、西ドイツ (当時) の電装メーカーであるボッシュ社と ABS (アンチロックブレーキシステム) に関する技術援助契約を締結した。

また、AD 型ディスクブレーキの確立にともない、1980 年代初頭から、海外企業への技術供与が本格化する。オーストラリアや台湾をはじめ、のちに資本提携することになるインドネシアの PT. Tri Dharma Wisesa (以下、TDW 社) などに当社の技術者が向かい、親身になって指導を行った。さらに、かつて技術供与を受けていた BX 社と AP 社へも当社からの技術者派遣が及んだ。ブレーキにおいて高い技術力を認められていた当社は、1985 年ごろから、総合ブレーキメーカーから一歩踏み出し、総合システムメーカーを目指して、ABS (アンチロックブレーキシステム) の開発を進めていた。そこでボッシュ社と出会い、技術提携の運びとなった。

1988 年、ボッシュ社との関係は資本提携にも進む。ボッシュ社は、BX 社が永年にわたり保有していた当社の株を全量取得することで大株主となる。

技術力強化の一翼を担う 大規模なテストコースが完成

1988 年、大規模テストコース「曙ブレーキ・プルービング・グラウンド (ABPG)」(現 Ai-Ring) が福島県いわき市の郊外に建設された。

主要施設には、高速周回路、低 μ 路 (摩擦係数が低い滑りやすいコース)、円旋回路、坂道試験路、浸水路などがあり、敷地内には整備工場や実験棟なども併設された。高速周回路は 1 周 3km 強の長円形で、バンクは最大傾斜 44 度、最高速度 200km/h での走行が可能。また、低 μ 路は凍った路面に相当する特殊タイルや、圧雪路に相当するタイルなどに加えて散水設備まで完備し、さまざまな天候を想定したテストが可能となった。このテストコースの完成により、当社の研究開発が大幅に加速していくことになる。

2011 年 3 月の東日本大震災により、プルービング・グラウンドは大きな被害を受けたが、修復工事を終え、2012 年 12 月に、名称を「Ai-Ring」(アイ・リンク)と改め再スタートを切っている。

1989 年、創業 60 周年を迎える。この年、「曙ブレーキいわき製造株式会社」のいわき工場がプルービング・グラウンドの隣に竣工するなど、国内体制においても、引き続き強化を続けた。



BSEC 設立がフォード社とのビジネスを生む (1989)



盛大に開催した創業 60 周年社員フェスティバル (1989)