

戦略経営に関する事例研究（５）

——株式会社生方製作所，株式会社ブリヂストン——

馬場 杉夫*

キーワード：組織能力，持続的競争優位，イノベーション，製品開発，個の尊重

1. はじめに

企業の根源的な目的は，その維持発展にある。それに向けた取り組みは昨今，厳しさを増している。とりわけ IT 関連製品においては，その製品のライフサイクルは異常なまでに短縮化している。苦勞して開発した製品も，後続の企業にすぐにとって代わられてしまう。

こうした中で，維持発展を実現するためには，継続的イノベーションの創出が欠かせない（十川 [2009]）。顧客が求める付加価値の高い新たな製品やサービスを常に創りだしていくことが求められているのである。

このことを根底で支えているのが，組織能力である（慶應戦略研究グループ [2002]）。組織の存続には，大変優れた個人の力や，偶然の産物ではなく，組織的にしかも必然の産物としての製品やサービスが求められる。

このような「組織能力」に関する研究は近年，日本の中でも大数観察による実証研究が蓄積されてきている¹⁾。その中で，本事例研究シリーズで注目したいのが，従業員，個人の活動である。イノベーションの源泉として個人の創造性が期待され，そのために個の主体性を尊重すべきである（馬場 [2005]）と主張してきたが，それを実現できない組織的要因が見られるからである（馬場 [2007 a]）。

事例研究シリーズの（１）（馬場 [2007b]）では，かつて培われた技術が，それ以後，異なる形で展開された事例２社を取り上げた。この現象は，継続性という観点から大変興味深い知見が得られた。しかしながら，現象が長期にわたると，そこには個人の要因だけではなく，多くの組織的要因が介在してくるため，個の主体性が阻まれている現象がはっきりせず，なぜ，継続的事業展開が

*専修大学経営学部教授

可能であったのか、という理由を個人レベルで明瞭に見出すことができなかった。シリーズの(2) (馬場[2009])では、個の主体性を活かした現場のアイデアが取り込まれるプロセスに焦点をあて、3社の事例を取り上げた。その中で明らかにされた課題として、企業が計画的・誘発的⁹⁾に取り組むことと、創発的・自律的に取り組むことの両立があった。つまり、前者を進めようとする、後者を実現させる可能性が低くなる一方で、後者を実現させようとする、前者への取り組みが弱くなってしまふ。両者は、企業によってその必要性の度合いは異なるものの、両立させていかなければならないことが、組織能力に関する実証研究からわかってきている。シリーズの(3) (馬場[2011])では、前者のような長期の取り組みと後者のような比較的短期の取り組みが両立しているケースを模索したが、その連携や組織的つながりについては、浮き彫りにすることができなかった。シリーズの(4) (馬場 [2012])では、これらを融合しているケースを探索した。しかし、長期の視点と短期の視点の接点は時間軸が異なるために部署が異なり、明確に見出すことができなかった。

そこで、今回は、その接点を模索するために、2社の事例を取り上げた。企業の選択については、研究趣旨にのっとり、唯一のホームラン商品ではなく、ある程度の期間で継続的にヒット商品を提供していることに加えて、それを主力としていることとした。また、長期と短期の両立を目指していくプロセスで何かしらの企業努力が表出しているのではないか、という作業仮説に基づき2つの視点を持ち込んでみた。1つは、ややミクロの視点で、現場の従業員に向けて新たな取り組みを促す制度を実施していることである。もう1つは、ややマクロの視点で、存続に向けた新規事業開拓のトライ&エラーに取り組んでいることである。前者の事例は、失敗を評価し、社長賞を設けている株式会社生方製作所であり、後者の事例は、多角化の一環としてスタートした電子ペーパー事業からの撤退を発表した、株式会社ブリヂストンである。以下、その内容を報告したい。

2. 株式会社生方製作所

株式会社生方製作所（以下、生方製作所）は、独自技術によって安全をキーワードとした製品を開発し続けている企業である。主力製品には、過電流を察知しスイッチを切るモータープロテクターや、ガスメーターに取り付けられている感震器があり、いずれも圧倒的な国内外のシェアを誇る。創業55年を迎え、さらなる発展を目指し、全従業員に挑戦を促すよう、様々な組織的仕組みを取り込んでいる。そこで、代表取締役社長である木村重夫氏に、従業員に挑戦を促し続ける仕組みとその背景についてお話を伺った。

【生方製作所の概要】

生方製作所は、1955年3月に、名古屋工業大学講師であった生方進氏が退官後、液体スイッチの研究に着手し、1957年9月に生方研究所を創設したことを前身としている。創業者の「工学者は今まで人が考えなかったものを考えなさい。技術者は今まで人が作らなかったものを作りなさい。」という言葉通り、独創的モノづくりに徹底的にこだわっている。そのため、他社の追随を許さず、いくつかの製品は、ロングセラーとなり、非常に高いマーケットシェアを誇る。例えば、エアコンの過電流や温度上昇を防ぐインターナルプロテクターは、1975年に発売され、現在、世界シェアの7割を、また、ガスメーター用感震器も1993年に発売され、現在、国内シェアの8割近くを確保している。もちろん、発売後、顧客ニーズを吸い上げながら、絶えず革新に挑戦し続け、たゆまぬ製

品改善・改良を成し遂げた結果であることは言うまでもない。

【2回の危機】

高い技術力に支えられながらも、生方製作所は、これまで2回の大きな危機に直面したという。1つは水銀の特性を利用した部品の不採用である。創業時の製品であった、水銀を接点として開発したスイッチ類や、主力製品となりつつあった当初の感震器に大きな影響が出ることとなった。当社で使用している水銀は無機水銀で、人体には無害であり、製品の部材としては、価格も安く、素材としても非常に良いものであった。しかしながら有機水銀を起因とした公害が社会で騒がれたことで水銀のイメージが悪くなり、水銀レスへの転換を余儀なくされた。

もう1つは、バブルが崩壊し、付加価値の確保が求められる中で、半導体技術が進展し、電子部品の性能が高まるとともに、電子部品のコストの低下がもたらされたことによる代替技術の出現である。その流れを受け、当社も半導体を用いた部品の開発を一時期行っていたという。その結果、過剰な開発競争に巻き込まれ、生方製作所らしい製品開発に支障をきたすこととなった。

【製品開発ポリシーと課題】

このような経験を経て、生方製作所は、現在、「原理と素材」にこだわった機械式を中心とした製品開発を行っている。電子式の部品と比べて機械式の部品は、信頼性、耐久性、そしてコスト面において、ハードルは高いものの、製品の構造がシンプルなため優位性は高い。原理に立ち返って考え抜き、素材の持つ特性を活かすことで、シンプルな構造となる。このことは、物理の原理原則に従っていると同時に、スイッチ作動のための電気を必要としないため、信頼性がきわめて高くなる。また、同時に、素材そのものの特性を活かしているため、部品の寿命としても相対的に長期間の使用が可能となり、加えて、部品点数が少なくコスト削減へとつなげることができる。

製品開発面では、いくつかの課題に直面している。今や豊かな時代となるとともに、多くの製品で成熟化がみられる。生方製作所の主力製品であるインターナルプロテクターが使われているエアコンや、感震器が使われているガスメーターも、双方ともなくてはならない製品である。一方、製品としての成熟度が高いことから、さらなる技術革新の余地は少ない。従来にない製品を新たに創り出すことは極めて困難であるとともに、既存製品の性能を引き上げたり、大幅なコスト削減を実現したりする厳しさも増している。かつては、いくつかの部品においてシリーズ化させ、広く展開してきたが、製品の成熟化にともない、なかなかシリーズ化も難しくなっている。それでもなお、世界中の競合他社や、新規参入企業との競争に打ち勝つためには、絶えざる技術革新が必要であり、従業員の挑戦は欠かせない。

また、他社の追従を防ぐためには、知的財産に絡む課題も大きい。かつては特許侵害で訴訟が起こされたこともあり、特許武装を進め、特許や実用新案の出願は1000件を超えている。ところが、特許には、期間があるとともに、国ごとに異なっている。特許を出願し、製品化するまでの時間を考慮に入れると、特許だけでは十分に守り切れるものではない。また、特許を申請することで、技術を公開しなくてはならなくなる。それによって、他社に追従のヒントを与える結果になりかねない。加えて、今は、インターネットの時代であり、何がどこでどのように売られていて、それがどのように作られているかといった情報を非常に容易に入手することが可能となってしまった。そのため、現在では、知的財産を守るために、あえてブラックボックスとする方法を選択することもある

という。同時に、表面的に製品は変わらなくても、改善改良を怠らず、中身は常にバージョンをあげるように心がけているという。発売してからかなりの年数が経っている製品が多くても、発売当初の製品とはレベルを格段に向上させている。だから、ロングライフ製品となっている。

【顧客への対応】

製品の改善・改良は、顧客のニーズを適切に吸い上げないと実現しない。そのため顧客に対するポリシーとして、基本的に「商社を通さない」ことを掲げている。これは、直接顧客と対話することを狙っている。顧客と直接話をしないと、まだ見ないこんなものが欲しいというニーズを把握しづらい。

かつて顧客ニーズの把握は、営業部門が担っていた。しかし、適切なニーズの把握には、生産技術や開発技術に精通していることが求められる。ところが、部門が分かれていることによって、統括する責任者が異なり、交流が十分にできなかった。

そこで生産技術・開発・品質保持と営業部門を統合したCSセンターを8年前に創設した。これには、木村社長（当時専務）の経験が活かされている。木村社長は、工学系出身であったが、営業に配属され、交流不全の問題を経験していた。もともと生方製作所は、開発型企業であるため、最終的な武器となる技術部門は強力であった。しかし、世の中の不透明感が増す中、顧客のニーズを吸収しなければ、どんなに技術が良くても顧客に受け入れられることがなくなってきた。交流不全状況が長引くと、ビジネスチャンスを逸する可能性が高まってきたのである。この状況を打開するために、営業に技術的発想を加えた組織が良いのか、あるいは、技術に営業機能を加えた組織が良いのか思案していたが、両輪の融合こそが、今後の製品開発には欠かせないとの発想から、統合することとした。その結果、技術担当者が、顧客と接する機会が増え、お客様がこういうものがあつたらいいな、でも今はない、といった顧客ニーズに対応するスピードを速めることができた。同時に、営業が忙しい時は、技術担当が、技術が忙しい時には営業担当が手伝う柔軟性も生まれた。このスピード向上と柔軟性は、デバイスで勝負する当社では欠かせない。

水銀レスの要求から開発を始めたボール式感震器は、現在6代目になり、顧客ニーズを取り入れ常にリニューアルを行っている。このようなバージョンアップを実現することができているのは、絶えず、イノベーションを実現しようという姿勢の表れであり、挑戦しつづけた結果と言えよう。

【求められる人材像と大規模な組織変革】

8年前の変革はCSセンターの設立だけではない。セーフティ・テクノロジーを追求する開発型企業として、絶えず、革新に挑戦し続けるためには、すべての従業員が自律的人材であることが求められる。個人個人が状況を把握しながら、何が求められているのかを日常的に探求し、挑戦することが欠かせないからである。同時に、互いに協力し合う風土も不可欠である。1人の努力だけでは到底成し遂げることができない製品を開発するとともに、世界中の顧客を相手にビジネスをしているからである。

まず、組織構造としては、ほとんどすべての役職を廃止し、大きく2層構造とした。部署は、経営層が関わる、3つのセンターに集約されている。すなわち、営業と技術の中核部分をなすのが先ほどのCSセンター、「モノづくりは価値づくり」の観点から、部品の調達から出荷検査までのモノづくり全般を司り、製品の信頼性をカタチにするのがバリューセンター、そして管理部門のマネ

ジメントセンターである。各センター長の下には、グループリーダーのような主担当をおいている。主担当は、上司ではなく、あくまでも取りまとめと連絡を兼ねる役職であり、相談相手となっている。仕事は、自己申告で行われ、評価も自己申告でなされる。オフィスにも物理的な壁は存在しない、徹底した自己管理体制を確立している。

この対極にあるのが、機能別縦割り組織であろう。個々人の仕事はすべて上司が割り当て、上司が形作った所期の計画に対して、どれだけ実現できたのか、といったことが問われる。木村社長は、この取り組みは、ある人にとっては、非常に楽であるが、絶えずイノベーションを実現させなくてはいけない当社にとっては、継続的発展が望めないと判断した。その結果、居心地が悪い人は当然、出てきているが、彼らには、もっと居心地を悪くさせ、全員が、挑戦し続ける組織にしていけないと、価値創造は停滞してしまうという。このことを徹底させるために、社長自ら新卒採用の会社説明会には全て出向き、自ら説明している。

【プロセスを目標にする】

絶えず、挑戦することを求めているため、基本的に成功した結果に対する報酬はない。自己申告する仕事も、何をやるか、という行動（プロセス）を示しており、その行動を本人がどれほどやりきったか、ということが問われている。換言すれば、挑戦することを行動目標として掲げ、挑戦する行動ができることが、報酬となる。例えば、成果ではなく、成果に結びつくために不可欠な行動となる「顧客に提案すること」を目標として掲げることとなる。

これほど徹底した挑戦を促す仕組みには、木村社長の従業員の行動への深い洞察がある。例えば、成果は挑戦がなくても実現することができるという。偶然による成果であっても、今までの経験を活かした表面的な成果であっても、いずれも挑戦の結果ではない。また、個人に帰着しうる成果はごくまれであり、仕事はチームで協力して実現することができるため、その意味でも個人の評価に成果を追求することは、この職場には合わない。もともと、イノベーションには、自分の役割だけではなく、役割を超えた行動が求められる。そのためにも、個人の成果に帰着するような評価方法では、自ずと小さくまとまってしまう、挑戦を阻害してしまう。加えて、自分で何が必要かをしっかり考え、挑戦的行動することにコミットすれば、成果の違いは、10%程度の差しか生まれえないという。そのため、可能な限り、挑戦的行動を促すことを徹底させることによって、結果として成果はついてくることになる。

このような挑戦を促すためには、個人に責任を負わせないことも肝要となる。基本的には、責任は社長だけが負っている。あくまでも個人をくじけさせないことが大切であり、挑戦を促すことが重要なのである。

【失敗評価の社長賞】

この制度をさらに強化するために、失敗を評価する社長賞を2009年に設置した。挑戦を促すために個人の自律性を尊重した組織づくりを試みてきたが、市場は厳しく、さらなる挑戦を全社レベルで行わなければならない。とりわけ、海外比率が高い生方製作所では、ボリュームゾーンと呼ばれる新興国での競争は重要となる。ここでの市場の要求は厳しく、モデルチェンジをし続けなければならない。このような中で、失敗をおそれていたなら、あっという間に、シェアを失うことになるという。

換言すると、何もしなかったことによる問題が非常に大きくなってきたのである。組織体では、何もしなかったことを見逃すと、何も取り組まなくなってしまう。挑戦したことによる失敗は、その意味で同じように見えて根本は異なる。何かに取り組んだことによって成功に一步でも近づくことができるからである。また、組織規模が大きくなると、どうしても誰かがやるだろう、という意識が蔓延してしまう。実際、誰かがやってしまう場合も少なくない。ところが、中小では、自分がやらないとビジネスチャンスを逸してしまう。その意味では、行動を起こさない失敗は、致命的な問題となってきたのであった。

成功と失敗の判断は、非常に難しいが、あくまでも成功するための失敗であり、最終的に1つの成功へと導くことが求められている。そして、自分で取り組んでいる中で、自分だけの問題ではなく、その後始末に自分以外の多くの人たちの力を必要とするレベルになると失敗と判断される。自分で種を蒔いて、自分で後始末がつけられる範囲内でチャレンジが促される。もし、その範疇を越えてしまった場合は、皆でフォローすることとなる。

実際の社長賞は、名誉と副賞としての金一封である。年1回、全員の前で表彰する。金額は、チームによるものであれば、みんなで分けあえるよう20万円位であり、個人によるものであれば、10万円位である。これまで3回表彰しているが、木村社長いわく、まだまだ挑戦が足りないという。

木村社長は、「消防隊はいらない」と社員によく話をしているという。出火すると皆が問題であることがわかり、火を消すのが当たり前となる。実際、上手に火を消す消防士は偉いと評価されがちになる。ところが、みんなが気づく前に、自ら問題を見つけ、その問題を自ら解決する人が本当に偉い。火消しは、皆から頼られる反面、自分で問題を見つけるわけではない。生方製作所では、自ら問題を見つけ自ら解決しようとする行動が何よりも高く評価される。

大企業になると、どうしても誰かがやるだろう、という意識が蔓延してしまうため、木村社長はこのことを非常に恐れている。だからこそのような自律型組織を徹底させているが、その運営は、500人位が限界ではないかと述べていた。同僚同士の目が行き届かなくなると、自律的な側面が失われていってしまうからである。

【失敗評価の実例】

ここでいくつか社長賞を取得した失敗評価の実例をあげておきたい。初回の社長賞は、インターナルプロテクターをLGやサムソンに受け入れてもらえるようなブロックタイプに改良したものの開発を手がけた技術者に贈られた。何度も金型を作り、何度も失敗し、数千万円の開発コストをかけた失敗に対して表彰された。最終的に成功したものの、失敗し続けなければ、成功はあり得ないのである。

昨年は、品質・コストが多大な部署の品質管理の担当者が表彰された。パッとみると失敗していることはわからないし、日頃小さな努力を継続していたが、なかなか結果に結びついていない状況であったが、くじけず何度も挑戦していた失敗に対して表彰された。その結果、今では、数百万円のコスト削減に結びついたという。

【インタビュー情報】

インタビュー日時 2012年12月17日 13:00から15:00 於：本社

インタビュイー：代表取締役社長 木村重夫氏

マネジメントセンター副センター長 野村拓喜氏

インタビュアー：馬場杉夫

【生方製作所】

創業 1957年9月1日（生方研究所）

創立 1966年7月7日（生方製作所）

資本金 8000万円（2012年12月17日現在）

代表取締役会長 生方真哉

代表取締役社長 木村重夫

従業員数：210名（2012年12月17日現在）

本社所在地：〒457-0828 名古屋市南区宝生町4丁目30番地

【参考資料】

会社案内

株式会社生方製作所 HP <http://www.ubukata.co.jp/index.html>

3. 株式会社ブリヂストン

株式会社ブリヂストン（以下、ブリヂストン）は、創業以来、タイヤを軸とした事業に邁進してきた。昨今、先進諸国でのタイヤ市場の成熟化とともに、新興国市場の拡大や、新興国のタイヤメーカーが台頭する中で、タイヤ会社・ゴム会社として経営方針の最終目標として掲げる「名実共に世界一の地位の確立」のために、どのような取り組みを行っているのであろうか。とりわけ、タイヤ事業の地位の確立と、ゴム事業の新たな事業展開は、異なる視点が必要であると考えられる。そのような中、2012年5月電子ペーパー事業からの撤退が発表された。新たな事業への取り組みに対しても選択と集中を徹底させながら、グローバルに展開するための仕組みや背景について、広報部にお話を伺った。

【ブリヂストンの概要】³⁾

ブリヂストンは、1906年、創業者石橋正二郎氏が高校卒業を機に、父、徳次郎から仕立物業を、兄、重太郎（1910年に二代徳次郎を襲名）とともに、引き継いだ「志まや」を前身とする。正二郎氏は、「志まや」を足袋専業とすることを決断するとともに、能率向上と信用向上を目指し、様々な工夫を行い事業の拡大をはかった。その後1918年に兄、徳次郎とともに「日本足袋株式会社」を設立、ゴム底足袋を改良した「アサヒ地下足袋」を開発、ゴム靴の製造へと展開した。正二郎氏は、日本国内でのモータリゼーションを予感し、多くの反対を踏み切ってタイヤ事業の立ち上げを決断した。1930年4月に第1号「ブリヂストンタイヤ」が誕生、1930年10月から販売を開始、1931年3月、日本足袋タイヤ部からブリヂストンタイヤ株式会社が発足した。その後、戦時中に「日本タイヤ」と社名変更したものの、1951年「ブリヂストン」へと改められた。タイヤ事業が拡大していく中でも、ブリヂストンは、常に新規事業の開拓を怠ることはなかった。戦後直後に、コンベアベルトや自転車の生産を開始している。また、その後フォームラバーの「エバーソフト」やウレタン

フォームの「エバーライト」を発売している。さらに、ゴム関連のベルト、ホース、防振ゴム、空気バネ、ゴルフボールなどへと展開した。展開したものの早期撤退した事業もある。オートバイや液化ガス事業がそれである。その後、1988年にファイアストーンを全面買収し完全子会社化、グローバル化を強力で推進しながら、幾多の困難を乗り越え、今や、世界のタイヤ市場のシェアトップにあるとともに、世界3大ゴムメーカー（ミシュラン、グッドイヤー）において、トップの売上を維持している。グローバル企業へ展開する途上で、創業家は経営の一線から引いていたが、創業家一族であった石橋寛氏が2012年3月に監査役を退任し、所有と経営は完全に分離された。

ブリヂストンは、現在5年先を見据えて中期経営計画を策定し、毎年の事業環境の変化に応じて、毎年アップデートしている。東日本大震災などによる影響を考慮してアップデートされたものがMTP2011である。これを改訂した形で2012年秋に、MTP2012（2013-2017）が発表された。

【中期経営計画 MTP2012の概要】

将来の先行きが不透明な中、そのような環境認識と企業理念の再確認を行い、「新たな顧客価値」を実現させるために、技術イノベーションやビジネスモデルイノベーションを進めるとともに、ボトムアップ、コミュニケーション、チームワークを重視した組織体制を確立させようとしている。その中心的な事業は、大きく2つに分類される。1つはタイヤ関連の事業であり、もう1つは、多角化事業である。

タイヤ関連では、韓国や台湾、中国といった新興国からの追い上げにより、ここ数年、3大タイヤメーカーのシェアが落ちてきている。とりわけ価格面からの圧力が大きい。そうした中でブリヂストンは、付加価値を高めるために、顧客のニーズを取り入れながらいくつかの方向で取り組んでいる。1つは、顧客へのタイヤ関連のサービスも含めた総合的なソリューションの展開である。適切なメンテナンスサービスを行った上で、新品タイヤ、リトレッドタイヤを組み合わせることで、顧客にとって安全で、トータルコストを最小限に抑えることができるようにしている。

また、世界の鉱山向けに用いられるタイヤをはじめ、そこで使用されるベルトやホースまで含めたソリューションの提供を推進している。鉱山用のタイヤは、場合によっては直径4m、1本500万円前後する製品である。このタイヤは、鉱山の状況によって求められる質が異なるため、現地の企業と協力しながら、地盤の質や求められるスピードに耐えられるようオーダーメイドされる。

このほかにも航空機用のタイヤや、パンクしてもタイヤのしなやかさを失わずに、ある程度の距離を走行できるランフラットタイヤを開発している。

多角化については、だいたいブリヂストンの売上の16-18%を占めている。タイヤと比べると市場規模は小さいながらも、今後の展開が望める事業への選択と集中を進めている。とりわけ、強みを活かせる防振ゴム、ベルト、ホース、ゴムクローラ、免震ゴムに特化して展開することが計画されている。免震ゴムは、ゴムと金属が層をなして作られる。ここで用いられるゴムの技術に加え、接着技術に大きな強みがあるという。電子ペーパーからの撤退は、液晶価格の下落にともない、市場の先行きの不透明感が増していることに起因している。

【ソリューションビジネスへの展開】

このように価格面での競争に対しては、ソリューションビジネスに重点を置くようになってきた。単に新品タイヤを販売するだけでなく、ずっと価格の安いリトレッドを提供したり、メインテナ

ンスをしたりすることでタイヤの寿命を延ばし、結果として顧客のコスト削減がはかられるよう提案するという。まだまだアジアでは、リトレッドが普及していないが（日本では2割程度）、欧米ではかなり普及しており（4-5割程度）、どこかで、その流れが変わることを先読みしながら、現在は、その準備を進めている段階である。

流れが変わる場面とは、例えば、高速道路網の発達があげられる。高速で走る場合、アジアブランドのバイアス構造では耐えられない。高速でも耐えられるラジアル構造のタイヤがより多く望まれるようになってくると、コストパフォーマンスからみて、アジアブランドに対して優位に立てるという。

【多角展開を支える背景】

売上構成比では大きくないものの、多角展開は積極的に行っている。その背景には、タイヤビジネスとゴム関連のビジネスとの間の密接な関係がある。タイヤで培った技術を他方面へ、また、他方面で培った技術をタイヤへ応用し、相乗効果を生むからである。

これらを実現させるために、基礎研究は一緒に行っているという。天然ゴムはまだ人工的に合成できておらず、まだまだゴムの領域には未開の部分がある。その部分に、両方の事業で活かせるイノベーションの余地が残されている。

このように関連技術を共有しながら開発していくためには、ノウハウの蓄積が重要となる。タイヤは壊れると大事故につながる。また、いったん販売するとどのような使われかたをするかわかりづらい。そのため、ゴムの安全性や耐久性に関するノウハウの多くが研究所に蓄積されているという。

技術の根の部分には共有であっても、市場は大きく異なるため、マーケット情報の交流は別箇で行われている。そのため、具体的な製品の作り込みは、個々の事業ごとに行われている。

【情報交流を促す組織構造】

タイヤ事業とそれ以外のいくつかの事業を抱え、グローバルに展開しているブリヂストンの組織規模は、連結従業員数で143124名、単独で16019名（いずれも2011年12月31日現在）に及ぶ。とりわけ、タイヤに関する事業の上流にあたる天然ゴムの農園から、川下にあたる販売までを企業として保有し、そのノウハウを蓄え、情報交換するためには相応の仕組みが不可欠である。

そこで前社長の荒川詔四氏が従来の縦割りの事業部制から、GHO（グローバル本社機能）、SBU（戦略的事業ユニット）、GMP（グローバル経営プラットフォーム）の3つに大別される組織構造⁴⁾へと転換した。GHOの役割は、グループ全体をまとめ、グローバルでの全体戦略と基本方針の策定とその徹底である。各種の意思決定機関である経営会議体と、少人数からなる本社スタッフによって構成されている。

SBUの役割は、各市場で顧客と直接向かい合い、顧客の動向に敏感・迅速に対応し、事業運営を進め、しっかり利益を稼ぐことである。各SBUは「地域」または「製品」ベースで設置され、日本タイヤ事業SBU、米州事業SBU、欧州事業SBU、中国タイヤ事業SBU、アジア大洋州タイヤ事業SBU、中近東・アフリカタイヤ事業SBU、特殊タイヤ事業SBU、化工品事業SBUの8つからなる。

GMPの役割は、GHOから出される全体戦略と基本方針に従い、各SBUに対して適切なサポート、サービスを提供し、SBUが事業活動をしやすい環境を整えることである。GMPは、人事、財務、IT、開発、生産・物流管理等の機能を持っている。加えて、商品の企画・開発から原材料や生産設備などの調達、生産、物流までの広い範囲のサプライチェーンを、グループ全体の観点から最適化することを目指してGLC（グローバルロジスティックセンター）が設置されている。各部署の計画は、経営方針に基づいて、SBUとGMPそれぞれで作られる。SBUは顧客に直面した最適を考えるが、GMPは全体を考えて策定する。そこで生じる齟齬を調整するのが、GLCということになる。

GMPは、現場で働くSBUをサポートする役割を担っているため、常にコミュニケーションをはかっている。例えば、定期的なミーティングが設定されているとともに、必要があれば常に交流できる体制が整っているという。両者の意見が対立する場合は、GLCが調整し、対応できない事態が発生すれば、経営側に提案することとなる。

【ボトムアップのねらいと工夫】

経営サイドの役割は、中期経営計画の策定と運営であり、その責任を負っている。この部分は、トップダウン的に行われる。しかしながら、この中期経営計画における個々の事業の内容については、該当するSBUが主導権を握っており、その意味でボトムアップ的に進められている。加えて、GMPによって、全社的な視点から最適化がはかれることによって、提案の幅が広げられる。この点もボトムアップ的に行われている。

グローバルに展開し、大規模化することで、ついつい、自分がやらなくても大丈夫、誰かがやってくれる、というように他人事になりがちである。これを、自分事としてとらえるためには、やるべきことをしっかり理解してはならない。その点、策定される中期経営計画を練る段階から、現場が関わっているため、やるべきことが明確であるとともに、そこに責任が芽生えてくる。それによって、自律性を保つことができる。同時に、ビジネスでは、想定外のことが頻繁に発生しうる。そのような場合には、SBUだけではなく、GMPと一緒に、みんなで「自分事」として、考える風土が形成されているという。

このことを後押しするのが、リファインされた企業理念である。創業者の石橋正二郎氏の経営哲学に基づく「最高の品質で社会に貢献」することを使命としながら、これを果たすために次の4つの心構えを掲げ、浸透につとめている。

誠実協調

進取独創

現物現場

熟慮断行

この策定と浸透に向けて、グローバルなワーキングチームが作られた。すべての従業員が覚えることができるよう、短く、シンプルであることが配慮された。その結果、意味は、工場がある地域の言語である16か国語で書かれ、説明されるものの、読み方は日本語のまま浸透をはかった。文書だけではなく、映像も16か国語で作成し、配信した。映像には、従業員の自律性を意識させるために、様々な部署の従業員が登場し、みんなでがんばろう、というメッセージが込められている。本社だけではなく、各工場や海外の現場で、この浸透をはかるために、3年計画のワークショップを

行い、これに見合った仕事ができているか、できなかったことはあるか、振り返りながら、繰り返し、繰り返し、深く浸透させていく。部署によっては、このような時間を十分に取れない場合もある。そのような場合であっても、朝礼の1分で伝えることができる内容を、担当者が工夫しながら、広く浸透をはかった。

その結果、今までは、意見を求めないと出てこなかったが、会議での意見だしが活発になるとともに、直接関係のない人にも意見が言えるようになってきていると、トップは評価しているという。

【インタビュー情報】

インタビュー日時 2012年12月25日13:30-15:15 於：本社

インタビューー：広報部広報第1課長 富澤薫氏

広報部広報第1課 塩見誠氏

インタビュアー：馬場杉夫

庄瀚林（専修大学経営学研究科修士課程1年）

【ブリヂストン】

設立 1931年3月1日

創業者 石橋正二郎氏

代表取締役 CEO 津谷正明氏

資本金 1263億5400万円（2011年12月31日現在）

従業員数：16019名（2011年12月31日現在）

連結従業員数：143124名（2011年12月31日現在）

本社所在地：〒104-8340 東京都中央区京橋一丁目10番1号

【引用・参考資料】

株式会社ブリヂストン HP <http://www.bridgestone.co.jp/index.html>

4. まとめ

本稿では、持続的に価値を創造する仕組み、とりわけ現場の従業員に挑戦を促すことによって価値創造を実現し続けている事例、ならびに新規事業開拓に向けたトライ&エラーのマネジメントを実施している事例について、それぞれ1社ずつ探ってきた。いくつかの発見や課題を指摘しながら、今後の研究に役立てていきたい。

従業員に新たなアイデアを提案してもらうために、多くの企業が様々な取り組みを行っている。しかしながら、現実には、十分な成果をあげているとは言い難い。生方製作所では、新しい取り組みを行った証である多くの失敗をした従業員を社長賞として表彰している。これだけ取り上げると、新しい取り組みに対する従業員のリスクを軽減させる失敗への寛容策として目に映る。しかしながら、成功へ結実させるためには、それは全体の仕組みの中のごく一部であることが今回の調査で明らかになった。生方製作所では、常に新しい取り組みが必要であるという環境認識のもと、機能別縦割り組織から自律的組織への転換が徹底されており、その上での、個人による挑戦を促す仕組み

の一つが、成功のための失敗奨励の社長賞であった。ついつい、成果に目が行きがちであるが、成果を実現させるためのプロセスを従業員が自ら示し、それができているかどうかを自ら確認することで、成功に向けた学習を促している。ついつい、失敗評価という最終的に表出したところに目がいきがちであるが、全体のシステムの一部であり、システム全体が機能していなければ、最終目標には到達できないのである。失敗評価は、いわば、全社的に自律型の取り組みを徹底させている象徴のようなものとなっている。

一方、よりマクロ的視点でとらえたブリヂストンでは、ボトムアップのための仕組みの基本は、ミッションと心構えの徹底であった。全世界に展開しているグローバル企業としては、様々なビジネスを現場主導で組み立てていかなければならない。現場を機能させるために、現場が主軸であり、しっかり利益をかせぐために権限と責任を与えている。加えて、その他の機能については、利益を稼ぐ現場をサポートするための組織として位置付けられていた。ただ、全社的な視点で、ビジネスの将来性を考えた方向性を示すのは、トップダウンである。その意味では、選択と集中はトップ層の英断でスピーディーに行われている。このように役割が明確であるために、それぞれの職務にたずさわっている人達が自律的に活動することが可能となる。

ミクロ的視点とマクロ的視点の双方において、戦略課題とそれを実現する組織の一体感が重要であることがわかった。いずれも従業員の主体的な活動を求めており、従業員の自律性を支える組織作りが行われている。

一方、一体感は、ともすると時差が生じる可能性がある。環境変化によって戦略を変更するスピードと組織や従業員が変わっていくスピードが異なるからである（馬場 [2010]）。人間は学習する存在であるがために、急激に変化することはできない。学びながらゆっくりと変わっていく。人間によって構成されている組織もその影響を受ける。一方、戦略は、環境変化に迅速に対応しなければならない。

このようなギャップの解消は、トップ層による判断が欠かせない。両社ともに、現場の責任とトップ層の責任をわけ、現場の責任負荷を高め過ぎないこと、そして、経営層による英断の必要性を認識しているところも見逃せない。

一方、以前の事例研究で課題としてあげていた短期的に新たな取り組みを模索する職務と、長期的に新たな事業を模索する職務の同時並立は観察しづらいものであった。時間軸が異なるため分業されているのか、経営者による判断が欠かせないのか、いくつかの作業仮説を構築しながら、ケースを積み重ねていくこととしたい。

※本稿は平成23年度 専修大学研究助成 個別研究「組織変革を実現する個の働き」の研究成果の一部である。

注

- 1) 1995年より「戦略経営研究グループ」は、日本の上場製造業に対して継続的に調査しており、筆者は初回より参加している。その調査報告書は主として『三田商学研究』に随時掲載してきたが、2011年のデータを中心とした論文は、十川廣國、青木幹喜、神戸和雄、遠藤健哉、馬場杉夫、清水馨、今野喜文、山崎秀雄、山田敏之、坂本義和、周炫宗、横尾陽道 [2012] に掲載されている。
- 2) Mintzberg, 他 [1985] [1998] の「意図的戦略と創発的戦略」、あるいは、Burgelman [1991] の「誘発的戦略と

自律的戦略」を参考にしている。

- 3) プリヂェストン HP「プリヂェストン物語」を参照した。
- 4) プリヂェストン HP「プリヂェストン物語」11章を参照した。

引用文献

- 十川廣國『マネジメント・イノベーション』中央経済社，2009。
- 十川廣國，青木幹喜，神戸和雄，遠藤健哉，馬場杉夫，清水馨，今野喜文，山崎秀雄，山田敏之，坂本義和，周炫宗，横尾陽道「製品イノベーションを誘導する組織プロセス」『社会イノベーション研究』第7巻1号，2012，(forthcoming)。
- 馬場杉夫『個の主体性尊重のマネジメント』白桃書房，2005。
- 馬場杉夫「個人からアプローチする組織変革——組織硬直化要因と硬直からの脱却」『三田商学研究』第50巻3号，2007a，pp. 285-294。
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(1)——ゲンゼ株式会社とユニチカ株式会社」『専修経営学論集』85号，2007b，pp. 1-14。
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(2)——江崎グリコ株式会社，小林製薬株式会社，株式会社パイロットコーポレーション」『専修経営学論集』89号，2009，pp. 1-24。
- 馬場杉夫「組織の整合性問題に関する一考察——戦略的人的資源管理を発端として」『創価経営論集』第34巻第1号，2010，pp. 89-99。
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(3)——ライオン株式会社」『専修経営学論集』92号，2011，pp. 1-8。
- 馬場杉夫「戦略経営に関する事例研究(4)——TOTO株式会社」『専修経営学論集』95号，2012，pp. 1-8。
- Burgelman, Robert A., "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," *Organization Science*, August 1991, Vol. 2, No. 3, pp. 239-262.
- Mintzberg, Henry & Waters, James A., "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, 1985, pp. 257-272.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph, *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press, 1998 (齊藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済，1999)。