



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# ブリヂストン ファイアストーン社の買収

### 買収に至る経緯

1988年3月18日、ブリヂストンは米国第2位のタイヤ・メーカー、ファイアストーン社を総額26億ドルで買収することを決定した。これは日本企業による外国企業の買収額として最高額であった。そのひと月前の2月16日、ブリヂストンとファイアストーンは新しい合併会社を設立し、ファイアストンの世界的なタイヤ事業を運営することになったと発表した。15  
ブリヂストンは新会社の株式の75%を7億5,000万ドルで取得するはずであった。これはブリヂストンがファイアストンの世界的なタイヤ事業を支配下におくことを意味した。ところが、3月7日になって、イタリアのタイヤ・メーカー、ピレリがファイアストンの全株式3,330万株を一株58ドルで買いつけるTOB（株式公開買付け）に入ると発表した。買収金額は19億3,000万ドルに上った。ファイアストンの株価は年の初めには10ドルを割20  
っていたが、ブリヂストンとの合併の発表を受けて一挙に45ドルに急騰した。ブリヂストンはピレリに対抗して、3月17日ファイアストンの全株式を一株80ドルでTOBに入ると発表し、買収合戦に決着をつけた。

ブリヂストンは当初、ファイアストンのタイヤ事業の75%を取得するために7億5,000万ドルを投ずることを決定していたが、予期せざるピレリのTOB攻勢によって、ファイ25  
アストンの全事業を26億ドルで買収することになった。その結果、買収額は当初の3.5倍にはね上がり、邦価でブリヂストンの売上高の6割にあたる3,400億円に相当した。その時ファイアストーン社は北米に13工場、中南米に5工場、ヨーロッパに7工場、ニュージーランド、ケニア、フィリピンにも工場をもち、アメリカとイタリアに技術センター、リベリヤとフィリピンにはゴム園があり、そのほか、アメリカに1,500店の自動車サービス網、30  
マスターケアなどを擁し、従業員は53,000人であった。（付表1参照）

ブリヂストンは国内タイヤ市場の半分近くをにぎるトップメーカーで、国内に12工場、

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールにおけるクラス討議の資料として用いるために、主に内外の新聞雑誌等の公表記事にもとづいて、同ビジネス・スクール教授石田英夫によって作製された。ケースは経営管理上の適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。本ケースの著作権は慶應義塾大学ビジネス・スクールが所有している。 1991年9月作製。

海外ではタイ、インドネシア、台湾（資本参加）、オーストラリア（米ユニロイヤル社より三工場を買収）、アメリカ（ファイアストーン社よりテネシー工場を買収）、トルコ（合併）で工場を操業していた。かつてシンガポールとイラン（合併）でも工場を操業していたが、情勢の変化により撤退している。ブリヂストンは戦前1931年に設立されたが、戦後になってトップメーカーとしての地位を固めた。同社の社是は「最高の品質で社会貢献」  
5  
することとされ、これまで堅実経営に徹して、同業他社を圧倒する地位を確保してきた。（付表2参照）。同社の社員数は約16,000人（国内のグループ全体では35,000人）で、1988年の総売上高6,200億円の4分の1はタイヤ以外の製品（化工品・スポーツ品など）であった（付表3参照）。

ファイアストーン社は1900年に創立された名門タイヤ会社で、1970年代前半までは順調な業績をあげてきたが、70年代後半タイヤのラジアル化に後れをとり、技術的に不完全なラジアルタイヤ「ファイアストーン500」を販売して2,100万本に上る回収を余儀なくされた。78年には2億ドル以上の赤字を計上して経営危機に陥った。  
10  
(注)

ファイアストーン社は1979年12月、フォードの部品会社社長だったジョン・ネビン氏を最高経営責任者（CEO）に迎え、会社の再建に当たらせた。同社がファイアストーン家以外からCEOを迎えたのは初めてのことであった。ネビン氏は長くフォード社に勤めた後、ゼニス・ラジオのCEOとなり、その間に日本のエレクトロニクス・メーカーに対して激しい批判と訴訟をくり返したことがあった。ネビン氏は就任後直ちにファイアストンのリストラクチャリングに着手し、80年3月には一挙に北米の7つのタイヤ工場の閉鎖を決定した。80年代を通じてタイヤ工場の閉鎖や統合をおしすすめ北米の工場は12に減り、107,000人の従業員は半減した。同社の売上高は80年の48.5億ドルから87年の38.7億ドルへ低下するが、この間収支は1億2,200万ドルの赤字から1億3,000万ドルの黒字へと回復した。  
15  
20

80年代のアメリカのタイヤ産業は、ファイアストーン社に限らず、首位のグッドイヤー社を含めて各社とも買収、乗っ取り、合併の波に洗われた。ネビン会長はタイヤ産業の将来性に明るい展望をもっていなかった。自動車産業のグローバル化に伴ってグローバル化するタイヤ市場において、ファイアストーン社の技術的・財務的資源をもってしては長期的な成功は難しいという認識にたって、ネビン会長はタイヤ事業の競争力を強化するため、84年には合併の相手の探索を始めた。ブリヂストンはその中の1社であった。その後ファイアストーンとブリヂストンの間で断続的に交渉が行われ、88年2月に合併協定の合意に到ったのである。  
25  
30

(注) ファイアストーン社のリストラクチャリングの経過については、ハーバード・ビジネス・スクールが開発した「ファイアストーン株式会社」（慶応大学ビジネス・スクール・ケース）が詳しい。

## 買収後の経営方針

「世界のタイヤメーカーで生き残れるのは3社しかない」というのがブリヂストンの家入昭社長の認識であった。ブリヂストンとファイアストンの合併計画の発表直後に、家入社長は「ブリヂストンの欧米での知名度は低く、ビッグ3への納入実績もない。両社が地域や技術、商品で互いに補完し合えば強力なパワーになる」と合併の意義を強調した。これまでブリヂストンは「合理化によるコストダウンの連続で自己資金の蓄積に努めてきた。これを有効に使う時がきた……円高の災いを福に転じ、チャンスをものにしたい」と家入社長は語った（『日本経済新聞』1988年2月21日）。

一転してファイアストーン全社の買収に踏み切った直後、家入社長はファイアストンの経営方針について次のように述べた。「原則は現経営陣のもとで、独立した会社として運営してもらおう。意思決定もアクロン本社だけで済むようにする。……ただタイヤ工場は、5年前にファイアストーンから買収して運営がうまくいっているテネシー州のトラック用タイヤ工場の経験を生かし、ブリヂストン式生産方式を導入する。……ファイアストーンがこれまで進めてきた合理化は適切なもので、現在の生産設備、人員は必要にして十分だろう」（『日本経済新聞』1988年3月20日）。

家入社長は買収後の経営方針について次のようにも述べている。「① 対等のパートナーとしてファイアストーン社の人々を遇する。② それぞれの企業体質や企業カルチャーの主体性を保ちながら有機的に融合することでシナジー効果を発揮したい。……ブランドや経営は任せて連合体として展開していこうとしている。」「経営陣は前の役員会の5人のメンバーをそのまま残します。彼らは……会社を再建した人たちです。修羅場を潜り抜けてきていますから、経営能力は十分にあるし、私どもも信頼しています。……早い話、われわれが経営を取って代わることはできないんです。……日本人はどうしても必要な、生産性の高い製造法とか、チームワーク、品質保証のやり方とか、裏方に徹してやらなくてはならないと思うんです。……ファイアストーンという名前は非常に知名度が高い。これを生かしていくデュアルブランド政策を採るつもりです。」（NOMURA SEARCH 1988年9月）

買収の1年後、ブリヂストンはファイアストーンに対して3年間で総額15億ドルを投資する計画を打ち出し、同時にネビン会長の退任と江口ブリヂストン会長のアクロン駐在という人事を発表した。ブリヂストンの家入社長は次のように語った。「現在ファイアストーンに残っている工場は、この10年間設備投資をする余裕が全くありませんでした。……まず陣腐化したハードウェア（工場）やソフトウェア（社内の志気）を立て直すことが必要でしょう。1930年代、ファイアストーンはアメリカ最大のタイヤメーカーでしたが、今は『安かろう、悪かろう』の代名詞になっている……。」（『経済界』1990年1月）。

ブリヂストン側の経営方針と家入社長の言動について、ファイアストンのネビン氏は次  
(注)  
のように述べている。

「ファイアストーン社内には両社の合併に対して当初から好意的な反応が見られたが、家  
入社長が直ちに、シカゴとアクロンまでやって来て、多数の社員グループと会見し、将来  
の成長可能性大なる組織において彼らは価値ある、尊敬さるべきパートナーであると述べ  
た。それによって、好意的な反応はたしかなものになった。家入社長は同じメッセージを  
伝えるために、フランス、イタリア、スペイン、カナダ、アメリカのいくつかの都市を広く  
歩いて社員に会った。ブリヂストンの経営者たちはファイアストーンを『買収』したとは  
決して言わなかった。彼らはその代わりに『合併』或いは『パートナーシップ』を用い、  
そしてその態度が真摯だったので説得力があった。……」

ファイアストンの幹部と技術スタッフを家入氏は重要視し、彼らのロイヤリティを求め、  
会社は彼らに報いたいと語った。……組合（全米ゴム労組）の態度すら好意的だった。以  
前は組合は我々経営者を“工場を閉鎖する奴ら”と見ていたが、新しい会社はタイヤ産業  
に身を入れているのを知っていた。彼らにとってオーナーが日本人であるか米国人である  
かよりも、雇用安定と仕事の機会の方が大事なのだ……。」

ブリヂストンのように私とファイアストンの経営陣やテクニシャンを敬意と丁寧さをも  
って遇するアメリカの会社はありえないだろう。ブリヂストン以上に、買収後の人事、人  
間関係面を上手に扱えるアメリカの会社はないだろう。家入社長以下ブリヂストンの経営  
者は、我々の意見を求め、尊重してくれた。我々が永く会社に留まってくれることが大事  
なのだと言った。このような扱い方が日本企業の買収では通例なのかどうかはわからない  
が……。」

## ファイアストーン・テネシー工場の買収

### 買収と再建の経緯

1983年1月、ブリヂストンは、テネシー州ナッシュビルにあるファイアストーン社のタイ  
ヤ工場を5,200万ドルで買収した。その工場は中・重量クラスのトラック用ラジアルタイ  
ヤの工場であった。ファイアストンのネビン会長は、タイヤの生産は乗用車と軽トラック  
用にシフトする方針であった。ネビン会長は就任後間もない80年9月にテネシー工場をブリヂ  
ストンに売却したいという意向を旧知のソニー盛田会長に伝え、盛田氏はブリヂストンの

(注) ファイアストーンとブリヂストンの交渉経過について、一方の当事者のネビン氏が語った記事に次のものがある。John J. Nevin, "The Bridgestone/Firestone Story", California Management Review, Vol. 32 No. 4(1990), 及びJohn J. Nevin, "The Bridgestone/Firestone Merger : an Insider's Account", The Journal of Business Strategy, July/August 1989.

石橋会長を紹介した。

盛田氏の仲介で始まったブリヂストンとファイアストンの交渉は2年後に実を結び、ブリヂストン・アメリカ製造会社の社長として、当時ブリヂストン本社の海外担当専務の石橋和夫氏がナッシュビルに赴任し、テネシー工場再建の指揮をとった。<sup>(注)</sup>

当時その工場は、労働者の3分の2に当たる400人余がレイオフされており、操業率は5割以下という状態で、生産性、品質、従業員のモラルも極度に低下していた。

石橋社長以下新経営陣は、品質最優先を基本方針として、4年間で生産量を4倍にするという目標を設定した。米国で最良のトラック用ラジアルタイヤの生産、日本製ブリヂストンと同等のタイヤの生産を目指し、「今日の品質は明日の量につながる」というスローガンを掲げた。買収当時、その工場は日本の工場に比べて非常に汚かったので「整理整頓はみんなの仕事」と訴え、「良品の生産はきれいな職場から」という品質改善の初歩の徹底を図った。最高の品質のタイヤを生産するには機械(Machine)、原材料(Material)、製造方法(Method)、人間(Manpower)の「4M」の改善が不可欠だとして、それぞれ対策を講じた。最も困難であったのは「人間」の変化、とくに「各従業員に品質意識を植えつけること」であった。

そのための手法として、石橋社長はTQC(全社的品質管理)とMBO(目標管理または方針管理)を採用することにした。いずれも米国原産の経営手法であるから、アメリカ人に理解され易いはずだと石橋社長は考えたのである。

当初、管理職スタッフと現場組合員の間には不信感が根強かった。駐車指定の特権の廃止、マネジャーだけの夫婦パーティの廃止、コンサルタントの指導による泊まり込みの人間関係改善セミナー、全管理者に対する社長面接などを次々に実行した。また管理職、一般従業員、組合幹部ら多数を継続的に日本に2~3週間派遣して研修させ、テネシー工場の従来のあり方と日本のブリヂストン方式のちがいを目のあたりにして比較検討させた。

管理職やエンジニアに対しては現場・現物の重要性をくり返し強調するとともに、労働者には作業ミスの報告を奨励して、「ミスの表彰」をしたこともあった。QCサークルも実施したが、参加は自発性にまかされた。84年には日本での「全ブリヂストンQCサークル発表大会」に代表が参加した。

石橋社長以下日本人スタッフ30数人のたゆまぬ働きかけによって成果が徐々に現れてきた。1985年半ば頃、レイオフされていた組合員全員の復職が完了した時、石橋社長は祝いの席上で「増員と生産性向上は両立することが証明された」と述べた。同じ年に全米ゴム工業会により労働安全の最高賞を受賞し、また業界誌の調査でテネシー工場のタイヤが米国市場で最高という評価を受け、日本製ブリヂストン・タイヤと同等とみなされた。

(注) 石橋氏自身の体験をまとめたものとして次の文献がある。Kazuo Ishikure, "Achieving Japanese Productivity and Quality Level at a US Plant", Long Range Planning Vol.21, No.5, Oct., 1988.

年から85年の3年間で生産量は3倍、生産性は2倍、不良率は半分になった。以上のような経営指標の向上により、買収後3年目の85年下期には待望の黒字転換を達成できた。この3年間にブリヂストンは買収金額にほぼ匹敵する5,000万ドルの追加投資をテネシー工場に対して行った。

石樽社長は85年12月、全従業員を夫婦づれでナッシュビル市内を流れる川の観光船「ジェネラル・ジャクソン号」に招待してあいさつしたが、“We are in the same boat”と結んで喝采を浴びた。石樽氏は買収工場に乗り込んで以来、「我々は同じ船の上に乗っている」と折りにふれ社員に訴えてきたのであった。

### 石樽社長ら幹部の回顧

石樽氏は当時をふり返って次のように語った。

「アメリカでタイヤ工場を新設するか買収するか両案がありましたが、経済的理由で買収を選びました。買収工場を再建できる自信が最初からあったわけではありませんが、買った以上は全力投球しようとしたわけです。買収後のマネジメントでは企業文化をいかに変えていくかがポイントであり、従業員との間に信頼関係を確立することがカギになります。信頼を得るのにまる2年かかりました。社長の私が言いだしたことはどんな反対があってもやり遂げる、右顧左弁はしないこと、言行一致、有言実行が肝心です。実績が出てくると信頼が生まれ、自ずと好循環が生まれます。」

日本流のマネジメントはアメリカのブルーカラーには受け入れられる、と石樽氏は感じていた。その反面、日本式経営は、ホワイトカラーの特権や既得権を侵す面がある。そのため「ここは日本ではない」と米人ホワイトカラーの反発を招いた。ホワイトカラーはブルーカラーと同一視されるのを嫌い、そんな扱いをされるなら「いっそのことホワイトカラー組合をつくらねば」と言いだす者もいた。スタッフと労働者の二つの集団の対立を解消すべく石樽氏は心を砕いた。

ブリヂストンからテネシー工場に派遣された日本人は32名ののぼり、加えて短期の応援者がやってきて、多い時には合計数十名の派遣者・応援者が働いていた。ラインに入ったのは石樽社長と技術・生産・管理担当の各役員の4名だけで、他はアドバイザーとして米人と1対1のペアを組んで指導に当たった。アドバイザー制を採用した理由として次の点があげられた。(1)主役はあくまでもアメリカ人であることを示して彼らのやる気を起こさせる (2)組合があるのでアメリカの組合の協約ルールを守りながら管理しなければならないが、日本人にはその準備ができていない (3)日本人は、技術移転が終り次第、3～4年の期間で順次帰国させる計画であり、ラインに入ると交代に伴う引継ぎが難しくなる (4)アメリカでは誰が誰にレポートするという責任関係が明確である。日本人は英語が不十分なのでそうした関係には入らないほうがよい。

米人幹部の間には「アドバイザー制は二重組織になるのでよくない」という反対意見もあった。日本人の中にも「アドバイザーは命令権がないので仕事ができない」という者もいた。しかし、彼等も1年間アドバイザーを経験したあと、「ラインに入るのはやはりかんべんしてほしい」と石博社長に述懐した。言葉の問題と組合関係の責任を負うことが大変だとわかったためだと言う。「工場の買収当初は、早く変化を導入し定着させなくてはならない。そのため日本人が手取り足取りやるにはアドバイザー制は都合が良かった。いつまでもその体制でよいかどうかわからないが」と石博氏は述べている。

テネシー工場の米人幹部、エガート製造部長はブリヂストンの買収以来の変化について次のように語った。<sup>(注)</sup>

「われわれが日本に行きアイデアを持ち帰って工場を変えました。日本のやり方を決して強制しませんでした。社長と3人の副社長以外はアメリカ人がマネジメントを担当しています。日本から非常に良いアドバイザーが来て協力してくれました。ファイアストーン時代に比べて、コミュニケーションがととても良くなり、労働者の態度も変わりました。未だ十分にマネジメントを信頼していないふしもありますが、買収以降ストライキはなくなりました。またオペレーターが保全（メンテナンス）の仕事を或る程度できるようにすると同時に、職場の清掃をジャンターにまかせず、オペレーター自身が職場をきれいにするように仕向けました。残っている問題点としては、日本に比べると不良率がまだまだ高いこと、生産性もまだ低いこと、それとマネジャーの訓練が未だ不十分なことがあげられます。」

フィリップス労務課長は、ブリヂストンになってからの重要な変化として、職場慣行の変更、労働協約の先任権条項を修正して、基幹職務への配置について先任権を適用せず、マネジメントの人事権を認め、配置の弾力性を確保できるようにしたことをあげた。ホワイトカラーについても、部内を整理統合して仕事の範囲を拡げるようにした。

製造担当の平井副社長はブリヂストンの工場管理の方針と課題について次のように語った。

「レイオフはしないという約束はしますが、事実上レイオフはしていません。もしも景気後退で余剰人員が生じるような場合には日本のブリヂストンからの輸出減で吸収してもらいたい。この工場で私が一番強調しつづけたことといえば、スタッフとマネジャーが現場に出て行くようにすることです。エンジニアは生産工程に関心が乏しく、作業者まかせという状態でした。現場に行けば問題解決が早いということを彼らも分かっているのですが、現在でも部屋に閉じこもりがちです。この工場のすべての職務に職務記述

(注) 1987年8月の面接記録による。

書がありますが、個々の職務を拓げるように努めています。まず仕事があって、仕事に人をあてがうというアメリカ流の考え方は、人材のばらつきが大きいため標準化しないとコントロールできないという事情があるように思います。しかしそういう仕組みは人のやる気と能力の向上を阻害するように思えてなりません。我々の考え方をきちんと説明すれば彼らも分かってくれます。仕事の範囲を拓げるとともに、設備の改善と新設備の導入をすすめる生産性の向上に努めています。機械・設備面の改善にはこれまで買収費用の倍くらいかけているでしょう。

買収当初のスクラップ率は日本の50倍という高さでしたが、現在では10倍くらいに下がっています。せめて5倍くらいにしたいと思っています。そのためには機械がよく保守されているか、そしてオペレーターが注意深く見守っているかがカギとなります。今後オペレーターに身につけてほしいことは、彼ら自身が管理的要素—予防保全、安全、品質、改善—を負担すること、つまり工程管理や品質管理の一端を担うようになることです。現在この工場の直接生産性は日本の半分という水準ですが、品質と生産性を日本に近づけるためのポイントはその辺にあると言えます。」

## ブリヂストン—ファイアストンの誕生

### オーコット社長の見解

1989年8月1日、ブリヂストン—ファイアストン社の発足と同時に、ジョージ・オーコット氏は社長兼最高経営責任者（CEO）に就任した。オーコット氏はファイアストン生えぬきの人で、入社以来タイヤ工場勤務が長く、多角化部門子会社社長、カナダ子会社社長、製造担当副社長、タイヤ部門総責任者などを歴任し、買収後に社長に就任した。オーコット氏は、ネビン氏がファイアストンのCEOに就任以来、彼の下で働いてきた。ネビン氏はブリヂストン—ファイアストン社の発足に際してCEOをオーコット氏に譲り、90年1月には会長職も辞任することになった。ネビン氏は当年62才であった。

オーコット氏は1989年8月初旬、ブリヂストン—ファイアストンのアクロン本社で次のように語った。

「ネビン氏は攻撃的かつ強靱な精神の持主で、難しい局面で毅然と決定を下す人でした。リストラクチャリングの過程で、おそらく早過ぎる決定もあったかもしれませんが。人の再配置や解雇についても同じことが言えます。しかし解雇者の経済的条件などには十分配慮する人でした。ネビン氏がファイアストンに乗り込んできた時、会社は債務危機、製品のリコールと訴訟に追われ、株価は従来の26ドルから6ドルまで落ち込むという状況でした。多数のタイヤ工場を閉鎖し、利益をあげている多角化部門を売却して負債を減らし、経営を建て直しました。ネビン氏のリストラクチャリングは成功したと言えますが、彼はタイ



ヤ事業に長期的な展望をもっていませんでした。多角化をすすめ、タイヤ事業は縮小して他社との合併にもっていくという戦略でした。私も住友ゴムに対して合併の打診にあたったことがあります。

ブリヂストンによる買収は素晴らしいことです。パートナーを組むべき相手は正しくブリヂストンです。ピレリと組んだ場合、ヨーロッパや南米で工場の重複がありますが、ブリヂストンの拠点は日本とアジアだけですから両社は見事な地域的補完関係にあり、合併により自ずとグローバルなタイヤ会社が出現する訳です。また技術センターもブリヂストンは日本に、ファイアストーンはアメリカとイタリアにありますので三極体制となります。更に、ブリヂストンは技術に強いから、ファイアストンの技術を強化できるし、ブリヂストンの財務力によって企業の成長をサポートできます。一方、ファイアストーンはアメリカとヨーロッパでのマーケティングとビジネス・コンタクトによってブリヂストンを助けることができます。両社の合併はまさに理想的な組合せと言えましょう。」

買収後の変化についてオーコット氏は次のように語った。

「合併を嫌がっている幹部はいないと思います。もしそうなら、退職者がたくさん出たはずですが。買収成立後1年余で、辞めた幹部は3人だけです。情報担当と国際部門の副社長2人が辞めました。辞めさせたのではなく自発的な退職です。それとネビン会長が自分の後継者として外部から招いて社長兼最高運営責任者（COO）となったスター氏が辞めました。彼は結局古巣のエマーソン・エレクトリックのトップに復帰しました。彼らは日本の会社の子会社に居るよりも、公開会社のトップの地位を選んだのかもしれませんが30才位の若いマネジャー（MBA）が将来のことで多少戸惑っているのかもしれませんが。この会社に留まってトップへの昇進をめざすか、それとも公開会社に移るべきかという迷いです。彼らよりもっと年上のマネジャーは長い間タイヤ事業に身を投じてきた人たちだから、ブリヂストンとの合併によって雇用が長期的に安定することを歓迎しています。合併後、新卒採用を再開しましたが、我々が望むような人材が採れるようになりました。ブリヂストーン-ファイアストーンを成長会社と見て、働きたいという若者が出てきたのは喜ばしいことです。」

労働者は合併を非常に喜んだと思います。ブリヂストンはタイヤ事業に身を入れ、成長路線をとることを彼らは知っており、長期的に雇用安定が期待できるからです。労働者に雇用保障を約束したわけではありませんが、ブリヂストンが買収したテネシー工場での出来事をみな聞いて知っているし、ブリヂストンは人間に関心が深いことも労働者はわかっています。企業の成長さえあれば、生産性が向上しても、タイヤ工場で働き続けられると思っている、つまり、雇用安定を確信しているわけです。

部門別に見ると、技術陣の積極的な態度には正直なところ驚きました。実は彼らは合併に反対していたので、ブリヂストンの技術陣と協力していけるかどうか心配していたので

ですが、杞憂に終わりました。全くオープンな態度で協力し合い、両方の技術を合わせて最高の技術をつくろうとしています。財務の面でもよいコミュニケーションが行われています。問題があるといえるのはマーケティングの分野です。激しい論争が行われ、広告のあり方、ブランド戦略、顧客関係など未解決の重要問題が残っています。」

5

異なった歴史と社風をもつ両社の合併についてオーコット氏は次のように述べた。

「私が竹内氏（経営企画担当副社長）と一緒に仕事をしていて最大のチャレンジはブリヂストンとファイアストンの文化的統合の問題です。毎日が学習の連続です。アメリカ人は個人で、素早く決定する傾向がありますが、日本人はゆっくり時間をかけ、コンセンサスを得て決定する傾向があります。我々アメリカ人は決定を早く下しすぎるかもしれません。もう少し反省の時間をもつべきかもしれない。真向うからの対決的論争はアメリカでは問題解決に役立ちますが、日本では必ずしもうまくいかないようです。」

10

私として別の文化に対する感度を良くすること、ブリヂストン社内でどのように決定が行われるのかをよく理解することが極めて大事です。ブリヂストンがしようとしていることを我々が理解し、我々がしようとしていることをブリヂストンに理解させる必要があります。我々はみな環境の産物です。日本で行われていることがアメリカでは必ずしもうまくいかないし、その逆も然りです。共通の目的をもち、パートナーに学びつつ、相手の文化を知ることは素晴らしいチャレンジだと言えます。」

15

両社の統合のスピードは早いとは言えませんが、過去1年間にかんりの進歩を見せました。先程技術陣の交流振りに満足していましたが、工場における変化の導入が早急に進んでいないことにはかなりフラストレーションを感じています。両社の技術を合わせて新しいタイヤを作るには実に多くの問題を解決しなければならないのです。本社について言えば、ネビン会長が本社をシカゴに移しており、ブリヂストン・アメリカの本社がナッシュビルにあったわけですが、それをアクロンに統合するという問題があり、地域的、感情的要素もからんでいます。」

20

合併後、日本との交流が盛んに行われています。マネジャーだけでなく、監督者、技術者、労働者、経理担当者、人事担当者も日本に行っており、日本へ出張で行った人は少なくとも200人にのぼります。また日本のブリヂストンから欧米のファイアストンに赴任した人は100人くらいです。アクロン本社に20人、ウィルソン工場に10人、ディケータ工場に5人というように。アメリカに重点がおかれていますが、ヨーロッパの拠点にも日本のブリヂストンから技術者が派遣されています。彼らは情報を交換し、調和を促進し、企業文化の同化のために働いているのです。」

25

ブリヂストンによるファイアストンのテネシー工場買収の経験を、今回の合併に生かそうとしています。多数工場をもつ大企業の合併には、一工場の場合にはない多くの解決すべき問題があると言えます。」

30

1989年8月1日のブリヂストン-ファイアストン社の誕生後の変化についてオーコット社長は次のように語った。

「とくに大きな変化はありませんが、米国ブリヂストンの社長だったマッキン氏が合併会社の執行副社長となり、またネビン氏が見ていた自動車サービス店チェーンのマスターケアを私が見ることになりました。この度我々はトランジション・コミティを設置しました。ファイアストン、日本のブリヂストン、米国ブリヂストンからの計6名よりなる委員会で、移行に伴うあらゆる問題を検討し、経営陣に会社の再編成について勧告することを任務としています。その下に専門委員会として、財務、人的資源、生産技術の3委員会が置かれています。トランジション・コミティは統合を推進するために重要な役割をはたすことが期待されています。」

1989年末に退任することになったネビン氏についてオーコット氏は次のように述べた。

「ネビン氏は日本の親会社、ブリヂストンのために働く上でかなりの困難を感じていたと思います。特にブリヂストンだからと言う訳ではなく、彼の20年間にわたる独立会社のCEOとしての経験と彼の性格からくる彼自身の経営スタイルのせいです。彼は自分の決定を下だす人ですから、日本の経営文化になじむのは並みの人以上に難しいと思います。日本人の上司のところや或る問題をもって行っても、すぐに決定が下だされることが多いと思いますが、ネビン氏の所に問題をもって行けば、直ちに決定が下だされます。ネビン氏はゼニス時代、日本の電機会社とやりあう中で、日本の経営慣行と文化を理解するようになりましたが、それに沿ったようには行動することはできない人です。彼はブリヂストンとの合併以来、悩みましたし、自分をコントロールしてよく忍耐したと思います。」

### 竹内副社長の見解

ブリヂストン-ファイアストンの副社長(Senior Vice President) 竹内規浩氏はブリヂストンの米国販売会社及び製造会社の幹部を歴任したあと、88年8月にファイアストンの執行副社長としてアクロンに赴任した。竹内氏は4年間を過ごしたテネシー工場の経験とブリヂストン-ファイアストンの経営問題について次のように語った。

「ナッシュビル工場のように一工場の買収の場合は、世界にまたがる多数の工場、事務所の管理にくらべると、買収後の管理もはるかに容易です。何かしようとする、マネジャーだけでなく、監督者、労働者、組合幹部にもすぐに働きかけることができます。われわれがテネシー工場で行ったことは、ファイアストンの全社に自ずと伝わりました。またテネシー工場を通じて、ファイアストンの幹部とも知り合うようになりました。」

テネシー工場にはブリヂストンが好まないような慣行がいろいろありました。私の考えでは、技術的变化にはお金がかかるし、時間もかかるとしても、さほど難しいことではあ

りません。それに対して、人間の考え方をを変えるのははるかに難しい。われわれは何の準備もなしにテネシー工場に行き、変化を導入したのです。あの工場を買収後すぐにやったことはといえば幹部用のパーキング指定をなくしたくらいです。日本ではこうだと言って押しつけることはしませんでした。日本とアメリカの慣習、文化は異なるのですから……。

5

同様に、ここアクロンでも日本のやり方、意思決定のしかたはこうだと押しつけることはしていません。お互いに意見を言いあい、時間をかけて混合文化をつくろうとしています。文化の違いからくるフラストレーションはたしかにあります。しかし、多くの人は互いになぜ相手がそのようにするのかを理解しようとしています。互いに忍耐づよくなければなりません。アメリカで事業をするのだから、日本人が表面に出るのは好ましくない。アメリカ人を前面に出し、彼らに実績をあげさせ、我々は黒衣に徹しようという考えです。アメリカ産業は現在やや停滞していますが、日本人ができないことを成し遂げたのがアメリカ人なのですから、良いものがたくさんあるはずですが、株主であるブリヂストンの期待にいかに応えるかという課題に直面し、彼らは人間としての考え方のドラスチックな変化を求められていると言えましょう。我々はブリヂストンの基本的なフィロソフィについてずいぶん話し合いました。話し合いを通じて会社の目標を文書化し、もっと目に見えるものにする必要でしょう……。

10

15

私がオーコット氏に『社長の役割は、自分が居なくても組織が動くようにすることだ』という、彼は『それは自分が要らないということではないのか』と反問しますから、『そうではない。あなたはより高次の仕事をしてもらいたいのだ』と言ってやります。テネシー工場で課長たちに対して言ったのと同じことのくり返しです。

20

彼と私の役割、権限ははっきりしていません。売上50億ドルの会社の社長の権限がはっきりしていないのでは、フラストレーションもたまります。本社にはトップ組織の権限責任をはっきりさせた方がよいと言っています。アメリカ人との関係だけでなく、国際的なグッド・ビジネスのためにそれをはっきりさせた方がよいと思います……。

25

## 江口会長のアクロン赴任

1990年1月、ブリヂストンは江口禎而会長を、同社の米国子会社、ブリヂストンファイアストーン本社のあるオハイオ州アクロンの駐在とした。同時に同社のネビン会長は退任し、CEO兼社長のオーコット氏がCEO兼会長となった。江口氏は同社の役職には就かないが、オーコット会長と週1回定期的に打ち合わせをして経営方針を確認し合うとともに、社内の重要会議には出席することになった。

30

米国の業界誌『タイヤ・レビュー』（1990年8月号）は江口氏のインタビューを行い、次のように伝えている。

35

「ブリヂストンの江口禎而会長が日本の本社からアクロンに移ったのはただ『事実を守る』ためである。『私のここでの役割はこの会社の日常業務に関与することではない。われわれのビジネスを適切な方向に向けること、および重要事項の意思決定と実施をスピードアップするためだ』と江口氏は語った。『東京に居た時にははっきり見えなかったこともここではじかに見ることができる。ここに居て私は現象を見るだけでなく、人々の感情も知ることができる』と江口氏は説明した。彼の役割を明らかにするもっと詳細な職務記述書はないのかと求められて、ブリヂストンのベテランは次のように応えた。『オブザーバーというのは正しくない。オブザーバーよりもっと私は関与している。おそらく、組織の促進役、動機づけ役といったところだろう。……』

江口氏はファイアストーンが問題のある会社であることを認めた。……テネシー工場を買収してからファイアストーンをよりよく知る機会がふえたが、ブリヂストンとファイアストーンは或る程度異なった方向に向かっていることが判ってきたと江口氏は言う。……ファイアストーンはよい技術をもっているが、『問題が時折起こるのは、市場における顧客のニーズが技術陣に適切に伝えられているのかどうか、また技術陣が顧客の要求に応えようとしているのかどうかによる』と江口氏は言う。

買収の完了直前にGMによる購買打ちりの発表を知った時はショックだったと江口氏は認めた。『しかしよりよい製品をつくり、よりよいサービスを顧客に提供しつづけさえすれば、GMが購買政策を見直し、将来関係が修復する日がくると信じたい。』と江口氏は語る。」

1990年6月6日の英紙「フィナンシャル・タイムズ」紙は「期待に反するファイアストンの再生」と題して大略次のような記事を載せた。

「日本のタイヤ・メーカー、ブリヂストンが2年前に26億ドルで買収したアメリカの会社、ファイアストーン・タイヤ・アンド・ラバー社における困難を、ブリヂストンは今では隠そうとしない。ブリヂストンが直面している難局を公けに認めたことになるが、同社社長の江口禎而は今年の初め、プライドをかなぐり捨てて旅立ち、オハイオ州アクロンのファイアストーン本社に移った。ファイアストンの復活が実現するまで彼はそこに常駐することになるろう。

日本の経営者団体・経団連のメンバーでもある64歳の江口氏は、事態を泰然と見守りながら、東京本社との連絡は最新の通信手段と頻繁な出張で容易に確保できるので問題ないと語った。ファイアストンの再建は江口氏にとっても、またブリヂストンの将来にとっても決定的に重要なことなのだ。昨年12月までの1年間、そのアメリカ子会社はブリヂストンの連結ベースの利益を75%減少させ、96億円(6,350万ドル)まで低下させた。売上高は

ファイアストーンを含めると41%増の1兆6,890億円にのぼるが、売上高純利益率は3.4%  
から0.6%へと急落した。<sup>(注)</sup>

1992年までファイアストンの収支は均衡しないだろうとブリヂストンは見ている。……  
ファイアストンの再建と統合が軌道に乗りさえすれば、ブリヂストン・グループはタイヤ  
業界の他の2人の巨人—アメリカのグッドイヤー及びフランスのミシュラン—と対等の立  
5 場で競争するという目標に到達できると期しているのだ。

『大きな会社だけが生き残れる。この産業では規模が重要だ』と家入昭社長は語る。家  
入氏と彼の同僚はファイアストーンを買収する前から同社には問題があることを知っていた。  
買収の5年前に、彼らはファイアストーンの一工場を買収したが、その工場は新たな設備投  
資の欠如が何をもちが如実に示していた。しかしブリヂストンはその工場をよみが  
10 えらせた。同じことをファイアストーン全体に対して行うのは決して容易な仕事ではないと  
いうことをブリヂストンの幹部は知っていた。しかし、彼らは、日本とアジアの拠点に匹  
敵するような北米とヨーロッパの拠点を擁する外国のパートナーを求めていたのである。

…

そこでブリヂストンはファイアストーンに目を付け、同社のタイヤ事業を12.5億ドルで買  
15 うことに合意した。ところが、イタリアのメーカー、ピレリ社が横槍を入れてきて対抗的  
なTOBを仕掛けた結果、ブリヂストンは最終的には26億ドルを支払ってファイアストーン  
全社を買収し、7,500人のホワイトカラー・スタッフを含む54,000人の従業員と二つの本  
社を抱える羽目になった。その時家入氏はその買収を「鯨が鯨を呑み込んだ」と表現した。  
ブリヂストンの動きは早かった。6ヵ月以内に、15億ドルの近代化計画を発表して、ファ  
20 イアストーンがないがしろにしてきた結果を取り戻すことにした。また、ファイアストンの  
シカゴ本社とテネシー州ナッシュビルにあるブリヂストン自身のアメリカの本拠を閉鎖し  
て、アクロンに本社業務を集約した。大規模なレイオフが引き起こす政治的な影響をおそ  
れて、同社は希望早期退職制によってファイアストンのマネジメントをスリムにし始めた。  
しかしながら、昨年の半ば頃までに、ファイアストーンが期待に速やかに応えていないこと  
25 が明らかになった。家入氏が言うには、彼の帝国の両側の生産性の差は1988年に比べると  
縮小してはいるが、依然として非常に大きい。ファイアストーンは昨年、54,000人の労働者  
で45億ドルの売上げがあった。ブリヂストンは30,000人の労働者で売上げは70億ドルであ  
った。1992年までにこのギャップを埋めるのが目標である。

ブリヂストンは上記の資本投資計画の成果があがることを信じている。導入しつつある  
30 日本の新しい技術の価値を最大限にするためには、アメリカとヨーロッパの労働者及び監  
督者の質を向上させることが必要である。今年の初めに、ブリヂストン・グループは姉妹  
工場の制度を発足させ、ファイアストンの欧米にある13の工場と日本の8つの工場の間

(注) ブリヂストンの業績の推移は付表3を参照。

姉妹関係を結ばせた。規模と製品が似通った工場同士を組み合わせたのである。姉妹工場は毎日情報を交換している。これは日本人マネジャーがファイアストーン側を監視しているという事実の婉曲な表現である。日本から派遣された従業員のチームがファイアストンの工場を巡回している一方で、ファイアストンの従業員が訓練のために日本に派遣され、その途次彼らは日本の労働者の家に泊まることもある。常時、約 200人のブリヂストンのスタッフがファイアストンの支援にあっている。常務取締役の小野晃熙氏は次のように述べる。『われわれはアメリカの環境を変えることはできない。休みを取るなどといったり、二交代制の代わりに三交代制を取らせることはできない。それでもあちらでわれわれにできることはある。』

ブリヂストンは前進している。製品の不良率は2年間で半減したと推定されている。1人当たり生産性はブリヂストンの60パーセントという数値から70乃至80パーセントへと向上した。しかし、ファイアストンの労働者を気落ちさせることをおそれて、同社は具体的な数字を明らかにすることを拒んだ。ファイアストーンに取り組むにつれて、ファイアストーンの本当の問題は工場現場にあるのではなく、工場の上に鎮座するマネジャー層にこそ問題があることがブリヂストン側にも判ってきた。家入氏は次のように言う、「後知恵になるが、会社全体を買うより一工場を買う方が楽である。と言うのは、工場にはお役所仕事はないからだ。われわれはアメリカ流の官僚制が充満した本社を買ったわけだ。』

ブリヂストンは無駄遣いされる時間とカネの大きさにショックを受けた。部門マネジャーは自分の権限を維持し拡張することに関心があり、他部門に相談することはめったにない。ファイアストーンは典型的な『アメリカ方式のトップダウン・マネジメント・スタイル』をとっていた。そこでは指示命令はトップから下に流される。ブリヂストンは日本式のボトムアップ型マネジメントを導入し始めている。日本型経営では、労働者は命令にただ従うのではなく、マネジャーに提案するよう強く推奨される。江口氏をアクロンに駐在させたことは、ファイアストンのマネジャーにショック療法を施そうという努力の必然的な結果であった。江口氏は日常的な意思決定の権限はもっていないが、意思決定を促進することが期待されている。そして、小野氏の表現によれば、『日本式経営をマネジャーに教える』ことも期待されている。小野氏はそのねらいはファイアストーンに圧力をかけることではないと述べた。とは言っても、『ブリヂストンの会長がアクロンに派遣されたという事実はブリヂストンがファイアストーンに強くコミットしていることを象徴する。もし誰かプレッシャーを感じない人がいたとしても不思議ではない』と小野氏は付け加えた。」

## ファイアストンの業績悪化と対策

1991年3月30日の『フィナンシャル・タイムズ』は大略次のように報じた。

「日本のタイヤメーカー、ブリヂストンは、損失を出しているアメリカ子会社、ブリヂ

ストーンファイアストーンに対するコントロールを強めることを計画し、そのため日本のトップマネジメントを派遣してアメリカ人経営者に代えることにした。3年前にブリヂストンがその世界的拡張計画の一環としてファイアストーンを26億ドルで買収して以来、ブリヂストンは、工場を改善するために15億ドルを投じたにもかかわらず、その会社を黒字化することができていない。ファイアストンの赤字は日本の親会社の収益に対する重荷となっており、同社を黒字化することはブリヂストンの将来にとっても緊急事となっている。 5

昨日発表された役員の大異動の結果、ブリヂストンの専務取締役、海崎洋一郎氏がジョージ・オーコット氏に代わって会長兼CEOに就任することになった。ブリヂストンによれば、オーコット氏は56歳の年齢で『自発的に引退』すると言う。同社は連結決算の結果を発表して、ブリヂストンファイアストーンが昨年472億円の赤字を出し、日本の親会社があげたかなりの利益をほとんど帳消しにしてしまい、同社の連結利益を45億円にまで低下させたことも明らかにした。当初計画されていた1990年の連結利益は200億円であった。前年の連結利益実績は96億円だった。 10

ブリヂストンは昨日、1992年にはブリヂストンファイアストンの収支を均衡させるという目標は不変だと述べた。しかしながら、1991年のブリヂストンの連結利益は100億円と予想されており、そのことからブリヂストンファイアストーンは1991年も大赤字を見込んでいることがわかる。 15

オーコット氏は、ブリヂストンがファイアストーンを買収した時の社長であり、昨年1月に会長になったばかりだった。それと同時に、ブリヂストン会長江口禎而氏がアクロンのファイアストーン本社に移り、近くで見守ることになった。江口氏は今回の人事異動で退任した。ブリヂストンは日本人経営者によるコントロールの強化が必要だと考えたようだ。江口氏は日常業務の責任は負わなかったが、海崎氏はそれを負うようになる。…… (注) 20

ブリヂストンの発表では、ブリヂストンファイアストーンは北米とヨーロッパ市場でのタイヤ需要の低迷に苦しんでいる。生産の低下によりコストが上昇した。ブリヂストンの売上高は6%上昇したが、税引前利益は43%下落し、631億円になった。海崎氏はブリヂストンファイアストーンのコスト削減に努めるだろう。アメリカでの経営はこれまで、アメリカの反日感情をおおることを恐れて丁重に扱われてきた。ブリヂストンの30,000人に対してファイアストーンは54,000人の従業員を擁するが、自発的措置のみによって人員を削減してきた。ブリヂストンがこうした行き方をいつまでも続けられるかまだはっきりしていない。」 25 30

1991年4月1日の米紙『ウォール・ストリート・ジャーナル』は「ブリヂストンはアメリカ会社の買収で大問題を抱える」と題して大略次のように伝えた。

---

(注) ファイアストンのタイヤ事業を管掌する社長。ほかに自動車サービス事業管掌と多角化事業管掌の社長がいた。



「海崎洋一郎が問題を抱えるブリヂストン-ファイアストンの新しいトップとして東京から赴任した時、彼の最初の仕事は通訳を探すことになる。彼は英語を話さないのだ。同社は1990年に3億5,000万ドルの赤字をだし、先月500人のマネジャーが職を失った。海崎氏の前任者、ジョージ・オーコット会長はその中の一人として先週退任した。更に多くの失職と多分工場の縮小も見込まれる。……」

日本のトップ・タイヤ・メーカーがファイアストンを買収してから3年、合併したブリヂストン-ファイアストンは期待されたコスト回収もマーケティング上の成果もあげていない。……

これまでのところでは、グローバリゼーションはパンクしている。ブリヂストンは大きくなれば強くなるという仮定を立てていた。実際には、悪い時期に拡大し、激化した競争市場への対応に失敗した。その帰結は、過剰設備、シェア競争、そして膨大な赤字に悩む業界の最後の大決戦である。

コンチネンタル社によるゼネラル・タイヤの買収、ミシュランによるユニロイヤル・グッドリッジ・タイヤの買収を含む一連の買収の中で、ブリヂストン-ファイアストンは明らかに最も危ない立場におかれている。そしてそれは『日本人が無敵艦隊ではないことを証明している』とファイアストンのかつてのコンサルタントは語った。『ブリヂストンは無数の問題を手に入れた訳だ。』

不運もあった。買収直後にGMがファイアストンからの購入中止を発表し、同社のタイヤの1割を占める最大の顧客を失った。その打撃に加え、アクロンと東京の文化的ギャップがある。言葉と仕事のスタイルの違いからくる問題だ。常時夜9時まで働く日本人は、アメリカ人の同僚が同様に遅くまで働かないのを理解できない。アメリカ人側は大部屋や互いに顔をつき合わせるオフィスのレイアウトといった日本流のやり方に苦情を言う。……

イタリアのピレリが一株58ドルを提示し、ブリヂストンが一株80ドルで買収合戦に終止符を打った時、コンサルタント、アナリスト、現在およびかつての経営幹部は一律に、設備が限界的な会社の値段として高過ぎると述べた。……ジョン・ネビンがその8年前CEOに就任した時、ファイアストンは1,300万本の欠陥ラジアル・タイヤの回収でよろめいていた。1980年、赤字と工場閉鎖の泥沼の中でファイアストンの株価は7ドルを割っていた。……

ネビン氏もその同僚も一株80ドルの買収で財を成して大喜びだった。……ファイアストンの元コンサルタントは言う。『日本人は大方ネビンの言葉に従って買った訳だ。』1970年にネビン氏はゼニス・エレクトロニクスのCEOとして日本のテレビに対する反ダンピング法適用で争う「日本バッシュャー」であったから、皮肉な運命だ。……

『ネビンは明確な戦略をもち、それをみごとに実行した』とファイアストンの前幹部は語った。ブリヂストンの戦略はさほど明確でなかった。……ブリヂストンは、他社がファイアストンを買うのを妨げるためにファイアストンを買収したことはまちがいない。ブリ

グスタフは日本とアジアでは支配的なタイヤ・メーカーだが、他の地域ではとるにたらない存在だった。同社の日本における主要なライバルの住友ゴムが1987年に北米のダンロップの事業を支配下においた時に、ブリヂストンは行動に移る時がきたと決断した。……

ブリヂストンは長い間ファイアストンを尊敬してきた。同社は1931年に石橋家により設立されたが、石橋の英語を逆にしてファイアストンを真似て社名をブリヂストンとした。……家入社長は買収契約の直前にネビン氏のオフィスに来て、買収後もブリヂストンはファイアストンの経営陣を確保できるかどうかの保証を求めた。ネビン氏はそれを保証し、買収は成立した。

しかし、ネビンとブリヂストンのパートナーシップの亀裂はすぐに表面化した。ネビン氏はほとんど独力でファイアストンを救った、タフで強烈な経営者であり、新しい会社の経営はどうあるべきかについて強い信念をもっていた。彼は両社の販売マーケティングの組織をひとつにすることを望んだ。そしてふたつの別々のブランドを各市場で売るのではなく、各市場で強い方のブランド名を合併会社の唯一のブランドとすべきだと考えた。競合ブランドを提供するのはナンセンスだと彼は主張した。ことに、一方が強い市場では他方が弱いのであるから、と。

しかしブリヂストンの幹部はその考えに強く反対した。または、少なくともブランドの統一に対する社内の強い抵抗を抑えようとはしなかった。いずれにせよ、多くの識者はそれが決定的な誤りだったと考えている。何故なら、それによって合併のメリットとしてのコスト削減の大部分を無にってしまったからだ。当年62才のネビン氏は1990年1月に辞任したが、その退任は円満なものであったと強調している。……

或る流通業者は「ブリヂストンはアメリカのビジネスのやり方をわかっていない。彼らは100万本のタイヤを一本の不良なしに製造できるかもしれないが、マーケティングとセールスのことになるとまるきりダメだ」と言う。日本人はアメリカ市場の激烈な競争に対する備えができていないと批判する人もいる。……ブリヂストンは日本市場の約半分を支配しており、顧客のために骨を折る必要がない。アメリカでも、ブリヂストンはマーケティングよりも製造を重視している。ファイアストンの生産設備に10億ドルを投じ、更にテネシーの新しいトラック用タイヤ工場の建設に3.5億ドルを投資した。……そして余分の職能や人員を削減せずに、合併直後に技術的問題を解決するため製造と研究を中心に約500名のホワイトカラー・スタッフを増員した。ごく最近まで、経営陣は縮小に乗り気ではなかった。……

すべての外国のタイヤ・メーカーが縮小するアメリカ市場でシェア拡大をはかると、産業全体の問題となる。自動車会社の需要が縮小する中でタイヤ・メーカーは買替市場で在庫をダンピングして、赤字をつづけている。……

先週、オーコット氏は辞任したが、彼自身は日本人が所有する会社のCEOは日本人のほうがよいと語った。同社は6人からなる役員会を発足させ、トップ・マネジメントの仕

事を新CEOの海崎氏と新COOのジェームス P. マッキャン氏に分担させた。61歳のマッキャン氏はブリヂストン側の人間（合併前の米国ブリヂストン社長）で、タイヤの生産とマーケティングの経験によってナンバー2の地位に就いた。

彼らが下さなければならない決定は心地よいものでないことは明らかだ。57歳の海崎氏は決断力のある人として知られており、ブリヂストンの非タイヤ部門を積極的に拡大して実績を認められた。彼の非タイヤ部門の経歴が強みとなるかもしれないと事情通は言う。5  
というのは、タイヤ事業の伝統的思考やタイヤへの生涯的献身にしばられることがないからだ。東京本社は新しいCEOに対して大きな決断を下す大幅な権限を与えたと伝えられ、海崎氏は直ちにその会社の欠陥に手を打つことが期待されている。解雇がひきつづき行われるのはまちがいない。そして統合のペースは早まるだろう。二つの販売組織の協力強化、10  
或いは合併があるかもしれない。ブリヂストンが高値で買った北米の5工場の一部を閉鎖しなければならないかもしれない。

## ヨーロッパのブリヂストン—ファイアストーン

ブリヂストン—ファイアストーン・ヨーロッパ社は、ブリヂストンの欧州事務所とファイアストンの欧州本社を合併して、1990年7月に設立された。同社はヨーロッパ各国にある販売会社とフランス、イタリア、スペイン（3工場）、ポルトガルの各工場を管轄していた。1991年4月現在、55名のスタッフが働いており、内28名は日本人、他はベルギー、米  
国、オランダ、フランス、ドイツ、アイルランド人など多国籍のメンバーであった。社長  
はファイアストーン社に長く勤めたフランス人、フォーミィ氏で、その下に販売、生産・技  
術、財務担当として3人の日本人副社長がおり、生産・技術担当の柴田氏はブリヂスト  
ンの取締役を兼務していた。 20

フォーミィ社長はブリヂストンとファイアストンの合併前後の変化や現在当面している問題について以下のように語った。 25

「ファイアストンのネビン会長はタイヤ産業の将来は暗いと見ていました。私はネビン氏よりもタイヤ産業の将来をもっと明るく見ており、われわれはタイヤ産業で生き残れると考えていました。ネビン氏はタイヤ産業は世界的に生き残りが難しいと考えており、本  
社からカネは出せないと言うので、よろしい、拡大のための投資は自前でまかなうとい  
う  
路線を歩みました。ファイアストーン本社に対して技術とマネジメントのフィーは支払い  
ましたが、かなりの自治権をもっていたわけです。 30

ブリヂストンとの合併後の目立った変化としては、OEビジネス—新車用タイヤ販売の重視と生産性・品質向上のための投資の増大があげられます。ファイアストーン時代は利益を上げることが第一でしたから、採算のよい補修用タイヤの販売が中心で、新車用は少な  
35

かったのですが、ブリヂストンの哲学が入ってきて経営政策がすっかり変わりました。ブリヂストンは新車用市場で大きいシェアをとれば補修用のシェアもやがて大きくなるという考え方です。以前は補修用が全体の8～9割を占めていましたが、現在ではOEと補修用の比率は4対6位にちぢまっています。OE市場は3年前に比べて悪化しています。ミシュラン、グッドイヤー、ピレリ、コンチネンタルなど他社はブリヂストン-ファイアストンの挑戦を恐れて値下げで対抗し、市況が悪化しています。

合併後のヨーロッパ工場の生産性と品質の向上はほぼ満足できる水準です。ヨーロッパの6工場に25人のブリヂストンのエンジニアとテクニシャンがアドバイザーとして赴任しています。そして各工場からこれまで100人以上のマネジャー、エンジニア、テクニシャン、ワーカーを日本に3週間程派遣しました。本社でも、工場でも『ひとつの統一されたマネジメント』をもつことがきわめて重要です。二重組織は避けなければなりません。各工場のアドバイザーはとても良い人が来ており、ブリヂストンの人たちは工場で受け入れられ、良い人間関係ができていているように思います。私は月1回程度、ヨーロッパの工場をまわりました。

日本とヨーロッパの文化は非常にちがいます。両者の似ているところ、似ていないところは何かをよく分析する必要があります。まず違いに目を向け、互いに折り合いは難しいとネガティブに考えるのではなく、根気よく積極的な共通項を見出すように努めることが肝心です。そうして、衝突や爆発を回避するために両方を近づけるのです。コンフリクトは知的なものというよりは感情的なものから起こるものです。相手に対するトレランス（寛容）がキー・ワードです。文化の違いはあっても、結局ビジネスはビジネスです。顧客の満足が大切であること、利益が重要なことは万国共通です。もっとも、ファイアストンとブリヂストンでは品質、成長（リーダーの地位を得ること）、利益といった項目の優先順位は幾分違いますが……。

今、世界のタイヤ産業は開關以来の危機を迎えています。ミシュランですら大幅な赤字を出しています。ブリヂストン-ファイアストンの合併に伴う問題とは別に、産業自体の危機に我社も対処しなくてはなりません。ミシュランがすでに大きな工場を閉鎖しており、更にいくつかの工場閉鎖が起こるでしょう。本年は我社も相当の人員削減を覚悟しなければなりません。仮に合併がなくてもやらねばならなかったことです。我社でも工場閉鎖がないとは言えません。アメリカやイギリスの組合にくらべて、ヨーロッパの組合は工場における人員再配置や多能工化などを受け入れる柔軟性をもっています。ただ、組合は政治的に分裂しており、上層部において弾力性の不足が見られます。企業のサバイバルのために人員の削減が必要な事態になっているということを、各工場の組合に伝えてあります。」

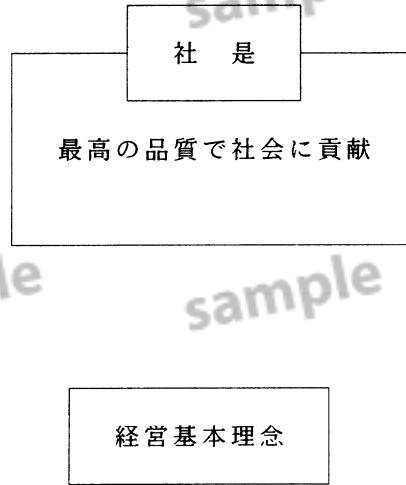
付表1 ブリヂストンによる買収時のファイアストーン社の概要

1987年12月末現在

本社所在地	イリノイ州 シカゴ
タイヤ本社	オハイオ州 アクロン
技術センター	オハイオ州 アクロン イタリア ローマ
工場所在地 (出資子会社を含む)	<p>アメリカ11 イリノイ州(タイヤ), アイオワ州(タイヤ), ノースカロライナ州2(タイヤ1, タイヤコード1), バージニア州(合成繊維), ルイジアナ州(合成ゴム), インディアナ州(防振ゴム, 空気ばね), オクラホマ州(タイヤ), テキサス州(合成ゴム), アーカンソー州2(屋根材1, チューブ1)</p> <p>アルゼンチン1 ブエノスアイレス(タイヤ, タイヤコード)</p> <p>ブラジル1 サンパウロ(タイヤ, チューブ, タイヤコード, 空気ばね)</p> <p>カナダ2 ケベック州(タイヤ), オンタリオ州(タイヤコード, 合成繊維)</p> <p>フランス1 ベチューヌ(タイヤ)</p> <p>イタリア1 バリ(タイヤ)</p> <p>ニュージーランド1 クライストチャーチ(タイヤ, チューブ)</p> <p>ポルトガル1 アルコシェテ(タイヤ)</p> <p>スペイン4 ビルバオ(タイヤ, チューブ, ホイール, コンベヤベルト) ブルゴス(タイヤ, ホイール) プエンタ・サンミゲル(タイヤ, 工業用品) ウサンソロ(タイヤコード)</p> <p>ベネズエラ1 バレンシア(タイヤ)</p> <p>ケニア1 ナイロビ(タイヤ, チューブ)</p> <p>メキシコ2 クエルナバカ(タイヤ) メキシコシティ(タイヤ)</p> <p>フィリピン1 マニラ(タイヤ, チューブ)</p>
ゴ ム 園	リベリア フィリピン
設 立	1900年
資 本 金	6,300万U S ドル
従 業 員 数	53,500名

資料出所：「ブリヂストンの現況とゴム・タイヤ産業の現況」（1988年）

付表2 プリヂストンの経営理念

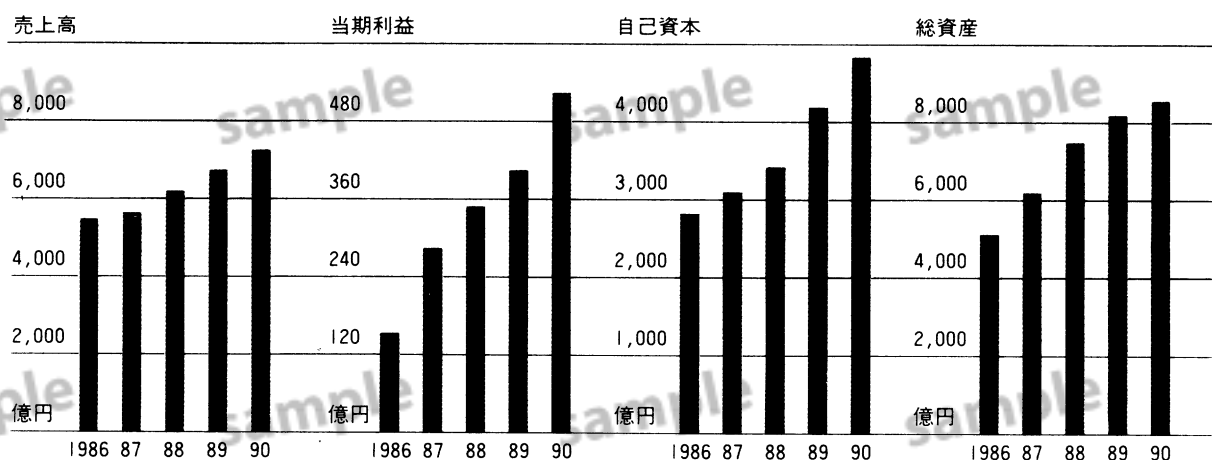


ブリヂストングループは、創造的で価値の高い商品、サービスを最高の品質で提供し、世の人々の楽しみと幸福に寄与することを使命とする。

この為に、タイヤを中心とした領域に留まらず、生産材から消費材にわたる広い分野で、明日の社会基盤作りに貢献する提案を行う。

第2の創業期に当たり、グループ各社は、この基本理念を具現化し、若々しい真の国際企業として躍進し、地域社会とともに永遠に発展していく。

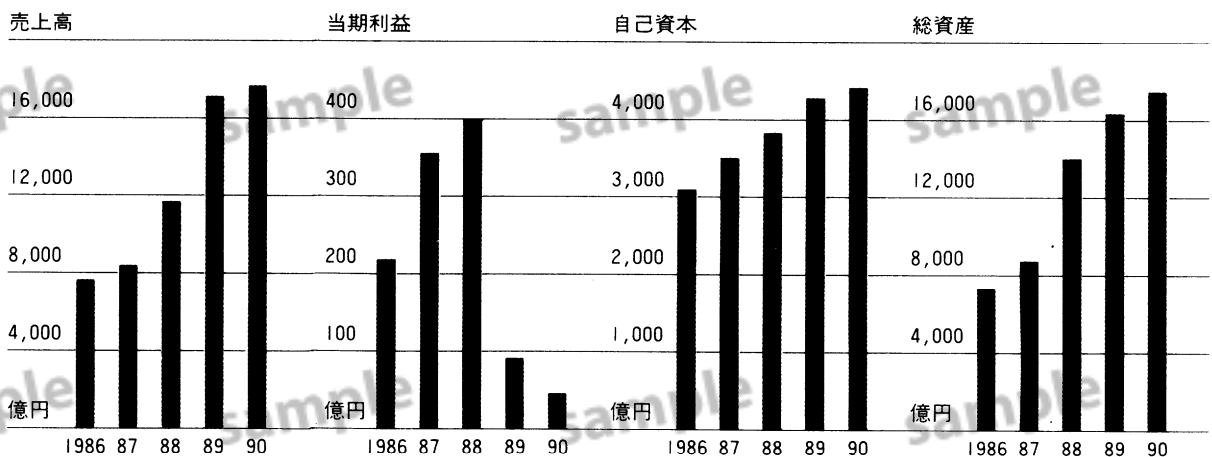
付表3 プリヂストンの業績概要



単位：億円

	1986	1987	1988	1989	1990
売上高	5,478	5,572	6,214	6,988	7,242
タイヤ	4,378	4,409	4,891	5,459	5,476
化工品・スポーツ	1,100	1,162	1,323	1,528	1,766
経常利益	393	656	702	870	910
当期利益	152	292	361	406	520
自己資本	2,816	3,096	3,380	4,344	4,834
総資産	5,156	6,093	7,430	8,167	8,559

■連結業績概要



単位：億円

	1986	1987	1988	1989	1990
売上高	7,927	8,204	11,912	16,890	17,841
タイヤ	5,615	5,744	8,768	12,721	12,910
化工品・スポーツ・その他	2,311	2,459	3,144	4,168	4,930
当期利益	210	360	399	96	45
自己資本	3,107	3,453	3,779	4,395	4,408
総資産	7,539	8,564	13,998	16,405	17,488

(注) 億円未満は全て切り捨ててあります。

資料出所：「ブリヂストンの概要」

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.