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ンは新しい合弁会社を設立し，ファイアストンの世界的なタイヤ事業を経営することになったと発表した。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ドルを割っていたが，ブリヂストンとの合弁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，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。