

「真のグローバル企業」に向けた ブリヂストンの経営改革



講師 津谷 正明 氏 (つや まさあき)

株式会社ブリヂストン 代表取締役 CEO兼取締役会長

日時：11月26日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：173名 内訳：教職員17名、高校教員1名、学生・院生58名、年間会員22社47名、一般43名、関係者7名

講師略歴

1952年 東京都生まれ。1976年 一橋大学経済学部卒業後、株式会社ブリヂストン入社。1983年 シカゴ大学経営大学院修了。国際業務畑を歩み、2006年 執行役員グループCEO室担当、2008年

取締役常務執行役員、2011年 取締役専務執行役員を経て、2012年 代表取締役CEOに就任。2013年から現職(代表取締役CEO 兼 取締役会長)。

報告要旨

1. ブリヂストンの概要

ブリヂストンは1931年(昭和6年)久留米市で創業した企業である。2013年12月末現在での連結売上高3兆5,680億円、連結純利益2,020億円、連結従業員数145,029人(うち3割弱が日本、7割強が海外)である。リーマンショック後、経営改革を断行し、近年売上高・利益とも過去最高記録を更新しており、今年度も更新することを見込んでいる。

事業概要としては、2013年度売上高ベースで、タイヤ事業85%、それ以外の多角化事業が15%となっている。タイヤ事業には一般タイヤ(乗用車・トラックなど)や、鉱山・建設用、航空機用などがあり、多角化事業としては、産業用ホース、コンベアベルト、免震ゴム、屋根材、自転車、ゴルフ用品などがある。世界における工場や開発施設は約200箇所あり、事業は150カ国で行っている。売上高(2013年度)では北中南米45%を中心に海外が80%強、国内が20%弱の構成になっている。

2. ブリヂストンの歴史

社名は創業者(石橋正二郎)のファミリーネームに由来しているが、海外でも通用するように「Bridgestone」とした。創業当初より海外を目指しながら、特に、社会性と先見性(先駆性)を重視してきた。その伝統を今も守っている。ブリヂストンの歴史において次の2点を重視してきた。

① 海外進出(国際化)

創業当時より輸出を意識し、創業の翌年には輸出を開始した。これは原材料を海外から輸入しているため、外貨を稼がなければならないという意識があり、創業時から輸出志向を強く持っていた。1960年代・70年代にはアジア地域に、80年代前半にはオーストラリア・アメリカに進出した。大きくグローバル化に向かったのは1988年に行ったFirestoneの買収(当時の日本企業では最大の規模)である。Firestoneはブリヂストンより歴史が長く国際化が進んでいたが、技術革新の波に乗り遅れ、低迷していた時期にあり買収に応じたという背景があった。現在、タイヤ事業では世界シェアNo.1、多角化事業でも業界最大規模である。また原材料開発・生産から小売事業まで展開しており、この点が他社と異なり、大きな特徴となっている。

② 継続的改善

1968年デミング賞を受賞した。これは従来より科学的統計的手法で経営を考えてきた成果

である。最初は工場での生産・統計的品質管理が中心であったが、現在では工場・販売・管理部門に至るまで「継続的改善」という形で進めている。現在、グループ・グローバルTQM大会を実施している。この大会には全世界から参加し「現場の改善事例」の発表を英語で行っている。今年度は日本で行った。大会で発表される「現場における改善の力」が大きな財産になっている。このような「継続的改善」は「誇り」にしている歴史のひとつである。

3. ブリヂストンの経営改革

2012年よりパートナーである西海COOと私とで経営改革を新たな段階に進めており、基本的フレームワークを整理し社内を示している。

経営の最終目標として「真のグローバル企業」と「断トツ（業界において断然トップ）」を目指している。「断トツ」という言葉は、特に4代目の服部邦雄社長が盛んに使っていた。この言葉は伝統を守って現在も使っている。さらに、「基本軸（経営のバックボーンである企業理念）」を再整備している。これらを実現するために2つの基本姿勢を強調している。2つの基本姿勢とは「L&S（Lean & Strategic）」と「GG最適（Group Global最適）」である。短期的にはLean（無駄のない）に、中長期的にはStrategic（戦略的な）に、というように、短期及び中長期の施策のバランスをとりながら、グループ・グローバル最適を最優先に経営改革を継続的に進めることを志向している。すなわち、「足元ではムダのない贅肉がない」とことと「中・長期的には戦略的視点を明確にすること」であり、このバランスをとることを目指している。また、「GG最適」とは個別の仕事の最適化を図るだけでなく、145,000名の社員がいるグループ全体の最適化を図らなければならないと考えている。

「改革のツール」としては、「SBU組織体制」と「中期経営計画」の2つを掲げている。すなわち、戦略的ビジネスユニットとして個々の組織が責任を負うことを追求していることと、5年先を見ながら毎年経営計画の見直しを行っている。中期経営計画の目標値はあるが、経営環境の変化や個々のポジションの置かれている状況を考慮し、状況変化に適切に対応し何をなすべきかを明確にするために、毎年見直しを行っている。このような中で、重点課題として「グローバル企業文化の育成」「グローバル経営人材の育成」「グローバル経営体制の整備」の3つを掲げている。さらに全従業員に対して、「コミュニケーション」「チームワーク」「ボトムアップ」の3点を必要事項として強調している。特に「コミュニケーション」では、時には誤解を招くことがあるので、お互いに何を言いたいのか理解するための努力を求めている。また、「ボトムアップ」については、社内では「オーナーシップ」とも言っている。すなわち、自分達の業務は自分達が一番知っているので、「何をしたいのか、何をしてほしいのか」といった具体的な提案を求めている。

「企業理念」については、80周年記念の時（2011年3月）にリファインした。企業理念は創業以来「変わらないもの、変えてはいけないもの」と考えているが、表現の仕方については、時代に合わせて、また、企業の置かれている状況に合わせて変えていく必要があるとの考えから、リファインという呼び方をしている。

ブリヂストングループの企業理念は「最高の品質で社会に貢献」である。これは創業者石橋正二郎がデミング賞受賞の時に社是として制定したものである。その使命を果たすために、「誠実協調」「進取独創」「現物現場」「熟慮断行」の4つの心構えを示している。この4つの心構えについては日本人と海外の人たちがフィフティ・フィフティで構成されているグローバルなチームに検討を依頼して出てきたものである。当初、4文字熟語であるため日本人からの提案

と思っていたが、そうではなくてあくまでも混成チームから提案されたものであった。これに関連し「重点事項」の3点について説明したい。

(1) 「グローバル企業文化の育成」

まずは「ブランド戦略の明確化」がある。これまで「ブリヂストン」というロゴを使ってきたが、英語で書くと長いため、「Bマーク」を浸透させたいと思っている。また、買収直後はブリヂストンというブランドを使用することが多かったが、歴史と伝統があるFirestoneというブランド価値をもっと活用する必要があるとの理由により、今後は両ブランドをセグメントしながら効果的に使っていきたいと考えている。また、「プラットフォーム」といっているが「ブランド価値」を広める方策として、今年の夏、オリンピックのトップパートナーに選ばれたことを積極的に活用したいと思っている。トップパートナーは世界で11社、日本ではパナソニックとブリヂストンの2社だけである。特に2020年開催予定の東京オリンピックでは大々的にプラットフォームとして活用したいと考えている。

2点目は「技術／ビジネスモデル・イノベーション」である。経営環境は激変する状況にある。特に、少子高齢化・大都市集中化・ 아이폰・アイパッド等情報端末の普及・多様な消費者行動等、大きな変化がみられる。自動車にも大きな変化がみられる。したがって、先を読んで(先駆性) 対策を講じたいと考えている。タイヤの原材料としては、特に天然ゴムに変わる原材料の開発を進めている。商品としてはエアフリーコンセプトとした空気を入れる必要のないタイヤや、1マイルコンセプトといった短距離移動に適したソリューションビジネスの検討なども進めている。また、センサーやモニターなど安全性を高めるIT技術・センシング技術の開発を進めている。最近の技術イノベーションとして具体的には、「ologic」という「低燃費」と「安全性」を高次元で両立する新技術で開発したタイヤがある。これはTCE(ローマ)とTCJ(東京)の両技術センターの共同開発によるもので、まさにグローバルな規模で実現したものであると同時に、このような最先端の技術を組み込んだ製品を日本ではなく海外(ポーランド)の工場ですべて生産していることも特徴である。また、運送用・鉱山用・農業機械用などで使用される産業用タイヤについても、顧客のソリューションに寄与するために、サービス・メンテナンスを含め改良・改善を進めている。さらに、従業員との直接対話として「タウンホールミーティング(対話集会)」を国内外で開催し、率直な意見交換を通して経営面の継続的改善を行い、グローバル企業文化の育成を図っている。

(2) 「グローバル経営人材の育成」

① 多様性

従業員の3割弱が日本人で、世界150カ国でビジネスを行っている。文化の違ったいろいろな国で育った人達がいるので時には誤解を招くこともありコミュニケーションは難しい。こちらが当たり前だと思っていたことが必ずしも当たり前でないことがある。しかし、こういったことは反対に大変刺激になる。現在のように激変する経営環境にあっては、違う視点から異なった意見を出してもらった方が経営にとって役に立つ。このような観点から、多様性については今後も推進したいと考えている。実際やっている事としては、グローバルなメンバーで10名前後の「GDC(グローバル・ディベロプメント・クラス)」を編成し教育研修を行っている。これまで10年間で114名(国籍:14か国)の育成実績がある。先述した「企業理念のリファイン」はこのメンバーからの提案である。

もうひとつとして、現在アベノミクスで「はやり」になっているが、ブリヂストンではかな

り前から進めてきた「女性活躍推進施策」がある。小平の技術センターには保育所を設置し、女性が働きやすい環境を整備している。また、「ウェルカムバック制度」を設け、男女を問わず、結婚や子育てといった何らかの事情で退職された方々で、その後、就業が可能になった場合、会社や仕事に通じ即戦力になるとの理由で、再び迎え入れることを行っている。また、米国では女性の幹部が多数登用されている。日本ではこの点においてやや遅れている面があるが、女性の積極的活用を図っていきたいと考えている。

② 言語：英語公用化

日本語にはやや曖昧な表現もあるのでグローバルな経営の場面では統一言語として英語を使用している。グローバルなビジネスでは公用語として英語を使わざるを得ない。但し、各国でビジネスを行う場合はそれぞれの国に即した言語を使っている。しかし、グローバルな経営陣を目指す人には英語をマスターするように勧めている。

(3) 「グローバル経営体制の整備」

① ガバナンス体制の整備

Global EXCO（グローバル経営執行会議）を原則として年5回開催している。この会議はグローバルでの業務執行に関する最高位の会議体で、異文化の視点からいろいろな意見が出されている。このことが「経営の質」を高めていくことになると考えている。経営体制としては、取締役8名（社内・外各4名）で構成されている。社外取締役の導入は5年ほど前（2010年3月）からであるが、社内同士だと意見が言いにくい面があるが、社外取締役からは多彩な意見が出ることもあり、うまく機能している。また、これは他の企業と同様であるが、取締役会に繋がる委員会制度を設置したり、権限・責任の明確化を図り、出来る限りの権限委譲を行っている。

② タイヤ事業SBU体制の再編

タイヤ事業に関するSBU体制の整備について言えば、世界を4つの地域（日本・米州・欧州・その他の地域）に区分し事業を行っている。地域ごとの業績をみると、「日本」では多角化事業を含め概ね順調に推移している。中でもここ数年の業績を支えてきた地域は「米州（北米+中南米）」である。この地域はFirestoneの市場であったが買収した26年前から20年間は苦労の連続であった。統一的な戦略のもとでの事業が上手く行かなく、業績面でも足を引っ張ってきた。しかし、試行錯誤の中から20年間の経験を活かすことができ、ここ数年間は営業利益率も4%台から10%以上を確保する状態になってきた。このアメリカでの経営改革の経験は現在非常に役に立っている。アジア・大洋州・中国・中近東・アフリカ・ロシアといった「その他の地域」は将来伸びていく市場であるが現在はあまり伸びがみられない。と同時に、今後、一番経営改革が必要となるのは「欧州」であると考えている。ブリヂストンは日本、Firestoneはアメリカの会社で両社とも欧州ではもともと弱かったため、この地域で勝利を収めたいと考えている。これら4つの地域でそれぞれ1兆円の売上高と営業利益率10%を目指している。「欧州」もそれを目指している。そのために、アジア・大洋州・中国をひとつのSBUにするなど地域別に再編を行ってきた。今後はインドをアジアから切り離し欧州に加え、拡大欧州とするSBU体制に持っていく予定である。

③ 多角化事業の拡充

タイヤ以外の事業についても改革を進めている。今年6月、全米で最大級のホースのサービス会社（HOSE POWER）を買収した。この買収は、単に商品を販売するだけでなく、顧客に対するソリューションやサービスを付加することを目指したものである。顧客のニーズを把握

し的確に対応するという点で、この買収は僅か6か月ではあるが成果が出ており、非常に上手く進んでいる。今後もこのような形のものを増やしたいと考えている。

タイヤとそれ以外のモノとは連携をしない形が多かったが、現在技術的な点での共通化を追求している。例えば、自動車であればタイヤのほかに防振ゴムやシートパッドを納めているが、すべて振動に関わるものなので、これらをまとめて新しい提案を行っている。このような事業はこれまでなかったことなので大変喜ばれている。また、ゴルフなどのスポーツ用品や自転車についても同様で、このままの規模やこのままの状態では国際競争に生き残れないため、違う形を目指している。

4. 経営の最終目標

(1) 業界において全てに「断トツ」を目指す

先述したように、「断然トップ」とは経営のあらゆる面でトップを目指すということである。例えば、売上高・利益や、タイヤ事業であれば乗用車用・トラック用・特殊サイズなどで業界トップに、または、人材育成や給与、株価などでもトップになる、ということである。これは永遠に出来ないかも知れないが、常に志向している。また同時に、経営にはバランスが必要である。何かどこか1点だけ突出しているが他はダメ、というのはダメである。良い会社というのはすべての面が良い。そういう観点から、常に上を目指すようにしている。

(2) 真のグローバル企業を目指す

ブリヂストンは売上の8割が海外という実績があり、すでにグローバル企業ではないかとの見解もあるが、私達はそうは思っていない。私達が考えているグローバル企業とは、ひとつはFirestoneの買収の中から学んできたことである。グループとしてはひとつのポリシー・戦略を貫くものを持っていなければならないが、同時に個々の事業はそれぞれの現場で行われている。言語の事で申し上げたが、例えば中国でのビジネスは中国における競争関係の中で行われ、日本では日本のビジネスといったように、個別の事象で行われている。この時、グローバルに通さなければならないものは何か、また地域あるいは個別の事業に任せなければならないものは何か、明確に分けて考える必要がある。効率よく進めるにはどうしたら良いのか。場合によっては権限移譲することもあるし、絶対に守らなければならないことは通させないこともある。その両方のバランスをとることが真のグローバル企業でないかと考えている。「グローバル(グローバル+ローカル)」という言葉を使うことがあるが、そういう事が出来ることが真のグローバル企業であると思っている。このような観点からすれば、まだ程遠い状態にある。

人間の問題で言えば、私自身は日本人でブリヂストンが日本で誕生したことを誇りに思っている。しかし、私達が目指しているグローバル企業からすれば必ずしも日本人が経営トップにいない必要はない。その仕事に最も相応しい人間が経営トップになれば良いと考えている。先日欧州に行って知ったことであるが、歴史と伝統のあるベルギーの名門企業で長くベルギー人が社長を務めていたが、最近イギリス人が社長に就任した。これまでと違う人達が混じることによって違う知見が生まれ、新しい切り口が出来る。このような観点からすれば、ブリヂストンはまだまだ真のグローバル企業にはなっていない。これからも継続的に経営改革を進めて行くというのが私達の姿勢である。

以上