



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社 ブリヂストン(B)

株式会社ブリヂストンの海崎洋一郎社長は、1993年の社長就任後、2000年までに世界市場の20% を獲得するとともに、タイヤ業界でグローバル・リーダーになることを目指していた。それと同時に、海崎社長は、「痛んでいるバランスシートを改善し、昔の超優良企業に戻す」ことを使命として掲げていた。 10

1997年初め、ブリヂストンは、世界市場でのシェアを20% が視野に入るほどに高めていた。また、海崎社長が「財務内容も『超』はまだ無理だが『優良企業』にカムバックできた」と述べるほどに改善しつつあった。¹ 15

ファイアストンの買収

ファイアストーンへのTOB

1988年2月16日、ブリヂストンとファイアストーンは、ファイアストンのタイヤ製造部門を分離・独立させてタイヤ製造の合弁事業を設立し、そのタイヤ製造事業の株主資本価値を約15億ドルと評価した上で、ブリヂストンがその75% を取得することで合意した。しかし、同じ頃にファイアストーンと交渉していたピレリがファイアストーンにTOBをかけるのではないかとの憶測から、ファイアストンの株価はそれ以前の30ドル中頃の水準から50ドル台に上昇した。3月7日、ピレリはファイアストーンに対して、1株58ドルでTOB 25 をかけた。このため、ブリヂストンがファイアストンの経営権を握るためには、ブリヂストンも対抗してTOBをかけざるをえなくなった。家入社長は、ファイアストーンを「ライ

¹ 日経金融新聞 (1997年1月27日), p.17.

このケースは、慶應義塾大学教授の鈴木貞彦が同大学院経営管理研究科でのクラス討議のために、公表資料にもとづいて作成したものである。このケースは経営の巧拙を例示するためのものではない。(1997年7月作成)

Copyright © by Professor Sadahiko Suzuki of Graduate School of Business Administration, Keio University, Japan. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of the author. (Prepared in July 1997).

バルにとられたら北米進出のチャンス、欧州拠点の確保」もできなくなり、¹「世界中の市場から後退し、日本のなかでしか生き延びられない運命に陥る。・・・恐らく同じ買い物は二度と出ないだろう」という認識をもち、「とにかくやるしかない」と決断した。²

1988年3月15日、ブリヂストンは、アメリカに公開買い付けのための全額出資子会社、ブリヂストン・アキュイジション・コーポレーションを設立した。3月16日、家入社長はアドバイザーのラザール・フレールから1株80ドルでファイアストンの全株式を買収してはどうかという提案を受けた。³ それは、ファイアストンの買収金額が26億ドル（約3,300億円）に達することを意味していた。3月17日、家入社長はこの提案を受け入れ、ブリヂストンはその金額をファイアストン側に提示した。同日、ファイアストンの取締役会は、全員一致で、ピレリのテNDER・オファーを不十分なものとして拒否するとともに、ブリヂストンの合併提案を承認し、合併契約を採択した。

一方、3月18日、ピレリは「ブリヂストンの提示価格は、我々の価値評価の考え方と整合しない」として、ファイアストンに対するTOBを断念することを発表した。⁴ これに対して、ブリヂストンは、3月21日（現地時間）に、ファイアストンの発行済普通株式（約33.15百万株）に対するTOBを開始した。買い付け価格は1株80ドルで、買い付け期限は4月15日（後に4月26日に延期）であった。

4月25日（月）、ファイアストンの株主は、TOBの締め切りの数時間前に開かれた特別株主総会で、ブリヂストンによる買収を承認した。99%強の株主が1株80ドルでの買収に賛成した。4月26日（現地時間）、ブリヂストンはファイアストンに対するTOBを締め切った。その結果、ファイアストンの発行済株式数の96.4%を取得した。残りの株主には、TOB価格と同じ1株80ドルで買収することにした。ブリヂストンは、ブリヂストン・アキュイジション・コーポレーションに対して払込資本金として12億ドルを送金した。この資本金は「旧ファイアストン社の自己資本に相当するものとして計算された。」⁵ また、残りの14億ドルは日米の銀行10行からなる協調融資団から調達された。

このTOBの成功後、ブリヂストンは、ブリヂストン・アキュイジション・コーポレーションを、ファイアストンに合併した。それとともに、ファイアストンを非公開子会社とした。

¹ 廻谷忠美、「'89 トップに聞く、ブリヂストン社長家入氏」日経金融新聞（1989年1月30日）、p.9

² 小宮和行、「家入昭・ブリヂストン社長、タイヤ業界の国際的再編に自然流で勝負する秀才」日経ビジネス（1989年4月24日）、p.103

³ 和歌山、「ブリヂストンのバランスシート（上）」日経金融新聞（1989年3月28日）、p.1

⁴ The Asian Wall Street Journal（March 21, 1988）、p.4

⁵ 太田寿樹、「ブリヂストン、誤算が生んだ買収価格の高騰」金融ビジネス（1988年7月）、p.64

GMからの取引削減の通告

ところが、このTOBが成功する直前の4月22日（金）、GMはファイアストーンに対して、1988年第2四半期からのタイヤ購入量を「大幅に削減する」ことを通告してきた。¹ さらに、GMは、2年以内にファイアストーンからのタイヤ調達を打ち切ることも通告してきた。² ファイアストーンは、GM向けに年間4～5百万本を納入しており、³ ユニロイヤル・グドリッチ、グッドイヤーに続いてGMへの3番手の供給者として、GMの北米における乗用車および軽トラック用タイヤの約20%を供給していた。GMは、打ち切りの理由として、「購買業務の効率化を図るため」に「調達先の整理・集中」を進めることをあげていた。GMとファイアストーンとの契約は2年単位で、1988年9月で1年目が終わることになっていた。このため、調達を打ち切るとすれば1989年9月からになると見られていた。⁴

この通告後、ファイアストーンのネビン会長はGMに見直しを求めたが、受け入れられなかった。⁵ 一方、この決定は、GMの北米工場向けだけで、海外工場やトヨタ自動車との合弁会社であるNUMMI、サターン計画などへのタイヤ供給は含まれていなかった。⁶ 特に、ファイアストーンは、GMのサターン乗用車用のタイヤの唯一の供給者であった。このため、家入社長は、GMの子会社（サターン・プロジェクトを含む）が独立に調達先を選択することが出来るものと理解してた。⁷ また、家入社長は、GMがタイヤ購入を打ち切ることになっても、工場を閉鎖したり、従業員をレイオフする考えはないことも明らかにした。

ファイアストーンの買収に伴う金融

ブリヂストンは、ファイアストーンを買収するにあたって、その資金の一部を日本国内でコマーシャル・ペーパー（CP）を発行して400億円調達するとともに、ブリヂストンの金融資産を約1,200億円取り崩してまかなった。このため、ブリヂストンの1988年12月期の連結金融収支は大幅に悪化した。

¹ Timothy D. Schellhardt, "GM to Drop Firestone as Tire Supplier," The Asian Wall Street Journal (April 25, 1988), p. 12

² 日経産業新聞 (1988年5月14日), p. 7

³ The Asian Wall Street Journal (April 26, 1988), p. 2 ;

GMがファイアストーンとの契約を更新しないことを発表した後、ミシュランとグッドイヤーがその分の取引を受注するために、激しい価格競争をした。結果的には、ミシュランが受注に成功したが、低い価格での受注のために、ミシュランの利益は間もなく悪化し始めた。さらに、その他の自動車メーカーも同様な低い価格を要求し始めた。

Jane Sasseen, "Tyre Makers on the rack," International Management (March 1993), p. 40

⁴ 日本経済新聞 (1988年7月30日), p. 7

⁵ 神野, 「激戦, 世界タイヤ市場, 欧米委託生産で挑む一家入昭社長」日本経済新聞 (1988年5月30日), p. 9

⁶ 日本経済新聞 (1988年5月30日), p. 9

⁷ The Asian Wall Street Journal (May 16, 1988), p. 10

また、アメリカではファイアストンの利付負債は約20億ドルに達した。また、1988年10月期の税引損益は若干の赤字（1987年10月期 145百万ドルの黒字）に陥り、金利コストの軽減が課題となった。このため、ファイアストンは、銀行借入金のうち10億ドルをコマーシャル・ペーパーでリファイナンスした。一方、ブリヂストンは、ファイアストンを買収した際に日本国内で発行したコマーシャル・ペーパー 400億円（返済期日10月20日）をリファイナンスするため、10月に 600億円の転換社債（利子率 1.9%）を発行した。さらに、同じ10月に 1 億スイスフランをスイスフラン建て転換社債（利子率0.5%）によって、3 億ドルをユーロドル建て新株引受権付社債（利子率4.75%）によって、それぞれ調達した。これらエクイティ・ファイナンスの合計額は約 1,150億円になった。1988年10月、ブリヂストンは、このエクイティ・ファイナンスによる調達資金のうち 6 億ドルをファイアストンの資本金として払い込み、短期資金で調達していたファイアストン買収資金を長期資金で置き換えた。しかし、ブリヂストンは、このエクイティ・ファイナンスによって、社債の発行枠を使いきってしまった。¹

ブリヂストンの世界戦略におけるファイアストン買収の意義

世界のタイヤ業界は、新車用、補修用とも、フルラインアップの製品を生産して、グローバルな経営を展開するメーカーとローカル化するメーカーとの二極化が進むことが予想された。ブリヂストンは、ファイアストンを買収することによって、フルライン・グローバル・メーカーとしての態勢を整えた。家入社長は、ファイアストンを買収した意義について次のように述べていた。²

「 今回のファイアストンの買収は、当初の狙いとだいぶ違うものになっている。・
・ファイアストンのタイヤ部門は全体の半分強を占め、残りは合成ゴムやポリエステル、天然ゴムなどの原材料の生産部門と1500軒ほどの小売機構だが、これらのすべてが手に入ったわけである。この中でもとくに我々が必要としたのは、小売ネットワークである。

我々の側からすれば、ファイアストンを買収したことによって、北米に5工場、メキシコ、ブラジルなど中南米に5工場、フランス、イタリアなどヨーロッパに6工場が手に入った。とくに中南米は我々にとって全くの未開地であったし、ヨーロッパについては1992年の市場統合に備えるという意味で、メリットは極めて大きい。あわせて3極のなかでも一番大きなアメリカ市場で小売販売網と原材料の生産工程を一挙に獲得できた。他方、ファイアストンにしてみれば、当社の技術力を身につけられるということで、ファイアストンとブリヂストンは、両者が足らざるを補う

¹ 日経金融新聞（1989年2月18日），p.19

² 家入昭，「ブリヂストン—わが社の国際化戦略」経営者（1988年12月），pp. 31-32

という完璧な相互補完関係にある。・・・

金額としては当初計画の約3倍となったが、20～30年かかってもできない小売網の取得やヨーロッパへの進出が瞬時にできた。低成長下にあり相当寡占化が進んだタイヤ業界で、これらのことを一からスタートさせるのは時間もかかれば1株80ドル以上の金がかかる。そういう意味でこの買い物は決して高くないと考えている。」 5

ブリヂストンによるファイアストンの後援型間接経営

1988年5月、買収手続きが完了したことに伴って、家入社長は現地を訪問して、「あくまで対等なパートナーとして補完関係を築き、相乗効果をめざす」ことを、「社員や地域社会の人々に伝えた。また、家入社長は、ネビン会長達の旧経営陣を出来るだけ尊重し、そのまま残ってもらうとともに、経営システムも引き継ぐことにし、日本人役員は調整役として若干名を派遣するにとどめた。² そして、家入社長は、買収後の最大の課題はブリヂストンとファイアストン2社の「シナジー」を展開することであると述べた。³

「既存の経営陣はおおむね引き継ぎ、自主的な経営に任せるということである。ファイアストン自体1900年の創業で、すでに80年というブリヂストン以上の歴史を持っていること、リストラクチャリングでかなりダイエットし、体半分ぐらいになって利益を生む体質になっていること、さらには全世界的に生産網があり、われわれよりもグローバルな経験を積んでいることを評価したからである。・・・」 20

この10年間、不採算部門を閉鎖し、コストを切り詰め、縮小生産を重ねてきたから、アメリカ流の合理化は徹底している。我々のほうは幸か不幸かその間日本の国力を背景に伸びてきたから、両者の辿ってきた道はまるで違う。日米間のカルチャー・ギャップもある。さらにもう一つは、ファイアストンではあらゆる国籍をもった人が働いており、組織のピラミッドも日本とは全然違う。そこへ我々が乗り込んでいって明日から経営しますといっても不可能に近い。こうした意味でも既存の経営陣の自主的経営に任せることが望ましいと考えたわけである。

ファイアストンのアメリカ工場は全米ゴム労連に加盟している。我々は5年前に同社のテネシー工場を買収してトラックタイヤを生産をしているが、このワーカーも全員が全米ゴム労連に入っていた。買収後生産を始めた当初は、組合のルールと我々の方針が衝突する場面もしばしばみられたが、結局は我々の言い分を理解してもらうことができた。今度の場合は北米5工場のうち4工場に組合があるが、テネ

¹ 日経産業新聞（1988年5月14日），p. 7

² 日経産業新聞（1988年5月14日），p. 7

³ 家入昭，「ブリヂストン—わが社の国際化戦略」経営者（1988年12月），pp. 32-33

シー工場での経験があるので、組合との話し合いを重ねながら、日本流のやり方を分かってもらえると考えている。・・・しかし、そうはいつでも今までの仕事の流れを全く無視して急な転換を図ろうとしても無理が生じる。したがって、あまり悠長なことは言ってられないが、経営を軌道に乗せるにはやはり2～3年はみなければならぬと考えている。」

5

6月3日、スーター社長が退任した。このため、ネビン会長が社長を兼務した。一方、ブリヂストンからは、調整役として、本社取締役で米国ブリヂストン社長の竹内規浩氏（51歳）が経営企画管掌の副社長に、本社取締役で同副社長の平井和之氏（50歳）が技術企画管掌の副社長に、それぞれ兼務の形で就任した。7月31日からは、二人はファイア

10

ファイアストーンでの投資計画の見直し

15

1988年6月下旬、家入社長は「生産性と品質の向上が当面の課題だが、以前は北米に19あった工場を5カ所に整理済みで、必要かつ十分な生産体制にある。合成ゴム、樹脂などの非タイヤ事業も収益をあげているはずで、今後われわれが判断して整理しなければならない部門はないと思う。」¹・・・「北米5工場は、合理化が進んでおり、5年前に買収したテネシー工場ほどの負担（約100億円）はかからないだろう」²と見ていた。

20

一方、ブリヂストンはファイアストンの11月から始まる新年度に向けて、各生産拠点（北米5工場等16カ所）の品質水準を調べるとともに、買収後の具体的な戦略の策定作業を続けた。その結果、ファイアストンの工場の生産性はブリヂストンが買収当時に予想していたよりも低いことが明らかとなった。このため、ブリヂストンは、買収の効果をあげるためにはファイアストンの製造部門の合理化が不可欠と判断して、各国生産拠点の生産能力と品質を高めるための共同作業に入った。そして、その後3年間で15億ドルの設備投資を追加して行う必要があると判断した。その内訳は、北米工場で10億ドル、欧州工場と中南米工場で3億ドル、合成ゴム、合成繊維の拡充と多角化事業（空気バネ、屋根材など）で2億ドルであった。³とりわけ、ウイルソン工場（ノースカロライナ州）、ジョリエット工場（カナダ）、ベテュヌ工場（フランス）、ブルゴス工場（スペイン）などのタイ

25

30

また、買収直後、ブリヂストンは、技術的な問題を解決するために、製造と開発の

¹ 日経産業新聞（1988年5月14日）、p.7

² 家入昭、「トップ財テクを語る」日経産業新聞（1988年6月26日）、p.15

³ 日経産業新聞（1988年10月1日）、p.

分野において 500人近くのホワイト・カラーを採用した。¹ また、ファイアストーンにおける合理化を支援するために、ブリヂストンから 100人以上の生産・技術・開発部門のスタッフを派遣して、品質と生産性の向上を図ることにした。

さらに、1988年11月、ブリヂストンは松尾経理部長を、ファイアストーンに「コスト管理アドバイザー」というスタッフ職として派遣した。松尾氏は、ブリヂストンが4年前に導入していた「原価企画」という経営手法をファイアストーンに導入することになった。

「原価企画」は製品の販売価格を先に決めて、遡って製造コストを調整する管理方法であった。ブリヂストンは、この方法によって製造・販売の総コストを圧縮して、「永らく80%台をうろうろしていた損益分岐点を70%に引き下げるのに成功」していた。² 家入社長は「企業のカルチャーに関係してくる。洗脳が必要だ」と考えていたが、ネビン会長も「原価企画」の導入については積極的であった。

研究開発戦略

生産面に加えて、研究開発の統合も重要な課題であった。家入社長は「当面の取り組みとして、米国のアクロン、イタリアのローマ、日本の小平（東京）の三つの研究所を結ぶ情報ネットワークを作る。事業展開がグローバル化していても三極のニーズの特性は失われることはない。情報交換の活発化によって研究開発のスピードを上げ、微妙な味付けの違いにも即応できるようにする」と述べていた。³

具体的には、日本が基礎研究と製品開発に、アメリカとヨーロッパが製品開発に注力することにした。とりわけ、ブリヂストンは、欧州市場の事業を拡大するために、ローマの欧州技術センターを地元需要に密着した製品開発の拠点に衣替えした。このため、アクロンの出先という色彩を変えて、日本から10人強の技術者を派遣して、日本からの技術の移管を進めることにした。⁴

販売網とブランド戦略

企業買収後、ブリヂストンとファイアストーンとの戦略の相違は、販売網とブランドに関して表面化した。すなわち、ネビン会長は、2社の販売網とマーケティング組織を統合するとともに、二つの異なるブランドを全ての市場に使用するのではなく、強いブランドに統一して販売を進めるべきであると主張した。これに対して、家入社長は、統合に伴

¹ Thomas F. O'Boyle, "Bridgestone Discovers Purchase of U.S. Firm Creates Big Problems," The Wall Street Journal (April 1, 1991), p. A4

² 神野幹雄, 「ブリヂストン (1) 買収の相乗効果」日経産業新聞 (1989年1月9日), p. 24

³ 日刊工業新聞 (1989年6月26日), p. 32

⁴ 日本経済新聞 (1989年12月30日), p. 7

って生ずるかもしれない摩擦を回避するために、¹ ブリヂストンとファイアストンの販売網を併存させるとともに、² 本建てブランド戦略をとることにした。

家入社長は「複数のブランドを供給した方が小売店が活性化すると思う。米国2社は、生産性や社員の給与水準などに差があり、簡単には合併できない」と見ていた。すなわち、タイヤには価格や品質が関係したブランド・イメージが付随しており、ダブル・ブランドが望ましいと思っていた。事実、競争相手も複数ブランドを採用していた。グッドイヤーは、プライマリー・ブランドにグッドイヤー・ブランドを、セカンダリー・ブランド等には別のブランドを使用していた。ミシュランも、買収したユニローヤル・グッドリッチのブランドを残して、ダブル・ブランドを使用していた。このため、ブリヂストンでは、ディーラーに対して、ファイアストン・ブランドのタイヤをアクロンから、ブリヂストン・ブランドのタイヤをナッシュビルから供給する体制を敷いた。しかし、この間、ディーラーのなかには、ブリヂストン／ファイアストン（BS／FS）がブランド戦略で迷っており、補修用タイヤの販売戦略が二転三転しているという見方もでていた。²

1989年1月、ブリヂストンは、GMへの販売の喪失を補うとともに、ブリヂストン・ブランドの知名度を高めることも狙って、シアーズの803店の店舗内にあるオートセンターのうち約50店舗で、ブリヂストン・ブランドのタイヤの販売を開始した。³ このほかのマス・マーチャンドライザーにも販売を強化した。しかし、これらでのマージンは非常に薄いものであった。⁴ さらに、当初の目論見よりも遅れたものの、1989年の初夏には、ブリヂストン・ブランドのタイヤをマスターケアでも販売することを始めた。⁵ しかし、補修用タイヤ市場でのブリヂストン・ブランドのシェアは買収前の2%から僅か0.5%増加しただけであった。

一方、新車用タイヤについては、GMへの納入量に占めるファイアストンの割合は1987年の21.5%から1989年の9%へと急減した。⁶ しかし、ブリヂストンのテネシー工場生産を開始したブリヂストン・ブランドの乗用車タイヤについては、複数の日系自動車メーカーへの納入が決まった。

さらに、トラック用タイヤの分野では、ブリヂストンはアメリカで約12%のシェア

¹ Thomas F. O'Boyle, "Bridgestone Discovers Purchase of U.S. Firm Creates Big Problems," The Wall Street Journal (April 1, 1991), p. A1

² Erle Norton, "Last of the U.S. Tire Makers Ride Out Foreign Invasion," The Wall Street Journal (February 4, 1993), p. B6

³ 山田, 「米シアーズ, ブリヂストンと合意, 店舗でタイヤ販売」 日経産業新聞 (1988年11月18日), p. 1

⁴ Thomas F. O'Boyle, "Bridgestone Discovers Purchase of U.S. Firm Creates Big Problems," The Wall Street Journal (April 1, 1991), p. A4

⁵ Gregory Stricharchuk, "Bridgestone Corp. Combines Operations In North America Into Single Company," The Wall Street Journal (August 2, 1989), p. A4

⁶ 深尾典男, 「ブリヂストン, 米社買収, 国際戦略のつまづき」 日経ビジネス (1990年6月), p. 44

を取っていた。1988年、トラック用タイヤに対する需要は好調であったものの、ファイアストンの北米工場ではトラック用タイヤを生産していなかった。そこで、ブリヂストンでは、ラバー工場の生産能力を増強するとともに、1989年2月にテネシー州ウォーレン郡にトラック・バス用ラジアル・タイヤの第二工場を建設することにした。¹

5

ヨーロッパ戦略

ファイアストンは、フランス、スペイン、ポルトガル、イタリアの4カ国に合計6工場を持っていた。これら工場は、それらタイヤを欧州フォード、GMのヨーロッパ子会社、フォルクスワーゲンやアウディなどに供給していた。家入氏は、ヨーロッパの工場について、「市場がスペイン、仏、伊、など南欧に偏っているうらみはあるが、大市場の西

10

独へも輸出できるし、欧州共同体統合が成れば、垣根は消える」と予測しており、ヨーロッパでもブリヂストン・ブランドの委託生産を考えていた。²

ヨーロッパでは、ミシュランが40% 近くのシェアを握るとともに、コンチネンタルやピレリなどの準大手メーカーが存在して激しい競争を展開していた。このため、ファイアストンのシェアも10% 程度にとどまっていた。³ そこで、ブリヂストンは、ファイ

15

ブリヂストンによるファイアストンの誘導型再建

20

組織の統合

買収直後、ブリヂストンは、ファイアストンの組織とブリヂストンの組織とを統合することに対する心理的な抵抗感があるものと推察して、統合の時期を遅らしていた。しかし、買収後1年を経過した1989年8月、ブリヂストンは、ファイアストン社員の心理的

25

な抵抗感が薄れたと判断して、「1990年をにらんだ機動的、効率的な組織」を作るために、ファイアストン・タイヤ・アンド・ラバー（本社シカゴ）を、ブリヂストンのアメリカ現地法人ブリヂストンUSA（テネシー州ナッシュビル）と合併して、新会社「ブリヂストン／ファイアストン（BFS）」をオハイオ州アクロンに設立することにした。

30

¹ 日本経済新聞（1989年2月3日），p. 11

² 神野，「激戦，世界タイヤ市場，欧米委託生産で挑む一家入昭社長」日本経済新聞（1988年5月30日），p. 9

³ 日経金融新聞（1989年1月13日），p. 9

に1956年にエンジニアとして入社して以来34年間勤務していた。

B F Sの1989年の業績

1989年夏、為替相場はドル高に転じた。このため、好調だったファイアストンの南米・欧州向けの輸出の採算が悪化した。加えて、アメリカ国内では、1989年に入って景気後退によって、自動車メーカーの自動車販売台数が減少し、それに連動する形で、乗用車タイヤの需要も急減した。

一方で、B F Sは、1989年に5億ドルの合理化投資を行ったために、減価償却費の負担が約35百万ドルだけ増加した。また、B F Sは、借入金を8億ドル負担しており、金利負担は14カ月換算（B F Sの決算期変更による）で84百万ドルへと増加した。これに、買収に伴うのれんの償却費約40百万ドルが加わり、¹ B F Sの1989年12月期の業績は、損益トントンの予想が外れて、約200百万ドルという大幅な赤字となった。²

B F Sの業績悪化を反映して、ブリヂストンの1989年12月期の連結純利益は96億円（1988年12月期400億円）に落ち込んだ。連結純利益の減少額約300億円の大部分はB F Sの業績悪化によるものであり、ドル高は円ベースでの換算後の赤字幅を拡大させた。

後援型間接経営への苛立ち

買収後、ブリヂストンは多くの社員をB F Sに派遣した。しかし、多くの社員は英語での意思疎通に苦勞していた。旧ファイアストンのアメリカ人マネジャー達も、ブリヂストンからの社員との意思疎通に戸惑っていた。とりわけ、ブリヂストンの意思決定が遅いことに苛立つようになっていた。³

一方、ブリヂストンは、B F Sが期待したように動かないことに不満を感じ始めていた。特に、工場現場での従業員の技術や意欲の問題に加えて、その上にいるマネジャー達が幾層にもなって官僚的になっていると感じていた。B F Sの部門マネジャー達は、従来の方法を捨てきず、自分達の権力を維持し、高めることに腐心しており、他の部門にはめったに相談しないし、お互いに他のマネジャー達が何をしているのかを殆ど知らなかった。それは典型的なトップ・ダウン型経営の弊害であった。このため、ブリヂストンは、B F Sの経営を日本式にボトムアップ型経営を導入する必要性を感じ始めていた。⁴

¹ 日本経済新聞（1989年12月29日），p.17；のれんの金額（買収金額と純資産との差額）は約15億ドルであった。

² 日本経済新聞（1990年9月23日），p.11

³ Zachary Schiller and Roger Schreffler, "Why Bridgestone's Chairman is Making Tracks to Acron," Business Week (November 20, 1989), p.38

⁴ Stefan Wagstyl, "Flat out to pump up Firestone," Financial Times (June 6, 1990), p.21

江口会長のB F S駐在

1989年10月、新会社B F Sで本格的に一体化した運営を進めるために、江口禎而氏(64才)が、ブリヂストン本社の代表権をもった会長のまま、1990年1月からB F Sに駐在することになった。江口会長は、潜在的な反日感情に配慮してB F Sの公式組織には入らず、B F S内に江口氏の部屋を設けて駐在し、迅速な意思決定を目指した。江口氏は、B F Sの経営全般について指導助言をするほか、ブリヂストンの了解を得ることが必要な重要事項について、ブリヂストンを代表して判断を下すことにした。家入社長は、「米国人自ら自主的に経営することが前提」という現地主導体制を優先する一方で、「日本側のオーバープレゼンスにならないように配慮した。」¹

このように、ブリヂストンの派遣者は経営組織の指揮系統ラインに直接入ることを躊躇していた。しかし、その一方で、ブリヂストン本社の各機能部門からは錯綜した指示が出され、アメリカ人の経営陣は、ファイアストンのなかでの指揮系統のほかに、ブリヂストンの各部門との連絡系統に対応せざるをえなくなった。しかし、この問題が深刻化したことに伴い、1990年8月、内山彪氏がその連絡系統を統括することになった。²

姉妹工場制度の導入

1990年、買収後ほぼ2年間で、ファイアストンの工場での不良品率は半分に低下した。1人当り生産性も、ブリヂストンの水準の60%から70~80%に高まった。³しかし、ファイアストンの工場では、設備が予想以上に老朽化し時代遅れになっていた。このため、B F Sは欧米の11工場を中心に新規設備投資を進めた。⁴その一方で、設備投資額を抑えるために、小規模の改修は「改善」活動で対応した。しかし、ファイアストンの工場に派遣された日本人技術者は、「タイヤの原型を作る成型装置一つをとっても、1台改修するのに3~4週間かかっており、すべての設備を日本並みの能力に改造するには、3~4年はかかる」と見ていた。このため、1991年中に、欧米のファイアストンの工場での生産性と品質をブリヂストンの工場の水準並みに高めるという目標の達成は、当初ブリヂストンが予想したよりも厳しくなると判断した。⁵

1990年初め、ブリヂストンはB F Sを支援するために、日本とB F Sの主要工場との間の連携を強化する「姉妹工場」制度を導入した。姉妹工場間では、情報交換、人材交流などによって、各製造工程での技術ノウハウ移転を円滑に進め、これによって、同一生産品目の生産技術を共有して、欧米工場の生産性を日本国内工場並みに高めることを狙っ

¹ 週刊東洋経済(1990年4月21日), p. 50

² "When the Bridge Caught Fire," The Economist (September 27, 1991), p. 84

³ Stefan Wagstyl, "Flat out to pump up Firestone," Financial Times (June 6, 1990), p. 21

⁴ ⁵ 深尾典男, 「ブリヂストン, 米社買収, 国際戦略のつまずき」日経ビジネス (1990年6月), p. 42

た。¹ 家人社長は、姉妹工場制度が「一般従業員レベルの草の根交流を深めることによって現場段階から米国式経営思想を日本式思想に変えていく」ことを期待した。²

第1表 「姉妹工場」の主な組み合わせ

| | | |
|-------|-------------------------------|----|
| 久留米工場 | デモイン工場（アイオワ州）、サンパウロ工場（ブラジル） | 5 |
| 東京工場 | ジョリエット工場（カナダ・ケベック州） | |
| 那須工場 | オクラホマシティ工場（オクラホマ州） | |
| 栃木工場 | ディケイター工場、ベテュヌ工場（フランス） | |
| 上尾工場 | ラッセルビル工場（アーカンソー州） | 10 |
| 彦根工場 | ウイルソン工場（ノースカロライナ州） | |
| 下関工場 | 建設車両用タイヤ生産工場 | |
| 鳥栖工場 | ブルゴス工場（スペイン）プエンテサンミゲル工場（スペイン） | |
| 甘木工場 | ビルバオ工場（スペイン） | |
| 防府工場 | ラバーン工場（テネシー州）、ウォーレン工場（テネシー州） | 15 |

ヨーロッパでの統合センターの設立

旧ファイアストーンではアメリカ事業が全体の75%を占めていた。このため、ブリヂストンは北米事業の再建を優先させた。その一方で、ブリヂストンはヨーロッパでも、問題の洗い直しを約2年間にわたって行った。その結果、ファイアストンのヨーロッパ事業も本格的に再建するとともに、ブリヂストン・ブランドの現地生産に加えて、販売網の統合を進めることにした。³

1989年、ブリヂストンは、BFSの欧州子会社10社（ファイアストーン・フランスなどの生産会社3社、販売会社6社、研究所1社）⁴の株式を、BFSから総額2億ドルで買い取って、直接の子会社にした。さらに、1990年7月、ブリヂストンは、欧州事業を統合するセンターとして「BFSヨーロッパS.A（BFE）」をブラッセルに設立した。ブリヂストンはBFEを通じて、旧ファイアストンの欧州19社（従業員数は11千人、1990年の売上高1,850億円相当）の事業を一元化することにした。⁵

¹ 日経産業新聞（1990年2月20日），p.1

² 日本経済新聞（1990年4月21日），p.11

³ 日本経済新聞（1992年9月7日），p.11

⁴ スペインについては、買収の税負担が重いために見送った。日本経済新聞（1990年2月24日），p.1

⁵ 日刊工業新聞（1990年10月15日），p.15

B F Sの1990年業績

1990年12月期、B F Sは50億ドルの売上高を達成したが 350百万ドルの赤字を計上した。¹ このため、ブリヂストンの海外子会社の純損失は、合計で 300百万ドル強となった。² また、ブリヂストンの1990年12月期の連結純利益は、当初の予想を大幅に下回って、再び対前年の約半分の45億円に落ち込んだ。

さらに、ブリヂストンは、B F Sを再建するにあたって、「コア（核）」事業であるタイヤ事業を強化する反面、ブリヂストンに技術的ノウハウのない事業を切り離すことにした。そこで、B F Sの唯一の黒字部門であったオレンジ工場（テキサス州）（ノン・タイヤ用の合成ゴムやプラスチックなどを生産）を2～3億ドル程度で売却して、資金繰りを改善することを計画した。³

競争タイヤ・メーカーの業績

1980年代後半から、世界の大手タイヤ・メーカーは、マーケット・シェアを拡大するために、企業買収も含めて、生産能力を増強した。ブリヂストンによるファイアストンの買収に追随して、コンチネンタルはゼネラル・タイヤを買収し、ミシュランはユニローヤル・グッドリッチを買収した。

しかし、大手タイヤ・メーカーが生産能力を拡大した直後に、世界の自動車販売が低迷し、世界中のタイヤ需要が減少した。このため、「全世界的にみて、18～20% 方生産能力はオーバーしている」状態になった。⁴ アメリカでは、1990年に新車販売が11年振りの不況に陥り、新車用タイヤの需要が低迷した。しかし、大手タイヤ・メーカーは生産調整を躊躇し、過剰在庫を補修用タイヤ市場でダンピング販売した。⁵ このため、寡占化が強まるなかで価格競争は激化し、⁶ 補修用タイヤの価格は大きく下落し、1985年当時の低い水準に戻ってしまった。ヨーロッパでは、市場リーダーのミシュランが、新車用タイヤの価格を大幅に下げて、マーケット・シェアの拡大を狙った。⁷ しかし、競争メーカーも追随し、結果的には、ミシュランもシェアをほとんど拡大出来なかった。⁸

¹ Thomas F. O'Boyle, "Bridgestone Discovers Purchase of U.S. Firm Creates Big Problems," The Wall Street Journal (April 1, 1991), A1 ; 廻谷忠美, 「B F Sへの大幅追加増資」日刊工業新聞 (1991年5月17日), p. 12

² 日本経済新聞 (1990年12月26日), p. 13 ; 週刊東洋経済 (1991年3月16日), p. 73

³ 日刊工業新聞 (1990年11月22日), p. 17 ; 「ドロ沼の世界タイヤ戦争, M&A旋風のツメ跡でビッグ3が苦境」週刊東洋経済 (1991年7月6日), p. 37

⁴ 日刊工業新聞 (1990年11月26日), p. 18

⁵ Thomas F. O'Boyle, "Bridgestone Discovers Purchase of U.S. Firm Creates Big Problems," The Wall Street Journal (April 1, 1991), p. A4

⁶ 日刊工業新聞 (1991年2月2日), p. 7

⁷ 日刊工業新聞 (1990年11月26日), p. 18

⁸ Jane Sasseen, "Tyre makers on the rack," International Management (March 1993), p. 40

この結果、ブリヂストンの競争相手のグッドイヤーやミシュランの業績も悪化した。すなわち、グッドイヤーは、1986年に敵対的買収を阻止するために抱えていた36億ドルもの利付負債も加わって、1990年に38百万ドルの赤字を計上した。ミシュランは、ユニロイヤル・グッドリッチを買収するために支払った15億ドルのために膨れ上がった利付負債60億ドルも加わって、1990年に約53億フラン・フラン（約930百万ドル）の赤字を計上し、従業員の一部を解雇するなどの対策をとらざるをえなくなった。

ブリヂストンによるファイアストンの統合型再建

ブリヂストンの直接指揮による再建

買収後3年目の1991年に入っても、BFSでの赤字が続いていた。このため、ブリヂストンは、日本から新しい経営陣を派遣して、BFSの再建を直接指揮し、1992年にBFSの収支を均衡させることを目指した。¹

1991年2月、ブリヂストンでは江口会長（65才）と竹内取締役（63才）が退任し、顧問に就任した。新たに、海崎洋一郎専務（57才）と小野晃熙常務（54才）が代表権をもつ副社長に昇格した。それと同時に、海崎氏がBFSの会長兼CEOとしてアクロンに駐在して、BFSの再建に当たることになった。² それまで、ブリヂストンは、派遣役員をBFSのアドバイザーとしての役割にとどめていたが、1991年になって初めて、BFSの経営を直接「指揮」することにした。ブリヂストンからは、常務兼久留米工場長の小野正敏氏がBFSの副社長に就任し、海崎氏とともにBFSの再建にあたることになった。この人事に伴って、オーコット氏（56歳）は退任した。

家入社長は、「工場の年間操業日数は、日本が340日、米国が220日程度。同じ賃金水準でも生産コストは5割高い。売上高に占める労務費の割合は日本が2割とすれば米

¹ Stefan Wagstyl, "Japanese to tighten control at Firestone," Financial Times (March 30/31, 1991), p.22

² 海崎氏は、1956年に京都大学を卒業後、北陸銀行に就職したが、1962年にブリヂストンに再就職した。海崎氏はブリヂストンに入社後は、化工品部門だけを歩んだ。この化工品事業は、売上高1800億円、従業員数3,000人で上場企業並みの規模をもっていたが、単一製品で100億円を超えるものは少なく、「中小企業の集合」と言われていた。タイヤ事業が強い販売力とブランド力をもっていたのと異なって、化工品は全てでそれぞれの分野の専門メーカーと厳しい競争を繰り広げていた。このため、意思決定の迅速化と決断力が常に必要であった。数多くの製品の見極めを迅速に下して、成長分野を探して焦点を絞る一方で、不採算の製品群を整理するなどの決断が不可欠であった。海崎氏は、化工品事業部門での仕事について、「人の嫌がる仕事も多かったが、修羅場に強い性格になった」と述懐していた。しかも、化工品事業は国内事業が中心であったこともあって、海崎氏は海外駐在経験は全くなく、英語も苦手のままBFSに赴任し、初めてブリヂストンの「核」事業である大規模なタイヤ事業を担当することになった。菅野賢一、「リーダーの研究、ブリヂストン社長、海崎洋一郎氏」日本経済新聞（1996年11月25日）、p.11

国は4割、と倍の水準だ。また、本社機能や管理機能が大きすぎるうえに、トップダウンの弊害もある。特に経理や財務のコントローラー制度が機能障害を起こしている」と見ていた。¹そこで、工場の再構築に加えて、スタッフ部門にもメスを入れることにした。例えば、それまでのBFSの販売計画は杜撰で楽観的であった。このため、実績は計画の7～8割程度に終わっていた。また、水膨れした販売計画をもとに生産計画や予算を組んでいたため、赤字も生まれるという悪循環に陥っていた。そこで、販売計画を実体に合わせて経費や人員計画もそれに見合った規模に縮小することにした。²

BFS本社の移転

海崎氏がCEOに就任した時、BFSは1日1億円もの赤字を垂れ流している状態であった。³このため、海崎氏は、販売量が伸びなくても黒字を出せるようにするため、経営の抜本的な体質改善を進めた。1991年6月、BFSは本社機能を4分の1に縮小して、アクロンからナッシュビルへ移転する旨を発表した。ナッシュビル市周辺にはブリヂストンの工場が集中しており、日系自動車メーカーなどのユーザーが多かった。この本社機能の移転によって、本社勤務者1,350人を大幅に削減した。⁴

BFSでの生産体制の整備

1991年までに、ブリヂストンはBFS工場に多額の投資を行うとともに、日本から技術者を積極的に派遣して、ブリヂストン流の生産方法を移転した。⁵その効果もあって、BFSでは生産部門の体制がようやく整ってきた。家入社長も「1992年下期には収支トン20
トンに持っていける。やるべきことはやり切った。もう大きな投資はない。米国では、グッドイヤー、ミシュランがリストラを徹底的にやっている。近代化、生産性向上のリストラ推進によって、技術レベルは国内と同じレベルに到達、ほぼ完了の段階だ。これからは、スケジュールに合わせて諸施策を実行するだけだ」と述べていた。⁶

1991年、BFSでは、ファイアストーン・ブランドの乗用車用タイヤの生産に比べて、25
ブリヂストン・ブランドのトラック・乗用車用タイヤの生産は少なかった。そこで、BFSは、ブリヂストン・ブランドのタイヤの生産を増やすことにした。まず、ウィルソン工

¹ 「ブリヂストン、減量強化迫られる対米投資の警戒水域」週刊東洋経済（1991年10月5日）、p.127

² 週刊ダイヤモンド（1993年10月23日）、p.61

³ 「転機、ブリヂストン海崎洋一郎氏」日経産業新聞（1997年3月18日）、p.25

⁴ Stefan Wagstyl, "Bridgestone to shake up Firestone unit and cut jobs," The Financial Times (June 20, 1991), p.23

⁵ 1991年春の時点で、ブリヂストンからは北米に100人強が常駐して支援体制をとっていた。さらに、短期駐在者も150人規模で出張していた。

⁶ 廻谷忠美、「トップインタビュー、ブリヂストン社長、家入昭氏」日刊工業新聞（1992年2月3日）、p.17

場でブリヂストン・ブランドの乗用車タイヤの生産を開始した。¹ 1991年4月、ジョリエット工場でも、カナダでの補修用タイヤ市場向けにブリヂストン・ブランドの乗用車用タイヤの生産を開始した。一方、1990年10月、トラック・バス用ラジアルタイヤの第二工場として450百万ドルをかけたウォーレン工場が完成し、² BFSは細かい職種を廃止するとともにチーム・コンセプトを導入して生産を開始した。ブリヂストンでは、これら工場でのブリヂストン・ブランドの現地生産比率を、それまでの乗用車用タイヤ60%、トラック・バス用タイヤ70%から、1994年までにそれぞれ80%、90%に高めることにした。³

それと同時に、BFSでは、工場ごとに生産するタイヤの種類を絞って集中生産することにした。トラック・バス用タイヤをラバーンとウォーレンの両工場、乗用車用の中・高級品タイヤをラバーン工場で集中生産することにした。このほか、新車用タイヤをウィルソン（中級品タイヤ）とディケイターの両工場、ジョリエット工場（カナダ）で、補修用タイヤ向けの低付加価値製品をオクラホマシティ工場、農業用・森林用タイヤをデモイン工場、それぞれ集中生産して、各工場が独立採算を目指すことにした。⁴

BFSでの労働協約改定

ブリヂストンが全米ゴム労働組合（URW）と結んでいた協約は、生産現場での役割について細かく規定していた。海崎氏は「品質改善や生産性向上のアイデアを考えついても協約の金縛りにあって何もできない」として、労働協約が生産の合理化の障害になっていると見ていた。また、労働時間も問題であった。ブリヂストンが建設したウォーレン工場に比べて、デモイン工場などの3工場では年間操業日数が少なかった。⁵

このため、1992年春、海崎氏は北米にある7工場のうちジョリエット工場などの3工場の一部の協約見直しへと動いた。経営者側は、「8時間交代、週末休み」から「二直（12時間勤務）と7日間操業」へと変更することを組合に提案した。労働組合はストライキに訴えたが、海崎氏は「反対するのなら、ロックアウトして工場を閉める。このままストを続けるのは従業員が閉鎖も覚悟したうえのことと理解する」という強硬な態度で対応し、組合からの譲歩を勝ち取った。⁶

¹ 日刊工業新聞（1991年1月30日），p. 15

² 日刊工業新聞（1991年6月27日），p. 15

³ “BFS Warren Plant Produces Five-Millionth Tire,” News Release (May 23, 1996)

⁴ 日刊工業新聞（1992年1月6日），p. 17

⁵ さらに、BFEの工場では、平均230日程度と低く、コスト高の大きな要因となっていた。長尾、「買収の海外子会社“復活”ブリヂストン」日本経済新聞（1993年3月12日），p. 19

⁶ 山本浩司、「米ファイアストーン、『孝行息子』へ悪路続く」日経産業新聞（1992年10月28日），p. 1

B F S 事業の分社化

海崎氏は、B F S のほうがブリヂストンよりも従業員数が多く、B F S 流に経営スタイルを合わせる必要があると考えた。そこで、1992年11月、海崎氏は、B F S を12の事業会社に分け、方向や目標を指示した上で、それぞれの経営の権限を現地スタッフに委譲した。¹ その事業会社のほとんどの「社長」をミドル層から抜擢して、人材と組織の活性化を図った。² また、独立採算制をとり、各社長の報酬も事業部の業績に結び付けた。³

第2表 B F S の独立主要子会社

| | | |
|----------------------------|--------------------------|----|
| 1. BFS タイヤ・セールス | B F S のタイヤ販売を担当 | 10 |
| 2. アメリカン・タイヤ・アンド・セール | 小売事業を担当 | |
| 3. オリジナル・エキイップメント・タイヤ・セールス | 自動車メーカーに対するアプローチを実施 | |
| 4. BFS タイヤ・マニュファクチュアリング | タイヤ生産事業担当 | |
| 5. BFS テクノロジー | タイヤ技術開発担当 | |
| 6. デイトンタイヤ | やや低価格のデイトンブランド・タイヤを生産・販売 | 15 |
| 7. BFS サービス | 独立した12社の経営サポート担当 | |
| 8. BFS タイヤ・エクスポート | 輸出業務担当 | |

B F E での生産体制の整備

ヨーロッパでは、新車用タイヤの分野でファイアストーン・ブランドでの納入実績を
持っていたものの、ブリヂストン・ブランドではほとんど供給できていなかった。新車用
タイヤ市場に入り込むためには、現地生産が絶対条件とみられていた。また、補修用タイ
ヤ市場では、ブリヂストン・ブランドで約2%のシェアの年間約3百万本を販売していた
にすぎなかった。⁴ このため、ブリヂストンはヨーロッパでも約2億ドルを上回る設備投
資を行って、ブリヂストン・ブランドの現地生産比率を高めることにした。このため、B
F S と同様に、B F E の工場にも日本から技術者を派遣して、技術交流や指導、Q C 運動
の導入などの再建策を実施した。その結果、不良品の発生率は2年間で3分の1に低下し
た。⁵

1991年に入って、B F E はスペインのブルゴス工場とフランスのベテュヌ工場で、
ブリヂストン・ブランドの新車用の高性能ラジアルタイヤや補修用タイヤの生産を開始し

¹ 日刊工業新聞 (1992年11月2日), p. 16

² 堀越憲二, 「ブリヂストン」週刊東洋経済・臨時増刊 (1997年3月12日), p. 108

³ Neil Weinberg, "The buck stops here," Forbes (March 10, 1997), p. 44

⁴ 日本経済新聞 (1991年1月26日), p. 11

⁵ 1991年春の時点で、欧州に20人強、アクロンとローマの研究センターには約20人が常駐して技術交流や支援体制をとっていた。

た。¹ また、バーリ工場（イタリア）でも、補修用市場向けにブリヂストン・ブランドの乗用車用タイヤの生産を開始した。² このような施策によって、ブリヂストンは、ブリヂストン・ブランドの乗用車用タイヤの生産を1991年の0.67百万本（現地生産比率20%）から1.8百万本（50%）に高めることにした。³ さらに、2年以内に現地生産比率を60%に高めることにした。ブリヂストン・ブランド製品の価格は、ファイアストーン・ブランド製品よりも10%程度高く、子会社の収益改善への貢献が大きいと期待していた。

このようなヨーロッパ事業を支援するために、ブリヂストン本社内にB F E事業本部を設けた。これに伴って、本社の組織で、それまでの海外事業担当部署をB F S事業本部（米州担当）、B F E事業部、海外本部（アジア、中近東、大洋州、アフリカ担当）の3部門に分割した。B F E事業部の本部長にはB F S副社長の内山彪氏が就任した。⁴

B F Sの1991年～1992年の業績

B F Sは買収後の2年間で総額10億ドルの設備投資を行った。また、この設備資金などのために、B F Sはアメリカの日系銀行支店や現地法人からの借入のほか、10億ドルのコマーシャル・ペーパーを発行した。その結果、B F Sの利付負債は、1991年春で約30億ドルに達し、支払利息（平均利子率8%）は約240百万ドルに増加した。B F Sは、のれんの償却費として約40百万ドルを計上したが、赤字の半分近くは金利負担によるものであった。⁵

1991年5月、B F Sは、この利付負債の負担を軽減するために14億ドル（約1,900億円）の増資を行い、ブリヂストンが全額引き受けた。⁶ その一方で、ブリヂストンはこの増資資金に充当するために、1991年2月にコマーシャル・ペーパーの発行枠1,200億円（875.9百万ドル）を設定し、2月から4月にかけて順次発行した。さらに、5月にはユーロ円建ての普通社債（利子率7.25%）を発行して800億円を調達した。⁷ しかし、このB F Sの利付負債の実質的肩代わりによって、ブリヂストン（単独）の利付負債は、1990年12月末の約800億円から1991年12月末には約3,000億円に膨らんだ。一方、ヨーロッパでは、オランダの金融子会社ブリヂストン・ファイナンス・ヨーロッパが独自に資金を調達してヨーロッパ事業への投資に充当した。

¹ 日本経済新聞（1991年1月26日），p. 11

² 日刊工業新聞（1991年4月10日），p. 13

³ 湯浅健司，「ブリヂストン，欧州でのリストラ軌道に」日経産業新聞（1992年9月7日），p. 17

⁴ 日経産業新聞（1992年8月29日），p. 11

⁵ 廻谷忠美，「B F Sへ大幅追加増資」日刊工業新聞（1991年5月17日），p. 12

⁶ 家入昭氏，「ファイアストーン支援」日本経済新聞（1991年5月17日），p. 11

⁷ Masayoshi Kanabayashi，「Bridgestone Set to Revitalize Firestone Unit.」The Asian Wall Street Journal（May 17/18, 1991），p. 1

1991年～1992年、B F Sは 2,700人、B F Eは 1,700人の人員削減を行った。¹ B F Sは、1991年12月期に人員削減、² 工場閉鎖や本社移転などに伴う経営再建費用として 200 百万ドルの特別損失を計上した。³ 一方、ブリヂストンによる利付負債の実質的肩代わりによって、B F Sの利付負債は減少したものの、依然として高い水準にとどまり、支払利息も多額にのぼった。⁴ さらに、自動車不況で売上高が目標の60億ドルに達せず57億ドルにとどまり、タイヤ事業の赤字幅が増大した。さらに、アルゼンチン政府との納税紛争で 180百万ドルを追徴された。⁵ このため、B F Sの最終赤字は、5月見込みの 240百万ドルを上回って 500百万ドル（約 650億円）に増大した。⁶

しかし、1992年に入って、補修用タイヤの需要が回復してきた。この結果、B F Sの業績も改善の兆しを見せ始めた。このため、1992年12月期のB F S等海外子会社の売上高は 6,102百万ドルに伸び、うちヨーロッパでは 1,450百万ドルをあげた。また、損益は、1992年7月～9月の3カ月連続して月次決算で黒字となった。⁷ このため、B F Sの利益は、1992年通期では 142百万ドルの赤字となったものの、下期で6百万ドルの黒字に転換した。また、B F Eでも、1992年上期で1百万ドル、下期で9百万ドルの黒字を計上した（付属資料12）。⁸

ブリヂストンによるグローバル融合経営

ブリヂストン社長の交替

1993年1月、家入社長は、旧ファイアストーン・グループの再建にほぼ目処がつき、日米欧という有力市場に対する布陣が整ってきたことから、海崎副社長（59歳）にブリヂストンの社長を委ねることにした。ブリヂストンの社長は65歳までに一線を退くという慣行があり、1993年4月で65歳になった家入社長は取締役も退任し、「経営全般へのアドバイザー」である特別顧問に退いた。一方、海崎氏はB F Sの取締役会会長を兼務し、CEOには小野正敏B F S副社長（ブリヂストン常務）が昇格した。

¹ 週刊ダイヤモンド（1993年10月23日）、p. 61

² 日経産業新聞（1992年5月18日）、p. 19

³ ⁴ 日本経済新聞（1991年12月19日）、p. 11

⁵ John Barham, "Firestone unit refuses to pay," Financial Times (September 24, 1991), p. 6 ; "Firestone faces huge Argentine tax bill," Financial Times (September 24, 1991), p. 6 ; さらに、アルゼンチンにおいて、1991年から5年間にわたって毎年50百万ドルを支払わなければならなくなった。中村真, 「ブリヂストン、米国での『M&A作戦』いまだ成功せず」プレジデント（1992年5月）、p. 87

⁶ 苅谷, 「ブリヂストン、リストラ待ったなし」日本経済新聞（1991年12月12日）、p. 12

⁷ 山本浩司, 「米ファイアストーン、『孝行息子』へ悪路続く」日経産業新聞（1992年10月28日）、p. 1

⁸ 日経産業新聞（1993年2月27日）、p. 5 ; 日本経済新聞（1993年3月29日）、p. 11 ; 週刊ダイヤモンド（1993年10月23日）、p. 61

海崎氏は社長就任にあたって、「国際化の一層の進行」を掲げるとともに、「かつてのような超優良企業に戻すのが私の使命」であり、「買収前の財務体質に戻そうという考えの下にあらゆる面での仕事の見直し」を進めることを表明した。¹

B F Sでの労働協約の改定交渉

1993年2月、ウォーレン工場の全米ゴム労組と7年有効の労働協約を締結した。B F Sは、この工場の輸出拠点として今後も増設する計画を明らかにして、事実上、次の協約改定まではレイオフしないことを保証した。一方、ラッセルビル工場では、労使交渉は難航した。この工場は350人の従業員を抱え、アメリカ国内ではタイヤインナー・チューブを生産していた唯一の工場であった。しかし、最近、韓国、台湾、中南米等から安い製品が流入しており、競争力の強化に迫られていた。B F Sは、(1)労働協約改定期間を3年から5年に延長するとともに、ストライキをしない条項を盛り込む代わりに、次回の改定まで雇用を保証する、(2)二交代制を導入して、労働時間を1日12時間とする、(3)アルバイト要員の増員、の3点を提案した。² この場合でも海崎氏は、この案を組合が受け入れない場合には、この工場を閉鎖工場リストに入れざるを得ない旨を組合に伝え、組合からの譲歩を引き出した。

タイヤ需要の回復

1993年、アメリカの景気回復に伴って自動車の販売も順調に増加し、新車用タイヤの需要も販売も伸びた。とりわけ、ファイアストーン・ブランドの品質向上とB F SのGMへの日参の甲斐もあって、GMのシボレー事業部等でファイアストーン・ブランドのタイヤを標準装着することになり、B F SはGMへの供給を再開出来ることになった。³

補修用タイヤの売上高も1992年以降回復した。この需要回復の機会を捉えて、1990年から1991年にかけての不況時に下落した価格の立て直すために、グッドイヤーは1992年以降数回にわたってタイヤの価格を引き上げた。そこで、B F Sも追随して、ゴムなどの原材料のコスト増を理由に、⁴ ほぼ全製品の値上げを行った。

この間、B F Sはマスターケア(1991年初めに、マスターケアの店舗名をブリヂストン/ファイアストーン・タイヤ・センターに変更)を再構築して、グッドイヤーやミシュランの販売網と対抗できる1,500店を維持していた。また、B F Sタイヤ・センターの事業内容も変えた。すなわち、ブリヂストンが買収した時点では、マスターケアの売上高の

¹ 高林秀樹、「世界のビッグスリーとなるために財務優良企業が払い続けるコスト」週刊ダイヤモンド(1995年5月13日)、p.66

² 日本経済新聞(1993年3月9日)、p.10

³ 山本浩司、「ブリヂストン米子会社、GMへの納入本格再開」日本経済新聞(1994年1月14日)、p.11

⁴ 日本経済新聞(1994年2月6日)、p.5；日経産業新聞(1992年5月8日)、p.12

30%強がタイヤ販売で、60%強が自動車の整備・サービスであった。しかし、自動車整備の分野で、新しい競争相手としてライト・サービス業（単品の自動車サービス業）が出現し、さらに、自動車のエレクトロニクス化の進展に伴って、小売り店舗で整備を行うことが難しくなっていた。このため、BFSはBFSタイヤ・センター事業をタイヤ販売重視に切り換えた。¹

5

BFSの生産体制

アメリカの補修用タイヤ市場では、1991年ころからシアーズ・ローバックなどのディスカウント勢力がタイヤ販売に進出し、流通面での構造変化が起きつつあった。このため、BFSは1993年には、Kマートとも提携して、ファイアストン・ブランドの乗用車用・軽トラック用タイヤを供給した。² この補修用タイヤ市場での変化に対応して、BFSは、それまでひたすら品質の向上を追求してきた従来の再建路線に加えて、安い価格で大量販売出来る製品を効率よく生産する体制を構築することにした。³

また、ブリヂストンは、ファイアストンを買収後、BFSの人員削減を進めるなどで生産効率を上げたが、生産工程、材料など見直す部分はまだまだあり、改善の余地があった。このため、ブリヂストンでは日本国内での「P（生産性）150」運動をBFS工場でも展開することにした。⁴

一方、1992年以降、為替相場は一貫して円高に動いていた。このため、ブリヂストンは日本からの輸出を減らして、BFSを世界各国への輸出拠点にする体制を構築することにした。このため、BFS工場はフル稼働に近い状態になった。

20

BFEの統括会社化

1990年に欧州の工場や販売会社の統合センターとして登記・設立されたBFE（ブリュッセル）は、ブリヂストン本社からの指示をヨーロッパの生産および販売会社に伝える機能をもっていた。しかし、BFEの業務は15社間の調整だけで、個々の事業会社は独立して事業展開をしており、BFEが顧客との直接取引や株式を持つことは禁止されていた。このため、1993年にブリヂストンはBFEを統括会社化することを計画したが、ヨーロッパの景気の落ち込みのため断念していた。しかし、1994年に、BFEの再建が軌道に乗ってきたことに加えて、3カ国のEU加盟が決まるなどで販売代理店の業務地域が拡大することに対応して、BFEの定款を変更して統括会社とした。

30

具体的には、全額出資子会社BFEの資本金を18百万ベルギーフラン(1ベルギーフ

¹ 日刊工業新聞（1992年9月7日）、p.11

² 日本経済新聞（1993年6月25日）、p.10

³ 柴生田晴四、「ブリヂストン」オール投資（1994年10月1日）、pp.88-91

⁴ 日経産業新聞（1994年11月21日）、p.13

ランは約 3.1円) から 4,692百万ベルギーフランに高め、増資分をブリヂストンが所有していた欧州のタイヤ製造・販売子会社15社の株式を現物出資する形で行なった(付属資料5)。¹ B F Eは株式譲受けによって販売・物流機能を持つ統括事業会社となり、欧州全域を見渡した戦略を打ち出せるようになった。しかし、この株式の譲渡に伴い含み損約130億円が発生し、ブリヂストンは特別損失として計上した。²

5

ヨーロッパでの販売網の整備・統合

ヨーロッパでは最大のライバルのミシュランが1,300店以上の直営店をもっていたのに対して、B F Eの直営店はスペインの140店弱を含めて200店程度にすぎなかった。このため、ブリヂストンのヨーロッパにおけるシェアは10%に満たなかった。そこで、ブリヂストンでは、「複数ブランド戦略」を展開する一方で、ファイアストーンとブリヂストンの販売会社の統合を進めた。³ 1995年には最後まで残っていたフランスとドイツの販売網を、当初の計画よりも遅れたものの統合して、⁴ ヨーロッパでの販売網を整備した。

15

B F S工場での長期ストライキ

1994年7月12日、労働協約の改定交渉が決裂し、U R W(全米ゴム労組)は加盟組合員にスト指令を出した。B F Sの5工場では、U R Wに加盟する約4,200人がストライキに入った。

大手タイヤメーカーは、3年に1度、同じ時期にU R Wとの協約の改定交渉に臨んでいた。リード役となるグッドイヤーは6月に、賃金とベネフィットを年67,000ドルから3年間にわたって16%引き上げること、⁵ それと同時に、全従業員の医療保険の全額を1997年まで支払うものの、1997年4月以降は従業員が医療保険の15%を負担することで合意した。このため、U R Wは、B F Sに対して今後3年間でグッドイヤーとほぼ等しい賃上げを要求した。しかし、B F Sは「個々の会社によって経営状態は異なる」として同水準の賃上げに同意しなかった。⁶ B F Sは、(1)他の外国タイヤメーカーと同様に、それまで保証していた生計費調整を、業績を反映する報酬方式に切り換えること、すなわち、賃上げの大部分を自動的な物価スライド制から生産性向上に関連させる方式に変更するこ

25

¹ 柴生田晴四、「ブリヂストン」オール投資(1994年10月1日), pp.88-91

² 日本経済新聞(1994年12月6日), p.15; Barclays De Zoete Wedd Securities, Bridgestone - Company Report (July 2, 1996)

³ 日刊工業新聞(1991年9月3日), p.13; 日経産業新聞(1991年11月12日), p.13

⁴ 日本経済新聞(1991年6月28日), p.11

⁵ Valerie Reitman, Masayoshi Kanabayashi and Raju Narisetti, "Bridgestone Bets It Can Defeat Rubber Workers' Strike," The Wall Street Journal (December 27, 1994), p. B3

⁶ 日本経済新聞(夕刊)(1994年7月13日), p.5

と、(2) 医療費として年間 160億円相当を支出していたが、¹ 医療保険の負担を会社側の全額負担から従業員の25% 負担に変更すること、(3) 1日8時間週5日操業から12時間週7日操業に変更を認めること、を提案した。²

グッドイヤーの工場の60% は週7日の連続操業であり、ミシュランでもアメリカの工場の全てが週7日の連続操業であった。また、BFSの従業員の平均年収は65,000ドルであり、新提案のもとでも、生産性向上と12時間制シフトを前提にすると、従業員は年間63,000ドルの報酬を得られることから、海崎社長は、テネシー州の教師の平均年収30,000ドルと比べても決して低い報酬ではないと思っていた。³

一方、ストライキ中の5工場のうちタイヤ工場は補修用タイヤの3工場（ディケイター、デモインおよびオクラホマシティ）であり、当時需要が急増していた新車用タイヤの工場は含まれていなかった。また、BFSは、URWのマスター契約に規定されていなかった工場では、独自の契約のもとでフル操業に入るとともに、⁴ ストライキの対象となった工場では管理職を動員して15%～20%の操業を続けた。

しかし、ストライキが長期化する一方で、米国の景気拡大でタイヤ需要が伸びてきたため、日本からコストの高いタイヤの輸入を増やさざるをえなくなった。そこで、BFSは、8月後半からストライキ中のタイヤ3工場で合計110人の代替要員を採用して工場の操業率を高めた。⁵ この間、海崎社長は、「会社にとってストを終わらせる必要はない。そのままでは、会社を殺してしまうような労働条件を受け入れさせられることになる」として強硬な姿勢を続けた。⁶ その一方で、BFSの経営側は職場復帰を呼びかけ続けた。それに応じて、ピケを越えて職場復帰したURWのメンバーもでてきたが、その数はオクラホマシティ工場を中心に600人程度で、ストライキ中の労働者の14%にすぎなかった。

1995年1月4日、BFSは補修用タイヤ3工場と非タイヤ工場であるノーブルスビル工場（インディアナ）の合計4工場で、ストライキ中の従業員の代替要員として約2,000人を雇用するとともに、それらの新規雇用の従業員を一時的な従業員ではなく正規の従業員とした。

この間、組合側は、BFSの問題を政治問題化させ、モンデール駐日大使が村山首相とクリントン大統領との昼食の際に話題としたり、ライシュ労働長官が非難したりした。さらに、デモなどの抗議運動や不買運動を展開した。これに対して、1995年1月13日、B

¹ 日経金融新聞（1996年2月28日），p.16

² Zachary Schiller, "Skid Marks at Bridgestone," Business Week (August 22, 1994), p. 39

³ 日本経済新聞（1996年6月30日），p.15

⁴ Raju Narisetti, "Bridgestone/Firestone Begins to Hire Permanent Replacement for Striker," The Wall Street Journal (January 5, 1995), p. A3

⁵ 日本経済新聞（夕刊）（1994年10月4日），p. 5

⁶ Valerie Reitman, Masayoshi Kanabayashi and Raju Narisetti, "Bridgestone Bets It Can Defeat Rubber," The Wall Street Journal (December 27, 1994), p. B3

F Sの首脳は、「労働組合の要求を受け入れたら（B F Sの経営が悪化して）40,000人の従業員の雇用を守ることができない」と述べて、組合の要求を引き続き拒否した。

1995年1月16日、アクロン工場の研究センターの従業員100人が職場に復帰した。5月8日、ディケイター工場で、組合員が全員投票を行って、過半数でストライキの中止を決定した。¹ 続いて、5月22日には、残りの3工場組合支部でストライキを中止して、
5 無条件に職場復帰することを会社側に伝えた。しかし、B F Sは正規代替従業員を採用しており、職場復帰を決めた組合員全員が直ちに職場復帰することは出来なかった。ほぼ全員が職場復帰できるまでには1996年9月までかかった。しかし、その時点でも、ストライキ中に不当労働行為で解雇された労働者など約150人の職場が求めている。²

1996年11月5日、B F SはU S W Aとの間で暫定的協約に合意した。その内容は、
10 (1) 賃金の引き上げを4.4%とすること、(2) 解雇された組合員全てを再雇用すること、(3) 医療保険の保険料を従業員は負担しないこと、(4) 休日を回復すること、などで組合側は勝ったと主張した。一方、B F Sは、週7日間24時間操業を行う権利を獲得した。³
このほか若干の一時金や時間給についても合意した。このほか、B F Sは約20百万ドルの
15 解決金を支払うことにも合意した。⁴ 1996年12月19日、この暫定労働協約に関し、ラバーン工場
でU S W A組合員による投票を行い、約3対1で協約を承認した。労働協約の有効期限は、
グッドイヤーやミシュランの北米部門の協約改定時期と同じ2000年4月までとなった。
これに伴って、U S W AはB F Sに対して続けてきた不買運動を中止するとともに、
N L R Bへの不当労働行為に関する提訴を取り下げた。1996年12月20日、約2年半続いた
20 U S W AとB F Sとの労使紛争は完全に決着した。⁵

ブリヂストンの「インディ500」とF1レースへの参戦

ブリヂストンは、世界のマーケット・シェアの20%をとるという「グローバル20」計画を推進していた。そのためには、ヨーロッパでのシェアを高めることが課題であった。
そこで、ヨーロッパを主戦場とするF1に参戦して勝利を得ることがブランドの知名度と
25 信頼度を高めるために最適であり、⁶ 「グローバル20」計画達成の近道であると判断した。⁷
ブリヂストンは、1998年から年10数回の全レースに、専用タイヤ供給メーカーとしてブリヂ
ストン・ブランドのタイヤを複数のチームに向けて供給することにした。

アメリカでは、すでに1995年から、B F Sは「インディ500」に参戦し、1996年に

¹ 日本経済新聞 (1995年5月10日), p. 11

² 朝日新聞 (1996年9月11日), p. 13

³ Emily Nelson, "Bridgestone Wins Key Victory in Union Accord," The Wall Street Journal (November 7, 1996), p. A2

⁴ 伊藤暢人, 「ブリヂストン、世界トップの試練」日経ビジネス (1997年5月26日), p. 40

⁵ 日本経済新聞 (夕刊) (1996年12月20日), p. 3

⁶ 日本経済新聞 (1995年2月12日), p. 7

⁷ 日本経済新聞 (1996年2月27日), p. 11

はブリヂストンがスポンサーとなったチームが12レース中9レースに優勝していた。ブリヂストンは、それがファイアストーン・ブランドのイメージを大きく改善し、補修用タイヤ市場でのシェアを高め、¹ B F Sの業績回復に直接寄与したと評価していた。このため、F 1への参戦が同様にB F Eの業績向上に寄与することを期待していた。このほか、F 1への参戦は、日本国内の補修用タイヤの拡販や技術向上に寄与し、将来的に市販用タイヤへの技術フィードバックが見込めると期待していた。

B F S・B F Eの1993年～1996年の業績

アメリカの会計基準（F A S 106）の導入により、B F Sでは今後20年間にわたって10億ドルに達する退職者の医療給付金を引き当てるが必要になった。² このため、B F Sでは、1993年12月期から20年間にわたって毎年50百万ドルずつ計上することにした（付属資料12）。このような追加費用によって、B F Sでは、1993年上半期で5百万ドルの赤字となったものの、1993年通年で6百万ドルの税引後利益を計上した。³ B F Eでは、税引後利益約15百万ドルと予想を上回る業績となった。⁴ しかし、1993年末で、B F Sは約9億ドル、B F Eは約1億ドルの累積損失を抱えていた。⁵ 1994年12月期には、B F SとB F Eはともに引き続き税引後利益を伸ばした。1995年12月期には、B F Eは税引後利益52百万ドルを計上し、累積損失を一掃した。1996年12月期にも、B F SとB F Eは利益を伸ばした。この結果、B F SとB F Eの利付負債やB F Sの累積損失は大幅に減少した（付属資料12）。⁶ さらに、海崎社長は「1998年中にはB F Sの累積損失を一掃するつもりである」と述べるほどになった。⁷

また、B F Sの再建過程においては、合成ゴムなどの非タイヤ工場や1,500店の販売網が、B F Sの利益に大きく貢献していた。海崎社長は、「B F Sが黒字化したといっても米国タイヤ事業は赤字」であり、⁸ 「もし、タイヤ生産部門だけの買収であったら永遠にファイアストーン事業は赤字であっただろう」と見ていた。⁹ 今後、日本国内市場が大きな成長を期待出来ないなかで、B F S・B F Eはブリヂストンの連結利益の半分近

¹ Richard Waters, "Firestone back on the grid," Financial Times (April 30, 1997), p. 19

² 長尾, 「買収の海外子会社“復活”ブリヂストン」日本経済新聞 (1993年3月12日), p. 19

³ 日経産業新聞 (1993年2月27日), p. 5

⁴ 野村週報 (1994年3月14日), p. 7

⁵ 日経金融新聞 (1994年8月8日), p. 18

⁶ 日経金融新聞 (1997年2月18日), p. 19

⁷ 日刊工業新聞 (1997年2月6日), p. 16

⁸ 日刊工業新聞 (1996年11月28日), p. 3

⁹ 日刊工業新聞 (1996年11月7日), p. 8

くを生み出すことになると予想されていた。¹

ファイアストーン以外の海外展開

ファイアストンの買収は、ブリヂストンの海外生産の生産比率を、それ以前の14% 5
から60% に高めた（付属資料11）。それは単なる数字の変化だけでなく、ブリヂストンの
考え方をまったく変えて、「よりグローバルな視点が求められるようになった。」² とり
わけ、ブリヂストンでは、一挙にできあがったグローバル体制の下での商品戦略のあり方
を根本から練り直すことになった。そこで見直されたのが、低価格タイヤであった。

従来、ブリヂストンのマーケティング戦略はラジアル・タイヤという高価格商品の 10
分野に重点をおいていた。しかし、世界的視野で市場を見た場合、低価格のバイアス・タ
イヤの需要が多い地域が多かった。特に、この低価格タイヤは中近東やアジアなどの途上
国で需要が多かった。ところが、参入障壁が少なく輸出の可能な途上国15カ国を見た場合、
バイアス市場でのブリヂストンのシェアはわずか3% にすぎなかった。この市場では価格
の安いインドや韓国、中国のメーカーが強かった。それらメーカーと戦うためには価格競 15
争力が一層重要になってきた。そこで、ブリヂストンは、BFSとBFEの再建が軌道に
乗ってきたこともあって、その他の海外地域の強化に乗り出した。

まず、アジアは今後最も大きな成長が期待される市場であり、欧米メーカーを含め
たタイヤ・メーカーの進出・能力増強に対して、ブリヂストンは先手を打って、アジアで
の競争力を強化しつつあった。特に、台湾では合弁会社（ブリヂストン80% 所有）で2百 20
万本の生産能力をもっていた。また、タイでは、30年の歴史をもち、ブリヂストンは56%
のマーケット・シェアをとっていたが、合弁会社（ブリヂストンが80% 所有）で約150億
円をかけて1998年末までに生産能力を、ゴム量ベースで日産173トンから225トンに高め
ることにしていた。³ また、インドネシアでも合弁会社（ブリヂストン出資比率を1996年
6月に42.9% から51% に引き上げ）で、バイアス・タイヤを生産していた。ブリヂストン 25
はインドネシアでは約40% のマーケット・シェアをもっていたが、約120億円をかけて
1999年末までに生産能力を日産120トン規模から160トンに高め、さらに競争手を引き
離すことにしていた。⁴ インドでは1995年から合弁事業を開始して、1998年から年間約1
百万本規模での生産を開始することになっていた。このほか、ブリヂストンにとっては、中
国市場の開拓が課題となっており、北京に駐在事務所を開設、情報収集を進めていた。海 30

¹ Mia Nielsen, "Bridgestone Shines' Ride Isn't Over, Analysts Say," The Asian Wall Street Journal (March 13, 1997), p.

² 週刊ダイヤモンド (1994年2月26日), pp. 98-99

³ 高崎立哉, 「タイヤ各社, アジア展開を加速」日経産業新聞 (1995年12月9日), p. 12 ; 日本経済新聞 (1997年1月31日), p. 13

⁴ 日刊工業新聞 (1997年1月31日), p. 13

崎社長は「最大市場の中国が遅れている。世界シェア20%を確保するにはおひぎ元のアジアの強化が欠かせない」と述べていた。¹

また、ブリヂストンは、中近東や北アフリカでの事業戦略の一環として、1988年からトルコの合弁会社（ブリヂストンの出資比率を1996年春に36%から42.9%に引き上げ）でバイアス・タイヤとラジアル・タイヤを生産していた。1996年にトルコがEUの関税同盟に加盟したことに伴って、ブリヂストンはトルコの生産能力を増強し、スペインの生産拠点とともに、ヨーロッパへの低コストのタイヤ供給拠点として「ヨーロッパ戦略」を整えることにした。²

アフリカでは、1997年1月、ブリヂストンは、南アフリカ共和国のフェドストンの全株式を290百万ランド（約72億円）で買収した。フェドストンは傘下にタイヤ・メーカーのファイアストーン・サウスアフリカ（FSA）（1995年の売上高約210億円、従業員約3,900人、2工場）のほか、約50店舗を有するタイヤ販売会社と約130店舗のフランチャイジーを持つ自動車整備・タイヤ販売会社を擁していた。FSAは、1987年にファイアストーンが南アフリカからアパルトヘイト政策のために撤退した時にフェドストンの完全子会社となっていた。ブリヂストンがファイアストーンを買収した後、1994年からブリヂストンはFSAに技術援助を開始し、技術スタッフを派遣して、ファイアストーン・ブランドの生産を継続していた。ブリヂストンは、この買収によって、南アフリカ共和国のタイヤ市場で25%のシェアを握ることになった。³ブリヂストンは、FSAにおいて1997年からブリヂストン・ブランドのタイヤの生産を開始することにしていました。

東欧では、ブリヂストンは、三井物産と共同でポーランドなど4カ国にタイヤ販売促進の会社を設立し、年間20億円をあげていた。⁴しかし、ロシアとともに東欧への対応は今後の課題になっていた。

日本国内での展開

国内工場の生産性向上

1994年、ブリヂストンは日本国内のタイヤ事業の生産性を50%高めることを目標とした「P150」運動を展開した。タイヤ生産担当の柴田常務は「目標を高くして、ブレークスルー的なコスト削減を見つけ出す」として、徹底した合理化を行った。機械保全、工程管理、設備稼働率を柱に現場の無駄を徹底的にチェックした。また、自動車タイヤのラジアル化に対応して、1993年に彦根工場での大型バイアスタイヤの生産を中止したのに続

¹ 日刊工業新聞（1997年2月6日）、p.16

² 日経産業新聞（1997年2月12日）、p.24

³ 日本経済新聞（1996年10月29日）および日刊工業新聞（1996年10月29日）、p.15

⁴ 日刊工業新聞（1994年11月29日）、p.3

いて、1996年には東京工場での大型自動車用バイアスタイヤの生産を中止して、久留米工場に集約した。¹ 同様に、タイヤのチューブレス化に対応して、上尾工場でのタイヤチューブの生産を中止して、久留米工場に集約化した。²

その結果、1995年3月期には、日本の10工場で1年間で平均20%程度生産性が高まった。コストの圧縮は計画の155億円を大幅に上回る305億円に達した。さらに、1996年には生産性向上率は47%に達した。³ これによって、輸出の損益分岐点となる為替相場を、1993年上期の1ドル120円から1996年には100円にまで引き下げた。⁴

また、このような努力の結果、ブリヂストンの売上原価率は1996年3月期で62.7%となり、国内の競争相手の横浜ゴムの75.0%、住友ゴムの70.9%を大きく下回った。このような生産面での優位性に加えて、ブリヂストンは、さらに1996年12月から、「P150」活動に不良率やクレーム率などの品質面の要素を加えた「PQ150」活動を展開して、今後3年間で新たに生産性を50%高めることを目指していた。⁵

新技術「DONATS」の発表

1994年11月、ブリヂストンは新しいタイヤの基礎技術であるDONATS (Driver Oriented New Ultimate Tire Science の頭文字の略称) を発表した。⁶ この新技術は、コンピューターによる自動進化設計法、タイヤの真円性を高める技術、コンパウンド(成形前材料)の骨格を決める低連鎖カーボン設計技術という三つの技術からなっていた。この基礎技術を搭載した新製品は1995年1月から発売した。新しいタイヤは「これまでのタイヤに比べて、ウェット路面での優れたブレーキング、コーナリングにおける安全性能、操縦安定性、特にドライ路面での直進安定性および静粛性の向上」に大きな特徴があった。⁷ ブリヂストンは、アジアでも日本と同様に「ドーナツ」の名称でこの技術を用いたタイヤを販売することにした。

ブリヂストンでは、BFSとBFEでも、この技術を用いた乗用車向けのラジアル・タイヤを「ユニティ (UNI-T) (Ultimate Network of Intelligent Tire Technologies)」の名称で製造・販売することにした。BFSでは、「ウェット路面での停止距離テスト」で、UNI-Tのファイアストーン・タイヤが、グッドイヤーの「アクアトレッド (Aquatred) II」よりも優れているという広告を展開して、補修用タイヤでのシェアの拡大を狙うこ

¹ 日刊工業新聞 (1996年1月25日), p. 16

² 日刊工業新聞 (1996年11月18日), p. 4

³ ⁴ 日刊工業新聞 (1996年11月15日), p. 3

⁵ 柴生田晴四, 「“スト突破” 強硬作戦の深謀」週刊東洋経済 (1995年1月28日), p. 102

⁶ 日本経済新聞 (1994年12月6日), p. 15

⁷ 堀越憲二, 「新基盤技術を搭載した戦略的な新タイヤ」週刊東洋経済 (1995年2月25日), p. 118

とにした。¹

海外工場への生産技術支援

1996年、海外拠点の生産性は日本国内拠点と比較して50-60%程度であり、1999年3月期までには70-75%に高めることにした。そのため、コストダウンを図るとともに、設備投資を伴わない増産につなげるために日本的な工程改善手法の定着も狙った。² 1996年6月、ブリヂストンは、海外のタイヤ製造拠点の生産性向上を図る専門チーム「コンバットチーム」を結成した。チームは国内のタイヤ製造拠点の職長クラスの工程管理者、電機・機械などの保全スタッフ、56歳以上の技能者の3～5人で構成した。チームは、数週間から1カ月程度の短時間で、海外拠点の生産工程改善にあたっていた。

また、1994年に結成した海外の生産工程管理者を支援する「国際IE機動班」は、それまでのBFSやBFEからタイ、インドネシアなどのアジアでの生産拠点での生産性の向上活動に振り向けることにした。

海外大手メーカーの日本市場への投資

1990年代に入って、グッドイヤーやミシュランなどの輸入タイヤのシェアは、日本市場の15%強を占めるほどに伸びていた。³ この状況において、ミシュランは、オカモトとのタイヤ生産合弁会社(51%)で、1991年に群馬工場を建設して生産を開始していた。また、グッドイヤーは、1997年2月、ブリヂストンと20年を超える期間にわたる提携を解消するとともに、住友ゴムとの提携を発表した。それまで、グッドイヤーは、ブリヂストンとの間で3年毎に契約を更新していた。それによって、グッドイヤーはアメリカでブリヂストン向けに、ブリヂストンは日本でグッドイヤー向けに、それぞれタイヤを生産していた。しかし、ブリヂストンがファイアストーンを買収したことによって、グッドイヤーと提携する意義がなくなっていた。また、グッドイヤーにとっても、ブリヂストンは今や強力なライバルであり、今後提携する可能性はなくなっていた。これに対して、住友ゴムはダンロップやオオツタイヤを傘下に収めていたが、国際的なマーケットシェアでは3強との差が開き、ブリヂストンの半分以下になっていた。しかも、韓国メーカーなどからは追い上げられていた。さらに、中国・東南アジアなど需要拡大地域での工場新設には100億円単位の投資が必要になっていた。⁴

今回の提携では、住友ゴムは、日本グッドイヤーに対して、オオツタイヤで生産する乗用車と軽トラック向けの低価格帯の補修用タイヤをグッドイヤー・ブランドで供給す

¹ Raji Narisetti, "Bridgestone's Tire Ads Take on Goodyear," The Wall Street Journal (April 16, 1997), p. B2 ; 日刊工業新聞 (1996年5月8日), P. 14

² 日経産業新聞 (1996年6月9日), p. 11

³ 新車用タイヤに限ると約20%強。日本経済新聞 (1995年9月8日), p. 13

⁴ 日本経済新聞 (1997年2月6日), p. 13

るとともに、トヨタ自動車の関連会社を通じて販売することにした。¹ また、グッドイヤーはアクアトレッドなどの高価格帯のタイヤを日本に輸出することにした。これによって、日本の補修用タイヤ市場でのシェアを現在の約5%から高めるとともに、アメリカの工場の稼働率を高めることを狙っていた。² また、グッドイヤーは、住友ゴムの子会社アメリカ・ダンロップとオオツタイヤに対して両社のブランドでタイヤを供給することになった。⁵ 住友ゴムは、アメリカ・ダンロップでタイヤを生産・販売していたが、供給力が不足気味で、ダンロップ・ブランドのアメリカでのシェアも2%にすぎなかった。さらに、ダンロップはGMの北米における第5番目の納入業者になるべく交渉中でもあった。³ このため、この提携によって、住友ゴムはアメリカ子会社の供給力不足を補って、アメリカ市場でのマーケット・シェアを高めることを狙っていた。相互供給は1998年に開始し、当面は2000
10 年末までの3年間で、両社は年間2百万本の生産・供給を見込んでいた。

一方、グッドイヤーは最近になって海外での企業買収を進めていたが、住友ゴムとの合併についても、その可能性を否定していなかった。⁴

日本市場でのオープン価格制度の導入

1980年代、ブリヂストンは日本国内の補修用タイヤ市場の50% 近くのシェアを取り、2番手を倍近く引き離していた。しかし、1990年代に入って、補修用タイヤの小売り市場での値引き競争も激化していた。自動車用品量販店が出店を加速してただけでなく、横浜ゴムや住友ゴムはタイヤ専門店の囲い込みを加速させて日本市場でのシェア拡大を狙っていた。また、グッドイヤーやミシュランも日本での販売網の強化を図っていた。さらに、
20 トヨタ自動車はトヨタ部品共販を通じて自動車用品販売を強化しており、グッドイヤー製タイヤを扱っていた。⁵ このため、1990年代初めにはブリヂストンのシェアが若干低下していた。

しかし、ブリヂストンが「グローバル20」を達成するためには本拠の日本市場でシェアを確保・拡大することが不可欠であった。このため、海崎社長は、「補修用市場は国内生産維持のカギを握る」として、国内市場の建て直しにかかった。特に、1994年、国内工場の稼働率は低下していた。このため、海崎社長は量に利益が後からついてくると考えて、採算を度外視しても量の確保を最優先する方針を打ち出した。⁶ さらに、自動車用品量販店などの値引き販売を通用しないものにすることによって、ユーザーのブランド回帰を促すことを進めた。1994年1月、ブリヂストンは、高性能ラジアル・タイヤ・シリーズ
30

¹ ³ Raju Narisetti and Gabriella Stern, "Goodyear Allies With a Japanese Tire Maker," The Wall Street Journal (February 5, 1997), p. A3

² ⁴ Claudia H. Deutsch, "Goodyear And Top Rival Cut Japan Tie," The New York Times (February 6, 1997), p. D4

⁵ 日経産業新聞 (1996年4月23日), p. 14

⁶ 日刊工業新聞 (1996年11月29日), p. 3

の一部商品の希望小売り価格を約10%引き下げた。1994年6月には軽自動車用補修タイヤでオープン価格を導入した。さらに、1996年4月、ブリヂストンは全商品にオープン価格制度を導入した。それ以来、タイヤ市場全体で末端価格が5%程度下落した。しかし、海崎社長は、オープン価格化によって、「タイヤ販売は値引き競争から、機能や性能勝負という商売の本質に戻り」、ブランド力のあるブリヂストン製品の売上増につながったと評価していた。

さらに、ブリヂストンは価格のオープン化と平行して、チャネル対策を強化していた。財務力の改善を背景に、ブリヂストンは直系ショップの「コクピット」と一般客向けの大型店舗の「タイヤ館」の出店を加速していた。これら直系ショップのフランチャイズ運営を「ブリヂストンFVS」を通じて行っていた。¹

また、今後とも、ユーザーにタイヤの機能や性能を理解してもらうためには、きめ細かい商品説明が必要であり、それには独立のタイヤ専門店にフランチャイズチェーン系列に入ってもらいたいと考えていた。そこで、ブリヂストンは系列販売網の一層の強化によってタイヤ専門店の囲い込みを進めることにしていた。その一つは、ブリヂストンが石油元売り会社と協力したり、ガソリンスタンドを活用して、ガソリン併設型の自動車用品店を全国展開することであった。²このほか、既存ショップの外観イメージを統一する「ミスター・タイヤマン」制度も導入した。³

一方、タイヤ価格のオープン化に伴って、ブリヂストンでは、複雑なブランド体系は販売店やユーザーの混乱を招き、販売効率を妨げると判断した。そこで、それまでの価格帯別ブランドを見直して、ブランドを整理して販売品目をピーク時の10,500種類から6,600種類へ40%削減した。⁴

非タイヤ部門

ブリヂストンの化工品部門は自動車関連（ホース、防振ゴム、ウレタンシートなど）が主力で40%弱を占めていた。しかし、日本国内では、自動車メーカーの海外移転により自動車関連部品の今後の伸びが期待できず、重点分野として(1) 建築（床材、パネル水槽、ユニットバス、断熱材用ウレタン、免震ゴム等）、(2) 土木（道路資材や継ぎ手）、(3) 精密部品（事務機器の精密ゴム部品）を取り上げていた。しかし、化工品部門は、タイヤと異なり、素材が多様で、バブル期に新製品開発を積極的に行って品目を増やしたため、品目が多すぎ、業績のバラツキが大きくなった。そこで、ブリヂストンでは営業品目数や研究開発テーマを絞ることにした。⁵

¹ 日刊工業新聞（1996年9月11日）、p. 15

² 日経産業新聞（1996年4月23日）、p. 14

³ 日刊工業新聞（1997年2月6日）、p. 16

⁴ 日経産業新聞（1996年4月23日）、p. 14

⁵ 日刊工業新聞（1997年2月4日）、p. 18

さらに、化工品部門は、タイヤ事業の原価低減活動に応じて、1994年下期からコスト25%ダウンの「CD-25」活動を開始し、1995年末からはさらに20%の低減を上乘せした「MORE-20」活動を展開していた。化工品部門では、売上高を2000年までに2,000億円に高め、「グローバル20」の達成を支援することにした。

一方、1994年6月、ブリヂストンは子会社のブリヂストン・メタルファの株式を店頭登録した。ブリヂストン・メタルファは、ラジアル・タイヤに使われるスチール・コードの世界第3位の会社であった。ブリヂストン・メタルファの前身は、1970年にブリヂストン(51%)とベルギーのベカルト(49%)で設立した合弁会社であった。しかし、ブリヂストンがファイアストンを買収したことにより、この合弁会社がベカルト社に代わって、スチール・コードをファイアストンに納入するようになった。このため、両者の間で競合関係が生じ、1993年に合弁契約を解消した。合弁解消後、製品を世界の主要タイヤメーカーに供給できるようになり、社名もブリヂストン・メタルファに変更した。¹ さらに、ベカルト社の保有株式34.2百万株(43%)のうち10百万株を一般に売り出して店頭登録した。²

ブリヂストンの資金調達

BFSの業績が回復してきたことに伴って、ブリヂストンは利付負債の削減に乗り出した。すなわち、1991年にBFSの増資を引き受けるために発行していた高い利子率(7.25%)のユーロ円建ての普通社債を期限前に償還した。³ また、株価は上昇し、全ての発行済転換社債の転換価格を上回った。しかし、1991年に発行した転換社債(合計800億円)の大部分は表面利率が3.7-3.8%と比較的高かったため、転換がほとんど進んでいなかった。

一方、1995年12月末、BFSとBFEは合計して利付負債残高は約21億円を抱え、金融赤字はBFSで94百万ドル、BFEで24百万ドルであった。⁴ しかし、連結利益の改善を反映して格付けも改善してきた。1996年4月、ブリヂストンはその社債について、格付け機関のムーディーズからそれまでのA3より高いA2の格付けを得た。これは世界の主要タイヤ・メーカーの中では最高の長期債格付けであった(グッドイヤー、Baa2)。

ブリヂストンの組織変革

海崎社長は、1993年春に社長に就任した後、組織面では、副社長・専務の管掌、常務の担当制を廃止して、役員組織を従来のピラミッド型から社長の下に担当役員が横一列で支えるフラット型にした。⁵ さらに、部の数を25%削減するとともに管理職の数を半減

¹ 日経産業新聞(1994年3月26日), p. 4

² 日刊工業新聞(1994年9月29日), p. 38

³ 日経金融新聞(1994年3月7日), p. 18

⁴ 日経金融新聞(1996年11月22日), p. 18

⁵ 日経産業新聞(1993年4月21日), p. 21

させた。

また、1995年以来、代表権を持つのは海崎社長だけとした。しかし、1996年4月に、海外事業と密接な部門を担当していた専務4人全員（タイヤ開発担当の原田忠和氏、タイヤ生産担当の柴田勝吉氏、海外担当の内山彪氏、BFSのCEO小野正敏氏）を代表権を持つ副社長に昇格させ、大幅な権限委譲のもとで迅速な意思決定で海外事業を強化する体制にした。さらに、1997年3月、ブリヂストンは取締役の定員枠を25人から35人に増やした。これは、海外の子会社、とりわけ、買収した企業の経営は最初から全責任をもった日本人が陣頭指揮を執ることが必要という海崎社長の持論に基づいたものであった。すなわち、海外子会社ではCOO（業務執行責任者）には現地の幹部を出来るだけ登用するものの、CEO（最高経営責任者）には日本人を据えていた。このため、海外に常駐して陣頭指揮できる本社取締役を増やす必要があった。1997年3月には、取締役を25人から29人に増やしたが、そのうち5人がBFSや南アフリカなどの海外に常駐することになった。¹ また、この時点で、小野氏はBFSの会長も兼務することになった。

「全体最適」経営

1996年、ブリヂストンは世界のタイヤ市場で19%のシェアを確保したと推察された。このため、「グローバル20%」の達成は射程圏内に入ったと見ていた。海崎社長は「グッドイヤー、ミシュランを確実に超えること」によって「品質、技術、販売、マネジメント、人のすべての面でのナンバーワン」になることを目標に掲げた。

ブリヂストンは、現地生産という視点からはタイヤ工場を世界的に幅広く展開しており、形式的には立派なグローバル企業になっていた。しかし、海外担当の内山副社長は「作る方はグローバルになっているが、本当のグローバリゼーションにはほど遠い」と述べていた。これまでのグローバリゼーションは親会社のブリヂストン支援のもとに、旧ファイアストンを再構築する形で進められていた。すなわち、欧米の個別工場の採算を改善する「部分最適」が中心であった。ブリヂストンにとっては、グローバリゼーションを進化させることによって国内と海外の両方の「全体最適」をどのようにして解決していくのが課題であった。

1996年12月期で、ブリヂストンは、世界全体で1,340千トンのタイヤを生産していたが、海外での生産が800千トン強で60%を占め、日本での540千トンを上回るようになっていた。しかし、北米では販売量が約434千トンであったのに対して生産能力は約400千トンで、自給率は約90%であった。その他の地域の自給率は、欧州と東南アジア・太平洋州ではともに約80%、南米で90%、中近東・アフリカで40%であった。そして、これら

¹ 日本経済新聞（1997年2月28日）、p.1

の不足を日本が自給率190%で輸出によって補完していた。¹

また、ブリヂストンでは、BFS・BFEの投資が一巡した後は、キャッシュフローの金額以下に設備投資を抑えて、財務体質の改善に努めていた。しかし、21世紀に向けて、自給率の改善のためにも、中国、インド、東欧、ロシアでの拠点の獲得・強化のために、多額の設備投資を計画していた。1996年には海外を中心に設備投資を1,272億円へと大幅に増加させ、1997年にも1,500億円（親会社430億円、BFSおよびBFE500億円、その他570億円）を予定していた。また、ブリヂストンでは、1ドル＝105円の前提で、売上高で2.0兆円、純利益で800億円を予想しており、資本支出を上回るキャッシュ・フローを引続き生み出せると見込んでいた。しかし、タイヤ産業の成熟産業としての特性から、これら投資の回収にははっきりとした目処は立て難かった。²

1. 連結重視型経営

海崎社長は「もはや日本のブリヂストンではない。連結経営を進める」と述べていた。³ 従来、「ブリヂストンは日本から輸出することで生きていた」が、⁴ タイヤの輸送は空気を輸送しているようなものであった。しかし、海崎社長は「これからは製造コストが安い場所で作り、さらに為替レートを上手に活用しなければならない」として、「近地生産」を推進することにしていった。ブリヂストンは30%強を輸出していたが、これを基本的にゼロにすることにした。⁵ 一方、世界各国に工場を展開している大手自動車メーカーは、各工場に対して同じ品質のタイヤを供給できるタイヤ・メーカーに取引を絞る傾向を強めていた。このため、ブリヂストンとしても各国のタイヤ工場での現地生産を強化する必要性が高まっていた。⁶

生産性や品質において、海外工場が日本の工場と肩を並べるか、凌駕する場合には、真のグローバル企業に変貌を遂げると思われた。その場合には、日本からの輸出は海外工場の供給不足を補う意味での輸出ではなく、国際分業による輸出となると思われた。柴田副社長は「高性能は日本、バイアスは東南アジア、農機用は米国といった具合にパイの最適配分を行う」と述べていた。⁷ 特に、付加価値の低い汎用モデルについては低コストの

¹ 日刊工業新聞（1996年11月14日）、p. 3

² 伊藤暢人、「ブリヂストン、世界トップの試練」日経ビジネス（1997年5月26日）、p. 38

³ 八田亮一、「ブリヂストン（中）、ナンバーワン企業への道程、『全体最適生産』へ転換、カギ握る国際化戦略」日経産業新聞（1994年6月23日）、p. 13

⁴ 八田亮一、「ブリヂストン、コスト・為替にらみ国際分業」日経産業新聞（1994年1月28日）、p. 11

⁵ 菅野賢一、「ブリヂストン『近地生産』で円高克服、国内も製造原価を圧縮」日経ビジネス（1993年11月29日）、p. 34

⁶ 伊藤暢人、「ブリヂストン、世界トップの試練」日経ビジネス（1997年5月26日）、p. 38

⁷ 日刊工業新聞（1996年11月29日）、p. 3

生産基地を戦略的に選ぶことにしていた。一方、海崎社長は「グローバル戦略の中で、日本が強みを持つ生産・開発」を生かしていくことにしていたが、「全体の経営がどこまでついていけるのか」と思いを巡らしていた。¹

一方、財務面では、ブリヂストンは、約26億ドルで買収したファイアストーン（BFS・BFE）に約15億ドルを追加投資し、約41億ドル（5,000億円超）が長い間「不稼働資産」となっていた。しかし、BFS・BFEの業績は、海崎社長が「1998年中にはBFSの累積損失を一掃する」と述べるほどに改善していた。それに伴って、BFS・BFEの利益がブリヂストンの連結業績に及ぼす度合いも高まっていた。海崎社長は、「業績は単体ではなく、連結決算で評価してほしい」と強調していた。ブリヂストンの株価は連結決算を反映して、上場以来最高の2,500円を超えるようになっていた。海崎社長は、「『超』はまだ無理だが『優良企業』にはカムバックできた」と述べていた。海崎社長は「グッドイヤーの株価と比較すると、もっと評価されてもいい」はずであると思っていた。²

2. 国内重視型経営

創業者の石橋正二郎氏は「事業家は、事業を繁栄させることが、とりもなおさず社会・国家につくすことであるが、しかし、なお、事業活動とともに公共的事業につくすことを忘れてはならぬ」と述べていた。その精神は文化・教育面を中心に社会的貢献を重視する形で、長男の幹一郎氏（1963年～1973年まで社長、1997年初め現在で名誉会長（77歳））を経て現経営陣まで脈々と受け継がれていた。しかし、経営面においては、石橋幹一郎氏は、1973年に会長に就任した時点で、石橋家の人以外からの初めての社長として柴本社長を抜擢した。さらに、幹一郎氏が1985年に名誉会長に退いた時には、代表権も手放して「君臨すれど統治せず」の姿勢を取っていた。このため、ブリヂストンでは資本と経営の分離はさらに進んでいた。³ しかし、歴代の経営陣には石橋家を意識する見えない力が働いていると見られていた。⁴

海崎社長は、何としても国内の空洞化を避けたいと考えていた。また、柴田副社長は、海外での稼働率を上げるとともに、国内での輸出競争力を維持するという二つの課題を同時に解決することが「メーカーとしての責務であり、それが世界シェア20%にもつながる」と考えていた。⁵ ブリヂストンは、これまでは欧米等への輸出によって救われてきた。1996年、柴田副社長は、徹底したコスト・ダウンで「1ドル90円台前半の体制は整っ

¹ 菅野賢一、「リーダーの研究、ブリヂストン社長、海崎洋一郎氏」日本経済新聞（1996年11月25日）、p.11

² 日経金融新聞（1997年1月27日）、p.17

³ 日本経済新聞（1997年3月29日）、p.11

⁴ 日刊工業新聞（1996年11月29日）、p.3

⁵ 菅野賢一、「『96設備投資“強気派”に聞く』ブリヂストン副社長柴田勝吉氏」日経産業新聞（1996年4月5日）、p.28

た」と述べていた。そして、ブリヂストンが高い輸出競争力を保つことが出来れば、全ての海外市場に睨みをきかせることも可能になると述べていた。¹

一方、海崎社長は、ブリヂストンがファイアストーンを再建できたのは、ブリヂストンがそれ以前に『圧倒的な資金量』を持っていたことにあると思っていた。このため、海崎社長（63歳）は、社長の在任中に悪化したバランス・シートを改善して、以前の超優良の財務体質の会社に戻したいと思っていた。ブリヂストンでは「ROEなどの効率性」指標よりも会社単位の損益管理を重視していたが、² 41億ドルを投資したBFS・BFEが親会社のブリヂストンに配当を出すような『孝行息子』になるまでには21世紀までかかると思われた。このため、親会社の投資に対する回収にはどの程度の時間がかかるのか目処が立っていなかった。

しかし、その一方で、生産の海外移転によって『グローバル20』が達成される時には、世界の生産拠点で戦略的に自給率を高める場合には、日本からの輸出は減少し、日本国内の生産量は450千トン程度で済むことになると思われた。さらに、ブリヂストンが海外からタイヤを戦略的に輸入することになれば、さらに国内工場の稼働率は80%を下回り「1工場分はゆうに余る」状態であった。³ このため、ブリヂストンでは、国内生産が400～450千トンでも『超優秀企業』でいられるシナリオを検討していた。⁴

¹ 日刊工業新聞（1996年11月15日），p. 3

² 磯山友幸，「ブリヂストン，欧米子会社の寄与大きく」日本経済新聞（1997年3月27日），P. 19

³ 八田亮一，「ブリヂストン（中），ナンバーワン企業への道程，『全体最適生産』へ転換，カギ握る国際化戦略」日経産業新聞（1994年6月23日），p. 13

⁴ 日刊工業新聞（1996年11月29日），p. 3

付属資料 1

ブリヂストンの貸借対照表（単独）
（10億円）

| | 12月31日 | | | | |
|----------------|--------|--------|--------|--------|----------|
| | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 |
| 現金 | 105.66 | 50.47 | 22.20 | 29.81 | 60.37 |
| 売掛債権 | 163.52 | 174.18 | 197.26 | 209.51 | 229.67 |
| 有価証券 | 80.02 | 14.54 | - | - | - |
| 棚卸資産 | 38.41 | 43.66 | 46.29 | 44.33 | 46.19 |
| 短期貸付金 | 1.40 | 1.44 | 0.46 | 0.40 | 0.40 |
| コマニシャル・ペーパー | - | - | 29.83 | - | - |
| その他 | 8.13 | 8.42 | 8.61 | 13.13 | 13.75 |
| 流動資産 | 395.54 | 291.36 | 304.67 | 297.18 | 350.80 |
| 償却資産（粗） | 462.25 | 483.06 | 510.56 | 551.65 | 590.75 |
| 減価償却費累計額 | 349.00 | 369.87 | 394.58 | 422.67 | 451.19 |
| 償却資産（純） | 113.25 | 113.19 | 115.98 | 128.98 | 139.56 |
| 土地 | 16.42 | 16.40 | 18.88 | 20.63 | 24.61 |
| 建設仮勘定 | 3.53 | 3.92 | 8.16 | 8.53 | 7.99 |
| 有形固定資産 | 133.20 | 133.51 | 145.18 | 158.14 | 172.16 |
| 無形固定資産 | 1.26 | 1.22 | 1.22 | 1.19 | 1.21 |
| 投資有価証券 | 18.08 | 18.63 | 29.90 | 35.75 | 36.34 |
| 関係会社株式 | 50.48 | 286.57 | 320.84 | 346.23 | 548.65 |
| 関係会社出資金 | - | - | 4.69 | 5.16 | 9.20 |
| 長期貸付金 | 4.19 | 4.10 | 0.67 | 0.52 | 0.47 |
| 従業員長期貸付金 | 2.91 | 2.98 | 3.09 | 2.85 | 2.52 |
| その他 | 3.74 | 4.73 | 6.45 | 8.92 | 10.49 |
| 投資その他の資産 | 79.40 | 317.00 | 365.69 | 399.43 | 607.67 |
| 固定資産 | 213.86 | 451.73 | 512.09 | 558.76 | 781.04 |
| 資産合計 | 609.40 | 743.09 | 816.76 | 855.95 | 1,131.84 |
| 買掛債務 | 90.60 | 99.92 | 112.50 | 109.23 | 106.84 |
| 短期借入金 | 10.18 | 10.15 | 10.49 | 10.04 | 50.00 |
| 1年以内返済長期借入金 | 1.30 | - | 1.30 | - | - |
| 1年以内償還新株引受権付社債 | - | - | - | - | 44.39 |
| 1年以内償還転換社債 | - | - | - | - | - |
| 未払金 | 22.15 | 27.11 | 33.78 | 38.62 | 39.68 |
| 未払法人税 | 27.12 | 22.91 | 33.53 | 26.28 | 29.38 |
| 未払費用 | 10.40 | 11.59 | 12.05 | 12.65 | 15.79 |
| 預り金 | 18.34 | 2.72 | 5.62 | 6.27 | 7.52 |
| その他 | 5.61 | 2.52 | 10.93 | 10.62 | 9.53 |
| 流動負債 | 185.70 | 181.98 | 220.27 | 213.70 | 303.32 |
| 社債 | - | - | - | - | 80.00 |
| 新株引受権付社債 | 11.77 | 44.39 | 44.39 | 44.39 | - |
| 転換社債 | 30.19 | 98.33 | 34.31 | 23.89 | 103.15 |
| 長期借入金 | 1.37 | 1.30 | - | 1.30 | 20.00 |
| 退職給与引当金 | 66.88 | 73.73 | 78.18 | 82.74 | 87.37 |
| その他 | 1.85 | 5.33 | 5.13 | 6.52 | 2.22 |
| 固定負債 | 114.06 | 223.09 | 162.01 | 158.84 | 292.74 |
| 負債合計 | 299.76 | 405.07 | 382.28 | 372.54 | 596.08 |
| 資本金 | 37.80 | 37.87 | 70.16 | 74.20 | 74.59 |
| 資本準備金 | 32.40 | 32.49 | 64.79 | 68.83 | 69.20 |
| 利益準備金 | 9.31 | 9.46 | 9.91 | 18.00 | 18.58 |
| その他剰余金 | 230.12 | 258.20 | 289.62 | 322.37 | 373.44 |
| 資本合計 | 309.64 | 338.02 | 434.48 | 483.41 | 535.78 |
| 発行済株式総数（百万株） | 651.43 | 716.92 | 765.32 | 771.34 | 771.92 |

付属資料 1 (続き)

| | 12月31日 | | | | |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
| 現金 | 30.48 | 7.21 | 7.48 | -3.64 * | 6.34 |
| 売掛債権 | 230.35 | 192.63 | 119.28 | 204.45 | 208.90 |
| 有価証券 | 2.20 | 2.00 | 2.20 | 18.49 | 2.00 |
| 棚卸資産 | 44.77 | 38.12 | 33.91 | 43.11 | 46.83 |
| 短期貸付金 | 0.49 | 1.36 | 1.14 | 2.24 | 0.48 |
| その他 | 7.40 | 15.44 | 6.45 | 6.47 | 8.52 |
| 流動資産 | 316.40 | 256.75 | 250.48 | 271.13 | 273.06 |
| 償却資産(粗) | 635.82 | 650.83 | 648.72 | 656.70 | 677.87 |
| 減価償却費累計額 | 482.36 | 502.90 | 518.70 | 536.78 | 551.81 |
| 償却資産(純) | 153.46 | 147.93 | 130.02 | 119.92 | 126.06 |
| 土地 | 27.83 | 32.06 | 35.30 | 34.85 | 40.68 |
| 建設仮勘定 | 8.67 | 4.82 | 3.80 | 4.78 | 6.12 |
| 有形固定資産 | 189.96 | 184.81 | 169.12 | 159.56 | 172.86 |
| 無形固定資産 | 1.20 | 1.22 | 1.22 | 1.22 | 1.21 |
| 投資有価証券* | 36.25 | 36.34 | 36.89 | 36.66 | 37.82 |
| 関係会社株式* | 570.24 | 573.89 | 574.47 | 564.80 | 572.45 |
| 関係会社出資金 | 9.41 | 9.44 | 0.36 | 0.36 | 0.51 |
| 長期貸付金 | 0.42 | 0.29 | 0.23 | 0.19 | 1.52 |
| 従業員長期貸付金 | 2.02 | 1.66 | 1.33 | 1.08 | 4.19 |
| その他 | 13.36 | 15.56 | 13.93 | 10.51 | 10.36 |
| 投資その他の資産 | 631.71 | 637.20 | 627.22 | 613.60 | 626.85 |
| 固定資産 | 822.87 | 823.23 | 797.56 | 774.37 | 800.93 |
| 資産合計 | 1,139.28 | 1,079.99 | 1,048.04 | 1,045.50 | 1,073.99 |
| 買掛債務 | 100.71 | 82.95 | 83.72 | 86.45 | 78.09 |
| 短期借入金 | 80.00 | 87.50 | 20.00 | 20.00 | 20.00 |
| 1年以内返済長期借入金 | 10.00 | - | - | 10.00 | - |
| コマーシャル・ペーパー | - | - | 64.00 | 32.00 | 3.00 |
| 1年以内償還転換社債 | - | - | 15.77 | - | 17.75 |
| 未払金 | 42.35 | 28.89 | 30.10 | 42.84 | 54.33 |
| 未払法人税 | 24.53 | 16.02 | 22.46 | 28.71 | 35.41 |
| 未払費用 | 17.04 | 15.74 | 13.42 | 13.28 | 13.93 |
| 預り金 | 8.14 | 5.25 | 4.68 | 4.77 | 11.32 |
| その他 | 9.11 | 4.22 | 2.43 | 3.39 | 0.58 |
| 流動負債 | 291.88 | 238.56 | 256.57 | 241.44 | 234.42 |
| 社債 | 80.00 | 62.50 | 9.50 | ** | ** |
| 転換社債 | 103.00 | 103.00 | 77.79 | 76.16 | 48.90 |
| 長期借入金 | 10.00 | 10.00 | 10.00 | - | 10.00 |
| 退職給与引当金 | 91.38 | 95.03 | 101.27 | 96.95 | 105.04 |
| その他 | 0.99 | 3.12 | 3.44 | 1.32 | 2.11 |
| 固定負債 | 285.37 | 273.65 | 202.00 | 174.44 | 166.05 |
| 負債合計 | 577.25 | 512.21 | 458.57 | 415.88 | 400.47 |
| 資本金 | 74.64 | 74.64 | 79.37 | 88.03 | 92.79 |
| 資本準備金 | 69.27 | 69.27 | 73.99 | 82.66 | 87.41 |
| 利益準備金 | 18.66 | 18.68 | 18.80 | 20.23 | 22.36 |
| その他剰余金 | 399.46 | 405.20 | 417.30 | 438.71 | 470.96 |
| 資本合計 | 562.03 | 567.78 | 589.47 | 629.63 | 673.52 |
| * 株式の時価(上場・店頭株) | 154.00 | 167.06 | 274.84 | 256.85 | 245.56 |
| * 非公開株式の簿価 | 573.33 | 576.94 | 560.52 | 550.87 | 553.96 |
| 年金資産(オバランス) | 114.14 | 125.40 | 139.96 | 145.05 | 151.48 |
| 発行済株式総数 | 772.03 | 772.03 | 779.46 | 793.56 | 800.85 |

* 当期末日は金融機関が休日であり、期末日満期手形等(期末日に自動決済される売掛金、買掛金等の債権、債務を含む)が満期日に決済されるものとして処理した。このため、預金勘定残高がマイナスとなったが、当該銀行残高は2,708百万円である。

** 債務履行引受契約によって債務を譲渡しており、償還したものとして処理してある。

付属資料 2

ブリヂストンの損益計算書（単独）
（10億円）

| | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高 | 557.24 | 621.42 | 698.88 | 724.29 | 736.48 |
| （うちタイヤ） | (441.00) | (489.11) | (545.99) | (547.62) | (542.09) |
| （うち化工品） | (116.25) | (132.30) | (152.89) | (176.67) | (194.39) |
| 製品期首棚卸高 | 28.69 | 28.65 | 31.67 | 35.28 | 33.53 |
| 当期製品製造原価 | 291.49 | 321.79 | 345.60 | 349.17 | 356.47 |
| （うち材料費） | (171.74) | (196.95) | (208.55) | (204.04) | (203.22) |
| （うち労務費） | (70.45) | (74.21) | (78.34) | (82.36) | (86.74) |
| （うち減価償却費） | (23.01) | (21.56) | (25.91) | (27.43) | (29.10) |
| 当期製品仕入高 | 73.32 | 92.84 | 115.89 | 118.20 | 126.82 |
| 製品期末棚卸高 | 28.65 | 31.67 | 35.28 | 33.53 | 35.23 |
| 売上原価 | 367.29 | 413.92 | 458.79 | 469.17 | 481.35 |
| 売上総利益 | 189.95 | 207.50 | 240.09 | 255.12 | 255.12 |
| 販売促進費 | 12.83 | 14.23 | 16.05 | 15.13 | 15.84 |
| 製品運賃 | 34.11 | 39.64 | 44.14 | 45.45 | 46.01 |
| 広告費 | 7.89 | 6.37 | 8.49 | 9.91 | 9.69 |
| 給与手当 | 28.79 | 29.53 | 31.33 | 32.71 | 34.85 |
| 減価償却費 | 9.09 | 9.30 | 9.57 | 10.45 | 11.21 |
| その他 | 36.15 | 38.53 | 44.66 | 49.99 | 51.21 |
| 販売費及び一般管理費 | 128.86 | 139.60 | 154.25 | 163.65 | 168.62 |
| 営業利益 | 61.10 | 67.90 | 85.85 | 91.47 | 86.51 |
| 受取利息 | 3.52 | 4.55 | 3.12 | 3.64 | 7.03 |
| 有価証券利息 | 3.67 | 2.41 | 1.72 | 0.27 | 0.25 |
| 受取配当金 | 2.09 | 3.31 | 3.47 | 4.12 | 3.41 |
| 雑収入 | 1.71 | 1.28 | 2.03 | 1.65 | 4.35 |
| 営業外収益 | 10.98 | 11.54 | 10.33 | 9.68 | 15.04 |
| 支払利息及び割引料 | 3.91 | 4.78 | 4.86 | 4.94 | 16.29 |
| 社債発行費用 | 1.24 | 2.81 | - | - | 3.53 |
| 固定資産除却損 | - | - | - | 1.37 | 1.53 |
| 為替損失 | - | 0.17 | 2.70 | 0.86 | 0.90 |
| 雑損失 | 1.26 | 1.47 | 1.53 | 2.88 | 2.70 |
| 営業外費用 | 6.41 | 9.24 | 9.09 | 10.06 | 24.95 |
| 経常利益 | 65.67 | 70.21 | 87.09 | 91.08 | 76.60 |
| 投資有価証券売却益 | - | 1.37 | - | 3.48 | 2.69 |
| 関係会社株式売却益 | - | - | - | - | 1.72 |
| 固定資産売却益 | - | - | - | - | 27.96 |
| 特別利益 | - | 1.37 | - | 3.48 | 32.37 |
| 固定資産売却損 | 1.85 | 1.53 | - | - | - |
| 固定資産除却損 | - | - | 1.62 | - | - |
| 関係会社株式評価損 | 2.74 | - | - | - | - |
| 関係会社整理損 | - | - | - | - | 8.94 |
| 特別損失 | 4.60 | 1.53 | 1.62 | - | 8.94 |
| 税引前当期純利益 | 61.08 | 70.05 | 85.47 | 94.56 | 100.03 |
| 法人税及び住民税 | 31.80 | 33.90 | 44.80 | 42.50 | 37.10 |
| 当期純利益 | 29.28 | 36.15 | 40.67 | 52.06 | 62.93 |
| 減価償却費 | 33.80 | 31.91 | 36.75 | 39.48 | 42.67 |
| 研究開発費 | n. a. | 33.3 | 36.3 | 42.6 | 46.1 |
| 固定費 | 198.67 | 206.85 | 229.37 | 247.91 | 261.93 |
| 変動費 | 292.12 | 341.19 | 380.22 | 381.82 | 388.04 |
| （対売上高比率%） | (54.42) | (54.91) | (54.40) | (52.72) | (52.67) |
| 損益分岐点比率（%） | (74.93) | (73.81) | (71.97) | (72.40) | (76.78) |
| 1株当たり純利益（円） | 47.87 | 53.41 | 55.26 | 67.66 | 81.55 |
| 1株当たり配当額（円） | 11.00 | 12.00 | 14.50 | 14.50 | 14.50 |
| 従業員数（千人） | 16.08 | 15.89 | 15.79 | 15.79 | 15.93 |
| （うち生産設備従業員数） | (12.53) | (12.46) | (12.40) | (12.37) | (12.38) |

付属資料 2 (続き)

| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高 | 725.44 | 630.53 | 622.47 | 661.19 | 722.16 |
| (うちタイヤ) | (532.98) | (465.13) | (463.86) | (499.57) | (552.13) |
| (うち化工品) | (192.46) | (165.40) | (158.62) | (161.62) | (170.03) |
| 製品期首棚卸高 | 35.23 | 34.42 | 28.85 | 22.99 | 29.51 |
| 当期製品製造原価 | 349.46 | 314.96 | 293.16 | 324.14 | 346.88 |
| (うち材料費) | (190.61) | (165.94) | (154.08) | (184.14) | (195.74) |
| (うち労務費) | (89.04) | (85.90) | (85.72) | (82.76) | (90.46) |
| (うち減価償却費) | (31.36) | (30.50) | (26.13) | (24.61) | (23.99) |
| 当期製品仕入高 | 122.38 | 106.12 | 100.77 | 101.28 | 110.28 |
| 製品期末棚卸高 | 34.42 | 28.85 | 22.99 | 29.51 | 33.15 |
| 売上原価 | 472.45 | 425.20 | 399.77 | 418.52 | 453.38 |
| 売上総利益 | 252.99 | 205.33 | 222.70 | 242.69 | 268.78 |
| 販売促進費 | 16.08 | 11.88 | 10.79 | 11.94 | 15.95 |
| 製品運賃 | 45.28 | 40.21 | 38.44 | 41.55 | 52.26 |
| 広告費 | 9.00 | 7.02 | 7.34 | 8.47 | 10.63 |
| 給与手当 | 37.50 | 36.67 | 37.09 | 37.90 | 32.87 |
| 減価償却費 | 11.83 | 10.21 | 9.83 | 7.46 | 7.17 |
| その他 | 50.35 | 44.78 | 45.23 | 42.97 | 50.05 |
| 販売費及び一般管理費 | 170.04 | 150.77 | 144.75 | 150.30 | 168.93 |
| 営業利益 | 82.95 | 54.55 | 77.95 | 92.37 | 99.85 |
| 受取利息 | 3.44 | 1.12 | 0.50 | 0.19 | 0.24 |
| 有価証券利息 | 0.19 | 0.19 | 0.33 | 0.15 | 0.05 |
| 受取配当金 | 2.86 | 3.68 | 3.32 | 3.88 | 4.35 |
| 雑収入 | 2.24 | 2.31 | 1.76 | 1.82 | 3.62 |
| 営業外収益 | 8.72 | 7.29 | 5.90 | 8.03 | 8.26 |
| 支払利息及び割引料 | 16.54 | 14.48 | 10.69 | 7.46 | 6.84 |
| 固定資産除却損 | 1.86 | 2.42 | 2.51 | 4.32 | 2.19 |
| 為替損失 | 0.96 | 1.77 | 0.69 | 4.19 | 2.27 |
| 社債債務譲渡費 | - | - | 8.13 | 2.19 | - |
| 雑損失 | 3.40 | 7.72 | 2.34 | 2.89 | 3.19 |
| 営業外費用 | 22.77 | 26.30 | 24.36 | 21.04 | 14.49 |
| 経常利益 | 68.90 | 35.55 | 59.49 | 77.36 | 93.61 |
| 固定資産売却益 | - | - | - | 2.29 | - |
| 特別利益 | - | - | - | 2.29 | - |
| 関係会社株式譲渡損 | - | - | 9.82 | 7.29 | - |
| 関係会社出資金譲渡損 | - | - | 1.38 | - | - |
| 関係会社整理損 | - | - | - | 1.96 | 4.19 |
| 長期前払費用償却損 | - | - | - | 3.81 | - |
| 特別損失 | - | - | 11.19 | 13.06 | 4.19 |
| 税引前当期純利益 | 68.90 | 35.55 | 48.30 | 66.58 | 89.42 |
| 法人税及び住民税 | 31.50 | 18.50 | 26.70 | 34.30 | 45.00 |
| 当期純利益 | 37.40 | 17.05 | 21.60 | 32.28 | 44.42 |
| 減価償却費 | 42.67 | 44.97 | 37.67 | 36.64 | 31.95 |
| 研究開発費 | 47.8 | 42.8 | 36.1 | 35.3 | 36.6 |
| 固定費 | 270.19 | 251.52 | 241.54 | 237.00 | |
| 変動費 | 372.30 | 324.46 | 302.98 | 331.82 | |
| (対売上高比率%) | (51.32) | (51.46) | (48.67) | (50.19) | |
| 損益分岐点比率(%) | (76.51) | (82.18) | (76.60) | (71.96) | |
| 1株当たり純利益(円) | 48.44 | 22.08 | 27.87 | 41.21 | 55.47 |
| 1株当たり配当額(円) | 14.50 | 12.00 | 12.00 | 12.00 | 13.00 |
| 従業員数(千人) | 16.05 | 16.06 | 15.63 | 14.45 | 13.66 |
| (うち生産設備従業員数) | (12.38) | (12.33) | (12.11) | (11.10) | (10.54) |

付属資料 3

設備の状況
(1996年12月末：面積千㎡，金額10億円)

| | 土地 | | 建物 | | 投資合計 | 従業員数 | 生產品目 |
|--------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------------------------|
| | 面積 | 金額 | 面積 | 金額 | | | |
| タイヤ工場： | | | | | | | |
| 久留米工場 | 436 | 0.71 | 295 | 3.02 | 7.83 | 1,506人 | 自動車タイヤ・チューブ |
| 東京工場 | 614 | 1.36 | 358 | 3.51 | 13.08 | 1,364 | 自動車タイヤ・チューブ |
| 那須工場 | 175 | 0.93 | 124 | 1.85 | 5.77 | 673 | 自動車タイヤ |
| (73) | | | | | | | |
| 栃木工場 | 84 | 0.68 | 222 | 4.28 | 10.00 | 1,044 | 自動車タイヤ，ウレタン フォーム・関連用品 |
| (510) | | | | | | | |
| 彦根工場 | 637 | 0.57 | 244 | 2.90 | 8.27 | 1,100 | 自動車タイヤ |
| 下関工場 | 210 | 2.10 | 120 | 2.66 | 12.09 | 636 | 自動車タイヤ，土木・ 海洋関連部品 |
| 鳥栖工場 | 176 | 0.85 | 91 | 0.99 | 4.83 | 822 | 自動車タイヤ |
| 甘木工場 | 379 | 0.96 | 178 | 3.13 | 8.89 | 831 | 自動車タイヤ |
| 防府工場 | 455 | 0.89 | 167 | 5.06 | 10.78 | 637 | 自動車タイヤ，自動車 関連部品 |
| 化工品工場： | | | | | | | |
| 横浜工場 | 334 | 1.11 | 191 | 3.98 | 15.05 | 1,441 | 自動車関連部品等 |
| 熊本工場 | 130 | 1.27 | 52 | 1.64 | 5.37 | 386 | 自動車関連部品等 |
| 関工場 | 150 | 2.71 | 37 | 2.27 | 6.54 | 101 | 工業用資材関連用 品等 |
| 工場計 | 3,779 | 14.15 | 2,080 | 35.29 | 108.48 | 10,541 | |
| (583) | | | | | | | |
| 本社 | 403 | 25.75 | 245 | 18.84 | 46.90 | 1,647 | 全社統括事務 |
| | | | (28) | | | | |
| 技術センター | 1,751 | 0.77 | 85 | 3.85 | 11.36 | 1,474 | 研究開発業務 |
| (706) | | | | | | | |

(注) ()内の数値は賃借中で，外数である。

生産能力と生産実績
(千トン)

| | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| タイヤ： | | | | | | | | | |
| 生産能力 | 490 | 540 | 527 | 527 | 521 | 518 | 521 | 571 | 577 |
| 生産実績 | | | | | | 438 | 458 | 526 | 555 |
| (稼働率) | (98%) | (98%) | (97%) | (95%) | (93%) | (85%) | (88%) | (95%) | (97%) |
| 化工品： | | | | | | | | | |
| 生産能力 | 47 | 52 | 54 | 61 | 70 | 69 | 68 | 69 | 73 |
| 生産実績 | | | | | | 48 | 49 | 55 | 62 |
| (稼働率) | (89%) | (95%) | (98%) | (94%) | (83%) | (70%) | (71%) | (80%) | (86%) |

(注) 生産能力は，12月現在の生産能力を12倍した値である。1988年から1992年までの稼働率は，金額ベースの値である。

付属資料 4

ブリヂストンのタイヤの輸出と品目別・地域別割合
(10億円)

| | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 輸出金額 | 164.63 | 214.28 | 204.67 | 174.36 | 171.20 | 152.21 | 154.93 | 180.53 | 241.64 |
| 対売上比率(%) | | | | | | | | | |
| タイヤ | 33.7 | 39.2 | 37.3 | 32.2 | 32.1 | 32.7 | 33.4 | 36.1 | 41.7 |
| 化工品等 | 5.2 | 5.4 | 5.7 | 5.6 | 5.4 | 5.1 | 5.5 | 6.7 | 6.8 |
| 計 | 27.6 | 31.8 | 29.6 | 25.1 | 25.0 | 25.5 | 26.3 | 28.9 | 33.5 |
| 構成比(%) | | | | | | | | | |
| 欧州 | 19.0 | 18.2 | 22.5 | 24.6 | 26.5 | 21.4 | 20.8 | 25.8 | 21.9 |
| 北米 | 33.9 | 36.8 | 27.3 | 18.6 | 20.7 | 27.9 | 29.8 | 23.0 | 21.4 |
| アジア | 11.2 | 9.9 | 13.7 | 14.6 | 14.3 | 16.2 | 17.7 | 16.7 | 16.9 |
| 中近東 | 14.2 | 15.2 | 15.5 | 19.1 | 15.3 | 11.8 | 11.1 | 12.4 | 16.6 |
| その他 | 21.7 | 19.9 | 21.0 | 23.1 | 23.2 | 22.7 | 20.6 | 22.1 | 23.2 |
| 換算為替相場 | 126 | 143.5 | 134.6 | 125.2 | 124.7 | 112.0 | 99.8 | 102.9 | 116.1 |

付属資料 5

ブリヂストンの主要海外子会社の株式への投資
(10億円)

| | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| BFS | 221.54 | 221.54 | 256.27 | 450.48 | 450.48 | 450.48 | 450.48 | 450.48 | 450.48 |
| BF/FS・カナダ ¹ | 0.73 | 1.42 | 1.42 | 1.42 | 1.42 | 1.42 | 1.42 | 1.42 | 1.42 |
| BFE | - | - | 0.08 | 0.08 | 0.08 | 0.08 | 39.55 | 48.64 | 48.64 |
| BFTCE ² | - | 1.74 | 2.32 | 2.32 | 2.32 | 2.32 | - | - | - |
| BS/FS・イタリア ³ | - | 6.14 | 8.21 | 13.24 | 13.24 | 13.24 | - | - | - |
| ファイアストーン・フランス | - | 10.59 | 14.16 | 14.16 | 14.16 | 14.16 | - | - | - |
| BS/FS・UK ³ | - | 2.52 | 3.37 | 5.65 | 5.65 | 5.65 | - | - | - |
| BS/FS・オランダ ³ | - | 0.73 | 0.97 | 1.35 | 1.35 | 1.35 | - | - | - |
| BS/FS・ベルギー ³ | - | 0.58 | 0.77 | 0.77 | 1.23 | 1.23 | - | - | - |
| BS/FS・デンマーク ³ | - | - | - | 0.15 | 0.15 | 0.15 | - | - | - |
| BS/FS・スイス ⁴ | - | 1.49 | 1.99 | 2.44 | 2.45 | 2.45 | - | - | - |
| BS/FS・スウェーデン ³ | - | - | - | - | 0.36 | 0.36 | - | - | - |
| ファイアストーン・スキャンナビア | - | 0.91 | 0.26 | 0.26 | - | - | - | - | - |
| ファイアストーン・ポルトガル | - | - | 4.79 | - | - | - | - | - | - |
| BS/FS・ヒスパニア ³ | - | - | - | - | 17.40 | 17.40 | 17.40 | - | - |
| 小計 | 222.27 | 347.66 | 294.61 | 492.32 | 510.29 | 510.29 | 508.85 | 500.54 | 500.54 |
| タイ・ブリヂストン | | | | | | | 1.02 | 1.02 | 1.02 |
| 台湾普利司通 | | | | | | | 6.54 | 6.54 | 6.54 |
| ブリヂストン・オーストラリア | | | | | | | 3.60 | 3.60 | 3.60 |
| トンソン・エアクラフト・タイヤ | | | | | | | - | 1.58 | 1.05 |
| ブリヂストン・インドネシア | | | | | | | 2.23 | 2.23 | 3.68 |
| ブリサ・ブリヂストン | | | | | | | 10.61 | 10.61 | 14.91 |
| | | | | | | | 532.85 | 526.12 | 531.34 |

(注)

¹ 1989年まではファイアストーン・カナダ。

² ブリヂストン・ファイアストーン・テクニカル・センター・ヨーロッパ(イタリア)。1992年まではファイアストーン・インターナショナル・デベロップメント(イタリア)

³ 1991年まではファイアストーン名

⁴ 1990年まではファイアストーン名

付属資料 6

ブリヂストン発行の転換社債の残高
(1997年1月31日)
(10億円)

| | 発行日 | 発行額 | 未償還残高 | 転換価格 | 利子率 | 償還期限 |
|-------------|---------|------|-------|-------|------|---------|
| 第7回無担保転換社債 | 1987.10 | 10.0 | 0.09 | 1,340 | 1.6% | 1997.12 |
| 第8回無担保転換社債 | 1987.10 | 10.0 | 0.39 | 1,340 | 1.6% | 1999.12 |
| 第9回無担保転換社債 | 1987.10 | 10.0 | 0.07 | 1,340 | 1.6% | 2000.12 |
| 第10回無担保転換社債 | 1988.10 | 20.0 | 2.79 | 1,334 | 1.9% | 1998.12 |
| 第11回無担保転換社債 | 1988.10 | 20.0 | 1.88 | 1,334 | 1.9% | 2000.12 |
| 第12回無担保転換社債 | 1988.10 | 20.0 | 4.91 | 1,334 | 1.9% | 2003.12 |
| 第13回無担保転換社債 | 1991.11 | 20.0 | - | 1,220 | 3.6% | 1995.12 |
| 第14回無担保転換社債 | 1991.11 | 20.0 | 17.67 | 1,220 | 3.7% | 1997.12 |
| 第15回無担保転換社債 | 1991.11 | 20.0 | 19.66 | 1,220 | 3.7% | 1998.12 |
| 第16回無担保転換社債 | 1991.11 | 20.0 | 19.20 | 1,220 | 3.8% | 1999.12 |

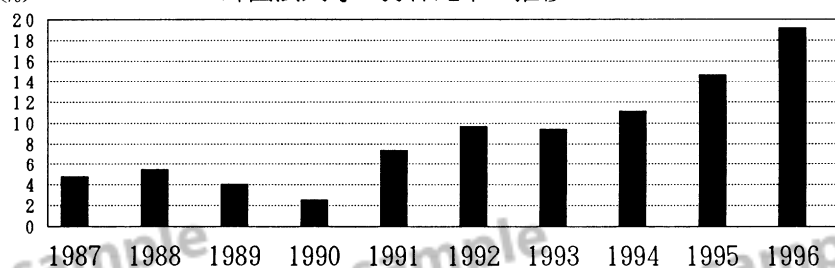
付属資料 7

ブリヂストンの主要株主
(千株)

| | 1987年12月 | 1996年12月 |
|--------|----------------|----------------|
| 石橋財団 | 51,540(7.91%) | 76,693(9.58%) |
| 石橋幹一郎 | 67,707(10.39) | 50,000(6.24) |
| 住友銀行 | 19,655(3.02) | 31,620(3.95) |
| 石橋寛* | 22,000(3.38) | 23,000(2.87) |
| 日本生命保険 | 14,268(2.19) | 20,350(2.54) |
| 第一勧業銀行 | 15,053(2.31) | 16,558(2.07) |
| 富士銀行 | 13,397(2.06) | 16,557(2.07) |
| 第一生命保険 | n. a. | 15,895(1.98) |
| 住友信託銀行 | n. a. | 15,742(1.97) |
| 三井信託銀行 | 13,027(2.00) | 14,900(1.86) |
| 鳩山安子 | 14,657(2.25) | n. a. |
| 中央信託銀行 | 14,189(2.18) | n. a. |
| 計 | 245,494(37.69) | 281,319(35.13) |
| 外国法人等 | 30,791(4.77) | 152,551(19.15) |
| 投資信託 | 28,558(4.3) | 20,669(2.5) |
| 浮動株 | (10.8) | (7.6) |

* 石橋幹一郎氏の長男で、ブリヂストンの非常勤監査役

(%) 外国法人等の持株比率の推移



付属資料 8

ブリヂストンの貸借対照表（連結）
（10億円）

| | 12月31日 | | | | |
|----------------|--------|----------|----------|----------|----------|
| | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 |
| 現金及び預金 | 146.09 | 107.10 | 72.73 | 76.71 | 103.57 |
| 受取手形及び売掛金 | 231.29 | 328.54 | 375.67 | 398.65 | 412.51 |
| 有価証券 | 85.86 | 19.70 | 8.38 | 2.21 | 3.16 |
| 棚卸資産 | 97.38 | 196.00 | 260.62 | 281.83 | 248.17 |
| その他 | 13.04 | 33.53 | 80.02 | 53.36 | 57.83 |
| 流動資産 | 573.65 | 684.88 | 797.42 | 812.75 | 823.24 |
| 償却資産（粗） | 629.45 | 822.11 | 925.57 | 1,083.56 | 1,173.31 |
| 減価償却費累計額 | 444.61 | 483.89 | 543.73 | 599.48 | 664.79 |
| 償却資産（純） | 184.84 | 339.22 | 381.84 | 484.08 | 508.52 |
| 土地 | 35.85 | 43.99 | 53.98 | 59.53 | 69.71 |
| 建設仮勘定 | 13.24 | 26.99 | 66.41 | 51.53 | 45.42 |
| 有形固定資産 | 233.93 | 410.19 | 502.23 | 595.13 | 623.64 |
| 営業権 | - | 196.53 | 199.41 | 197.73 | 194.03 |
| その他 | 1.91 | 2.51 | 3.53 | 3.30 | 8.58 |
| 無形固定資産 | 1.91 | 199.04 | 202.94 | 201.03 | 202.61 |
| 投資有価証券 | 24.08 | 42.19 | 50.59 | 60.53 | 60.33 |
| 長期貸付金 | 11.98 | 17.20 | 16.75 | 15.89 | 20.85 |
| その他 | 8.79 | 44.41 | 52.16 | 60.48 | 73.23 |
| 投資その他の資産 | 44.85 | 103.79 | 119.50 | 136.90 | 154.40 |
| 固定資産 | 280.70 | 713.03 | 824.67 | 933.06 | 980.66 |
| 連結調整勘定 | 2.12 | 1.59 | 3.84 | 3.09 | 2.73 |
| 為替換算調整勘定 | - | 0.34 | 14.59 | - | - |
| 資産合計 | 856.47 | 1,399.84 | 1,640.51 | 1,748.90 | 1,806.63 |
| 支払手形及び買掛金 | 121.63 | 177.23 | 210.38 | 207.51 | 209.03 |
| 短期借入金 | 99.74 | 286.24 | 338.95 | 436.29 | 311.50 |
| 1年以内償還新株引受権付社債 | - | - | - | - | 44.39 |
| 未払費用 | 22.52 | 88.33 | 107.42 | 97.79 | 93.94 |
| その他 | 98.15 | 113.01 | 155.62 | 158.47 | 138.93 |
| 流動負債 | 342.03 | 664.80 | 812.38 | 900.06 | 797.78 |
| 社債 | - | - | - | - | 94.67 |
| 新株引受権付社債 | 11.77 | 44.39 | 44.39 | 44.39 | - |
| 転換社債 | 30.75 | 98.89 | 34.69 | 24.27 | 103.53 |
| 長期借入金 | 13.77 | 35.82 | 105.74 | 112.70 | 139.97 |
| 退職給与引当金 | 83.66 | 128.71 | 139.78 | 153.42 | 153.56 |
| その他 | 2.34 | 21.94 | 33.79 | 34.95 | 43.45 |
| 固定負債 | 142.28 | 329.75 | 358.39 | 369.72 | 535.17 |
| 為替換算調整勘定 | 4.07 | - | - | 7.08 | 2.56 |
| 少数株主持分 | 22.74 | 27.36 | 30.23 | 31.21 | 32.22 |
| 負債合計 | 511.12 | 1,021.91 | 1,201.00 | 1,308.07 | 1,367.73 |
| 資本金 | 37.80 | 37.86 | 70.16 | 74.20 | 74.57 |
| 資本準備金 | 32.40 | 32.49 | 64.79 | 68.83 | 69.20 |
| 利益準備金 | 9.31 | 9.46 | 9.91 | 18.00 | 18.58 |
| その他剰余金 | 265.84 | 298.12 | 294.65 | 279.79 | 276.55 |
| 資本合計 | 345.36 | 377.93 | 439.51 | 440.83 | 438.90 |

付属資料 8 (続き)

| | 12月31日 | | | | |
|------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
| 現金及び預金 | 68.83 | 36.01 | 47.58 | 37.00 | 51.32 |
| 受取手形及び売掛金 | 428.92 | 390.79 | 374.05 | 403.73 | 420.74 |
| 有価証券 | 12.09 | 20.84 | 27.24 | 34.82 | 12.01 |
| 棚卸資産 | 245.65 | 218.97 | 205.10 | 248.04 | 286.84 |
| その他 | 51.27 | 55.38 | 38.43 | 63.02 | 79.34 |
| 貸倒引当金 | -7.74 | -8.70 | -7.69 | -11.45 | -12.79 |
| 流動資産 | 799.03 | 713.29 | 684.71 | 775.17 | 837.46 |
| 償却資産(粗) | 1,292.78 | 1,363.09 | 1,454.68 | 1,295.19 | 1,529.20 |
| 減価償却費累計額 | 736.18 | 806.08 | 908.50 | 841.29 | 919.29 |
| 償却資産(純) | 556.60 | 557.01 | 546.18 | 453.90 | 609.91 |
| 土地 | 85.98 | 94.81 | 96.64 | 93.41 | 100.06 |
| 建設仮勘定 | 50.53 | 45.21 | 29.20 | 28.37 | 33.91 |
| 有形固定資産 | 693.12 | 697.02 | 672.03 | 575.68 | 643.83 |
| 営業権 | 188.45 | 183.29 | 174.68 | 119.32 | 99.00 |
| その他 | 5.42 | 4.18 | 3.54 | 3.71 | 3.47 |
| 無形固定資産 | 193.88 | 187.48 | 178.21 | 123.04 | 102.47 |
| 投資有価証券 | 61.50 | 60.06 | 60.06 | 56.52 | 59.45 |
| 長期貸付金 | 21.52 | 19.00 | 18.87 | 14.26 | 19.70 |
| その他 | 67.66 | 68.14 | 57.36 | 53.92 | 58.85 |
| 投資その他の資産 | 150.68 | 147.20 | 136.24 | 124.66 | 138.01 |
| 固定資産 | 1,037.68 | 1,031.70 | 986.48 | 823.38 | 884.31 |
| 連結調整勘定 | 2.85 | 1.61 | 1.47 | 1.40 | 1.15 |
| 為替換算調整勘定 | 6.73 | 14.75 | 29.09 | 70.14 | 39.18 |
| 資産合計 | 1,846.29 | 1,761.36 | 1,701.75 | 1,670.09 | 1,762.10 |
| 支払手形及び買掛金 | 190.50 | 149.54 | 151.98 | 169.30 | 164.82 |
| 短期借入金 | 395.05 | 415.98 | 178.85 | 252.63 | 246.01 |
| コマニヤル・ペーパー | - | - | 133.82 | 63.95 | 33.27 |
| 1年以内償還社債 | - | - | 2.26 | 12.30 | 6.41 |
| 1年以内償還転換社債 | - | - | 15.77 | - | 17.75 |
| 未払費用 | 99.75 | 92.66 | 80.23 | 87.49 | 103.22 |
| その他 | 148.76 | 110.24 | 120.97 | 145.07 | 180.39 |
| 流動負債 | 834.05 | 768.42 | 683.87 | 730.74 | 751.88 |
| 社債 | 100.03 | 88.85 | 34.73 | 8.70 | 7.02 |
| 転換社債 | 103.38 | 103.00 | 77.79 | 76.16 | 48.90 |
| 長期借入金 | 130.16 | 97.04 | 153.56 | 81.98 | 84.76 |
| 退職給与引当金 | 150.74 | 143.39 | 152.44 | 143.31 | 157.01 |
| その他 | 37.59 | 34.41 | 33.78 | 43.64 | 40.50 |
| 固定負債 | 521.91 | 466.69 | 452.31 | 353.80 | 338.20 |
| 少数株主持分 | 34.96 | 36.99 | 38.83 | 40.46 | 53.47 |
| 負債合計 | 1,390.92 | 1,272.10 | 1,175.00 | 1,125.00 | 1,143.55 |
| 資本金 | 74.64 | 74.64 | 79.37 | 88.03 | 92.79 |
| 資本準備金 | 69.27 | 69.27 | 73.99 | 82.66 | 87.41 |
| 利益準備金 | 18.68 | 18.66 | 18.80 | 20.23 | 22.36 |
| その他剰余金 | 292.79 | 326.69 | 354.59 | 354.17 | 415.99 |
| 資本合計 | 455.37 | 489.26 | 526.75 | 545.09 | 618.55 |

付属資料 9

ブリヂストンの損益計算書（連結）
（10億円）

| | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 |
|-------------------|--------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高 | 820.42 | 1,191.23 | 1,689.02 | 1,784.10 | 1,763.89 |
| 売上原価 | 519.85 | 784.23 | 1,114.99 | 1,180.71 | 1,164.52 |
| 売上総利益 | 300.57 | 406.95 | 574.03 | 603.39 | 599.36 |
| 製品運賃 | 35.50 | 47.68 | 61.94 | 71.31 | 81.37 |
| 広告・販売促進費 | 35.12 | 44.71 | 61.12 | 72.09 | 64.20 |
| 給与手当 | 68.88 | 93.99 | 138.34 | 160.27 | 168.61 |
| 減価償却費 | 12.01 | 16.49 | 18.92 | 20.27 | 22.25 |
| その他 | 68.09 | 99.01 | 160.68 | 175.10 | 163.26 |
| 販売費及び一般管理費 | 219.61 | 301.85 | 441.00 | 499.03 | 499.68 |
| 営業利益 | 80.96 | 105.10 | 133.02 | 104.36 | 99.68 |
| 受取利息 | 4.89 | 8.41 | 9.62 | 9.05 | 12.91 |
| 有価証券利息 | 3.88 | 2.72 | 1.80 | 0.45 | 0.78 |
| 受取配当金 | 1.07 | 1.13 | 1.27 | 1.39 | 1.37 |
| 為替利益 | 0.41 | 3.95 | 6.40 | 4.17 | 0.89 |
| 雑収入 | 3.36 | 8.12 | 11.48 | 15.97 | 15.79 |
| 営業外収益 | 13.60 | 24.33 | 30.57 | 31.03 | 31.75 |
| 支払利息及び割引料 | 11.06 | 23.70 | 41.73 | 47.14 | 54.13 |
| 雑損失 | 4.88 | 10.17 | 11.53 | 25.13 | 22.59 |
| 営業外費用 | 15.94 | 33.87 | 53.27 | 72.27 | 76.72 |
| 経常利益 | 78.82 | 95.56 | 110.33 | 63.12 | 54.70 |
| 固定資産売却益 | - | - | - | 3.48 | 32.26 |
| 投資有価証券売却益 | - | 1.37 | - | - | 3.87 |
| 特別利益 | - | 1.37 | - | 3.48 | 36.13 |
| 固定資産除却損 | 2.33 | 2.19 | 2.24 | - | - |
| 在外連結子会社リストラチャージ費用 | - | - | - | - | 25.95 |
| 特別損失 | 2.33 | 2.19 | 2.24 | - | 25.95 |
| 為替換算調整 | 5.34 | 2.95 | -20.66 | 3.01 | 8.04 |
| 税金等調整前当期純利益 | 81.63 | 97.70 | 87.43 | 79.60 | 72.92 |
| 法人税及び住民税 | 42.61 | 55.85 | 79.60 | 72.08 | 61.55 |
| 税効果当期配分額 | 0.45 | -1.75 | -6.22 | -1.64 | -1.16 |
| 少数株主損益 | -2.50 | -3.37 | -4.36 | -2.89 | -3.09 |
| 連結調整勘定当期償却額 | -0.54 | -0.54 | -0.88 | -0.81 | -1.00 |
| 持分法による投資損益 | 0.43 | 0.27 | 0.83 | -0.95 | -0.97 |
| 当期純利益 | 36.00 | 39.96 | 9.64 | 4.50 | 7.47 |
| 設備投資 | 46.84 | 96.88 | 177.04 | 184.47 | 138.05 |
| 減価償却費 | 46.35 | 58.53 | 83.05 | 83.32 | 94.27 |
| 営業活動からのキャッシュ・フロー* | 110.59 | 88.03 | 70.06 | 73.79 | 77.42 |
| E B I T * | | 97.7 | 87.4 | 79.6 | 72.9 |
| 1株当たり純利益（円） | | | | | |
| 親会社 | 47.87 | 53.41 | 55.26 | 67.66 | 81.55 |
| B F S * | | | | | -38.38 |
| B F E * | | | | | n. a. |
| その他 * | | | | | n. a. |
| 計 | 58.86 | 59.05 | 13.10 | 5.85 | 9.67 |
| インフレ・ガレッジ（倍） | 9.9 | 5.6 | 3.4 | 2.9 | 2.4 |
| 利付負債／株主資本（倍） | 0.45 | 1.23 | 1.19 | 1.40 | 1.58 |
| 売上高利益率（%） | 4.4 | 3.4 | 0.6 | 0.3 | 0.4 |
| 総資産収益率（ROA）（%） | 4.5 | 3.5 | 0.6 | 0.6 | 0.4 |
| 株主資本収益率（ROE）（%） | 11.0 | 11.0 | 2.4 | 1.0 | 1.7 |
| 従業員数（千人） | 34.06 | 79.48 | 84.85 | 87.23 | 83.08 |

* 連結キャッシュ・フロー表の数値（税引後利益＋減価償却費－増加運転資本±繰延所得税±退職引当金取り崩し±有形固定資産の処分損益±有価証券売却損益等を含む）

付属資料 9 (続き)

| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|-------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 売上高 | 1,745.16 | 1,599.16 | 1,595.09 | 1,686.84 | 1,958.03 |
| 売上原価 | 1,128.37 | 1,051.88 | 1,022.58 | 1,058.08 | 1,217.47 |
| 売上総利益 | 616.79 | 547.28 | 572.51 | 628.55 | 740.56 |
| 製品運賃 | 85.26 | 77.02 | 71.84 | 78.86 | 103.27 |
| 広告・販売促進費 | 64.36 | 56.02 | 56.87 | 63.18 | 81.43 |
| 給与手当 | 166.98 | 155.91 | 153.20 | 158.81 | 168.45 |
| 減価償却費 | 22.99 | 22.35 | 20.88 | 18.68 | 19.20 |
| その他 | 156.58 | 142.82 | 146.04 | 167.90 | 181.80 |
| 販売費及び一般管理費 | 496.17 | 454.12 | 448.84 | 486.44 | 563.33 |
| 営業利益 | 120.62 | 93.16 | 123.67 | 142.12 | 177.23 |
| 受取利息 | 9.34 | 5.05 | 5.28 | 4.74 | 4.28 |
| 有価証券利息 | 0.88 | 0.89 | 1.08 | 0.81 | 0.57 |
| 受取配当金 | 1.31 | 1.29 | 1.15 | 1.34 | 1.34 |
| 雑収入 | 10.63 | 9.89 | 9.33 | 9.86 | 12.76 |
| 営業外収益 | 22.16 | 17.12 | 16.85 | 16.77 | 18.91 |
| 支払利息及び割引料 | 41.15 | 34.58 | 30.89 | 27.74 | 22.51 |
| 社債債務譲渡費 | - | - | 8.13 | 2.19 | - |
| 為替損失 | - | 8.09 | 4.61 | 7.34 | 3.07 |
| 雑損失 | 22.16 | 30.27 | 20.26 | 23.41 | 34.46 |
| 営業外費用 | 63.31 | 72.94 | 63.90 | 60.67 | 60.04 |
| 経常利益 | 79.47 | 37.34 | 76.62 | 98.21 | 136.12 |
| 固定資産売却益 | - | - | - | 4.64 | - |
| 特別利益 | - | - | - | 4.64 | - |
| 在外連結子会社リストラチャージ費用 | 11.63 | - | 13.09 | - | 5.75 |
| 長期前払費用償却額 | - | - | - | 3.81 | - |
| 特別損失 | 11.63 | - | 13.09 | 3.81 | 5.75 |
| 為替換算調整 | 11.11 | 27.96 | 16.25 | - | - |
| 税金等調整前当期純利益 | 78.95 | 65.30 | 79.78 | 99.04 | 130.37 |
| 法人税及び住民税 | 52.06 | 33.50 | 45.90 | 54.43 | 73.55 |
| 税効果当期配分額 | -4.91 | -0.72 | -0.77 | -10.70 | -17.39 |
| 税金 | 47.15 | 32.77 | 45.13 | 43.73 | 56.16 |
| 少数株主損益 | -3.73 | -4.05 | -3.74 | -3.84 | -6.29 |
| 連結調整勘定当期償却額 | -0.54 | -0.58 | -0.36 | -0.27 | -0.83 |
| 持分法による投資損益 | 0.88 | 0.49 | 1.30 | 2.94 | 3.25 |
| 当期純利益 | 28.40 | 28.39 | 31.86 | 54.14 | 70.33 |
| 海外売上高 * | 932.77 | 854.92 | 861.37 | 914.90 | 1,156.78 |
| (連結売上高に占める割合) | (53.4%) | (53.5%) | (54.0%) | (54.2%) | (59.1%) |
| 設備投資 | 169.58 | 115.90 | 77.06 | 87.76 | 127.57 |
| 減価償却費 | 99.96 | 109.26 | 102.18 | 110.15 | 111.97 |
| 営業活動からのキャッシュ・フロー | 96.5 | 116.22 | 192.23 | 137.96 | 177.00 |
| E B I T * | 78.9 | 65.3 | 79.8 | 99.0 | |
| 1株当たり純利益 (円) | | | | | |
| 親会社 | 48.44 | 22.08 | 27.87 | 41.21 | 55.71 |
| B F S * | -23.01 | 0.86 | 3.76 | 15.75E | |
| B F E * | 1.31 | 2.16 | 4.02 | 6.06E | |
| その他 * | 10.04 | 11.67 | 5.39 | 5.74E | |
| 計 * | 36.78 | 36.76 | 41.11 | 69.12 | 88.20 |
| インフレ・ガレッジ (倍) | 3.5 | 3.7 | 4.8 | 5.4 | 8.1 |
| 利付負債/株主資本 (倍) | 1.60 | 1.44 | 1.13 | 0.91 | 0.72 |
| 売上高利益率 (%) | 1.6 | 1.8 | 2.0 | 3.2 | 3.6 |
| 総資産収益率 (ROA) (%) | 1.6 | 1.6 | 1.8 | 3.2 | 4.1 |
| 株主資本収益率 (ROE) (%) | 6.4 | 6.0 | 6.3 | 10.1 | 12.1 |
| 従業員 (千人) | 85.84 | 87.33 | 89.71 | 89.41 | 92.46 |

* 海外売上高は、ブリヂストンおよび連結子会社の日本以外での売上高である。

* Merrill Lynch Capital Markets, Bridgestone - Company Report (April 8, 1996)

E は予想値

付属資料 10

セグメント情報
(10億円)

A. 事業別

| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| タイヤ | | | | | |
| 外部顧客に対する売上高 | 1,324.09 | 1,191.27 | 1,195.90 | 1,274.24 | 1,515.51 |
| セグメント間の内部売上高 | 1.75 | 1.50 | 2.09 | 2.98 | 2.74 |
| 売上高計 | 1,325.85 | 1,193.22 | 1,197.99 | 1,277.22 | 1,518.25 |
| 営業費用 | 1,226.15 | 1,117.99 | 1,094.39 | 1,161.94 | 1,372.24 |
| 配賦不能営業費用控除前営業利益 | 99.70 | 75.23 | 103.60 | 115.29 | 146.01 |
| 資産 | | | | | 1,390.85 |
| 減価償却費 | | | | | 96.31 |
| 資本的支出 | | | | | 109.51 |
| その他 | | | | | |
| 外部顧客に対する売上高 | 421.07 | 407.44 | 399.19 | 412.39 | 442.51 |
| セグメント間の内部売上高 | 31.42 | 31.29 | 14.03 | 11.61 | 16.41 |
| 売上高計 | 452.49 | 438.73 | 413.23 | 424.01 | 458.93 |
| 営業費用 | 428.86 | 418.97 | 394.13 | 397.59 | 426.91 |
| 配賦不能営業費用控除前営業利益 | 23.63 | 19.76 | 19.10 | 26.41 | 32.02 |
| 資産 | | | | | 342.14 |
| 減価償却費 | | | | | 16.44 |
| 資本的支出 | | | | | 19.35 |
| 消去 | | | | | |
| セグメント間の内部売上高 | -33.17 | -32.88 | -16.13 | -14.59 | -19.15 |
| 営業費用 | -30.46 | -30.96 | -17.10 | -15.01 | -18.34 |
| 配賦不能営業費用控除前営業利益 | -2.71 | -1.82 | 0.97 | 0.42 | -0.81 |
| 連結 | | | | | |
| 外部顧客に対する売上高 | 1,745.16 | 1,599.16 | 1,595.09 | 1,686.64 | 1,958.03 |
| 営業費用 | 1,624.54 | 1,506.00 | 1,471.42 | 1,554.52 | 1,780.80 |
| 配賦不能営業費用控除前営業利益 | 120.62 | 93.16 | 123.89 | 142.12 | 177.23 |
| 資産 | | | | | 1,762.10 |
| 減価償却費 | | | | | 111.97 |
| 資本的支出 | | | | | 127.57 |

B. 所在地別

| | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 国内 | | | | | |
| 外部顧客に対する売上高 | 900.83 | 815.45 | 802.46 | 854.15 | 914.16 |
| セグメント間の内部売上高 | 108.96 | 106.39 | 112.41 | 124.70 | 146.23 |
| 売上高計 | 1,009.79 | 921.84 | 914.87 | 978.86 | 1,059.39 |
| 営業費用 | | | | 864.29 | 936.63 |
| 配賦不能営業費用控除前営業利益 | | | | 114.56 | 122.76 |
| 資産 | | | | | 850.26 |
| 在外 | | | | | |
| 外部顧客に対する売上高 | 844.33 | 783.71 | 792.63 | 832.48 | 1,043.86 |
| セグメント間の内部売上高 | 11.82 | 10.78 | 14.76 | 21.31 | 43.71 |
| 売上高計 | 856.15 | 794.49 | 807.39 | 853.79 | 1,087.57 |
| 営業費用 | | | | 822.39 | 1,027.40 |
| 配賦不能営業費用控除前営業利益 | | | | 31.40 | 60.17 |
| 資産 | | | | | 906.32 |
| 消去 | | | | | |
| セグメント間の内部売上高 | -120.78 | -117.16 | -127.18 | -146.01 | -188.94 |
| 営業費用 | | | | -142.17 | -183.23 |
| 配賦不能営業費用控除前営業利益 | | | | -3.85 | -5.70 |
| 連結 | | | | | |
| 外部顧客に対する売上高 | 1,745.16 | 1,599.16 | 1,595.09 | 1,686.64 | 1,958.03 |
| 営業費用 | | | | 1,544.52 | 1,780.80 |
| 配賦不能営業費用控除前営業利益 | | | | 142.12 | 177.23 |
| 資産 | | | | | 1,762.10 |

付属資料 11

ブリヂストンのタイヤ生産トン数
(千トン)

| | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|------------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 日本国内 | | | | 440* | 480* | 470* | 438 | 458 | 526 | 540* |
| 海外 | | | | | | | | 400 | 450 | 540 |
| 北米・南米 * | | | | | | | | 100 | 110 | 120 |
| ヨーロッパ * | | | | | | | | 130 | 140 | 150 |
| アジア * | | | | | | | | 630 | 700 | 800 |
| 合計 | | | | 500 | 480 | 540 | 590 | 1,080 | 1,220 | 1,340 |
| 海外生産比率 (%) | | | | 990 | 960 | 1,010 | 1,020 | 1,080 | 1,220 | 1,340 |
| | | | | 51 | 50 | 53 | 58 | 58 | 58 | 60 |

資料：日刊工業新聞（1996年11月14日），p. 3

* Barclays De Zoete Wedd Securities, Bridgestone - Company Report (July 2, 1996)

* 「合計」と「海外」との差額としての数値

付属資料 12

ファイアストンの業績
(百万ドル)

| | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 予想 1997 |
|---------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|
| B F S : | | | | | | | | | |
| 売上高 | | 5,000 | 5,702 | 4,652 | 5,112 | 5,673 | 6,141 | 6,500 | 6,766 |
| 営業利益 | | | | 138 | 293 | 332 | 401 | 456 | 483 |
| 税引前利益 | | | | -102 | 46 | 84 | 185 | 255 | 302 |
| 純利益 | -200 | -350 | -500 | -142 | 6 | 29 | 130 | 172 | 237 |
| B F E : | | | | | | | | | |
| 売上高 | - | - | - | 1,450 | 1,320 | 1,414 | 1,750 | 1,800 | 1,964 |
| 営業利益 | | | | 65 | 66 | 71 | 89 | 113 | 112 |
| 税引前利益 | | | | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| 純利益 | - | - | - | 10 | 15 | 31 | 52 | 55 | 76 |
| B F S ・ B F E 合計 : | | | | | | | | | |
| 売上高 | | 5,000 | 5,702 | 6,102 | 6,414 | 7,087 | 7,892 | 8,300 | 9,730 |
| 純利益 | -200 | -350 | -500 | -132 | 21 | 60 | 182 | 227 | 313 |
| 減価償却費 * | | | 350 | 330 | 310 | 288 | 292 | 310 | 310 |
| のれん償却費 * | | | 40 | 40 | 40 | 40 | 140 | 140 | 140 |
| 退職者医療費給付引当金 * | | | 0 | 0 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| 支払利息 * | | | 234 | 192 | 150 | 150 | 135 | 114 | 102 |
| 利付負債残高 * | | | 3,900 | 2,500 | 2,500 | 2,500 | 2,000 | 1,800 | 1,600 |
| のれん * | | | n. a. | n. a. | n. a. | n. a. | 1,256 | 1,116 | 976 |
| B F S の資本金 | | | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| B F S の累積損 | | | n. a. | n. a. | n. a. | 780 * | 598 | 371 | 58 |

(注) 1. アメリカの法人所得税率は35% である。

2. のれんの償却は、アメリカでは財務報告用では40年以内での償却をすることになっている。税務報告用では、1993年の税法改正によって、1993年8月11日以降に取得した資産について、償却費が税法上の費用と認められることになり、償却期間は15年となっている。

資料：1992-1997 ; Barclays De Zoete Wedd Securities, Bridgestone - Company Report (July 2, 1996), 売上高と純利益の実績値はブリヂストンの発表数値, 営業利益と税引前利益はBZW の推定・予想値 : 1991 および * Merrill Lynch Capital Markets, Bridgestone - Company Report (April 2, 1996) 1991年の純利益は-200となっている : 1989-1990 ;日刊工業新聞 (1996年11月7日), p. 3

付属資料 13

1987年末のファイアストンの財務諸表
(百万ドル)

| | | | |
|---------------|--------|-----------|--------|
| 現金等金融資産 | 183 | 売上高 | 3,867 |
| その他 | 1,256 | 売上原価 | 2,979 |
| 流動資産合計 | 1,439 | 販売一般管理費 | 690 |
| 土地等 | 47 | その他 | -5 |
| 償却資産(取得原価) | 2,250 | 費用計 | 3,664 |
| | 2,297 | 営業利益 | 203 |
| 減価償却費累計額 | -1,106 | 所得税 | 100 |
| 有形固定資産(純額) | 1,191 | 継続事業の利益 | 103 |
| 投資 | 26 | 廃止事業 | 20 |
| その他 | 265 | 特別利益 | 22 |
| 資産合計 | 2,921 | 純利益 | 145 |
| 借入金 | 180 | 支払利息 | 43 |
| その他 | 1,003 | 受取利息 | -15 |
| 流動負債合計 | 1,177 | 減価・減耗償却費 | 154 |
| 利付長期負債 | 245 | 有形固定資産投資額 | 235 |
| 年金債務 | 183 | 増加運転資本 | 31 |
| その他 | 137 | 現金配当 | 35 |
| 資本金(普通株式) | 63 | 従業員数(人) | 53,500 |
| 追加払込資本金 | 175 | | |
| 利益剰余金 | 1,518 | | |
| 株主資本(自社株式差引後) | 1,179 | | |

交渉過程でファイアストーンがブリヂストンに対して示したファイアストンの業績見通し

| | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 |
|-------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 売上高 | | 4,625 | 4,241 | 4,432 | 4,671 | 4,917 |
| 本社費用差引前営業利益 | | 295 | 417 | 447 | 488 | 518 |
| 利息・税金差引前利益* | 204 | 285 | 316 | 348 | 391 | 423 |

* 支払利息, 受取利息, 外貨利得(損失), リストラクチャリング引当金および所得税を加減する前の利益

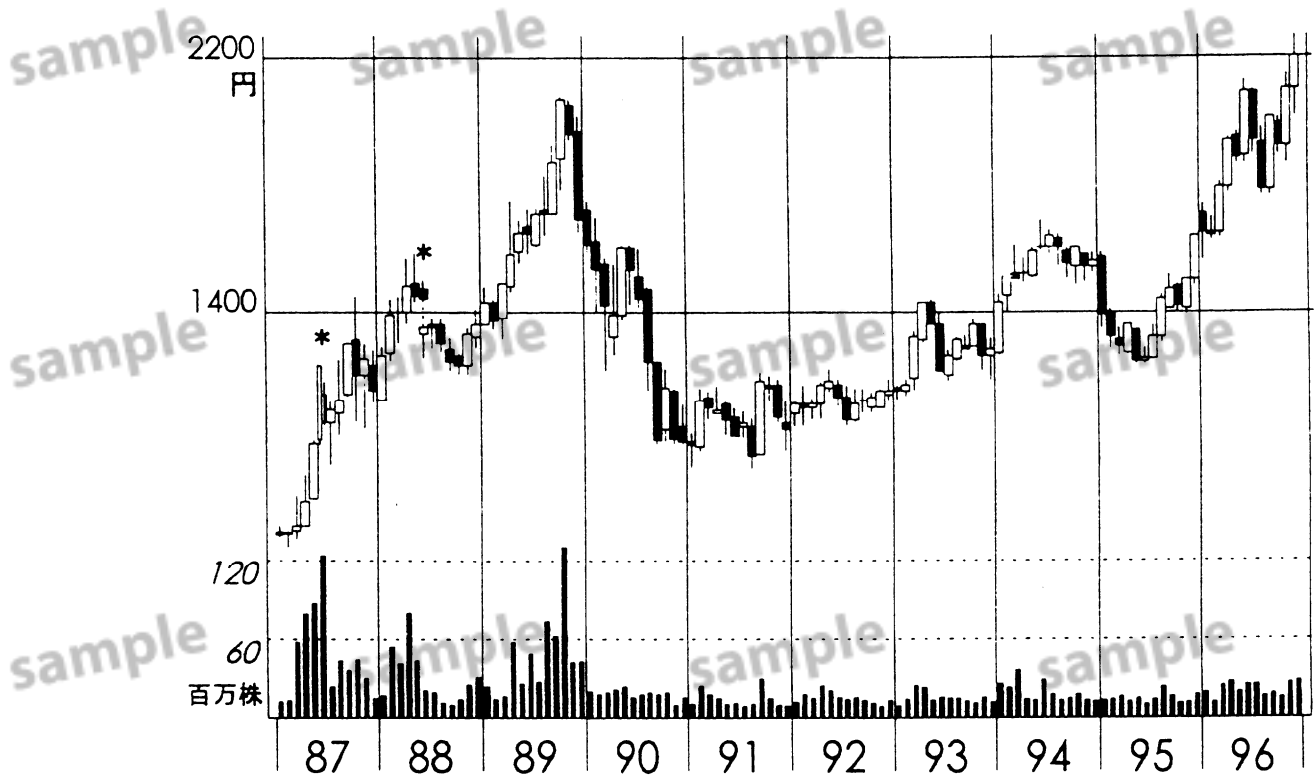
付属資料 14

ブリヂストンメタルファの財務数値
(10億円)

| | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|------------|-------|-----------|----------|----------|
| 流動資産 | 37.16 | 42.41 | 40.05 | 34.54 |
| 固定資産 | 26.76 | 25.62 | 30.28 | 38.74 |
| 資産 | 63.92 | 68.04 | 70.33 | 73.28 |
| 流動負債 | 13.35 | 14.99 | 15.73 | 16.64 |
| 固定負債 | 2.43 | 2.49 | 2.37 | 2.04 |
| 負債 | 15.78 | 17.48 | 18.10 | 18.68 |
| 株主資本 | 48.15 | 50.56 | 52.23 | 54.60 |
| 売上高 | 38.56 | 39.83 | 42.25 | 42.54 |
| 売上総利益 | 10.36 | 11.36 | 11.45 | 11.58 |
| 営業利益 | 6.62 | 7.29 | 7.22 | 6.82 |
| 経常利益 | 6.95 | 7.67 | 7.28 | 7.03 |
| 純利益 | 3.96 | 4.05 | 4.09 | 3.98 |
| 1株当たり利益(円) | 49.5 | 50.6 | 51.2 | 49.8 |
| 株価(円) 高 | - | 1,960(11) | 1,890(1) | 1,590(6) |
| 低 | - | 1,570(6) | 841(6) | 970(12) |

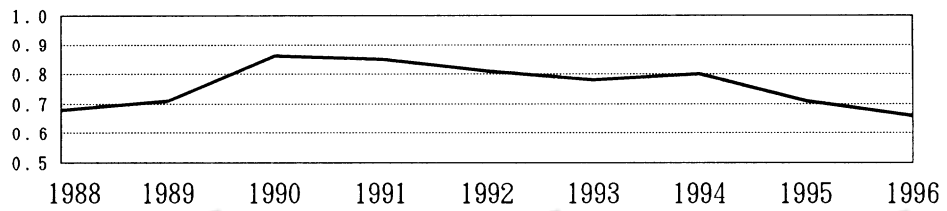
付属資料 15

ブリヂストンの株価



付属資料 16

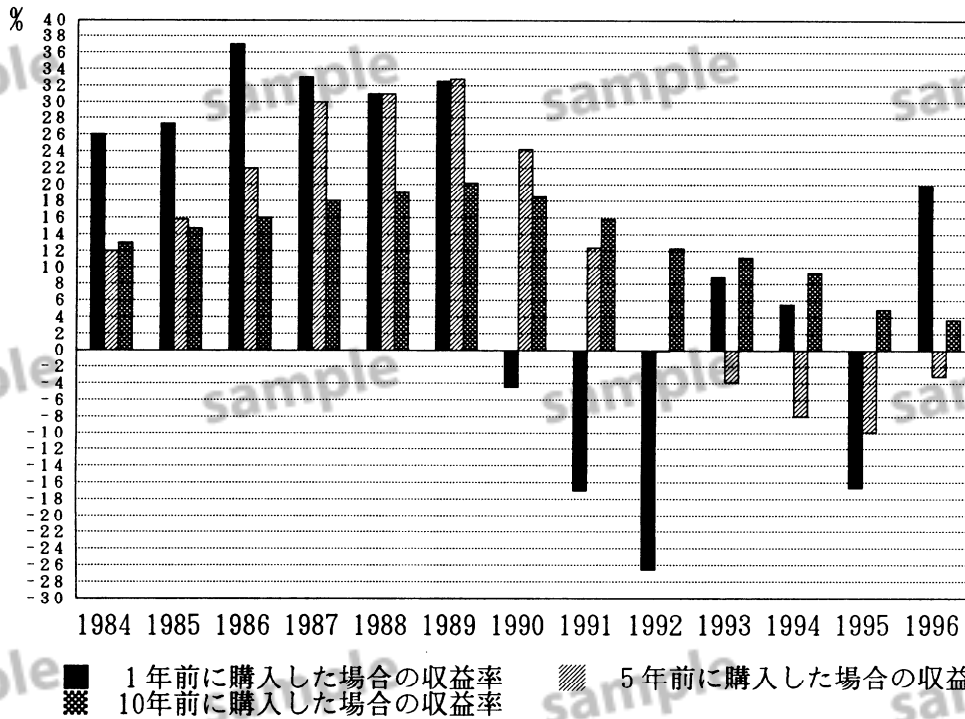
ブリヂストンのβ値



資料 : Daiwa Institute of Research, Tokyo Stock Market Quarterly

付属資料 17

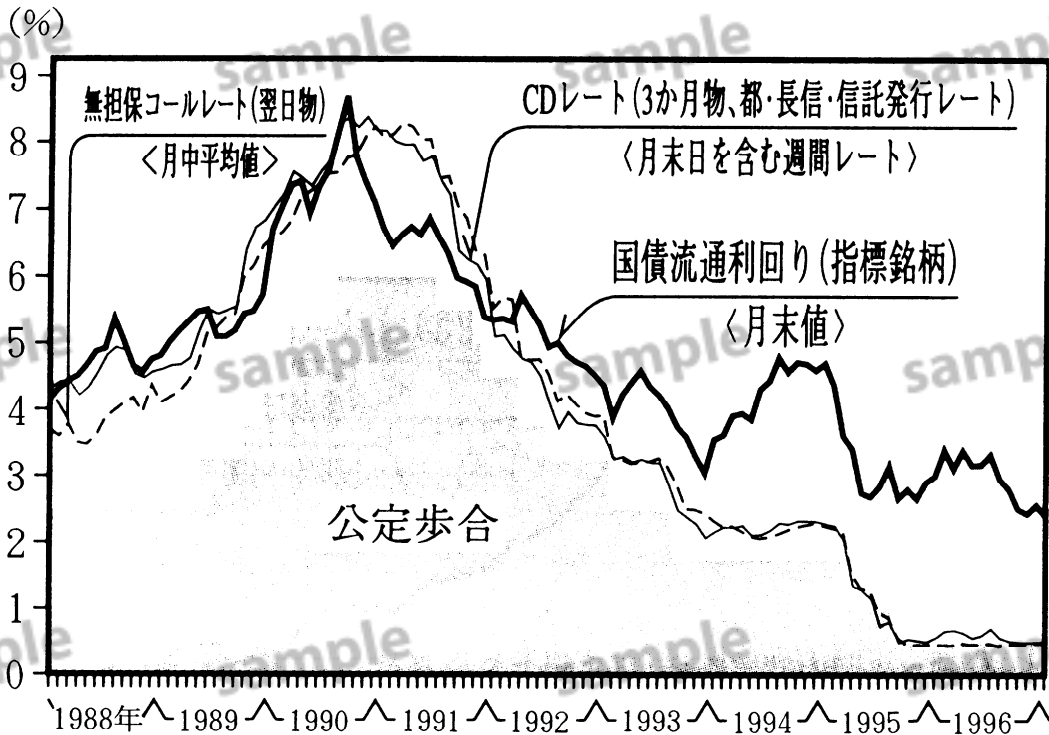
株式市場収益率
(東京証券取引所第一部市場上場株式の買い持ち型)



資料：紺谷典子監修、株式投資収益率'95(日本証券経済研究所、1996年7月)

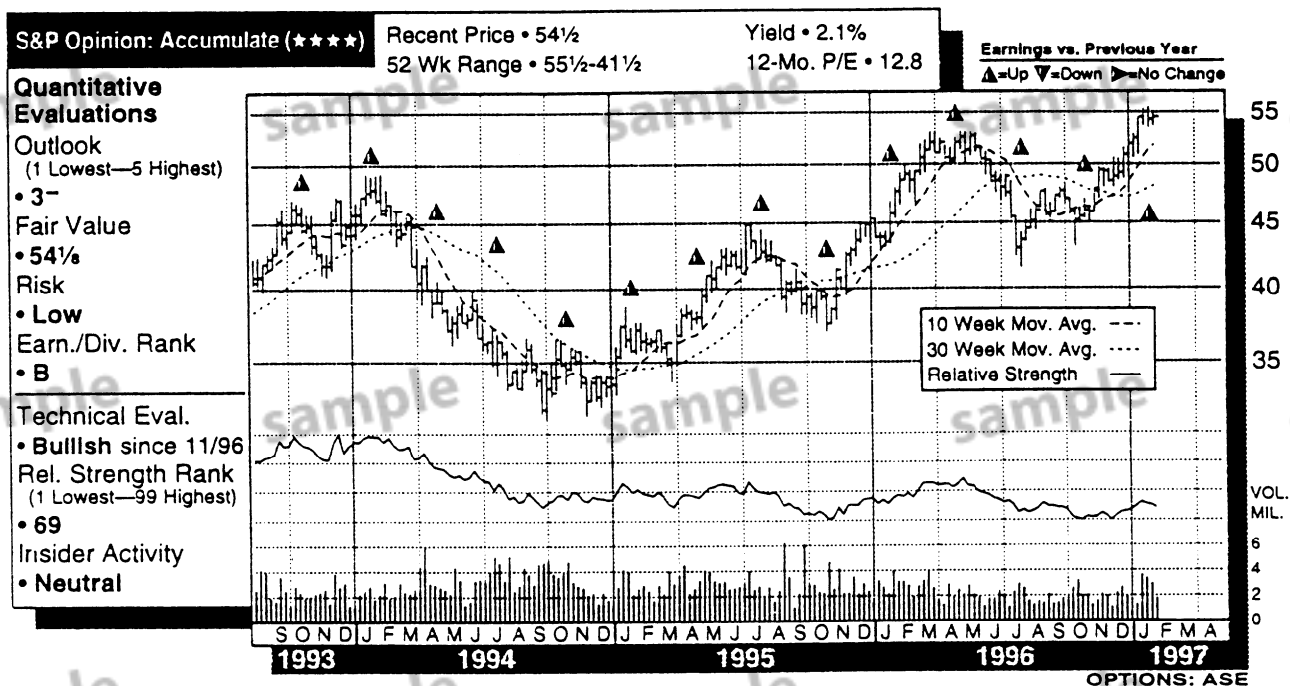
付属資料 18

日本の利率



資料：日本銀行月報 (1997年2月), p. 20

グッドイヤーの株価



β 値 = 1.13

| | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|---------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 売上高 (10億ドル) | 9.91 | 10.81 | 10.87 | 11.27 | 10.91 | 11.79 | 11.64 | 12.29 | 13.17 | 13.11 |
| 営業利益 (10億ドル) | 1.25 | 1.13 | 1.15 | 0.88 | 1.06 | 1.31 | 1.43 | 1.49 | 1.57 | 1.20 |
| 税引後利益 (10億ドル) | 0.51 | 0.35 | 0.19 | -0.04 | 0.08 | 0.37 | 0.49 | 0.57 | 0.61 | 0.10* |
| 長期利付負債/資本 (%) | 55.8 | 53.2 | 50.3 | 53.7 | 37.1 | 41.7 | 30.5 | 27.3 | 27.7 | 25.7 |
| 総資産利益率 (%) | 7.6 | 4.1 | 2.2 | n.a. | 0.8 | 4.3 | 5.6 | 6.4 | 6.5 | 1.1 |
| 株主資本利益率 (%) | 28.6 | 18.1 | 9.1 | n.a. | 2.8 | 15.6 | 22.7 | 22.2 | 20.1 | 3.1 |
| 1株当たり数値 (ドル) | | | | | | | | | | |
| キャッシュ・フロー | 7.40 | 6.17 | 4.96 | 3.23 | 4.31 | 5.69 | 5.99 | 6.46 | 6.88 | 3.61 |
| 利益 | 4.24 | 3.05 | 1.64 | -0.33 | 0.62 | 2.57 | 3.33 | 3.75 | 4.02 | 0.66 |
| 配当金 | 0.80 | 0.85 | 0.90 | 0.90 | 0.20 | 0.28 | 0.57 | 0.75 | 0.95 | 1.03 |
| 株価収益率 | - 高 | 9 | 11 | 18 | n.a. | 44 | 15 | 14 | 13 | 11 |
| | - 低 | 4 | 8 | 13 | n.a. | 14 | 10 | 10 | 8 | 6 |

* 資産除却費 (0.76), 合理化費用 (0.15) 等の特別費用 (0.87) を除いた場合, 税引前利益は1995年よりも若干増加している。

資料: Standard & Poor's, Stock Report (February 7, 1997), p.1030

大手タイヤ・メーカーの財務比率の比較 (1995年)

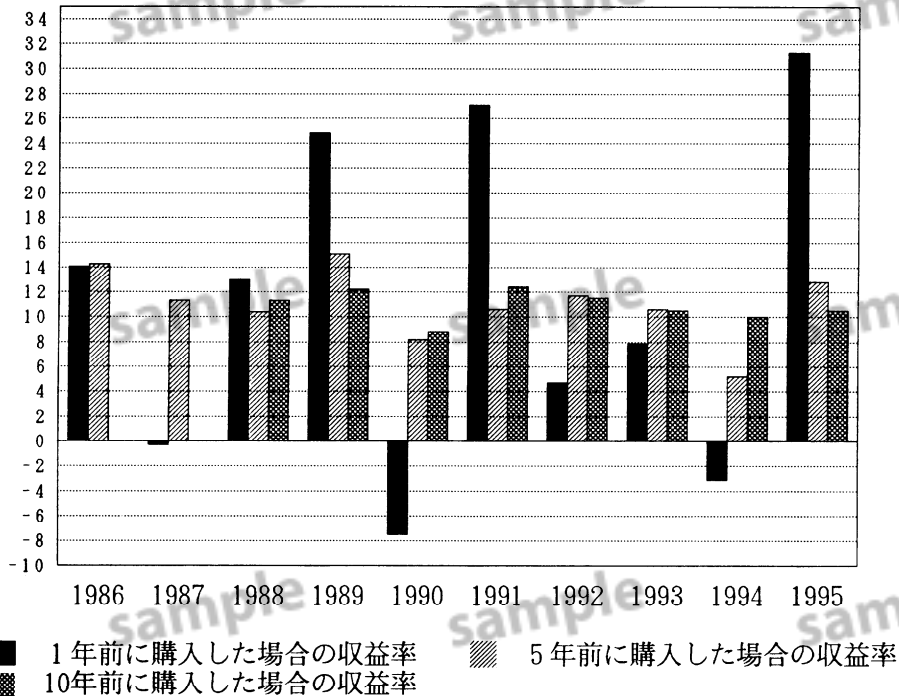
| | グッドイヤー | ブリヂストン | ミシュラン |
|---------------|------------|---------|---------------|
| ROA | 8.4% | 3.2% | 4.8% |
| ROE | 18.6% | 9.8% | 19.2% |
| 粗利益率 | 23.3% | 37.3% | n.a. |
| 営業利益率 | 8.9% | 8.4% | 8.6% |
| 利付負債/総資産 | 15.8% | 25.9% | 52.1% |
| インタレスト・カバレッジ | 8.6 倍 | 5.4 倍 | 3.3 倍 |
| 株価収益率 | 11.3 倍 | 20.6 倍 | 8.2 倍 |
| 株価/キャッシュ・フロー | 6.6 倍 | 8.7 倍 | 4.1 倍 |
| 株主資本 (年末時価) * | 7,700 百万ドル | 1.75 兆円 | 340億 フランス・フラン |

* 株価 x 発行済株式総数

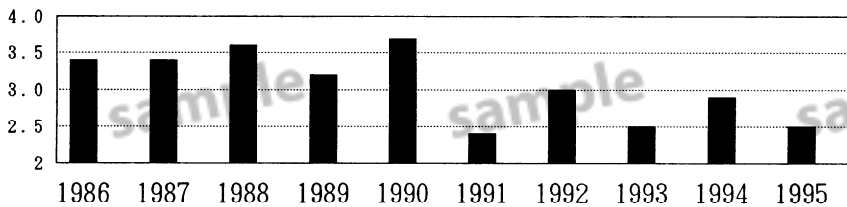
資料: Barclays De Zoete Wedd Securities, Bridgestone - Company Report (July 2, 1996)

ニューヨーク証券取引所の株価指数 (NYSE Composite Index) の変化率と配当利回り

A. 株価指数の変化率 (複利) (%)



B. 配当利回り (%)



注：指数の変化には配当利回りは含まない。

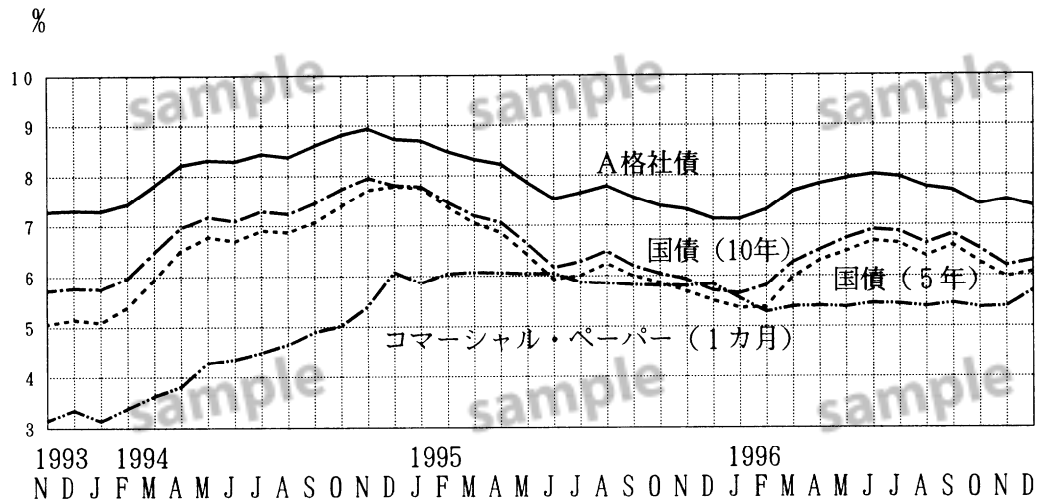
資料：New York Stock Exchange Inc., Fact Book (April 1995), pp.71 and 73

C. ニューヨーク証券取引所の上場条件

1. アメリカ合衆国企業 (1988年10月3日発効)
 - a. 直近年の連邦所得税差引前利益 2.5百万ドル, 直前2年間の毎年の税引前利益各2百万ドル, または直前3年間の累積利益 6.5百万ドルかつ直近年に最低限4.5百万ドル。(全ての3年間で利益をあげていること。)
 - b. 純有形固定資産18百万ドル
 - c. 公に所有される株式の市場価値18百万ドル
 - d. 公に所有される普通株式数合計 1,100,000株
 - e. 100株以上の保有者数 2,000人
2. 非アメリカ合衆国企業 (1976年5月20日発効)
 - a. 最近3年間の累積利益 100百万ドルで各3年間の最低利益が25百万ドル
 - b. 純有形資産 100百万ドル (世界全体)
 - c. 公に所有されている株式の市場価値の合計 100百万ドル (世界全体)
 - d. 公に所有されている株式数合計 2,500,000株 (世界全体)
 - e. 100株以上の保有者数 5,000人 (世界全体)

付属資料 21

アメリカの利子の推移



資料 : Federal Reserve Bulletin

付属資料 22

世界の自動車タイヤ地域別生産
(百万本)

| | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 北米 | | | | | | | | |
| 乗用車用 | | | 194 | 187 | 211 | 217 | 221 | 231 |
| 商用車用 | | | 38 | 35 | 41 | 45 | 49 | 52 |
| 計 | | | 232 | 222 | 252 | 262 | 270 | 283 |
| 中南米 | | | | | | | | |
| 乗用車用 | | | 36 | 36 | 37 | 37 | 37 | 37 |
| 商用車用 | | | 19 | 19 | 19 | 18 | 20 | 20 |
| 計 | | | 55 | 55 | 56 | 55 | 57 | 57 |
| ヨーロッパ | | | | | | | | |
| 乗用車用 | | | 202 | 204 | 200 | 193 | 196 | 204 |
| 商用車用 | | | 28 | 30 | 30 | 27 | 29 | 33 |
| 計 | | | 230 | 234 | 230 | 220 | 225 | 237 |
| アジア・太平洋 | | | | | | | | |
| 乗用車用 | | | 150 | 157 | 169 | 167 | 173 | 191 |
| 商用車用 | | | 80 | 82 | 82 | 79 | 83 | 91 |
| 計 | | | 230 | 239 | 251 | 246 | 256 | 282 |
| アフリカ | | | | | | | | |
| 乗用車用 | | | 10 | 9 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| 商用車用 | | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 計 | | | 14 | 13 | 12 | 12 | 12 | 12 |
| 旧共産圏 | | | | | | | | |
| 乗用車用 | | | 39 | 39 | 45 | 42 | 39 | 43 |
| 商用車用 | | | 60 | 59 | 62 | 62 | 61 | 70 |
| 計 | | | 99 | 98 | 107 | 104 | 100 | 113 |
| 計 | | | | | | | | |
| 乗用車用 | | | 631 | 632 | 670 | 664 | 674 | 714 |
| 商用車用 | | | 229 | 229 | 238 | 235 | 246 | 270 |
| 計 | | | 860 | 861 | 908 | 899 | 920 | 984 |

資料 : 日本自動車タイヤ協会, 日本のタイヤ産業 (1996および1997), p. 22

付属資料 23

世界のタイヤ需要の推定
(百万本)

| | 1990推定 | 1995推定 | 2000予想 |
|---------------|-------------|---------------|-------------|
| 北米・南米 | | | |
| 新車用タイヤ | 70 | 79 | 94 |
| 補修用タイヤ | 214 | 242 | 263 |
| 計 | 284 (44.9%) | 321 (45.6%) | 357 (44.1%) |
| ヨーロッパ * | | | |
| 新車用タイヤ | 71 | 64 | 77 |
| 補修用タイヤ | 119 | 136 | 154 |
| 計 | 190 (30.1%) | 200 (28.4%) | 232 (28.6%) |
| 日本 | | | |
| 新車用タイヤ | 59 | 43 ** | 38 |
| 補修用タイヤ | 57 | 69 ** | 81 |
| 計 | 116 (18.3%) | 112 (15.6%)** | 120 (14.5%) |
| アジア (日本を除く) * | | | |
| 新車用タイヤ | 16 | 28 | 45 |
| 補修用タイヤ | 26 | 45 | 59 |
| 計 | 42 (6.7%) | 73 (10.3%) | 104 (12.8%) |
| 合計 | | | |
| 新車用タイヤ | 216 | 214 | 254 |
| 補修用タイヤ | 416 | 492 | 558 |
| 計 | 632(100.0%) | 706(100.0%) | 813(100.0%) |

#

| | | | |
|-----------------|------|------|------|
| 日系自動車工場のアジアへの移転 | 0.9 | 1.8 | 3.0 |
| アジア (日本を除く) | 3.2 | 5.6 | 9.0 |
| 自動車生産台数 | 4.1 | 7.4 | 12.0 |
| 新車用タイヤ需要 ** | 16.2 | 28.0 | 45.1 |
| 自動車保有台数 (日本を除く) | 23.6 | 40.7 | 53.6 |
| 補修用タイヤ需要 *** | 26.0 | 44.8 | 59.0 |

* ヨーロッパは東欧・ロシアを含む

** 1台あたりタイヤ5本を仮定

*** 1台あたりタイヤ1.1本を仮定

** 実績値

資料: Barclays De Zoete Wedd Securities, Bridgestone - Company Report (July 2, 1996)

付属資料 24

世界の主要タイヤ・メーカー
(百万ドル)

| | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|-----------|-------|--------|--------|--------|--------|---------------|--------|------|
| ブリヂストン | 8,200 | 16.5 | 8,688 | 9,345 | 9,472 | 10,272(17.8) | 12,400 | |
| ミシュラン | 9,600 | 20.0% | 10,020 | 11,000 | 9,938 | 10,891(18.9%) | 12,300 | |
| グッドイヤー | 8,200 | 16.0 | 7,849 | 8,167 | 8,853 | 9,428(16.3) | 11,400 | |
| コンチネタル | 3,800 | 7.0 | 3,613 | 3,980 | 3,719 | 3,902(6.8) | 4,200 | |
| 住友ゴム | 3,200 | 6.0 | 3,060 | 3,276 | 3,223 | 3,428(5.9) | 3,600 | |
| ピレリ | 3,000 | 6.5 | 2,758 | 2,875 | 2,748 | 2,717(4.7) | | |
| 横浜ゴム | | 4.0 | 2,320 | 2,432 | 2,523 | 2,651(4.6) | | |
| 東洋ゴム | | 2.0 | 1,194 | 1,263 | 1,298 | 1,410(2.4) | | |
| クーパー | | 1.5 | 830 | 1,000 | 1,015 | 1,193(2.1) | | |
| ハンコック(韓国) | | 1.5 | 681 | 759 | 788 | 997(1.7) | | |
| クムホ(韓国) | | | 703 | 843 | 876 | 847(1.5) | | |
| オオツタイヤ | | | 621 | 689 | 665 | 784(1.4) | | |
| 合計 | | 47,500 | 50,400 | 53,115 | 53,180 | 57,773 | | |

- 資料 : 1989 : John Griffiths and Andrew Fisher, "Bidding for a heavier tread," Financial Times (September 18, 1990), p.20
- 1990 : Salomon Brothers, Bridgestone - Company Report (October 14, 1991) ; Will Dawkins, "Michelin's man aims to ride out the bumps," Financial Times (April 15, 1991), p.15 ; Jonathan P. Hicks, "Chasing Few Buyers With Too Many Tires," The New York Times (February 3, 1991), p.5
- 1991~1994 : John Griffiths, "World Tyre Industry," Financial Times (January 29, 1996), p.12
- 1995 : Raju Narisetti and Gabriella Stern, "Goodyear Allies With a Japanese Tire Maker," The Wall Street Journal (February 5, 1995), p.A3

付属資料 25

アメリカでのマーケット・シェア
(%)

| 補修用タイヤ : | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 乗用車 : | | | | | | | | | |
| ブリヂストン・グループ | 2.0 | 2.0 | 12.5 | 13.0 | 13.0 | 13.0 | 13.0 | 13.0 | 14.5 |
| グッドイヤー・グループ | 18.5 | 18.5 | 17.0 | 18.0 | 18.0 | 19.0 | 19.5 | 20.0 | 20.0 |
| ミシュラン・グループ | 8.5 | 8.5 | 8.5 | 8.5 | 14.5 | 14.0 | 14.0 | 14.5 | 15.0 |
| コンチネタル・グループ | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 | 4.5 | 5.0 | 5.0 | 4.5 | 4.5 |
| ピレリ・グループ | 4.0 | 3.5 | 4.0 | 4.0 | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 2.0 | 3.0 |
| ダンロップ・グループ | 5.5 | 6.0 | 5.5 | 5.5 | 4.5 | 4.5 | 4.5 | 3.5 | 3.0 |
| 横浜グループ | 0.0 | 1.0 | 1.0 | 2.0 | 2.0 | 2.0 | 1.5 | 1.5 | 1.5 |
| 大手3社のシェア | 29.0 | 29.0 | 38.0 | 39.5 | 45.5 | 46.0 | 46.5 | 47.5 | 49.5 |

新車用タイヤ :

乗用車・軽トラック :

| | | | | | | | | | |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ブリヂストン・グループ | 21.9 | 19.6 | 17.9 | 17.3 | n.a. | 18.0 | 17.4 | 18.2 | 17.9 |
| グッドイヤー・グループ | 33.4 | 35.5 | 35.7 | 36.5 | n.a. | 38.0 | 40.0 | 40.0 | 40.5 |
| ミシュラン・グループ | 31.4 | 30.1 | 32.0 | 32.7 | n.a. | 31.0 | 30.0 | 29.5 | 29.0 |
| コンチネタル・グループ | 13.1 | 12.8 | 12.8 | 12.0 | n.a. | 10.3 | 10.0 | 9.7 | 10.0 |
| ダンロップ | 0.1 | 2.0 | 2.3 | 1.5 | n.a. | 2.5 | 2.5 | 2.5 | 2.7 |
| 横浜グループ | | | | | | 0.2 | 0.1 | 0.1 | 0.1 |

資料 : Barclays De Zoete Wedd Securities, Bridgestone - Company Report (July 2, 1996)

付属資料 26

ヨーロッパでの主要タイヤ・メーカーのシェア

| | 1991 | 1994 | 1995 |
|--------------|------|-------|-------|
| ミシュラン | 37% | 33.2% | 32.6% |
| コンチネンタル・グループ | 16 | 17.1 | 16.7 |
| グッドイヤー | 14 | 12.1 | 11.8 |
| ピレリ | 14 | 8.8 | 8.6 |
| S P ダンロップ | 7 | 8.1 | 7.9 |
| B F E | 9 | 7.6 | 7.5 |

資料：1991：The Nikkei Weekly (September 26, 1992), p.6
 1994：European Rubber Journal (Financial Times (January 29, 1996), p.13)
 1995：Barclays De Zoete Wedd Securities, Bridgestone - Company Report
 (July 2, 1996)

付属資料 27

日本の自動車タイヤ生産・販売量
 (タイヤ本数 (百万本), ゴム量 (トン))

| | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|-------|-------|---------|---------|---------|---------|-------|-------|---------|---------|
| 生産 | | | | | | | | | |
| タイヤ本数 | 163.1 | 166.7 | 164.1 | 164.7 | 166.2 | 153.7 | 148.7 | 161.0 | 167.1 |
| ゴム量 | 975.7 | 1,023.8 | 1,031.0 | 1,019.6 | 1,011.0 | 924.3 | 932.4 | 1,037.2 | 1,076.1 |
| 販売 | | | | | | | | | |
| 新車用 | | | | | | | | | |
| タイヤ本数 | 63.4 | 62.4 | 64.0 | 62.5 | 58.9 | 51.9 | 47.3 | 47.3 | 47.8 |
| ゴム量 | 264.1 | 266.3 | 275.6 | 270.4 | 257.8 | 225.2 | 208.4 | 209.3 | 211.3 |
| 補修用 | | | | | | | | | |
| タイヤ本数 | 59.4 | 60.6 | 61.3 | 64.5 | 67.7 | 62.2 | 64.0 | 70.0 | 74.0 |
| ゴム量 | 338.9 | 354.9 | 370.2 | 391.3 | 394.2 | 358.1 | 372.7 | 402.6 | 415.2 |
| 輸出用 | | | | | | | | | |
| タイヤ本数 | 39.8 | 41.4 | 39.2 | 38.7 | 37.4 | 37.0 | 40.0 | 44.5 | 45.4 |
| ゴム量 | 373.1 | 398.3 | 389.3 | 361.8 | 359.2 | 341.5 | 365.5 | 423.3 | 445.9 |
| 計 | | | | | | | | | |
| タイヤ本数 | 162.7 | 164.4 | 164.4 | 165.7 | 164.0 | 151.2 | 151.3 | 161.8 | 167.3 |
| ゴム量 | 976.1 | 1,019.6 | 1,035.0 | 1,023.4 | 1,011.2 | 924.8 | 946.6 | 1,035.1 | 1,072.4 |
| 輸入 | | | | | | | | | |
| タイヤ本数 | 11.7 | 14.1 | 13.7 | 14.3 | 14.3 | 13.5 | 14.6 | 14.8 | 14.4 |
| ゴム量 | 48.2 | 58.3 | 58.7 | 59.5 | 60.5 | 58.0 | 65.0 | 64.4 | 69.2 |

資料：日本自動車タイヤ協会, 日本のタイヤ産業 (1996および1997), p.5

付属資料 28

自動車生産台数と自動車保有台数
 (自動車 百万台, タイヤ 百万本)

| | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 |
|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 自動車保有台数 | 52.1 | 54.7 | 57.3 | 59.5 | 61.2 | 62.8 | 64.5 | 66.4 | 68.3 |
| タイヤ販売本数 | 53.8 | 54.7 | 55.6 | 59.4 | 63.1 | 58.0 | 59.5 | 65.6 | 69.8 |
| 自動車生産台数 | 12.7 | 13.0 | 13.5 | 13.2 | 12.5 | 11.2 | 10.6 | 10.2 | 10.3 |
| タイヤ販売本数 | 55.5 | 55.1 | 56.6 | 55.1 | 51.4 | 44.9 | 41.2 | 41.1 | 41.8 |

資料：日本自動車タイヤ協会, 日本のタイヤ産業 (1996および1997), p.19

付属資料 29

大手タイヤ・メーカー 3社の1995年連結売上高の地域分散
(10億ドル)

| | 北米・南米 | ヨーロッパ | アジア | 日本 | その他 |
|--------|--------------|--------------|----------------|------------------|-------------|
| グッドイヤー | 9.5 (72%) | 2.9 (22%) | 0.8 * (6%) | n. a. (n. a.) | 0.0 (0%) |
| ミシュラン | 4.4 (33%) | 8.1 (61%) | 0.0 (n. a.) | 0.0 (n. a.) | 0.9 (6%) |
| ブリヂストン | 6.2 (35%) | 1.8 (10%) | 1.5 (8%) | 8.2 (46%) | 0.3 (1%) |

* 日本を含む () 内は構成比

資料 : Barclays De Zoete Wedd Securities, Bridgestone - Company Report (July 2, 1996)

付属資料 30

地域別マーケットシェア (1995)

| | 北米・南米 | ヨーロッパ | 日本 | アジア・パシフィック | 合計 |
|--------|-------|-------|-----|------------|-------|
| ブリヂストン | 16% | 8% | 42% | 20%+ | 18.5% |
| ミシュラン | 20% | 33% | 2% | 3% | 18.8% |
| グッドイヤー | 28% | 12% | 3% | 10%+ | 17.5% |

資料 : Barclays De Zoete Wedd Securities, Bridgestone - Company Report (July 2, 1996)

付属資料 31

世界のタイヤ業界の競争

世界の大手タイヤ・メーカーは、1990年代初め業界最悪の循環的不況を耐えるとともに、厳しいコスト削減等の合理化を実施した。1990年代中頃以降は、世界のタイヤ市場規模は約 600億ドルに伸び、価格の引き上げも実現していた。しかし、一方で、韓国のクムホやハンコックなどの低価格タイヤ・メーカーも売上高を伸ばしており、今後さらに価格を引き上げることに抑止力として作用する可能性があった。すでに、韓国メーカーはイギリスで約 25%、ドイツで約10% とシェアを伸ばしていた。¹ また、今後の世界市場のなかで、南米は堅調に推移すると見られていたが、大手タイヤ・メーカーは特にアジア市場の拡大を期待して多額の投資を進めていた。²

一方、1990年代後半に向けて、大手タイヤ・メーカーは様々な競争戦略を構築していた。³ タイヤは自動車の安定性、走行性能、乗り心地を決める重要な部品であった。タ

イヤの耐摩耗性、耐衝撃性、グリップ力（路面を掴む力）等に対する自動車メーカーの要求も高くなっていた。特に、新車開発の際には、車のタイプやその利用地域の気候、地形、道路状況などに応じた様々な新種タイヤの開発が求められていた。このため、タイヤ・メーカーとしては、研究開発に膨大な投資をする必要に迫られていた。例えば、ミシュランの開発したラジアルタイヤはそれ以前のバイアスタイヤに取って変わり、ファイアストーンはそのラジアルタイヤの開発に遅れたことが経営を悪化させた一因になっていた。このため、大手各社ともたゆまぬ研究開発競争を行っていた。これに加えて、生産設備についても多額の投資が必要であった。タイヤの製造工程は、いくつもの工程からなっていたが、いずれの工程においても、多種類の機械が必要とされていた。このため、乗用車用ラジアルタイヤを年間6百万本生産する工場（新車用タイヤでは約1.2百万台分に相当し、先進国では標準的な規模）を建設するには、約400億円もの初期投資が必要であると言われていた。このため、減価償却費も高く、売上高に占める割合は、日本の大手タイヤ・メーカーの平均で約6.5%であり、鉄鋼業に次ぐ高さになっていた。⁴

また、タイヤの生産には、かなりの事業規模が必要であり、自動車メーカーによる内製化や系列化が行われにくかった。したがって、自動車産業のなかでは、自動車メーカーに対する独立性が比較的強かった。タイヤ産業の装置産業的な性格は、需要が低迷する場合には、世界の各地域においてタイヤ・メーカー各社の販売競争を激化させていた。

このような競争激化に対応するために、グッドイヤーでは、新たにCEOに就任したギバラ氏は、「コア（核）」事業のタイヤに焦点を絞るため、非タイヤ事業からの撤退する一方で、積極的な企業買収を進めていた。1996年には、ポーランド、フィリピンおよび南アフリカでタイヤ・メーカーを買収するとともに、アメリカ国内でも工業用ベルト・メーカーを買収していた。また、ミシュランは、アメリカで今後5年間で9億ドルを投資するほか、アジアと南米での生産能力を高めることにしていた。一方、タイヤ事業のなかでも、各社は幾つもの特色ある戦略を練っていた。（1）新車用タイヤの顧客にマッチしたブランド・製品の再定義：ピレリは高級品タイヤに焦点を合わせて、売上高の半分以上を高級品タイヤで達成する方針を打ち出していた。（2）複数ブランドの管理方法の変更：グッドイヤーやコンチネンタルはヨーロッパの細分された市場において複数ブランドをブランド別に管理していたが、市場別に管理する方法に切り換えていた。マネジャー達は、それぞれの市場のなかで最もマッチしたブランドを選択できるようにしていた。（3）低価格市場への積極的参入：ミシュランやグッドイヤーは、高級品セグメントに焦点を合わせるだけでなく、シェアを高めるために、二級品、三級品のブランドを導入して、低価格

¹ ³ “Tyres in Europe,” The Economist (February 17, 1996), p. 61

² John Griffiths, “A break form the cycle of recession,” Financial Times (January 29, 1996), p.12

⁴ 稲波, 「再編進む世界のタイヤ産業」調査(三菱銀行) (1989年8月), pp.1-20

市場に積極的に取り組んでいた。(4) 価格引き上げ調整：原料高を理由に、自動車メーカーに対して価格の引き上げを要請していた。(5) コスト削減：コンチネンタルは、ポルトガルやスロバキア等の低コスト国での生産を増やしていた。ミシュランやグッドイヤーは、ポーランド企業を買収してコスト削減を図ろうとしていた。(6) 技術の向上・新技術の開発：ミシュランは、C 3 Mという革新的と評価されていた自動タイヤ生産方法を開発して、コストを大幅に削減するものと思われていた。大手タイヤ・メーカーは、これらの戦略を組み合わせることによって、新たなメーカーのタイヤ市場への参入障壁を高めようとしていた。

しかし、タイヤメーカーにとっての不安要因は、自動車メーカーの余剰生産能力の顕在化であった。The Economist 誌は、1996年には世界の自動車メーカーの生産能力が68百万台であったのに対して、実際の生産台数は50百万台にとどまり、稼働率は73%であったこと、特に、稼働率の低下は西ヨーロッパや日本で大きかったことを指摘していた。¹ それにもかかわらず、世界の自動車メーカーは、各々のマーケット・シェアを確保するために、各々が生産能力を拡大していた。個々のメーカーにとって望ましい戦略であっても、全てのメーカーがそれを追求した場合には、産業全体にとって必ずしも望ましくないという「合成の誤謬」が生じていた。多くの専門家は、自動車の世界の生産能力が今後3年間で80百万台に拡大するのに対して、需要は60百万台にとどまり、2000年までには18~22百万台の余剰能力が発生すると予想していた。自動車産業が成熟化して、新車の需要が買い換え分にとどまる一方で、自動車メーカーはグローバル化によって消費地国での現地生産能力を拡大させることが主な原因としてあげられていた。エマージング市場での需要の拡大は、余剰生産能力の一部を吸収するかもしれないが、そのようなブームのなかですら世界の稼働率は望ましい水準の80%を下回って75%程度にとどまると見られていた。このため、今後、工場閉鎖などによる生産能力の縮小が起こる可能性が指摘されていた。

¹ “The Coming Car Crash. Global pile-up.” The Economist(May 10, 1997), pp.19-20

付属資料 32

大手タイヤメーカー3社の1995年現在の生産能力
(千本/年)

| | ブリヂストン | グッドイヤー | ミシュラン | 3社計 | 合計 |
|-------------|----------|----------|-----------|---------|-----------|
| アメリカ合衆国 | 32,416 | 73,814** | 46,728* | 152,958 | 243,705 |
| カナダ | 3,300 | 11,246 | 10,296* | 24,842 | 24,908 |
| 北米計 | 35,716 | 85,060 | 57,024 | 177,800 | 268,613 |
| ブラジル | 7,128 | 8,963 | 500 | 16,591 | 30,372 |
| ベネズエラ | 2,270 | 2,886 | - | 5,156 | 6,212 |
| メキシコ | 2,151 | 4,224 | 2,033* | 8,408 | 15,298 |
| アルゼンチン | 1,848 | 1,954 | - | 3,802 | 6,151 |
| その他 | - | 3,757 | - | 3,757 | 9,551 |
| 中南米計 | 13,397 | 21,784 | 2,533 | 37,714 | 67,584 |
| スペイン | 7,392 | - | 11,600 | 18,992 | 23,612 |
| フランス | 6,376 | 5,280 | 49,251*** | 60,907 | 78,555 |
| イタリア | 3,247 | 4,224 | 21,384 | 28,855 | 38,121 |
| ドイツ | - | 8,467* | 13,980*** | 22,447 | 54,787 |
| イギリス | - | 7,128 | 7,392 | 14,520 | 37,135 |
| その他 | - | 3,195 | - | 3,195 | 36,995 |
| 西ヨーロッパ計 | 17,015 | 28,294 | 103,607 | 148,916 | 269,205 |
| 日本 | 53,671 | 206 | 6,000 | 59,877 | 138,366 |
| タイ | 3,617 | 686 | 1,426 | 5,729 | 18,814 |
| インドネシア | 2,086 | 1,690 | - | 3,776 | 14,899 |
| 台湾 | 1,452 | 475 | - | 1,927 | 82,016 |
| インド | - | 950 | - | 950 | 42,880 |
| 韓国 | - | - | - | - | 46,755 |
| 中国 | - | - | - | - | 53,956 |
| その他 | - | 2,455 | - | 2,455 | 17,726 |
| アジア計(日本を除く) | 7,155 | 6,256 | 1,426 | 14,837 | 261,844 |
| オーストラリア | 2,508 | 3,357** | - | 5,865 | 5,865 |
| ニュージーランド | 1,109 | 1,188** | - | 2,297 | 2,297 |
| オセアニア計 | 3,617 | 4,545 | - | 8,162 | 8,162 |
| トルコ | 4,462 | 2,332 | - | 6,794 | 10,525 |
| 南アフリカ | 2,904*** | - | - | 2,904 | 15,364 |
| その他 | - | 449 | 528 | 977 | 39,799 |
| アフリカ/中近東計 | 7,362 | 2,781 | 528 | 10,675 | 65,688 |
| 東ヨーロッパ/ロシア計 | - | - | - | - | 113,548 |
| 合計 | 137,933 | 148,926 | 171,118 | 457,981 | 1,193,010 |

* Uniroyal-Goodrich を含む.

** Kelly-Springfield を含む.

*** Kleberを含む.

* Fulda を含む.

** South Pacific Tyre

*** Firestone South Africa

資料: 日本自動車タイヤ協会, タイヤ年鑑(1996年)(1996年11月), pp. 219-242

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.