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。

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]

ファイアストンの買収

ファイアストンへのＴＯＢ

1988年２月16日，ブリヂストンとファイアストンは，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ンと交渉していたピレリがファイアストンに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ンに対して，１株58ドルでＴＯＢ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，慶応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).