

DF企業ガバナンス部会第12期第8回研修会 「ブリヂストンの事例から見るM&Aの要諦」

開催日時：平成29年5月17日（水）15：00～17：00

場 所：学士会館203号室

テ ー マ：「ブリヂストンの事例から見るM&Aの要諦」

講 師：藤村峯一氏 元ブリヂストン欧州社長 DF会員

2017年5月17日（水）15：00～17：00、学士会館203号室に於いて、元ブリヂストン欧州社長（DF会員）、藤村峯一氏をお招きし開催された。参加者は47名で、講義の最後には活発な質疑応答が行われた。また、出席者からは、M&Aを成功に導く具体的な事例により、買収後のマネジメントの重要性についての理解が深まったと大変好評であった。

1. はじめに

1985年以降日本企業のM&Aは増えてきているが、海外での成功事例は少なく、わずか6件である。M&Aは自社にない市場・技術・人材の入手が可能となり、成長戦略に不可欠となるので、経営者にとって麻薬の様な魔力がある。ブリヂストン（以下BS）のファイヤストーン（以下FS）の買収は成功と言われるまで20年かかっている。

2. タイヤメーカーの始まり

BSは足袋製造で創業し、1930年に足袋のゴム底から派生し、タイヤの生産を開始した。それまで得ていた多くの利益をタイヤ生産に注入した。不具合があれば新品と取り換えるなどの大胆な品質保証制を採用し、タイヤ製造会社創立3年間で高い返品率になったが、その後、日本のタイヤメーカーとしての地位を築いていった。

50年前は世界で10番目のポジションだった。1980年代の日本車の対米輸出の大幅な増加に伴い大きく伸長したが、輸出摩擦による自動車の現地生産化に合わせた現地生産には出遅れてしまった。

3. ファイヤーストーンの買収

1988年にFSを買収した。当初買収対象は製造部門だけで、販売会社はそのままだったが、ピレリーのTOB提案額（\$58）を大きく上回る\$80（総額26.5億ドル）で全体を買収した。

買収後は有利子負債が多く、一日1億円以上の赤字が出ており、かつF SとB Sとの間で販売・生産・技術館競争が起き、海外企業の運営能力不足を痛感した。

1989年からアクロン本社はF S経営陣が続投していたので、1990年目標で赤字ゼロを要求したが、実現不可能な無理な販売計画が対応策であったため、改善することはなかった。

4. 改革へ

アクロン本社は疲弊していった。旧F S経営陣は一時しのぎの施策を繰り返し、会社を食い物にするようになった。製品の品質は悪化し、小売店への顧客不満が増加、押し売りも増加し、悪循環に落ちいていった。内部の権力闘争が起き、社外の競争相手のことは無視された。

この危機を回避していく為に、新たな施策が打たれた。海崎CEOの任命、F S経営陣の解雇、資金投入である。

海崎CEOは非タイヤ部門の化工品出身であるが、タイヤ事業会社のF Sの改革を断行した。F S組織各部門のそれぞれのB S本社帰属部門からの指示を遮断し、子会社としての整合性を第一とした。（俺以外の言うことを聞くな）

施策はF S本社をアクロンからナッシュビルに移転し規模を縮小したり、生産工場に多額の整備費用を投資し、日本からの技術者も派遣してB S流の生産方式に変えていった。また、これらの実行を阻害する労働協約を改定した。それまでリタイアした人の医療費迄負担するような方式も変え、部門配置替えも行えるなど改革を進めていった。従業員はストライキを打ち対抗したが、海崎CEOは屈せず、ついにはU R W（米国ゴム協会）も乗り出してきたが、改革の手綱を緩めることはなく、労使抗争は政治問題まで波及した。その後U R Wは資金が尽きて解散し、新しい労働者の採用で生産活動を継続し、労使抗争は決着に向かった。

5. 危機克服

海崎CEOの豪腕、資金が継続したこと、ヤラジャコテ（やるしかない）の精神、全社一体の危機感が危機を乗り越えられたキーポイントである。トップダウン経営を徹底し、会社に不利であっても自分を守ることが、結果会社を守ることになることが実践された。

F Sの改革により、世界1位、合成ゴムからの生産など原材料から小売りまでの体制構築と、アフターマーケットの囲い込み、グローバルな供給、販売体制のみならず人事・経理体制も確立した。

6. 学んだもの・実践していること

欧米流リーダーシップの認識と実行、世界に通用する経営者の育成（リーダーシップ）、終身雇用・年功序列から実力主義への転換、M & Aを成功させるには欧米型リーダーシップが必要、そして欧米流統治の実行が不可欠である。

7. 現在のブリヂストン

グローバルに企業理念（世界の人々の楽しみと幸福のために）を共有している。企業理念は日本語で表現し、浸透している。

タイヤ販売会社大手の Pepboys社 の買収を断念したが、買わない決断も経営である。

内部統制強化と執行のスピードアップを図るため、ガバナンス体制は取締役11人中7人を社外取締役にしている。ガバナンス体制については日本取締役協会「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー」第1回大賞を受賞している。

グローバル経営を担う人材育成のために Global EXCO（経営執行会議）を設置、内外の人材の強化を図っている。

以上