

パーパス経営シリーズ(2) : 石橋正二郎 : 理想を目指して独創の道を進む

Hasegawa, Naoya / 長谷川, 直哉

(出版者 / Publisher)

法政大学人間環境学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei Journal of Sustainability Studies / 人間環境論集

(巻 / Volume)

23

(号 / Number)

2

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

24

(発行年 / Year)

2023-01-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00026711>

パーパス経営シリーズ 〈2〉

石橋正二郎

— 理想を目指して独創の道を進む —

長谷川 直哉

(法政大学 人間環境学部)

【本稿のポイント】

ブリヂストンの創業者である石橋正二郎は、豊田佐吉や鈴木道雄と同じく、在来産業で蓄積した技術を起点に、自動車タイヤの国産化を実現した。

正二郎は既存のビジネスで培ったナレッジを生かして、関連分野の需要を喚起し、他業種への進出を図った。リーズナブルな販売価格と適正利潤の確保を実現するため、生産システムの効率化と流通システムの簡素化に取り組み、信用力と独自性を核としたブランド戦略を展開して企業価値を高めていった。










戦争末期、正二郎は軍部の命令に従わず、グッドイヤー社のジャワ工場を無傷で返還した。これが両社の絆を深め、タイヤメーカーとしての成長の足掛かりとなった。

企業家としての正二郎は、長期的な視点で社会のニーズを掴み、多様な主体とのパートナーシップを駆使して、新たなビジネスを生み出す優れた能力を持っていた。



石橋正二郎（1889～1976年）
（出所）公益財団法人石橋財団

図1 SDGsで読み解く石橋正二郎の軌跡

	活動内容	関連するSDGs目標
経済	<ul style="list-style-type: none"> 生産システムの近代化 伝統的商慣習の改革 顧客視点の製品開発 国産タイヤの事業化 	   
社会	<ul style="list-style-type: none"> 労働環境の改善 教育機関への支援 文化芸術への支援 地域社会への参画 	  
共通	<ul style="list-style-type: none"> 適正利潤の獲得 同族経営からの脱皮 外国企業との提携 	 

(出所) 筆者作成

I 評伝

1. 家業からビジネスへ

進学を諦め家業を継ぐ

1889（明治22）年、ブリヂストンの創業者である石橋正二郎は、福岡県久留米市内で仕立物屋を営む「志まや」の次男として生まれた。幼い頃は病弱でおとなしい子供だった。1902（明治35）年、最年少で久留米商業学校に入学を果たした。当時の商業学校は、極めて狭き門であったという⁽¹⁾。

久留米商業時代、正二郎は石井光次郎（衆議院議長）や坂本繁二郎（洋画家・文化勲章受章）と出会う。正二郎は坂本との交流を通じて絵画への造詣を深め、収集した絵画は石橋コレクションとして世界的にも名高い。

正二郎は神戸高等商業学校（現・神戸大学）への進学を希望したが、父徳次郎は許さなかった。同級生の多くが進学する中で、正二郎の悔しさはいかばかりであったろうか。しかし、正二郎の切り替えは早かった。家業を継ぐ決心をした正二郎は、「何としても全国的に発展するような事業で、世のためにもなることをしたい」⁽²⁾と、決意を新たにしている。



図2 志まやたび本店
(出所) 株式会社ブリヂストン

足袋専門メーカーとなる

父徳次郎は外向的な長男徳次郎に渉外や営業を命じ、緻密で論理的な正二郎には経営管理を任せた。「志まや」の商売は、いわゆる受注生産で効率は良くなかった。

家業を継いだ17歳の正二郎は、事業構造の抜本的な変革に取り組んだ。種々雑多な商品の受注生産をやめて、足袋の製造に一本化したのである。無給だった徒弟も有給で雇用し、従業員のモチベーションを高めた。

父徳次郎の理解は得られなかったが、正二郎は事業ドメインの再構築と近代的なマネジメント手法の導入によって、零細な家内工業からマニュファクチャアへの第一歩を踏み出したのだった。

1908（明治41）年、近代化の第一歩として、工場の新設と動力ミシンの導入、工員30人の新規採用を行った。足袋の製造に特化したことによって、生産能力は日産280足から700足に拡大した⁽³⁾。

2. 飛躍に向けた挑戦

顧客の創造と適正利潤の獲得

適正利潤の獲得とブランディングは、正二郎の事業戦略の中核をなすものであった。彼は売上高の10%相当を適正利潤と設定し、必ず利益を確保することを目指した。



図3 つちやたび本店

(出所) 公益財団法人 久留米観光コンベンション国際交流協会

企業で幅広く利用されている価格決定方法にコスト加算方式がある。これは、直接費と間接費に利益を加算して販売価格を決める方法である。企業にとって都合がよい方法であるが、価格競争が激しい市場では必ずしも機能しない。

当時の久留米では、倉田雲平⁽⁴⁾が創業した「つちやたび」(現・株式会社ムーンスター)が成長しつつあった。さらに、関西を地盤とする「福助足袋」(現・福助株式会社)⁽⁵⁾が九州に進出しており、正二郎の周りにはライバル企業がひしめいていた。このような厳しい事業環境の下でも、常に適正利潤を獲得していく方針を打ち出したのであった。単純に販売価格を下げるだけでは、利益なき繁忙を招くだけである。

正二郎は徹底した生産システムの効率化と流通システムの簡素化によって、常に10%の適正利潤の獲得を追求していった。低廉な販売価格を提供することで顧客の信頼を獲得しつつ、経営体質の強靱化によって利益も確保するという、困難な課題に取り組んだのである。

信用力こそ企業活動の源泉

正二郎は信用力を高めることに気を配った。気温が上昇する夏場は足袋の売上が減少し、運転資金が不足する。実績が乏しい「志まや」は資金調達に苦勞して

いた。

正二郎は実績の乏しさを信用力でカバーする行動をとった。彼は資金繰りが苦しい時でも、借入金の返済期日を厳守し、金融機関から信頼されるように振舞った。こうした努力が功を奏し、正二郎はビジネスパートナーから信頼される存在となった。

東京海上の中興の祖といわれる各務鎌吉は、「信用は会社資産の多寡によるものではなく、社員の人格と行動から生まれる。商業上の信用は無形財産であるが、利益はこの無形財産から生み出された結果であることを忘れてはならない」と説いた。各務と同じく、正二郎が目指したのは、社会から信頼される存在になることであった。

独創性に富むマーケティング

一方、顧客の心を掴むために、正二郎は奇抜なマーケティング活動を展開した。1912（明治45）年、彼は東京で初めて自動車に乗った。この時の体験がヒントになって、足袋の宣伝に自動車を活用するアイデアを思いついた。

米国製スチュートベーカー^⑥を2,000円で購入し、派手な看板やのぼり旗で車を飾りつけ、九州全土を巡回させたのである。自動車を見たことのない九州の人々にとって、自動車による宣伝の威力は絶大であった。

後発企業が存在感をアピールするには、他に類は見ない大胆な行動が必要とされる。自動車を使った広告宣伝によって、「志まや」の名前は九州全土に知れ



図4 自動車によるマーケティング活動
(出所) 株式会社ブリヂストン

渡った。正二郎のアイデアは、後発企業の「志まや」を知名度 NO.1 に押し上げたのであった。

正二郎が次に目をつけたのが映画だった。大正期は無声映画ブームが到来し、弁士が活躍していた。彼は足袋の製造プロセスを記録したドキュメンタリー映画を制作し、全国各地で無料上映したのである。現代の感覚では理解し難いが、情報が乏しい当時の人々は、足袋を作る映像にも大いに興味を惹かれたのであろう。

度肝を抜くアイデアで人々の関心を惹きつけたにもかかわらず、正二郎は購買意欲を煽るだけの広告にはむしろ反対だった。彼は多額の資金を広告宣伝につき込むよりも、品質改善やコスト削減に取り組むべきだという考えを持っていた。

それを裏付けるように知名度が上がるにつれて、「志まや」の広告活動はむしろ地味になった。その背景には、製品こそが最大の広告であるという、正二郎の強い信念があったのである。

II 企業家活動の神髄

1. 足袋業界のリーディングカンパニーへ

均一価格制の導入

正二郎は複雑な流通プロセスを改善し、顧客の立場に立った製品の開発に取り組んだ。1914（大正3）年、業界の常識を覆した「20銭均一アサヒ足袋」を売り出したのである。市電の乗車賃が5銭均一であることにヒントを得て、足袋の均一価格販売を思いついたと言われている。

足袋の価格は種類やサイズ毎に細分化されており、プロの業者でも価格表を見ないと取引ができないほどだった。業界の反応は極めて冷やかだったが、正二郎には複雑な流通過程をスリム化し、顧客に低廉な足袋を提供したいという強い思いがあった。

20銭という価格設定にはリスクもあった。正二郎は生産効率を高めることでコストを抑え、20銭という廉価販売を実現させた。この価格設定においても、適正利潤10%を確保したのはいうまでもない。



図5 アサヒ足袋の広告
(出所) 株式会社ブリヂストン

同業者が均一価格制を採用したのは、アサヒ足袋発売の2年後だった。安価で良質なアサヒ足袋は、九州の炭鉱、製鉄会社、造船所などで働く労働者から絶大な支持を得た。それを裏付けるかのように、1913（大正2）年～1918（大正7）年の6年間で、アサヒ足袋の販売実績は5倍（60万足から300万足）となったのである⁽⁷⁾。

1918年、正二郎は日本足袋株式会社（以下、日本足袋）を資本金100万円で設立し、兄徳次郎が社長に、正二郎は専務取締役就任した。正二郎の戦略は、定番のカジュアル衣料を高品質・低価格で提供する、ユニクロの事業戦略と共通する要素が多いといえよう。

アサヒ地下足袋の誕生

1921（大正10）年、日本足袋はゴム底の付いた足袋の開発に着手した。いわゆる地下足袋である。当時の一般的な労働者は、草鞋^{わらじ}を履いていた。草鞋^{わらじ}は耐久性に乏しく、素足では履くとケガをすることが多いため、足袋は必需品であった。

草鞋^{わらじ}の価格は一足5銭で、これに足袋代を加えると1ヶ月で1円50銭（年間約18円）が履物代として消えていた。当時の平均的な賃金は日給1円前後であり、履物代の負担は決して少なくなかった。



図6 アサヒ地下足袋

(出所) 石橋正二郎名誉市民顕彰会

ゴム底の付いた足袋は、日本足袋がオリジナルではない。1902（明治35）年頃から、近畿地方で生産されていた。しかし、足袋とゴム底の接着技術が未熟なため剥がれ易かった。

日本足袋は、1922（大正11）年からゴム底の自社製造を始め、足袋とゴム底を縫い付ける方法で地下足袋を生産していた。しかし、足袋とゴム底を接着する縫糸がすぐに切れるという欠点があった。

試行錯誤の末、ゴム糊で足袋とゴム底を貼り付ける方法を開発し、アサヒ地下足袋の商品化に成功した。日本足袋はこの技術で実用新案を取得している⁽⁸⁾。

地下足袋の価格は1足1円50銭で、耐用年数は約半年である。地下足袋を使用すれば履物代は年間3円で済み、年間18円もかかる草鞋と足袋の1/6の負担で済んだ。

労働者たちは、経済性と安全性に優れた地下足袋の登場を大いに喜んだ。地下足袋の生産量は、1923（大正12）年1月時点で日産1,000足だったが、同年12月には10倍の日産10,000足となった⁽⁹⁾。

地下足袋景気に沸いた日本足袋は、1923年からズック靴（ゴム靴）の生産を開始した。ズック靴は地下足袋の技術を応用したものである。洋服の普及にとともに、履物は下駄や草履から靴へと移行しつつあった。

正二郎はこうした変化を先取りして、安価なゴム靴の需要拡大を見込んだのである。海外からもズック靴の注文が殺到し、ズック靴の輸出が貿易摩擦を引き起こしたほどであった。



図7 ズック靴

(出所) 株式会社ブリヂストン

足袋を巡る企業間競争

足袋を巡る企業間競争を振り返ってみよう。第一フェーズでは、同質化行動（模倣・改善活動）が繰り返された。ファーストムーバーは、久留米の「つちやたび」である。フォロワーである「志まや」は、「つちやたび」の斬新な経営スタイルを徹底的に模倣し、ファーストムーバーへの同質化を試みた。

第二フェーズでは、差別化行動が展開された。キーワードは価格破壊である。ファーストムーバーは「志まや」となり、フォロワーは「つちやたび」と「大手メーカー」である。

「志まや」は「20 銭均一アサヒ足袋」で大胆な差別化行動を展開した。大手メーカーはこれを過小評価し「志まや」の独走を許してしまった。他社が遅れを取る中で、「志まや」は消費者と販売店からの信頼を背景に躍進を遂げたのである。

第三フェーズでは、再び同質化行動がみられた。キーワードは製品開発力である。ファーストムーバーは「日本足袋」であり、フォロワーは同じく「つちやたび」と「大手メーカー」である。

第二フェーズで業界トップへ躍り出た「日本足袋」は、画期的な地下足袋を開発した。しかし、粗悪な模造品が出回り特許侵害の訴訟が相次いだ。和解に応じた企業には、ロイヤリティの支払いを条件に地下足袋の製造販売を許可したため、足袋メーカーの多くが「日本足袋」への同質化行動を加速させていったのである。

2. 自動車タイヤの国産化に挑む

コアコンピタンスの再構築を目指して

正二郎は適正利潤の獲得による内部留保の拡大と、その資金を活用した新事業への挑戦を事業戦略の基本としていた。それを可能にしたのが、1923（大正12）年から展開した「三割躍進運動」である。

正二郎は毎年三割ずつ増産し、十年後に生産高を倍増させることを目指していた⁽¹⁰⁾。適正利潤を確保しつつ、毎年30%増の生産実績を達成できれば、内部留保は幾何級数的に拡大していくことになる。

めまぐるしく変化する事業環境に適応していくには、コア技術を核とした新事業の創出を求められる。正二郎が目をつけた次なる事業は、自動車タイヤの国産化である。ゴム加工技術を内製化したとはいえ、履物メーカーにとっては異分野への挑戦であった。

日本足袋では、既存技術と新技術が相互に関連し合っテシナジー効果を発揮し、新たなビジネスを生み出してきた。こうした実績に加えて、工業報国的な価値観と持ち前のチャレンジ精神が、正二郎を自動車タイヤの国産化へ駆り立てたのである。

欧米タイヤメーカーに支配された国内市場

正二郎がタイヤ事業への進出を決断した頃、海外のゴムメーカーでは、自動車タイヤが主力製品となっていた。国内の自動車保有台数は、1912（大正元）年の512台から1926（大正15）年には乗用車40,070台、貨物自動車12,097台へと飛躍的に拡大していた⁽¹¹⁾。

1913（大正2）年、英ダンロップ社によって設立されたダンロップ護謨（極東）は、日本でのタイヤ生産を開始し国内市場を制していた。

これに対し、横浜電線製造（現・古川電工）と米グッドリッチ社の共同出資によって横浜護謨が設立され、1921年（大正10）年からコードタイヤ⁽¹²⁾の生産が開始された。



図8 横浜護謨コードタイヤ第1号
(出所) 横浜ゴム株式会社

自動車タイヤの開発に成功

正二郎の決断に理解を示した者は僅かで、兄徳次郎をはじめ社内外からの強い反対が沸き起こった。数少ない賛同者の中に、九州帝国大学工学部応用化学科の君島武男教授と三井合名会社理事長團琢磨がいた。ゴムの専門家である君島は、技術面とコスト面の課題を指摘しつつ、タイヤ製造が決して不可能ではないことを示唆した。團はビジネスとしての将来性を高く買っていた。

1929年（昭和4）年、正二郎は日産300本の生産能力を持つ、米国製タイヤ製造機を購入し、日本足袋久留米工場の一角に設置した。翌年2月、正二郎は兄徳次郎に代わって日本足袋の社長に就任し、タイヤ事業への本格参入を宣言している。



図9 君島武男教授
(出所) 株式会社ブリヂストン



図 10 第一号タイヤの完成

(出所) 株式会社ブリヂストン

さまざまな技術的課題を克服し、自動車タイヤの試作品が完成したのは、1930（昭和5）年4月のことであった。最大のネックは品質である。当然のことながら、日本足袋にタイヤの専門家はいない。そこで、ダンロップ護謨（極東）から技術者をスカウトして、品質の向上に努めた。

1931（昭和6）年、ブリヂストンタイヤ株式会社（以下、ブリヂストンタイヤ）が設立され、正二郎が社長に就任した。新会社は正二郎と徳次郎の共同出資によって設立された。

当時、乗用車やトラックの大半が輸入車で占められており、外国製品のブランド力は圧倒的な強さを誇っていた。自動車タイヤもその例に漏れず、品質面での格差もさることながら、足袋屋のタイヤというイメージがマーケティングの足枷となっていた。

信頼の獲得に向けた取り組み

正二郎は外国企業と互角に勝負するには、製品に対する信頼感を高めることが欠かせないと考えた。そこで導入されたのが品質責任保障制であった。クレームが発生した場合、タイヤを無条件で無償交換するという仕組みである。この制度を悪用するユーザーは後を絶たなかったが、社会的な信用を得るために正二郎はこれに耐えた。

1932（昭和7）年、ブリヂストンタイヤは商工省から優良国産品に認定され



図 11 当時のタイヤ販売代理店
(出所) 株式会社ブリヂストン

た。さらに日本フォードが納入適格品として認めたのを皮切りに、日本ゼネラルモーターズ、クライスラーも相次いで純正タイヤとして採用した。

ブリヂストンタイヤの参入によって、これまで国内のタイヤ市場を支配していた外国メーカーは価格の引き下げを余儀なくされ、消費者に大きな恩恵をもたらした。

戦時下の経営

1937（昭和 12）年、ブリヂストンタイヤは、本社を久留米から東京へ移転した。これに先立ち、日本足袋は日本ゴム株式会社（以下、日本ゴム）に改称している。当時、東南アジアの天然ゴム産地は、イギリスやオランダの支配下であった。そのため、原料である天然ゴムの安定供給に不安を抱えていたのである。

1938（昭和 13）年、ゴム配給統制規則が施行されると、天然ゴムの確保が一段と難しくなった。正二郎は天然ゴムの代りに合成ゴムを開発し、これを自動車タイヤの原料にすることを計画した。

1941（昭和 16）年、日本ゴムは合成ゴムの製品化に成功し、「BS ゴム」と名づけられた。戦況の悪化に伴い、日本ゴムは軍需品に指定された地下足袋、軍靴、防毒マスクの生産に追われていった。

1939（昭和14）年、民間自動車のタイヤ・チューブの生産数量割当と配給統制が実施された。これを受けてブリヂストンタイヤ（シェア27～28%）、ダンロップ（シェア42%）、横浜護謄（シェア32～33%）の三社間で、市場シェアを1/3ずつ均等割りにする協定が結ばれた⁽¹³⁾。ブリヂストンタイヤは九州から関西の一部までが販売地域とされた。

ブリヂストンが敵性語に抵触するとの指摘を受けて、社名を日本タイヤに改めた。1944（昭和19）年から軍需会社の指定を受け、自動車タイヤのほか、航空機タイヤ、防振ゴム、戦車用ソリッドタイヤ、防弾タンクなどを生産した。これらを巡って、陸軍と海軍は激しい争奪戦を繰り広げた。

3. ブリヂストンの再生

グッドイヤー社との業務提携

戦後復興に欠かせない輸送手段の整備が急務となり、自動車タイヤの需要も高まった。復興を支えるという社会的使命を強く意識した正二郎は、戦災を免れた久留米工場で終戦から僅か二ヶ月後に自動車タイヤの生産を再開した。

1951（昭和26）年、正二郎は社名を日本タイヤからブリヂストンタイヤに改めた。同年、グッドイヤー社と生産・技術提携が結ばれた。

第二次世界大戦中、正二郎は日本軍が接収したグッドイヤー社ジャワ工場の経営を委託された。敗戦時に軍の命令に背いて、ジャワ工場を無傷で返還したことが、両社の絆を深めるきっかけとなったのである。



図12 戦時中のグッドイヤー社ジャワ工場
(出所) 株式会社ブリヂストン

グッドイヤー社との提携内容は、①グッドイヤーはブリヂストンタイヤに対して技術指導を行い、これに対して技術指導料を支払う、②ブリヂストンタイヤは生産能力の一部をグッドイヤー社に提供し、グッドイヤーブランド製品の委託生産を行い、グッドイヤー社はこれに対して委託生産費を支払うというものであった⁽¹⁴⁾。

この提携によって、ブリヂストンタイヤはレーヨンコードによる、最新のタイヤ製造技術を手に入れることができた。コードとはタイヤの骨格となる部分で、タイヤが受ける荷重・衝撃から内部の空気圧を保持する役目を持つ。

タイヤコードが開発された1920年代は、エジプト綿が使用されていた。その後、1937（昭和12）年にレーヨン、1942（昭和17）年にナイロン、1962（昭和37）年にポリエステルが使用され、タイヤの強度と寿命は向上したのである⁽¹⁵⁾。

レーヨンコードタイヤの開発

ブリヂストンが生産していた綿コードタイヤは、既に時代遅れだった。技術水準の違いを痛感した正二郎は、生産設備近代化五ヶ年計画を開始し、レーヨンコードタイヤの開発を命じた。

1951（昭和26）年からレーヨンコードタイヤの本格生産が開始され、翌年には8割がレーヨンコードタイヤに切り替えられた。事業環境が厳しさを増す中で、技術革新と生産設備の近代化に取り組んだ結果、1953（昭和28）年の売上高は100億円を突破した。

飽くなき技術革新への挑戦

レーヨンコードタイヤの生産が軌道に乗ると、正二郎はナイロンコードタイヤの開発を命じた。1956（昭和31）年からトラック・バス用のナイロンコードタイヤの量産化が始まった。タイヤメーカー向けナイロン原糸の生産は、アメリカのデュポン社が独占しており、割高な調達や安定供給面での不安がネックとなった。

正二郎は東洋レーヨンとの共同研究を行い、ナイロン原糸の国内調達を実現したのである⁽¹⁶⁾。ナイロンコードタイヤは、①重荷重への耐性、②衝撃への耐性、

③疲労への耐性、④温度上昇への耐性、⑤耐水性、⑥軽量化による燃費向上など多くの利点を持ち、瞬く間にユーザーの人気を博していった。

4. 事業多角化の明暗

プリンス自動車工業の誕生

正二郎は自動車製造業への進出を目論んでいた。1949（昭和24）年、正二郎は東京電気自動車（たま電気自動車／たま自動車）に出資した。同社は陸軍機を生産していた立川飛行機の従業員によって設立され、電気自動車の開発を手掛けていた。

しかし、復興の進展とともに燃料事情が改善され、電気自動車は優位性を失ってしまった。同社はガソリン車への転換を決断し、中島飛行機の流れを汲む富士精密工業にエンジンの供給を依頼した。

正二郎はエンジンと車体の一貫生産を目指し、日本興業銀行が保有していた富士精密工業株式を購入し、自ら会長として経営の陣頭に立った⁽¹⁷⁾。1951（昭和26）年、たま自動車は、富士精密工業が開発したガソリンエンジンを搭載したトラックを完成させた。

翌年、「プリンス」と命名されたガソリン乗用車第1号を販売し好評を博した。この年、たま自動車はプリンス自動車工業に改称した。



図 13 電気自動車たま号

（出所）日産自動車株式会社



図 14 プリンセスedan

(出所) 日産自動車株式会社

1953（昭和 28）年にプリンス自動車工業と富士精密工業は合併し、正二郎が目指していた自動車一貫生産体制が築かれた。

自動車事業からの撤退

プリンス自動車工業が生み出したクルマは、その斬新なスタイルと先進技術によって高く評価された。しかし、モータリゼーションの主役となった大衆向け小型車を生産していなかったことと、収益よりも技術を追求める社風が災いして経営基盤は脆弱だった。

一方、外国車の輸入自由化を控えて、国内自動車メーカーの基盤強化を図りたい通産省は、プリンス自動車工業と日産自動車の合併を強く迫った⁽¹⁸⁾。

1966（昭和 41）年、プリンス自動車工業は日産自動車と合併した。プリンス自



図 15 プリンス・スカイラインスポーツクーペ

(出所) 日産自動車株式会社

動車の経営が悪化していたため、実質的には日産自動車による吸収合併だった。タイヤメーカーから自動車メーカーへの飛躍を目指した正二郎の挑戦は、志半ばで終わりを迎えた。

オートバイ事業からの撤退

戦後まもなく、正二郎は旭工場（佐賀県鳥栖市）で、自転車の生産を始めた。自動車製造業に進出する機会を伺っていた正二郎が、その布石として始めた事業だった⁽¹⁹⁾。

1949（昭和24）年、旭工場はブリヂストン自転車（株）として独立したが、「山口自転車」「宮田製作所」「丸石自転車」などの先行メーカーとの技術格差は大きかった。さらにドッジ不況で経営が逼迫したため、ブリヂストン自転車は生産に特化し、販売はブリヂストンが担当する体制となった。

1952（昭和27）年、ブリヂストン自転車は、30CC小型エンジンを搭載した原動機付自転車「バンビー号」を発売した。エンジンの生産は富士精密工業が担当した。一時的に売り上げは伸びたが、本格的なオートバイ時代の到来とともに小型バイクは不振に陥った⁽²⁰⁾。

正二郎はモベットに活路を求めた。モベットとはペダル付きオートバイの呼称である。富士精密工業が1958（昭和33）年に発売したBSモベット「チャンピオンⅠ型」は、故障の多発とペダル付スタイルが災いし、2年足らずで生産中止に追い込まれた。

1961（昭和36）年、ブリヂストンサイクル工業（ブリヂストン自転車が改称）は「チャンピオンⅢ型」を発売した。しかし、ブランド力の欠如や先行メーカーとの技術格差から販売不振が続いた。

オートバイ市場における本田技研工業、鈴木自動車工業、ヤマハ発動機三社のシェアは、67.8%（1960年）から92.3%（1966年）に拡大していた⁽²¹⁾。一方、ブリヂストンサイクル工業のシェアは、2.1%から3.4%と僅かな伸びにとどまっていた。

1966（昭和41）年、正二郎はオートバイ事業からの撤退を促す社内の声に押され、国内販売の中止を決断した。一方、自転車部門はフレーム製造技術が高く

評価され、売上高も順調な伸びを示した。1976（昭和51）年、ブリヂストンサイクル(株)に改称し現在に至っている。

5. 同族経営との決別

取引銀行から株式公開を促されていたものの、正二郎は乗り気ではなかった。しかし、事業領域の急速な拡大は旺盛な資金需要を生み出し、大企業に成長したブリヂストンには社会の公器としての責任が求められた。正二郎も自社を取り巻く環境変化を受け止め、株式公開を決断している。

1961（昭和36）年、ブリヂストンは店頭市場で株式を公開した。売価は1株330円だったが、投資家の期待は高く、公開初日に1株1,200円の高値をつけた。

一般公開に先立ち、一定の条件を満たした従業員（全従業員の約9%）に対して、低価格で株式を譲渡した。安定株主対策としての側面のみならず、従業員と会社の一体感を醸成することを目的としていた⁽²²⁾。

1963（昭和38）年、74歳となった正二郎は、長男幹一郎に社長の座を譲り、会長に就任した。1973（昭和48）年に病気を理由に会長を辞任するまで、強力なリーダーシップを発揮して、ブリヂストングループの発展を支えたのであった。

Ⅲ 経営思想

1. 不連続なイノベーションへの挑戦

在来産業から近代産業へ

西欧諸国の先進技術は、日本の近代産業の発展に大きな役割を果たした。特に生産財、投資財、軍需財などの領域では、海外から移入された技術をもとに近代産業が発展した。一方、庶民の生活に直結する生活必需品は、在来産業を基盤とする企業が担っていたのである。

わが国の産業革命は、1885（明治18）年～1910（明治43）年にかけて進展した。明治政府は官営工場の設立を通じて基幹産業の育成を図り、明治中期以降、工業化は急速なテンポで進展していった。

こうした工業化に歩調を合わせるように、在来産業の就業者数も増加した。近

代産業の発展によって在来産業は駆逐されたのではなく、自己革新を通じて伝統的な生産様式や経営スタイルを変革し、徐々に近代産業へと進化したのである。

正二郎の企業家活動は、在来産業の再構築に取り組んだ前期と、近代産業の創出に挑んだ後期に分けることができよう。

足袋づくりを中心とした前期は、機械化による生産性の向上、独創的な製品開発、合理的な販売システムの確立によって競争優位を獲得し、日本足袋を国内有数の企業に成長させた。

後期は自動車タイヤの国産化に成功し、外資との提携を通じて獲得した技術を駆使して、ブリヂストンを世界的なタイヤメーカーに育て上げた。

タイヤ事業は、高度経済成長とモータリゼーションの到来によって、飛躍的な成長を遂げた。2017（平成29）年の市場シェア（売上高ベース）をみると、ブリヂストンが14.5%でトップ、これにミシュラン（14.0%）、グッドイヤー（8.5%）が続いていた。

成功に安住しない自己革新

企業家としての正二郎には三つの特長がある。一つ目は構想力と統制力を併せ持った自己革新の能力である。彼は成功体験に固執せず、常に新しい分野への挑戦を続けてきた。経営者の自己革新は、継続的なイノベーションを生み出す起点なのである。

二点目は考える組織の育成である。新しい分野に挑戦するには、既存のナレッジを活用することが欠かせない。最近、イノベーションの源泉として、人工知能（AI）を活用したディープラーニングが注目されている。その理由は、外部環境から得られる情報をAIが自律的に学習し、人間に代わってアイデアを提案してくれるからである。

ブリヂストンの場合は、既存事業を通じて蓄積したナレッジを、組織が自律的に学習して様々なアイデアを生み出していったのである。それが、自動車タイヤの国産化という、不連続型イノベーションを生み出す原動力となったといえよう。

三点目は共通価値の創造「CSV（Creating Shared Value）」を視野に入れた経営である。共通価値とは、ビジネスを通じて社会ニーズに対応する経営スタイル

である。正二郎にとって、社会価値とは顧客の利便性の向上であり、経済価値とは適正利潤の獲得だった。

正二郎が生み出した「20 銭均一アサヒ足袋」や「アサヒ地下足袋」は、使い手の利便性や経済性を飛躍的に高めたことで、顧客から絶大な共感と信頼を勝ち得た。

一方、正二郎はいかなる製品であっても「適正利潤」の獲得を実践した。そのためには既存の商慣習を打ち壊すことも厭わなかった。正二郎は自らを追い込みつつ、生産プロセスと販売システムの合理化を推進していったのである。

在来産業を基盤とした企業家には、豊田佐吉（トヨタグループ創業者）や鈴木道雄（スズキ株式会社創業者）がいる。両者は自動織機の開発を通じて蓄積したナレッジを活用して、オートバイや自動車という不連続な新事業の立ち上げに成功した。

正二郎と彼らの共通点は、既存事業で培ったナレッジを活用して、不連続なイノベーションの創出に成功したことである。絶え間ない自己革新から生み出された新たなコア技術によって、「足袋からタイヤへ」という事業ドメインの大転換が成し遂げられたのであった。

2. 石橋正二郎の言葉

正二郎を理解するには、彼が残した言葉を読み解くことが欠かせない。さまざまな文献や資料に残された言葉の中から、彼の経営観や行動原理を示しているものを紹介しよう。

* * * * *

最高の品質で社会に貢献⁽²³⁾

* * * * *

営利を主眼とする事業は必ず永續性なく滅亡するものであるが、社会国家を益する事業は永遠に繁栄すべきことを確信する。

* * * * *

1. 株主には適正利潤をもって酬いること。

2. ユーザーにはつねに独創の技術をもって満足を与えること。
3. 従業員には愛情と理解とをもって心から円満に結び合うこと⁽²⁴⁾。

* * * * *

人間は考えることが最も大切である。物事を推理する力の大小と深浅により成功の大小は決する。見ること、聞くこと、読むことよりも考えることがさらに必要である。

* * * * *

地元可愛くないで国際企業にはなれない⁽²⁵⁾。

* * * * *

【石橋正二郎 年譜】

- 1889 (明治22) 年 福岡県久留米市で生まれる。
- 1906 (明治39) 年 久留米商業学校を卒業し兄徳次郎と共に「志まや」を継ぐ。
- 1907 (明治40) 年 「志まや」を仕立屋から足袋製造業に転換。
- 1914 (大正3) 年 「20 銭均一アサヒ足袋」を売り出し評判となる。
- 1918 (大正7) 年 日本足袋株式会社を設立し専務に就任。
- 1921 (大正10) 年 ゴム底の付いた地下足袋を開発。
- 1928 (昭和3) 年 ズック靴 (ゴム靴) の生産を開始。
- 1930 (昭和5) 年 日本足袋株式会社社長に就任。国産自動車タイヤの試作に成功。
- 1931 (昭和6) 年 ブリヂストンタイヤ株式会社を設立し社長に就任。
- 1932 (昭和7) 年 ブリヂストンタイヤが商工省優良国産品に認定。
- 1942 (昭和17) 年 日本軍が接収したグッドイヤー社インドネシア工場の経営を受託。
- 1949 (昭和24) 年 たま電気自動車に出資し会長に就任。
- 1951 (昭和26) 年 社名をブリヂストンタイヤに改称。
- 1952 (昭和27) 年 たま自動車が乗用車プリンスを発売 (プリンス自動車工業へ改称)。
- 1953 (昭和28) 年 年商 100 億円を突破し国内タイヤ業界トップとなる。

1963（昭和38）年 正二郎が会長へ退き長男幹一郎が社長に就任。

1976（昭和51）年 病気のため死去（享年 87 歳）。

2001（平成13）年 日本自動車殿堂入りを果たす。

2006（平成18）年 米国自動車殿堂入りを果たす。

《注》

- (1) 石橋正二郎伝刊行委員会（1978）、17 頁。
- (2) 同前、29 頁。
- (3) プリヂェストン（1982）、10 頁。
- (4) 倉田雲平（1851-1917 年）は、1873（明治 6）年、久留米市で「つちやたび店」を開業。1894（明治 27）年ドイツ製ミシンを導入して足袋の大量生産を開始。1917（大正 6）年、つちやたび合名会社（現・株式会社ムーンスター）を設立。
- (5) 福助足袋は足袋専用のミシンを開発したパイオニアであった。
- (6) 1852（嘉永 5）年創業の全米一位の馬車メーカー。1897（明治 30）年から自動車の生産を開始した。
- (7) プリヂェストン（1982）、13 頁。
- (8) 実用新案登録番号第 80594 号および第 80595 号。
- (9) プリヂェストン（1982）、17 頁。
- (10) 石橋正二郎伝刊行委員会（1978）、89 頁。
- (11) 同前、102 頁。
- (12) 木綿、レーヨン、ナイロンを使用したコード（より糸）によって補強されたタイヤ。タイヤが受ける荷重、衝撃、充填空気圧に耐える役割を担っている。
- (13) 石橋正二郎伝刊行委員会（1978）、158 頁。
- (14) プリヂェストン（1982）、156～157 頁。
- (15) 林（2009）、157 頁。
- (16) プリヂェストン（1982）、215～216 頁。
- (17) プリヂェストン（1982）、356～357 頁。
- (18) 同前、358 頁。
- (19) 石橋正二郎伝刊行委員会（1978）、280 頁。
- (20) プリヂェストン（1982）、195 頁。
- (21) 小型自動車新聞社（1958）、16～21 頁。
- (22) プリヂェストン（1982）、282～283 頁。
- (23) 正二郎が制定した社は。現在もプリヂェストンの企業ミッションとなっている。
- (24) 事業経営の根本方針について語った言葉。
- (25) 大坪檀（2019）、82 頁。

参考文献

- 石橋正二郎伝刊行委員会編（1978）『石橋正二郎』プリヂェストン
石橋正二郎（1963）『私の歩み』自家版
石橋正二郎（1971）『雲は遙かに』読売新聞社

石橋正二郎（1970）『回想記』自家版
石橋正二郎（1980）『私の履歴書・経済人2』日本経済新聞社
石橋正二郎（1989）『わが人生の回想』自家版
大坪檀（2019）『見・聞・録による石橋正二郎伝』静岡新聞社
木本嶺二（2004）『プリヂストンの光と影』木本書店
小島直記（1986）『創業者・石橋正二郎』新潮文庫
小関和夫（1993）『国産二輪車物語』三樹書房
月星ゴム（1967）『月星ゴム90年史』
社団法人日本自動車タイヤ協会編・刊（2007）『タイヤの知識』
林洋海（2009）『プレヂストン石橋正二郎伝』現代書館
プリヂストン編・刊（1982）『プリヂストン五十年史』
プリヂストン編・刊（2008）『プリヂストン七十五史』
プリヂストンタイヤ労働組合連合会編・刊（1971）『二十五年のあゆみ』