

決断 の背景

第四回

ブリヂストン創業者

いしはししょうじろう
石橋正二郎

産業報国的精神に根ざした事業選択

PHP総合研究所松下理念研究部副主任研究員

わたなべゆうすけ
渡邊祐介

九州の片隅で、わずか十七歳で家業の仕立物屋を継いだ少年が、数十年の実業の時を経て、世界に冠たるタイヤ産業のリーダーになり得たのはなぜだろう？

石橋正二郎が行なった経営は、まれなる幸運によって成り立ったわけでも、過去の遺産に継りついたわけでもない。成長の蔭には常に挑戦する姿勢があった。

時代の流れを先取りし、見事に筋が通った美しい経営の進化。その過程で貫かれていた決断の原則を考える。

学業を断念、
十七歳で家業を継ぐ

石橋正二郎が生まれて初めて自動車に乗り、タイヤの上に身を置いたのは、明治四十五（一九一二年）の東京である。

売上げ好調な家業の商品「志まやたび」の営業のために久留米から出てきた石橋は、赤坂の自動車店で思わず足を止めた。九州にはまだ一台も走っていない輸入自動車が目の前にある。しばらくみとれていると、その店主が気前よく、試乗させてく

れたのである。その快適さに石橋は感激した。

ただしその時、石橋の頭にひらめいたのは、この新しい文明の利器を足袋たびの宣伝に使おう、ということであった。タイヤ業界への進出など、この頃にはまるで念頭になかった――。

石橋は明治二十二（一八八九）年、福岡の久留米で、仕立物業を営む一家の次男として生まれた。従順な性格で虚弱だったが、ずば抜けて成績がよかった。

久留米商業学校に高等小学校三年から進学を許されたほどで、石橋本人も教師も、さらに上の神戸高等商業学校（現・神戸大学）への進学を目指した。しかし頑強に反対したのは病弱な父であった。学校長まで説得にあたったが、父は聞き入れようとしていない。進学をあきらめた石橋は、すでに父に代わって家業を取り仕切っていた兄重太郎とともに、実業の道を歩むことになった（のちに兄は、地方政治家に転身）。

「私は、一生をかけて実業をやる決心をした以上は、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と夢に描いていた」（『私のあゆみ』）

果たせなかった進学を無念に思う気持ちはあったが、石橋は冷静に受けとめ、目標を切り替えた。この素直さ、柔軟さは経営

にも随所で生かされていく。

明治三十九（一九〇六）年三月、石橋はわずか十七歳であった。

仕立物屋から 足袋専門業者へ

ほどなく兄が徴兵によって店を去ったため、店の経営はにわかには石橋一人の肩にかかった。

店のすべてを自分なりに眺められるようになる、石橋はいろいろな疑問に突き当たった。

――なぜ仕立物屋は八、九人の徒弟しかないのに、シャツからズボン、脚絆きんぱん、足袋までつくるのだろうか。

――従来、徒弟たちは仕事を教えてもらうから無給で働くというしきたりだが、不平はないのだろうか。

石橋は、生活必需品としてもっとも需要の多い足袋に專業化し、機械を入れて分業体制にした。同時に、徒弟たちに給料を与え、労働時間を短縮した。

当時の商家では類をみない大改革を、十八歳の石橋は淡々としてやってのけた。

別宅で隠棲いんせいしていた父は報告を聞いて、「長年の家業を止めた上に、徒弟に給料を払うなんて。タダで使っていたからこそ利

益もあったのに」と激怒した。

しかし、合理化によって大量生産が可能になったことと、給与制によって徒弟たちの意欲が格段に上がったことの相乗効果はつきり表れると、父は息子の見識が正しかったことを認めた。

明治四十二（一九〇九）年には年間二十三万二千足を製造、七千円の純益を上げ、その父は大いに快哉がいざいを上げたが、年が明けた二月に早世した。

石橋の経営は、家業の伝統や従来の雇用形態にとらわれない、徹底した合理主義によって進められていったのである。

卓越した マーケティング・センス

順調なスタートを切った商標の「志まやたび」だったが、全国レベルでみると足袋メーカーとしては地方の一角を占めるにすぎない。石橋は少ない広告費を有効に使う手立てに腐心した。看板も復員した兄と一緒に自製した。

冒頭の自動車との出会いはそうした中で偶然もたらされたものであったため、石橋にとって自動車は、宣伝のための利器としか見えなかったのである。久留米に戻ると、すぐに兄に自動車の購入を提案、了解を得

図表1・石橋正二郎の略年譜

1889年(明治22年)	福岡県久留米市に生まれる
1906年(明治39年)	久留米商業学校を卒業。家業「屋号「志まや」」を兄とともに継ぐ
1912年(明治45年)	営業のため上京、自動車に試乗。宣伝に使用することを思いつく
1914年(大正3年)	足袋の価格を、1足20銭均一にする
1918年(大正7年)	日本足袋株式会社を設立、専務に就任。社長は兄重太郎
1921年(大正10年)	地下足袋製造を開始
1928年(昭和3年)	ゴム靴専門工場を建設。翌年、自動車タイヤの国産化を計画
1930年(昭和5年)	日本足袋株式会社社長となる
1931年(昭和6年)	ブリヂストンタイヤ株式会社を設立
1937年(昭和12年)	日本足袋株式会社を日本ゴム株式会社と改称
1947年(昭和22年)	日本ゴム株式会社社長を退任。以後、ブリヂストンタイヤ株式会社の経営に専念
1952年(昭和27年)	東京京橋にブリヂストンビル建設。ブリヂストン美術館を開設
1976年(昭和51年)	死去。87歳

ると再度上京し、スチュードベーカーを買った。値段は二千元。当時保有していた機械設備の総額とほぼ同じである。明るいのりで判断した買い物だが、その重みは社運を賭けるほど莫大なものであった。

しかし、自動車による宣伝効果は絶大であった。スチュードベーカーに幌を付け、造花と「志まやたび」の幕で車体を飾り、旗を立て、車上から宣伝ビラを配ると、道行く人は、「馬のない馬車が来た！」と喚声を上げた。大評判となって、結果的に石橋は、「安い広告費だった」と述懐している。

宣伝の次は、価格戦略とブランドの構築

である。当時、足袋の価格というのは、大きさ、いわゆる「文」数によって異なり、大きい足袋は小さい足袋よりも高かった。そうした価格の違いによって価格表はいつも手放せない。取引も煩雑である。

市電に乗ったとき、石橋は、市電がどこまで行っても五銭であることに気づいた。そして、足袋との違いは何かを考えた。仮に均一の価格にして、不自由な点はあるだろうか。取引の業務は簡略になるし、有意義なことはあっても別段不利益になることもない。そう判断した石橋は大小にかかわらず、均一価格にした。

同時に、商標についても見直した。「志まや」はあまりにも古臭いと思っていたのである。「旭日昇天」という験のいい言葉から「アサヒ」を取り、波にアサヒのマークをつくって、「二〇銭均一アサヒ足袋」と銘打った。

ちょうどその頃、第一次世界大戦が勃発。経済の不安定から経営の舵取りに苦心する同業者をよそに、「アサヒ足袋は年間二百万足の売行きを記録、「志まや」は足袋業界の四天王の地位についた。

そして、大正七(一九一八)年に法人化して、「日本足袋株式会社」を資本金百万円で設立、すでに業界一位となっていた。

ゴムとの出会い 地下足袋そしてタイヤ

ゴムという素材ほど石橋の人生と経営を変えたものはないだろう。石橋がゴムを求めたのは、従来の足袋を進化させた画期的な発明品「地下足袋」のためである。

通常のわらじは耐久性がなく、一日で一足を履きつぶしてしまう。わらじの補給に費やす金額は、人々の生活費を圧迫していた。それならば、足袋の下にゴムを付け、そのまま履物にすればよい、という発想である。

最初、石橋は岡山、広島島のゴム会社からゴム底を買い入れて加工するという方策を採った。しかし、すぐにこれでは採算が合わないと感じ、社員をゴム会社に派遣して技術を習得させ、自製することにした。後にタイヤ事業を選択することを思えば、重要な決断であったといえよう。

地下足袋を成功させた石橋は、さらにゴム靴を開発。ゴム靴は高品質のうえに廉価で、日本国内のみならず、中国、東南アジアからインド、イギリス、アメリカ、フランス、ベルギーまで出回った。

タイヤ事業進出を宣言したのは、昭和六（一九三二）年である。当時、国産車の生産はまだ五万台であり、タイヤはすべて輸入品だった。

—— いずれ国産車の生産は増大する。それに併せてタイヤの消費も拡大するだろう。その時代に備えて純国産タイヤをつくる必要があるのではないか。

石橋のタイヤ事業選択は、社内においても危惧する声が多かった。技術的課題は大きいし、市場参入への道のりも見当がつかない。しかし、ゴム研究の先覚者・九州大学教授の君島武男の「研究費に百万、二百万を投じる覚悟があるならば協力しましょう」との言葉に、石橋は即決した。現在のブリヂストンの発展はこの瞬間から始まる

たといえよう。

優れた企業家精神と発想の転換

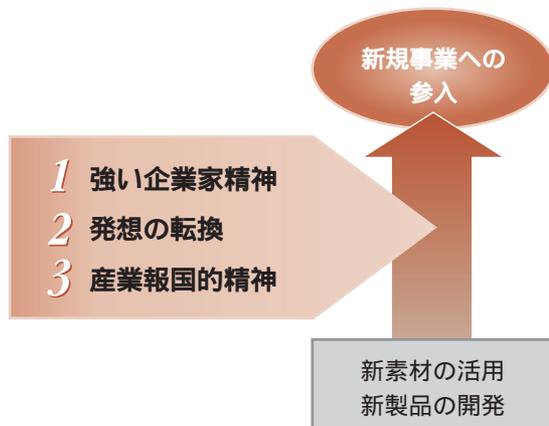
仕立物から地下足袋へ。地下足袋からゴム靴を経て国産タイヤの開発へ。度重なる主要製品や事業の転換は石橋経営の大きな特徴である。通常、一つの新規事業を手がけるのも経営者にとっては大仕事であろう。石橋の場合、もっとも幹となる事業そのものを時勢に応じて、ダイナミックに展開していく。じつに巧みな事業選択といつていだろう。その決断の要諦は次の三つを基軸として説明できるのではないだろうか。

まずあげられるのは、やはり類いまれなる企業家精神であろう。

それは家内工業からの脱皮や、新素材・新製品の開発、新規事業への参入といった事業への積極的な姿勢にも表れているが、その真価を証明しているのは苦難に耐える精神力である。

たとえば、タイヤの発売にあたり、石橋は、不良品はすべて交換するという「責任保証制」を宣言した。すると返品が相次ぎ、タイヤの在庫が十万本となって千坪の敷地を埋めてしまうという深刻な事態に陥った。みる間に赤字となり、親しい人たちから

図表2・石橋正二郎の決断のポイント



も早めの撤退を勧められた。しかしそれでも今後タイヤの需要は必ず伸びるという石橋の信念は毫も揺るがなかったのである。この企業家精神のたくましさは一級品といえよう。

二つ目の要点は、難局を打開できる発想の転換である。

先ほどの返品タイヤの例でも石橋は、転んでもただでは起きないとばかりに、画期的な対策を打ち出した。返品タイヤを使って、荷馬車の車輪をゴムタイヤに替える案を思いついたのである。それだと、従来の木製車輪よりも軽く、その分たくさん荷物積めるようになる。運送業者はこぞって採用し、早々に返品タイヤの山を解消す

図表3・石橋の主な社会貢献活動

- 1 九州医学専門学校(現久留米大学)創立につき、久留米市の要請を受け、土地1万坪とコンクリートの校舎を寄贈 1927年(昭和2年)
- 2 プリヂストンタイヤ株式会社(現、株式会社プリヂストン)創立25周年に合わせ記念事業として、石橋文化センターほか各種教育文化施設を久留米市に寄付 1956年(昭和31年)
- 3 「人類にとって貴重なコレクションは一人で愛蔵すべきものではない。進んで公開し、戦争で荒廃した世相に希望と潤いをあたえたい」との思いから、石橋コレクションの常設展示美術館として、プリヂストン美術館を開設 1952年(昭和27年)

ることに成功した。

こうした強い企業家精神と奇抜な発想の結合が、石橋経営の本質といえそうである。

一見、石橋の事業転換は投機性のある冒險に富んだものにみえる。しかしそれは、石橋自身に言わせれば、自分なりの事業観を突き詰めた結果だという。

地下足袋のためのゴム素材が、いつの間にかゴムそのものの大きな可能性によって、タイヤ産業へと繋がる。それは、事業の合理性を追求していくうちに、ある時点で大きな発想の転換がなされ、企業家精神の高揚とも相俟って、事業転換が一挙に決

断されるということなのかもしれない。

崇高な産業報国的精神

そして最後に、もっとも重要な要点としてあげておかなければならないのは、根底にある産業報国的精神の存在である。

その精神があるからこそ、石橋の合理主義を単に、儲かるなら何でもする、というベクトルとは一線を画したものとしているのだ。

あまり知られていないが、石橋の自動車製造業参入への思いは相当なものであった。自ら製造を志して試作車をつくり、たま電気自動車株式会社を設立、それがプリンス自動車工業株式会社に発展するまで積極的に投資に加わった。しかし、通産省主導による業界再編によって、プリンス自動車と日産自動車が合併するに及んで、あっさり手を引く。自らの事業として可能かどうか、国のため業界全体のために参入するのが適切かを、大所高所から判断した結果であった。

この例にかぎらず、石橋は地下足袋にしろ、ゴム靴にしろ、タイヤにしろ、私情にとらわれることなく、最大限に社会や国家に貢献するという視点から、事業を選択し拡大発展させていった。趣味の絵画蒐集に

おいても、プリヂストン美術館を設立して人々に公開した。これも石橋の崇高な産業報国的精神の表れである。

「零細な家業からスタートし、新しい需要の起るような独創的なものに眼をつけ人に先んじ、人の真似をしたのではない。何事を為すにも真心をもって、物事の本末と緩急を正しく判断し、あくまで情熱を傾け、忍耐強く努力したのであって、運がよいとか先見の明があるとかいわれるけれども、世の中のために尽すという誠心誠意こそ真理だと思っている」(『私の歩み』)

石橋の経営哲学はこの言に尽きるのである。昭和五十一(一九七六年)、八十七歳にて逝去。

参考文献

- 石橋正二郎、私のあゆみ(非売品)、一九六二年
- 石橋正二郎、回想記(非売品)、一九七〇年
- 日本経済新聞社編、私の履歴書 第三集、日本経済新聞社、一九五七年
- 小島直記、創業者・石橋正二郎 プリヂストン経営の原点、新潮文庫、一九七八年
- 佐々木聡編、日本の戦後企業家史・反骨の系譜 有斐閣選書、二〇〇二年
- ダイヤモンド社編、財界人の人生観・成功観(財界人思想全集第8巻)、ダイヤモンド社、一九六九年
- 加来耕三、企業立国・日本の創業者たち、日本実業出版社、一九九二年
- 野田一夫、企業成長の決定的瞬間 プリヂストンタイヤ「エゴノミスト」毎日新聞社、一九六三年六月号
- 大坪檀、戦後日本経済をつくった男たち5 石橋正二郎「Best Partner」浜銀総合研究所、一九九九年十月号
- 鹿島茂、「近代日本の起業家たち第十五回「足袋の底」からスタートしたタイヤ王・石橋正二郎」、『富士総合研究所』二〇〇一年三月号