

## 曙ブレーキグループ 85年史

---

## 社名の由来

---



「曙」

創業者の納 おさめさんじ 三治が、郷里、岡山県裳掛村虫明港より瀬戸内海の小豆島を望む夜明けの美しさから、「曙」を社名に取り入れました。この地域は景観の優れた場所として平安時代から多くの和歌に詠まれ、虫明港から眺める朝日を平忠盛（平清盛の父）が詠んだ歌「虫明の迫門の曙見る折ぞ 都のことも忘れにけり」から、その辺りを「曙の里」と呼ぶようにもなりました。

## 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は、グループ全体の求心となる理念のもと、akebonoが進むべき道を示すことが重要と考え、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のコア技術です。「制御」が「解析」の前にあるのは、解析する前に、まず、困っているお客様の問題解決に取り組むというakebonoの姿勢を表しています。

守っているのは人のいのちだけではありません。「ひとつひとつのいのち」には、人間だけでなく、草木に至るまで、地球上のあらゆる生物、ひいては地球環境そのものもいのちのひとつとみなし、それらを守り、育み続けていくために、健全な経営のもとで企業価値を創出していくことを定めています。

私たちは、「曙の理念」を実現することで、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

## 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

『曙の理念』を実現するための基本的な心構えや行動規範として『akebono 21 世紀宣言』を制定しました。  
私たちは、提供しているものの価値を正しく認識し、考え、創造し続けることによって、お客様にとって  
オンリーワンの存在となることをめざします。

巧遅より拙速。課題に対しては素早く対応し、納得いくまで追究します。

ブレーキという製品そのものが人々の安全と安心に貢献していることに誇りをもち、夢を忘れず、その実  
現へ向けて努力します。

## 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

お客様とはエンドユーザーのことで、エンドユーザーには私たち社員も入っています。お客様がブレーキ  
に対して本当に何を望んでいるのか、自ら徹底的に考えていけばお客様第一につながります。

多くのメーカーに製品を納めていますが、メーカーから言われていることをそのまま開発するのではなく、  
akebono 独自の知見を持ち、技術を深めていかないと、これからは生き残れません。

1990 年制定時は「三極体制の確立」として、日米欧の三大自動車生産地域の市場ニーズを知ることによっ  
てお客様に対するリーダーシップ、イニシアチブをとっていくとしていましたが、2007 年からアジアを含  
めグローバルに展開していくために「グローバル体制の確立」に変え、さらに 2010 年より「グローバルネッ  
トワークの確立」としています。



# ブランドステートメント

## ブランドスローガン

さりげない安心と感動する制動を

## 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を願って。

2005年制定

akebono は、『曙の理念』を持続的に実現していくために、ブレーキ事業を通じて社会にどのような価値を提供していくのか、その短・中期的な指針として『ブランドステートメント』を制定しました。

「akebonoのめざす企業像」をわかりやすく示したもので、社員が何度も議論を重ね、つくり上げたものです。3つのフレーズで構成されており、第1フレーズでは「歴史・こだわり・DNA」を表現しています。85年を超える長い歴史のなかで、ブレーキの本質にこだわり、安心を支える技術を研ぎ上げてきた自信と誇りを込めています。

第2フレーズは「めざす姿・挑戦していく姿勢」として、さらなる飛躍に向けて新しい価値を創造するとともに、さまざまなシーンで社会に貢献する姿を表しています。

第3フレーズは「目標・約束」を表しており、akebonoにかかわる全ての人々の幸せを支え続けていくという姿勢を宣言しています。

## ごあいさつ

---



曙ブレーキグループ（akebono）は1929年の創業以来、お客様へ「安全と安心を提供する」という使命の下、さまざまな課題にチャレンジしてまいりました。そして2014年、創業85周年を迎えることができました。これもひとえに、関係する多くの皆様方にいただいたご支援ご協力の賜物と、心より御礼申し上げます。あわせて、グループをこれまで築いてこられた諸先輩、社員とそこにご家族の皆様方に深く感謝申し上げます。

akebonoは85年の歴史の中で、3つの転換期を迎えました。第1の転換期は日本のモータリゼーションを目前に控えた1960年、世界的なブレーキメーカーだったアメリカのベンディックス社との技術提携です。これを契機に総合ブレーキメーカーへと大きく飛躍しました。第2の転換期は1986年、世界最大の自動車メーカー GM社との合併会社をアメリカ・ケンタッキー州に設立し、本格的な海外展開を図りました。そして2010年、ドイツのRobert Bosch GmbHの北米ブレーキ事業を2009年末に譲り受けたことを機に、急激に拡大するグローバル化に挑戦するという、第3の転換期に突入しました。

2014年の年央来、私はakebonoの立ち位置を「小規模専門独立製造会社」と表しております。「小規模」が故に何事も迅速に決めることができる、一方で、運用可能な資金調達力は限られることから戦略を明確にしなければならない。ブレーキ「専門」であるが故に深い知見を有している、それを一層、深掘りしていかなければならない。「独立」系企業であるが故に決断の自由度が高い、一方で、助けてもらえる保証はない。「製造」に特化しているが故に知恵が育ち、無から有を生み出せる、一方で、知恵が出なくなれば競争力もなくなる。経営環境が急速に大きく変化する中、自らも変化に対応し、選ばれ続ける企業になる。そのためには、85周年を機にこの立ち位置を改めて認識し、100周年に向けて行動しなければならないと考えております。

創業85周年の節目に「曙の理念」を基に改めて原点に立ち返り、歴史を振り返り過去に学び、将来を考え、社員が一体感を持ち、全員で次世代のベースを創り上げていく所存ですので、akebonoに対し、引き続き変わらないご理解とご支援をお願い申し上げます。

2015年6月

曙ブレーキ工業株式会社  
代表取締役社長

信元久隆



# akebono 85th Anniversary 2014.11.24





2014年11月24日（月）、akebonoの創業85周年記念式典が開催されました。  
また国内・海外の各拠点では「歴史を振り返る」「将来を考える」「一体感・全員参加」というテーマの下で、年間を通じてさまざまなイベントを実施しました。





# akebono 85th Anniversary 2014.11.24



- A** 式典はあけぼの太鼓の演奏で幕開け。創業 85 周年の記念と太鼓部結成 25 周年のお祝いにサプライズで新しい太鼓をプレゼントされ、メンバーの皆さんが大喜びする場面も。
- B** 85 周年プロジェクトメンバーの西山 努さんと自動車ジャーナリストの飯田裕子さんが司会を務めました。
- C** 信元久隆社長からは『『歴史を振り返る』『将来を考える』『一体感・全員参加』というテーマに改めて触れて、100 周年に向けて、自分は何をしたいのか、自分には何ができるのかを考え、今後の行動につなげていただきたいと切に願っています』との挨拶がありました。
- D** マクラーレン メルセデス コマーシャル&ファイナンシャルディレクターのジョン・クーバーさんがサプライズで登場。
- E** F1 ドライバー、ジェンソン・バトン選手からもビデオメッセージをいただきました。
- F** 1964 年から実施している保育専門生制度について改めて知る機会が設けられ、保専生 OG で現在はあけぼの 1 2 3 (株)の指導員を務める岡田久留美さんと渡邊美智子さんが対談を行いました。保育園を経営する 2 名の OG から、現役の保専生へ激励のメッセージが送られました。
- G. H. I** 年間を通して行ってきたさまざまな活動の説明とともに、akebono 85 カップ(ゴルフ・ボウリング)、ロボットコンテストと速算コンテストの結果を発表しました。ゴルフ大会優勝は久下 薫さん。ボウリング大会優勝は飯島 隆さん。ロボットコンテスト優勝は岩槻製造 改善推進室。速算コンテスト優勝は Akebono Brake, Clarksville Plant。





**J** 山形製造では、将来についてのプレゼンテーションや国内・海外拠点の紹介映像を上映しました。

**K** 福島製造では、「85」と「絆」の人文字をつくり撮影。  
また紙飛行機飛ばし大会では、各職場の代表者が100周年への想いを記した紙飛行機で飛距離を競いました。

**L** 館林製造所では、全員で工場周辺の一般道路の地域清掃ボランティアを実施しました。

**M** Ai-Cityでは、28の職場が、仕事内容や部署の歴史、将来へ向けた想いなどをまとめた部署年表を制作。  
「いいね!」と思った年表にシールを貼って投票するコンテストを行いました。

**N** 岩槻製造では、野球部・テニス部・バスケ部の活躍をスライドショーで紹介。  
また、ディスクブレーキ・ドラムブレーキ・ハイパフォーマンス車用品の製造工程の映像を流し、各職場の代表者が工程を説明しました。

**O** 山陽製造では、吉備第1工場の食堂にてスライドを使った各職場の紹介を行いました。

**P. Q. R** 各拠点を中継でつないだakebonoクイズでは、拠点に関する問題も出題されました。正解は各拠点から発表され、全問正解者もいました。

**S. T. U** 社員全員が将来へ向けた想いを込め、豆色紙に漢字一文字を記入。「進」が一番多く、参加者3,500名のうち175名が書きました。



## 記念植樹

85周年を記念し、国内・海外拠点がそれぞれの想いを込めて樹木を選び記念植樹を行いました。



記念植樹プレート



### Ai-City

#### 【ケヤキ】

語源は「けやけし」。「際立って目立つ」の意義があり、樹形が美しく樹齢も長い木とともに akebono のさらなる発展への願いを込めました。

### 山形製造



#### 【ヤマボウシ(赤)】

山形製造設立時に白色のヤマボウシを植えたので、今回、紅白となるよう隣に植樹しました。また、花言葉が「友情」で人のつながりを意味し、山形が One Team となるため。

### 福島製造



#### 【サクラ】

春に卒業・入学を迎える保専生の前途を祝うとともに、会社永続への願いを込めました。

### 岩槻製造



#### 【サクラ】

全員にアンケートをとった結果、サクラが1位に。2014年は岩槻再創スタートの年なので、毎年サクラの花を見て再創を継続する意志を風化させないようにします。

### 山陽製造



#### 【ケヤキ】

「際立つ」という意味から発展を願い、山陽製造の存在感を示せるようになるため。木目が美しく硬くて丈夫なので、ケヤキのように変化にも揺るがない強さを目指します。

### 館林铸造所



#### 【イチイ】

朝廷で最も位の高い「正一位」が持つ笏(しゃく)の材料に用いられたことから「一位(イチイ)」となったとされます。由来の通り、世界で一番の鋳物工場を目指します。

### Ai-Ring



#### 【ヤマボウシ(白)】

花言葉は「友情」。Ai-Ringの「Ring = リング・輪」から、Ai-Ringを通じて社員同士や拠点同士がつながり、ひとつの友情の輪となれるようにと願いを込めました。





## Akebono Engineering Center

### 【モミジ】

ミシガン州の冬の気候に耐えられる強い木で、秋には紅葉が見られるため、アメリカの全拠点でモミジを植えました。

## Akebono Brake Corporation



## Akebono Brake, Elizabethtown Plant



## Akebono Brake, Glasgow Plant



## Akebono Brake, Clarksville Plant



## Akebono Brake, Columbia Plant



## Akebono Europe S.A.S. (Gonesse)



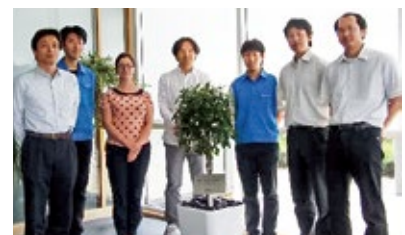
### 【イチヨウ】

長寿で大きく成長することから、イチヨウを選びました。

## Akebono Europe S.A.S. (Arras)



## Akebono Advanced Engineering (UK) Ltd.



### 【フィクスニティダ】

網目状の幹を持つこの木には、みんなで連携して成長していくという想いを込めました。

## Akebono Brake (Thailand) Co., Ltd.



### 【ナンバンサイカチ】

タイの国花のひとつナンバンサイカチを植えました。金色の花をつけます。

## 広州曙光制動器有限公司



### 【クスノキ】

クスノキには繁盛、長寿の意味があることから、akebono の将来がとても明るく、永遠に存続するという意味を込めました。

## 曙光制動器（蘇州）有限公司



### 【サクラ】

日中友好のシンボル、サクラを植えました。

## PT. Akebono Brake Astra Indonesia



### 【ゴウオク】

常夏の AAIJ では、熱帯樹のゴウオクを選びました。

## Akebono Brake Astra Vietnam Co., Ltd.



### 【ナンヨウスギ】

1年に1層ずつ新しい枝の層が生まれることから「成長の木」ともいわれ、85周年にあわせて8段枝のある木を選びました。

## Akebono Brake Mexico S.A. de C.V.



### 【サクラ】

グアナファトの気候に合うサクラの木。成長していく様を ABM に見立て、共に果実を实らせようという意味を込めています。



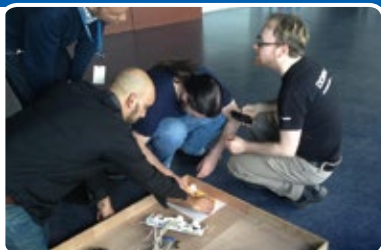
# ロボットコンテスト & 速算コンテスト

「一体感・全員参加」のテーマの下、ロボットコンテスト & 速算コンテストを国内・海外拠点で開催しました。

Ai-City



Akebono Europe S.A.S. (Gonesse)



福島製造



Akebono Europe S.A.S. (Arras)



山形製造



Akebono Advanced Engineering (UK) Ltd.



岩槻製造



曙光制动器（蘇州）有限公司



Akebono Brake (Thailand) Co., Ltd.





【ロボットコンテスト】 84チーム、252名が参加

- |     |                                                                       |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|
| 1 位 | <b>岩槻製造</b><br>遠藤 聡さん、西川直樹さん、橋本博昭さん                                   |
| 2 位 | <b>Akebono Advanced Engineering (UK) Ltd.</b><br>市毛孝幸さん、渡邊紀佳さん、松井智洋さん |
| 3 位 | <b>開発部門</b><br>井上正則さん、一瀬英生さん、金子真也さん                                   |

【速算コンテスト】 64チーム、192名が参加

- |     |                                                                                           |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 位 | <b>Akebono Brake, Clarksville Plant</b><br>Delilah Hayes さん、Kim Bryant さん、Sandy Draper さん |
| 2 位 | <b>岩槻製造</b><br>河原光祥さん、佐藤有美子さん、村上和雄さん                                                      |
| 3 位 | <b>岩槻製造</b><br>玉腰玲奈さん、加藤達也さん、柴田寿浩さん                                                       |

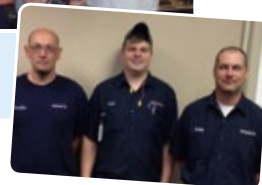
※部署名は 2014 年 11 月 24 日時点



Akebono Brake Corporation/  
Akebono Engineering Center



Akebono Brake, Glasgow Plant



Akebono Brake, Clarksville Plant



Akebono Brake,  
Columbia Plant



山陽製造



Akebono Brake Mexico S.A. de C.V.



館林鋳造所



Akebono Brake Astra Vietnam Co., Ltd.



PT. Akebono Brake Astra Indonesia



# akebono 85カップ —ゴルフ・ボウリング—

## ゴルフ大会

参加者／86名



| 個人戦    |                                        |
|--------|----------------------------------------|
| 1 位    | 久下 薫さん(総務部)                            |
| 2 位    | 山口博史さん(山陽製造)                           |
| 3 位    | 松井誠一さん(開発部門)                           |
| ベストグロス | 西村誠司さん(役員) グロス 80                      |
| 団体戦    |                                        |
| 優勝     | チーム「総務 / 環境」<br>(久下 薫さん、賀山史男さん、佐藤喜勝さん) |

## ボウリング大会

参加者／86名



| 個人戦 |                            |
|-----|----------------------------|
| 1 位 | 飯島 隆さん(開発部門) 2 ゲーム合計 418 点 |
| 2 位 | 川上達也さん(山陽製造) 2 ゲーム合計 396 点 |
| 3 位 | 益川敏幸さん(開発部門) 2 ゲーム合計 392 点 |

※部署名は 2014 年 11 月 24 日時点

## さまざまなイベントを開催

### 【Ai-City：ハイキング&BBQ】



社員とご家族が集まり、国営武蔵丘陵森林公園でハイキングと BBQ を楽しみました。さらにお楽しみ企画として、制限時間内に公園内のチェックポイントをどれだけ多く巡れるかというゲームを開催。巡ったチェックポイントの数に応じて、景品をプレゼントしました。



# 巨大年表制作 —部署年表&製品年表—

## 【部署年表】

### 1位 AIRS（産機鉄道部品販売）



テーマは「技術の連続性」。歴史が長く、多品種の製品をまとめるのに苦労しました。若手を中心にリサーチや制作の旗振りを行い、当時、製品に携わった方々にも協力いただきながら進めました。



### 2位 中央技術研究所



年表とともに、全員の「15年後の夢」を発表しました。「ドイツ支部設立」や「テーマパークと事業提携」などワクワクするような夢が集まりました。中には「女社長」といった大胆なものまでありました。

### 3位 アロックス



運輸統括課によるトラックの模型も登場。ウイングボディを開けると製品が積んであるという芸の細かさで、注目を集めていました。

## 【製品年表】



「歴史を振り返り」「将来を考え」、変わるきっかけとするために、巨大な akebono 製品年表(高さ 2.4m、長さ 13m)を制作。代表製品や新技術を中心に搭載車の写真や技術の特長を掲載し、技術の変遷が分かりやすく表現されていました。

## 【Ai-City：職場対抗長縄跳び大会】



2014年9月の毎週水曜日に職場対抗長縄跳び大会を開催しました。

## 【Ai-City：清掃ボランティア活動】



社員とご家族、地元のスポーツ少年団を合わせて157名が参加しました。

## 【岩槻製造：七夕祭り】



各々の願いを込めた短冊をつなげて「85周年」の文字アートを制作しました。

## 目次

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| 社名の由来／曙の理念                           | 2 |
| akebono 21世紀宣言／経営方針／ブランドステートメント      | 4 |
| ごあいさつ：代表取締役社長 信元久隆                   | 6 |
| akebono 85th Anniversary／85周年記念 年間行事 | 8 |

### 第1章 創業・草創期 1929 — 1959 ブレーキ摩擦材メーカーとして創業

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1929 — 1939 自動車産業の先駆けとして初の国産ブレーキライニング製造<br>株式会社の設立と大規模工場の建設                         | 22 |
| 1940 — 1953 戦時の混乱を乗り越え 曙産業株式会社として再出発<br>新製品「耐摩レジン」が鉄道分野への道を拓く                       | 24 |
| 1954 — 1959 高度な機械設備開発の原点<br>総合ブレーキメーカーを目指し ブレーキシューの生産を開始<br>信元安貞新体制が誕生 全社的な合理化計画を展開 | 26 |
| <i>Theme</i> 時代とともに移り行く本社の所在地                                                       | 28 |

### 第2章 第1の転換期 1960 — 1985 総合ブレーキメーカーへの飛躍

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 1960 BX社との技術提携を機に総合ブレーキメーカーへ<br>相次ぐ技術提携を経て ブレーキ業界で不動の地位を確立       | 32 |
| 1961 — 1969 悲しみを乗り越え、社是『誠和魂』の誕生<br>規模拡大と競争力強化を追求                 | 34 |
| 1970 — 1976 本格的な国際競争の時代に。信元安貞体制発足以来、最大の危機<br>合理化政策の基盤となる「MPシステム」 | 36 |
| 1977 曙からakebonoへ シカゴから始まった海外への第一歩<br>若手駐在員たちによる海外拠点設立            | 38 |
| 1978 — 1985 akebonoオリジナルの確立へ AD型ディスクブレーキを開発<br>社内が歓喜に沸いた、東証一部上場  | 40 |
| <i>Theme</i> 自分たちが切り開くという誇りを胸に—AD型ディスクブレーキを独自開発。そして、日本機械学会賞を受賞—  | 42 |
| <i>Theme</i> 巣立っていった保専生たち                                        | 46 |

### 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

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 1986 初の海外生産拠点を設立<br>経営トップの強い意志の下で、新生産システム「APS」を導入                        | 52 |
| 1987 — 1989 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<br>技術力強化の一翼を担う 大規模なテストコースが完成 | 54 |
| <i>Theme</i> 知られざるアメリカ進出の軌跡 Ambrake Corporation設立メンバー回想録                 | 56 |



## 第4章 変革期 1990 — 2009 競争力強化へ、企業変革に着手

|             |                                                                                               |    |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1990 — 1991 | 総力戦でなければグローバル競争に生き残れない<br>信元久隆が代表取締役社長に就任。企業変革に着手                                             | 60 |
| 1992 — 1994 | 21世紀への布石、中期経営計画を開始<br>夢の摩擦材工場と新生・物流会社の誕生<br>IBS 構想に込められた危機感と WIN21 作戦の実行                      | 62 |
| 1995 — 1998 | 日米欧の三極体制を構築<br>組織の抜本的な見直しと IBEX プラン                                                           | 64 |
| 1999 — 2001 | akebono の独自性に根差した「曙の理念」を策定<br>間接業務にも APS を。本社社屋「ACW」が完成                                       | 66 |
| 2002 — 2004 | 中期経営計画「Forward 30」開始<br>次世代ブレーキ開発、VCET プロジェクトを開始<br>障がい者雇用に資する「あけぼの 1 2 3」が埼玉県初の特例子会社に認定      | 68 |
| 2005 — 2007 | 新中期経営計画「Global 30」開始<br>体制を見直し、経営の効率化を図る                                                      | 70 |
| 2008 — 2009 | 新中期経営計画「akebono New Frontier 30」開始<br>Robert Bosch GmbH と北米ブレーキ事業譲渡契約締結<br>中部オフィスおよびグローバル本社竣工 | 72 |
| Theme       | 社員の想いを集約、近未来の目標を明文化 — ブランドステートメント制定 —                                                         | 74 |
| Theme       | 小さなことから一歩ずつ。認め合う心・育てる想い — あけぼの 1 2 3 —                                                        | 77 |

## 第5章 第3の転換期 2010 — 2014 真のグローバル化に向けて

|             |                                                                |    |
|-------------|----------------------------------------------------------------|----|
| 2010 — 2012 | 第3の転換期を迎え「真のグローバル企業」を目指す<br>東日本大震災発生<br>中期経営計画の加速              | 82 |
| 2013 — 2014 | 2020年に目指す姿「長期ビジョン」を策定<br>海外事業展開を加速<br>85周年をひとつの節目に再スタートへの決意を共有 | 84 |

## 資料

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 曙ブレーキグループ企業・拠点一覧                                                   | 86 |
| 曙ブレーキグループ 主な沿革                                                     | 90 |
| 曙ブレーキグループ 国内拠点沿革                                                   | 91 |
| 曙ブレーキグループ 北米拠点沿革／欧州拠点沿革／アジア拠点沿革                                    | 93 |
| 売上高の推移／当期純利益の推移／製品別売上高構成比の推移／地域別売上高構成比の推移<br>資本金の推移／従業員数の推移／大株主の推移 | 96 |





## 第1章 創業・草創期

# 1929—1959

## ブレーキ摩擦材メーカーとして創業

---

1923年9月1日に起こった関東大震災が街を瓦礫にし、鉄道も大きな打撃を受けた東京では、自動車が復興の一翼を担い、その存在は注目を集めるようになっていた。1929年、ニューヨーク株式市場大暴落に端を発した世界恐慌が勃発。日本はモータリゼーションの黎明期を迎え、同年1月27日に納<sup>おきめ</sup>三<sup>さんじ</sup>治が個人事務所「曙石綿工業所」を創業。ウーブンブレーキライニングの製造を開始した。

1936年公布の「自動車製造事業法」によって、国内の自動車産業の基盤が急速に整えられていく。その時流に乗って、個人経営から株式組織に変更し、「曙石綿工業株式会社」を設立する。

1937年の盧溝橋事件をきっかけに日本は戦時体制に突入。当社も自動車用に加え、軍需用製品の生産にも追われながら企業規模を拡大していった。1941年に太平洋戦争が勃発すると、当社は軍需会社に指定され、納社長から2代目の又木周夫社長へと代わり、度重なる増産要請に応えた。

1945年に終戦を迎えると、社名を「曙産業株式会社」と改め、3代目社長の佐川直躬の下で復興に乗り出す。日本経済が戦後から復興を果たせていない中で、1950年に朝鮮戦争が勃発、特需が発生する。これによって日本は完全に息を吹き返し、さらなる経済成長を目指し走り出す。

このころの当社は新製品が好評を博し、1952年に生産を開始した耐摩レジンはその後の鉄道分野進出のきっかけをつくった。1954年に第1回全日本自動車ショウの開催や「国民車構想」など、日本の自動車産業が大きく発展する兆しが見え始めたころ、当社は本格的なモータリゼーションに備え、摩擦材メーカーからの脱却へ舵を切った。

## 第1章 創業・草創期

# 1929—1939

### 1929(昭和4)

- 1.27・納 三治、「曙石綿工業所」を創業
  - ・ウーブンブレーキライニング、クラッチフェーシングの製造開始
- 10・ニューヨーク株式市場大暴落、世界恐慌始まる

### 1931(昭和6)

- ー・モールドライニング、モールドフェーシングの製造開始
- 8・ダット自動車製造(株)、新小型四輪車を製作(翌年、「ダットサン」と命名)
- 9・満州事変勃発

### 1932(昭和7)

- 1・献納機「愛国号」に曙製ライニングが採用
- ー・浸潤剤として米国産ギルソナイト使用
- 3・商工省、標準形式自動車5種を試作完成

### 1933(昭和8)

- 1・ライニングの浸潤剤にフェノール樹脂を使用
  - ・代理店、有力部品商による曙後援会発足
- 12・自動車製造(株)設立(翌年、日産自動車(株)に改称)

### 1936(昭和11)

- 1.25・「曙石綿工業(株)」に改組、
  - 東京都豊島区高田南町3-784に本社登記
  - ・納 三治、社長に就任
- ー・ラバーレス・クラッチフェーシングの製造・販売開始
- 5・自動車製造事業法分布

### 1937(昭和12)

- 4・東京自動車工業(株)設立(1949年、いすゞ自動車(株)に改称)
- 8・トヨタ自動車工業(株)設立((株)豊田自動織機製作所自動車部から独立)

### 1938(昭和13)

- 5・国家総動員法施行
  - ・本社隣接地に230坪の新工場を建設
- 5・フォルクスワーゲン社、「ビートル」を発表
- 8・商工省、乗用車の製造中止を指令
- 12・埼玉県北埼玉郡羽生町に新製造所用敷地として1万497坪の土地を入手

### 1939(昭和14)

- 6・羽生製造所第1期工事完成、稼働開始
- 9・第二次世界大戦勃発
  - ・東京地下鉄、新橋～渋谷間全通



創業時の曙石綿工業所(1929)

## 自動車産業の先駆けとして 初の国産ブレーキライニング製造

1929年1月27日、納 三治が東京府北豊島郡高田南町(現在の東京都豊島区高田)に「曙石綿工業所」を創業。日本初のウーブンブレーキライニングの製造を開始した。当時は国内の自動車産業がやっと芽吹いたばかり。記録によれば、全国の自動車保有台数は8万370台。そのうち純国産車はトラックとバスの437台で、乗用車はまだなかった。フォード社やゼネラル・モーターズ(GM)社の自動車が普及し始めたころだった。

創業者の納 三治は1873年生まれ。同志社大学に学び、卒業後はアメリカに渡りコーネル大学に進んだ。帰国後、納はイギリスの保険組合ロイズやサミュエル商会で紡績機のセールスエンジニアを務め、若き日に育んだ自由闊達な気風が、後に独立創業の道を選ばせる。

折しも、普及し始めた自動車の補修品用部品の需要が高まりつつあったときに、納はその将来性を見据え、ウーブンブレーキライニングの製造に目を付けた。しかし、製造に関するノウハウが日本になかったこの時代、納は品質の良い外国メーカーの製品を目標に日々研究を重ねて、ようやく市販にこぎつける。

1931年、満州事変が勃発。国防に対する民間の思いから、



愛国号(1932)

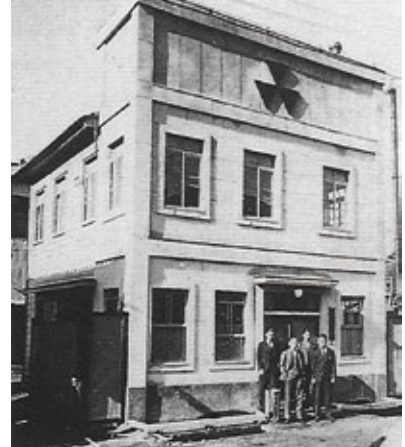




創業者の納 三治



創業時の社章“三稜”は、納 三治が学んだ同志社大学の校章と同一。納は同大学の許可を得て、これを社章と決め、事業に対する信念「天の時、地の利、人の和」による発展を願いました



曙石綿工業株式会社 (1936)

陸軍に飛行機を献納しようとする愛国運動が起きた。当時の国内航空機メーカーは技術力が低く採用を見送られる中、国民による献納機「第1号愛国号」に国産として唯一、当社のブレーキライニングが採用された。だが、自動車よりも使用条件の厳しい航空機には、まだ十分な性能とは言いがたかった。

さらなる品質向上を誓った納社長は、1933年当時、新素材だったフェノール樹脂をいち早く採用。他社と比べて品質に歴然の差が生まれたことにより取引先も増え、ようやく事業が軌道に乗り始めた。

## 株式会社の設立と大規模工場の建設

国内メーカーによる四輪車生産の伸びは、依然として鈍い状況であった。しかし、1936年5月に「自動車製造事業法」が公布され事情は一変する。満州事変以降、戦時色が強まると、日本の自動車産業を保護育成するため、海外自動車メーカーへ生産台数の制限が課され、輸入車には高い関税がかけられた。このころ、日産自動車（株）、トヨタ自動車工業（株）が設立され、自動車産業の基盤が急速に整えられていく。

すでに高い評価を得ていた当社製品は、台湾や満州へも出荷された。ブレーキライニングでは軍用・民需とも

に着々と売り上げを伸ばしていき、大きな利益を上げるようになった。こうした状況下から需要のさらなる伸びを確信した納社長は、個人経営から株式組織への変更を決意。創業から7年目の1936年1月25日、東京市豊島区高田南町の工場を本社登記し、「曙石綿工業株式会社」を設立した。資本金は45万円。ブレーキライニング、クラッチフェーシングに加え、自社開発によるラバーレス・クラッチフェーシングの製造・販売も始めた。

1937年7月に起きた盧溝橋事件をきっかけに、日本は戦時体制下へ。1938年には「国家総動員法」が施行され、自動車用に加え、航空機や戦車、産業機械などの軍需用ブレーキの製造が激増し、当社は息つく暇もないほどの生産に追われていく。この窮地を打開すべく、同年4月には隣接地を買い取り、延べ230坪の新工場を建設。設備・社員ともに拡充する手を打った。

しかし、陸軍から翌年度の増産要求として示された数字は、新工場の生産能力をもってしても到底対応できるものではなかった。すぐさま、納社長は現有能力10倍以上の大規模工場の建設を決意し、敷地探しにとりかかる。広大な土地を求めて白羽の矢が立ったのが、埼玉県北埼玉郡羽生町。1938年末には、1万497坪の土地を新製造所用敷地として購入。そして、急ぎ羽生製造所の建設を推し進め、1939年6月には操業を開始した。



当時の製品カタログ(1936)



羽生製造所 (1939)

## 第1章 創業・草創期

# 1940—1953

1940(昭和15)

12・羽生製造所完成

1941(昭和16)

12・太平洋戦争勃発

一・軍需関連の受注激増

1942(昭和17)

12・又木周夫、社長に就任

一・航空機用ライニング、エンジン用フェーシングの生産急増

1944(昭和19)

1・自動車製造各社、軍需会社に指定

2・ダイヤモンド石綿工業(株)との合併を正式決定

・佐川直躬、社長に就任

5・曙兵器工業(株)に改称

6・自動車統制規則制定

・羽生製造所・東京工場、軍用管理工場に指定される

1945(昭和20)

8・広島・長崎に原子爆弾投下。終戦

9・GHQ、軍需生産全面停止を指令。トラックの製造を許可

・曙石綿工業(株)に改称

1946(昭和21)

4・米軍、ブレーキライニング、クラッチフェーシングの一部生産承認

10・企業再建整備法施行

11・曙産業(株)に改称

1948(昭和23)

2・ウーブンクラッチ表張など、優良部品として認定される

4・自動車工業会設立

5・自動車部品工業会設立

9・機関誌『曙』を発行

・本田技研工業(株)設立

1949(昭和24)

1・仙台出張所開設

4・GHQ、1米ドル=360円の単一為替レートを設定

6・日本国有鉄道設立

7・ブレーキライニングを戦後初めて台湾に輸出

1950(昭和25)

5・本社を中央区日本橋本町4-8に移転

6・朝鮮戦争勃発(特需景気起こる)

9・子会社 曙石綿工業(株)設立

1951(昭和26)

3・子会社 曙石綿工業、曙ゴム工業(株)を合併

4・曙式ブレーキ試験機を開発、通産省より助成金を受ける

9・対日平和条約・日米安全保障条約調印

12・発動機製造(株)がダイハツ工業(株)に改称

1952(昭和27)

1・羽生製造所、鉄道車両用耐摩レジンの生産開始



戦後間もないころの羽生製造所

## 戦時の混乱を乗り越え

## 曙産業株式会社として再出発

羽生製造所の稼働は、当社の飛躍を確かなものとした。業績は順調に伸び、右肩上がりの好業績に企業規模拡大を図り、第10期末の臨時総会で創業以来初となる増資を決議、実行に移した。

1941年12月に太平洋戦争が勃発。翌年4月、当社にとって、青天の霹靂とも言える事態が起こる。納社長ら幹部4名が警察に出頭させられたのだ。統制外ルートからの落綿などの購入が、国家総動員法違反に該当するという。軍の要請に応えたいという熱意が裏目に出たのである。裁判所も私益のためではなかったと認め、納社長らは執行猶予付きとはなったものの有罪判決を受けた。事の重大さに責任を感じた納社長は、経営の第一線を退くことを決意。1942年12月、2代目社長に又木周夫が就任した。

又木社長は、軍部の増産要請に応えることで業績を伸ばしていく。戦争が激化するにつれ、現状の生産体制では対応しきれなくなり、増産体制を整えた。1944年5月には軍需会社に指定され、社名を「曙兵器工業株式会社」と改める。また同年、本社を新橋へ移転するも、防空法の建物の疎開命令により、日本橋への移転を余儀なくされた。



機関誌『曙』を発行(1948)



耐摩レジンのポスター(1952)





1945年、終戦から約2週間後の8月30日に開催した臨時株主総会で、社名を旧社名の「曙石綿工業株式会社」に戻すことが決議され、さらに翌年11月には「曙産業株式会社」に改め、平和産業としての再生と多角化への意志を示した。困難な経営環境の中、1944年2月に3代目社長に就任した佐川直躬さがわなおみの下で社員が団結し、終戦後の混乱期においても着実に再生・復興を果たしていった。

## 新製品「耐摩レジン」が 鉄道分野への道を拓く

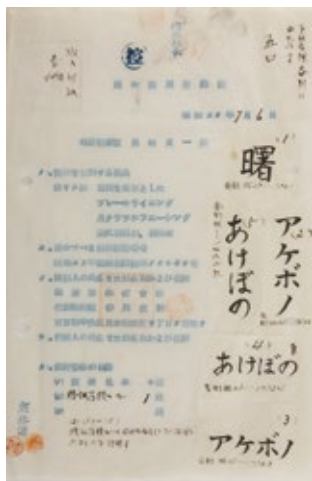
戦後から好転の兆しが見え始めた1949年3月、日本経済のインフレ抑制を狙ったドッジ・ラインが実施された。失業者や倒産が相次ぐドッジ不況が起り、自動車メーカー各社は、販売不振、大争議の苦境に直面していた。当社は例外ではなく、営業面で相当な苦労を強いられた。

1950年、朝鮮戦争が勃発。日本は物資補給の前線基地としての役割を担うことになり、軽工業から重工業まで大量の発注が舞い込む。この朝鮮特需によって、日本経済は完全に息を吹き返し、当社も激増する需要に応えた。

こうした中でも、当社は技術改善と品質向上の手を緩めることはなかった。1949年12月に完成した、Y20型特殊モールドライニングは、耐熱性・耐摩耗性ともに高く、

「もはや輸入品は不要」と声が高まるほどで、大部分の自動車メーカー、大手機械メーカーに採用された。1951年にはトヨタ自動車工業（株）、日産自動車（株）、いすゞ自動車（株）の指導を受け、実車以上のテストが可能な「曙式ブレーキ試験機」を完成させ、関係者から好評を博した。その成果から、通商産業省より「自動車部品工業研究助成金」が交付されている。

一方で、1950年5月から、日本国有鉄道（以下、国鉄）の依頼で合成樹脂ライニングの技術を応用した鉄道車両用耐摩レジン摺板の研究を続けていた。これが1951年12月に国鉄の試験に合格し、翌年1月から羽生製造所で生産を開始する。従来、車体と台車間の摩擦部の砲金版に油を流していたが、この耐摩レジンに注油不要で高い耐久性を持ち、かつメンテナンスも容易という、当時としては画期的な製品であった。鉄道車両用製品の開発は初めてだったにもかかわらず、耐摩レジンの成功によって国鉄から信頼を得たことが、次の製品開発につながっていく。それが、1958年に製品化された鉄道車両用レジン制輪子である。当社と国鉄の鉄道技術研究所が共同研究を行い、東海道線の特急「こだま」に試用した結果、好成績を収める。これを機に、特急「こだま」や「あさかぜ」をはじめ、各私鉄にも採用された。同年11月、当社は車両部を新設し、鉄道事業の強化を図った。



## 第1章 創業・草創期

# 1954—1959

### 1954(昭和29)

- 4・第1回全日本自動車ショウ開催(東京・日比谷)

### 1955(昭和30)

- 1・トヨタ自動車工業(株)、「トヨベツ クラウン」を発売
  - ・佐川社長、国産自動車普及協会副会長となる
- 2・機関紙『アケボノ弘報』創刊
- 3・クラッチフェーシングの両面研磨機完成
- 5・通商産業省、国民車構想を発表
- 9・外車用の特殊ライニングの発表会を開催
- 11・技術研究所付属工場を板橋製造所とする

### 1956(昭和31)

- 4・日本道路公団設立
- 9・羽生製造所に鉄道車両用耐摩材工場を建設
- 12・国連総会、日本の加盟を可決

### 1957(昭和32)

- 4・ブレーキシュアッセンブリーを生産開始
- 5・株式公開、東京証券業協会の店頭売買承認銘柄となる
- 8・小田急3000形・SEが運転開始(日本の高速電車の先駆け)
- 11・信元安貞、代表取締役専務に就任

### 1958(昭和33)

- 1・第1次合理化計画に着手
  - ・社内報『アケボノ弘報』創刊
- 5・富士重工業(株)、軽乗用車「スバル360」を発表
- 6・通産省補助金で「曙式クラッチ試験機」完成
- 11・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

### 1959(昭和34)

- 4・羽生製造所、ドライレジンモールドを導入
  - ・第2次合理化計画に着手(工場設備の近代化)
- 5・佐川相談役、代表取締役会長に就任
- 6・日野ターゼル工業(株)が日野自動車工業(株)に改称
  - ・本田技研工業(株)、ロサンゼルスにアメリカン・ホンダ・モーター(AH)を設立
- 8・日産自動車(株)、「ダットサンブルーバード(310型)」を発売
- 12・個人タクシーが許可される(173人に初免許)



クラッチフェーシングの両面研磨機完成(1955)

## 高度な機械設備開発の原点

1954年、第1回全日本自動車ショウが東京の日比谷公園で開催され、10日間の入場者は55万人に達し、大きな反響を呼んだ。この年、自動車の生産数が前年比41%増となり、年間7万台を突破する。その翌年には、通商産業省が「国民車構想」を発表し、各メーカーに大衆車の開発を呼び掛けた。

日本自動車産業が大きく発展する兆しが見え始めたこのころ、当社では生産設備の増強と新製品の開発に全力を注ぎ、来るべき本格的なモータリゼーション時代に備えていた。特に生産設備においては、クラッチフェーシングの両面研磨機を自社開発。研磨の精度が格段に進歩した。また、生産性も極めて高く、それまで12人を要した作業がわずかひとりで行える優れたものだった。そのほか、当時最新鋭の攪拌機や乾燥機などの設備を導入して生産能力を大幅に増やし、生産工程内のムダを排除するなど、合理化を徹底的に進めていった。

## 総合ブレーキメーカーを目指し ブレーキシュアの生産を開始

1955年、レジン・モールドおよびセミ・モールドライ



第1回「全日本自動車ショウ」(1954)

写真協力：一般社団法人 日本自動車工業会





代表取締役専務に就任した信元安貞(1957)



ライニング張付け用の合成樹脂接着剤“アケボンド”  
(国産第1号)販売(1955)

ニングの新製品や、ライニングの合成樹脂接着剤“アケボンド”などを販売し、いずれも好評を博した。さらに、初の金属加工と組み立てをとまなうブレーキシューの開発に着手する。

このブレーキシューの開発は、1954年の役員人事で常務取締役役に就任した信元安貞の提案によるものだった。信元常務は、ブレーキライニングやクラッチフェーシングだけの事業発展には限界があると考えていた。当社がこれからも独立部品メーカーとして存続していくためには、摩擦材だけではなく、金属部品と摩擦材を組み合わせ出荷するシューアッセンブリーや、ブレーキの機構も扱う総合ブレーキメーカーに進むべきであるという強い信念を抱いていた。

こうした信元常務の提案に対し、経営陣は「ライニングメーカーのトップとして、あえて危険を冒し、分不相応なことをすべきではない」と却下する。しかし、信元常務は諦めなかった。折をみて佐川社長に訴え続け、ようやく承諾にこぎつける。約2年にわたる苦心の末、1957年にブレーキシューの試作に成功する。これは摩擦材メーカーから、総合ブレーキメーカーへの変貌を意味し、創業以来の画期的な出来事だった。その後、各メーカーからも発注が相次ぎ、シューアッセンブリーの本格的な生産を開始する。

さらに一層の発展を望み、大規模な合理化計画が立てられ、1957年5月、当社は株式公開に踏み切り、東京証券業協会の店頭売買承認銘柄となった。この結果、2カ月後には5,000万円から1億円への増資が実現した。

## 信元安貞新体制が誕生 全社的な合理化計画を展開

信元常務は、1957年11月に代表取締役専務に就任し、体調を崩していた佐川社長に代わって、当社の陣頭指揮をとることになった。まず、1958年1月に第1次合理化計画に着手。日本能率協会に応援を求めた工場判断や、合理化委員会の設置などで成果を上げると、1959年4月には工場設備の近代化を中心とする第2次合理化計画を実施するなど、矢継ぎ早に手を打っていく。さらに1960年には、向こう2年間の昇給賞与について、労使間で話し合いにより決定する年間協定方式を創始し、以後の労使協調路線の礎を築いた。

信元新体制の下で経営強化策が展開される中、第一線から身を引き相談役となっていた佐川が、1959年5月に新設された代表取締役会長に就任。7月にはその復帰と30周年を祝う記念式典を開催し、当社の節目の年を締めくくった。



機関紙『アケボノ弘報』発行(1955)



社内報『アケボノ広報』発行(1958)



鉄道車両用耐摩レジン制輪子が近鉄電車に採用(1958)



## 時代とともに移り行く本社の所在地

85年の歴史の中で、当社は本社社屋を変遷してきました。

その理由は戦火を逃れるためや社員数の増加、業務の効率化を図るためなど、時代によって異なりますが、その都度、当社は着実に成長してきました。

### 1929



関東大震災、金融恐慌など日本経済が混乱する中、1月27日、納三治が東京府北豊島郡高田南町3-784（現在の豊島区高田3-17）に「曙石綿工業所」を創業。この地で日本初となるウーブンブレーキライニングの製造を開始した。

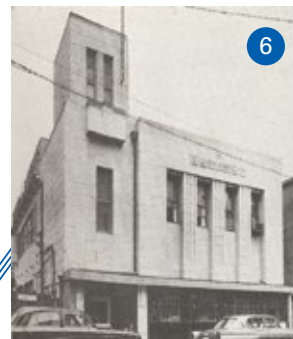
### 1936



自動車製造事業法により、自動車生産の伸びが予測されたことから、1月25日、納は個人事務所から株式会社に組織変更し、「曙石綿工業株式会社」を設立、初代社長に就任。創業地住所を本社として登記した。規模は建物5棟、延べ面積449坪のものであった。

1960年、当社にとって総合ブレーキメーカーへの第一歩となるベンディックス社との技術提携が決まる。それに伴い事業が拡大し、本社の従業員も増加。社屋が手狭になったことから、翌年10月に中央区日本橋茅場町3-4に移転することになった。

### 1961



### 1950



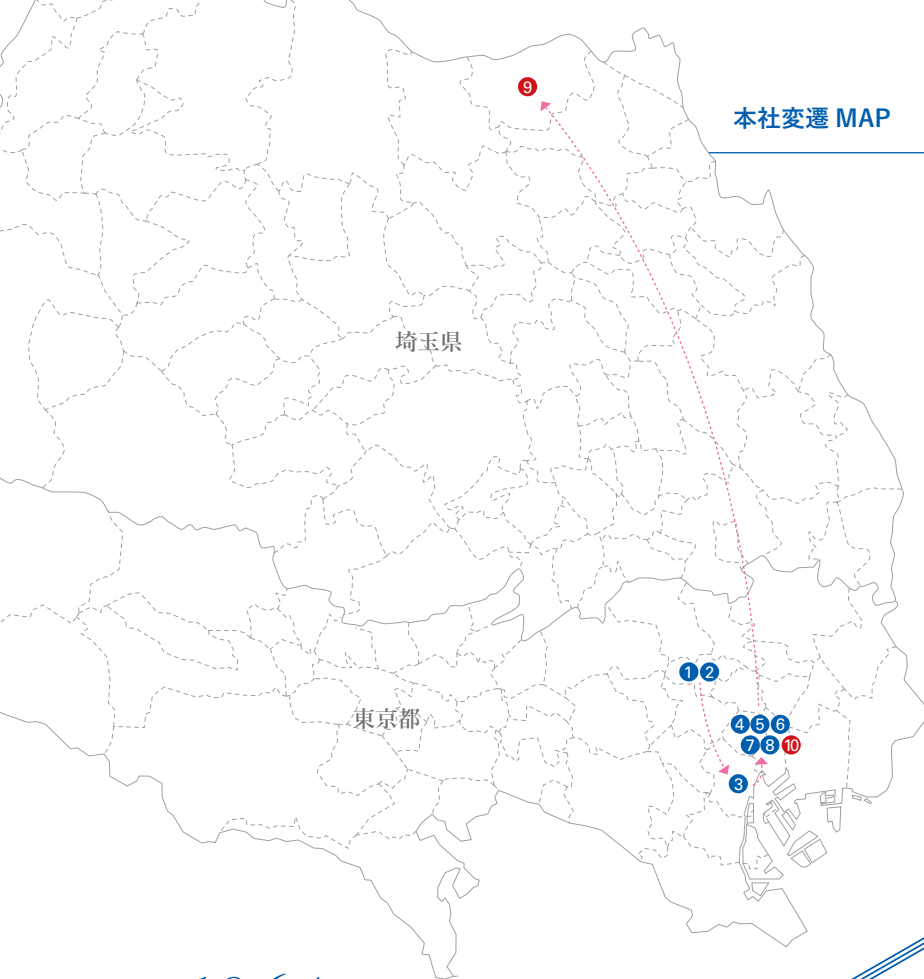
1950年5月、日本橋本町4-8に建設した新社屋に移転した。6月に創業20周年の祝典を開催。本来1949年が当社の創業20周年であったが、戦後の混乱が長く続き、ようやく落ち着きを見せた翌年に開催することになった。

### 1944

2月に佐川直躬が社長に就任し、4月に新橋駅近くの港区新橋1-18に移転。5月に軍需会社の指定を受け、「曙兵器工業株式会社」と改称。さらに、防空法による建物の疎開命令が下り、7月に日本橋区本町1-7に移転を余儀なくされる。



## 本社変遷 MAP



1971



1月から中央区日本橋小網町1-2-3に新社屋の建設がスタートした。7月に社員は渋谷区代々木2-4の仮事務所に移転。そして、12月に地上8階地下2階建て、総坪数1,400坪の曙ビルが完成した。当社は3～5階を使用。

1964



前年に3代目の佐川社長が逝去し、信元安貞社長による新体制となった。4月に中央区日本橋本町1-2-3に移転。新社屋は昭和通りの江戸橋近く、クリーム色の4階建てのビルで、3方がガラス張りの明るい建物であった。

2001

急激かつグローバルな変化に対応するための企業変革を実現する場として、開発の主要拠点があった埼玉県羽生地区を「Ai-City」とし、新社屋 ACW (Akebono Crystal Wing) が12月に竣工。現在も変革のシンボルとして機能している。



2008

国内外の拠点を情報網で結び、コミュニケーションを通して知恵を創造するグローバル本社として、新本店「akebono 日本橋ビル」が7月に完成。太陽光発電や免震構造の採用など、最新設備を兼ね備えている。







## 第2章 第1の転換期

# 1960—1985

## 総合ブレーキメーカーへの飛躍

---

日本経済が飛躍的に成長を遂げた高度経済成長期。本格的なモータリゼーションの到来が目前に迫る中で、1960年に当社は世界的なブレーキメーカー、アメリカのベンディックス社と技術援助契約を締結した。この契約締結を前に、社名を「曙ブレーキ工業株式会社」と改称し、総合ブレーキメーカーへの飛躍を図った。

当社がドラムブレーキやディスクブレーキの生産を本格化していく中、1963年に日本初となる高速道路が完成。1964年には東海道新幹線が開業し、東京オリンピックが開催された。同年、4代目の社長に就任した信元安貞は、イギリスのオートモティブ・プロダクツ社、ベンディックス・フランス社との技術提携を締結し、技術から経営手法にいたるまで貪欲に学びながら、総合ブレーキメーカーとしての地位を確立していく。

日本は、1965年から1970年までいざなぎ景気が続き、自動車メーカーは次々と低価格車を投入し、マイカーブームが起こる。当社も開発・生産・営業面での強化に努めた。

1970年代に入ると、世界経済に激震が走る。1971年のニクソン・ショックによる変動為替相場制への移行、自動車産業の資本の自由化も実施され、世界は本格的な国際競争に突入し、日本の高度経済成長は終わりを告げた。

この国際競争に備え、当社は合理化を進めながら、国内生産のさらなる増強を図る。そして、1978年、当社の記念すべき製品が登場する。それが、当社独自の技術で開発したAD型ディスクブレーキである。その性能の高さから、自動車メーカーに続々と採用される。

ブレーキライニングを造る小さな工場から出発した当社は、1983年、ついに東京証券取引所市場第一部に上場を果たすまでに成長した。

## 第2章 第1の転換期

# 1960

### 1960(昭和35)

- 4・労使間で「年間協定」を締結
- 5・日本初の外車ショー、江ノ島で開催
  - ・曙ブレーキ工業(株)に改称
  - ・信元安貞、副社長に就任
- 10・アメリカのベ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
  - ・板橋製造所にブレーキの組立工場を建設、生産開始
- 12・国民所得倍増計画を閣議決定



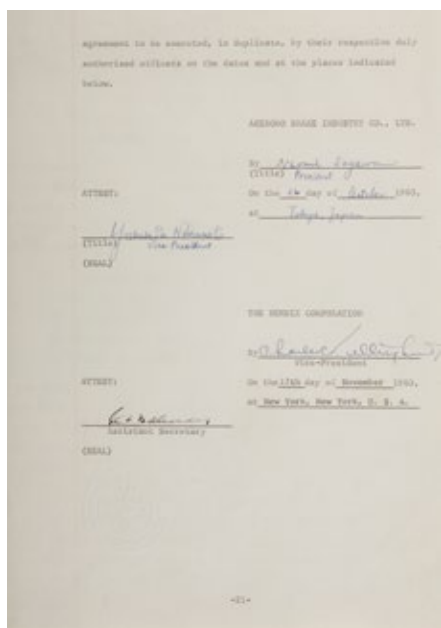
BX社との技術提携当初の会議(1960)

### BX社との技術提携を機に 総合ブレーキメーカーへ

1960年10月30日、当社のその後の運命を決定づける契約が結ばれた。世界的なブレーキメーカー、アメリカのベンディックス社（以下、BX社）との技術提携である。

日本の自動車産業が軌道に乗ってくると、ブレーキに関して海外の技術を導入していた日本に、特許侵害の恐れが生じてきた。そこで通商産業省では、1954年ごろから「関係メーカーが共同出資で新会社を設立し、BX社と技術提携を図る」という青写真を描く。1956年、通商産業省が日本自動車工業会とBX社の間に入り、具体的な協議を開始した。1959年によく国内自動車メーカーの話がまとまり、BX社に通告。すると、翌年1月、BX社のマーカス副社長が来日し、肝心の部品メーカーが参加していないことを指摘。自動車メーカーとの技術提携に対し、難色を示したのだ。

日本側は急遽、計画を練り直し、いくつかの案を検討する中で、当社を中心とした単独会社案が浮上。かねてより、通商産業省に対して総合ブレーキメーカーへの志向を表明していた当社にとって、千載一遇のチャンスであり、実現に向けて全力を尽くした。



BX社との技術提携契約書(1960)



岩槻製造所竣工当時の様子(1962)





帝国ホテルで、盛大な「技術提携記念パーティー」を開催(1961)

1960年3月12日、自動車メーカー9社・部品メーカー7社が曙産業に出資してBX社からの特許を受け入れるという方針が決定。5月には、総合ブレーキメーカーへの脱皮を対外的に示す目的で、これまでの「曙産業株式会社」から、「曙ブレーキ工業株式会社」に改称した。1961年4月、BX社との技術提携について政府から正式に認可されたのを受け、東京の日比谷にある帝国ホテルにおいて、盛大な「技術提携記念パーティー」を開催。政界、自動車業界など、内外の名士が多数出席の下、当社の総合ブレーキメーカーとしての門出を祝った。

## 相次ぐ技術提携を経て ブレーキ業界で不動の地位を確立

契約締結後、板橋製造所に290坪の新工場を建設したが、各メーカーからの需要予測を考えると、大規模なブレーキ工場が不可欠であった。そこで誕生したのが、BX社から得たノウハウや最新鋭の機械を導入した「岩槻製造所」(現 曙ブレーキ岩槻製造(株))である。その設備投資額は莫大で、岩槻製造所および羽生製造所を合わせると10億円以上になり、多額の借入れとさらなる増資が必要となった。



多くの技術者がBX社での技術研修を経験

1961年10月に株式を東京証券取引所市場第二部に上場し、12月に資本金を3億円、翌年末には5億円と資本充実を図る。1962年11月、岩槻製造所が操業を開始。移転完了と同時に板橋製造所を閉鎖し、土地と建物などを売却した。

BX社と1961年にブレーキライニング、翌年にはディスクブレーキに関する技術提携契約も締結した。技術提携は最新の技術のみならず、コスト管理などの経営手法まで、当社に多くの成果をもたらした。さらに1963年、イギリスのオートモティブ・プロダクツ社(以下、AP社)とディスクブレーキ製造に関する技術提携契約を締結、BX社を仲介にベンディックス・フランス社とも技術提携契約を締結する。これによりアメリカ・イギリス・フランスの3カ国の技術導入に成功し、日本における総合ブレーキメーカーとしての地位を確立していく。

1961年4月にBX社を訪問した信元安貞副社長は、「技術提携は相手の持っているものを貪欲に学ぶもの。BX社には頻繁に多くの人に行ってもらい、技術を学び、友好を深めるべき」という言葉を残している。その言葉通り、多くの技術者たちが貪欲に技術を学び続け、1960年にドラムブレーキ、1962年にディスクブレーキの組み立てを開始した。



AP社との技術提携契約書(1963)



当社の量産ディスクブレーキ「F型」(日野コンテッサ)(1964)

## 第2章 第1の転換期

# 1961—1969

### 1961(昭和36)

- 5・BX社とブレーキライニングに関する技術援助契約を締結
- 10・東京証券取引所市場第二部に上場

### 1962(昭和37)

- 2・BX社とディスクブレーキに関する技術援助契約を締結
- 11・岩槻製造所竣工、稼働開始(現：曙ブレーキ岩槻製造(株))

### 1963(昭和38)

- 7・名神高速道路の栗東－尼崎が開通(日本初の高速道路)
- 9・羽生製造所にクラッチフェーシングの新ライン完成
- 12・佐川直躬社長逝去
- ー・岩槻製造所、ドラムブレーキを生産開始

### 1964(昭和39)

- 1・信元安貞、取締役社長に就任。第1回経営報告会を開催
- 4・本社を茅場町から中央区日本橋本町に移転
- 6・三菱系3社の合併により三菱重工業(株)設立
  - ・社内報『誠和魂』創刊
- 10・東海道新幹線開業。東京オリンピック開催
  - ・東海道新幹線に焼結合金ブレーキライニングが採用
- ー・「誠和魂従業員持株会」発足
- ー・日野「コンテッサ1300クーペ」に量産型ディスクブレーキ(F型)が採用

### 1965(昭和40)

- 7・山陽ブレーキ工業(株)を設立(晝田工業(株)、三菱重工業(株)と共同出資)(現：曙ブレーキ山陽製造(株))
  - ・再生シューアッセンブリーを販売開始
  - ・「曙文化学園」を羽生に開校
- 8・メキシコにクラッチフェーシングを輸出
- 11・BX社、当社へ資本参加
- 12・岩槻製造所、羽生製造所に超高压ボイラーを設置

### 1966(昭和41)

- 7・岩槻製造所にデュアル・ダイナモメーターを設置
- 10・「曙ブレーキ工業労働組合連合会」を結成

### 1967(昭和42)

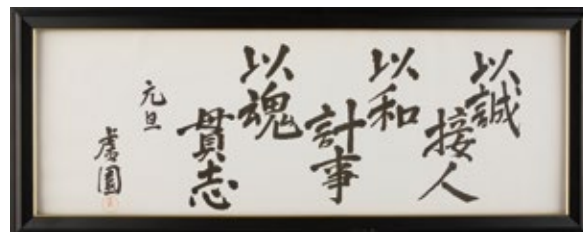
- 4・「曙文化学院」を岩槻に開校
- 9・岩槻製造所、トランスファープレス稼働開始
- 10・岩槻製造所近くの元荒川沿いにテストコース完成

### 1968(昭和43)

- 5・豊生ブレーキ工業(株)を設立
- 9・AP社とアンチスキッド装置に関する技術援助契約締結
  - ・曙ブレーキの協会の会、「誠和会」を設立

### 1969(昭和44)

- 3・BX社とアンチスキッド装置に関する提携契約を締結
- 5・東名高速道路が全線開通
- 10・曙興産(株)を設立



信元安貞社長直筆の社は『誠和魂』(1964)

## 悲しみを乗り越え、社は『誠和魂』の誕生

1960年12月、国民所得倍增計画が閣議決定され、日本は好況ムードに包まれる。自動車業界も増産につぐ増産が続いた。当社はBX社との技術提携、岩槻製造所の稼働を経て、総合ブレーキメーカーとしていよいよ歩み始めたころ、突然の悲しみが襲った。

1944年より当社を導いてきた佐川社長が、1963年12月25日、病により逝去。奇しくも同月17日に藍綬褒章の授与が閣議決定された矢先の悲報だった。生前の功績が評価され従五位勲五等旭日章が追贈された。

経営の師を失い悲しみに暮れる信元安貞副社長は、佐川社長から得た教訓をもとに処世訓「以誠接人(誠をもって人に接し)」「以和計事(和をもって事を計り)」「以魂貫志(魂をもって志を貫く)」をしたためる。この処世訓から中心となる3字を用いて、社は『誠和魂』とした。信元副社長は、これから企業の規模が大きくなるにつれ、社員にとって何か精神の糧となるものが必要であると考えたのだ。

1964年1月16日、臨時取締役会で信元副社長が社長に就任。1月19日の第1回経営報告会で、経営方針を説いた。①『誠和魂』を社はとすること、②技術水準の飛躍的向上、③社内コミュニケーションの徹底、を3本柱とし、



第1回経営報告会(1964)





山陽ブレーキ工業(株)(1965)



岩槻製造所近くの元荒川沿いにテストコース完成(1967)

当社の新たな時代が幕を開けた。

信元社長は、社是への想いを次のように語った。「私は経営者として、最も大事なことは強靱な意志をもって所信を貫くことだと思っている。強靱な意志で思うところを貫く力、それが暴力とならぬために誠意と平和の心を持ち続けなければならない。私の社是はそんな気持ちの表現であり、みんなの心としてよいことだと考えている」。そして、この社是は社内報名にも採用された。

## 規模拡大と競争力強化を追求

1964年から続く産業界の不況で、企業倒産が相次ぎ、政府は緊急対策を打ち出さなければならなかった。そんな状況から一転し、1965年から1970年まで続くいざなぎ景気が列島に訪れる。自動車メーカー各社は次々と低価格車を発表し、マイカーブームに湧いた。当社も開発・生産・営業の強化に努めた。

1965年7月、当社は晝田工業(株)、三菱重工業(株)と共同で、「山陽ブレーキ工業(株)」を岡山県に設立。1968年5月には、トヨタ自動車工業(株)、アイシン精機(株)、豊田鉄工(株)と共同で「豊生ブレーキ工業(株)」を愛知県に設立し、2社の代表には信元社長が就任した。

海外メーカーとの提携も旺盛で、技術面・資本面でも

関係強化を図った。1965年10月、BX社との技術提携が延長され、同年11月には、BX社からの当社への資本参加も実現した。さらに、当時の自動車業界では、後輪の横滑りを防止するアンチスキッド装置に注目が集まっていた。当社はその装置を研究開発する目的で、1968年9月にAP社とトラック・バス用、翌年3月にBX社と乗用車用の装置に関する技術提携を交わし、安全を求める取り組みに労を惜しなかった。

意欲的な姿勢は、大きな設備投資を必要とする。1967年、岩槻製造所に2,500tトランスファープレスの設置、同製造所近くの元荒川沿いに念願のテストコース(全長1,262m、直線コース1,800m、幅8m)を開設するなど設備増強を図り、10億円以上をつぎ込んだ。

社員の大幅な増加にともない、人材育成も積極的に行われた。信元社長は、羽生製造所で働く女子寮生に学ぶ機会を与えようと、1965年に当社独自の教育機関「曙文化学園」を開校。1967年には岩槻製造所に「曙文化学院」が誕生する。また、「曙ブレーキ工業厚生年金基金」の発足、「誠と魂従業員持株会」の開始など、福利厚生面の拡充が図られた。

創業40周年となる1969年には、ついに東京証券取引所市場一部上場の必須条件である資本金10億円を突破し、年末には14億円に増資した。



曙文化学園を羽生に開校(1965)



岩槻製造所、2,500t トランスファープレス(1967)



## 第2章 第1の転換期

# 1970—1976



福島製造所(1971)

### 本格的な国際競争の時代に。 信元安貞体制発足以来、最大の危機

1970年に入ると、ブレーキライニングの製造量が大  
幅に増加して羽生製造所が手狭になったため、新しい工  
場の建設が急務となる。交通の便と人手確保のしやすさ  
から福島県伊達郡桑折町に約10万㎡の敷地を手に入れ、  
総工費約11億円をかけて新工場を建設することにした。  
1971年4月、ブレーキライニングの専門工場として、「福  
島製造所」(現 曙ブレーキ福島製造(株))が稼働開始。  
また、同年12月7日には地上8階地下2階建ての本社曙ビ  
ルも東京都中央区日本橋に完成した。

信元安貞社長は福島製造所の立ち上げにあたり、女性  
の社会進出を手助けしたいという想いから、「勤労学生(保  
専生)制度」を導入する。これは、女子学生が働きなが  
ら福島女子短期大学(現 福島学院大学短期大学部)に通  
い、3年間で幼稚園教諭二種免許状と保育士資格を取得で  
きるというもの。1974年、記念すべき第1期生44名の卒  
業の様子は、地元紙によって報じられた。

しかし時を同じく、長く続いた高度経済成長は息切れ  
を見せ始めていた。1971年のニクソン・ショックによっ  
て変動相場制へ移行し、1973年には第四次中東戦争が勃  
発。第1次オイルショックで「狂乱物価」と呼ばれるほ



日本橋に建設した本社社屋(1971)

#### 1970(昭和45)

- 3・日本万国博覧会開催
- 4・三菱重工業(株)自動車部門を分離し、三菱自動車工業(株)が設立
- 6・電算室開所式
- 9・第1回誠和会欧米自動車産業視察団実施
- 10・「曙ブレーキ共済会」発足
- 11・岩槻製造所、増設工事完成

#### 1971(昭和46)

- 4・自動車の資本自由化実施
  - ・福島製造所建設、稼働開始(現：曙ブレーキ福島製造(株))
  - ・福島製造所、「保専生制度」開始
- 5・三菱自動車工業(株)とクライスラー社、資本提携調印
- 7・いすゞ自動車(株)、GM社と資本提携調印
  - ・岩槻製造所に「新生産方式」を導入
- 12・自動車重量税新設
  - ・東京都中央区日本橋に本社曙ビル完成
  - ・「脱借金経営」を目指した“10作戦”を開始

#### 1972(昭和47)

- 3・AP社とフルパワーおよびブースターに関する技術援助契約を締結
- 4・福島製造所でリビルトシューの生産開始
- 5・沖縄の施政権返還
- 7・マスタープラン(MP)システムスタート
- 10・「曙ブレーキ工業労働組合」結成
- 11・東北自動車道開通(岩槻IC-宇都宮IC)
  - ・自動車の輸入関税引き下げ

#### 1973(昭和48)

- 9・グランドレーブを開発
- 10・第1次オイルショック
  - ・ディスクブレーキ生産累計1,000万個突破
  - ・山陽ハイドリック工業(株)設立(現：曙ブレーキ山陽製造(株))
  - ・アケハイ工業(株)設立

#### 1974(昭和49)

- 2・岩槻製造所、二輪車用ディスクブレーキを生産開始
  - ・(株)日本制動安全研究所設立(現：(株)曙ブレーキ中央技術研究所)
- 4・「TH(Treasure Hunting)〔宝探し〕作戦」を開始
- 6・誠和会グループ「持株会」発足
- ー・「曙整会」(曙自動車整備研究会)設立
- 11・フィリピン・アライド・エンタープライゼス社との間に、ライニング製造の技術援助契約を締結

#### 1975(昭和50)

- 4・自動車排ガス50年規制スタート
- 7・新電算機の(FACOM)の稼働開始
  - ・(株)アケボノエスエイ設立

#### 1976(昭和51)

- 5・販売在庫オンライン・データシステムを稼働
- 9・三春製造所建設、稼働開始



保専生(勤労学生)制度開始(1971)

どに物価は高騰した。1971年には自動車産業の資本自由化が実施され本格的な国際競争の時代に突入。脅威に備え、業界の再編や合理化、コスト削減圧力が高まった。

これら外的要因による収益悪化を引き金に、これまでの設備投資に起因する借入金の金利負担増が経営を切迫。当社の将来に危機感を覚えさせる事態となった。

## 合理化政策の基盤となる「MPシステム」

1971年12月、信元社長自らが本部長となって、脱借金経営を目指す「10(イチマル)作戦」の号令を掛けた。ジャストインタイムの新生産方式の拡大と、徹底したムダの排除。さらに、未収金や貸付金の回収強化で自己資金10億円の捻出を目標とした。このアクションがマスタープラン(MP)システムの誕生に結び付いていく。

10作戦は全社一丸となった改善活動が功を奏し、半年後には目標を達成。活動を通じて得た経営管理上の貴重な教訓を活かし、引き続き目標を15億円に上げた「15(イチゴ)作戦」を展開した。15作戦では社員一人ひとりの原価意識の向上をさらに徹底し、その方法論は次第に「MP」と呼ばれる。1974年になると、全員参加・全人管理のMPシステムは永続的な取り組みとすることが提起された。全員参加・全人管理とは、社員一人ひとり



金属裝飾板「グランドレーブ」を開発(1973)

が経営者の意識をもてるようにという発想で、合理化をスムーズに実施できるだけなく、企業活力の源泉ともなり、以後、合理化政策の基盤となった。

不況下の合理化対策中であっても、生産能力の増大や競争に打ち勝つための技術開発はむしろ盛んに行われた。1972年3月、AP社とフルパワーおよびブースターに関する技術援助契約を締結。1973年10月には、主にシリンダーの製造・販売をする「山陽ハイドリック工業株式会社」、いすゞ自動車(株)らとの共同による「アケハイ工業株式会社」と会社設立が相次いだ。また、同年には、ブレーキとは直接関係のない商品「グランドレーブ」を開発。これはきらびやかに輝く新建材の金属裝飾板で、建築内装や化粧包装などへの売り込みが期待された。1974年2月には、岩槻製造所で二輪用のディスクブレーキの生産も開始した。

羽生製造所に続き、岩槻製造所でも作業場が飽和状態に陥り、福島県田村郡三春町に「三春製造所」を建設し、1976年9月に稼働を開始する。岩槻から設備を一部移管させ、ディスクブレーキの一貫生産がスタートした。

また当社の協力会社が集まり1968年に発足した「誠和会」が、この時期、頻繁に海外視察を重ね、国内外で研究と交流を深めていた。1974年の創立45周年を契機に、協力会社57社で誠和会グループ「持株会」が発足した。



三春製造所(1976)



三春製造所でのディスクブレーキ組立工程(1976)



## 第2章 第1の転換期

# 1977

1977(昭和52)

- 6・(株)曙インターナショナルを設立  
(シカゴに駐在事務所を開設)
- ・労働組合、羽生支部結成30周年記念行事開催

### 曙から akebono へ

#### シカゴから始まった海外への第一歩

1976年、日本経済は戦後初のマイナス成長となり、高度成長時代は完全に終わりを告げ、一転してゼロ成長時代に突入していく。日本の自動車産業は、オイルショックが引き金となって燃料効率の良い小型車が世界に認められるようになると、海外市場への輸出も本格化。欧米の自動車メーカーと肩を並べるまでになる。自動車産業のグローバル化が徐々に始まってくると、日本の自動車メーカー各社は貿易摩擦の影響から海外生産へシフトし、後の円高によって、その流れを一層加速させていく。

こうした日本の自動車メーカーの状況から、信元安貞社長（前 名誉顧問）は「貿易摩擦は、部品メーカーにも必ず波及してくる」と睨み、海外進出に向けて動き出した。

1977年5月、ひとりの社員がシカゴにあるオヘア空港に降り立つ。社員の名前は柏木 剛（元 副会長）、当時入社10年目、32歳だった。柏木は、伊藤忠商事（株）シカゴ支店の応接間を借りてオフィスを開き、アメリカ進出に向けて行動を開始する。

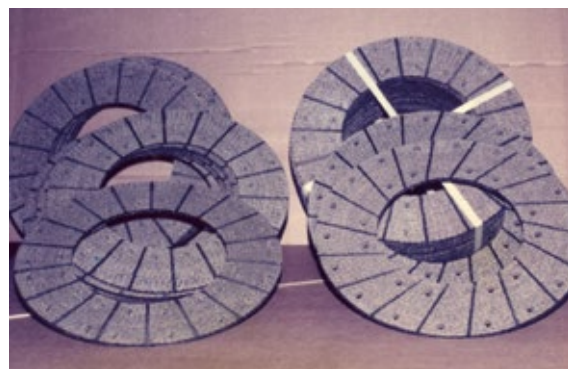
同年6月、当社製品の輸出業務を行う「(株)曙インター



地元の新聞『Chicago Tribune』に取り上げられた  
柏木ファミリー(1981年5月3日)



当社製品の輸出業務を主体にした(株)曙インターナショナル







アメリカ現地法人 Akebono America, Inc., (AAI) (1980)



AAI の社長に就任した信元久隆(1982)

ナショナル」が設立。これをもって、正式にシカゴ駐在事務所が開設された。

当時のアメリカでは、日本の自動車メーカーは現在のような知名度がなく、日本車すら走っていない状況。もちろん当社を知る人もいない。柏木は英語がまったく話せない状態で、補修品の市場調査や営業活動に奔走する。

その後、柏木は当時を次のように振り返る。「世界という碁盤の上にどこでもいいから、曙ブレーキという“石”をとにかく置くことで、この最初の“石”が必ず次のどこかにつながっていく。そのためには、まずは曙ブレーキの足跡、存在が必要で、曙ブレーキがああときアメリカにすることが非常に重要だった」。

そのころをよく知る桑野秀光（現 名誉相談役）は、「アメリカに駐在事務所をつくるなら、日本人がたくさんいてビジネスがしやすいロサンゼルスがいいと提案していた」と言う。ところが、信元社長の考えはまったく別のものだった。「ロサンゼルスは、日本人が多くて英語が上達しないから駄目だよ。我々はアメリカに根を下ろした活動をするんだ。そのためにはシカゴだ」と。開設の背景には、信元社長自身の人財教育への考えやビジネスにおける覚悟が大きく関わっていた。

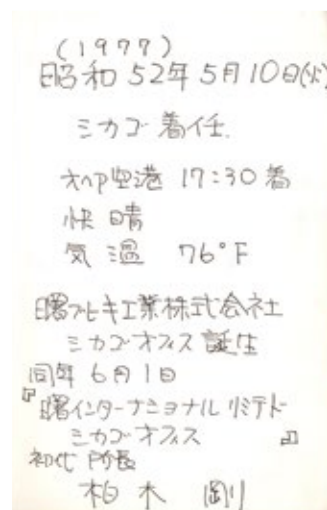
## 若手駐在員たちによる海外拠点設立

駐在事務所が開設されてから2年が経ち、孤軍奮闘する柏木を後押しするかのよう、ひとりまたひとりと駐在員が増える。そして、1980年4月、現地法人「Akebono America, Inc. (AAI)」(現 Akebono Brake Corporation)がシカゴに設立。1982年7月、AAIの社長に信元久隆（現会長兼社長）が就任する。駐在員たちは英語に苦労しながら、補修品だけでなく、産業機械用製品やクラッチフェーシングなどの拡販にも精を出し、日に日にアメリカでの曙ブレーキの存在感を高めていった。

やがて、新しい展開として、アメリカに当社の工場を持つという話が出る。キャリパーを再生するリビルトキャリパー事業を立ち上げるためだった。携わった駐在員たちは、みんな若く20代半ばから30代前半。「初めてのことばかり。みんな、パイオニア精神を持ってやっていた。本当に面白かった」と当時駐在していた石毛三知之（現 顧問）は振り返る。勇気を持って飛び込んだアメリカの地で、若き駐在員たちはさまざまな失敗を糧にしながら大きく成長し、当社初の海外生産拠点の立ち上げに向け、着々と準備を進めていった。



シカゴ駐在事務所内の様子(柏木)



柏木の勤務1日目の様子を綴った訪問者ノート(1977)

## 第2章 第1の転換期

# 1978—1985

### 1978(昭和53)

- 5・新東京国際空港(現：成田空港)開港
- 10・デポオンラインシステムを稼働
- ー・AD型ディスクブレーキを開発

### 1979(昭和54)

- 1・第2次オイルショック
- 9・岩槻製造所、AD型ディスクブレーキの量産を開始
- 10・曙ソフトエンジニアリング(株)を設立
  - ・OB会「あけぼの社友会」を発足
- 11・東洋工業(株)、フォード社と資本提携
- ー・セミメタリックパッドの生産を開始

### 1980(昭和55)

- 4・アメリカ現地法人Akebono America, Inc.(AAI)を設立
- 7・日産自動車(株)、米国日産自動車製造(株)を設立
- 12・日米貿易摩擦(日本の自動車生産台数が世界第1位に)
  - ・コンピューター設計システム(CAD)導入

### 1981(昭和56)

- 4・信元安貞社長、藍綬褒章を受章
- 6・曙エンジニアリング(株)を設立
- 8・GM社、いすゞ自動車(株)および鈴木自動車工業(株)と資本・業務提携を発表

### 1982(昭和57)

- 1・ブレーキノイズダイナモーターの稼働開始
- 4・AD型ディスクブレーキ、1981年度日本機械学会賞受賞
- 6・東北新幹線開業(大宮ー盛岡間)
- 7・トヨタ自動車工業(株)とトヨタ自動車販売が合併し、トヨタ自動車(株)誕生
- 11・上越新幹線開業(大宮ー新潟間)
- 12・三春製造所、パーツホーム(全自動横型圧造機)を導入

### 1983(昭和58)

- 9・東京証券取引所市場第一部に上場

### 1984(昭和59)

- 2・トヨタ自動車(株)とGM社との合併会社NUMMI設立
- 4・(株)日本制動安全研究所を
  - (株)曙ブレーキ中央技術研究所と改称
  - ・インドネシアTDW社へ技術供与
- 5・東洋工業(株)がマツダ(株)に改称
  - ・信元安貞社長、自動車部品工業会会長に就任
- ー・イギリスのオートモティブ・プロダクツ社へ技術供与
- 10・フランス事務所Akebono Europe Bureau Liaisonを開設(現：Akebono Europe S.A.S. (Gonesse))

### 1985(昭和60)

- 7・誠和運輸が(株)曙物流サービスに改称
- 9・ブラザ合意が発表
  - ・フランス現地法人 Akebono Europe S.A.R.L. を設立(現：Akebono Europe S.A.S. (Gonesse))



埼玉県「むさしの村」で開催した創業50周年記念祭(1979)

## akebono オリジナルの確立へ AD型ディスクブレーキを開発

1970年をはじめ、当社は2種類のディスクブレーキを生産していた。ひとつは、ベンディックス・フランス社より技術導入した「F型」、もうひとつはAP社より技術導入した「SC型」である。どちらも性能と品質の高さから、多くの自動車メーカーに採用されていたが、同時に2つの問題を抱えていた。ひとつ目は、当時の日本は高度経済成長下で自動車も高性能化してきており、ブレーキ容量の向上が求められていたこと。ふたつ目は、特に「F型」が錆びやすい構造であったこと。これらの問題を解決するには欠点改良では難しいと判断し、独自のディスクブレーキ開発をスタートさせることになった。

1973年から開発部で基礎検討に着手。1975年に設計プロジェクトチームを発足し、開発設計プロセスを何度も繰り返しながら、1976年に独自の「AD (Akebono Disc) 型」の基本構造を確立。同年には生産技術や調達、特許、実験からなるプロジェクトチームを発足し、全社体制に移行する。プロジェクトチームは羽生製造所から岩槻製造所へ場所を移し、量産体制の調整に入っていく。立ち上がりまでの6カ月は泊まり込みの状態が続き、1978年に開発を終え、1979年9月、量産にこぎつけたのだった。



コンピューター設計システム(CAD)導入(1980)





AD 型ディスクブレーキ (1979)



AD 型ディスクブレーキ、日本機械学会賞受賞メダル (1982)

AD型ディスクブレーキは、外国技術に頼らず、当社独自の技術を確認させることに成功。1978年に富士重工業(株)のレオーネ、1979年にトヨタ自動車工業(株)のカローラに採用されたのを皮切りに、他社でも採用が続々と決まり、当時、国産乗用車市場のブレーキシェア約35%を獲得するほどになった。

またAD型ディスクブレーキの独創性、新規性が認められ、1982年には自動車部品業界では初めて「日本機械学会賞」を受賞。そして、完成から33年経った2011年。AD型ディスクブレーキが、日本独自の国産技術で製造され、国内外で認められた記念の製品であるとして、独立行政法人国立科学博物館「重要科学技術史資料登録台帳（未来技術遺産）」に登録された。

## 社内が歓喜に沸いた、東証一部上場

当社は、1980年にはコンピューターによる設計援助・CADを研究開発本部に導入し、1982年には、約半年をかけて製作したブレーキノイズ・ダイナモメーターが岩槻製造所にて稼働開始。ブレーキ関係の着脱以外は、コンピューターによる自動化を実現した世界初のシステムで、テスト期間の短縮に貢献した。

1980年、日本の自動車生産台数は1,100万台を突破し、

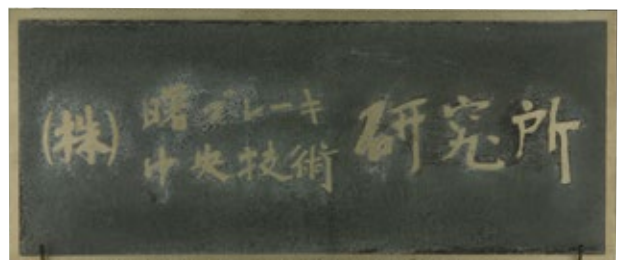
アメリカを抜いて世界第1位となった。結果、1978年ごろから表面化し始めた日米貿易摩擦は激しさを増し、1981年に政府は、乗用車の対米輸出を自粛する措置を発表。1980年にアメリカ現地法人Akebono America, Inc., (AAI) を設立した当社としても、利益の大幅な減少を余儀なくされた。このゼロ成長時代を生き抜くために、1983年に中期経営計画の一環として「85（ハチゴー）作戦」に乗り出す。これは「収益の向上と財務体質の強化」「エレクトロニクス技術を含めた、研究開発体制の強化」「自動車メーカーの海外戦略に対応した、当社国際戦略の充実」などを主眼としたものであり、1985年までの3年計画だった。

また、柔軟な資金調達の確保と海外展開を有利に進める必要性から、東京証券取引所市場第一部への上場を目指し、本格的な実行に移していく。過去の経営成績および将来予想、株主の状況、管理体制、工場の監査など、上場を実現するための作業は膨大だったが、上場内示の連絡を受けると、事務所内は歓喜の渦に。1983年9月1日に当社は東京証券取引所市場第一部への上場を果たした。

しかし、翌1984年から経営は厳しさを増したため、目標レベルを一段高めた「86（ハチロク）作戦」を実施。開発力を強化すべく、当社の基礎研究部門を「(株)曙ブレーキ中央技術研究所」という形で分離独立させた。



東京証券取引所市場第一部上場指定書 (1983)



(株)曙ブレーキ中央技術研究所のプレート (1984)

# 自分たちが切り開くという誇りを胸に

— AD型ディスクブレーキを独自開発。  
そして、日本機械学会賞を受賞 —

1978年、当社初のオリジナル製品であるAD型ディスクブレーキが誕生。  
1960年にアメリカのベンディックス社と技術提携をし、総合ブレーキメーカーとなってから約20年後、  
当社発展の礎となったこの出来事には、多くの困難がともなっていました。



**小川 豊さん**

1973年の基礎検討から設計担当として参加。「ゼロの状態から大変でしたが、仲間と一緒にいろんなことができ、幸せでした。自分の歴史で何ページかにわたって書けるほどの大きなことです」。



**渡辺南男さん**

1975年から設計担当として参加。「量産を見極める前にほかの人に引き継ぎましたが、鋳物が必要というときに再び設計へ。いつも開発の最初の段階に関わることができて楽しかったです」。



**井上武久さん**

1975年から設計担当として参加。「要望を聞くため、メーカーとの直接のやりとりや工場との折衝など多くの苦労がありましたが、良い結果が出ていたのすごく幸せでした」。



**小川原達夫さん**

1976年から量産化に向けた設計担当として参加。「メーカーや工場との折衝を通じて成長しました。熱処理後の表面硬度のデータ収集や、製品が図面どおりにできているか確認するなど、いろいろな経験ができました」。



**荒木謙勝さん**

1976年から実験担当として参加。「AD型で苦労したのは圧接です。失敗の繰り返しでしたが、素晴らしい経験をしたと思います。自分たちが切り開いたんだという誇りを持っています」。



## 独自の製品を造るときがきた！

——なぜこれまでのF型、SC型とは違うAD型を造ることになったのですか？

小川—理由は3つです。ひとつはブレーキ容量の問題。1970年ごろは排ガス規制が厳しくなり、その対策としていろいろな補助機器を装着したため、自動車の重量が増加する傾向にありました。そこで、ブレーキとしては軽量かつ容量を強化する必要が生じてきました。

井上—もうひとつは錆の問題。特にF型は構造的に錆が出やすいということがありました。摺動面が露出する面スライド式なので、走行中に水をかぶりやすい。欧米のように融雪のために塩を撒く地域では、パッドのスライド面が錆びついて効きが悪いという被害が多く、クレームが出ていました。

小川—本来ならF型を開発したフランスのベンディックス社（DBA社）、SC型を開発したイギリスのオートモティブ・プロダクツ社（AP社）がそれぞれ改良を考えることもできたのですが、両社では錆問題を重大な欠点と捉えていなかったのかもしれない。

荒木—そこでF型、SC型それぞれの欠点改良ではない、akebono独自のディスクブレーキを開発しようじゃないかと。

小川—そう。それが3つめの理由です。新規に開発しないと問題解決が難しいこともあり、akebonoがここで独自のモノを造ろうと。それと、AD型が誕生した要因として強調しておきたいことがあります。設計部とは別の組織として、少人数ではありましたが開発部が発足したことです。これは当時の社長、信元安貞さんの将来を見据えたお考えだったと思います。開発部が最初に世に出した製品は二輪車のディスクブレーキで、その独創的技術が認められ発明協会から表彰を受けました。二輪車の次は、やはり乗用車に挑戦したいねと。私

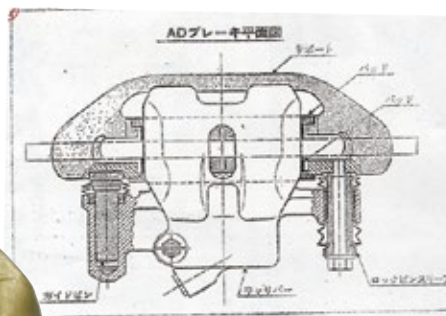
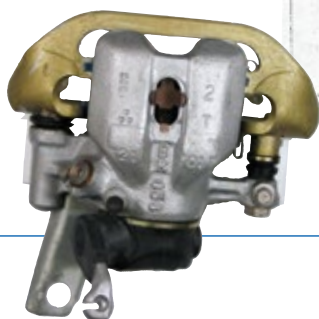
が最初にメンバーに選ばれ、1973年に開発部の数人と基礎検討から始めました。1975年に設計プロジェクトができて、翌年に基本設計が確立。そして、試作、実験、生産技術、調達、原価、特許、品質保証などからなる全社を挙げてのプロジェクト体制が発足しました。

井上—私は量産設計でメーカーと直接やりとりをしてきたから、錆問題は特にヒシヒシと伝わっていました。どうしようと悩んでいたところ、小川さんのいる開発部で新しいディスクブレーキを造っていると。それで私もプロジェクトに参加しました。

渡辺—私はDBA社に行ってF型およびシリーズ4を勉強していました。akebonoでオリジナルを造るということで、帰国後、プロジェクトに2～3カ月遅れて入ったんです。

小川原—開発での容量問題、量産設計での錆問題、両者がちょうど重なっていたわけですね。akebonoが使用していたDBA社のF型はシリーズ3で、シリーズ4をDBA社は開発していたんですが、akebonoはそのころにはAD型の開発を始めていたんですよ。

小川—そう。それでakebonoのAD型、DBA社のシリーズ4、あとアメリカのベンディックス社（BX社）とドイツのメーカーの合計4種類のディスクブレーキを比較評価する機会がありました。性能、コスト、メンテナンス性など評価項目を設定して点数を付けたところ、AD型がナンバーワンになりました。





## 失敗の連続。みんなの力で乗り切る

——開発で苦労したことは何ですか？

小川—設計—試作—実験—データの検討という開発のプロセスを数多く繰り返しました。基本設計が確立したあとは、工場での量産に向けた生産技術開発にプロジェクトの重点が移っていきました。

井上—耐振性を強くしないといけない。そのためにサポート部分などを鋼板にしたほうがいいと。铸件より安いし、変形も少ない。

荒木—デュオサーボブレーキの深絞りのプレス技術を使って、板金でディスクブレーキを造ろうということですね。

小川—サポート部分の鋼板プレス成型には非常に苦労しました。軽量化とコスト低減を図るために切削と溶接を省いた「厚鋼板の1枚絞り」は、材料自体の変形限界を超える大きなチャレンジでした。

井上—亀裂も入ったね。

渡辺—私は深絞りの計算をしており、試作ではできていたけど、量産で本当にできるのか心配でした。

小川—量産立ち上げ前の半年間、私は岩槻の生産技術の中に席を設けてもらい、工場や生産技術の皆さんに、F型からAD型への切り替えの必要性を理解してもらうことに努めました。またプレス実験は量産設備を使わざるをえず、工場が終わる夜10時から徹夜で実験を行うこともしばしばでした。プレス成型には理化学研究所の方々にも大変お世話になりました。また、新日本製鐵さんには特別に成分調整した圧延鋼板を造ってもらったこともありました。そのおかげで、常識を超えたプレス加工を実現することができたのです。

渡辺—ガイドピンの摩擦圧接にもかなり苦労しましたね。ガイドピンをサポートに寸法と形状を仕上げた状態で溶接するのですが、溶接だけで精度を出すという非常に難しい要求がありました。ピンが倒れればキャリパーの位置がおかしくなり、性能的に問題が出てきます。平らな1枚板ならそんなに難しくもないですが、曲がった複雑な形状に5トンもの力をかけることは困難でした。

小川原—量産に向けての心配は、やっぱりこの摩擦圧接でしたね。AD型の生産コストをF型と同じか、それ以下にするということがありました。

荒木—実験の私は、振動試験機をずっと動かしていました。造っては壊れ、造っては壊れ、その連続。圧接する条件が7つぐらいあったのですが、その条件が少しずつ変わってくると、それこそ無限大の条件になります。帰りがけにスイッチを押して、朝動いているかな、どうかなって。あ、全部止まっている、駄目だった、と。実験としてはアッセンブリーそのものより、圧接の確認試験が圧倒的に多かったですね。

小川原—小川さんがいろんなメーカーに行き、圧接を学んでいたと聞いたことがあります。

小川—そうですね。国内外の文献を読んだり、圧接機メーカーや商社とも接触しました。設備を見せてくれたり、話を聞かせてくれる企業もあってとても勉強になりました。

井上—結局、市場ではクレームがなかったね。

小川—苦労したおかげというか、工程不良も市場クレームも発生しなかったことは凄いことです。皆さんの力を結集した成果ですね。

日本機械学会賞受賞を  
報じた日刊自動車新聞  
(1982年4月13日)



## 努力の成果。日本機械学会賞を受賞

——1978年に富士重工業のレオーネ、1979年にトヨタ自動車工業のカローラに採用。その後は？

渡辺—車両スペースの適応性などから板金ではなく鋳物という要求が出てきたので、2年くらい遅れて鋳物の開発を始めました。こちらは板金より簡単でした。日産さん、ホンダさんと採用され、国内で約40%のシェアを獲得。そして海外への技術供与も始まりました。

荒木—軽いというのと機能的に錆びない、強いというのが他社のブレーキと比べると優れていたから、一気に採用されたんじゃないかなと思います。

井上—akebonoは、こうと決まったら早いよね。サポートの絞りといえばみんな集中してやったし、圧接といえば圧接に集中。次に鋳物だといえば鋳物に集中と。そういうときに火事場の馬鹿力的な。そういう意味では、みんな使命感もあり、同じ方向に向かっていたんですね。こうしなきゃいけないっていうと、みんなでワーツとね。チームワークでやったんだよね。

荒木—そういうのは得意ですよ（笑）。社内の調整とかも大変だったと思いますが。

小川—社内の調整にはとても苦労しました。工場や生産技術の皆さんは当初、F型を安定的に生産しているのに、なぜAD型に切り替えるのか？ 新規設備投資の負担増をどう考えているのか？ など四面楚歌の状態。しかし、半年間、岩槻に駐在している間に、徐々に理解をしてくれる人が増えてきました。特にプレス成型実験では、徹夜もいとわず率先して取り組んでくれて、うまくいったときには喜びの一杯をともにするなど、感動の瞬間を味わうことができました。こうした多くの人々の努力の結晶としてAD型が誕生したんです。

荒木—独創性、新規性などが認められ、1982年に日本自動車部品業界としては初の日本機械学会賞を受賞。小川さんが受賞されたのですが、それとは別に会社から各部署の開発担当者に贈られたメダルがあります。これには信元安貞さん直筆の、私の名前と署名が添えられています。自慢じゃないですが、全部で10個くらいしかないでしょう。自分たちが切り開いたという誇りを強く感じましたね。

※2008年12月対談

### 初期のAD型ディスクブレーキの特徴

- ①軽量化：従来のブレーキ（重量約3.6kg）に比べ10～15%、左右輪2個で700～1,000g軽量化（燃費向上0.02～0.03%）。
- ②引きずり低減：引きずりトルクは5～15kg・f・cmのレベルとなり、従来の50%以下に低減（燃費向上1～1.5%）。
- ③高い剛性：鋼板（9～10mm厚）一体プレス成型技術の確立により、サポートの軽量化と剛性アップを両立。
- ④ブレーキ容量の向上：ローター径5%の増大が可能になり、ブレーキ容量10～12%の拡大により、大きな負荷を吸収。
- ⑤メンテナンスフリー：摺動部をシールし、泥水、塩害による経時劣化を防止（防錆力の向上）。
- ⑥独自の技術：外国技術に頼らない、独自の技術を確立（海外への技術供与）。

### —当時の研究開発本部 設計部 次長、木村俊彦さんが語る—

1970年ごろ、欧米を中心にF型ディスクブレーキに錆びが付くという最大の危機が訪れた。ところが、開発したDBA社は「これは自動車メーカーの問題だ」と言い、自動車メーカーは「修理屋が直してくれるでしょ」と他人事。誰も、この問題を真剣に捉えていなかったんだ。このときに私は「日本のメーカーは勝てる」と思った。なぜなら、日本の自動車メーカーと部品メーカーは二人三脚で動いていたし、私もトヨタさんや日産さんと一緒に対応を考え、ヨーロッパやアメリカにも行き、解決策を考えた。その後、開発部に特別研究室をつくり、5～6人でAD型を開発した。「世界にないモノを造ろう！」と。プレスや圧接には苦労したけど、無事に開発できたおかげで、当時のメンバーには「やれないことはない!!」という自信がみなぎったと思うよ。



木村俊彦さん（元 副社長）  
AD型ディスクブレーキ開発  
の総責任者

## 巣立っていった保専生たち



同じ会社で働き、同じ学校で勉強し、巣立っていった保専生たち……。  
各年代の保専生4名に集まっていただき、福島製造での寮生活を振り返っていただきました。  
そこには、時代が変わっても語り合える共通の話題がたくさんあります。  
懐かしい思い出、かつての苦勞、流れた時間。ここにも akebono の歴史が刻まれていました。





## 時代の変化につれて

寮生活も変わっていくんですね。

大杉—akebonoの寮生活は、とにかく厳しかったです。自治会がしっかりしていて、懲罰委員もいました。門限にすごく厳しく、職場からの遅れもアウトでした。普段は一緒に楽しく過ごしている委員の人でも、門限時間には怖い顔して玄関に立っていて。私も仕事で1分遅れてしまって、懲罰委員会にかけられ、部屋全員で1週間の労働奉仕……。それと、外泊をするときは外泊届を提出。行き先が実家であっても、証明の印鑑をもらって帰らないといけませんでしたね。

齋藤—私のときは、提出するだけでしたよ。実家の印鑑は必要ありませんでした。だいぶゆるくなっていたみたいです。

大杉—電話もいまみたいに携帯電話がなかったので、各階にある1台の電話に並んでいましたね。寮に電話が掛かってくると「〇〇号室の〇〇さん。お電話が入っています」って呼び出しがあったんですけど、その回数が多くなってくると「あれ？あの人、彼氏ができたのかな？」ってこともありました（笑）。

齋藤—「電話をかける人は、5分以内にしてください」って言われましたよね。後ろに並んでいる人がかけられないから。

大杉—でも、後ろに並んでいるから……ねえ？

齋藤—そうそう。話す内容が聞かれちゃう（笑）。

池田—いまでは考えられませんよ。私のときは寮の空き部屋で電話をしていました。携帯電話で。

大杉—すごい差だね……。それと洗濯機が少なかった。

宗像—洗濯機の取り合いで、仕事が終わると寮までダッシュ。「工場内を走るな！」って、よく怒られました（笑）。

大杉—寮に着くと、すでに使われている。そうすると「次は誰。その次は誰」「じゃあ、その次をお願いします」って、まるで伝言ゲームでした。

齋藤—私たちは、黒板に自分の名前を書いていました。

大杉—知恵が付いたんだね（笑）。

齋藤—部屋に冷蔵庫とかテレビは？

池田—ありましたよ。テレビは、3年生が用意することになっていて。

齋藤—私のときは、冷蔵庫が各階に1台ずつあって、入れる物に名前を書いていました。

宗像—私は、ちょうど部屋に1台ずつ冷蔵庫を入れてもらった年でしたね。



大杉ますみさん(旧姓：三浦)

在籍期間：1977年4月～1980年3月

卒業して、もう35年経ちましたね。卒業後は、ずっと保育士の仕事を続けています。最近、昔受け持った生徒の子どもが入園して「孫みたいだな」と思いながら仕事をしています(笑)。



齋藤美恵子さん(旧姓：松川)

在籍期間：1987年4月～1990年3月

卒業してから25年間、福島市内で保育士をしています。昔の卒園児が保育の教育実習に来る年代になっているので、もう少しで親子2代を受け持てるかなと楽しみにしています。



宗像尚美さん(旧姓：角田)

在籍期間：1993年4月～1996年3月

卒業後は医療事務の仕事をしていたが、いまは福島県船引町の幼稚園で仕事をしています。自分の子どもも同じ幼稚園に入園して、親子ともどもにお世話になりました(笑)。



池田道子さん

在籍期間：2003年4月～2006年3月

保育士になって8年が経ちました。現在は、福島市内の保育園で働いています。

## 保専生制度とは(元々は保育士を目指す専門学校生育成制度のこと)

当社で行っている勤労学生制度。1965年に曙文化学園が羽生に開校し、中学校を卒業後に入社した社員が通学していました。1971年、福島製造所が福島女子短期大学と提携し、現在の保専生制度が開始。この制度を利用している学生は、

保専生として昼間は工場で働き、夕方から福島学院大学 短期大学部 保育科 第二部で勉強をしています。akebonoの勤労学生制度を利用し、卒業した学生は、これまでに3,000人を超えています。

宗像—昔は、和室にこたつがありましたよね。テレビも談話室とか食堂にあって。

齋藤—みんなでお菓子を持って談話室に集まったり。

大杉—それから、誕生日などがあるたびに「曙サラダ」をつくってお祝いしましたね。

齋藤—曙サラダってどんなものでしたっけ？

宗像—スパゲティサラダですよね？

大杉—え？ 私の時代は、食堂のお盆にアルミを敷いて、レタスを敷いて、ソーセージとか季節の果物を並べて、マヨネーズをかけたものでした。

齋藤—私のときは、スパゲティサラダを「曙サラダ」って呼んでいましたよ。

宗像—あとは、ビスケットケーキですよね。

池田—「曙ケーキ」ですよね？ 牛乳に浸したビスケットを並べて、クリームとフルーツでデコレーションするんですよ。

大杉—ケーキはありませんでした。時代は変化していますね。私のころは、消灯もしっかり当番が回ってましたが、消灯当番はいまありますか？

池田—はい。あります。22時55分に仕事が終わるので、消灯は24時ごろでしたね。

宗像—私のころより勤務時間が延びているみたい……。そうすると、「魔水<sup>※</sup>」は、いまのほうがもっときつくなったんでしょうね。冬になると、仕事が終わる時間に星が出ているじゃないですか。次の日、早番で外に出ると、まだその星が出ていて。それは、いまでもいい思い出というか。一番つらかった思い出ですね。

### akebono でいい大人に出会えたことに とても感謝しています。

池田—私がつらかったことは、職場が暑かったことですね。熱プレスじゃなくて本当に良かった（笑）。でも、仕事の内容が好きだったので、楽しかったです。

大杉—私は、臭いかな。体や髪に臭いが染み付きましたからね。

齋藤—臭いは、昔もいまも同じかな。

大杉—そこは変わってないですね。「akebono だ！」っていう臭い。

齋藤—「仕事やらなくちゃ！」っていう臭い。

大杉—さっきここに上がってきたとき「ああ、懐かしい」って思いました（笑）。不思議なことにあの臭いでさえ、感慨深いものになるんですね。

齋藤—私は、寮の自治会長をやっていて、人をまとめることが難しく、つらく感じたこともありました。そのとき、職場の班長に「やりたくてもできない人もいるんだから、自分に与えられたことを一生懸命やりなさい」と言われてから、すべてプラス思考になりました。「これを乗り越えれば、いいことがある」とか「全部自分のためになっている」という考えになりましたね。





大杉—私も、子どもから大人に成長する時期に、いい大人に出会えたことにとっても感謝しています。私たちは3年間で卒業だけど、ずっとここで働いている人たちは何年も何回も私たち寮生を温かく迎え入れて、育てて、見送ってくれる。本当にakebonoは、会社自体が温かいですね。

宗像—職場の班長がお父さんのような存在でしたね。恥ずかしい話、早番で寝過ごしちゃったことがあって……。慌てて行ったら、班長に「コラー！」って怒鳴られて。でも、それがすごく温かくて、いまだに怒鳴り声が耳に残っています（笑）。

### 寮祭の練習で仲間割れ。 でも大変だったことが、一番の思い出です。

大杉—当時は、もっと時間がほしかったですね。

齋藤—本当に、時間が足りなかったですね。

大杉—寝る時間もほしかったなあ。テレビを見ることがほとんどなかったから、あのころの歌などは全然記憶にない。

宗像—「空白の3年間」（笑）。

池田—じっとしている時間がなかったですね。

大杉—休みの日も会社の行事や学校の行事、寮の行事があって、本当にプライベートはありませんでしたね。当時は狭い部屋に4人が入って、ひとりにな

れるのはベッドの中だけでした。

池田—卒業したあとの生活からは考えられないほど、とにかく誰かと一緒にいる時間が長かったですね。毎日、友だちや先輩、後輩と一緒にだったことが楽しかったです。それに、あのときは大変だったけれど、友だちと会うといつも「あのころに戻りたいね」って話になります。

大杉—大変だったことが、いまではいい思い出になっていますね。苦しいことと楽しいことが表裏一体というか。

宗像—新入生歓迎会や寮祭に向けて、出し物の練習をしているときに仲間割れとかをしてね。でも、みんなでひとつのものをつくり上げて発表するという機会は、卒業後はなかなかありませんからね。

齋藤—akebonoは、人との関わりが濃いよね。

宗像—そうですね。会えなくても連絡を取り合って、特別な友だちになりましたね。

大杉—本当にいい仲間巡りに出会えたと思います。忙しくてあまり会えませんが、この前久しぶりに会ったら、一気に10代の顔に戻っちゃいました。この会社に勤めさせていただいたから、そういう思いができるのかなって思いますね。

※魔水：「魔の水曜日」のこと。水曜日が遅番で木曜日が早番だったため、水曜日のことを「魔水」と呼んでいました。

※2008年10月対談



# 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、87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見られる。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、87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見られる。

### 新型装置の研究開発も

米GMは、新型装置の研究開発も進めている。この装置は、米に工場を建設する計画を発表した。この工場は、87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見られる。

GMは、米に工場を建設する計画を発表した。この工場は、87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見られる。

GMは、米に工場を建設する計画を発表した。この工場は、87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見られる。GMは、米に工場を建設する計画を発表した。この工場は、87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見られる。

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。

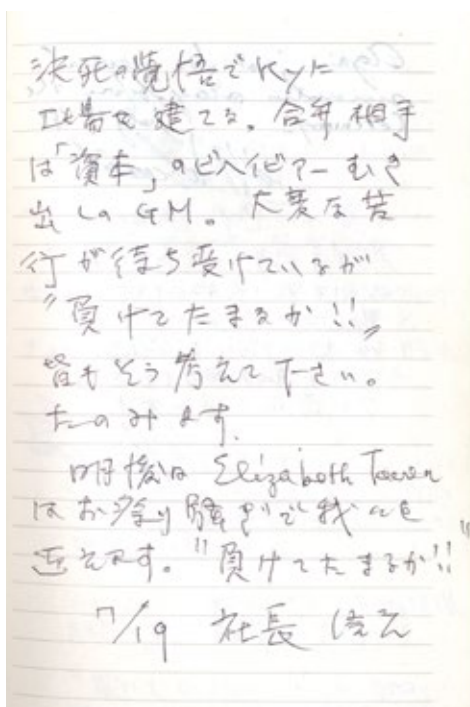
そして、元号が昭和から平成となる1989年、ベルリンの壁が崩壊し、東西冷戦時代が終結。世界経済は統合され、いよいよグローバル競争の本格的な幕開けとなった。

## 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



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



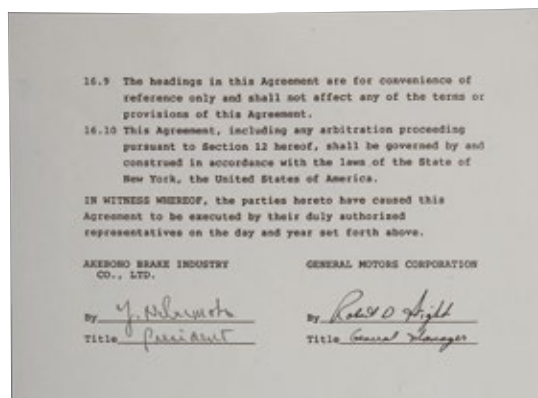
Ambrake Corporation 建設地での鉄入れ式(1986)

## 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

(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。



BSEC 設立がフォード社とのビジネスを生む(1989)



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

## 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 $\mu$ 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 $\mu$ 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。



盛大に開催した創業60周年社員フェスティバル(1989)



## 知られざるアメリカ進出の軌跡 Ambrake Corporation 設立メンバー回想録

1986年、akebonoにとって海外で初めてとなる生産拠点がアメリカに誕生。  
グローバル企業への第一歩となったAmbrake Corporation設立の陰には、知られざる苦労がありました。  
アメリカ進出の軌跡を知る4人のメンバーに、当時の様子を聞きました。

### 藤田太郎さん

#### 土地探しは約 30 カ所。オフィスレイアウトで意見対立



GMとのジョイントベンチャー設立のため、1985年にakebonoとGMから各3名が集まったジョイント・タスクフォースに、私は技術担当として加わりました。初期はオハイオ州デイトンのデルコ・モレーン事業部技術センターの一室を借り、GM側のメンバーと事業計画の検討などをしました。出張ベースで延べ半年以上をここで過ごし、用地選定ではケンタッキー州だけで約30カ所も見て回りました。当時、従業員数を比べてもGMは全世界で約100万人、デルコ・モレーン事業部は1万人といわれ、3,000人ほどのakebonoとは桁違いの大企業で、両社の企業文化は大きく異なっていました。工場の事務所のレイアウトひとつをとっても、私たちは社長も含め全員がひとつの大部屋に考えていましたが、先方は社長や部長は個室と主張。最後は私たちの案で合意しましたが、そこに至るまではなかなか大変でした。工場建設ではアメリカのゼネコンを使ったことに加えて、施主側の打ち合わせ参加者はほとんど私ひとりで、かなり苦労しましたが良い勉強になり、その後さらに8件の海外工場建設を担当させていただくベースになりました。



工場用地探し



当時の一室

### 鈴木健史さん

#### 迅速な対応と品質では負けられない



「Good Morning」だけの英語力で始まったアメリカ生活。1987年夏のことでした。ビジネスプランに基づく売り上げの拡大と収益を確保するためにはどうするかを何人かで考えたとき、我々は「品質」を売りにしようということになりました。その矢先、クレームの可能性がある連絡を受け、事の重要性を認識した当時のトップが飛行機をチャーター。すぐにスタッフとともにお客様のところへ飛んで行き、検査で1週間の泊まり込み。結果、問題ないことを証明し、お客様の信頼を得ました。当時は、このような迅速かつ親身な対応はアメリカの会社ではなかったので、お客様は驚きつつも感心していました。一方、当時は日系企業が北米系企業から警戒された時代であり、非常にピリピリした雰囲気の中、ジョイントベンチャー先のデルコ・モレーンメンバーの一員として日米商談会などに2年間参加しました。協業して得た北米のビジネスの考え方や展開方法などの経験は、続く海外展開の礎となりました。



Ambrake Corporation 設立前の仮事務所



緊急時に使用したセスナ機



藤田太郎さん

1985年からジョイント・タスクフォースの一員となる。1988年～1991年に北米駐在。主に工場建設、設備、生産技術を担当。1995年～1997年はAmak Brake L.L.C.設立で再び駐在するなど、海外工場建設をすべて担当。



奥村政造さん

1986年2月からジョイント・タスクフォースのメンバーとして参加。1987年～1991年、Ambrake Corporationに駐在。主に工場レイアウト、生産管理、物流、APSなどを担当。1999年～2006年に再度、北米駐在。



鈴木健史さん

1987年～1993年に北米駐在。営業を担当。日本から4番目のAmbrake Corporationメンバー。1990年、日本の自動車メーカーがアメリカの自動車部品メーカーと商談する第1回目の会議に、GMのデルコ・モレーン側として参加。



田中 彰さん

1986年から出張ベースで北米に。1989年1月～1993年2月に駐在。調達を担当。その後、Ambrake Corporationでのキャリアを活かし、ブラジル、スペイン、インドなどのアジア各国のグローバル調達に関わる。

## 奥村政造さん

## 地図片手に、初めての納品



アメリカでの初仕事は、オハイオ州メアリズビルの生産拠点HAM (Honda of America Mfg., Inc.) ヘディスクブレーキの納品。赴任間もないということで不安を抱えながら、国際免許での長距離ドライブに初挑戦しました。周りのクルマは時速75マイル(120km)以上のスピードで走り抜ける中、地図を片手に約500km先の目的地を目指します。当時はカーナビがなかったため、ジャンクションが近づくたびに止まり、どのハイウェイに乗るべきか地図と標識で確認。そんなこんなで、工場を見つけ

たときは安堵感が体中に込み上げました。駐在中、苦労したことは娘の高校受験。小学校6年の途中で現地校に入学し、4年後に日本の高校受験をしたのですが、日本の中学校の教育を受けていないので、問題集も難しく、娘も私たちも不安でいっぱいでした。家族の協力と、現地のサタデースクールの先生に家庭教師をお願いし、無事合格したときの喜びはいまでも忘れません。



初めて納品したときに使った地図『Road Atlas』



駐在員の子どもたち(サタデースクールにて)



勉強に活用した英語版のAPSテキスト

## 田中 彰さん

## 恐ろしきチャプターイレブンの存在



Ambrake Corporation設立前に資材の現地調達というミッションを受けて、1986年5月に初めて渡米しました。アメリカにはチャプターイレブンというものがあり、経営不振になると、たとえ動いている工程があっても工場閉鎖となり、取引会社からの供給がストップすることも。実際に、取引先の納期や倒産などのトラブルが4年間で3回もありました。そうすると、すぐに別のメーカーを探さないといけない。厳しかったですが、現地調達をスピーディーに取り組んで成功させたからこそ、Ambrakeの収益力が上がったと思っています。また当時のAmbrake現地調達活動の基本であった、サプライヤーとの協業精神や行動について、アメリカの人気自動車雑誌に特集記事が掲載されたことも特筆される出来事であったと振り返っています。



GMのデルコ・モレーン事業部訪問



現地の鋳物サプライヤーと





## 第4章 変革期

# 1990—2009

## 競争力強化へ、企業変革に着手

---

1991年、日本ではバブル経済が崩壊し、「失われた20年」と言われる長期不況時代へと入る。企業の財務状況は悪化し続け、多くの企業が倒産。内需は冷え込み、デフレ経済が日本全体に暗い影を落とした。

グローバル競争を生き抜くために、当社はさらなる競争力強化を図らなければならなかった。この難局を前に、1990年、信元久隆が5代目の社長に就任。事業を見直し、新たな曙ブレーキグループへと再構築するため、企業変革にまい進する。経営方針を定め、中期経営計画を基に収益や組織の改革を行うなどの改善に尽力する一方で、競争力強化のために国内外の拠点展開も積極的に行った。そして、1998年に日米欧の三極体制を確立し、グローバル競争に立ち向かう“akebono”の基盤を整えた。

自動車需要が依然として冷え込む中で、当社は数々の施策を試みるが、効果が上がらずもがいていた。この危機的状況から脱却すべく、1999年、信元社長は「曙の理念」を策定。この理念の下で社員一丸となり、当社を生まれ変わらせる「曙再創21」を断行する。

総力をあげた「曙再創21」は成功を収め、企業体質を一新させた。そして、新生akebonoを象徴する変革のシンボルとして、また間接部門へAPS展開を図る場として、2001年に本社社屋「Akebono Crystal Wing (ACW)」を築き、グローバル競争へ立ち向かっていく。2002年、ブレーキエキスパートとして極限を追求する目的で「VCETプロジェクト」を開始。2004年には中国への進出を果たし、日米欧にアジアを加えたグローバル体制へ移行する。そして、新中期経営計画「Global 30」を策定し、新車組付けディスクブレーキパッドで世界シェア30%獲得を目標に掲げた。

## 第4章 変革期

# 1990—1991



社長就任時の信元久隆(1990)

### 1990(平成2)

- 2・Akebono B.S.E.C. Inc. 開所式
- 4・TL(Teach and Learn)作戦を展開
- 5・ノンアスベストパッドを発売
- 6・自動車部品に関するMOSS協議、日本メーカーによる米国製品購入実績の定期検証で合意
  - ・信元久隆、代表取締役社長に就任。  
信元安貞は代表取締役会長に
  - ・経営方針「お客様第一」「技術の再構築」「三極体制の確立」を制定
  - ・中期経営計画スタート
- ー 幹部職インタビューがスタート
- 10・東西ドイツ統一
  - ・山形県寒河江工業団地への進出を発表
- ー バブル景気崩壊

### 1991(平成3)

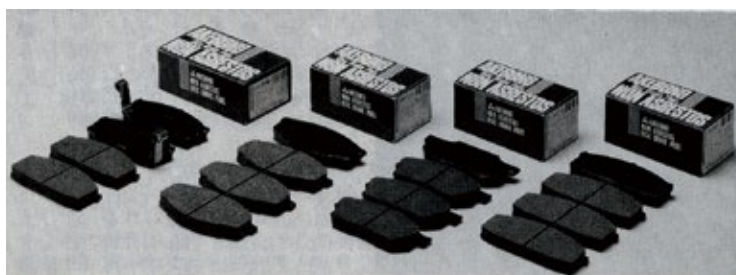
- 3・Ambrake、トヨタ優良納入賞および品質賞を受賞
  - ・ディスクブレーキ生産累計1億個達成
- 4・信元安貞会長が勲二等瑞宝章を受章
- 6・東北新幹線、上野ー東京間開業
- 6・福島製造所、20周年記念式典を開催
- 10・第29回東京モーターショー、akebonoブースで初の記者発表
- 12・ソ連邦崩壊

## 総力戦でなければ グローバル競争に生き残れない

1989年のベルリンの壁の崩壊を皮切りに、1990年に東西ドイツが統一、翌年にはソビエト連邦が崩壊。東西冷戦時代の終わりを告げ、世界情勢は大きく変化していく。一方、日本は1980年代から自動車産業も好況が続いていたが、1990年にバブル景気が崩壊すると、大規模な不況に見舞われる。自動車メーカー各社は海外進出の動きを強め、グローバルでの競争が目前に迫ってきていた。

1990年、当社はすでにAmbrakeがほかの日本企業進出のモデルケースとなるまで育ってきていたが、この難局を前に、さらなる競争力強化が求められていた。そこで、国内に保有する技術の総力を上げてAmbrakeをさらに改善・発展、その成果を日本の工場に還流して、製品の品質・コスト面で世界トップの企業を目指す。そういった、互いに教え学び合い、工場能力を高めていく「TL (Teach and Learn) 作戦」を展開した。そこには、国内外の拠点が一体となった総力戦でなければ、世界の部品メーカーとは渡り合えない、という冷静な分析があった。

1990年2月、BSECの開所式が盛大に執り行われた一方で、国内では「夢の工場」建設が始動。場所は山形県寒



1987年からノンアスベスト製品ラインナップを揃え、1990年からノンアスベストパッドを国内市販向けに業界に先駆けて発売



勲二等瑞宝章を受章した信元安貞会長(1991)



BSEC 開所式(1990)

河江市。同市では、初の大規模工業団地の建設に向けて、積極的に工業誘致を行っていた。地元の良質な労働力の確保が期待でき、福島県に当社の工場があったこと、山形自動車道の開通などで、交通網が整うことも用地選定の決め手となった。同年10月、用地取得基本協定の調印式が行われ、工場建設がスタート。Ambrakeと国内工場すべての成果を投入、作業環境や周囲の自然にも配慮し、新素材・新製法を採り入れた最新鋭の摩擦材工場の誕生に期待が集まった。

## 信元久隆が代表取締役社長に就任。 企業変革に着手

1990年6月28日、第89回定時株主総会後の取締役会にて、信元久隆の代表取締役社長就任が決まった。1964年以来、26年ぶりのバトンタッチである。激変する国内外環境を踏まえ、信元社長はグローバル競争の中で当社が生き残っていくためには、複数のメーカーとの取り引きを通じて技術を深掘りし、オンリーワンの製品造り、ひいてはオンリーワンの存在を目指していくしかないと考えた。

就任と同時にまず、経営方針（経営の三本柱）「お客様第一」「技術の再構築」「三極体制の確立」を制定、企業変革に動き出す。

「お客様第一」というお客様とは、エンドユーザーを指している。エンドユーザーには社員である自分たちも入っていると考え、エンドユーザーがブレーキに対して何を望んでいるのかを、とことん考えていこうという決意を表した。「技術の再構築」は、自動車メーカーから要求されるままに開発するだけではなく、当社独自の知見を持って技術を深めていかないと生き残れないという強い意志が込められている。「三極体制の確立」は、日米欧の三大自動車生産地域の市場ニーズを知ることによってお客様に対するリーダーシップ、イニシアチブを取っていくという考えに基づいていた。

さらに、部長クラスを中心に中期経営計画プロジェクトチームを組織。来るべき21世紀の当社のあるべき姿とその進むべき道筋についての議論を開始した。

一方、代表取締役会長に就任した信元安貞には、1991年春の叙勲において、1981年の藍綬褒章に続き再びの荣誉となる勲二等瑞宝章が授与された。それは28年の永きにわたり、日本自動車部品工業会の役員として国内外の問題解決にあたって業界の健全な発展に寄与し、また通商産業省の各種審議会委員を21年の間歴任。日本の機械工業の振興・発展に尽力した功績を認められてのものであった。以降、信元社長体制の下で、21世紀に向けた企業変革にまい進していく。



読売新聞(1990年10月17日)



第29回東京モーターショー、akebono ブース(1991)



## 第4章 変革期

# 1992—1994

### 1992(平成4)

- ー・「さん」づけ運動を開始
- ー・曙流ワークアウト活動を開始
- 3・東海道・山陽新幹線「のぞみ」が運転開始
  - ・300系新幹線「のぞみ」にディスクブレーキキャリパーが採用
- 5・大相撲に懸賞をかける
  - ・福島県桑折町と米国エリザベスタウンが姉妹都市の提携
- 6・曙ブレーキ山形製造(株)を設立
  - ・曙労働組合単一化20周年記念式典を開催
- 7・山形新幹線開業(福島～山形間)
  - ・日米首脳会談。米大統領、自動車・同部品の市場開放を要求
- 11・岩槻独身寮「レ・フォワイエ・イワツキ」完成

### 1993(平成5)

- 4・(株)アロックスを設立
- 8・東京湾レインボーブリッジが開通

### 1994(平成6)

- 4・第2次中期経営計画(IFS構想)をスタート
- ー・目標面接制度(幹部職)をスタート
- ー・役職定年制を導入
- 6・信元久隆、代表取締役会長兼社長に就任。  
信元安貞は名誉会長に
- 9・関西国際空港が開港
  - ・曙ヴァイテック(株)を設立
- 10・スリム15推進委員会を設置
  - ・アメリカ現地法人Amak Brake L.L.C. を設立  
(現：Akebono Brake, Glasgow Plant)
- 12・アメリカ現地法人Akebono Corporation(統括持株会社)を設立



曙ブレーキ山形製造(株)(1992)

## 21世紀への布石、中期経営計画を開始

国内不況は深刻さを増し、1991年と1992年の企業倒産件数は2年連続で1万件を超え、国内自動車産業全体が危機に瀕していた。

このような経営環境下、当社は1992年4月に中期経営計画を実行に移す。2年ごとの見直しを含む1996年までの5カ年で設定し、経営方針を柱に、売り上げ目標は年平均5%増で1996年度に1,500億円、経常利益3%を掲げた。当時、世界の自動車産業の伸び率は年1%前後であったから、これには自らを改革する揺るぎない決意が必要だった。しかし体質改善を図りながら、技術の再構築と新製品の開発を進め、収益構造の変革を達成しなければ、21世紀での当社の存在はおぼつかない。その強い危機感

## 夢の摩擦材工場と新生・物流会社の誕生

「夢の工場」として建設が進んでいた「曙ブレーキ山形製造株式会社」は、1992年6月1日に設立した。1993年1月に第1号製品として三菱自動車工業(株)のパジェロ用のパッドを生産。2月には初出荷となる便が雪の中、羽



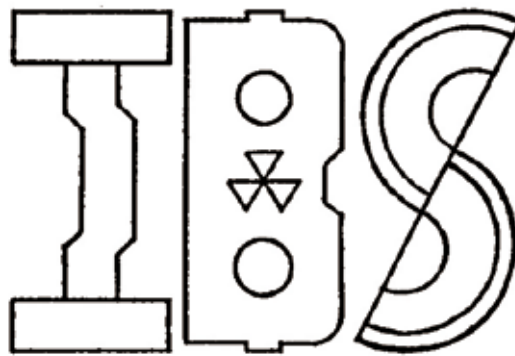
(株)アロックス設立当初の輸送トラック(1993)



Amak Brake L.L.C. の鎮入れ式(1994)



曙ブレーキ山形製造(株)、製品第1号のパッド(1993)



IBS 構想のシンボルマーク(1994)

生に向けて出発した。以来、山形製造は当社のパッド生産の要となっている。

1993年4月には、物流部門の新会社「株式会社アロックス」が誕生。アロックスとはアケボノロジスティクス  
の略で、従来の生産物流管理部PC課と(株)エイケイパ  
クリサーチ岩槻梱包部門、(株)曙物流サービスが大同団  
結。物流システムの統合で、効率化を狙った。

一方、岩槻製造所では開設30周年の記念事業の一環と  
して進めていた新独身寮「レ・フォワイエ・イワツキ」  
が1992年11月に完成した。寮名はフランス語で「暖かい家」  
「故郷」。設備の充実ぶりからテレビでも取り上げられた。

このころ鉄道分野では、業界初となる油圧制御のブレー  
キキャリパーがJR東海・JR西日本の新幹線車両「300系(の  
ぞみ)」に採用され、1993年3月に運転を開始する。

## IBS 構想に込められた危機感と WIN21 作戦の実行

1994年から中期経営計画は第2ステージに移行し、4  
月から「IBS構想(第2次中期経営計画)」がスタート。  
IBSとは「Integrated Brake Specialist」を意味し、開発・  
生産・販売のすべての分野の力を結集して、世界をリー  
ドするブレーキのスペシャリストになることを目指した。

依然として自動車産業の低迷は底が見えない状況で、当  
社のファウンデーション・ブレーキはこの数10年飛躍的  
な技術の変化はなく、後続企業に追い付かれていた。こ  
の先の世界的な競争を生き抜くために、一刻も早くコア  
技術を高め、独創性を見出さなければならなかった。

IBS構想を具現化するため、「WIN21」作戦を立ち上げ  
る。WIN21作戦は①事業の再構築、②パッド500万個達成、  
③風土改革、④次世代ブレーキ開発、⑤新システム開発  
を柱とし、加えて「三極体制の確立」を目指した。

具体的には、原価15%をスリム化し、その15%を新し  
い価値に結び付く仕事にあてる「スリム15」や、客観的  
な指標の導入と風土改革の効果も期待した「ISO9000認  
定登録活動」などを展開した。

1994年9月、フィンランドの計測機器メーカー、ヴァイ  
サラテクノロジー社(VTI社)と合併契約を交わし、「曙  
ヴァイテック株式会社」を設立。後のセンサー事業につな  
がっていく。同年10月、アメリカで第2の生産拠点「Amak  
Brake L.L.C.」(現 Akebono Brake, Glasgow Plant)の設立地  
がAmbrakeから南にクルマで1時間ほどのケンタッキー州  
グラスゴーに決まり、三極体制の確立にまた一歩近づいた。

なお、1994年6月29日付けで、信元安貞代表取締役会  
長が退任し名誉会長に。信元久隆代表取締役社長が会長  
職を兼務し、経営陣の若返りを図った。



岩槻製造所の新独身寮「レ・フォワイエ・イワツキ」(1992)



大相撲で懸賞を始める(1992)

## 第4章 変革期

# 1995—1998

### 1995(平成7)

- 1・阪神・淡路大震災が発生
- 4・フランス研究開発拠点CREAを開設
  - ー・LAN構築
- 10・信元久隆社長、フランスのシラク大統領と会談
- 11・ルクセンブルグのアフリ皇子殿下、岩槻製造所を見学
  - ー・補修品、TACTI(トヨタ自動車)とPITWORK(日産自動車)で発売開始

### 1996(平成8)

- 3・東京臨海高速鉄道りんかい線開業(新木場ー東京テレポート間)
  - ー・IBEXの新5カ年計画策定
  - ー・新経営指標(ROE、ROA)を導入
  - ー・ペーパーレス取締役会開始
  - ー・部門・グループ・チーム・プロジェクト制を導入
- 5・インドネシアのPT. Tri Dharma Wisesaに資本参加(現: PT. Akebono Brake Astra Indonesia)
- 6・TACTI(トヨタ自動車)へパッド初出荷
- 7・自動車用ディスクブレーキにおいて全社でISO9001認証取得(当時ISO9002)
- 8・館林製造所建設、稼働開始
  - ・松村副社長逝去
- 10・あけぼのFRESHセンターを設立

### 1997(平成9)

- ー・幹部職年俸制を導入
- 3・秋田新幹線が開業(盛岡ー秋田間)
- 4・消費税増税実施(3%から5%)
- 10・長野新幹線が開業(東京ー高崎ー長野間)
  - ・トヨタ自動車(株)、「プリウス」発売
- 12・京都議定書採択
  - ・東京湾アクアライン開通

### 1998(平成10)

- 1・曙式カンパニー制フェーズⅠスタート
- 2・フランス生産拠点Akebono Arras S.A.を設立(現: Akebono Europe S.A.S. (Arras))
- 5・Ambrake Corporation、10周年記念行事を開催
  - ・あけぼの園社友会、20周年記念式典を開催
- 7・アメリカ現地法人Akebono Corporation (North America)(米国内統括会社)を設立(現: Akebono Brake Corporation)
- 9・羽生製造所、社員食堂「パル」がオープン
- 10・シンガポール事務所を開設
  - ー・フランス自動車部品工業会に加盟
  - ー・アメリカB.E.I. テクノロジーズ社と自動車用水晶式角速度センサーの独占販売契約締結



CREA 開所式(1995)

## 日米欧の三極体制を構築

1985年にパリ郊外に設立した、フランス現地法人「Akebono Europe S.A.R.L.」を1995年にゴネスに移転するとともに、研究開発施設として、「CREA (Centre de Recherche Européen Akebono)」を同地に開設。欧州のエンジニアを採用しながら、欧州規格に適合した摩擦材を開発することを目的とし、試作・実験・評価設備が設置され、欧州の顧客ニーズに応える体制を整えた。9月に行われた開所式で、信元久隆社長は「私たちが最重要視していることは、欧州の文化、そのクルマを取り巻く環境の特徴や独自性を理解して最適な安全性を提供すること」と述べた。さらに、1998年にはフランス生産拠点「Akebono Arras S.A.」(現 Akebono Europe S.A.S. (Arras))を設立したことにより、日米欧の「三極体制」をついに確立。グローバル競争に立ち向かう“akebono”の基盤が整えられた。また、フランスの自動車部品メーカー 320社で組織する自動車部品工業会にも加盟し、欧州での新規ビジネス獲得体制の強化を図る。

アメリカでは営業拠点AAI、開発拠点BSEC、生産拠点Ambrake・Amakの展開により、受注が好調に推移し、1998年7月には統括会社「Akebono Corporation (North America)」(現 Akebono Brake Corporation)を設立し、



PT. Tri Dharma Wisesa への資本参加に関する調印式(1996)





館林製造所(1996)



Akebono Arras S.A. の鉄入れ式(1998)

北米事業の拡大強化、効率化を図っていく。一方、アジアにおいては、インドネシアのPT. Tri Dharma Wisesa(現PT. Akebono Brake Astra Indonesia)と進めてきた合弁契約がまとまり、1996年に資本参加が決定。ディスクブレーキやドラムブレーキ、摩擦材の生産を開始し、アジアでの基盤づくりに進展を見せた。

### 組織の抜本的な見直しとIBEXプラン

いっこうに好転しない厳しい経済環境の中で、当社は次なる中期経営計画に着手する。

1996年、IBS構想をさらに推し進めた「IBEXプラン」がスタート。IBEXプランとは「Integrated Brake Expert」を目標とし、経営の3本柱を堅持しつつ、エンドユーザーや米欧の市場ニーズを把握する過程で、技術を深掘り・再構築をすることで、最終的にブレーキ・エキスパートとして勝ち残る未来を描いたもの。その実現手段として、会計管理的な性格を持つMPを財務管理に近づけた「AAMP (Akebono Advanced Master Plan)」や「ISO9001 認証登録」を全社で展開した。1996年7月に自動車用および二輪車用ディスクブレーキを製品範囲とするISO9001(当時ISO9002)の正規な認定書が交付された。

国内においては、生産体制の再構築として、1996年8

月に館林製造所が新幹線などの鉄道車両用ブレーキ部品、および大型車両用ブレーキ部品の生産に向けて動き出す。また、同年10月には、共済会・健康保険組合・厚生年金基金を統合した「あけぼのFRESHセンター」を設立。1998年には曙ブレーキ山形製造で厚生棟が竣工、また羽生製造所の改修整備計画から、社員食堂「パル」がオープンするなど、安心・快適な労働環境の整備にも力を注いでいく。一方で、羽生製造所の旧食堂跡地には、関連部門を結集し開発強化を目的とした「新開発棟」も計画された。

さらに、組織体制を根底から改める「部門・グループ・チーム・プロジェクト制」を導入し、組織のスリム化、フラット化を実行した。その狙いは意識決定の迅速化と責任の明確化、適材適所への若手を含めた人財の再配置である。また、公平を目指した給与システムとして、幹部職を対象に年俸制を導入する。

1998年には、「部門・グループ・チーム・プロジェクト制」から「曙式カンパニー制度」へ社内組織を改めた。しかし、受注の激減により、当社は1955年以来の赤字危機に直面。カンパニー制度はわずか半年で見直しとなり、再び方向性を模索しなければならない事態に陥る。創業70周年を翌年に控え、21世紀に生き残るかどうかの厳しい局面に立たされていたのだった。



ISO9001 認定書を取得(1996)



各カンパニーが発足(1998)

## 第4章 変革期

# 1999—2001

### 1999(平成11)

- 3・東海道・山陽新幹線で700系が営業運転に就く
  - ・日産自動車(株)、ルノーと資本提携
  - ・Webショップ「Brake Time」オープン
  - ・三春製造所が ISO14001(環境管理システム)シリーズ認証をグループで初めて取得
- 4・「曙の理念」を制定
  - ・再創21(短期経営計画)開始、「曙再創趣意書」策定
- 6・創立70周年記念競技大会を開催
- 7・トヨタ研修生(第1陣)発表会
- 8・新開発棟「Akebono Creative Square(ACS)」竣工式
- ー 電子商取引(インターネットでの受注)を導入

### 2000(平成12)

- 1・曙式カンパニー制フェーズⅡスタート
  - ・執行役員制導入
  - ・信元久隆社長がフランスより国家功労勲章オフィシエに叙される
- 4・akebonoグループの新ロゴ決定
- 5・センサー工場竣工式
- 6・アケボノテック(株)を設立(現: Ai-Ring)
- 10・(株)ネオストリートを設立
  - ・ドイツ事務所を設立(現: Akebono Europe GmbH)

### 2001(平成13)

- 1・Ai-City地鎮祭
  - ・三菱重工(株)に風力発電用ブレーキを供給
- ー ITIOプロジェクト本格的始動
- ー 裁量労働制、事業場外みなし労働時間制(一部)
- ー 複数賃金表を導入
- ー 目標面接制度(一般職)を開始
- 4・福島製造所を分社化し、曙ブレーキ福島製造(株)を設立
  - ・三春製造所を分社化し、曙ブレーキ三春製造(株)を設立
- 5・アメリカ現地法人Amtec Brake L.L.Cを設立
- 6・第100回定時株主総会、経営近況報告会を開催
- 9・アメリカで同時多発テロ発生
- ー (株)曙マネジメントサービスを設立
- 11・本社新社屋「Akebono Crystal Wing(ACW)」竣工(埼玉県羽生市)



Amtec Brake L.L.C(2001)

## akebonoの独自性に根差した 「曙の理念」を策定

創業70周年にあたる1999年、「曙の理念」が誕生した。当社は企業変革が進まず、危機的な状況だった。広がり過ぎた事業領域をどのように選択し、限りある経営資源をどこに集中させるのか。信元久隆社長をはじめ当時の役員18名が集まり、一橋大学の伊藤邦雄教授とともに連日議論を交わし、試行錯誤の末、当社が目指すべき道筋を「曙の理念」にまとめた。信元社長は50文字に込めた想いを次のように説明する。

『私達』は、曙ブレーキグループ全員が前提であること。『摩擦と振動、その制御と解析』はコア技術を求め、事業基盤を形成しようとしていること。また、『解析』の前に『制御』があるのは、理論先行に陥ることを防ぐため。さらに、『により』と基盤を規定することで、当社の事業はコア技術の追求の延長線上、そこから派生してくる分野という縛りが加わる。『ひとつひとつのいのちを守り、育み』は、人のいのち、動植物のいのち、自然、地球環境のいのちまで考えて、より能動的な行動に結び付けていき、いのちを育む生活、地球環境などをより快適なもの、より良いものにしていくこと。『支え』は社会の中で不可欠な存在となるという姿勢を表している。最後の『続け



曙ブレーキ三春製造(株)(2001)



自在にレイアウトを変更できる ACW(Akebono Crystal Wing) オフィス(2001)



センサー工場(2000)

て行きます』は、まず会社として存続するために利益を上げ、必要な雇用を安定的に確保していき、一か八かの勝負を避け、常に身の丈を考えながらも発想を豊かにすることによって、知恵を働かせ、独創的な地位を築き上げていく意思表示である」と。

このように理念にこだわったのには訳があった。それは、「曙の理念」を通じて「考える」ことを根付かせたいということ。社員一人ひとりが理念を考え抜いて自分のものにしてほしい。そんな願いも込められていた。

「曙の理念」を軸に「再創21」(短期経営計画)を実行する。当社のコア技術に経営資源を集中させ、時代に沿わず機能しなくなった収益構造などの悪しき部分を2年で取り除き、良い部分を強化し、スリムな体制にする計画だ。さらに、再創21に取り組む姿勢をまとめた曙再創趣意書は、「akebono 21世紀宣言」となって継続する。

## 間接業務にも APS を。 本社社屋「ACW」が完成

日本では、2000年5月にセンサー工場が完成したほか、製品の評価・解析のエキスパートを目指す「アケボノテック株式会社」が誕生。海外ではアジアをカバーするシンガポール事務所の開設を皮切りに、アメリカでの需要拡

大を受け、ケンタッキー州スプリングフィールドに第3の生産拠点「Amtec Brake L.L.C」を設立。欧州ではドイツ事務所(現 Akebono Europe GmbH)を開設するなど海外戦略を加速させた。

1999年4月から2001年3月末のわずか2年で、1997年度レベルまで業績が回復し、当初の目標を達成。経常利益は2期通算で約50億円分の成果を上げ、「やればできる」と示せたことは、社員の大きな自信につながった。

このころ、APSは単なる生産方式にとどまらず、当社のすべての施策のベースとなっていた。「間接業務にもAPSを展開する」という考えの下、羽生地区の再開発に着手。開発の主要拠点があった羽生地区全体を「Ai-City」とし、2001年11月に本社社屋「ACW (Akebono Crystal Wing)」が完成した。ワンフロアに、営業・経理・総務・人事・情報システムといった機能を集約させ、業務改善を図る。各々の席を固定しないフリーアドレスのオフィスレイアウトを採用し、「必要なときに、必要なモノを、必要なだけ造る」という生産の大原則と同様、プロジェクトごとに人が集まり、終われば解散する、「必要なときに、必要な人数が、必要な期間、必要なところに集まる」ことができるオフィスを実現した。Ai-Cityの完成は、新生akebonoの働き方をも象徴する変革のシンボルとして、21世紀の幕開けを飾った。

旧ロゴ



新ロゴ



「摩擦と振動」分野で新たな事業領域に踏み込んでいく将来性を、広大な宇宙をイメージしてデザインした新ロゴが誕生(2000)



## 第4章 変革期

# 2002—2004

### 2002(平成14)

- ー・内部監査室を設置
- ー・VCET、本格展開スタート
- 3・岩槻製造所を分社化し、曙ブレーキ岩槻製造(株)を設立
- 4・中期経営計画「Forward 30」開始
  - ・研修センターとして「CATIセンター」オープン(埼玉県春日部市)
- 7・自動車リサイクル法成立
- 8・ACWが「第15 回日経ニューオフィース賞」を受賞
- 11・ai-network発足

### 2003(平成15)

- 1・三菱自動車工業(株)、トラック・バス事業を分社化、三菱ふそうトラック・バス(株)を設立
  - ・シンガポール法人 Akebono Corporation Asiaを設立
- ー・業績連動型報酬制度を導入
- ー・コンプライアンス委員会を設置
- ー・従業員向けストックオプションを実施
- ー・従業員意識調査を開始
- 4・曙ブレーキ館林製造(株)を設立
- 5・信元安貞名誉顧問逝去。6月19日に従四位を追贈される
- 7・ACWが「第44 回BCS賞(建築業協会賞)」を受賞
  - ・全社品質活動「問題発見ラリー」を開始
- 9・あけぼの123(株)を設立
- 12・曙興産(株)、清算完了

### 2004(平成16)

- 3・ドイツ現地法人 Akebono Europe GmbHを設立
- 4・会計システムをPeople SoftからGLOVIAへ変更
  - ・あけぼの1 2 3(株)、埼玉県の製造業として初めて特例子会社認定取得
- 10・創業75周年記念行事「AKEBONO Expo」を開催
  - ・ブレーキ博物館「Ai-Museum」完成(埼玉県羽生市)
  - ・中国現地法人 広州曙光制動器有限公司を設立
- 11・中国現地法人 曙光制動器(蘇州)有限公司を設立



あけぼの1 2 3(株)を設立(2003)

## 中期経営計画「Forward 30」開始

2年間の短期経営計画「再創21」により、2001年度の業績は3期連続の純損失から脱却したが、摩擦材のOEM世界シェア30%を目標とする「Global 30」の実現に向かって、2002年4月より新たな3カ年中期経営計画「Forward 30」を策定。初年度は、生産拠点の完全分社化や生産統合などの事業戦略および報酬体系の見直しやコスト削減などの企業戦略により、連結営業利益・連結経常利益とも過去最高になった。その中で「Forward 30」実行後に行う計画だった不動産事業からの撤退を前倒して実行、子会社清算損失約104億円を計上し、純損失は63億円となった。1969年の設立以来、社員の福利厚生の便宜を図る目的でスタートさせた「曙興産株式会社」であったが、バブル経済崩壊により大きな含み損を抱えたことから、グローバル展開における資金調達の安定化、格付け評価の上昇、配当原資の確保といった目的から、連結営業利益業績が一過性ではないことを背景に決断した。

## 次世代ブレーキ開発、VCETプロジェクトを開始

一方で、コア技術の深掘りで技術力を高め、市場から



ブレーキ博物館「Ai-Museum」(2004)



全日本 MTB ダウンヒルレースに初参戦し、初優勝(2002)



バリモーターショーで発表した  
ディスクブレーキキャリパー(2002)

選ばれる存在になることが不可欠だった。そこで、アルミ製品開発をさらに深掘りした「VCET (Vision Creative Engineering Team)」プロジェクトを2002年からスタートさせる。VCETとは、“ブレーキのエキスパートになる”というビジョンを達成するために特別編成されたチームのこと。活動の第一歩として選ばれたのが、マウンテンバイク (MTB) レースへの参戦だった。この活動には、当社の技術力をアピールするだけでなく、自転車の過酷なレースに参戦することで、ブレーキそのものの基本から見直し、即断即決も求められ、技術開発力を飛躍的に向上させ、エンジニアを育成するという狙いがあった。

2002年6月、全日本MTBダウンヒルレースシリーズに初参戦し、初優勝。2004年からは、バイクレースの全日本ロードレース選手権シリーズのトップカテゴリーJSB1000クラスにも挑戦を開始した。

## 障がい者雇用に資する「あけぼの123」が 埼玉県初の特例子会社に認定

21世紀に入ってから相次ぐ企業不祥事などを背景に、企業の社会的責任が重要視されるようになる。特に90年代から続く環境問題への対応は重大なテーマであり、当社も早くから「環境基本理念」を掲げ、2002年10月には

「環境報告書」を公開、環境会計の導入に踏み切る。翌年3月には全国内拠点でISO14001の認証取得を完了。さらに岩槻・三春で廃棄物ゼロの「ゼロエミッション」を実現した。環境以外でも全社員が遵守すべき普遍的姿勢を「企業行動規範」として定め、遵法体制を強化する目的で、2003年にはコンプライアンス委員会を設置した。

もうひとつ特筆すべきは、同年9月、障がい者雇用に寄与する試みで「あけぼの123株式会社」を設立したことである。曙の理念にあるように、これからも人に配慮し、地域に根差した企業として社会に貢献し続けるためにも、信元久隆社長には「なんとしても成功に導かなければならない」という強い想いがあった。社名「123」には、「埼玉県で『一番良い会社』をつくる」「家族と会社、障がい者と健常者の『二人三脚』で小さなことから一歩ずつ始める」といった想いが込められている。翌年4月には埼玉県下の製造業として初の特例子会社に認定。

1999年以来続けてきた施策が実り、2004年3月期の売上高、純利益ともに過去最高を記録する。そうした中で創業75周年記念行事「AKEBONO Expo」が開催され、ブレーキ博物館「Ai-Museum」オープンなどのイベントが行われた。

2004年には経済成長が著しい中国へ進出、広州と蘇州に生産拠点を設立し、翌年には稼働を開始した。



広州曙光制动器有限公司納入式(2004)



曙光制动器(蘇州)有限公司納入式(2005)

## 第4章 変革期

# 2005—2007

### 2005(平成17)

- 3・羽生製造所を分社化し、曙ブレーキ羽生製造(株)を設立  
・(株)APSを設立
- 4・中期経営計画「Global 30」開始  
・曙ブレーキ山陽製造(株)を設立(山陽ブレーキ工業(株)と  
山陽ハイドリック工業(株)を統合)
- 8・Ambrake Corporationを100%子会社化  
(現：Akebono Brake, Elizabethtown Plant)
- 10・ブランドステートメントを制定
- 11・故信元名誉顧問が日本自動車殿堂入り

### 2006(平成18)

- 1・イギリス現地法人 Akebono Advanced Engineering (UK)  
Ltd. を設立
- 2・トヨタ自動車品質管理優秀賞を初受賞
- 3・インドネシアのPT. Tri Dharma Wisesaの株式を追加取得  
(現：PT. Akebono Brake Astra Indonesia)
- 6・ブレーキシステム搭載車、ニュルブルクリンク  
24時間耐久レースに初参戦、総合2位に
- 8・タイ現地法人 Akebono Brake (Thailand) Co., Ltd. を設立

### 2007(平成19)

- 1・経営方針「お客様第一」「技術の再構築」「グローバル体制の  
確立」に改訂  
・中国新幹線に当社製品が採用
- 2・ムーディズ格付けで「A3」を取得
- 3・台湾新幹線に当社製品が採用  
・Akebono Corporation (North America)への  
伊藤忠商事(株)資本参画
- 4・北米統括会社Akebono Corporation (North America)の  
新社屋完成  
・ベルギー現地法人 Akebono Brake Europe N.V. を設立
- 7・新幹線N700系に当社製品が採用  
・東日本を中心とした国内生産拠点の再編へ着手
- 9・F1に新規参戦を発表。(「ボーダフォン 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に)
- 10・曙ブレーキ産機鉄道部品販売(株)を設立



ニュルブルクリンク 24 時間耐久レースでは初参戦 2 位という快挙(2006)

## 新中期経営計画「Global 30」開始

2005年3月に終了した3カ年中期経営計画「Forward30」では国内事業分野の選択と集中と着実なコスト低減を行い、収益構造は大幅に改善された。この成果を将来につなげ、グローバルレベルで激化する競争に勝ち残ることができる事業基盤の構築ため、2005年4月から新たな中期経営計画「Global 30」をスタートさせる。

この計画はコアテクノロジーである振動解析技術を進化させ、その理論に基づいた提案型ビジネスへの変革を行うとともに、ビジネス拡大を具現化する共通化・標準化を進めるという「技術の差別化」と「モノづくり強化」をベースに、日米でのビジネス拡大、欧州ビジネスの基盤固め、中国ビジネス確立の足掛かりを築くことを骨子とした。また「Global 30」の確実な推進に向けて、企業価値の増大を図るために「曙の理念」に基づいたコーポレートブランド経営を導入することを掲げた。

社員一人ひとりが職務で悩んだ際の道しるべとして、1999年に「曙の理念」を制定したが、現実の仕事と抽象的な理念の間にはどうしても距離があった。その距離を埋めるべく、2005年よりコーポレートブランド経営を導入し、短・中期の指針となる『ブランドステートメント』を制定した。草案をつくるにあたり、社員22名でブラン



トヨタ自動車品質管理優秀賞を初受賞(2006)





F1「ボータフォン 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に(2007)



ド推進委員会を組織。一橋大学 伊藤邦雄教授の指導の下、討議を重ね、試行錯誤の上、社員のみの力で創り上げた。

## 体制を見直し、経営の効率化を図る

2002年に開始したVCETプロジェクトは着実な進化を続け、2005年にはMTBダウンヒルレースで当社がブレーキシステムを供給する3台が年間総合1位から3位を独占。2005年にはロードレースJSB1000クラスで年間チャンピオンを獲得。2006年には最も過酷なツーリングカー耐久レースと評される「ニュルブルクリンク24時間耐久レース」に初参戦し、当社ブレーキシシステムを装着したチームが2位の快挙を成し遂げた。さらには自動車レース最高峰のF1レースに2007年シーズンより参戦。当社ブレーキシシステムを装着したマクラーレンチームは全17戦で8勝を挙げ、欧州における当社ブランドの向上に大きく貢献した。

さらに、海外展開で新たな側面を見せる。アジアを含めたグローバルベースでの知見を相互に深める体制を築いていくため、2007年に経営方針のひとつ「三極体制の確立」を「グローバル体制の確立」へと改訂。まず取り組んだことが、北米事業の再編である。ミシガン州にあった北米事業統括会社「Akebono Corporation (North

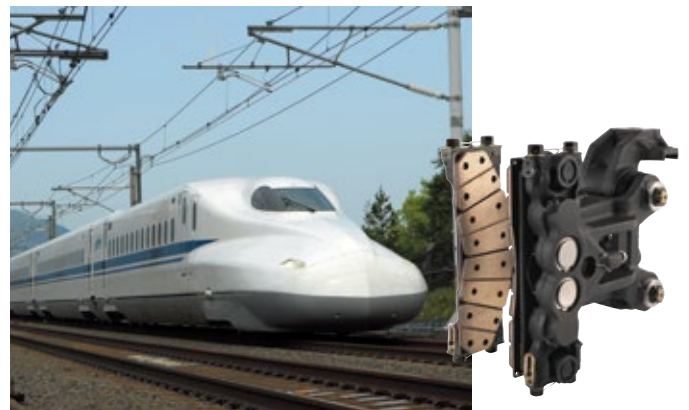
America)」の本社機能を2006年にケンタッキー州エリザベスタウンの新社屋に移転し、経営の効率化を進めた。さらに、2007年に北米全拠点を「Akebono Brake」を冠した呼称に変更した。

アジアでは、2004年に設立した広州曙光制動器有限公司が2005年8月よりドラムブレーキの生産を開始。さらに11月からは曙光制動器（蘇州）有限公司でディスクブレーキパッドの生産を開始した。これは中国が将来の大市場になるとの認識の下、現地ニーズを把握し、現地で部材調達・生産・供給をするという「地産・地消」を実践することで、当社の「モノづくり」を再度見直していくという狙いもあった。2006年にはタイ現地法人「Akebono Brake (Thailand) Co., Ltd.」を設立。タイ市場でのビジネス拡大はもとより、将来的に市場の拡大が見込まれる東南アジア市場でのビジネスを統括する機能を強化する狙いがあった。欧州では日系メーカーの欧州本社が集中するベルギーに「Akebono Brake Europe N.V.」を2007年に設立し、欧州での事業統括にあたった。

国内に目を向けると、館林工場跡地を活用した鋳物工場の新設を2006年に発表し、需要が逼迫する鋳物の内製化へ舵を切った。産機・鉄道分野においては、特に海外のお客様開拓を中心とした拡販を進める目的で「曙ブレーキ産機鉄道部品販売株式会社」を2007年に設立した。



Akebono Corporation (North America) 竣工式(2007)



東海道・山陽新幹線「N700系」にディスクブレーキキャリパー採用(2007)

## 第4章 変革期

# 2008—2009

### 2008(平成20)

- 2・北米生産拠点の再編に着手。3拠点から2拠点に集約
- 3・アイシャトル運行開始(Ai-City - 日本橋本店間)
  - ・中部オフィス「Akebono Central Pier(ACP)」竣工
  - ・akebonoグループ、障がい者雇用率2.0%を突破
- 4・新中期経営計画「akebono New Frontier 30」開始
  - ・信元社長、藍綬褒章を受章
- 5・館林鋳造所稼働開始
  - ・信元社長、在日フランス商工会議所第二副会頭に就任
- 7・東京都中央区日本橋に本店新社屋「Global Head Office」竣工
- 9・リーマン・ブラザーズが経営破綻(リーマンショック)
- 12・長周期地震動用「感震器」を開発、販売

### 2009(平成21)

- 9・Robert Bosch GmbHと北米ブレーキ事業に関する譲渡契約を締結
- 12.31・Robert Bosch GmbHの北米ブレーキ事業を正式譲渡



中部オフィス「Akebono Central Pier(ACP)」竣工(2008)

## 新中期経営計画

### 「akebono New Frontier 30」開始

グローバリゼーションがますます進展する中、「BRICs」と呼ばれる新興国の勢いが増す一方で、2007年、アメリカに端を発したサブプライム問題は世界的な金融・経済危機にまで発展しそうな様相を呈していた。このような経営環境下に対応すべく、2008年4月から新中期経営計画「akebono New Frontier 30(aNF30)」をスタートさせた。aNF30はコスト低減・環境対応・性能向上を踏まえての「技術の差別化」、北米事業1億ドル原価低減を主とした「革命的な原価低減の実現」、「日米中心から日米アジア+欧州へグローバル展開を加速」を柱とした。

北米大手自動車メーカーの業績不振を背景に、当社は2006年より北米統括会社の本社機能移転、生産拠点の集約など北米事業の再編を進めていたが、2008年2月には生産拠点を3拠点から2拠点に集約することを発表、8月末には完了した。その直後の9月15日にリーマンショックが起これ、世界的金融危機の渦に当社も巻き込まれ、過去最高の売上高、利益を更新した2008年3月期業績から一転し、2009年3月期では大幅な減収減益を余儀なくされた。このような経営環境の激変に対応し、さまざまな施策を展開するとともに、スリムで強靱な組織体質へ



信元久隆社長、藍綬褒章を受章(2008)



館林鋳造所稼働開始(2008)



本店新社屋「Global Head Office(GHO)」竣工(2008)

の転換を図るため、2009年には本社系および生産拠点社員を対象に希望退職者を募集するという苦渋の決断をせざるを得なかった。

## Robert Bosch GmbH と 北米ブレーキ事業譲渡契約締結

100年に一度と言われる世界同時不況で、自動車販売の大幅減少とそれによる生産能力の過剰という大きな問題を抱え、当社の北米事業は大変厳しい状況にあり、事業の再構築が必要だった。同様に北米ボッシュ社においてもブレーキ事業の再構築を進めており、北米地域全体のブレーキ過剰生産能力の適正化を図ることで両社の方針が一致。2009年9月にボッシュ社の北米ブレーキ事業を当社が譲り受けることで基本合意に達し、事業譲渡（資産買収）契約を締結した。この締結により、過剰生産能力の適正化はもとより、商圈を譲り受けることによる大幅な売り上げ増など、当社の北米事業の飛躍を実現させることが可能となった。この契約について信元久隆社長は「当社における北米事業は非常に重要な位置を占めており、akebonoがグローバルゼーションの中で生き残れるかどうかは、この北米事業をきちんとマネジメントできかどうかにかかっている」と、その重要性を強調した。

## 中部オフィスおよびグローバル本社竣工

2008年9月のリーマンショック前、当社は北米の生産拠点再構築と同様、日本国内の業務改革を目的に拠点の再構築を進めた。2008年3月、従来、営業拠点であった「名古屋営業所」を新たに品質部門、開発部門など本社機能を有し、中部地区のお客様との関係を強化するための架け橋となる拠点として「中部オフィス（Akebono Central Pier (ACP)」が竣工。5月には群馬県館林市に館林鋳造所（鋳物の製造）が稼働、さらに7月には日本橋の本店を全面改築し、国内外の拠点を情報で結ぶグローバル本社「Global Head Office (GHO)」が竣工した。このGHOは免震構造を採用するとともにBCP（事業継続計画）や環境対策を施した次世代型オフィスで、2011年3月に発生した東日本大震災では緊急災害対策本部として機能した。

このように国内の業務改革を進める中、2008年4月には信元久隆社長が、多年にわたり自動車ブレーキ製造業の発展に寄与したことにより、藍綬褒章を受章。信元社長は「この栄誉はお取引先の皆様、地域の皆様など関係各位のご指導、ご支援のお陰と深く感謝いたすとともに、受章は私個人に対するものではなく、会社および諸先輩を含め社員が評価され、私が代表していただいたものと実感しております」と述べた。



ドイツの Robert Bosch GmbH 本社で行われた調印式(2009)



調印式の翌日には日本で日独米に向けて記者会見を実施(2009)



## 社員の想いを集約、近未来の目標を明文化 ——ブランドステートメント制定——

ブランドステートメントをつくったのは、部門を代表して集まった初代ブランド推進委員の22名。当初から社員の力だけでつくことを誓い、意見をぶつけ合いながら、社員の想いを紡いでいきました。制定から年月が経ち、当時のメンバー4名が語る、そこに込められた想いとは？

### 各部門が譲れない想いをぶつけ合った

柄澤—2004年末からコーポレートブランド（CB）経営を導入することになって、「これからCBの価値をいかに高めるか」という命題の下、ブランド推進委員22名が集まったんですね。最初から他社に頼らず自社の力でやることを決めていて、まずはCBで目指すべき企業像って何？というところから考えていって。そのときに「理念」「21世紀宣言」だけだと、深すぎて目指すべき企業像が浮かびにくいという話が出てきたと思うんです。

青柳—「理念」や「21世紀宣言」は、これからずっと貫くべきもの。これに対して、ブランドステートメントは我々がどういう姿を目指すのか。CBをやる上では、そういう分かりやすさが必要でしたよね。

泉原—あと、自分たちがどうやったら誇りを持てるのか、モチベーションを上げられるのかという視点を入れ込もうという話もありましたね。

山元—私は会社の歴史を振り返って、実はカーメーカーさんよりも創業が早いだとか、そういった歴史がある会社として、これからどうあるべきなのかということを毎回こだわって考えていた気がします。

泉原—確か、最初はキーワード的な話になって。

柄澤—過去の資料を見ると、集まった22名がまちまちなことを言っていて（笑）。でも、グルーピングすると「安全・安心」と「ワクワク」、「技術・先進性」の3つに分けられるなど。基本的には全部門から代表を出した形の委員会だったので、そ

れぞれの立場でやっぱり主張が違った。山元さんには生産部門代表としてモノづくりへの想いを話してもらいましたよね。

山元—モノづくりへの想いがあったので、当時、品質保証部門だった小川さんと一緒に「モノづくりは安全、安心だよ。でも、安全と安心はどっちが大きいのかな」といった議論を徹底的にしたのをよく覚えていますね。

柄澤—私の記憶だと、「安全」にするか「安心」にするかで丸1日かかった気がします。「安全」が積み重なって、結果的にお客様に「安心」感を持ってもらうんじゃないのかって。

泉原—悩みましたね、あそこ。「ワクワク」に対しても、会社のオフィシャルなものとして残すには、言葉としてちょっと違うのではという意見が最後までありました。そういえば、「ワクワク」を使っている企業が増えていませんか？

山元—増えましたよ。でも、私たちのほうがずっと早かったよなって（笑）。いま思えば、集合の連絡がきたときは、実際にワクワクしていたんです。宿題はたくさんあって苦しかったけど、いろいろな部署の人と何かをやる機会がなかったから、新鮮だったし、うれしかった。

青柳—全社的にあれだけの部署が集まるのは、それまでなかったですから。

泉原—グルーピングして方向性が決まったあとは文章化していったのですが、最初は4部構成でした。「歴史」「DNA」「挑戦していく姿勢」と続いて、最後は「お客様への約束」で締めくくるという形だった。



泉原敏孝さん

柄澤正人さん

青柳伸治さん

山元輝之さん

## 打ちのめされて気付いた大切な想い

青柳—それを答申案として取締役会で発表したんです。

柄澤—そうしたら、こてんぱんになるほど意見をいただいて。信元さんに『『理念』があってはじめて、その先の目指す企業像があるんじゃないの?』と指摘されたときは、目から鱗が落ちる思いでした。うちの委員会では、企業像をみんなでつくり上げるほうに重さがいって、何をベースにするかの議論は確かに薄かった。だから、「お前たちは理念が全然分かっていない」って言われました。また、モータリゼーションという言葉が入っていることで、「理念では、自動車だけなんて一言も言っていないぞ! うちは自動車のブレーキ屋か!!」と怒鳴られて。

泉原—抜けていた部分を的確に指摘されましたね。

柄澤—「理念」をつくるときに、役員の方々は合宿して議論されたという話を聞いていたので、そのときの深い想いを、もっと役員の方々に聞かせてもらうべきでしたね。そのあとの修正案には、メンバーが一つひとつに込めた想いから絶対に譲れない想いとは何か、またその理由は何かを出示してもらって。中には「この言葉を入れられなかったら、委員を辞める!」というほど、強いこだわりを持ってくれた人もいました。そうやって想いを盛り込んでいくと、最終案はほとんど単語を動かしたぐらい。

山元—最終案は「モノづくり」の中心にいる私にとって、品質があって、安全・安心につながっていくという想いを「ブレーキの本質」という言葉に落とし

込めたことがすごくうれしかったですね。

青柳—私も「ブレーキの本質にこだわり」のところは、akebonoが事業的にも理念的にも特化してきたブレーキのことをうまく表現できたなど。

柄澤—あとは、各部門に答申案を読んでいただいたときの感想や新たな意見を聞いては、委員会に持ち寄って議論を繰り返したりして大変でしたね、このころは。

泉原—それで最後の最後に、スローガンの『『さりげない安心』と『意のままに操る感動』を』が、「さりげない安心と感動する制動を」に決まった。

柄澤—「さりげない安心」は、ブレーキが普段気付かれないところで支えているという無意識の領域のことをうまく表現したかったんです。

青柳—でも、ブレーキは安心して使えることが当たり前の状態なので、「さりげない安心」だけだと未来への想いを形にするにはちょっと物足りないという意見があって。積極的にブレーキを使って喜びを感じてもらおうというところを表現したかったんです。だから、このスローガンには無意識の領域と意識の領域の両方を入れたかったんですよね?

柄澤—akebonoがCB活動に取り組もうというきっかけにもなったのですが、社員の意識調査の結果で社員がakebonoを卑下している傾向が顕著に現れていたんです。一般的には会社を美化するらしいのですが、akebonoは全く逆で。一見謙虚でいいようだけど、それを外部から見た場合、自信がないように映ってしまう。これは、社員の内面から変えていかなければならないと、そのときに強く思いました。

## さりげない安心と感動する制動を

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を願って。



泉原—社員がakebonoをイメージする言葉で出てくる  
のって、「地道」や「真面目」、「実直」とかが多かった。  
我々はそういうイメージも変えたいという想  
いを込めて、積極的なイメージの「感動」という  
言葉を使うことにしたんです。

柄澤—答申案を出した取締役会からひと月半、メンバーが  
必死に頑張った甲斐があって、最終案は絶賛でした。

泉原—ブランドステートメントが完成して社内展開を図る  
際、社員に言葉だけを出しても我々の想いが伝わ  
りにくいだろうから、「伝え方」についても工夫し  
ましたよね。LET'Zを初披露の場にしてブランドス  
テートメントにどんな想いが詰まっているのかを説  
明して、パネルディスカッションでも議論して。あ  
のときの社員の反応は良かったと思うんです。

柄澤—そのほかに言葉の見せ方も、akebonoの業務改革  
のシンボルでもあって、新たなスタートにふさ  
わしいACWの写真を使って、「ACWを起点に、  
akebonoはブランドステートメントで定められた

目標に向かって頑張ろう」という想いを表現して。  
あとは、ブランドのことを分かりやすく説明した  
ブランドブックやDVDも手づくりでこだわって、  
原稿をみんなで分担して書いたり、映像をつくっ  
たりしました。広告代理店やコピーライターなど  
のプロから見たら違う点もあるかもしれないです  
けど、社員への伝わりやすさでは、他社に絶対負  
けない自信があるんです。

泉原—私は開発なので、ブランドステートメントの中に  
ある「お客様が喜ぶシーンをワクワク」や「感動  
する制動」といった言葉に想いを込めています。  
我々開発というのは、新しい製品を造って、使っ  
ていただくお客様に「喜び」や「感動」を直接与  
えることができる仕事です。だからこそ、私自身  
としてはお客様の「喜び」や「感動」にこだわっ  
て考えていきたいし、このことを次の世代にも伝  
えていきたいですね。

※ 2009年2月対談



## 小さなことから一歩ずつ。認め合う心・育てる想い — あけぼの123 —

あけぼの123は、どんな会社を目指し、どんな人づくりをしているのか。  
「人として育てること」「個性を認め合うこと」そして、「企業としての役割を果たすこと」。  
あけぼの123を知ることで、「人」として「企業」として学ぶことがたくさんあります。



### あけぼの123(株)とは？

2003年4月にプロジェクトが発足し、9月にあけぼの123株式会社が設立。翌年4月1日に曙ブレーキ工業株式会社の特例子会社として認定され、akebonoグループの障がい者雇用率の増加と社会に貢献しています。社名の「123」

には、「埼玉県で『一番良い会社』をつくりたい!」「家族と会社、障がい者と健常者の『二人三脚』で小さなことから一歩ずつ始める」という想いが込められています。2013年には10周年を迎え、記念感謝祭を開催しました。

あけぼの123(株) 前 代表取締役社長

### 齋藤光司さん：企業で働いている自覚をもった、責任感のある人間に育てたい

最初、信元さんに「この仕事はとにかく大変だけれど頼む」と言われたときは、仕事を任せてもらえたうれしい気持ちと絶対に成功させなければという使命感を感じました。信元さんの考えとしては、そのときから「障がい者の方を人として育ててほしい」ということがあったと思います。

社員を育てていくには、指導員と親御さんも一緒に成長することが重要です。そこで、指導員にはコーチングの研修を受けてもらっています。この研修を受けると声の出し方や言葉のかけ方が変わるんです。それと、半年に1回指導員全員で『成長自慢話大会』というのをやっています。「この作業方法をこう工夫した」というのを見て、良いところをお互いに真似するんです。

そして、親御さんにもいろいろと協力をしてもらいます。例えば、家庭でのゴミ出しを負担に感じていた社員がいたので、親御さんに「会社で働いて疲れているから、家では休ませてあげてください」と言って、家庭での役割を減らしてもらったこともあります。また、「ちょっと熱が出たから会社を休ませたい」なんて電話がかかってくると「何考えてるの？」って言うんです。「電話をすれば、休んでもいいと思っちゃうじゃないか。我慢して来ている子だっているんです。会社ってそういう場所なんですよ」と。親御さんの意識を変えてもらいます。社員にも仕事を任されていることを自覚してもらい、社会人としての責任感を持った人間に育てたいと考えています。



あけぼの123(株) 指導員

### 岡田久留美さん：個性を受け入れて、認め合うことで人って成長していくんですね

指導員になったばかりのころ、手順書通りに仕事をしてくれない社員がいて「ちょっと待ってください」と作業を止めたら「いま、仕事で中だから説教ならあとにしてくれる？」と逆に怒られてしまったことがありました。すごく一生懸命に作業をする方だったので、私はその方に指導員として認められていないんだと感じて、すごく悩んでしまった時期がありましたね。いまでは、コーチングに加えてカウンセリングの勉強もさせてもらって、社員の話を聞いて個性を受け入れることの大切さを知りました。個性を受け入れて認め合うことで信頼関係や絆ができるんです。

親御さんの中には「うちの子には、そんなことでできません。ムリムリ」と言う方もいます。最初から諦め

てしまっている親御さんの思い込みを打開して、社員の可能性を認めてもらうことが大変なんですよ。でも、実際に仕事をしていくと成長が目に見えて分かりますから、親御さんも驚いているでしょうね。社員自身も「私、成長した」って自覚していますし。中には、入社当時「人間なんて大嫌い」と言っていた女子社員がいて、人との関わりも行事も嫌いだったんです。でも、その方も仕事や行事を通じて、いろいろなことを経験することで意識が変わり、クリスマスには社員全員に手編みのマフラーをこっそりプレゼントしてくれたんですよ。そういった心の変化がすごくうれしくて、感動しましたね。いまでは、社員全員が「会社に来るのが楽しい」って言うくれるんです。

## 創立10周年記念感謝祭

2013.9.21

2013年に10周年を記念して開催した感謝祭にあたり、社員は休み時間を利用して手づくりの看板とリボンを制作。初めて歌う社歌を一生懸命に練習し、披露しました。また感謝祭の場において、あけぼの123（株）が障がい者を率先して雇用し、その能力の活用に積極的に取り組んでいることを評価して、埼玉県障害者雇用優良事業所の認定証が贈られました。



### あけぼの123（株）「10年の歩み」

2003年9月16日 あけぼの123（株）設立

10月14日 厚生棟清掃事業を開始

2004年4月1日 特例子会社に認定

2005年5月25日 関係会社特例認定（グループ適用）を取得

2007年9月14日 優秀勤労障害者として、尾崎陽子さんが埼玉県雇用開発協会会長賞を受賞

2009年9月17日 障害者雇用優良事業所として、埼玉県雇用開発協会から表彰

2013年9月8日 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 理事長表彰を受賞

9月18日 障害者雇用優良事業所として「埼玉県知事表彰」を受賞



## 書籍『会社は社会を変えられる』にあけぼの123（株）の取り組みが掲載

『会社は社会を変えられる』（プレジデント社）にて、「あけぼの123」と「保専生制度」の取り組みが20ページにわたり掲載されました。2014年7月、経団連会館で開催された出版記念フォーラムに元保専生でもある岡田久留美さんがパネリストとして参加し、両取り組みの当事者として「会社の想い、広がり続ける絆～感謝と共に～」というタイトルで発表。自らの想いが実直に伝わるスピーチに会場全体が感動に包まれ、地道に進めてきたakebonoの取り組みのすばらしさを紹介しました。



## アビリンピック全国大会で、下村友恵さんが金メダルを獲得

2014年11月に愛知県で開催された第35回全国障害者技能競技大会（アビリンピック）にて、下村友恵さんが見事金メダルに輝きました。この大会は障がいのある方々が日ごろ培った技能を互いに競い合うことにより、その職業能力の向上を図るもので、審査員からは「笑顔が良く、楽しそうに作業していたので大変好感がもてた」と講評いただき、審査点もダントツの一番と、大変光栄な評価をいただきました。また、厚生労働大臣と独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長から表彰状が授与されました。







## 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)





ポルシェ「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年にポルシェ「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・ヴィラージュ)」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)



## 曙ブレーキ工業(株)



## ①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

## 【竣工】

2008年7月

## 【事業内容】

国内外の拠点を情報で結び、コミュニケーションハブとしての機能を持つ



## ②Ai-City(本社)

(ACW: Akebono Crystal Wing)

〒348-8508

埼玉県羽生市東5-4-71

## 【竣工】

2001年11月

## 【事業内容】

開発・調達・生産・営業・間接部門まで、すべての機能を持つ



## ③中部オフィス

(ACP: Akebono Central Pier)

〒473-0902

愛知県豊田市大林町3-13

## 【竣工】

2008年3月



## ⑨館林铸造所

〒374-0001

群馬県館林市大島町字東部工業団地6012

## 【設立】

2007年12月

## 【事業内容】

ブレーキ用鋳物部品の製造販売



## ⑩Ai-Ring

〒979-3112

福島県いわき市小川町上平字小申田41-42

## 【設立】

1988年8月

## 【事業内容】

テストコースを使ったブレーキ関連の試験・評価受託など



## ⑫Ai-Village

〒348-0052

埼玉県羽生市東5-11-26

## 【竣工】

2012年12月

## 【事業内容】

グローバル研修センター



## ⑪曙ブレーキ山形製造(株)

〒991-0061

山形県寒河江市中央工業団地161-3

## 【設立】

1992年6月

## 【事業内容】

ディスクブレーキパッド、ドラムブレーキライニングなどの製造



## ⑫曙ブレーキ福島製造(株)

〒969-1652

福島県伊達郡桑折町大字成田字新宿10

## 【設立】

2001年4月(分社化)(1971年創業)

## 【事業内容】

ドラムブレーキライニング、ディスクブレーキパッド、鉄道用ディスクブレーキライニング・制輪子などの製造



## ⑬曙ブレーキ岩槻製造(株)

〒339-8601

埼玉県さいたま市岩槻区大字鹿室1190

## 【設立】

2002年3月(分社化)(1962年創業)

## 【事業内容】

ディスクブレーキ、ドラムブレーキ、新幹線用ディスクブレーキ、風力発電用YAWブレーキなどの製造

**④札幌営業所**

〒007-0883

北海道札幌市東区北丘珠 3 条3-2-66

**②関東営業所**

〒348-8501

埼玉県羽生市東5-4-71

**⑥大阪営業所**

〒564-0053

大阪府吹田市江の木町2-17

**⑧福岡営業所**

〒812-0888

福岡県福岡市博多区板付6-12-41

**⑤仙台営業所**

〒983-0035

宮城県仙台市宮城野区日の出町3-7-13

**①首都圏営業所**

〒103-8534

東京都中央区日本橋小網町19-5

**⑦広島営業所**

〒736-0085

広島県広島市安芸区矢野西4-1-13



**②Ai-Museum**

〒348-8508

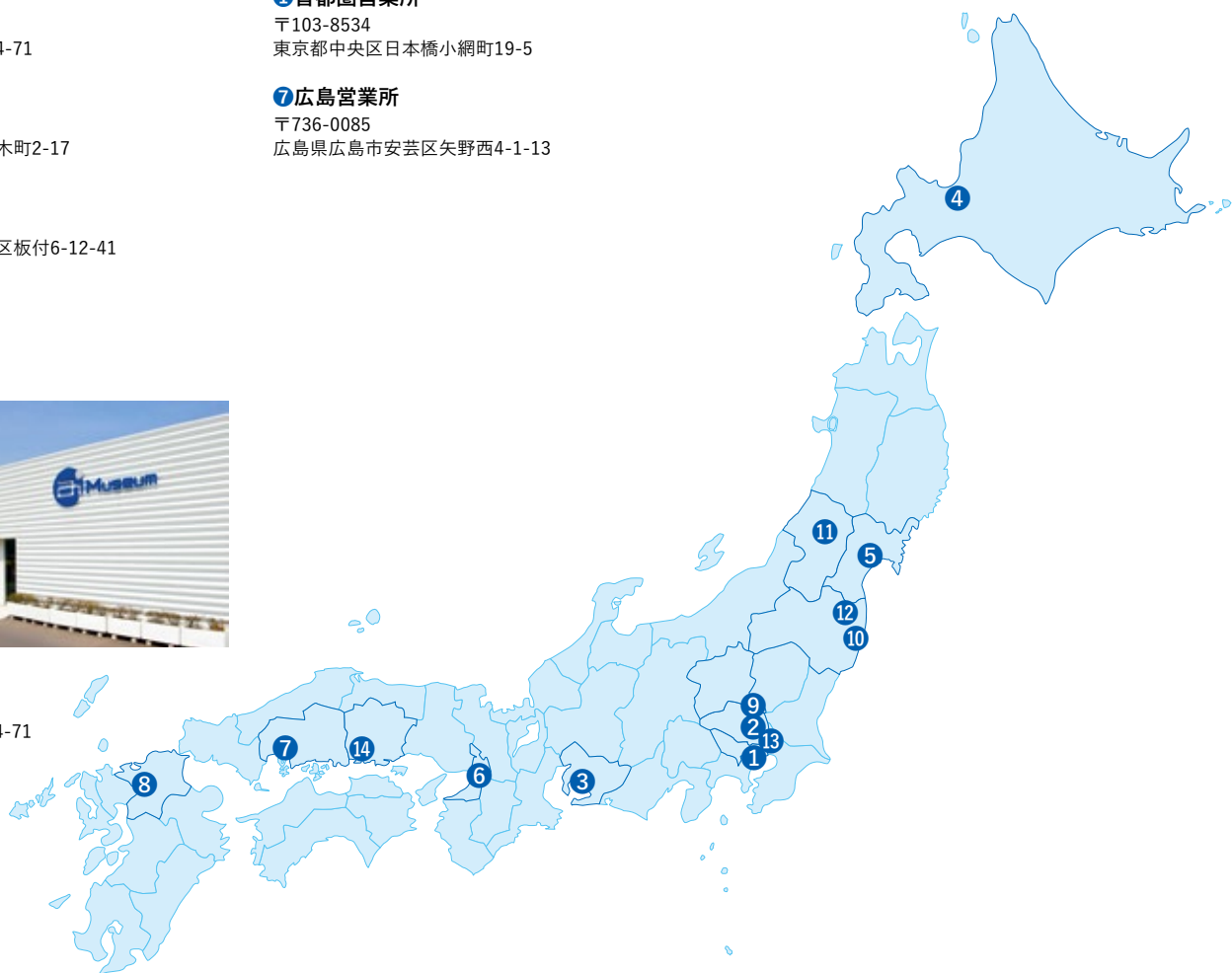
埼玉県羽生市東5-4-71

【竣工】

2004年10月

【事業内容】

ブレーキ博物館



**⑭曙ブレーキ山陽製造 (株)**

〒710-1201

岡山県総社市久代1966-8

【設立】

2005年4月

【事業内容】

ドラムブレーキ、ホイールシリンダーなどの製造

**②曙ブレーキ産機鉄道部品販売 (株)**

〒348-8508

埼玉県羽生市東5-4-71

【設立】2007年10月

【事業内容】

産業機械・鉄道車両用ブレーキの販売

**⑬(株)アロックス**

〒339-0071

埼玉県さいたま市岩槻区相野原255-1

【設立】1993年4月

【事業内容】運送事業など

**②あけぼの 1 2 3 (株) (特例子会社)**

〒348-8508

埼玉県羽生市東5-4-71

【設立】2003年9月

【事業内容】清掃関連業務、梱包業務、名刺制作業務など

**②(株)ネオストリート**

〒348-8501

埼玉県羽生市東5-4-71

【設立】2000年10月

【事業内容】ウェブショップ

**②(株)曙アドバンスドエンジニアリング**

〒348-8508

埼玉県羽生市東5-4-71

【設立】2014年4月

【事業内容】

高性能ブレーキシステムの研究開発

**②(株)曙ブレーキ中央技術研究所**

〒348-8511

埼玉県羽生市東5-4-71

【設立】1974年2月

【事業内容】ブレーキ部品関連の研究開発

**⑬(株)APS**

〒339-8601

埼玉県さいたま市岩槻区大字鹿室1190

【設立】2005年3月

【事業内容】合理化などのコンサルティング

## 北米



**Akebono Brake Corporation**  
34385 W. Twelve Mile Road,  
Farmington Hills, MI 48331, U.S.A.  
【設立】  
1998年7月  
【事業内容】  
北米本社



**Akebono Engineering Center**  
34385 W. Twelve Mile Road,  
Farmington Hills, MI 48331, U.S.A.  
【設立】  
1989年10月  
【事業内容】  
研究開発



**Akebono Brake Corporation (Elizabethtown)**  
310 Ring Road, Elizabethtown,  
KY 42701, U.S.A.  
【設立】  
2006年3月  
【事業内容】  
北米本社機能、セールス、マーケティング



**Akebono Brake, Elizabethtown Plant**  
300 Ring Road, Elizabethtown, KY  
42701, U.S.A.  
【設立】  
1986年7月  
【事業内容】  
ディスクブレーキ、ドラムブレーキ、パッドなどの製造

## 欧州



**Akebono Brake Europe N.V.**  
Pegasuslaan 5, 1831 Diegem,  
Belgium  
【設立】  
2007年4月  
【事業内容】  
欧州統括、セールス、マーケティング



**Akebono Europe S.A.S. (Gonesse)**  
6 Avenue Pierre Salvi BP 90111,  
95505 Gonesse Cedex, France  
【設立】  
1985年9月  
【事業内容】  
セールス、研究開発  
(CREA. Centre de Recherche Européen Akebono)



**Akebono Europe S.A.S. (Arras)**  
Site Artoipôle, 244 Allée  
d'Espagne, 62118 Monchy-le  
Preux, France  
【設立】  
1998年2月  
【事業内容】  
ディスクブレーキパッドの製造



**Akebono Europe GmbH**  
Auf der Heide 11-13, 65553,  
Limburg-Dietkirchen, Germany  
【設立】  
2004年3月  
【事業内容】  
セールス

## アジア



**Akebono Brake (Thailand) Co., Ltd.**  
700/880 Amata Nakon Industrial  
Estate Moo.1, Tambol Panthong  
Amphur Panthong, Chonburi  
20160, Thailand  
【設立】  
2006年8月  
【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



**広州曙光制動器有限公司 [Akebono Corporation (Guangzhou)]**  
広東省広州市広州経済技術開発区  
禾豊一街8号, China  
【設立】  
2004年10月  
【事業内容】  
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



**曙光制動器(蘇州)有限公司 [Akebono Corporation (Suzhou)]**  
江蘇省蘇州市工業園三区長陽街  
汀蘭港168号, China  
【設立】  
2004年11月  
【事業内容】  
ディスクブレーキパッドの製造およびセールス



**PT. Akebono Brake Astra Indonesia**  
Jl. Pegangsaan Dua Blok A1,  
Km.1, 6 Kelapa Gading,  
Jakarta 14250, Indonesia  
【資本参加】  
1996年5月  
【事業内容】  
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





**Akebono Brake,  
Glasgow Plant**

1765 Cleveland Avenue, Glasgow,  
KY 42141-1057, U.S.A.

【設立】

1994年10月

【事業内容】

ディスクブレーキ、パッドなどの製造



**Akebono Brake,  
Clarksville Plant**

780 International Boulevard,  
Clarksville, TN 37040-5327, U.S.A.

【ボッシュ社より譲受け】

2009年12月

【事業内容】

ディスクローター、ブレーキドラム、  
コーナーモジュールなどの製造



**Akebono Brake,  
Columbia Plant**

201 Metropolitan Drive, West  
Columbia, SC 29170-2294, U.S.A.

【ボッシュ社より譲受け】

2009年12月

【事業内容】

ディスクブレーキ、コーナー  
モジュール、鋳物などの製造



**Akebono Brake  
Mexico S.A. de C.V.**

Av. Mineral De Valenciana 186  
Fracc. Industrial Santa Fe II,  
Guanajuato Puerto Interior, Silao,  
Guanajuato, C.P. 36275, Mexico

【設立】

2012年4月

【事業内容】

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



**Akebono Advanced  
Engineering (UK) Ltd.**

415 Wharfedale Road, Winnersh  
Triangle, Wokingham, Berkshire  
RG41 5RA, United Kingdom

【設立】

2006年1月

【事業内容】

研究開発



**Akebono Brake Slovakia  
s.r.o.**

Bratislavská 581 911 05 Trenčín,  
Slovak Republic

【設立】

2014年4月

【事業内容】

ディスクブレーキの製造および  
セールス

**Akebono Engineering Center,  
Europe S.A.S.**

Bezannes, Champagne Andennes,  
France

【設立】

2013年8月

【事業内容】

研究開発



**Akebono Brake Astra  
Vietnam Co., Ltd.**

Plot D-10(Rf-1a) Thang Long  
Industrial Park II, Yen My district,  
Hung Yen Province, Vietnam

【設立】

2011年11月

【事業内容】

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

**A&M Casting (Thailand)  
Co., Ltd.**

Ratchaburi Industrial Estate,  
Ratchaburi Province, Thailand

【設立】

2014年10月

【事業内容】

自動車用鋳鉄部品の製造および販売

**シンガポール駐在員事務所  
(Akebono Brake Industry Co.,  
Ltd Representative Office)**

80 Robinson Road #10-01A  
Singapore 068898

【設立】

2014年12月

|            |                                           |
|------------|-------------------------------------------|
| 1929(昭和4)  | 1・曙石綿工業所を創業、ウーブンブレーキライニング、クラッチフェーシングの製造開始 |
| 1936(昭和11) | 1・曙石綿工業(株)に改組                             |
| 1939(昭和14) | 6・羽生製造所建設、稼働開始                            |
| 1952(昭和27) | 1・鉄道車両用耐摩レジンの生産開始                         |
| 1958(昭和33) | 11・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     |

## 第1の転換期

|            |                                                                          |
|------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1960(昭和35) | 5・曙ブレーキ工業(株)に改称                                                          |
| 1961(昭和36) | 5・アメリカ・ベ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<br>10・東京証券取引所市場第二部に上場                  |
| 1962(昭和37) | 11・岩槻製造所建設、稼働開始(現：曙ブレーキ岩槻製造(株))                                          |
| 1965(昭和40) | 7・山陽ブレーキ工業(株)を設立(晝田工業(株)、三菱重工業(株)と共同出資)(現：曙ブレーキ山陽製造(株))                  |
| 1967(昭和42) | 10・岩槻市元荒川沿いにテストコースが完成                                                    |
| 1968(昭和43) | 5・豊生ブレーキ工業(株)を設立(トヨタ自動車工業(株)、アイシン精機(株)、豊田鉄工(株)と共同出資)                     |
| 1969(昭和44) | 3・アメリカ・ベンディックス社とアンチスキッド装置に関する契約を締結                                       |
| 1971(昭和46) | 4・福島製造所建設、稼働開始(現：曙ブレーキ福島製造(株))<br>12・本社社屋竣工(東京都中央区)                      |
| 1973(昭和48) | 10・山陽ハイドリック工業(株)を設立(現：曙ブレーキ山陽製造(株))                                      |
| 1974(昭和49) | 2・(株)日本制動安全研究所を設立(現：(株)曙ブレーキ中央技術研究所)                                     |
| 1976(昭和51) | 9・三春製造所建設、稼働開始                                                           |
| 1980(昭和55) | 4・アメリカ現地法人 Akebono America, Inc.を設立                                      |
| 1981(昭和56) | 6・曙エンジニアリング(株)を設立                                                        |
| 1982(昭和57) | 4・AD型ディスクブレーキ「昭和56年度日本機械学会賞」受賞                                           |
| 1983(昭和58) | 9・東京証券取引所市場第一部に上場                                                        |
| 1984(昭和59) | ー・イギリスのオートモティブ・プロダクツ社へ技術供与                                               |
| 1985(昭和60) | 9・フランス現地法人Akebono Europe S.A.R.L.を設立((現：Akebono Europe S.A.S. (Gonesse)) |

## 第2の転換期

|            |                                                                                                                                            |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1986(昭和61) | 4・曙ブレーキいわき製造(株)を設立<br>10・アメリカ・GM社との合併会社 Ambrake Corporationを設立                                                                             |
| 1987(昭和62) | 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<br>ー・フランスのValeo 社と摩擦材の技術援助契約を締結<br>12・西ドイツ(当時)ボッシュ社とのABSに関する技術援助契約を締結                             |
| 1988(昭和63) | 8・「曙ブレーキ・ブルーピング・グラウンド」完成                                                                                                                   |
| 1989(平成元)  | 10・アメリカ開発拠点Akebono Brake Systems Engineering Center, Inc.を設立                                                                               |
| 1992(平成4)  | 6・曙ブレーキ山形製造(株)を設立                                                                                                                          |
| 1994(平成6)  | 10・アメリカ現地法人Amak Brake Corporationを設立<br>12・アメリカ現地法人Akebono Corporation (統括持株会社)を設立                                                         |
| 1995(平成7)  | 4・フランス研究開発拠点CREAを設立                                                                                                                        |
| 1996(平成8)  | 5・インドネシア PT. Tri Dharma Wisesaに資本参加(現：PT. Akebono Brake Astra Indonesia)<br>7・自動車用ディスクブレーキにおいて全社でISO9001の認証取得(当時ISO9002)<br>8・館林製造所建設、稼働開始 |

|            |                                                                                                                                                                                                              |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1998(平成10) | 2・フランス生産拠点Akebono Arras S.A.を設立(現：Akebono Europe S.A.S. (Arras))<br>7・アメリカ現地法人 Akebono Corporation (North America)(米国内統括会社)を設立(現：Akebono Brake Corporation)<br>ー・アメリカB.E.I. テクノロジーズ社と自動車用水晶式角速度センサーの独占販売契約締結 |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|            |                                       |
|------------|---------------------------------------|
| 1999(平成11) | 4・「曙の理念」を制定<br>4・「akebono 2 1世紀宣言」を制定 |
|------------|---------------------------------------|

|            |                                                                                  |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 2001(平成13) | 5・アメリカ現地法人Amtec Brake L.L.C.を設立<br>11・本社新社屋「Akebono Crystal Wing(ACW)」完成(埼玉県羽生市) |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|

|            |                                                               |
|------------|---------------------------------------------------------------|
| 2003(平成15) | 1・シンガポール法人 Akebono Corporation Asiaを設立<br>9・あけぼの 1 2 3 (株)を設立 |
|------------|---------------------------------------------------------------|

|            |                                                                                                                                                                          |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2004(平成16) | 3・ドイツ現地法人 Akebono Europe GmbHを設立<br>4・あけぼの 1 2 3 (株)が埼玉県の製造業として初めて特例子会社認定取得<br>10・ブレーキ博物館「Ai-Museum」完成(埼玉県羽生市)<br>10・中国現地法人 広州曙光制動器有限公司を設立<br>11・中国現地法人 曙光制動器(蘇州)有限公司を設立 |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|            |             |
|------------|-------------|
| 2005(平成17) | 3・(株)APSを設立 |
|------------|-------------|

|            |                                                                                                      |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2006(平成18) | 1・イギリス現地法人 Akebono Advanced Engineering(UK) Ltd. を設立<br>8・タイ現地法人 Akebono Brake(Thailand)Co., Ltd.を設立 |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|            |                                                                                                                         |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2007(平成19) | 4・ベルギー現地法人 Akebono Brake Europe N.V.を設立<br>9・F1に新規参戦、「ボーダフォン 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になる<br>10・曙ブレーキ産機鉄道部品販売(株)を設立 |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|            |                                                                                   |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 2008(平成20) | 3・中部オフィス「Akebono Central Pier」竣工(愛知県豊田市)<br>7・本店新社屋「Global Head Office」竣工(東京都中央区) |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|

|            |                                                                                      |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 2009(平成21) | 9・ドイツRobert Bosch GmbHと北米ブレーキ事業に関する譲渡契約を締結<br>12・ドイツRobert Bosch GmbHから北米ブレーキ事業を正式譲渡 |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|

## 第3の転換期

|            |                                |
|------------|--------------------------------|
| 2010(平成22) | 3・ボルシェ「バナメーラ」用ディスクブレーキパッドを納入開始 |
|------------|--------------------------------|

|            |                                                                                                                               |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2011(平成23) | 7・館林製造所、ISO/TS16949の認証取得<br>9・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<br>11・ベトナム現地法人 Akebono Brake Astra Vietnam Co., Ltd.を設立 |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|            |                                                                                                                          |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2012(平成24) | 4・メキシコ現地法人 Akebono Brake Mexico S.A. de C.V. を設立<br>11・「曙ブレーキ・ブルーピング・グラウンド」を「Ai-Ring」に改称<br>12・グローバル研修センター「Ai-Village」竣工 |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|            |                                      |
|------------|--------------------------------------|
| 2013(平成25) | 3・マクラーレンの超高性能ロードカー「P1™」にブレーキ システムを供給 |
|------------|--------------------------------------|

|            |                                                                                                                                                                       |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2014(平成26) | 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<br>4・(株)曙アドバンスドエンジニアリングを設立<br>4・スロバキア現地法人 Akebono Brake Slovakia s.r.o. を設立<br>10・A&M Casting (Thailand) Co., Ltd.を設立((株)真岡製作所と共同出資) |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

# 曙ブレーキグループ 国内拠点沿革

## 曙ブレーキ岩槻製造（株）

|            |                                                                                                              |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1962(昭和37) | 11・曙ブレーキ工業(株)岩槻製造所、稼働開始<br> |
| 1963(昭和38) | ー・ドラムブレーキを生産開始                                                                                               |
| 1965(昭和40) | 10・SC型ディスクブレーキを生産開始                                                                                          |
| 1966(昭和41) | 7・デュアル・ダイナモメーターを設置                                                                                           |
| 1967(昭和42) | 9・トランスファープレス稼働開始<br>10・油圧調整バルブを生産開始<br>12・F型ディスクブレーキを生産開始                                                    |
| 1971(昭和46) | 7・新生産方式を導入                                                                                                   |
| 1974(昭和49) | 2・二輪車用ディスクブレーキを生産開始                                                                                          |
| 1979(昭和54) | 9・AD型ディスクブレーキを生産開始                                                                                           |
| 1980(昭和55) | 4・YN活動開始(142グループが活動)                                                                                         |
| 1981(昭和56) | 1・ブランキングプレス工場完成                                                                                              |
| 1991(平成3)  | 3・ディスクブレーキ生産累計1億個達成<br>   |
| 1996(平成8)  | 7・ISO9001の認証取得(当時ISO9002)                                                                                    |
| 2000(平成12) | ー・羽生製造よりドラムブレーキアッセンブリーを移管                                                                                    |
| 2002(平成14) | 3・ISO14001の認証取得<br>3・曙ブレーキのグループ再編により分社化し「曙ブレーキ岩槻製造(株)」として独立                                                  |
| 2009(平成21) | 8・ISO/TS16949の認証取得<br>12・三春製造よりディスクブレーキと産機鉄道製品、山陽製造よりディスクブレーキを移管                                             |
| 2011(平成23) | 9・三春製造よりピストンを移管                                                                                              |
| 2012(平成24) | 11・創立50周年式典を開催<br>        |
| 2015(平成27) | 2・羽生分室、ISO/TS16949の認証取得                                                                                      |

## 曙ブレーキ山陽製造（株）

|            |                                                                                                                                                       |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1965(昭和40) | 7・山陽ブレーキ工業(株)を設立(晝田工業(株)、三菱重工業(株)と共同出資)<br>9・稼働開始、自動車用ブレーキを生産開始<br> |
| 1968(昭和43) | 5・常陸宮殿下ご夫妻ご来社<br>                                                   |
| 1969(昭和44) | 5・三菱重工業(株)品質保証納入工場「第1号」の認定を受ける                                                                                                                        |
| 1970(昭和45) | 1・産業機械用ドラムブレーキを生産開始                                                                                                                                   |
| 1973(昭和48) | 10・山陽ハイドリック工業(株)を設立(晝田工業(株)、(合)浅越機械製作所、山陽ブレーキ工業(株)と社共同出資)                                                                                             |
| 1983(昭和58) | 3・山陽ハイドリック工業(株)、熱処理装置を導入。ガス軟窒化・浸炭窒化処理を開始                                                                                                              |
| 1989(平成元)  | 10・ディスクブレーキを生産開始                                                                                                                                      |
| 1990(平成2)  | 5・山陽ハイドリック工業(株)吉備工場、稼働開始<br>                                      |
| 1991(平成3)  | 9・山陽ブレーキ工業(株)吉備工場、稼働開始<br>11・山陽ハイドリック工業(株)、中国ハイドリック(株)との合併                                                                                            |
| 1997(平成9)  | 7・山陽ブレーキ工業(株)、ISO9001の認証取得                                                                                                                            |
| 1998(平成10) | 9・山陽ハイドリック工業(株)、ISO9001の認証取得                                                                                                                          |
| 2001(平成13) | 5・山陽ブレーキ工業(株)、ISO14001の認証取得                                                                                                                           |
| 2003(平成15) | 3・山陽ハイドリック工業(株)、ISO14001の認証取得                                                                                                                         |
| 2004(平成16) | 12・山陽ハイドリック工業(株)妹尾工場の閉鎖                                                                                                                               |
| 2005(平成17) | 4・曙ブレーキ山陽製造(株)を設立(山陽ブレーキ工業(株)と山陽ハイドリック工業(株)を統合)                                                                                                       |
| 2007(平成19) | 3・ISO/TS16949の認証取得                                                                                                                                    |
| 2010(平成22) | 3・ディスクブレーキを岩槻製造へ移管し生産終了。総社工場を閉鎖し2工場化となる                                                                                                               |



## 曙ブレーキ福島製造(株)

|            |                                                                                                                                                              |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1971(昭和46) | <p>4・曙ブレーキ工業(株)福島製造所、稼働開始。</p> <p>4・大型車用ライニングを生産開始。</p> <p>4・保寿生制度スタート</p>  |
| 1972(昭和47) | 4・リビルトシューを生産開始                                                                                                                                               |
| 1973(昭和48) | <p>4・ドラムブレーキライニング月産50万枚増産により北側工場増築</p> <p>11・設備棟など西側設備増設</p>                                                                                                 |
| 1974(昭和49) | <p>3・第1期保寿生44名卒業</p>                                                       |
| 1980(昭和55) | 4・西側工場増築                                                                                                                                                     |
| 1983(昭和58) | 8・体育館完成                                                                                                                                                      |
| 1984(昭和59) | 6・産業機械用摩擦材を生産開始                                                                                                                                              |
| 1986(昭和61) | 5・ノンアスベストライニングを生産開始                                                                                                                                          |
| 1996(平成8)  | 7・ISO9001の認証取得(当時ISO9002)                                                                                                                                    |
| 2000(平成12) | 3・ISO14001の認証取得                                                                                                                                              |
| 2001(平成13) | 4・曙ブレーキのグループ再編により分社化し「曙ブレーキ福島製造(株)」として独立                                                                                                                     |
| 2006(平成18) | 4・館林製造所より鉄道車両用摩擦材を移管                                                                                                                                         |
| 2007(平成19) | 4・東海道・山陽新幹線「N700系」用ディスクブレーキライニングを生産開始                                                                                                                        |
| 2008(平成20) | <p>8・ISO/TS 16949の認証取得</p> <p>9・「ワクワクステーション」開設(拠点第1号)</p> <p>12・クラッチフェーシングを生産開始</p>                                                                          |
| 2009(平成21) | 3・ディスクブレーキパッドを生産開始                                                                                                                                           |
| 2011(平成23) | <p>3・東日本大震災発生後、10日間で生産ライン復旧</p> <p>12・創立40周年記念式典を開催</p>                   |
| 2012(平成24) | <p>3・東北新幹線E5系「はやぶさ」用等面圧ディスクブレーキライニングを生産開始</p> <p>5・クラッチフェーシング設備熱成型機増設</p>                                                                                    |
| 2013(平成25) | <p>10・日産自動車(株)2012年度優良品質賞を受賞</p> <p>10・日本発のクルーズトレイン「ななつ星in九州」用ディスクブレーキライニングを生産開始</p>                                                                         |

## 曙ブレーキ山形製造(株)

|            |                                                                                                                            |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1992(平成4)  | <p>6・曙ブレーキ山形製造(株)を設立</p>                 |
| 1993(平成5)  | <p>2・ディスクブレーキパッドを初出荷</p>                 |
| 1995(平成7)  | 5・自動ラックシステム稼働開始                                                                                                            |
| 1996(平成8)  | 7・ISO9001の認証取得(当時ISO9002)                                                                                                  |
| 1997(平成9)  | 9・梱包品を生産開始                                                                                                                 |
| 1998(平成10) | 1・厚生棟竣工                                                                                                                    |
| 2000(平成12) | 3・ISO14001の認証取得                                                                                                            |
| 2005(平成17) | 3・ゼロ エミッションを達成                                                                                                             |
| 2008(平成20) | <p>8・ISO/TS16949の認証取得</p> <p>8・プレッシャープレート打ち抜き設備を移管</p>                                                                     |
| 2010(平成22) | <p>3・ボルシェ「パナメーラ」用ディスクブレーキパッドを生産開始</p>  |
| 2011(平成23) | <p>3・年間出荷数6,000万個を達成(過去最高記録)</p> <p>8・自家発電機を導入</p>                                                                         |
| 2012(平成24) | <p>8・次世代設備を導入</p> <p>8・創立20周年祭を開催</p>  |
| 2013(平成25) | <p>4・ボルシェ「911」用ディスクブレーキパッドを生産開始</p> <p>6・マクラーレン「P1™」用ディスクブレーキパッドを生産開始</p>                                                  |

# 曙ブレーキグループ 北米拠点沿革

|            |                                                                                                                                                                                                                                                              |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1977(昭和52) | <p>6・(株)曙インターナショナルを設立。<br/>シカゴ駐在事務所が開設</p>                                                                                                                                  | 1998(平成10) | <p>7・アメリカ現地法人<br/>Akebono Corporation(North America)を設立<br/>(ミシガン州デトロイトのアメリカ現地法人<br/>Akebono America, Inc.、Akebono Brake Systems<br/>Engineering Center, Inc.、Akebono Corporation<br/>を吸収合併)(現：Akebono Brake Corporation)</p>                                             |
| 1980(昭和55) | <p>4・アメリカ現地法人Akebono America, Inc. を<br/>イリノイ州シカゴに設立</p>                                                                                                                    | 2001(平成13) | <p>5・生産拠点Amtec Brake L.L.C.を設立</p>                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1984(昭和59) | <p>3・Akebono America, Inc. を<br/>イリノイ州ノースブルックに移転</p>                                                                                                                                                                                                         | 2003(平成15) | <p>6・アメリカ現地法人<br/>Ambrake Manufacturing, Ltdを設立</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1986(昭和61) | <p>7・生産拠点Ambrake Corporationを設立<br/>(現：Akebono Brake, Elizabethtown Plant)<br/>(本社はデラウェア州、工場はケンタッキー州<br/>エリザベスタウン)</p> <p>11・Ambrake Corporation起工式</p>                                                                                                      | 2005(平成17) | <p>8・Delphi Automotive Systemsとの50:50の合併会社<br/>Ambrake Corporationを100%子会社化<br/>(現：Akebono Brake, Elizabethtown Plant)</p>                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1987(昭和62) | <p>6・Ambrake Corporation工場建設開始</p>                                                                                                                                                                                                                           | 2006(平成18) | <p>3・Akebono Corporation(North America)の<br/>北米本社機能をミシガン州ファーミントンヒルズから<br/>ケンタッキー州エリザベスタウンへ移転</p>                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1988(昭和63) | <p>4・Akebono America, Inc.のブレーキおよび<br/>システム設計部門として、Brake System Engineering<br/>Center(BSEC)をミシガン州デトロイトに開設</p> <p>5・Ambrake Corporation生産開始</p>                           | 2007(平成19) | <p>1・【北米各社の呼称を変更】<br/>・Akebono Corporation(North America)<br/>→Akebono Brake Corporation<br/>・Ambrake Corporation<br/>→Akebono Brake, Elizabethtown Plant<br/>・Amak Brake L.L.C.<br/>→Akebono Brake, Glasgow Plant<br/>・Amtec Brake L.L.C.<br/>→Akebono Brake, Springfield Plant</p> <p>3・アメリカ現地法人Akebono Brake Corporationの<br/>新社屋完成(ケンタッキー州エリザベスタウン)</p> |
| 1989(平成元)  | <p>10・開発拠点Akebono Brake Systems Engineering<br/>Center, Inc.をミシガン州デトロイトに開設</p>                                                                                                                                                                               | 2008(平成20) | <p>2・Akebono Brake, Springfield Plant<br/>(Amtec Brake L.L.C.)を閉鎖</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1994(平成6)  | <p>10・アメリカ現地法人Amak Brake Corporationを<br/>ケンタッキー州グラスゴーに設立<br/>(現：Akebono Brake, Glasgow Plant)</p>  <p>12・アメリカ現地法人Akebono Corporation を<br/>イリノイ州シカゴに設立(北米における統括持株会社)</p> | 2009(平成21) | <p>9・Akebono Corporation(North America)が<sup>※</sup><br/>100%出資するABMA, LLCを設立</p> <p>12・Robert Bosch GmbHから北米ブレーキ事業を正式<br/>に譲受け、Akebono Brake, Clarksville Plantと<br/>Akebono Brake, Columbia Plantが加わる</p>                                                                                                                                                 |
| 1995(平成7)  | <p>9・Amak Brake CorporationからAmak Brake L.L.C.と<br/>会社形態を変更(ケンタッキー州グラスゴー)</p> <p>11・Amak Brake Corporationの譲入れ式を実施</p>                                                                                                                                       | 2012(平成24) | <p>1・アメリカ現地法人Akebono Corporation<br/>(North America)が、その100%子会社である<br/>Ambrake Corporation、Amak Brake L.L.C.<br/>およびABMA, L.L.C.を含む北米子会社7社と合併し、<br/>Akebono Brake Corporationに改称</p> <p>4・メキシコ現地法人<br/>Akebono Brake Mexico S.A. de C.V.を設立</p> <p>9・Akebono Brake Mexico S.A. de C.V. の地鎮祭を実施</p>                                                          |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                              |            |                                                                                                                                                  |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1984(昭和59) | 10・フランス事務所Akebono Europe Bureau Liaison ((現：Akebono Europe S.A.S. (Gonesse))を伊藤忠商事のバリ事務所に開設                                                                                                                                                                  | 1999(平成11) | 5・パッドの生産開始                                                                                                                                       |
| 1985(昭和60) | 5・フランス事務所Akebono Europe Bureau Liaisonをヌイイ・シュル・セーズへ移設<br><br>9・フランス現地法人Akebono Europe S.A.R.L. ((現：Akebono Europe S.A.S. (Gonesse))をヌイイ・シュル・セーズに設立(有限会社)<br>               | 2000(平成12) | 10・ドイツ事務所(現 Akebono Europe GmbH)をバートナウハイムに設立<br>               |
| 1995(平成7)  | 4・フランス現地法人Akebono Europe S.A.R.L.をゴネスに移設、同地に、研究開発拠点Centre de Recherche Européen Akebono(CREA)を開設<br>                                                                      | 2003(平成15) | 9・Akebono Europe S.A.からAkebono Europe S.A.S.に変更                                                                                                  |
| 1998(平成10) | ー・フランス自動車部品工業会に加盟<br><br>1・Akebono Europe S.A.R.L.からAkebono Europe S.A.に変更(有限会社から株式会社へ変更)<br><br>2・フランス生産拠点のAkebono Arras S.A.をアラスに設立(現：Akebono Europe S.A.S.(Arras))<br> | 2004(平成16) | 3・ドイツ現地法人Akebono Europe GmbHをリンブルクに設立                                                                                                            |
|            |                                                                                                                                                                                                                                                              | 2005(平成17) | 1・akebono圈内初の予備成型なしの熱成型設備の導入                                                                                                                     |
|            |                                                                                                                                                                                                                                                              | 2006(平成18) | 1・イギリス現地法人Akebono Advanced Engineering (UK) Ltd.をロンドンに設立                                                                                         |
|            |                                                                                                                                                                                                                                                              | 2007(平成19) | 4・ベルギー現地法人Akebono Brake Europe N.V.をブリュッセルに設立(欧州事業の統括事務所)<br> |
|            |                                                                                                                                                                                                                                                              |            | 10・Gonesse・Arrasの合併に伴い、Arrasの法人格消滅<br>12・Akebono Europe S.A.S.がAkebono Arras S.A.を吸収合併                                                           |
|            |                                                                                                                                                                                                                                                              | 2013(平成25) | 8・フランス現地法人Akebono Engineering Center, Europe S.A.S.をベザンヌに設立                                                                                      |
|            |                                                                                                                                                                                                                                                              | 2014(平成26) | 4・スロバキア現地法人 Akebono Brake Slovakia s.r.o. トレンチーンに設立<br>      |

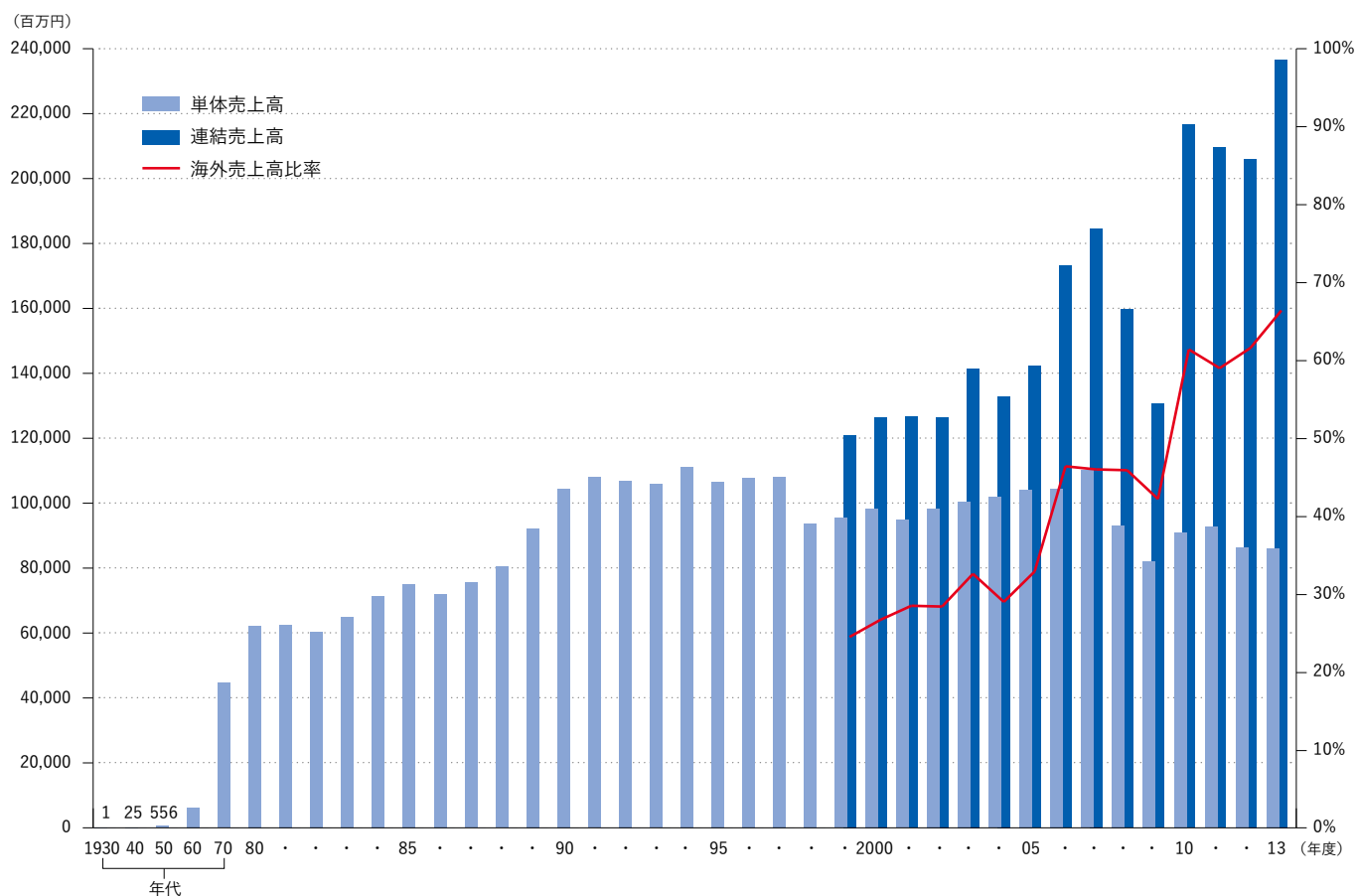


# 曙ブレーキグループ アジア拠点沿革

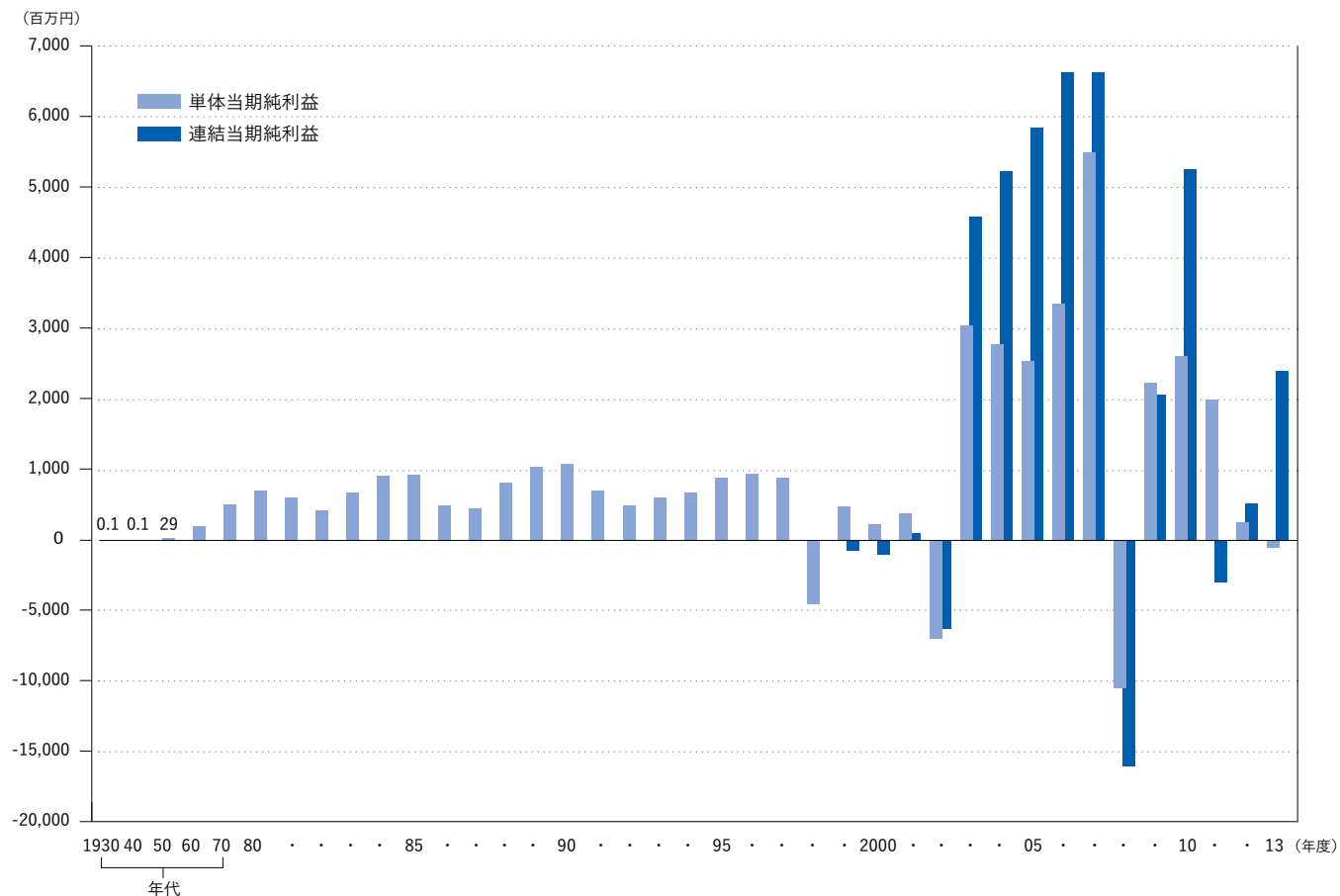


## 【ベトナム】

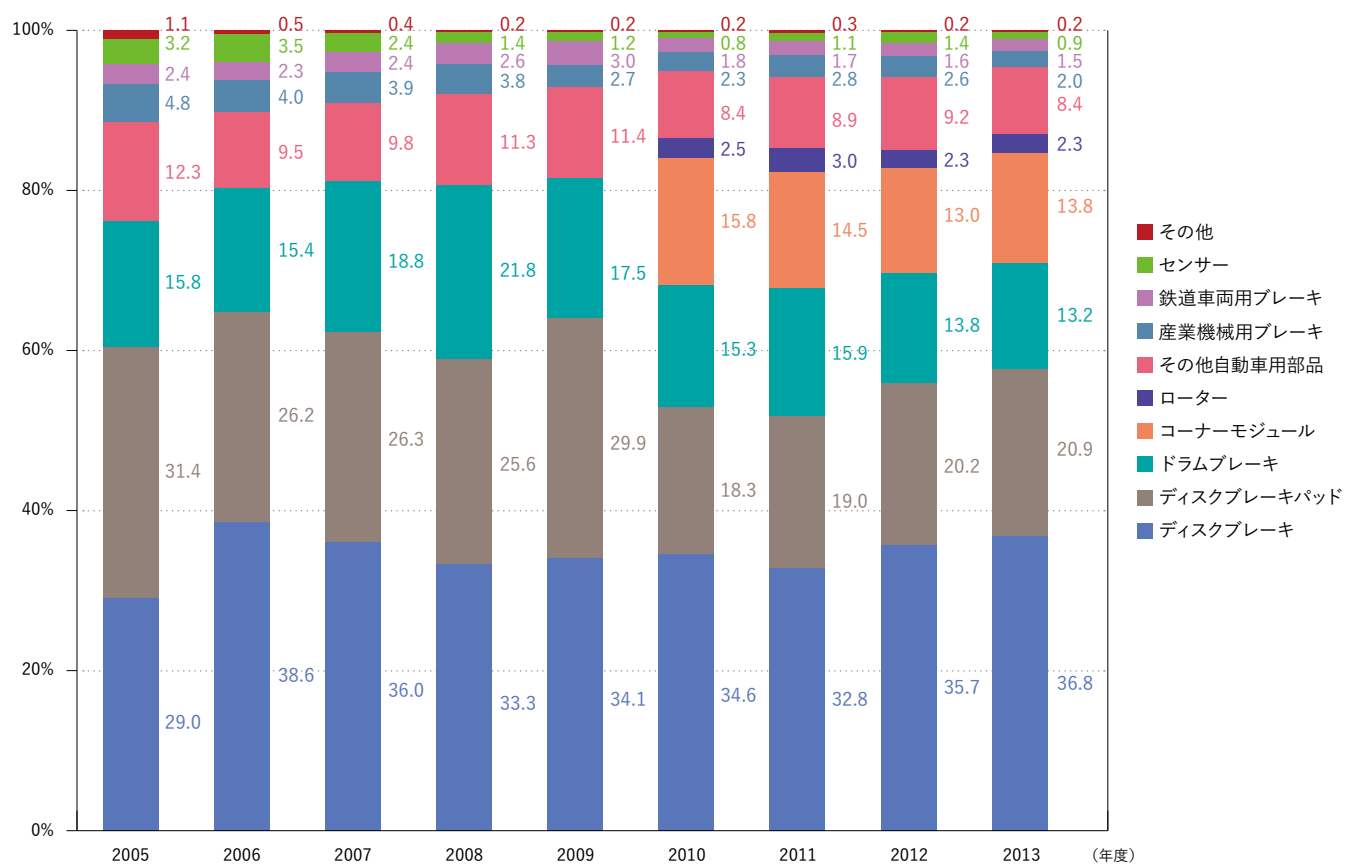
## 売上高の推移



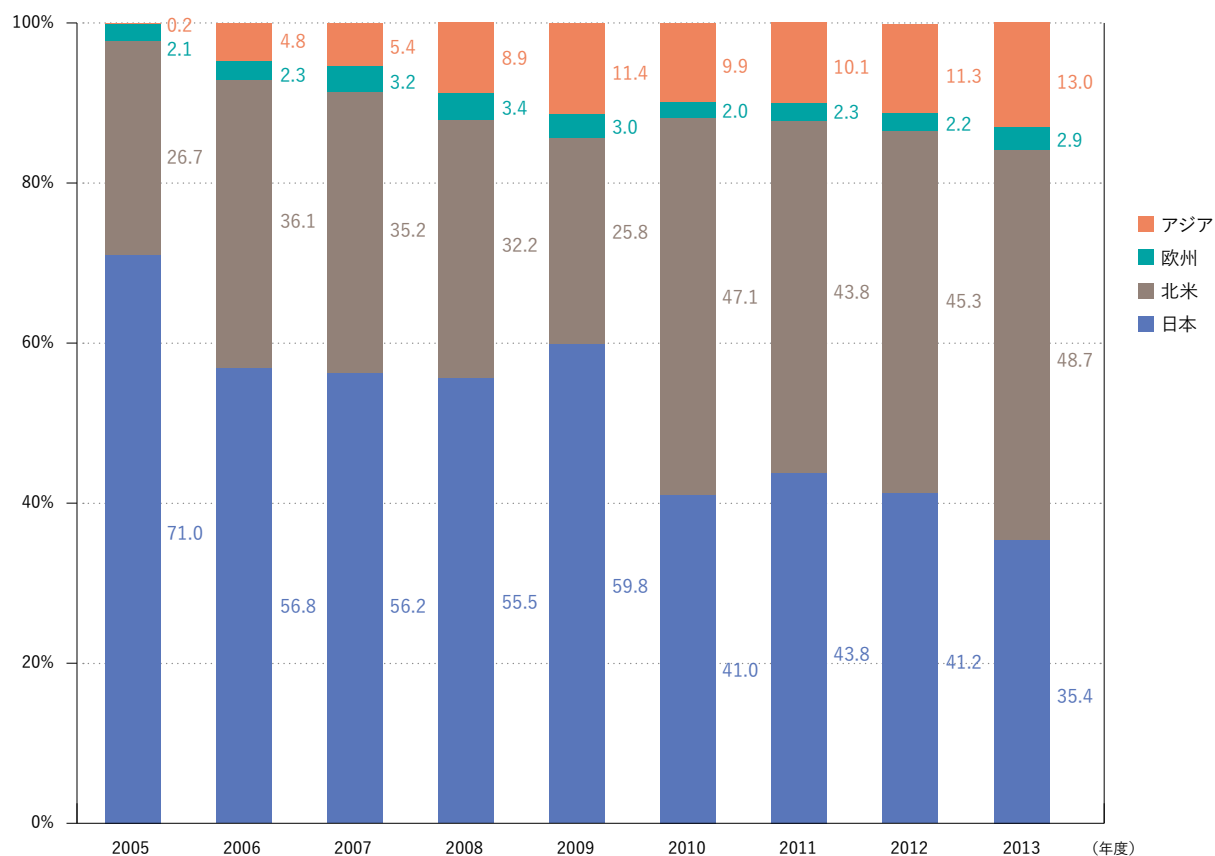
## 当期純利益の推移



## 製品別売上高構成比の推移

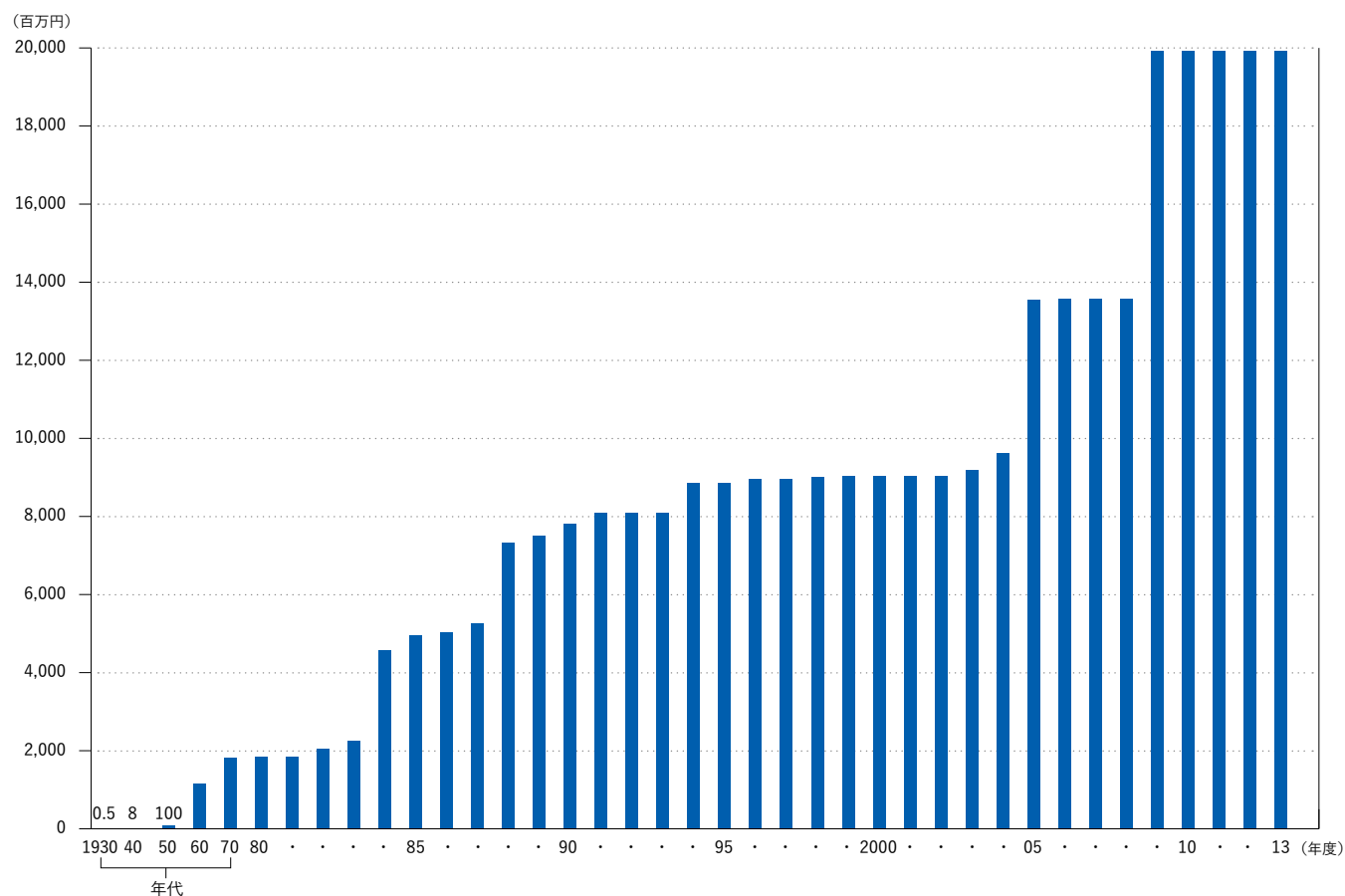


## 地域別売上高構成比の推移



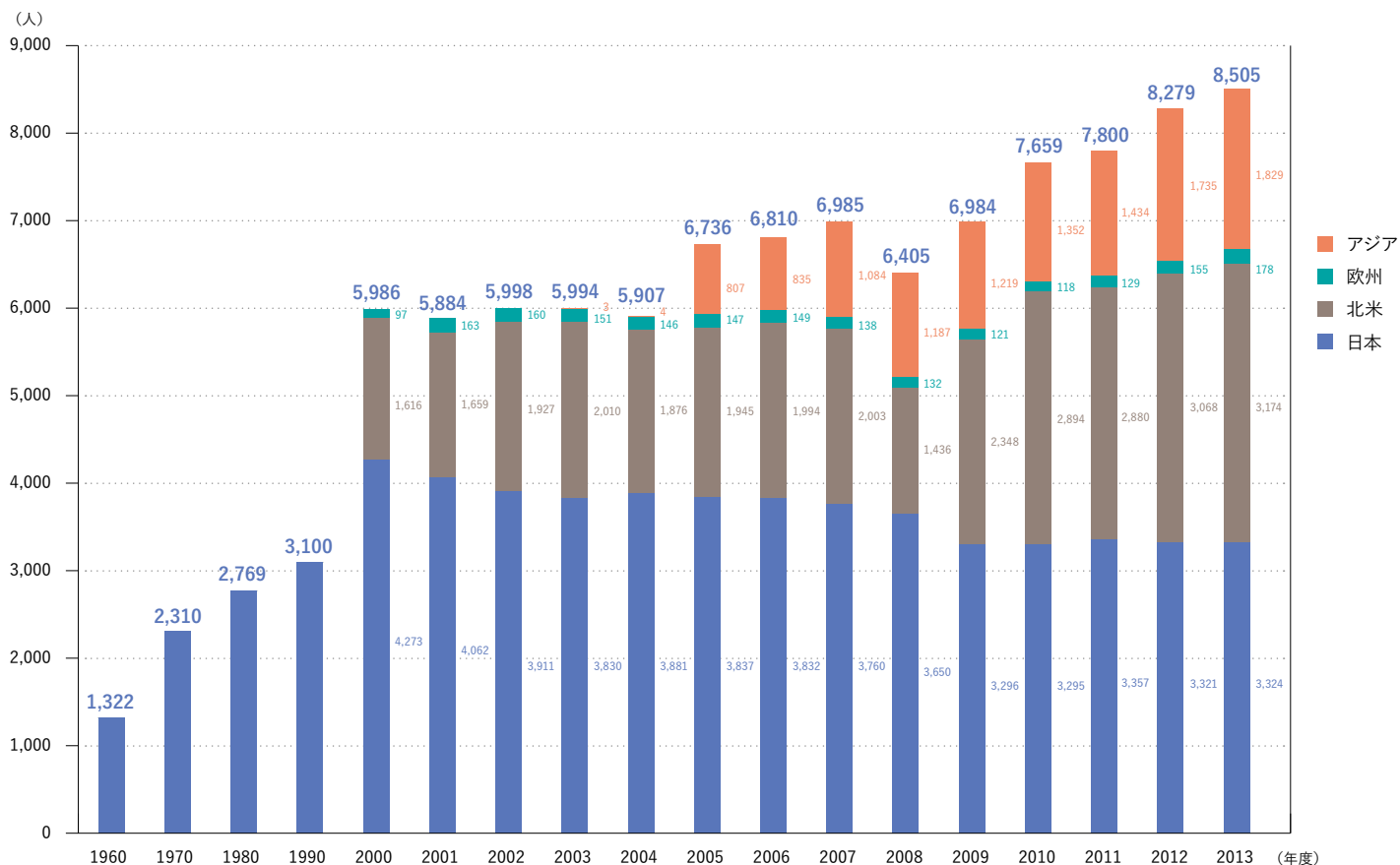


## 資本金の推移



## 従業員数の推移

※ 1960～1990年度は、曙ブレーキ工業(株)単体の従業員数



## 大株主の推移

※単位：千株(千株未満切り捨て)、株主名：敬称略、会社名略

1959(昭和34)年3月末

| 順  | 氏名または名称     | 所有株式数 | 割合     |
|----|-------------|-------|--------|
| 1  | 佐川直躬        | 260   | 13.00% |
| 1  | 日産自動車(株)    | 260   | 13.00% |
| 1  | いすゞ自動車(株)   | 260   | 13.00% |
| 1  | トヨタ自動車工業(株) | 260   | 13.00% |
| 5  | 信元安貞        | 68    | 3.40%  |
| 6  | 安田火災海上保険(株) | 50    | 2.50%  |
| 7  | 河崎啓三        | 43    | 2.18%  |
| 8  | 楠岡勲         | 40    | 2.00%  |
| 9  | 新井正美        | 36    | 1.82%  |
| 10 | 日本発条(株)     | 20    | 1.00%  |
| 10 | 矢崎貞美        | 20    | 1.00%  |
|    | 計           | 1,318 | 65.90% |
|    | 発行済株式数      | 2,000 | 100%   |

1979(昭和54)年3月末

| 順  | 氏名または名称                          | 所有株式数  | 割合     |
|----|----------------------------------|--------|--------|
| 1  | ベンディックス・インターナショナルファイナンス・コーポレーション | 7,056  | 19.42% |
| 2  | トヨタ自動車工業(株)                      | 6,762  | 18.61% |
| 3  | 日産自動車(株)                         | 5,475  | 15.07% |
| 4  | いすゞ自動車(株)                        | 2,773  | 7.63%  |
| 5  | 日野自動車工業(株)                       | 1,280  | 3.52%  |
| 6  | (株)富士銀行                          | 882    | 2.42%  |
| 7  | 大堀省三                             | 861    | 2.37%  |
| 8  | 三菱自動車工業(株)                       | 833    | 2.29%  |
| 9  | 伊藤忠商事(株)                         | 620    | 1.70%  |
| 10 | (株)日本興業銀行                        | 502    | 1.38%  |
|    | 計                                | 27,046 | 74.44% |
|    | 発行済株式数                           | 36,330 | 100%   |

1999(平成11)年3月末

| 順  | 氏名または名称           | 所有株式数  | 割合     |
|----|-------------------|--------|--------|
| 1  | トヨタ自動車(株)         | 15,195 | 16.19% |
| 2  | 日産自動車(株)          | 13,760 | 14.66% |
| 3  | ロバートボッシュ コーポレーション | 12,597 | 13.42% |
| 4  | いすゞ自動車(株)         | 4,648  | 4.95%  |
| 5  | (株)富士銀行           | 2,268  | 2.41%  |
| 6  | 日野自動車工業(株)        | 2,094  | 2.23%  |
| 7  | 誠和魂従業員持株会         | 1,786  | 1.90%  |
| 8  | (株)日本興業銀行         | 1,647  | 1.75%  |
| 9  | 安田生命保険相互会社        | 1,427  | 1.52%  |
| 10 | 三菱自動車工業(株)        | 1,363  | 1.45%  |
|    | 計                 | 56,788 | 60.52% |
|    | 発行済株式数            | 93,821 | 100%   |

2009(平成21)年3月末

| 順  | 氏名または名称                                      | 所有株式数   | 割合     |
|----|----------------------------------------------|---------|--------|
| 1  | トヨタ自動車(株)                                    | 15,495  | 13.96% |
| 2  | ロバートボッシュ エルエルシー                              | 12,597  | 11.34% |
| 3  | 伊藤忠商事(株)                                     | 10,553  | 9.50%  |
| 4  | ドイチェンバンクアーゲー フランクフルト<br>ドメスティック カस्टディ・サービスズ | 5,900   | 5.31%  |
| 5  | BBH ボストン メツラー インベストメント<br>ゲーエムペーハー フランクフルト   | 5,261   | 4.74%  |
| 6  | いすゞ自動車(株)                                    | 4,648   | 4.18%  |
| 7  | 日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)                     | 4,301   | 3.87%  |
| 8  | (株)みずほコーポレート銀行                               | 3,915   | 3.52%  |
| 9  | アイシン精機(株)                                    | 3,133   | 2.82%  |
| 10 | (株)ブリヂストン                                    | 2,800   | 2.52%  |
|    | 計                                            | 68,605  | 61.81% |
|    | 発行済株式数                                       | 110,992 | 100%   |

(注)当社の保有する自己株式は、上記の大株主から除いています

1969(昭和44)年3月末

| 順  | 氏名または名称            | 所有株式数  | 割合     |
|----|--------------------|--------|--------|
| 1  | 日産自動車(株)           | 2,634  | 11.25% |
| 2  | ザ・ベンディックス コーポレーション | 2,400  | 10.25% |
| 3  | トヨタ自動車工業(株)        | 2,096  | 8.96%  |
| 3  | いすゞ自動車(株)          | 2,096  | 8.96%  |
| 5  | 大堀省三               | 1,216  | 5.19%  |
| 6  | 佐川静江               | 1,110  | 4.74%  |
| 7  | 日野自動車工業(株)         | 967    | 4.13%  |
| 8  | 三菱重工業(株)           | 630    | 2.69%  |
| 9  | 信元安貞               | 433    | 1.85%  |
| 10 | 安田火災海上保険(株)        | 403    | 1.72%  |
|    | 計                  | 13,988 | 59.77% |
|    | 発行済株式数             | 23,400 | 100%   |

1989(平成元)年3月末

| 順  | 氏名または名称          | 所有株式数  | 割合     |
|----|------------------|--------|--------|
| 1  | 日産自動車(株)         | 10,649 | 13.40% |
| 2  | トヨタ自動車(株)        | 10,533 | 13.26% |
| 3  | ロバートボッシュゲーエムペーハー | 10,469 | 13.18% |
| 4  | いすゞ自動車(株)        | 4,115  | 5.18%  |
| 5  | 三菱信託銀行(株)        | 2,077  | 2.61%  |
| 6  | 日野自動車工業(株)       | 1,899  | 2.39%  |
| 7  | (株)富士銀行          | 1,837  | 2.31%  |
| 8  | 三井信託銀行(株)        | 1,414  | 1.78%  |
| 9  | (株)日本興業銀行        | 1,274  | 1.60%  |
| 10 | 三菱自動車工業(株)       | 1,236  | 1.55%  |
|    | 計                | 45,508 | 57.30% |
|    | 発行済株式数           | 79,418 | 100%   |

2004(平成16)年3月末

| 順  | 氏名または名称                          | 所有株式数  | 割合     |
|----|----------------------------------|--------|--------|
| 1  | トヨタ自動車(株)                        | 13,495 | 14.12% |
| 2  | ロバートボッシュ コーポレーション                | 12,597 | 13.18% |
| 3  | 日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)         | 5,723  | 5.99%  |
| 4  | デルファイ・オートモーティブ・システムズ(ホールディング)インク | 5,500  | 5.75%  |
| 5  | いすゞ自動車(株)                        | 4,648  | 4.86%  |
| 6  | (株)みずほコーポレート銀行                   | 3,915  | 4.09%  |
| 7  | アイシン精機(株)                        | 3,133  | 3.28%  |
| 8  | (株)ブリヂストン                        | 2,800  | 2.93%  |
| 9  | 日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)           | 2,456  | 2.57%  |
| 10 | 明治安田生命保険相互会社                     | 2,027  | 2.12%  |
|    | 計                                | 56,295 | 58.94% |
|    | 発行済株式数                           | 95,508 | 100%   |

2014(平成26)年3月末

| 順  | 氏名または名称                                     | 所有株式数   | 割合     |
|----|---------------------------------------------|---------|--------|
| 1  | トヨタ自動車(株)                                   | 15,495  | 11.39% |
| 2  | ロバートボッシュ エルエルシー                             | 12,597  | 9.26%  |
| 3  | いすゞ自動車(株)                                   | 12,111  | 8.90%  |
| 4  | 伊藤忠商事(株)                                    | 6,449   | 4.74%  |
| 5  | ドイチェンバンクアーゲー フランクフルト<br>ドメスティック カストディ・サービスズ | 5,900   | 4.33%  |
| 6  | BBH ボストン メツラー インベストメント<br>ゲーエムペーハー フランクフルト  | 5,261   | 3.86%  |
| 7  | 日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)                    | 5,218   | 3.83%  |
| 8  | 日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)                      | 4,474   | 3.29%  |
| 9  | アイシン精機(株)                                   | 3,133   | 2.30%  |
| 10 | カヤバ工業(株)                                    | 2,000   | 1.47%  |
| 10 | セコム(株)                                      | 2,000   | 1.47%  |
|    | 計                                           | 74,640  | 54.88% |
|    | 発行済株式数                                      | 135,992 | 100%   |



## 曙ブレーキグループ 85 年史

2015 年 6 月発行

曙ブレーキ工業株式会社  
広報室

〒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>