sample

ブリヂストンと石橋家

(1)ブリヂストンタイヤの創立

久留米市において足袋製造業を営んで来た石橋徳次郎，正二郎兄弟の日本足袋株式会社（大正７年設立，払込資本金30万円）は，大正11年（1922）８月，僅かの差で同じ久留米市のつちや足袋合名会社（大正６年設立，資本金50万円，現在の月星ゴム）に先がけてゴム底足袋の生産に成功，翌年から「アサヒ地下足袋」の商品名で売り出した。需要の急増にこたえ，日本足袋は地下足袋，次いでゴム靴の量産量販体制を確立し，さらには輸出と海外現地生産を伸ばしていった。昭和２年（1927）同社の利益金は90万円，３年72万円，４年92万円と，不況の最中，九州において「右に出づるもの一人も無い」利益を稼ぎ出した。

石橋正二郎は，この資本蓄積を投入して，自動車タイヤ製造業に乗り出すことを決意した。昭和３年（1928）ごろと推定される。タイヤ製造機械を発注したのが昭和４年（1929）４月だから，それより前であることは間違いない。

正二郎が自動車タイヤ製造進出を決意した時，欧米において自動車タイヤがゴム工業の主力製品となりつつあった事情を十分考慮していた。さらに，正二郎には，今後いっそう増加するであろう自動車用タイヤ輸入を防ぎたいというナショナリスティックな使命感，タイヤ国産化の仕事を中央のしかも外資系の大会社でなく自分の手で果たしたいというチャレンジング・スピリットが働いていた。すでに，自動車用タイヤは，神戸に本社と工場を置くダンロップ・ファーイーストが大正２年（1913）に製造を開始し，これを追って，大正６年（1917）に古河財閥の横浜電線製造（のち古河電工）と米グッドリッチとの折半出資により設立された横浜護謨製造株式会社が，大正10年（1921）からコードタイヤの試作を開始し，逐次本格的生産に移りつつあった。しかし，不運にも関東大震災によって横浜護謨の横浜工場が壊滅した。同社がタイヤ工場を再建し，自動車用タイヤの市場向生産を開始したのは昭和５年（1930）10月であった。

この他，自動車タイヤ製造の動きは森村財閥の東京護謨工業，神戸の内外護謨等に見られたが，結局，本格的に発展することができなかった。したがって，石橋正二郎のチャレンジの目標は，ダンロップと再建途上の横浜護謨に絞られていたといってよい。

ところが，この正二郎の決意に対し，兄徳次郎（日本足袋社長）は強く反対した。「新

事業は危険だからやらぬ方がよい。日本足袋はりっぱな業績をあげているのだから，何も危険な事業に苦労する必要はない」というものであった。社内の技術者も取引先の三井物産も反対意見を表明した。しかし，正二郎は，あらゆる反対を押切って決意を実行に移した。タイヤ工場建設中の昭和５年（1930）２月には兄に代わって日本足袋社長に就任した。もちろん，昭和６年（1931）３月の「ブリッヂストンタイヤ株式会社」の創立に当たっては社長に就任した。

兄の反対を押切ることができた正二郎のパワーは，彼の日本足袋経営における過去の実績とその強烈な個性に裏づけられていたと考えられる。社名の由来については説明するまでもあるまい。新会社は資本金100 万円（２分の１払込），出資比率は正二郎２，徳次郎１であった。当時日本足袋の資本金は500 万円（全額払込）で株式は石橋一族が有していた。なお，徳次郎は明治19年，正二郎は22年の生まれ，二人の年齢差は３才である。正二郎の弟進一は40年生まれと若年であった。

(2)石橋一族の事業の分離

戦後の財閥解体の嵐の中で，石橋一族の事業も解体措置の対象となることが予想された。また，独禁法，集排法の実施も見通された。石橋家の兄弟は，昭和22年（1947）２月20日をもって，一族の事業の分離を断行した。具体的には徳次郎，進一両家保有のBS株21万3330株と正二郎家保有の日本ゴム（日本足袋は昭和12年４月日本ゴムに社名変更していた）株18万5788株を交換し，正二郎が日本ゴム社長を辞任するという手続きがとられた。BSと日本ゴムの間の関係は，その後，これが同じ一族の事業であったかと不思議に思われるくらい，疎遠なものになっていった。せいぜい，昭和26年，ブリヂストンビルが完成した段階で日本ゴムが同ビルのテナントとして入居したくらいの関係しかない。なお，日本ゴムの社名は現在アサヒコーポレーションである。

日本ゴムはその後一貫して株式を公開していないので，経営の実体をつかみにくい。しかし，BSが昭和28年頃から急成長を遂げ，国産タイヤのシェアの60％以上を確保し，自転車，工業用品まで業域をひろげていった結果，正二郎家の資産と徳次郎（正二郎の兄徳次郎は昭和33年死去，嗣子は長男義雄，徳次郎を襲名）家，進一（日本ゴム社長，会長を歴任）家のそれとの差は，拡大する一方であった。久留米や軽井沢にあった徳次郎・進一両家の別荘は正二郎あるいはBSの手に買取られた。

(3)株式の公開とトップ・マネジメントの交代

昭和36年（1961）５月，石橋家はブリヂストンタイヤ社の株式を初めて公開した。当時，同社はいっそうの経営拡大と巨額の設備投資資金の必要を予測し，従来のような石橋家の財力や内部蓄積に頼った増資だけではとうてい対応し得ないと判断した。また，銀行借入に依存することもできるが，健全な財務比率を維持するためには自己資本の増大が必要で

あると考えた。

大企業の株式を一家族だけが封鎖的に所有することに対する社会批判，企業内のモラールへの影響も考慮された。

25億円の資本金（5000万株）のうち従業員に対し21万2300株が1株160円で分譲され，次いで日本グッドイヤー社に100万株，銀行，証券会社，保険会社に計300万株が譲渡された。その後で500万株が1株330円で東京，大阪証券市場に売り出された。公開株式は約1000万株，総株数の20％に当たる。

その後，同社は相次いで増資を行ない，その都度，石橋一族の持株比率が減少していった。BSは，昭和59年（1984），ブリヂストンと社名を変更した。平成2年（1990）末現在，ブリヂストンの資本金は約740億円，石橋一族の持株比率は25％前後と推定される。

株式公開から2年後の昭和38年（1963）2月，正二郎は社長を退いて会長に就任，長男の幹一郎副社長が43才で社長に就任した。この時点で正二郎は74才であるが，すこぶる健康で，老齢を理由の社長退任ではなかった。目的は幹一郎の社長就任であり，正二郎自身が正式に言明した通り，正二郎は経営第一線から後退することなく，会長としてトップ・マネジメントの中枢を掌握し続けた。

昭和48年（1973）5月，石橋正二郎は引退を声明，同時に幹一郎が新会長に，内部昇進によりトップ・マネジメントに参加していた専門経営者の柴本重理副社長が新社長にそれぞれ就任した。実は，この首脳部の後退から約4カ月後にオイルショックが発生するのだが，それはこの交代に関係がない。

正二郎の引退（取締役相談役就任）は明らかに病気と老齢が理由であった。会長に就任して2～3年後パーキンソン氏病を患った上，引退時には84才に達していたのである。問題は，正二郎が引退するさい，長男幹一郎を僅か任期10年で社長から退かせ，会長に就任させたこと，社長のポストに石橋同族外の専門経営者を昇格させたことである。この二つの人事の理由は何か？

真実は明らかでない。したがって，以下は私の推測である。ただし，その後の状況の推移から見て，それほど外れた推測ではない。

幹一郎の会長就任は，正二郎が彼のトップ・マネジメントとしての能力の限界を見究めたからであろう。幹一郎は，人格が高潔すぎるほど高潔で，およそ社会の良識に反したことをしない，あるいは他人に許さない人物である。また，円満にして温厚な性格は長者の趣を感じさせる。しかし，そのような人間としての評価はトップ経営者としての資格と直接的に結びつかない。正二郎は，BSという大企業をひきい，国内のさらには国際的規模のタイヤ市場における激しい競争を勝ち抜いていくトップ経営者として，長男に物足りなさを感じたのであろう。しかも，トップ・マネジメントから追放するわけではない。会長としてBSに対する石橋家のコントロールを確保する役割を果たすことができる。

幹一郎の後任に柴本を就任させた理由は何であったろうか。柴本は東大経済学部を卒業

して，入社後，とくに販売部門で十二分に経験を積んだ上，昭和22年（1947）以来取締役であり，24年（1949）には常務取締役に就任，以後専務，副社長と昇格して来たキャリアの持主である。当年64才であり，年齢的にも申し分ない。これらの点を石橋正二郎が考慮したと当然考えられる。

しかし，問題はそこから先にひろがる。正二郎が引退した時点で，BSの取締役会には何人もの石橋家の一族・縁者がいた。社長の幹一郎の他に，副社長の成毛収一（正二郎の次女の夫），常務の平川健一郎（正二郎の甥），同石井公一郎（正二郎四女の夫）である。幹一郎は別として，これらのメンバーの中から社長を選任してもよかったのではないか。成毛，平川，石井，３人ともフルタイムの経営者であり，長年社内の実務にたずさわりつつ昇進した。成毛は東大卒業後９年間三菱銀行，海軍に勤務した後の中途採用だが，平川，石井は大学（平川は米アクロン大中退，石井は慶大卒）から直接BSに入社している。柴本の64才に比べ，平川56才，成毛53才，石井40才と若く，特に石井は若すぎた。しかし，副社長の成毛は，年齢，キャリア（取締役就任は昭和33年），人柄と実績に対する社員の信望等の点から考えて，有力な社長候補だったはずである。

どうして，石橋正二郎は，娘婿の成毛をさしおいて，血縁に関係のない柴本を社長に選任したのであろうか？

〔考えられる理由はさし当たり二つある。しかし，その一つは決定的重要性を持たなかったと推測される。最大の理由は何であったか？〕

昭和51年（1976）９月，石橋正二郎は死去した。その年１月，成毛は55才で世を去っている。正二郎死後，BSのトップは，一貫して会長（60年以後取締役名誉会長）が幹一郎，社長が内部昇進の専門経営者という体制で推移した。柴本は昭和56年（1981）３月辞任，後任には服部邦雄が就任した。服部は60年（1985）２月辞任，後任には，家入昭が就任し，今日にいたっている。この間，平川は53年（1978）に専務を辞任した。石井は翌年同じく専務を辞任，ブリヂストンサイクルの社長に転じた。現在ブリヂストンの取締役中，オーナーである石橋家の一族（縁者）のメンバーは石橋幹一郎１名だけである。

不　許　複　製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.