

真のグローバルを目指すブリヂストンの人的資源管理経営史

History of Bridgestone's Human Resource
Management Aiming for Real Global

今井 雅和

Masakazu Imai

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

グローバル人材, ボーングローバル, 漸進的国際化, コーポレートガバナンス, グローバル企業の国籍

■要約

真のグローバルカンパニーを目指すブリヂストンの人的資源管理に焦点を当て、同社のたどった国際化の歴史とその到達点を明らかにする。90年におよぶ国際化の長い道りを概観し、それぞれの段階で経営戦略・経営組織上、人的資源管理が重視してきた職種と職位の変遷について議論する。コーポレートガバナンスの仕組みと経営者の構成は、同社が考える真のグローバル企業が何かを示唆するものである。グローバル企業の「国籍」と競争力の連関に論及し、グローバル経営の本質は何かについて考察する。

■Key Words

global human resources, born global, incremental internationalization, corporate governance, nationality of global company

■Abstract

This paper focuses on human resources management of Bridgestone which aims for real global. It clarifies the company's business history of internationalization and suggests the reaching point at present. Surveying the 90-year long path of internationalization, it discusses shifts of important job specifications and positions according to the management strategy and organization of each internationalization stage. Corporate governance and organization of the senior management implies "real global company" which Bridgestone is aiming for. This paper finally mentions linkage between global company's "nationality" and competitiveness, and discusses what is essence of global management.

受付日 2018年4月2日

受理日 2018年5月15日

Received 2 April 2018

Accepted 15 May 2018

1 はじめに： グローバル経営の到達点と制度設計

ブリヂストンは世界最大のタイヤメーカーである。同社の設立は1931年で、設立の翌年には輸出を開始し、戦前に複数の海外生産拠点を保有していた。今日用語でいえば、「戦前のポーングローバル¹⁾」といえる。1980年段階の同社の世界シェアは7.5%²⁾で、利益率は高かったものの、世界のなかでは中堅に位置した。その後、1988年の米国ファイアストーン社の買収を経て、2015年のシェアは15.0%³⁾で世界第1位、ミシュランとともに世界のタイヤ産業をリードする存在になった。長期間に亘って漸進的に国際化を進めてきた。

本稿の目的は、真のグローバルを目指すブリヂストンの人的資源管理経営史に焦点を当て、グローバル経営の本質は何かについて考察することにある。ブリヂストンの経営史は創業以来の国際化の歴史である。第2節で「真のグローバル企業」を目指すブリヂストンのグローバル経営戦略について概観する。第3節は同社の国際人的資源管理(IHRM)の特徴的な制度を紹介する。第4節は、創業から90年近い同社の国際化とグローバル化⁴⁾の長い道りを概観しつつ、それぞれの時期の人的資源管理(HRM)の主要な対象となった職種と職位の変遷について考える。グローバル経営の進捗に対応して求められる人材がどのように進化したのかが明らかになる。第5節は現在のガバナンス体制、取締役、執行役、執行役員構成を踏まえ、同社の考えるグローバル企業とは何かについて議論する。そして、最後にグローバル企業の「国籍」の意味と競争力の連関について論及する。ブリヂストンの国際人的資源管理の変遷を踏まえ、グローバル経営の本質と課題について問題提起を行いたい。

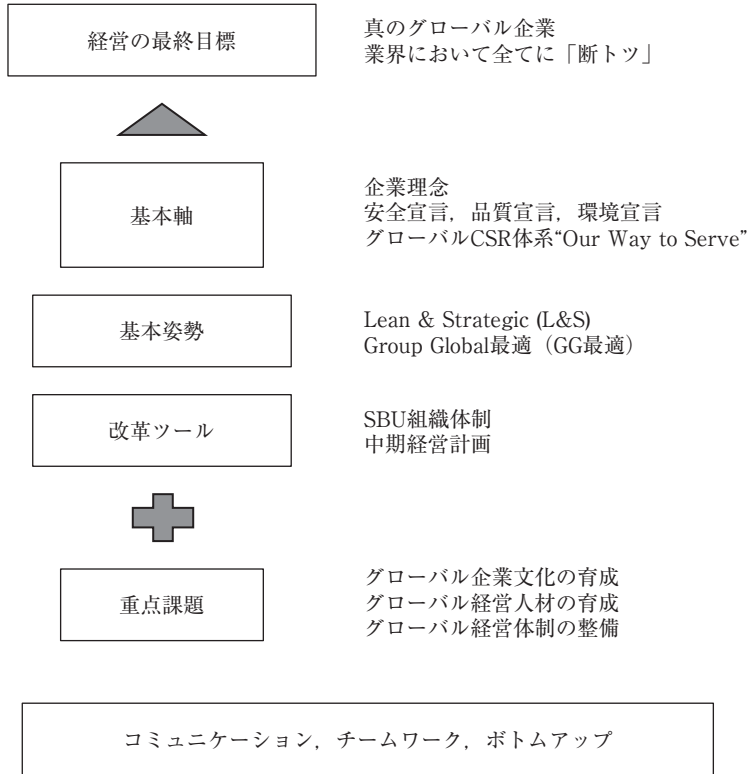
2 グローバル経営戦略⁵⁾

ブリヂストンが経営の最終目標として設定しているのが、「真のグローバル企業」と「業界において全てに断トツ⁶⁾」である(図表1)。会社プロフィール(図表2)にあるように、同社の売上の8割以上は本国外であり、一般論としてはグローバル企業の代表のようでもある。しかし、ブリヂストンの考えるグローバル企業は単なる数値に留まらない。経営理念や方針、それに経営戦略がグループとして一貫性があり、整合的であること(グローバル)が前提となるが、それは必要条件の1つに過ぎない。もう1つの必要条件は、地域あるいは個別の事業がそれぞれの現場で運営されるため、主要子会社が経営的に自立していること(ローカル)である。そして、グローバルとローカルのバランスを取れることでようやく十分条件を満たすことになり、それがブリヂストンの考える「真のグローバル企業」である。「グローバル」という語が象徴するように、グローバル化すべきこと、ローカルに任せるべきことを明確化し、ときどきに最適なバランスを図るという意味なのである。

ブリヂストンは売上高がゴム業界世界1位で、タイヤの市場シェアも世界1位である。しかし、同社が目標とする「断トツ」というのは単に数値や順位に留まらない。タイヤ事業についても、異なる製品セグメントのすべての市場でトップ、さらに人材育成、給与、株価などのあらゆる面で断トツの首位を目指すというものである。経営にはバランスが必要で、例えば市場シェアなど、1点のみ突出していてもだめで、良い会社というのはすべての面で優れていなければならない。それが、同社の目指す断トツである。

そして、経営の最終目標を達成するための基本軸の1つが企業理念であり、「最高の品質で社会に貢献」を使命とし、社員が常に意識すべき4つの心構えを表している。2つは安全宣言、品質宣

図表1 ブリヂストンの経営スタンス



出所：ブリヂストン（2016）。

図表2 ブリヂストンプロフィール（2016年12月期連結）

売上高	33,370 億円	
純利益	2,655 億円	
事業別売上高	タイヤ	83%
	多角化（注）	17%
市場別売上高	日本	19%
	米州	49%
	欧州中近東アフリカ	15%
	中国アジアほか	17%
世界のタイヤ市場シェア（2015年）		
	ブリヂストン	15.0%
	ミシュラン	13.8%
	グッドイヤー	9.2%
連結従業員数	143,616 人	

注：同社の多角化事業には、スポーツ製品、自転車のほかに、工業用ベルト、ホース、防絨材などのゴム製品、それにウレタンフォームなど化成品などがある。多角化事業全体では、売上高が5千億円を超える。

出所：同社ウェブサイト (<https://www.bridgestone.co.jp/corporate/outline/index.html>)。

言、環境宣言を企業理念体系として整備し、企業活動全般におけるスタンスを明確にしている。3つはグローバルCSR体系“Our Way to Serve”で、イノベーションと先進技術を通じて、移動、生活、働き、楽しみに貢献するとしている。

経営の最終目標を達成するための基本軸に加え、2つの基本姿勢が強調されている。1つがLean & Strategic (L&S)で、短期的には無駄のない効率的な経営を目指し、中長期的には戦略的視点を明確にして、短期と中長期のバランスの取れた経営を志向するということである。2つはグループ・グローバル最適を最優先し、個別の仕事の最適化を図るだけでなく、グループ全体の最適化を目指すというものである。

ブリヂストンは、最終目標達成のために、2つの経営改革のツールを挙げている。1つがSBU（戦略的事業ユニット）組織体制である。詳しく

は後述するが、各ビジネスユニットがプロフィットセンターとして、それぞれの事業責任を負うというものである。2つは中期経営計画であり、5年先を中途に毎年見直しを行う。経営者があるべき姿を描き、現状とのギャップを認識し、それを埋めるべく社内で議論を尽くし、最適な施策を実行するためのツールとして、中期経営計画を位置付けている。

そして、現在、重要課題として取り組んでいるのが次の3点である⁷⁾。1つがグローバル企業文化の育成である。グループでの全体整合性を確保し、ブランド戦略を継続するとともに、イノベーションを通じて顧客価値を創造することで、競争優位を確保するとしている。2つがグローバル経営人材の育成である。グローバルリーダー創出に向けたプログラムやグループ・グローバル会議での英語公用語化など、多様な人材が活躍しやすい環境と体制を整備するということである。3つはグローバル経営体制の整備である。ガバナンス体制の整備と多角化事業の拡充を中心に据えている。

これらがブリヂストンの経営スタンスであり、経営戦略である。そして、経営戦略を推進するための組織体制が、本社機能とプロフィットセンターとしてのSBUの分離である。グローバル本社機能を分離し、その下に他地域のタイヤ事業と同様に日本タイヤ事業を配置する体制である。

グローバル本社（GHO：Global Head Office）の役割は、グループ全体をまとめ、グローバルの全体戦略と基本方針を策定し、その遂行に責任を負う。経営企画、広報など、少人数の本社スタッフによって構成される。経営企画は経営執行会議の事務局を務める。なかでも、グループの業務執行に関する最高意思決定機関がGlobal Executive Committee（Global EXCO）である。2017年4月1日現在のメンバーはCEOとCOOを含め、全体で14人となっている⁸⁾。うち半数は、米州、欧州、アジアの主要子会社の経営者でもある外国人である。国籍でいえば、日本人と外国人半数ずつの構成となっている。

プロフィットセンターとなるSBUは6つ、地域SBUが日本タイヤ事業SBU、米州事業SBU、アジア中国大洋州タイヤ事業SBU、欧州中近東アフリカロシアSBUであり、事業SBUが特殊タイヤ事業SBU、多角化事業SBUである。米州事業SBUの事業規模は1.5兆円であり、その他のSBUもそれぞれ売上高が5千億円規模となる（SBU間の重複を含む）。

そして、GHOの全体戦略と基本方針に従って、SBUへのサポート、サービス、それに適切な環境を提供するために設置されたのが、Global Management Platform（GMP）である。本社に約1千人、技術センターに約3千人配置され、人事、財務、情報技術（IT）、技術開発、生産・物流管理などに従事している。GHOとGMPがコストセンターとして、SBUの事業を支援する本社機能である。

ブリヂストンのグローバル経営戦略に伴う現状を要約するのは難しい。あえてまとめるとすれば、タイヤ事業は全世界に及び、川上から川下までフルバリューチェーンをカバーしているが、「真のグローバル企業」を目指したさまざまな施策を展開するとなろう。こうしたなか、将来の経営者をどのように育成しようとしているのか、事業活動の中核を担う社員への教育体系はどのようなものか、外国人社員はどのように位置づけられているのかを次に見ていこう。

3 | 国際人的資源管理の諸制度⁹⁾

ブリヂストンはグループ全体として、人材を最適活用するという人事方針を掲げ、将来のグループ経営を担う人材の選抜と育成を中長期的視点で実施している。グループ経営において重要な役割を担う約250のポストをグループ・キーポジション（GKP）として、本社（実際はGMPのグローバル人事部門）で管理することになった。SBUの事業部長レベル、工場などの事業所長ポストなど、執行役員一歩手前の人材が就くポストが中心

である。後述の経営幹部育成コース（グローバル・ディベロップメントクラス；GDC）の修了者が経験を積むためのポストでもある。なお、外部からリクルートした人材がそのままGKPに就くこともある。GKPを占めるのは将来の経営者候補であり、グローバル人材である。グローバル人材は「理念などグループ全世界で共有すべきバックボーンを理解して、これを各国ごとにカスタマイズできる人¹⁰⁾」と定義されている。GKPポストの業績評価をグローバルに共通化するとともに、人事・処遇制度および教育・訓練プログラムについてもグループとしての整合性を高める方向で整備が進められている。

経営人材育成のためのプログラムが、2004年にスタートしたグローバル・ディベロップメントクラス（GDC）であり、主に40代のGKPポジション就任が期待される社員が対象となる¹¹⁾。2年続く同プログラムは、毎回（2年に1回）、日本人と外国人社員がほぼ半数の計15人から20人が選抜される。まずは、上司、同僚、部下そして自身による360度評価を実施し、その結果に基づき、個人別の育成計画が作成される。育成計画に基づいて、OJTにより能力開発するとともに、年間3回の集合訓練を受ける。集合訓練では、経営理念に関するワークショップに参加し、経営方針を確認し、創業以来の同社の歩みを学ぶ。また、創業の地である福岡県久留米市を訪問し、経営理念の基礎となった創業者の思想と経営を理解する。また、CEOをはじめとする経営トップとの対話や会社経営のシミュレーション研修なども組み込まれている。プログラム終了後も、経営経験を積むために、困難なポジションに就いて、実績を上げることができるよう、3年に1度の業績評価を実施し、各人の特性に応じて配属する。5年で本部長や工場長、10年で執行役員以上の役職に就くことのできるグローバル経営人材育成のためのプログラムであり、制度である。これまでの修了者は150人、このなかの約10人（外国人を含む）はすでに執行役員になっている。

2014年にスタートしたのが、グローバル・

ディベロップメントネットワーク（GDN¹²⁾で、30代前半の若手優秀層向けの育成プログラムである。グループ内で選抜された社員約20人をメンバーとする2年間のプログラムである（2年に1回のクラス編成）。第1期（2014-15）は日本人と外国人社員ほぼ半々の19人で、研修を通じて、グローバルネットワークを構築することを目的としている。むしろ、単なるネットワーク作りが目的ではなく、将来のGDC候補の育成に主眼がある。集合研修は年2回、日本で行われる。能力開発のため、プロジェクトワークに従事し、2年目にはトップ経営者向けの発表会が行われる。このほかにも、他の産業や他社に関する調査、新興国の市場環境やビジネスの実態を学ぶための視察も含まれている。トップ経営者との対話の機会は設けられていないようであるが、若手優秀層を選抜し、経営者として育成するためのプログラムもスタートしたのである。

海外生産比率が7割を超えるブリヂストンの課題の1つは、本国で育ててきた高いレベルのモノづくりを海外工場でも同様に実践することである。2007年に開設されたグローバル・モノづくり教育センター（Global Manufacturing Education Center：G-MEC¹³⁾の目的は、ブリヂストン流モノづくりを実践できる人材の育成である。世界の生産拠点で、「良いモノを標準通りつくり、標準通り流す」ことができるよう、各地で自律性の高い生産体制を構築する必要がある。そのため生産現場のリーダーになるべき人材を、マスターとして育成している。2016年末現在、製造マネジメント、標準技能インストラクター、保全マネジメントの3つの職種で、世界に約200人のマスターがいて、モノづくり強化で中心的な役割を果たしている（図表3）。

ブリヂストン本社では、若年層の視野拡大や能力形成を目的に、海外事業所で2年間、業務研修を行うトレーニー制度¹⁴⁾を設けている。同時に、技術系社員を主な対象とする海外の大学院への留学制度もある。毎年、20人から25人程度を派遣しており、常時、50人弱が派遣されていること

図表3 地域別マスター人数 (2016年12月末現在)

	日本	米州	欧州 中東	中国	アジア	合計
製造マネジメント	23	3	5	13	17	61
標準技能インストラクター	20	0	15	14	15	64
保全マネジメント	22	3	11	12	20	68
合計	65	6	31	39	52	193

出所：ブリヂストン (2017b)。

になる。派遣者をさらに拡大し、常時60人以上の若手社員を派遣できるようにしたいというのが同社の方針である。また、海外子会社にも、同様の若手社員を対象とするグローバルトレーニー制度がある。2016年末の時点で、タイ、インド、トルコからの4人の社員が日本とドイツで、トレーニーとして業務に従事している。

ブリヂストン本社では、管理職を対象とする「事業体経営のできる人材の育成」、管理職候補を対象とする「マネジメント人材の早期育成」、それに新卒社員、キャリア採用社員向けの研修など、階層別研修が主で、特定の人材を選抜して行う研修は制度化されていなかった。しかし、これまで見てきた通り、グローバル経営を前提に、優秀層の選抜と特別プログラムの訓練、個別のキャリアプラン作成など、国籍や出自に関わりなく、

少数精鋭の人的資源管理にも力を入れるようになった。グローバル経営の進展を受けた施策である。意外性はそれほどないが、具体的な制度構築が進められ、実行されている点を押さえておきたい。

4 グローバル化の長い道のりと人的資源管理

ブリヂストンのグローバル化は、日本企業の中なかでも特筆すべき、長く苦難に満ちた道のりであった。この節では、同社の歴史を少し詳しく検討しながら、そのときどきでどのような人材が求められ、どのような人的資源管理が行われてきたのかを考察する。図表4は本節の要約である。

4.1 戦前・戦後の海外事業¹⁵⁾：戦前のボーングローバル

「ブリヂストンタイヤ株式会社¹⁶⁾」は、石橋正二郎創業者によって、1931年に福岡県久留米の地に設立された。当時、自動車タイヤは海外からの輸入品か、欧米企業による国内生産品であった。同社の創業は、国産技術の開発によって、高価なタイヤの輸入拡大を防止するとともに、海外

図表4 国際人的資源管理の重点の推移

求められる人材	国籍	戦前期	戦後期				
			1960年代まで	1970年代	1980年代	1990年代	2000年以降
全社経営関与の経営人材	日本人・外国人						◎
大規模会社経営人材・派遣スタッフ	日本人					◎	○
事業会社経営人材・派遣スタッフ	日本人			○	◎	○	○
販社経営人材・派遣スタッフ	日本人			○	○	○	
海外営業社員	日本人	◎	◎	○			

注1. ○は重点となる人材，◎は最重点となる人材。

注2. 戦前期から戦後初期の輸出中心の時代は、英語が得意な海外営業社員による国際化の時代。

注3. 1970年代も輸出が中心であるが、販売会社やアジアの事業会社が開設された。ただし、経営者とスタッフは海外営業社員出身者。

注4. 1980年代は米国で買収した事業会社の再建が重要課題となり、海外事業会社の経営を担う人材の必要性が意識されるようになった。また、海外事業会社への派遣スタッフは外国語が担当な海外部門出身者だけでなく、各職能の優秀人材が派遣されるようになった。

注5. 1990年代は買収した大規模会社の経営人材の充実が求められるようになった。ただし、全社的に管理する対象は日本人に限られた。

注6. 2000年以降は、国籍不問で次世代の経営人材の育成を計画的に実施する必要性に迫られるようになった。

出所：筆者作成。

図表5 戦前の海外生産

年度	国名	都市名	製品	特記事項
1936年	中国	青島	タイヤ	
1939年	満洲	吉林	合成ゴム	
1940年	満洲	遼陽	タイヤ	
1940年	中国	海南島	天然ゴム	
1941年	朝鮮	京城	タイヤ	
1941年	台湾	台北	タイヤ	
1942年	インドネシア	ジャワ	タイヤ	委任経営
1943年	中国	上海	タイヤ	
1943年	インドネシア	スラバヤ	タイヤ	委任経営

出所：ブリヂストンタイヤ株式会社（1982）。

への製品輸出を進めることが1つの目的であった。社名と商標名を「ブリヂストン」とし、創業者の姓を英語表記したのも、海外市場での販売を見据えてのことであった。天然ゴムをはじめ、タイヤ生産に必要な原材料の多くは輸入に頼らざるを得ない。外貨事情の厳しい当時の日本では、輸入代替によって外貨の流出を抑えることと、製品輸出によって外貨を稼ぐことは国益に合うことであった。ブリヂストンが設立当初から海外市場を意識した背景にはこうした事情があった。

会社設立の翌年には早くも輸出を開始した。1932年以降、東アジア・東南アジア・南アジア各地、オーストラリア、ブラジルに社員を派遣し、市場調査を行うとともに、輸出業務に力を入れた（図表4）。また、1936年の中国・青島を皮切りに、中国大陸（旧満州を含む）、朝鮮半島、台湾にタイヤ工場と合成ゴム・天然ゴム工場を複数操業¹⁷⁾していた（図表5）。インドネシアは日本軍の占領に伴い、陸軍から経営を委任された。戦前の海外での生産活動については、資料があまり残っておらず、詳しいことは分からない。ただ、会社設立直後の戦前期、同社が海外への製品輸出に力を入れ、海外生産も行っていたという点に注目したい。まさに「戦前のボーングローバル」である。

戦後の製品輸出の再開も早く、1948年に始まった。翌年には、海外部を設置し、東アジアと東南アジアに海外出張員を派遣している。1953

年には中近東にも出張員を派遣するようになった。天然ゴムやカーボンブラック等の輸入原料はタイヤ価格の約25%に相当する。創業理念の1つであった「輸入原料代金を輸出で相殺」するには、タイヤ売上高の四分の一を輸出しなければならない。1957年の輸出額は37億円余り（うち、アジアが58%、中近東が26%）で、タイヤ売上高の22%となり、目標に近づいた。1958年からは、欧米へ出張員を派遣し、欧米市場への輸出も視野に入ってきた。1950年代後半から1960年代にかけては、海外営業の拠点となる駐在員事務所が各地に設置された。この間、1953年には売上高が100億円を超え、ようやく国内タイヤ業界の首位に躍り出ることになった。

戦前から戦後にかけての、すなわち創業から25周年（1956年）頃までのブリヂストンの海外事業は、これまで見てきたように、輸出振興に主眼があった。その中心を担う社員は、外国語が堪能で、海外での営業活動に耐えることのできるタフな人材であった。人材育成というよりは、業務をこなすことのできる人材を外部から採用したり、海外部員として経験を積ませたりしたうえでの派遣であった¹⁸⁾。

4.2 本格化する事業の国際化

1960年代後半から1970年代にかけては、海外の主要市場に販売会社が設立されるようになる。1965年のスイス、そして1967年にはロスアンゼルス郊外に販売会社が設立された。1960年代後半からは、シンガポール、タイ、イラン、インドネシアに工場が建設され、海外生産が始まった。1980年代に入ると、台湾では現地メーカーへの資本参加・子会社化を経て現地生産が始まった。オーストラリアでも、米国メーカーからの同国事業を買収することで、現地生産が始まった。欧米の大企業から既存の子会社を買収し、経営の立て直しを図る初めてのケースがオーストラリアであった。

米国での現地生産は、1983年にファイアストーン社から買収したテネシー州のトラックタイヤ工

場で始まった。「社運をかけて」の掛け声のもと、米国市場への本格的な参入が始まった。当時の服部邦雄社長は「この工場をうまく運営していけるか否かが、今後当社が世界の舞台で生き残れるかどうかの大きな試金石となる」と発言した。1980年段階のブリヂストンの売上高は5,000億円強、世界のタイヤ市場のシェアは4位ではあるものの、7.5%に過ぎなかった¹⁹⁾。1位はミシュランの22.1%、2位がグッドイヤーの19%、3位はファイアストンの10.8%であった。世界のビッグスリー入りを目指す同社にとって、米国事業の拡大と成功は欠かすことのできない要件であった。

1970年代から1980年代にかけてのブリヂストンの海外事業は、これまで見てきたように、まずは海外販売の拡大のために、主要市場に販売会社を設立するところから始まった。そして、輸入関税の引き上げなどによって現地生産が必要になったアジア市場での生産子会社の開設が続いた。そして、1980年代に入ると、世界最大の市場である米国での現地生産が始まった。この時期になると、海外事業を担う人材は、戦前期・戦後期の海外営業社員だけでなく、販売子会社の経営者、経理などのスタッフ、そして販売部門の責任者として、現地営業マンを統括することのできる人材が求められるようになる(図表4)。生産子会社についても、製造技術、調達などの主要部門の責任者となる人材が必要であった。ただ、海外子会社の経営者と主要ポジションは本社派遣の日本人社員に限られ、多くは海外部門出身者であった。海外事業に力を入れてきた会社ではあったものの、海外事業を担うことのできる人材はそれほど豊富ではなかった。本社の人事部門においても、海外事業を推進するための人材育成という視点は乏しく、それは海外部門内の課題に過ぎなかった。

4.3 グローバル「断トツ」を目指して

ブリヂストンのグローバル化に向けたマイルストーンは、1988年のファイアストーン社買収で

あった。ファイアストーンは長く世界2位の地位にあった老舗企業であるが、ラジアル化という技術革新に乗り遅れ、この頃は製造業からサービス業への転換を図る会社であった。ブリヂストンは、規模は小さいながらも、世界を目指し、技術を磨く新興企業であり、両社は好対照であった。工場所在を見ても、ブリヂストンはアジア中心であったが、ファイアストーンは米州(北中南米)と欧州に工場を保有しており、生産拠点が一挙に全世界に広がった。また、ファイアストーンは北米に約1,500店舗の自動車サービス・部品小売網、ライベリアの天然ゴム園、そしてブリヂストンが手掛けていなかった多角化事業もいくつか保有していた。

ただし、よく知られているように、買収直後の1990年前後は米国を中心に世界的に見れば景気後退期に入っており、ファイアストンの業績は急降下した。ブリヂストンは当初、ファイアストンの事業を十分に掌握できなかったし、予想以上に製品品質と生産性は低かった。ファイアストンの負の遺産は大きく、それらの克服には手間取った。そして1990年代後半になると、北米事業はようやく好転し、自立できるかに見えた。しかし、その後もファイアストーンブランドタイヤの1,440万本の自主回収、ITバブル崩壊、リーマンショックなどの逆境に見舞われ、それらを何とか克服し、今日に至る。今では米州の売上げは全社の約5割を占める稼ぎ頭になった。このように書くと、グローバル企業としてのブリヂストンの存在は、ファイアストーン買収と米州事業の立て直しによって説明できると思われるかもしれない。しかし、次の2点も忘れてはならないし、これらの相乗効果によるものであることに留意が必要である。

1つは、新興市場への拡大である。それまでも国際マーケティングの一環で、世界のほぼすべての市場をカバーし、販売活動を展開してきた。しかし、1990年代半ば以降は、成長が見込まれる新興市場に生産拠点を確保し、生産能力を拡大しなければならなくなった。1992年のトルコ、

1995年のインド、1996年の南アフリカ、1998年のポーランド、1999年の中国などである。その後も、中国、インドなどの主要市場では複数の工場を設置し、近地生産・近地販売によって、販売増とシェア拡大が実現した。

2つは、垂直統合の強化である。グローバル規模で生産量が急拡大するなか、原材料の安定的な調達が必要になった。原材料の研究開発体制を強化するとともに、自社調達能力を高める必要が生じた。タイヤ用のスチールコードは、もともとベルギー社との合弁であったが、1990年代半ば、完全子会社化し、その後本体に吸収合併した。合成ゴムの生産能力増強と並行し、ライベリアの天然ゴム園に加え、アジアでも天然ゴム農園を買収し、天然ゴム生産量を拡大した。このように、原材料の自社調達の比率を高め²⁰⁾、垂直統合を強化している。川下方向についても、2006年にはタイヤトレッドのバンダグ社を10.5億ドルかけて買収する一方で、世界各地で自社小売網の拡大を図っている。生産財、消費財を問わず、製品販売で終わるのではなく、タイヤ使用に係るサービスを併せ提供することにより、他社との差別化を強化する戦略といえる。

ブリヂストンはタイヤ市場のシェア1位、世界最大のゴム会社である。自他ともにグローバル企業として認められているのは、国際化の長い歴史が基礎になっている。しかし、直接的にはファイアストンの買収と立て直し、それに新興市場での事業課題とタイヤ事業の垂直統合強化の結果と考えられる。

では、この時期に求められる人物像とはどのようなものか。1990年代に入ると、海外事業会社は、米州あるいは欧州といった地域ごとに、販売、生産・調達のみならず、研究開発、財務、人事など、バリューチェーンのほぼすべてをカバーしなければならなくなった。海外事業会社は本社の単なる出先機関ではなく、自立して、事業を遂行しなければならなくなった。こうなると、海外に派遣される人材スペックも変わってくる(図表4)。まずは、地域本社の経営を担える人材であ

る。ファイアストン買収後の混乱の一因は、ブリヂストンから派遣可能な経営者や上級スタッフが決定的に不足し、従前の経営体制を維持せざるを得ず、事業の掌握に手間取ったからである。大規模事業会社の経営者となり得る日本人社員の裾野を拡大する必要が高まった。また、地域本社のスタッフについては、外国語が堪能なゼネラリストというよりは、各部門のスペシャリストで優秀な人材が多数必要になる。こうして、海外部門を含む、各部門の優秀社員の海外派遣が拡大し、海外経験豊富な日本人社員が急増することになる²¹⁾。ただし、20世紀末までは、本社の人的資源管理の対象となるのは、日本人社員に限定されていた。

今世紀に入ると、後述の通り、国籍と出自を問わず、海外事業会社の経営者が本社の役員に就任している。また、先述の通り、経営者予備軍の優秀層が本社の人的資源管理の対象となり、育成計画も立案されている。若手の優秀社員についても同様である。これはいずれも国籍を問わず、グループ全体で行われていることである。本社の人的資源管理の対象は、日本人のみならず、外国人経営者・優秀層に拡大した。そして、期待される役割も海外事業会社の経営に留まらず、将来的には本社の中枢を占めることも視野に入れた、グループ全体最適の人的資源管理が行われるようになった(図表4)。

5 | ガバナンスと経営チームの構成

ブリヂストンは、2016年に監査役設置会社から指名委員会等設置会社に移行した²²⁾。2015年施行の改正会社法で選択可能になった監査等委員会設置会社ではなく、経営の監視と執行を完全に分離する、米国型のガバナンス形態を選択した²³⁾。現在、海外事業会社の外国人経営者が多数、本社の執行役と執行役員を兼務している。日本企業のなかで、海外子会社の外国人経営者が本社役員を兼務するようになるのも早いほうだっ

図表6 取締役・執行役員数の変遷（監査役設置会社時代）

		2016.1	2014.12	2013.12	2012.12	2011.12	2010.12	2009.12	2008.12	2007.12	2006.12	2005.12	2004.12	2003.12	2002.12	2001.12
取締役	外国人	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
	合計	7	7	8	8	9	9	8	9	7	9	10	10	9	10	8
監査役	合計	4	4	4	4	4	5	5	6	6	6	6	5	5	5	4
CEO(社長)/COO	日本人	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
副社長	外国人	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	合計	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	4	3
専務執行役員	外国人	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	合計	4	7	4	3	0	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
常務執行役員	外国人	2	3	3	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	合計	11	12	9	10	10	12	8	9	7	6	7	9	9	8	11
執行役員	外国人	5	2	2	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	合計	37	30	34	25	27	27	21	16	16	21	21	16	8	8	9
執行役員合計	外国人	10	7	5	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	合計	59	51	49	40	39	41	31	28	26	29	30	27	22	22	25

注：2008年までの外国人取締役は、海外事業会社の経営者、2010年以降は日本在住の社外取締役。
出所：ブリヂストン「決算短信」各年版。

た。

外国人が初めて取締役に選任されたのは2001年のことであった²⁴⁾。米州の事業会社のトップに米国人が就き、本社取締役を兼務するようになった（図表6）。2008年までは取締役のうち、1人は米国人であったが、本社の執行役員を兼務する海外子会社の外国人経営者はいなかった。2010年以降は、監査役設置会社のままであったが、取締役会の機能を経営の監視に徐々に移行し、経営は代表取締役と執行役員に委ねる形になっていった。2010年以降も1人の外国人が社外取締役に名を連ねているが、日本在住の大学教授であり、人的資源管理の対象ではない。他方、海外子会社の外国人経営者で執行役員を兼務する人数は、2010年の4人から徐々に増え、監査委員会等設置会社移行の直前の2016年1月段階では10人になった。執行役員59人中、17%を占めるまでになった。

2017年4月現在では、経営の監視役となる取締役は全体で11人、うち執行役を兼ねるのが2人、執行役を兼務しない社内取締役に2人、残りの7人は社外取締役である（図表7）。社外取締役に、コンサルタント出身者、研究者、弁護士、公認会計士などが就き、事業会社の経営者は

図表7 指名委員会等設置会社移行後の役員構成（2017年4月現在）

取締役	社内	4
	うち 執行役兼務	2
社外	うち外国人	1
	合計	7
執行役員	合計	11
執行役	うち外国人	2
	合計	8
執行役員	うち外国人	10
	合計	47
執行役員合計	うち外国人	12
	合計	55

出所：ブリヂストンウェブサイト「役員紹介」
(<https://www.bridgestone.co.jp/corporate/outline/index.html>)。

含まれていない。一般に複数の事業を抱える会社では、経営者および経営経験者を、比較的多く社外取締役として迎える場合が多い。それは、特定の事業内容に精通していることよりも、会社経営の専門家としての知見に期待するからであろう。他方、特定の事業比率の高い会社は、主要事業に関する知識がより重要であるため、社外取締役に事業に関する助言を期待するというよりは、コーポレートガバナンスに係る役割に期待する面が強い。ブリヂストンの取締役会を構成する社外取締

役には、経営者と国外在住の外国人が含まれておらず、経営というよりは、会社のあり方に対する関与に期待するものと思われる。

執行役には、CEOとCOOを含む日本人経営者5人に、欧州事業会社と米州事業会社の会長を兼務する外国人とアジア事業会社のCEO兼会長を務める外国人が含まれる。7人中2人の執行役は外国人となる。株主総会に出席した株主は「まるで日本の会社じゃないみたい」と感想を述べた²⁵⁾。執行役員は、専務執行役員と常務執行役員を含め、全体で47人、うち10人が海外事業会社の外国人経営者が兼務している。執行役と執行役員の合計では、55人中12人、2割強が外国人で海外子会社の経営者ということになる。日本企業のなかで、外国人がこれだけ本社の経営者に名を連ねるといってはめずらしい。ただし、これらの外国人経営者は海外事業会社の役員であって、本社（GHO、GMP）に役職を得ているわけではない。このことは留意すべき点と思われる。

ブリヂストンは、長い時間をかけて、国際化、グローバル化を推進してきた。21世紀に入り、人的資源管理の面でも、国籍を問わず、経営者候補になる優秀層に焦点を当てた施策を進めてきた。その到達点が、執行役と執行役員に海外事業会社の外国人経営者が名を連ねる現状となる。また、指名委員会等設置会社を選択したのも、中間的形態ではなく、経営の監視と執行機能を明確に分離することで、ガバナンスをあるべき形で機能させようとしたものと思われる。「真のグローバル企業」を目指す同社にとって、まずは形を整えることが重要なのである。そして、そのことが実効性を高めることになるというのが、ブリヂストンの信念なのである。

6 | むすびに：「グローバル企業」か、日本発のグローバル企業か？

本稿では、ブリヂストンの国際化、グローバル化の長い歴史を概観しながら、それぞれの段階で、海外事業を担うべき人材がどのようなスペッ

クの社員で、人的資源管理において何が重視されてきたのかについて考察した。戦前戦後期のタフな海外営業マンに始まり、その後は海外子会社の経営者、販売責任者、生産責任者となり得る日本人社員が必要になった。そして、海外事業の拡大に伴い、巨大事業会社の経営を任せられることのできる人材、そして今日では本社の経営者となり得る人材を、国籍を問わず発掘し、育成することが求められるようになった。その到達点が、現在の経営者候補に対するグループ共通の人的資源管理制度であり、育成プログラムである。国際化の進展、そのときどきの経営課題と経営戦略に対応して、人的資源管理に求められることも進化してきた。このようにまとめると漸進的な国際化はストレスの少ない過程のように思われるかもしれない。しかし、それは単にわれわれが創業90年の現時点から俯瞰しているからの幻影にすぎない。現実には本文にもあるように、国際化のステージが変わるごとに、人的資源管理のあり方が大きく変わり、社員および組織へのインパクトは甚大で、山あり谷ありの道筋だったのである。

海外事業会社の外国人経営者に本社の執行役、あるいは執行役員を兼務させるのも、こうした文脈で理解できる。ただ、先に指摘したように、彼らは本社（GHOとGMP）で役職についているわけではない。このことはどのように理解すべきであろうか。1つは、将来の本社の経営者候補というよりは、論功行賞であったり、動機付けが目的であったりということは考えられる。もう1つの見方は、同社の経営が高いレベルのグローバル化段階にあり、親会社の役員は本社の経営責任者というよりは、グループ全体の経営の責任を負うべき存在であり、海外主要子会社の経営者が、本社執行役と執行役員に名を連ねるのは当然となる。後者の見方が正しければ、津谷CEOの発言のように²⁶⁾、将来的には外国人CEOが誕生しても何の不思議もないことになる。将来予想はできないが、そうしたことが、同社のグローバル経営の本質を探るうえの1つのカギになるものと思われる。

最後に、グローバル企業とは何かという問いに対する問題提起を試みたい。企業経営であるから、優れた経営を実践することが目的であり、グローバル経営はそのための手段となる。競争優位にあるグローバル企業の本質は無国籍化なのか、それとも本国的特徴を残しつつ、グローバル化するということなのか。おそらくは後者であろうし、ブリヂストンが目指す「真のグローバル企業」もそうである。競争優位の源泉となる本国的特徴とは何か、グローバル化要因は何か、そしてそれらは環境変化に従って、どのように移り変わる

のか。経営理念、戦略内容、組織構築、人的資源施策、あるいは経営者と社員に占める国籍比率などの一体何が「本国」を規定する要因になるのだろうか。遠大なテーマであるが、事例の積み重ねによって、その本質に迫ることができるのではないと思われる。

追記 本文はJSPS科学研究費助成事業の研究課題16H03660, 18H00883を受け、遂行された研究成果の一部です。記して感謝の意を表します。

●注

- 1) 設立直後から輸出や海外現地法人設立によって、本国のみならず、グローバル市場を意識して事業展開を行う会社である。ボーングローバルについては今井(2016)を参照された。
- 2) ブリヂストン(2017b), 2-3頁に掲載された売上高推定世界シェア(原出所は米 *Tire Business* 紙)である。
- 3) 注2と同じ。
- 4) 本来的には、国際化は主権国家を前提とし、グローバル化は国境を前提としない地球規模の統合を指す。したがって、筆者は「グローバル」の語で今日語られる実態は正確性を欠くし、国際経営を語るうえで不適切と考える。しかし、ブリヂストンが「グローバル」を使用しているため、本文では本国から他国への事業展開の段階を国際化、1988年のファイアストーン買収によってグローバルリーチが実現したのちをグローバル化とし議論する。
- 5) 同社のウェブサイト(<https://www.bridgestone.co.jp/>)およびブリヂストン(2016), ブリヂストン(2017d)などを参照した。
- 6) 「断トツ」という言葉は、4代目の服部邦雄社長(在任1981-85年)が好んで使用し、それ以来社内ですばしば使われてきた。津谷(2014)を参照した。
- 7) ブリヂストン(2017d)などを参照した。
- 8) ブリヂストン(2017c)を参照した。
- 9) ブリヂストン広報部広報第一課長・飯島亮磨氏へのインタビュー(同社本社, 2016年1月18日)およびその他資料を参照した。
- 10) 化学工業日報(2013)の同社執行役員(当時)仁保滋氏へのインタビュー記事を参照した。
- 11) ブリヂストン(2017b)などを参照した。
- 12) 飯島氏(注9)へのインタビューほかを参照した。
- 13) 注11と同じ。
- 14) 注11と同じ。
- 15) ブリヂストンタイヤ株式会社(1982)および同社ウェブサイトの沿革と「ブリヂストン物語」(<https://www.bridgestone.co.jp/corporate/history/story/index.html>より採取)を参照した。

- 16) 同社の社名は、戦時期の日本タイヤ株式会社、戦後のブリヂストンタイヤ株式会社を経て、1984年のコーポレートアイデンティティ導入に伴って、現在の株式会社ブリヂストンとなる。
- 17) 終戦時の海外事業所からの引揚者は280人、家族を合わせると800人となり、帰還には3年を要したと記録されている。ブリヂストンタイヤ株式会社(1982)を参照した。
- 18) 海外営業に関する寓話に「人々が裸足の市場をみて、1人の靴の営業マンは需要がないと判断し、もう1人は良い靴があればいくらかでも売れると考える」というのがあった。そうしたことが現実感を持って受け止められたのが、この時代であったのかも知れない。
- 19) 注11と同じ。
- 20) とはいえ、天然ゴムや合成ゴムは消費量が莫大であるため、全体に占める内製化率はそれほど高くない。市場からの買い付けが大宗であることに変わらない。
- 21) 本社から海外への派遣者数は約550人であり(2016年現在)、管理職、総合職、現業監督者・専門技能職の合計が5千人弱であるから、海外派遣比率は10%を超えるレベルになっている。
- 22) ブリヂストンの2016年3月24日改正「定款」を参照した(<https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/articles/pdf/articles.pdf>より採取)。
- 23) 2017年6月現在、指名委員会等設置会社は71社、監査等委員会設置会社は800社程度となっており、委員会設置会社に移行しても後者が選択されることが多い。日本経済新聞(2017)を参照した。
- 24) 役員数の変遷は同社の決算短信その他を参照した。
- 25) 日経産業新聞(2017)を参照した。
- 26) 津谷(2014)を参照した。

●参考文献

- ブリヂストンタイヤ株式会社(1982)『ブリヂストンタイヤ五十年史』。
- ブリヂストン(2016)「2016中期経営計画(MTP)」10月17日(https://www.bridgestone.co.jp/corporate/library/mid_term/pdf/mid-term_16.pdfより採取)。

- ブリヂストン (2017a) 「平成 28 年 12 月期 決算短信〔日本基準〕(連結)」(https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/result/pdf/h28_results.pdf より採取)。
- ブリヂストン (2017b) 「サステナビリティレポート 2016」(<https://www.bridgestone.co.jp/csr/library/pdf/sr2016.pdf> より採取)。
- ブリヂストン (2017c) 「BRIDGESTONE DATA 2017」(https://www.bridgestone.co.jp/corporate/library/data_book/pdf/BSDATA2017.pdf より採取)。
- ブリヂストン (2017d) 「2017 中期経営計画 (MTP)」10 月 17 日 (https://www.bridgestone.co.jp/corporate/library/mid_term/pdf/mid-term17.pdf より採取)。
- ブリヂストン 「決算短信」各年版。
- ブリヂストン 「有価証券報告書」各年版。
- 今井雅和 (2016) 『新興市場ビジネス入門』中央経済社。
- 化学工業日報 (2013) 「ブリヂストン執行役員・仁保滋氏 (人と話題)」『化学工業日報』12 月 10 日。
- 日本経済新聞 (2017) 「監査等委設置 3 割増」『日本経済新聞』6 月 24 日。
- 日経産業新聞 (2017) 「ブリヂストン、外国人役員多く一多様性、足元から改善を」『日経産業新聞』3 月 27 日。
- 津谷正明 (2014) 「真のグローバル企業に向けたブリヂストンの経営改革」東洋学園大学での講演, 11 月 26 日 (http://www.tyg-business.jp/activities/2014/images/2014-4_141126s.pdf より採取)。