

誰でも知っている
創業者のサクセスストーリー



ブリヂストン①
石橋正二郎

● 評論家

板垣 英憲

● 足袋製造を専業にする

● 兄が貼付式ゴム底足袋を発明する

● 自動車用タイヤを生み出す

● 介護付き高級マンション最上階の貴婦人

春爛漫の隅田川沿いに聳え立つ高層ビル。聖路加国際病院(東京都中央区明石町)併設の介護付き高級マンション最上階(三二階)の隅田川に面した眺望のよい角部屋に高齢の貴婦人がたった一人で数年前から住んでいる。入居保証金は、一六年契約で五億円という。この病院は、宮家や皇族の縁者、文化人、財界人などが利用する病院としても有名である。戦前の旧病棟の建設にあたり多額の資金を皇室から下されているなど歴史的に皇室との関係が非常に深い。財団法人としての初代理事長は、渋沢栄一が勤めている。

● 華麗なる一族のゴッドマザー

貴婦人の名前は、鳩山安子。現職の首相・鳩山由紀夫、自民党を離党(三月二十五日)した鳩山邦夫兄弟の母親である。実家は石橋家(東京都港区永坂)、父はブリヂストン創業者の石橋正二郎、妻・昌子との間に一男四女をもうけ、安子は長女に生まれた。夫は、鳩山一郎元首相の長男・威一郎(元外相、参議院議員、大蔵

事務次官)という華麗なる一族のいまやその頂点に位置して、ゴッドマザーと呼ばれている。

結婚したのは太平洋戦争が勃発して一年後の昭和十七年(一九四二)一月だった。父・正二郎は、愛する長女に持参金一〇〇億円(当時)を与えて、鳩山家に嫁がせた。現在、不動産のほかブリヂストン株(二三〇〇万株)を保有しており、推定資産は最低でも約五〇〇億円、加えて株式の配当金が毎日八〇万円入り続けているとも言われている。

● 「みんなお爺様のお陰なのよ」

安子は、威一郎との間に長女・和子(夫は、井上多門Ⅱ東芝)、長男・由紀夫、二男・邦夫をもうけ、由紀夫は妻・幸との間に長男・紀一郎(元東京大学大学院工学系研究科助教現在、モスクワ大学留学中)がおり、邦夫は、妻・エミリーとの間に、長男・太郎、(前東京都議会議員・総務大臣政務秘書官)、長女・華子(高実華子の名で歌手、高見華子の名でイラストレーター)、一男・二郎(元法務相政務秘書官)がいる。安子にとっていずれもかわいい孫たちである。安子は、由紀夫、邦夫兄弟にいつも口癖にしていた。

「あなたたちが、豊かな生活ができるのは、みんなお爺様のお陰なのよ。感謝しなくてはね」お爺様とは、言うまでもなく石橋正二郎のことである。

● 東京・両国で大相撲見物が縁結びに

正二郎は、スポンサーとして鳩山一郎を支え続けてきた。出会いは、ひよんなことがキッカケだった。鳩山一郎が昭和十六年(一九四六)二月、東京・両国で大相撲を見物していたとき、隣の棧敷にいた観客と知り合った。鳩山一郎は現職の衆議院議員であり、それまでに田中義一内閣の内閣書記官長、犬養内閣の文相などを歴任していた。

話しているとその人物は、福岡県久留米市の出身で小倉敬止といい、当時、大日本製糖という会社の役員であった藤山雷太の秘書役を務めているという。

藤山雷太は肥前国松浦郡大里村(現在の佐賀県伊万里市)の庄屋を務めていた伊吹家の三男として生まれ、上京し慶應義塾で福澤諭吉に学び、卒業後、郷里に帰り、長崎県会議員に当選した。

その後、福澤諭吉の甥・中上川彦次郎(当時、山陽鉄道社長)の知遇を得て、黒田清隆、大隈重信、鳩山和夫らと知り合うとともに、三井銀行に入り、明治・大正・昭和を通じて実業家として手腕を発揮し、「藤山コンツェルン」の創始者として知られていた。話が弾み、小倉が、鳩山一郎の人柄に惹かれたらしい。

「同郷に石橋正二郎という男がいる。元々

足袋屋だったが、地下足袋で成功し、いまは自動車のタイヤで財をなしている。是非、紹介しよう」

縁は、異なるもの、物味なものというように、人との出会いは、不思議なものである。小倉の紹介で正二郎は、鳩山一郎と出会い、その小倉は、安子と威一郎の見合い話を持ち出してきた。

以後、石橋家と鳩山家は、非常に深い関係に入り、鳩山家は、一郎、威一郎、由紀夫・邦夫、紀一郎・太郎・華子・二郎の四世代にわたって石橋家の財力の恩恵を得てきている。

●兄とともに家業の仕立物業を継ぐ

石橋正二郎は明治三二年（一八八九）二月一日、現在の福岡県久留米市に父・石橋徳次郎、母・マツの二男として生まれた。家業は



兄、徳二郎と

着物や襦袢を縫う仕立屋だった。

明治三九年（一九〇六）、久留米商業学校卒業後、病氣療養中の父の希望で、兄・重太郎（家督相続と同時に二代目徳次郎を襲名）とともに家業の仕立物業を継いだ。

しかし、この年の暮れ、兄が徴兵されてしまい、正二郎が実質的に一人で家業を切り盛りしなければならなくなった。

種々雑多な注文に対応するのが、大変困難だったばかりではない。仕立屋は、職人的な技能に頼らなければ成り立たないので、大量生産が難しく、巨利を得るのは夢のまた夢である。ということは、仕立屋に留まっていたのでは、将来性がないと痛感するようになった。考え抜いた末に、正二郎は、仕事の内容を根本から変えなくてはならないと思った。現代経営流に言えば、「業態変容」である。

●足袋製造を専業にする

「そうだ。足袋製造を専業にしよう」
足袋製造は、以前から業務の一部としていた。これを専業にすることを決意したのである。明治四〇年（一九〇七）のことだった。

思い描いた通り、足袋製造は順調に拡大して行った。何しろ、規格化された製品は、大量生産できた。注文がどんどん入り、製造した商品は、飛ぶように売れたのである。

明治四一年（一九〇八）には、新工場を設立し、縫製用のミシンと生地を裁断機、これらの動力源となる石油発動機を導入することができた。

しかも、多くの労働者を雇い入れなくては追いつかなくなり、古い徒弟制度では、人材養成が間に合わなくなった。このため、徒弟制度を廃して、給与制をいち早く採用して、経営の近代化を図った。

販売面では、それまで文数（サイズ）ごと

に細かな価格設定がされていた足袋の小売価格を改めた。分かりやすい一律価格に改定したのである。

大正元年（一九一〇）には九州地域で最初となる自動車を購入し、町の中を走らせて足袋の宣伝を行うという、当時としては先進的な広告手法も取り入れている。

第一次世界大戦が始まった大正三年（一九一四）に商標（ブランド名）を「志まや足袋」から「アサヒ足袋」へと変更するころには、先行する大手の足袋会社と肩を並べるほどに成長した。正二郎は、大戦勃発による物価高騰を予見して、事前に生地、糸などの原料を大量に仕入れていたので、事業はますます発展した。

大正七年（一九一八）、兄の二代目徳次郎を社長、正二郎を専務取締役として、「日本足袋株式会社」を設立した。株式会社組織とすることで事業基盤を固め、この時点で名実ともに足袋の四大メーカーの一つのし上がっていく。

●地下足袋製造を開始する

大正一〇年（一九二一）、地下足袋製造を開



志まやたび工場



昭和41年正月、音羽にて

始した。地下足袋は、履物を履かずに「直に」土の上を歩くための「足袋」の意味をもつ。「地下」は当て字である。すなわち、足の裏にゴム底がつき、足の指が親指と残りの二股に分かれている作業労働用の足袋で、足首からふくらはぎまでを覆う部分は金属製の「こはぜ」で留めるようになっていて、足のつま先に力が入りやすく作られている。

農林業や大工、左官など屋外で作業をする職人などに向いている。祭りなどで神輿を担ぐ人たちが履く祭足袋も地下足袋の一種である。「日本足袋」は、ゴム底靴製造販売にも進出し、後に「アサヒコーポレーション」となる。

●兄が貼付式ゴム底足袋を発明する

今日のような貼付式ゴム底足袋は、石橋徳次郎が発明し、大正一二年（一九二三）一〇月、実用新案として登録されている。ゴム底が滑らない波形にしたのも徳次郎の発想であった。

このゴム底の形態は、意匠登録されている。文字通りの「アイデア商品」である。

この地下足袋は、福岡県久留米市に本拠を置く徳次郎の会社「日本足袋」と子会社「アサヒ地下足袋」が販売した。とくに近隣の三池炭坑では、炭坑夫に人気を博し、全国的に普及した。

●タイヤの試作を開始し、ゴム工業に参入

しかし、日本足袋の実質的な経営者は、徳次郎の実弟・石橋正二郎であった。昭和四年（一九二九）、タイヤ製造装置をアメリカへ発注。日本足袋の倉庫を改造しタイヤの試作開始し、ゴム工業に参入した。

●自動車用タイヤを生み出す

昭和五年（一九三〇）四月、日本足袋タイヤ部が初の純国産（日本の資本、日本の技術）自動車用タイヤを完成する。自動車用タイヤは、ゴム底に足袋を丸く一巡りさせて、ゴムタイヤが生まれた。まさに画期的なアイデア商品だった。この年、正二郎は日本足袋株式会社社長に就任している。

自動車用タイヤは、モーターレーゼーションの発達に伴い、空前のロングセラーを招き、無限の利益を生み続けていくようになる。

その努力が「ブリヂストンタイヤ（現ブリヂストン）」に結実する。要するに、ゴム製造のノウハウをタイヤ製造に活かして創業、拡大させたということである。

正一郎は昭和六年（一九三二）三月一日ブリヂストンタイヤ株式会社設立し、取締役社長に就任している。昭和一〇年（一九三五）、自転車用タイヤ、ゴルフボール生産開始している。

正二郎は、一貫してブリヂストンを中心と

するゴム工業を経営の基盤とした。だが、これ以外にも多数の業種に参入し、一代で石橋財閥ともいえる企業グループを形成し、ブリヂストン王国の「中興の祖」として企業活動を通じて、日本のゴム工業や自動車工業の発展に多大な貢献をしている。

（つづく）

【参考・引用文献】

- 「石橋正二郎」（石橋正二郎伝刊行委員会 代表・石橋幹一郎編著、ブリヂストンタイヤ刊）
- 「石橋正二郎 遺稿と追想」（石橋正二郎伝刊行委員会 代表・石橋幹一郎編著、ブリヂストンタイヤ刊）
- 「私の履歴書2」（日本経済新聞社刊）
- 「日本のニュー・エスタブリッシュメント閥」（佐藤朝泰著、立風書房刊）
- 「船業者・石橋正二郎 ブリヂストン経営の原点」（小島直記著、新潮文庫）
- 「ブリヂストン 石橋正二郎伝 久留米から世界一へ」（林洋海著、現代書館刊）



板垣英憲（いたがき・えいけん）略歴

昭和二年八月七日広島県呉市生まれ。中央大学法学部卒業、海上自衛隊幹部候補生学校を経て、毎日新聞東京本社に入社、社会部、浦和支局、政治部・経済部に配属。福田首相、大平首相番記者、通産省、東京証券取引所などを担当。昭和六〇年六月、評論家として独立。著書は「大富豪に学ぶ商売繁盛20の教訓」（共栄書房刊）など現在一二七冊を数え、年間講演回数は二〇〇回に及ぶ。

誰でも知っている
創業者のサクセスストーリー



ブリヂストン②
石橋正二郎

● 評論家

板垣 英憲

- 自動車タイヤを自分の手で国産化したいと
の大きな夢を抱く
- 「産業報国」の精神で新事業に取り組み
- 日本におけるゴム研究の先駆者・君島武男
教授の協力を得る

ゴム分野に精通する化学者の確保は、不可欠である。
三つ目は、めでたくゴムタイヤを製造できたとしても、これをどうやって売りさばくのか。販路をゼロから築いていかなければならない。それには、気の遠くなるような困難が予想されたのである。

● ベンチャーに乗り出す前途に三つの難問

足袋から地下足袋、ゴム底地下足袋から自動車用タイヤへと一口で言うのは、たやすい。だが、足袋屋がタイヤ・メーカーにジャンプ・アップするのは、並大抵のことではなかった。

それは、前途に三つの難問が立ちはだかっていたからである。

一つは、自動車はまだ、一部の富裕層の贅沢な乗り物になりはじめていたころだったので、果たしてタイヤ・メーカーとしてうまくやっついていけるかどうかという将来への不安があった。いまだ言うところのベンチャー（冒険）である。だれかが未開の地に踏み出して、成功するか否かをしっかり見定め、二番手、三番手から乗り出しても遅くはない。文字通り「石橋を叩いて渡る経営」である。創業者利益は得られないものの、一定の果実は得られる。

二つ目は、ゴムを使ってタイヤを製造するにしても、ゴムについての化学的知見やゴムタイヤ製造の技術があるわけではなく、基礎から学び取らなければならない。それには、

● 自動車タイヤを自分の手で国産化したい

石橋正二郎は、四十代そこで日本足袋の成功を得たものの、これに満足して、その位置にアグラをかき、ぬくぬくとして生きていられる人間ではなかった。しかも、日本足袋をさらに大きくさせるといふ「直線的な発展」を目指すという単純なものでもなかった。足袋での成功を基にしながら、それとは別次元の事業への飛躍を夢見ていたのである。足袋という地面に足をつける技術を原点にして、これに支えられて、同じく地面をころがるという面で連続しているながら、新たな文明の利器となりはじめていた自動車の将来性に着目していたのである。足袋と自動車との間には、質的に大きな飛躍があり、その面では、非連続的である。

正二郎は、周囲を見回してみた。自動車に乗っていたのは、皇族、外国人、三越などの有名会社、運輸会社、財閥や富豪たち一部特権階級にすぎなかった。明治四二年（一九〇九）末、警視庁に自動車を登録していたのは、わずか四七台だったといふ、まさに贅沢品であ

った。

正二郎が初めて自動車に乗ったのは明治四四年（一九一三）であった。正二郎の非凡さは、特権階級の仲間入りしたような美酒に酔い、悦に入るのではなく、自動車の可能性に気づいたことであつた。正二郎は、「商品は宣伝にあり」という当時の風潮のなかでも販売対策の一環としての宣伝広告に大きな力を感じていた。日本足袋のPRに当たって、新聞広告、ポスター、看板に加えて、九州最初の自動車や、映画による画期的な方法を取り入れて、注目されていた。正二郎自ら、広告宣伝物の内容すべてを丹念にチェックするほど重視していたのである。かつては、自ら鉄板にペンキで字を書き、それを荷車に乗せて掲げ、宣伝して回った経験があつた。正二郎は、「最少の費用で最大の効果を」というモットーを常々実践してきた。それだけに自動車に乗り始めて、こう感じるようになった。

「この贅沢品を大衆への宣伝に使えば、相当効果が上がるのではないか」

この素朴な思いは、すぐには実現に向けて具体化されたわけではなく、まだ「着想」という程度であつた。だが、次第に大きく膨らんでいき、自動車が単に地下足袋の宣伝に利用できるという枠を超えて、新たな「事業企画」という形を取り始めた。

昭和三年（一九二八）ごろになると、地下足袋やゴム靴の大量生産は、すでに緒に就いていたこともあり、新しい世界への進出と飛



1912年の自家用車



秩父宮同妃両殿下日本足袋ご視察（1930年）

躍という冒険に向けて、ますます本気性が顕著になってきたのである。
「将来のゴム工業として大きく伸びるのは、何と言っても自動車タイヤだ。自分の手でこれを国産化したい」
正二郎の心は、はつきりと決まった。

●「産業報国」の気持ちが強かった

さて、ここで、正二郎が新たな挑戦に乗り出したころの日本および世界の経済情勢について、触れておかなくてはならない。というのは、新規事業に踏み出すのに、経済情勢が多難であれば、容易に目的を達成するのにマイナス要素となるからである。要するに折角高い志を立てても、足を引っ張られたのでは、元も子もなくなってしまう。

昭和二年（一九二七）には、「金融恐慌」が発生している。これは、第一次世界大戦の戦時好況後のいわば反動不況と言うべきものであった。加えて日本では、大正一二年（一九二三）九月一日に起きた関東大震災の後遺症が、経済界内部に深い傷を残していて、それに伴う諸矛盾が溜まり、爆発寸前だった。それが銀行を経営不振に陥らせ、全国各地で取り付け騒ぎが起き、三七もの銀行が休業に追

い込まれていた。このため政府は、異例のモラトリアム（支払い制限令）を発令して、事態の収拾に懸命になっていた。経済界は、絶望的などん底気分陥っていたのである。
ところが、この苦境にあつて、日本足袋会社だけは、ケロッとしており、好調を維持し、何と昭和三年（一九二八）五月一日には、創立一〇周年記念式典を盛大に挙げて、鼻息の荒さを見せ付けていた。そればかりでなく、昭和四年（一九二九）一〇月に起きた米国ニューヨーク株式市場が大暴落した余波をモロに受けて、消費減、滞貨、倒産、失業という経済萎縮により、不況が深刻化したにもかかわらず、日本足袋会社は、相変わらず元気だった。このことを象徴するかのように、井上準之助蔵相が、この年の衆議院本会議で、こんな発言をしていた。

「かかる不況のなかにも、なお繁昌発展しているのは、東のマツダランプ、西の日本足袋がそれである」

井上は、明治二年（一八六九）に大分県で生まれ、東京帝国大学を卒業して日本銀行に入ったバンカーであった。後に、日銀総裁にまで上り詰め、第一次世界大戦時の金融政策、戦後の不況対策に取り組み、第二次山本権兵衛内閣の蔵相に就任して、

関東大震災の善後処理にあたった。昭和二年（一九二七）に起きた金融恐慌の際には、再び日銀総裁に就任、昭和四年（一九二九）には、浜口雄幸内閣の蔵相となり、民政党に入党して、昭和五年（一九三〇）、金輸出解禁（金解禁、国際的金本位制に復帰）を断行、緊縮財政を行った。さらに浜口首相が東京駅で右翼青年に狙撃され、それがもとで死亡した

ため、政権が次の若槻礼次郎内閣に変わっても蔵相に留任した。だが、昭和四年に起きた世界大恐慌のあおりを受けて、内閣は壊滅した。昭和七年、選挙活動中に過激右翼集団・血盟団の小沼正に暗殺された。

このように大不況下、世情が不安の最中に、井上は、日本足袋が例外的に元気であることを力説したのである。それは、正二郎の経営手腕を絶賛する言葉でもあった。いかに経済情勢が悪化しようとも、経営手腕の如何によって立派に健全経営できるといふ見本を天下に知らしめ、多くの経営者を励ました。

そうした健全経営を謳歌していたからこそ、正二郎は、新しい挑戦に踏み出そうと決意できたとも言えよう。事業家のだれ一人として、新規事業に打って出ようとしなかった時代に、正二郎のみは、積極的かつ旺盛な事業意欲をほとばしらせていた。それは、正二郎の胸中に、「やがて日本にも、モーターゼーション時代が到来する」という確かな予感と確信がしつかりと充満していたからでもあった。それは、単に経営者としての利害打算の上に立った確信ではなかった。その先見性は、

「自動車のタイヤを国産化して見せるゾ」という気概と愛国心に基づいていた。明治人



ブリヂストンタイヤ久留米工場本館完成直前（1933年）

らしい、「産業報国」という言葉に置き換えれば、もっと正確であろう。明治人特有の気質は、国家のために尽くそうという気持ちをより強くしていた。

●兄・徳次郎や技術陣から猛反対される

正二郎は昭和二年（一九二七）から三年（一九二八）にかけて、「自動車タイヤの生産計画」を芽生えさせ、温めていた。それを思い切って、兄・徳次郎に打ち明け、相談したところが、兄は、言下に反対した。

「ダメだ。止めておけ」

そこでヒルシュベルゲルと森鉄之助など技術者やスタッフに意見を聞いてみた。すると、みんな反対意見を述べた。

「タイヤの技術は、そんな生易しいものはありません。これまで日本の会社で手をつけたものもありますが、みな失敗しています。お止めになった方がいいでしょう」

しかし、正二郎の決心は変わらなかった。

「ぜひとも事業化したい」

●ゴム研究の先駆者・君島武男教授を訪問

昭和三年の初夏、正二郎は、兄・徳次郎を熱心に口説いて、兄とともに九州帝国大学応用化学科の君島武男教授（理学博士）を訪問した。そのころ、君島教授は、ロールやプレスなどの機械を導入して、ゴム用の研究施設をつくっていた。日本におけるゴム研究の先駆者であり、権威者として高名を博していた。

だが、君島教授は、日本足袋の工場見学や教え子の就職斡旋などを通じて正二郎との親密な関係を築いていた。それでも突然の訪問に驚きながら、訪問の趣旨を聞いて大変喜んで言った。

「私はアメリカのゴム化学を学ぶため、世界一のタイヤ生産地であるアクロンの大学に留学していたので、タイヤの製造技術が非常に難しく、成功は容易ではないことを承知し

ています。けれども、あなたが研究費に一〇〇万円や二〇〇万円は捨てる考えであれば、私もお手伝いしましょう」

一〇〇万円は、現在の貨幣価値で言えば、五億八〇〇〇万円に相当する。日本足袋は当時、毎年一〇〇〇万円の利益を上げていた。正二郎は、思った。

「一〇〇万円くらい捨てても、何とか困難な技術の壁を突破したい」

正二郎に迷いはなかった。

「分かりました。先生のご要望通りの資金は出します。ぜひお願いします」

一条の光明を感じた正二郎は、大勝負に出る覚悟を新たに、昭和四年（一九二九）春には、次の行動に出た。

密かにヒーリング商会を通じて、アメリカのアクロン・ゴム機械会社にタイヤ製造機械一式（製造能力・一日三〇〇本）を発注した。購入代金七万円だった。

●「ブリッジストーン」と商標を決める

正二郎は、将来、タイヤを海外輸出することを考えて、新しい社名と商標を機械発注前に決めていた。輸出するとすれば、日本的な名前よりは、英語の方が一般受けする。そこで正二郎は、石橋をそのまま英語の「ストーンブリッジ」としてみた。だが、これでは語呂が悪いので、逆さにして「ブリッジストーン」として採用を決めた。商標は、クサビ形のデザインの中に「BS」の略号を入れたものとした。何とも手回しのいいことであった。

ところが、数年後、アメリカのファイヤストーン会社から商標権侵害の訴訟を受けた。この窮地を救ってくれたのが、外務省の来栖三郎通商局長（当時）だった。

訴訟は長く激しいものだった。来栖は、正二郎の陳情に応えて、尽力してくれた。

「ブリッジストーンは、創立者石橋氏の名である」

この主張が受け入れられて、ついに勝訴となった。

ちなみに、来栖は後年、日独伊三国軍事同盟締結時の駐ドイツ大使に任命され、日本代表として同盟の調印式に出席したほか、近衛文麿内閣では戦争回避のための日米交渉を担当する遣米特命全権大使を拝命して、ワシントン入りし、野村吉三郎駐米大使を補佐する形で日米交渉に当たった。しかし、アメリカ側が最後通牒とも言うべき「ハル・ノート」を突きつけ、来栖がこれを拒否する回答をしたことから、日米は昭和一六年（一九四一）二月八日、戦争状態に突入している。

【参考・引用文献】

- 「石橋正二郎」（石橋正二郎伝刊行委員会 代表・石橋幹一郎編著、ブリヂストンタイヤ刊）
- 「石橋正二郎 遺稿と追想」（石橋正二郎伝刊行委員会 代表・石橋幹一郎編著、ブリヂストンタイヤ刊）
- 「私の履歴書②」（日本経済新聞社刊）
- 「日本のニュー・エスタブリッシュメント閥」（佐藤朝泰著、立風書房刊）
- 「船業者・石橋正二郎 ブリヂストーン経営の原点」（小島直記著、新潮文庫）
- 「ブリヂストーン 石橋正二郎伝 久留米から世界一へ」（林洋海著、現代書館刊）



板垣英憲（いたがき・えいけん）略歴

昭和二年八月七日広島県呉市生まれ。中央大学法学部卒業、海上自衛隊幹部候補生学校を経て、毎日新聞東京本社に入社、社会部、浦和支局、政治部、経済部に配属。福田首相、大平首相番記者、通産省、東京証券取引所などを担当。昭和六〇年六月、評論家として独立。著書は「大富豪に学ぶ商売繁盛20の教訓」（共栄書房刊）「民主党政変 政界再編」小沢一郎が企てる「民主党分裂」と「大連立」（こま書房新社刊）など現在一三〇冊を数え、年間講演回数は二〇〇回に及ぶ。

誰でも知っている
起業家のサクセスストーリーブリヂストン③
石橋正二郎

● 評論家 板垣 英憲

● 社長自ら技術研究に集中する

● 販売網確立に修理業者と足袋販売網を活用する

● 成功は、幾多の試練に遭遇しても挫けない強い精神力と寛容さの賜物

● 財界トップの団琢磨に激励される

石橋正二郎が周囲の猛反対を押し切って、タイヤ事業進出に乗り出したところ、財界人のなかでたった一人激励してくれた人物がいた。三井財閥の総帥・団琢磨である。正二郎は、タイヤ製造を初めて二年目になった昭和六年（一九三二）、東京・原宿にあった団の私邸を表敬訪問したとき、団がこう言ってくれた。

「日本はいま、深刻な不況で、これはなお続くと思うから、新事業には手を出さぬように厳重に止めているが、自動車タイヤは将来有望だから賛成です」

正二郎は四十二歳。四面楚歌の苦境にあつたときだっただけに、団の言葉は、正二郎に強烈な感銘を与え、まさに百万の味方を得たに等しい自信と勇気を湧き上がらせた。

団は、福岡藩馬廻り組三百石の神屋家に生まれ、勘定奉行・団家の養子となり、旧藩主の世嗣・黒田長知が米留した際、金子堅太郎（後に枢密顧問官）とともに随行し、在米八年

間に鉱山学を学んだ。金子は、法律学を修めた。帰国して、団は東大助教を経て工部省鉱山局に入り、三池鉱山局に赴任した。大正三年（一九一四）、五十六歳のとき、全三井を統括する三井合名会社の理事長に就任、さらに大正六年（一九一七）には、日本工業倶楽部の理事長に推されて、日本財界の頂点に立っていた。

アメリカでの生活の経験もある団は、おそらくは、世界がモーターゼーションの時代に変わっていき、自動車にとつて欠かせないタイヤが、大きな産業に発展していくことを強く予感していたのであろう。それはまた、化学分野を専門とする技術者としての直感でもあったに違いない。ところが、正二郎が団に面会した翌年、団は右翼・血盟団員のテロにより暗殺されてしまう。七十三歳だった。この悲報を知った正二郎の驚きと無念さは、たとえようもなく、断腸の思いであつたらう。だが、正二郎は、団から与えられた激励の言葉を片時も忘れず、後年、ことあるごとに思ひ出を語り、恩に報いていたという。

● 従業員約二〇人を転属、技師三人を投入

機械や材料をアメリカに発注した後、日本足袋久留米工場の一角にタイヤ工場を設けた。元は、平屋建て倉庫（八百坪）だった。ここが、後世、世界的な大会社に発展するブリヂ

ストンタイヤの原点であつた。アメリカでは、ベンチャービジネスの起業者の多くが、「ガレージから始まる」と言われているのと相異はなく、正二郎の場合は、小さな倉庫を整理した土地から始まった。

昭和五年（一九三〇）一月、アメリカから届いた機械の据え付けを開始し、同時に九州帝国大学君島武男教授を中心とする研究、試験に着手した。正二郎は機械据え付け中の五月、兄・徳次郎に代わり日本足袋の社長に就任した。

正二郎は、日本足袋のロール、加工、加硫の各部門から従業員数人ずつ計約二〇人をタイヤ工場に転属させて、試作に当たらせた。

技師は、バウル・ヒルシュベルゲル、北島孫一、秋吉勇夫の三人で、ヒルシュベルゲルに配合関係を、北島に試作作業を、秋吉に機械関係をそれぞれ担当させた。このうち、バウル・ヒルシュベルゲルは、第一次世界大戦の際、日本が捕虜にしたドイツ人の一人で、ゴムの技術者だった。初めは大阪の角一ゴムに雇われていたところ、大正一二年九月、三十六歳のとき、田中胖の推薦で日本足袋に入社していた。ちなみに、バウル・ヒルシュベルゲルは、ゴム技師長として、地下足袋、ゴム靴その他ゴム製品の配合研究、工程研究、作業能率研究をして、マスプロに寄与した。自動車タイヤの創製に参画し、ブリヂストン



天皇陛下のタイヤ久留米工場行幸（1949年）

タイヤ会社創業に功績を残し、昭和八年に退社している。

北島は、正二郎の依頼に応じた君島教授が推薦した技術者で、試作開始の一年前の昭和四年三月に九州帝国大学を卒業して日本足袋に入社していた。

●技術力不足、経験者は皆無だった

しかし、作業は困難を極めた。技術力不足が最大の原因だった。当初、さしあたり小型タイヤ（二九×四五〇）から試作にかかったところ、なかなかうまくいかなかったのである。アメリカから買入れた機械は、成型、加硫用に限られていたため、タイヤコードのゴム付け、裁断、薄いシートを何枚も貼り合わせた生タイヤのトレッド（台形）成型、エアバックの成型、タイヤをリムに固定する役目のビード製造などの中間材料製造は、すべて手作業に頼らなければならなかった。

そのうえ、社内には、タイヤ製造の経験者は皆無だった。このため、輸入機械に添えてある仕様書（二〇枚余りの書類にタイプ）だけを頼りに作業するしかなかった。

このなかでも最も苦労したのは、プライスコード製造だった。これは、タイヤの骨格となるスダレ織コードである。二〇〇メートルぐらいのコードを二三メートルぐらいに切り、両端を竹竿にくくりつけて引張り、ゴム糊を塗っては乾燥させる作業を数十回繰り返す。そのうえで、裏表に一ミリぐらいになるまでゴムをつけ、斜めに線を引いて、手で裁断しなければならなかった。一日五〜一〇枚しか仕上がらず、能率の悪さはこのうえなかったのである。

その後、福岡工場のスプレッターを使用した。だが、せっかくプライスコードを製造しても、ゴムが自然加硫を起こしており、成型のとき、まったく密着しない。おまけに、コードの裁断角度や幅とタイヤ製品の角度、構造との関係が不明瞭だったことから、コードウェーブが生じたり、コードがビードから外れるなどのトラブルに悩まされ続けた。

加硫工程は、成型した生タイヤをバキューム・エキスパンダーでタイヤ状に変形させ、エアバックを挿入し、リム・プレスでリム組を行い、モールドをつけたウオッチケース・ヒーターに入れ、空気をエアバックに圧入し、締切り、加硫する方法を採った。

●正二郎も技術研究に集中する

これらの困難をいかにして克服するか。技師たちは、技術研究に日夜、没頭した。このなかに、正二郎の姿があった。毎日、それこそ朝から晩まで、自ら研究室に詰め切りとなり、研究に集中した。この間、正二郎もタイヤ構造上の原理や化学理論に取り組み、知識、知見を深めることができた。正二郎は、後年、「私の歩み」と題する著作のなかで、当時のことを回想して、以下のように述べている。



陛下をお迎えした久留米工場（撮影は1941年頃）

「幼稚ながらも外国の指導をうけず、独自の研究によって技術を築き上げたわけである。私も素人ながら、当初この苦難によって心血を注ぎ技術に専念したので、技術上の知識を深めることができ、今日から見ればその苦労はむしろ有益であった」

素人とは、文字通り謙遜である。君島教授の目から見れば、正二郎は、立派な技術者だった。

「石橋さんは技術者ですよ。しょっちゅう会議をやったが、技術的な問題でも、会議をリードするのはじつに上手だった」

●修理業者と足袋販売網を活用する

こうして昭和五年（一九三〇）四月九日午後四時、ようやく第一号タイヤの試作に成功した。五月一日には、第二号タイヤが出来上がった。

第二号タイヤが出来たのをキッカケに、日本足袋会社タイヤ部は、タイヤの市場調査を



孫たちと（1963年）

開始し、同時に、販売の準備に取りかかった。市場調査では、タイヤのテスト販売も行った。正二郎は、試作品をユーザーに使用してもらい、品質、技術、製造工程のデータを得るとともに、将来の代理店確保を狙った。これらの成果を活かして、正二郎は昭和五年一〇月、試作品販売に踏み切っている。

昭和五年八月ごろの日本国内の自動車普及状況は、次のようだった。

乗用車は、シボレー一万八二八台、フォード一万六四三一台、ピュニック三〇二二台、スター二二九一台、エセックス一八二八台、ホイペット一五一一台。トラックは、フォード一万五一八七台、シボレー一万〇一〇台、フェデラル三八一台、ジエムシー二六一台、

ダッチブラザーズ二八五台、スター二八三台。

だが、販売活動、市場開拓には、血の滲むような苦闘が待ち構えていた。そのころ、日本のタイヤ販売は、都会中心に「タイヤ屋」と呼ばれる店が扱っていた。今日のように流通機構が整備、確立していたわけではなかったけれど、タイヤ屋の勢力は強く、輸入品のどんなタイヤでもタイヤ屋で買うことができた。輸入元は、三井、三菱、浅野などの商社で、大部分を引き受けていたのである。このため、日本足袋会社が独自開発したタイヤを売るには、どうしてもタイヤ屋の力を借りなければならなかった。だが、タイヤ屋は、日本足袋会社のタイヤを「足袋屋のタイヤ」と言ってバカにし、なかなか扱ってくれようとしなかった。

しかし、突破口がなかったわけではない。正二郎は、それまでタイヤを扱った経験のない分野に目をつけた。足袋関係の販売網に頼ることにしたのである。幸い、「アサヒ地下足袋」の名声は、天下に轟いていた。大阪市場の開発には、木山商店タイヤ部を代理店に起用し、タイヤ修理業者に着目した。特に信用のある修理業者を選び、木山代理店を拠点にブリヂストンの頭文字から名付けた「BS後援会」を組織して、販売網を徐々に広げていったのである。

それでも新しい問題が、相次いで発生した。その最大のもは、何十万単位的大量返品であった。これをよく克服していったのである。君島教授は、正二郎が他界した後、「石橋正二郎を偲ぶ」と題する一文のなかで、創業時の苦労を振り返り、こう書いている。

「会社は、創業当時から外国の技術にたよらず、純国産タイヤの生産をスローガンとし、走行距離を保証する責任体制をとったので、BSタイヤの印象を広めるのに効果はあったが、一時返品の高を築き、これを荷馬車タイヤに転用

する工夫で、一時の急を救ったことがあるが、其の損失は、莫大な金額であったろう。しかし、社長は過去の失敗に対し、一度も愚痴をこぼされたことがない。『吾、事において後悔せず』の剣聖に似た信念は、吾々の何よりの『救い』であった」

ブリヂストンの成功は、幾多の試練に遭遇しても挫けない正二郎の強い精神力と寛容さの賜物であったに相違ない。

（次回は、出光興産 出光佐三）

【参考・引用文献】

- 「石橋正二郎」（石橋正二郎伝刊行委員会 代表・石橋幹一郎編著、ブリヂストンタイヤ刊）
- 「石橋正二郎 遺稿と追想」（石橋正二郎伝刊行委員会 代表・石橋幹一郎編著、ブリヂストンタイヤ刊）
- 「私の履歴書2」（日本経済新聞社刊）
- 「日本のニュー・エスタブリッシュメント閥」（佐藤朝泰著、立風書房刊）
- 「船業者・石橋正二郎 ブリヂストン経営の原点」（小島直記著、新潮文庫）
- 「ブリヂストン 石橋正二郎伝 久留米から世界一へ」（林洋海著、現代書館刊）



板垣英憲（いたがき・えいけん）略歴

昭和二年八月七日広島県呉市生まれ。中央大学法学部卒業、海上自衛隊幹部候補生学校を経て、毎日新聞東京本社に入社、社会部、浦和支局、政治部・経済部に配属。福田首相、大平首相番記者、通産省、東京証券取引所などを担当。昭和六〇年六月、評論家として独立。著書は「大富豪に学ぶ商売繁盛20の教訓」（共栄書房刊）「民主党政変 政界再編」小沢一郎が企てる「民主党分裂」と「大連立」（こま書房新社刊）など現在一三〇冊を数え、年間講演回数は二〇〇回に及ぶ。