

1898年、グッドイヤーが、最初にタイヤを作った、シカゴ郊外にある、ダンボール工場

は、29億2574万ドル(1兆532億6000万円)執筆当時)にのぼり、前の年の1967年は、26億3770万ドルというから、一年で、10.9%という目覚ましい上昇率を見せている。

これが「世界中でグッドイヤーは、あなたのために、なにができるだろうか」という不遜なまでの言葉をよどみなく、口にさせるバックボーンである。

もちろん日本との関係も深く、東京赤坂の三會堂ビルの一階には、日本人の「日本グッドイヤー」があるほか、ブリヂストンタイヤや、日本合成ゴムなどと、各種の技術提携もしている。

アクロンの本社の明るい陽をいっぱい浴びた一室に13の椅子がある。中央のふたつは、ラッセル・デヤング会長と、10代目の社長、ビクター・ホルト・ジュニアの指定席である。左右を取りまく11の席は、30億の収入を手のひらに乗せた、人間コンピュータ・副社長達のシートだ。GYシンフォニーは、この13人のタクトから生み出されているが、生産は、通算数10億本のタイヤだけではない。マイルズ副社長は、6年前の一九六六年、創立65周年を迎えたとき「グッドイヤーの研究費は他のいかなるゴム会社よりも大きい。タイヤのテスト費だけで、毎年450万ドル、テストカーは、我社につぐ会社の倍走っている。人類の未来の生活を示唆する合成ゴム、ナットシン、タフシン、ケミガム、化学木材などは、グッドイヤーの研究所から生まれ、さらに宇宙時代の到来を告げる、人工衛星の追跡アンテナ装置、ジェミニ計画の一翼を担うなど、人類の宇宙への発展にまで貢献する」と語ったが、現在は、それを裏付けるような月世界への第一歩アポロのメカニクスや、人工心臓の開発にまで意欲を見せている。

1898年、わずか13人の従業員達が、古ぼけたダンボール工場を改造してタイヤの製造に乗り出した頃、誰が今日のグッドイヤーの発展を想像し得たであろうか。しかし、今ここで、マンモスグッドイヤーを述べようというのではない。この企業をここまで支えてきた生命力が、なんであるかを、その歴史の中から探してみるのも興味深い事である。モーレッツ企業、モーレッツ社員も結構、だがその「モーレッツ」の言葉の裏に、あつてほしい「ウィ・アー・リビング」の信念が、グッドイヤーの歴史をかりて掴む事ができたら……という希望が、このノンフィクション「グッドイヤー物語」である。

Non-Fiction

GOODYEAR STORYS



この「グッドイヤー物語」は、月刊タイヤ、1969年7月号から1970年5月号までに連載された記事である。

当時、世界一のタイヤメーカーであったグッドイヤーの軌跡を記したものである。
※当時の記事を再現しているため、現在と違った表現を使用する場合があります。

渡辺城一郎氏著

【第1回】

「世界のグッドイヤーは、あなたのためになにをしたらいいでしょうか!」この自信にあふれた呼びかけをもう一度、見つめてみると「いつたいせんたい、グッドイヤーは、あなたのためになにができるだろうか」というようにもとれる。

ウィング・フットの商標に示す、なみなみならぬ確信は、世界に貢献するグッドイヤーを卒直に意味づけている。

「What in the World can Goodyear do for you?」

これがグッドイヤー・タイヤ・アンド・ラバー社の案内書巻頭に打ち込まれている、世界一の、ゴム会社の誇り高きキャッチフレーズである。

いまグッドイヤーは、アメリカ・オハイオ州アクロンに本拠を構え、世界各地に107カ所の生産設備を持ち、代理店の数も16万店、従業員は、ざっと12万名、傍系会社も、グッドイヤー・エアロスペース、ケリー・スプリングフィールド・タイヤ、グッドイヤー・ステート・バンク、イギリス・グッドイヤーなどの大企業が十指を越し、さらに直営のゴム園を、グアテマラ、ブラジル、コスタリカ、フィリピン、インドネシアなどに保有しているマンモス企業である。

この世界に、はりめぐらされた巨大なネットワークから、稼ぎ出されている売り上げ

アメリカがイギリスから独立したのは、一七八三年だが、創世の歴史には「失われた世代」という断層があった。

一八九〇年代に生まれ、世界大戦に参加した一群の人たちを指すが、戦後の不況と混乱のなかにあつて人生の方向を見失い、わずかに自我を唯一のよりどころにし生きる道を探し求めていた、悲痛な時代でもあった。グッドイヤーの創立者「フランク・サイベリング」は、こんな時代を背景に青年期を送ったが、決して幸福とはいえない青年期であった。

父親のジョンが、一八九〇年代の不況のおおりにかゝつて破産してしまい、サイベリングは、借金返済のために、ありつたけの家財道具を馬車に積み込んで、シカゴへ急いだ。

ぬかる悪路、馬車を大きく傾斜させるデコボコ道、手綱をとる者にとつて、馬車は進む事ではなくて、ムチと汗と力で動かす事だった。

父の破産、負債の整理……、暗く沈む心を打ち消すように、サイベリングは馬車にしがみついた。

やつと、平坦な道に入り、手綱をゆるめて肩の息をおろした時、遠い地平

線は、いくつかの星を仰いでいた。「借金を軽くする、借金を返さなくては」時折、重い車輪は小石を跳ねる。

「借金を軽くする方法？ 車を軽くする方法……」

「車を軽くするもの」

「車を楽にするためには」

シカゴへの道は、このようになつてやきの道になつてた事だろう。

人間の思考は、フロイドの学説によるまでもなく、意外な連想反応を見せる。後年、フランクが、グッドイヤー社の商標として、ローマ神話に出てくる、商業と通信の神、マーキュリーの有翼の足「ウイング・フット」を決めた時、彼は、この日の苦しいシカゴへの道を思い起こしたに違いない。

車を軽く走しらせる——この連想は、サイベリングの人生を大きく変えていった。

やつこの思いで、家財道具を売り払い、幾らかの小金を持ったサイベリングは、何を思ったか、シカゴ郊外にあつた、古ぼけたダンボール工場を買つてしまつた。友人達は、このサイベリングの発作的行動を見て、ちやうど童話の「ジャックと豆の木」の様に、牛を売りに町に出て行き、ひと握りの豆と交換して帰つたジャックと同じような

ものだ——と腹を抱えてサイベリング笑ひ者にした。しかし、この豆の木が天まで伸びた様に、宇宙の神秘をひもとく豆の木になったのは、それから70年後のグットイヤーの姿である。さて、サイベリングが、車輪に翼をつけたように、速く軽く走しる連想を起させた重い馬車が、どんな車輪を着けていたか、あいにく資料がないので説明する事はできない。しかし、舞台を日本に移して、時代の背景をうかがうのも、サイベリングの連想の動機を理解する手がかりになると思う。

2

サイベリングが古ぼけたダンボール工場を買つた頃、つまり、明治30年前後といえは、日本では、ようやく産業の近代化が発芽しようとしていた時期である。

「明治三十四、五年頃から、わが国においても、自転車タイヤが製造される様になつたのであるが、外国においては、1690年に発明せられたといわれる。自転車にゴムタイヤが取りつけられる様になつたのは、1878年（明治11年）頃からで、さらに、英国の獣医「ジョン・ボイド・ダンロッ

プ」が、空気入りタイヤを発明したのは1888年であり、1893年（明治26年）夏には、ジェー・エフ・パーマーによつて、精巧なシングルタイヤがアメリカに出現し、同年イギリスには「ダンロップ会社」が設立され、空気入り自転車タイヤの製造が開始され、空気入りタイヤは、次第に従来の丸ゴムタイヤを自転車界から駆逐するようになった」（松居真玄著「自転車全書」明治36年）

これは、当時の車輪の歴史を綴るひとコマだが、日本のタイヤ・メーカーの誕生は、明治の終りから大正の初めにかけてである。この間、アメリカでは、ダンロップの発明した空気入りタイヤが、1894年（明治27年）

にガソリンで走るようになった自動車に取り付けられ、ゴム工業と自動車工業が、深い絆で結びつけられてきた。

それこそ、車を軽く速く走らせる車輪として発達、一八九五年に、わずか四台しかなかったアメリカの自動車台数は、1901年には、1万4800台となり、タイヤの産業的基盤が広く認識され始めてきた。日本では、やつと一台目が輸入されたばかりの明治34年の事である。

話は横道にそれたが、サイベリングがグッドイヤー社を設立。苦難の道を

迎える話の前に、もうひとつ頭にとめておかなければならない事がある。それは「グッドイヤー」の社名が、今日、ゴム工業界が父として尊敬する科学者「チャールズ・グッドイヤー」にちなんでつけられたという事で、同社とは、直接なんのゆかりもないという事だ。しかし、グッドイヤー社が世界一のゴム会社である事を、チャールズ・グッドイヤーを抜きにして語る事はできない。

3

コロンブスが発見したのは、アメリカ大陸ばかりではなかった。西インドのヒスパニオラー、今のハイチ島に立寄つた時土人達が弾む植物で遊んでいるのを目撃、ヨーロッパの人に知らせたのが「ゴムの記録の最初」といわれている。この珍奇物質ゴムは、インディア人たちによつてクツ、ツボなどに使われている事で実証され、18世紀に入つて初めて科学的研究が行われてきた。1735年、パリの学士院は、南米に探検隊を送つた。その時、ペルーの土人達が、樹木の液汁を布地に塗つて油布を作つたり、乾燥させてツボを作つたり、また水を通さないクツを作つている事を知つた。



グッドイヤー、社名のゆかりの人「チャールズ・グッドイヤー」

それから何人かの科学者がゴムの化学的性質の分析を試みたが、1761年、フランスの科学者「マツケ」と「エリッサン」によって、水やアルコールに溶解しないゴムが、精溜したテレピン油とエーテルで溶解する事をつかみ、初めてゴムの利用法の道が開けてきた。また、この樹脂で摩擦すると、紙の上の鉛筆や汚れがよく落ちることも知られ、1775年の初め、フランスの文房具店のウインドに、小さな立方形の字消しゴムが登場している。

気球に塗ってガス漏れを防ぐ事が考案され、1791年には、英国人「ピール」が、初めて防水布の特許を申請するなど、ゴム開発の気運は高くなってきた。

18世紀に入ると、アルコールランプの発明者として知られている、ドイツの化学者「リューデルスドルフ」は、1832年に、テルペン油に溶解して粘状になるゴムに、硫黄を加えて加熱した溶液から作ったゴム製品には、粘着性がない事を発見した。また、アメリカの技師「ヘイワード」も、ゴム

板に硫黄華を撒いて同様の効果を挙げ、事に成功している。しかし、当時のゴム処理は、夏にはくさいにかわのように溶け、冬には岩のように凍ってしまう欠点を補うまでの発明にはなっていないかった。

今でこそ、ゴムはあらゆる分野に欠かせない物資になっているが、当時は「未知の宝」として、多くの一発屋が現われ、ゴムの開発ラッシュを呈したものだ。文無し青年化学者「チャールス・グッドイヤー」も、ゴムに魅せられて、破産した金物商人のひとりだった。

「ゴムには、必ず化学変化を起さない物質がある」この信念は、彼をして狂人のような実験魔に追い込んでいった。材料を買うために、家族の衣類まで売り払い、12人の子どものうち、6人までを貧困の犠牲にしてしまった。

どんな忠告も彼の耳には入らない、警察は、ついに負債未払いを理由に彼を鉄格子に送り込んだ事もある。こうして1839年の冬、ついにゴムを、今日の高い利用度に引き上

げた「加硫法」を発見するわけだが、グッド・イヤー社に残された伝記の一節を再録、加硫法の誕生をみて見るとこうである。

『警察に留置される事をグッドイヤーは「ホテルに行く」と呼んでいた。また、間違った発見が、たまにゴムの品質を改良した時など、彼にもわずかながら生活の潤う事があったり、またある企業家の援助を受ける事もあったが、その製品は、まだまだ不満足なものであった。』

不運な取引のひとつとして、彼は、アメリカ政府とゴム処理をしたカンバスから防水郵便袋をつくる契約を結んだ。彼は、ゴムに硝酸を使うと長持ちするという確信があったので、出来上がった郵便袋を夏の丸一カ月間、倉庫にしまつて家族と一緒に資金を獲得するための旅行に出かけた。ところが、帰ってみると、郵便袋は、熱のため、永久に固まった、ひとつの物体になり果てていた。

4

1898年、古ぼけたダンボール工場を買った、フランク・サイベリングは、手で掴み、足で引つ張りながら作る、原始的な技術でゴムタイヤの製造にはげんでいた。

そして同年8月、熱処理で、ゆだるようなその工場を、株式会社として発足させた。

額面100ドルの株を、900株発行し、11人の出資者がフランクを支援する事になった。従業員はわずかの13人。硫黄と生ゴムを扱う手のひらは、身体にしみ込んだ薬品の匂いとともに黄色く変色していった。馬車を軽く走らす事を念願として作られたタイヤは、当時の需要に比べて順調に販売されていくように見えたが、障害は意外にも早くやってきた。

この年の12月、同業の、ケリー・スプリングファイ

ルド社に、馬車用タイヤの製造につながる、グラント特許が下りたのである。

さつそく次の日、スプリングファイルド社から「グッドイヤーが馬車のタイヤをつくる場合には許可が必要である」という通告を受けた。

サイベリングは、馬車タイヤの特許がある事など夢にも知らなかっただけに、飛び上がって驚いた。

当時馬車用タイヤは、ソリッドタイヤで、消火ホースのように長いタイヤを、ホイールに巻きつけ、一本分ずつ切り離して作っていた。ホイールには、タイヤをはめ込むミンがあつて、タイヤの中心には、ワイヤーが通してあり、ワイヤーの両端をハンダ付けにしてタイヤとホイールを固定するというのがグラント特許だった。

それにもかかわらず、後発メーカーであるグッドイヤーは、これらの先発独占企業を相手に戦い、しかも負けははいらなかったのだ。そのためには特許にかかわらない製品の開発に務めるばかりか、その製品がマーケットに認められなければならないかつた。

ヘンリー・フォードを始め世界の自動車メーカーが、ガソリン自動車の特許を持つ弁護士ジョージ・セルデンと激しい特許戦争を繰り広げたのも、この時代である。



手足による製法は、今も大差がない（当時キャプション）

Non-Fiction

GOODYEAR STORYS #2



この「グッドイヤー物語」は、月刊タイヤ、1969年7月号から1970年5月号までに連載された記事である。

当時、世界のタイヤメーカーであったグッドイヤーの軌跡を記したものである。
※当時の記事を再現しているため、現在と違った表現を使用する場合があります。

渡辺城一郎氏著

【第2回】

『特許の魔物』

1 古ぼけたダンボール工場を買って、グッドイヤー・タイヤ・アンド・ラバー社を創設したサイベリングは、3年目の1901年、偶然の事から、ビル・ステートを技師長に迎え、特許という障害に負けず、苦しいながらも馬車用を中心にしたタイヤの生産を続けていた。

この年は、アメリカ産業史上にとつて、画期的な出来事が持ちあがっていた。大投資家で銀行家のモルガンが、カーネギーの製鋼会社を買い取り、他の多くの製鋼会社を併せて、資本金10億ドルを越す「USスチール」(合衆国製鋼会社)を設立し、アメリカの鉄鋼生産の大部分を独占するモンソ企業を作りあげた事だ。

しかし、この合併劇は、最近の富士八幡の合併とは意図や背景が異なり、かなりどぎつい企業拡大と、利益の追求が本質であった。そのため一般産業も、集中独占化の傾向に走り、生産力の発展は、国民の貧富の差を大きくしていった。

一方「マッキンレー大統領」が暗殺される事件も発生、第26代大統領に「セオドア・ルーズベルト」が就任するという、騒然とした世相を見せていた。

ステートがグッドイヤー社に生涯をかける気になったのは、こうした企業葛藤に明けくれる産業界に、憤りを感じたからである。

まずステートが直面した大きな課題は「特許の魔物」に苦しむグッドイヤーのライバル、ケリー・スプリングフィールド社に、どう鼻を明かすかであった。

フランク・サイベリングのグッドイヤー社は、こうして企業化の第一歩を踏み出した訳だが、これからこの物語を展開するに当って、日本グッドイヤー社、月刊タイヤ社のご協力を始め「車を支える」の著者・尾沼良平氏には、本誌社主・五十川廣氏を通じ、本文引用のお許しを得ている事を感謝し、日本自動車タイヤ協会、日比谷図書館のご好意による、20数冊におよぶ文献資料に基づいていることをお断りしておきたい。

その日も、サイベリングは資金集めが思わしくなく、融資に飛び回り、疲れ果てた重い足を、ゴムくずの散らばった床の上に投げ出していった。

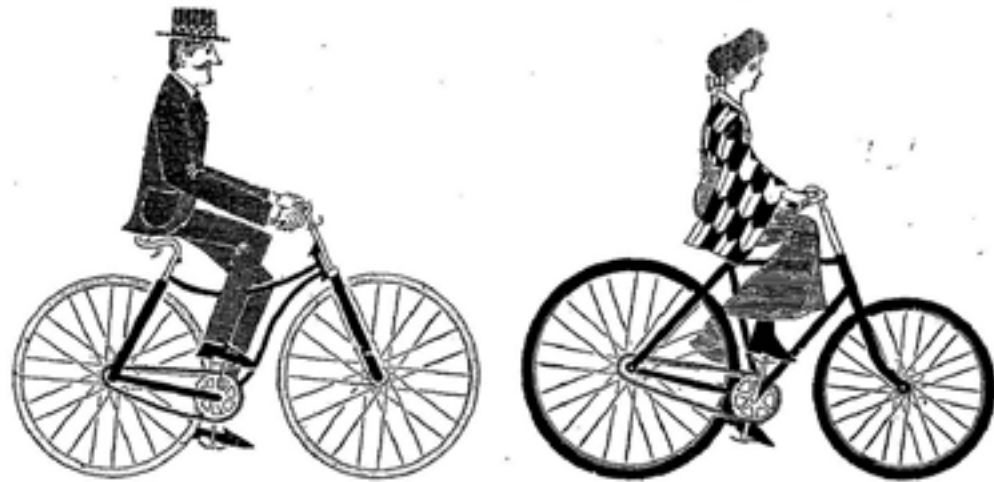
「フランク、ちよと見てくれ」
ステートの重い口調が、夕暮れの工場の片隅から聞えた。

「どうした・・・。急がないなら後にしてくれ」
「どうせまた、資材の要求だろう——今の俺は、それどころじゃあないんだ——」と、怒鳴り返したところだった。

「フランク！ フランク！」
今度は、いつものステートとは違う早口に変わっていた。

サイベリングは、ふと、ステートの入社以来の行動を思い出した。彼は、製造工程より、製品そのものを、しきりと研究していた事だ。ステートの張りのある声に気を取り戻したサイベリングは、「少し休んだらどうだい——と、コーヒーカップを片手に、彼の作業場に近寄った。

「これだ、これを使えばケリーの奴の機械を使わなくても済む。第一手間がかからない」
馬車用タイヤホイールには、タイヤをはめ込む溝がある。それに、タイ



1888年のはじめダンロップ(英)が発明した空気入りタイヤは、自転車用タイヤを中心に、たちまち世界に普及、グッドイヤーも馬車用タイヤと合わせて、自転車タイヤの生産にのり出し、1905年には馬車用をしのぐ盛衰ぶりをみせた。日本では、まだ高級品といわれた時代だった。

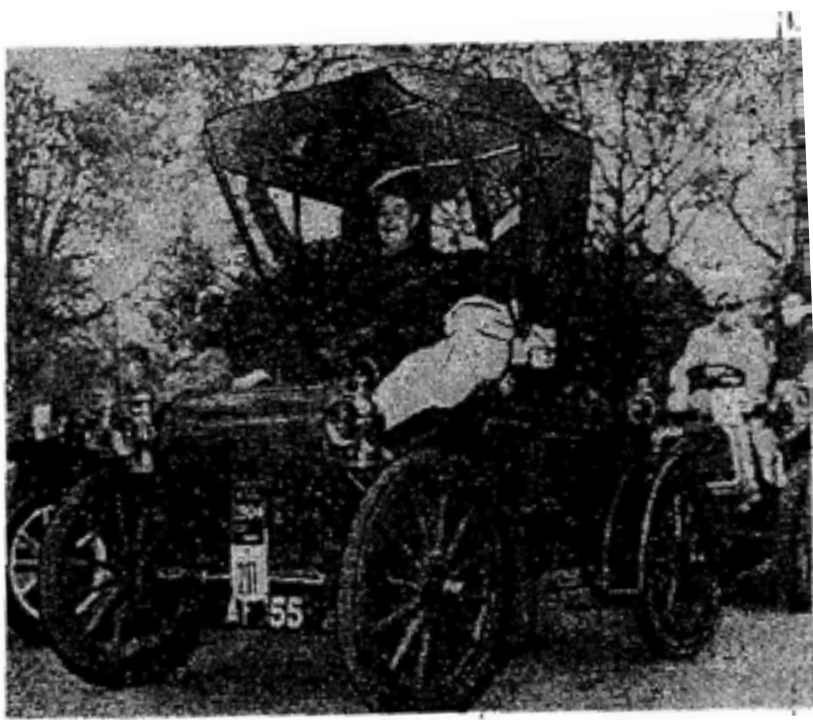
ヤの中心にあるワイヤーの両端をハンダ付けするのが、タイヤをホイールに固定させる作業だが、その組み立て機は重くて、操作は難しかった。サイベリングが見たのは、機械のイメージを全く変える、軽便な道具だった。しかも、説明しながら簡単にタイヤをホイールに組みつけているステートの顔には、汗ひとつ流れていない様子だった。身体をのり出して、食い入るように説明を聞いていたサイベリングは「やったぞ！ステート」ガツチリした腕、分厚いステートの手を思いっきり握りしめた。

ステートは、根っからの職人かたぎの男で、正式な学校こそ出ていないが、年奉公でたたきあげた、貴重な体験を身に付けている。そこから生まれたのが、この組付け機のニューモデルだ。口数の少ないステートの研究意図は、誰よりもサイベリングの胸に伝わり、すぐさま新しい販売作戦のプランで応えた。ステートの組付け機は、ケリー社の独占していたものより、はるかに簡単なものだから、それにハンダ付けなどの材料をセットして売れば、タイヤ販売店でも、鍛冶屋でも、修理屋でも、セットさえあれば、わずかな労力で、タイヤをホイールに組付

けられる。今まで特許に縛られ、いちいちケリー社に持ち込まなければできなかった作業だけに、関係方面の反響は大きかった。

特許に固執するケリー社の独占は、このサイベリングの、新しい組付け機による販売作戦のために、みるみるうちに崩れ、弱小メーカー・グッドイヤー社の人気は、ぐんぐん上昇していった。しかし、これによってそれまでのケリー社の特許訴訟問題が消えた訳ではない。1902年「ルースベルト大統領」は、悪名高いいくつかの独占的企業を告発し、それらを解散に導くなど、連邦政治に革新主義を打ち立てようとしていたころ、グッドイヤーにも、もうひとつの革新気運が訪れた。

煙突に印された、ウインクマークが、くつきり浮かびあがる年末のある晴れた日である。その日は、5年越しに争つて来た、ケリー社との裁判に最終判決が下される日なのである。もし負ければ、グットイヤーを支えてきたこれまでの馬車用タイヤの利益は、全て接収されてしまうのだ。100名近い従業員たちは、もう仕事どころではない。長い不安と期待が、その瞬間を待つ。



1905年、グットイヤーの自転車タイヤ部門は、注文を消化できないくらいフル操業を続けていたが、このころ自動車の実用化（写真は1904年頃のマイカー）も次第に進み、タイヤの生産も馬車用から自転車用、そして自動車用に移り変っていった。

2

判決は、サイベリングや従業員達が考えていたほど難しい論議はなく、きわめて明瞭に、グットイヤーの控訴を認め、ケリー社の非合法を排除した。長期化した特許係争は、ついにグットイヤーの「勝ち」を認めたのだ。

重苦しい五年間の暗雲は、さらりと払われ、サイベリングは、今日ほど自分自身の確信が正しいと思つた事はない。父の死と、苦しかった道、ジャックと豆の木と笑われた日、唇をかみしめて仰いだ星の空……。裁判官の顔が、まるでかすんで見えてきた。誰かが、工場の屋根の上にホウキを立てた。誰も、が笑い喜んだ。涙の上に浮かんだ笑顔であった事は、いうまでもない。

新しいアメリカは、ここにもあった。この年「ルースベルト大統領」の決断はまだ続いていた。財界の巨頭モルガンが鉄道王ヒルや、ハリマンと組んで設立した、北西部を独占する鉄道「ノーサン・セキユティーズ会社」を告発し、公益無視の巨大企業を吊し上げていた。グットイヤーの勝利は、こうした時代の流れを背景にしていた事も見逃せない。

グットイヤーの製品に人気が出たのは、製品そのものの研究にもあった。

その頃のサイベリングの商法は、新しい宣伝媒体として登場していたチラシ作戦が中心だった。

その一つから拾つてみよう。「ウインクマークのタイヤは、砂が、リムとタイヤの間に混入して、タイヤを傷つけることを防ぐために、サイドフランジをつけてあります」

いくらアメリカといえども、当時の道路は、開拓時代そのままの泥んこ道だつたに違いない。このユーザーに使用上の安心感を与えるチラシの文面こそ、グットイヤーの研究がもたらしたものだ。

特許に、にがい経験を持つサイベリングは、ただちにタイヤのゴムが切れるのを防ぐため、リムの縁に沿って、鉄の平たいリング（フランジ）を付ける方法をウインクタイヤとして特許を申請したが、どうしたものか、不許可になつてしまった。

後発メーカーだったグットイヤーは、ケリー社

に「勝つた」ように、特許を破るばかりではなく、研究によるいくつかの特許を取っている。

馬車用タイヤの組付け機にしても、その後、改良に改良を重ね、本格的な組付け機を作りあげ、1908年に特許を取つた。そして、得意のチラシ作戦で、大々的に宣伝、モーガン・アンド・ライト、フィスク、ハートフォードなど50社におよぶメーカーに売り、特許料を取り立てている。

「目には目を」という教訓を、ただちに実行に移すサイベリングのこの時の

気持ちは、充分扱みとれるのであるが、実は、特許について、もうひとつの失敗を味わつていた。

馬車のタイヤが特許にしばらくいられたように、自転車タイヤを作るのにも、テイリングハースト特許というのがあった。グットイヤーが自転車タイヤをつくる時、所有社のハートフォード社は、大メーカーの貫禄で、快く許してくれた。

この特許によるタイヤの製造法は、チユーブと、それを覆う二枚の繊維、さらにそれを覆うトレッド・ゴムを、ひ



チャールス・グットイヤーの彫像

とつの単位にまとめ、同時に蒸気ガマに入れ、熟して加硫する方法だった。グッドイヤーは、馬車用タイヤに及ばないまでも、懸命に自転車タイヤの生産にはげんだ。

しかし、当時の自転車タイヤのマーケットは、モーガン・アンド・ライトと、ハートフォードの両メーカー、それに、ダンロップの三社が独占しており、グッドイヤー割り込む余地は、少しもないといった状態だった。もし割り込むとすれば、二級品のタイヤを作り、値段をグンと下げて対抗する以外に方法はなかった。この二級品タイヤは、主に補修用としてプロカーの手を通して販売され、プロカー達は、こうした弱小メーカーを値下げ競争に誘い込み、次つきと買い叩いていた。

サイベリングにとつて、血の出るような思いで作らあげた、一本一本のタイヤが、こんな不合理なルートで販売される事は、第一に自尊心が許さなかつた。

折りもおり、肝心な資金の方も、馬車用タイヤの利益金が、特許訴訟のため凍結され、たとえセントでも欲しいところ、そのうえ、第一線の販売部からは値下げして欲しいー、いや、値下げしなければ品物がさばけない、という案が再三にわたり出されてき

た。サイベリングの答えは「ノー」と、首を横に振るだけ。

ビジネスには、潮どきというタイミングがある。その反面、かたくなまでに意志を通すタイプとがある。そして結果から見ても、良ければ、先を見抜く人と言われる事になる。

だが、サイベリングの場合は、むしろ、後者の考え方には違くないが、ただ手をこまねいて結果を待っていたのではない。そこには、グッドイヤーを世界一にした、バックボーンとなつた、ビジネス哲学をあみ出していた。

従業員たちは、売りを急ぐ営業部説に傾いていったが、そんなある時、サイベリングは、彼らを工場の裏の広場に集めた。

「私は、いまだれよりも金が欲しい。だからといって諸君が汗みず流して作りあげたタイヤを安く叩き売っていいという事にはならない。もし、みんながそれでもいい、というなら、この私を踏みつぶしてからしてくれ」

やせかけたほお、鋭い目のサイベリングに圧倒された従業員たちは、かたずをのんだ。「どうか私の気持ちを理解してくれ」今度は、母親が、ききわけのない子をさとすように説いた。

「我々の作るタイヤは、我々の技術

で最高の品質のものでなくてはいけない。グッドイヤーという、グット・ネームを品質の高さで守る事が、我々が神から与えられた使命である事と信じている」

サイベリングは言葉を切った。目に涙さえ浮べている。その時、激しい拍手とカン高い口笛が、従業員の間から一斉に湧きあがった。

この瞬間から、昔も今も変わらない、グッドイヤーの社風が打ちたてられて行つたのだ。

結果的には、競争他社より、少しは高くなつたが、品質は、絶えず最高。つまり、プライスタイヤとか、プレミアムタイヤと呼ばれるビジネスの原則になつてきた。

サイベリングはこうして商売が苦しい時こそ、この原則に従い、商売の苦しさを抜けようという哲学を身につけていた。やがて、このグッドイヤーの態度は、すぐマーケットの話題となり、自転車タイヤの注文も、にわかには増え始めた。そして最盛期には、日産4500本という目の回る忙しさに変わつてきた。

しかし、間もなく、この喜びは一転して、自転車タイヤ部門を閉鎖しなければならぬような事態が待ち受けていた。

3

グットイヤーの盛況は、競争相手のメーカーを刺激し、特に製造特許を与えていた、ハートフォード社は、まるで飼い犬に手を噛まれた様な怒りようだった。そこで、対抗策として打ち出された手段は、グッドイヤーへ「特許の使用不許可」という一片の通告だった。

もしこの通告をのめば自転車タイヤの生産は中止しなければならぬ。または、独自の方法でタイヤを作るしかない。ふたつにひとつ。もちろん、サイベリングに後退はあり得ない。

たちまち、新しい製法を考え出した。まず、特許に触れないために、チューブと繊維一枚を一ひとつの単位とし、外側の繊維一枚と、トレッドゴムを別にかけて、自転車の車輪と一緒に合わせる方法を考え出した。しかし、加硫は、同時にやらなければならぬ。

加硫前の生ゴムは粘着力があつて、同時に加硫する時、二枚の繊維の間に何かを挟まなくてはならない。モスリンを使ってみたが、値段が高すぎた。今度は、トイレットペーパーを使ったところ、充分役にたつ事が実証され、ただちに全工程を、このトイレットペ

ーパー方式に切り替えていった。

トイレットペーパーを山の様に積んだ馬車が、何台もグッドイヤー工場の門をくぐる。紙会社の係員は、膨大なこの注文に恐る恐る聞いてみた。

「こんなにたくさん、一体何に使うんでしょうか」

「もちろん、トイレットペーパーとして使うよ、君」

得意即妙のアイデアに、得意になつているサイベリングの顔が目につかぶ様だ。

勢に乗つたグッドイヤーは、さらに特許使用料として払つていた、1台の自転車の2本分のタイヤにつき、15セントが浮いたので、その分だけ値段を下げる事にした。当然、マーケットで好感が持たれたのはいうまでもない。返り討ちに合つたハートフォード社は、それこそ頭にきた・・・とでもいうのだろうか、特許侵害訴訟を起した。調子に乗つたグッドイヤーは、それを全く無視して、タイヤの生産を続け、日産5000本という目覚ましい伸展ぶりを示していた。

ところが、せつかくのアイデアと思つても、所詮は、付け焼き刃だった。トイレットペーパーを使ってふたつに分け、加硫したタイヤは、耐久力の面でかなり品質が落ち、さらに、値下

げは、他社の悪宣伝も手伝つて「安からう、悪からう」という評判にすり替えられてしまつた。

さすがのサイベリングも、この粗悪品タイヤの烙印には、参つた。

幸いハートフォード社が、それより以前、グッドイヤーの特許から締め出しても効果がないというので、訴訟を取り下げていた。不幸中の幸いというか、さつそく、元の特許による製造法に戻して、汚名挽回を図る事にした。

しかし、一旦粗悪品を売つたという評判は、なかなか打ち消す事はできない。覆水盆に返らず。サイベリングは、わずかな企業家生活の中で、これ程苦い貴重な教訓を得た事はない。

ステートが発明した馬車用タイヤが築いた名声とトイレットペーパーの自転車タイヤの悪名は、長い間、グッドイヤーの中で、事ある毎に引き合ひに出され、ビジネスの指針とされている。

客観的に見れば、特許は、それを守る側には進歩を押し、それを破る側にも害をもたらしていたとも言える。

Non-Fiction

GOODYEAR STORYS #3



この「グッドイヤー物語」は、月刊タイヤ、1969年7月号から1970年5月号までに連載された記事である。

当時、世界のタイヤメーカーであったグッドイヤーの軌跡を記したものである。
※当時の記事を再現しているため、現在と違った表現を使用する場合があります。



F・A・サイベリング

渡辺城一郎氏著 【第3回】

で型の周りに巻きつけていたので、時間もかかり、腕力の個人差によって製品のムラがあった。その上、耐久力もなく、生産本数が少ないため、値段もかなり高くていた。

この情景は、第一回(GOODYEAR STORYS #1参照)に掲載した、当時の作業風景によって推察できるが、職人の採用条件は、力のあるなしで決まり、西部の早射ちガンマンならぬ、力自慢の荒くれ男達が、タイヤ会社を渡り歩いていた。

しかし、こんな作業方法にピリオドを打ったのは、技師長ステートの考え出した機械で、力仕事に代わって、ムラがない製品の均一化に成功させた事である。

しかし、タイヤの生産は、アメリカばかりではない。ヨーロッパは、先進国として、アメリカに劣らず発達していた。

イギリス特許第10990号は、1845年「R・W・トムソン」が、最初の空気入りゴムタイヤの特許を得たナンバーである。それによると「インド・ゴムあるいは、グッタ・ペルカからなる、地上やレールや道路に対し、空気クッション性質を示す空気で膨張させた中空ベルト」となっていて、これを取り付けた車は、1200マイル

走ったと伝えられている。このトムソンの着想は、タイミンクが悪く、ざつと50年の間、忘れられていた。

一八八八年に、ベルファストの獣医「ジョン・ポイド・ダンロップ」は、10歳になる息子のために自転車の改良を思いつき、固型ゴムのかわりに圧縮空気のクッションを利用して、振動の少ない自転車のタイヤを考え出した。イギリス特許第10607号である。

これはカンバス製ジャケットで包んだ、全ゴム製の内部管、つまり、チューブを持ち、トレッドを厚くしたゴムの細片で、ジャケットの外部を保護している。カンバス製ジャケットからはみ出ているタイ(フラップ)は、タイヤを車輪のリムに結びつける役目を果たし、ゴム液は粘着剤として用いていた。

このダンロップの空気入りタイヤは、たちまち評判となり、実用化への改良が続けられていった。

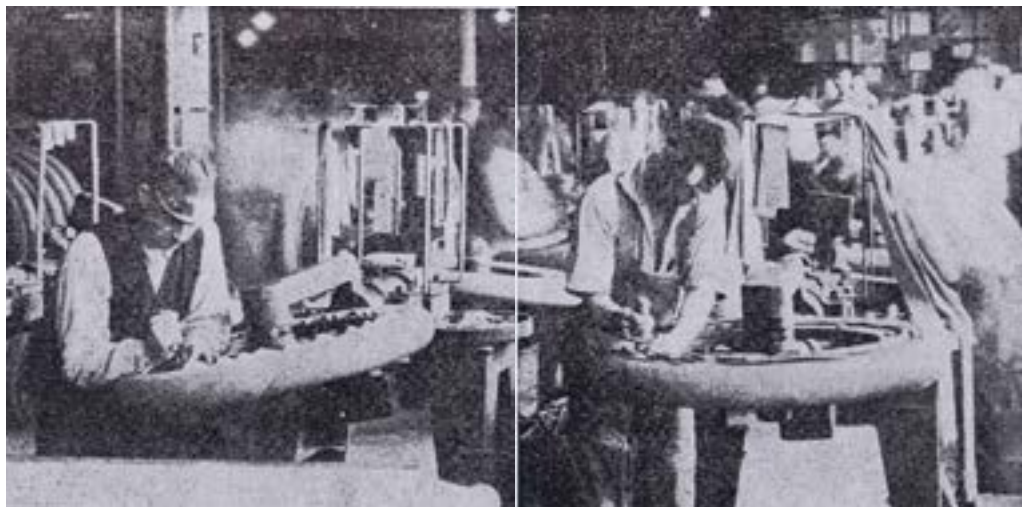
タイヤトレッドの改良や、車輪のリムに結びつける新しい方法、また、ヴェルヒ(針金でしばられたタイヤと湾曲したリム)と、バートレット(縁がワイヤを束ね、エポナイトで固めたビートに包まれているクリンチャータイヤ)が導入され、わずかの間にイギリスの全ての自転車に空気入りタイヤを使う程になった。

1
タイヤ産業が、現代生活に欠かせない主要産業になったのは、二十世紀初頭の、自動車産業の始動によってもたらされたものである事は言うまでもない。

ようやく馬車用タイヤ、自転車用タイヤの生産を軌道に乗せたサイベリングが、この自動車タイヤの生産に目をつけなくてはならない。そして、恐らく、タイヤ業界にとって、最後にして最大の特許争いとなった、クリンチャー・タイヤとストリートサイド・タイヤの問題を巻き起こし、タイヤ業界の勢力分布を一気に塗りかえて、グッドイヤーをアメリカいちのタイヤ会社にのしあげていった。

この事件に入る前に、当時のタイヤ産業と、初期の自動車産業の概略に触れて、事件の背景をうかがってみたい。

当時のタイヤ作りは、チャールズグッドイヤーの発見した、ゴムの加硫法(GOODYEAR STORYS #1参照)が実用化され、ドーナツ形の型の上に、ゴム引きのキャンバスを引き伸ばし、何枚も巻きつけ、蒸気で加硫する方式で、原理としては、現在の工程と変りはない。しかし、作業そのものは原始的で、職人は、腕の力



グッドイヤーが自動車タイヤを作っていた1900年頃は、こうして手で作っていた。そのため、コストは高がつき、量産も望めなかった。



ダルマストーブの上にごぼした一さじのゴムの固まりから、チャールズ・グッドイヤーは、ゴムを強くしなやかにする「加硫法」を発明した。1839年の冬である。もしこの偶然がなければ、今日のタイヤの誕生は、もっと遅れていたであろう。

大きなタイヤのためのもので、自動車用の大きなタイヤだと職人泣かせであったことは言うまでもない。大きいといつても、現在のタイヤの約半分の幅で、空気圧は、50ポンドから、大型タイヤで120ポンドというゴツゴツしたものであった。

2

二〇世紀初頭の自動車については、すでに語り尽くされているが、当時の運転を難しくさせていたのは、エンジンの故障と、タイヤのパンクだった。スタートはクランクでやり、走り出すとたちまち猛り狂った湯沸かしの様に、ボンボン煙を吐き出し、車体は、地震のように揺れ動いていた。エンジンの動きが鈍る冬の間は、ガレージにしまい、春が来るのを待ちこがれるというのが、当時のモーター狂のオートカレンダーだった。そのうち、ぬかるみでは、すぐにエンジン、都会の硬い道だけが走路であり、行動半径は極めて狭いものだった。それに、夜道を走るのもひと苦労だった。今でこそ笑い話のように聞えるが、自動車のボンネットの上に石油カンを積み、そこからゴムホースをひいて、前

この空気入りタイヤの原理は、機械推進の車両用タイヤに採用され始めた。

最初のうちは、単にカンバスの重ね合わせ(プライ)の枚数を増し、トレッドを厚くする事が、タイヤ工学の上で論議され、1895年に、アンドレ・ミシユランと、エドゥアール・ミシユランによって自動車に取り付けが試みられた。ダンロップも、1900年に、初めて自動車タイヤを作っている。

コードも、四角に織った布が、キャンバスの重ね合わせに使われたが、後からすだれ布(タテ糸だけで作ったタイヤコード)に改良され、自動車の進歩に劣らず進んでいった。

クリンチャータイヤというのは、タイヤをはめる車輪のリムより、ひと回り小さくタイヤを作り、タイヤを押し広げてリムにはめ込み、ゴムの弾力性を利用して、しっかりとリムにしがみつくと(クリンチする)構造である。

現在スチールでできているビードは、当時、ゴム製で、このゴムを人間が、鉄のテコで引き伸ばしてはめ込む労働は、男がふたりがかりで、たつぷり1時間はかかっていた。リムがサビついていようなものなら、それこそ力だけが作業の全てであった。

ところが、この作業は、自転車用の小

のランプまで石油を流し、マッチで点火させるといった準備が必要だった。

サイベリングが、自動車タイヤに関心をもち始めた頃、1901年式一気筒、床下エンジン式のキャディラックのオーナーだったが、これは、アクロンの町に数台しかない自動車の一台だった。アメリカの大統領ですら自動車を買ったのは1909年、「タフト大統領」の時である。

この自動車の初期の世論は、酷かった。保守的な行動になりがちな中年の世代——。特にどの時代でも、新しいものに冷たい目を向ける銀行家は、融資の対象として自動車産業を見るどころか「変なものが流行して困る」、「政府は、このカミナリ族をなぜもっと取り締まらないのか」と、事ある毎に非難していた。

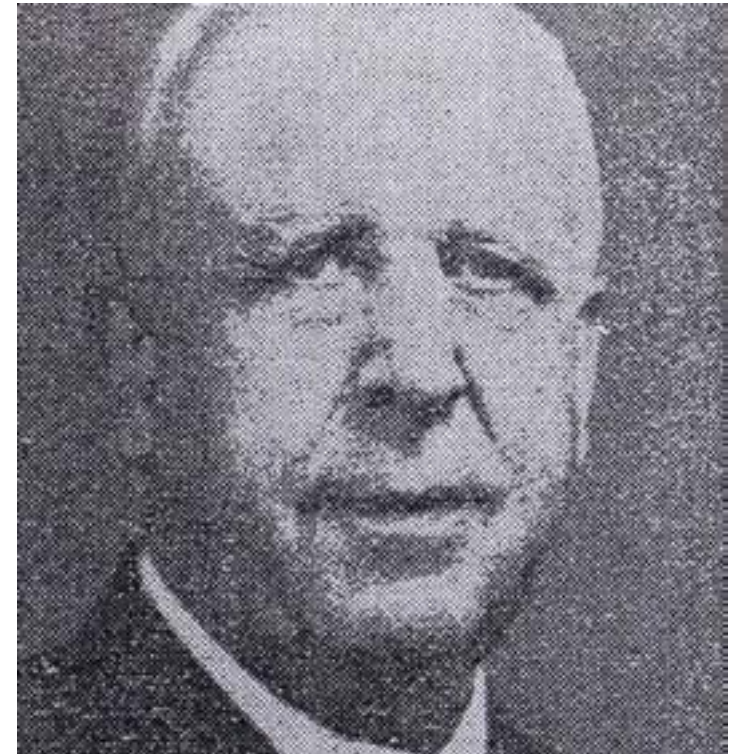
カミナリ族といつても、時速2〜3kmがやっとだったが、その破裂する様な排気音のため、馬車ひきの馬が驚いて暴走し、何人かの死傷者も出し、社会問題にまでなっていた。

自動車は、馬車が近付くと一旦停車し、救急車とすれ違う時の様に、道の片側に寄せるのが、当時の道路交合法だった。

しかし、自動車の機動性は高く評価され、1905年、アメリカの自動車



"ホースキャレッジ"(首なし馬車)といわれた初期の自動車。
タイヤは、クリンチャータイヤを使っていた。



P.W. リッチフィールド

3 生産割り当て1.7%、つまり、グッドイヤーのマーケットシェアも1.7%だったが、サイベリングはこんな事で甘んじる男ではなかった。まず特許のワクから抜け出すため、クリンチャー方式に替るべきタイヤの研究に没頭し始めた。クリンチャータイヤは、その取りはずしが、あらゆる意味で難点の多い事に目をつけ、リムに力まかせに押しこむ代わりに、リムを脱着可能にすれば良いのではなからうか—というのが最初の研究テーマとなった。「ビードをゴムにすれば、締めつける必要はない。自転車のビードは、ワイヤーを編んで作つてあるので、それを利用する。クリンチャーのタイヤの底部は、リムの突起と噛み合う様に深く窪んだ溝があるが、今度は、リムがはずれるのだから、その必要がなく、サイドは、ストレートになる」これが、1901年12月に、グッドイヤーが発表した、ストレートサイドのオリジナルである。ところが、このストレート・サイド・タイヤも、リムをポルトでホイールに締めつける不便なものだったので、自

動車メーカーは全く相手にしなかった。第一、リムを全部作り変えなければ、このタイヤを使うことができない。その上、会社できて3年、世間の信用度も薄かった。その頃、イギリスの輸入会社「チービス」と「アレン」は、グッドイヤー・タイヤの代理店だったが、画期的なストレートサイドの将来性を買って、イギリスの皇室で熱狂的なモーターファンである「プリンス・オブ・ウェルズ」のちに皇太子「や、ときの首相「ソルズベリー卿」、「リプトン卿」などを説得、愛用者になつてもらった。同時に出版社の社長「ノースクリフ卿」を口説き、ロンドン—エンジンバラ間、2500マイル・ロードレースに、ストレートサイドを使う車のスポンサーになつてもらった。当時のイギリス、フランスの自動車は、アメリカの自動車より技術的にはるかに進んでいたから、ストレートサイドをテストするには絶好のチャンスだった。これを聞いたグッドイヤーの若き工場長、ポール・リッチフィールドは、「この機会にストレートサイドの効果をこの目で見ても、ヨーロッパの自動車技術を学びとつてやろう」と考えた。そう決心すると、もう社長に相談するのかわずらわしく、自費でロンドン

登録台数は、7万500台、三年後には、20万台に達している。この1908年は、フォードがT型フォードを発表、ミリオンセラーカーの基礎を築き上げた時だったが、同じ年に、ビュイックと、オールズモビル両社が合併して、ゼネラルモーター社を作り、翌年には、キャデillacも吸収している。またGMの車体を作る、フィッシャーの車体会社も誕生、3年後には、シボレーの車体作りも始め、アメリカ自動車産業の戦国時代、群雄割拠の時代となつていた。もちろん、タイヤメーカーにとつても、この頃の活躍が、今日の繁栄を築く、大きな基礎となつている。この頃のタイヤは、トレッドと呼ばれる模様はなく、ツルツルしていた。これは、馬車のように、他力で引ければいいものならともかく、自動車のタイヤには、駆動力がかかるため、雪や泥で一度はまり込むと、とどまる事がなく空転して、結局乗っている人が、車を押すために全員外に出て、泥だらけになつて押し出すのが普通だった。その上、労働費が高つたため価格は高く、パッカード用のタイヤが、セツトで500ドル(18万円)もした。1903年6月、フォードの第一号車

がシカゴで売られた時、850ドルだったと言われるから、タイヤがいかに高いものだったかが想像できる。こうなると、誰かが、自動車タイヤを化学的に分析し、その機能から判断して、材料、デザインのひとつひとつを作り直さなければならぬ時期にきていた。グッドイヤーが、自動車タイヤに手をつけたのは1898年だったが、例によつて、タイヤは、クリンチャータイヤの特許に縛られていた。各先発メーカーは、特許を守るため協会を創立して、生産本数を各メーカーが協議して定め、それを越えた場合は、その分だけの利益を没収するという決まりを設けていた程だ。この生産本数の割り当ては、タイヤメーカーの市場占有率によつて決められていた。それによると、グッドリッチと、ダイアモンド(のちに合併)が55%、USラバーが、30%、インターナショナル・ヴィークル・タイヤ社(のちにミシガンに合併)が、7%、フィスク社が、5%、そして、グッドイヤーの割り当ては、わずか1.7%だった。こんな時、協会は、タイヤの価格を決め、グッドイヤーが協会価格より安く売つたと告発される事件も起き

行を決行してしました。

リッチフィールドは、グッドイヤーの創立後2年目に入社したエンジニアだが、サイベリングの片腕として、新製品の開発に特異な才能を発揮、18年後には、グッドイヤーをアメリカ一、それから10年後には、世界一のタイヤ会社に発展させた推進力となったフアイトマンである。彼の業績のうち、最大のもは、1505年に完成した「ユニバーサル・リム」付きのストレート・サイド・タイヤだが、その第一歩が、いま開かれ様とする訳である。

工場長といつても、中小企業の工場長では、豪華な旅行はできない。ウシを積んだ貨物船に、ただ同様の船賃で乗せてもらった貧乏旅行だった。それでも意気揚々と乗り込んだリッチフィールドの目前で起きた事件は、「パンク」というみじめな結果だった。競争相手のダンロップやミシュランも「パンク」していたが、グッドイヤーはもつと酷かった。

レースを見たリッチフィールドには、原因がすぐわかった。イギリス製、フランス製の車は、アメリカ製の車に比べ、はるかに高性能に優れ、道路も泥道のアメリカとは比べものにならないくらい立派なものだった。だから丈夫で長持ち一点ばりのグッドイヤー

のタイヤは高速の前に、ひとたまりもなく発熱して、トレッドゴムがセラレーション（隔離）してしまったのだ。リッチフィールドは、この惨敗の前に目を閉じてひとつの教訓を得た。「アメリカの車も、やがて速くなるだろう。タイヤも道路の衝撃に耐えるよりも、それを吸収するような柔軟なタイヤを作らなければならない」

4

ロンドンからの帰り道は、灰色の航海だった。

「強さよりも柔らかいタイヤ」これがリッチフィールドの頭から離れなかった。そもそもクリンチャーがビード部から大きく内部に突き出しているのに比べ、ストレートサイドは直線的で、それだけ空気がたくさん入り、柔らかくなる可能性が多かった。高速時にトレッドゴムのセラレーションを防止するため、トレッドゴムと胴体部の間にブレイカーを入れてみた。そして、ブレイカーのゴム質を多くするため、中に入れる繊維のすき間を多くとつてみた。タテ糸、ヨコ糸を何分の一か引き抜く作業の結果、希望の繊維が作られ、夢にまで見たブレイ

カが完成した。隙間にあるゴムが、トレッドとカーカスを無数のリベットの様に結合するわけだ。

このブレイカー用繊維が、またの名称を「リベット繊維」と言われるのはこのためで、このブレイカーは、道路からのショックを、タイヤ全体に分散する役目も充分に果たす事になる大改良となった。

このストレートサイドの改良には、もうひとりの発明家の力があつた。「ニップ・スコット」

一生涯ネクタイを締めなかつた変わり者の発明家である。

彼は、2個の雨傘を交互に開いたり閉じたりして、ヘリコプターの原理で、人間を10mばかり空中に持ち上げる機械や、ワイヤーを編む機械までを発明しているが、絶対に特許などを取らず、自宅の屋根裏に4つも鍵をかけてしまつておくといつた奇人でもあつた。

このスコットが、グッドイヤーの創立間もない1900年のある日、ひょこり会社を訪れ、サイベリングの机の上に、ドサツとスコットの袋を投げ出した。「どうかね、オヤジさん、見てくれな

いか」彼の投げ出した袋の中から出てきたの

は、ワイヤー編み上げ機で、ベットのスプリング用のものだった。つまり値段が高過ぎて、どこでも相手にされなかつたために、グッドイヤーに持ち込まれてきたのだ。

人を見る事、物を転用する特殊な才能があるサイベリングは、これをストレートサイドの工程のなかに利用できると思いついた。

「よろしい、この機械の独占使用権を頂こう」売る方も買う方も、とても常識では考えられない妙な取り引きだった。これが1901年12月の、第1回目のストレートサイドに利用されていた。

こうしてグッドイヤーとのつながりができたスコットは、ストレートサイドの改良研究が進むにつれ、最後に残る問題はリムにあると考え、弾力性のあるリングを考え出した。

「リッチフィールド君、ちょっと聞いてくれ」と、無理やり、スコットはリッチフィールドを工場に誘い込んだ。

「こうして、このリングは両端を少し離してある。これは、タイヤをリムに入れた後、はずれない様にはめるフランジを押える役目もする、こうすれば、タイヤもフランジも自由自在に取り外せる訳だ。ただフランジを固定するために、リングをテコでこねて

押し込めばいいんだ」

確かに、リングの弾力性がフランジをしつかりと押えつけている。

リッチフィールドは、驚いた。

「実に画期的な発明だ！」

かけつけたサイベリングも、この貧弱な印象を受けたスコットが偉大な発明家である事を、今更のように見直さなければならなかつた。

さつそく「クイック・デタッチャブル」と名付けた。1903年12月の事である。

後は、いかにこのリムを自動車メーカーに受け入れさせるか——だった。当時のホイールは、全てクリンチャー用で、これをわざわざ作るのは、メーカーの工程を大きく変えなければならな

いからだ。チャールズ・グットイヤーが、ゴムの加硫法を発明したことは、タイヤの発展の大きな指標となつたが、それから60年目に、そのゆかりの名前を社名にした、グッドイヤー社が本格的なタイヤ生産の糸口を開いていったのだ。

(つづく)



Non-Fiction

GOODYEAR STORYS #4



この「グッドイヤー物語」は、月刊タイヤ、1969年7月号から1970年5月号までに連載された記事である。

当時、世界一のタイヤメーカーであったグッドイヤーの軌跡を記したものである。

※当時の記事を再現しているため、現在と違った表現を使用する場合があります。

渡辺城一郎氏著

【第4回】

『ストレート・サイド』の勝利

1 沈黙の城

真っ赤に燃えていたタルマストロープは、12月の灰色の空が厚みを増すと、白い粉を吹いた様に白茶けてきた。「ガサツ」と燃え尽きた石炭ガラが、ストロープの中で崩れた。いつもなら陽気に騒いでいる職人たちも、朝から静まりかえっている、プレシデント・ルーム（社長室）の異常さに気付いて、声もいつしか遠慮気味になつていく。

サイベリングは、なにかひとつの事を考え始めると、決まって長い沈黙と思考の一日がある。

ケリー社の特許裁判の時も、自転車タイヤ生産を決心した時もそうだ。サイベリングの沈黙は、必ずグッドイヤー社の社運を大きく左右する問題にぶつかった時が多い。

片腕というべき、リッチフィールドでさえ、ふたつ三つの要件のあるのを押えて、彼の沈黙の城を破らない様、氣遣っている。つい先週、ニップ・スコットが考え出したストレート・サイドタイヤの画期的改良を手放して喜んでいたサイベリングが、何を考え始めたか、おおよその見当はついていない。リッチフィールド自身も、ここ数

日の間、ストレートタイヤの新製品を市場に持ち込むべき対策に奔走していた。

しかし、長く使われている、クリンチャータイヤの壁は厚い。それに、自動車の生産工程自体、クリンチャータイヤ用に設計されている。それを急に、便利だからといって、ストレートサイドに切り替えるという事は、あまりにも抵抗が多かった。第一、肝心の自動車メーカーが便利さを認めながらも、全面的採用に踏み切る事ができなかった。

この、リッチフィールドの推測どおり、サイベリングは、新製品の市場開拓には真剣だった。1901年12月に最初のストレート・サイドタイヤを発表してから、1903年12月、画期的なリムの発明に至るまで、ちょうど2年、その後、ブレーカーの発明で、ストレート・サイドの性能は一段と良くなっている。しかし、彼を慎重にさせたのは、最初の売出しに失敗しているからだ。もちろん、成功を急いで、同じ轍を踏むサイベリングではない。やがて聖夜を迎えた。いつもながら長い神への祈りではあったが、この年ほど、自分自身との戦いのために、神に安らぎを祈った事はない。

この沈黙の思考は、新しい年を迎える

数日前に破られた。

「グッドモーニング・フランク！」

サイベリングが、会社の赤レンガの門をくぐると数十人の社員の声が、呼びかけてくる。

「やー、元氣だね」

にこやかに答える顔を見て、女子社員達は思わず吹き出してしまった。

「社長の顔を見てよ……立派なシンボル……」と、声を合わせて笑いがはずむ。

なるほど、サイベリングの顔に、おおよそ不似合いと思われる黒々としたムスターシユ（髭）がはえ揃っている。ロンドン風に短かく刈上げた感じのムスターシユ。

当時、職人達の間にも、口髭が流行していたが、ほとんどは、カイゼル・スタイルだったから、会社の中では異色のフェイスだ。

「オヤジさん、なかなかやるぜ」

こんな話題と女子社員の笑い声が、今まで、じめじめしていた会社の空気を、一遍に吹き飛ばしてしまった。

プレシデント・ルームのストロープは、早朝にも関わらず、真っ赤に燃え上がる。社員達の笑い声を背中で聞いたサイベリングは、あるセールスプランをやり遂げる決意をさらに固めた。大きな書類をかかえたリッチフィールド



ストレートサイドの成功はグッドイヤーの宣伝方法にも大きな進歩をもたらした。

契約した自動車メーカーも50社におよび、営業部の宣伝係はポスターひとつにも力を入れた。

「グットイヤーのタイヤはどこでも買えます」と、うたったこのポスターも、当時としては大胆なデザインだった。

ドが入ってきた。

「おお、フランク！貫録ですな！」この一言は「社長も新製品の方針を決めましたね」という意味だ。「どうだ、鼻の下がちよつとくすぶつたいが、じきに慣れるだろう」朝のコーヒーが、ふたりをくつろがせる。ここ数日の社長の行動が、全社員に暗い感じを与えていた事を、彼自身を知っていたのだ。そして、無精ヒゲから生みだした、ムスターシユのユーモア。サイベリングは、フランクが、企業家としてひとまわり大きくなった様へに思えた。

「今度のストレートサイドだが、やっと思えがまとまったよ。しかし君の意見を聞かなければ、踏み切れない」リッチフィールドはうなずく。

「私も今、ムスターシユを見てひらめきました」

そして、同時に声を出したのは——「ユーテリテイ方式、兼用タイヤ」思わずふたりは、手を握り合つた。言葉はいらぬ。大きな笑い声に替わつていった。しかしふたりの目には、きつとやり遂げる決意を示すように、一筋の涙が宿っている。ふたりだけに

通じる誓いの言葉だ。

兼用タイヤ、つまり、クリンチャーにもストレート・サイドにも、両方使える様なタイヤを作る事だった。直ちに各工程の責任者が招集された。そして、新製品のフランジの形を少し変更し、ストレート・サイドでは外側に使い、ひつくり返して内側に使えば、クリンチャーにも合うように改良を重ねた。

こうして徐々に準備態勢を備え、1905年、社運を賭けた大攻勢に転じていった。今から言えば、無名のグッドイヤーを、アメリカいちのタイヤ会社にのしあげたその第一歩である。



2 「全面広告」登場

サイベリングを筆頭に、グッドイヤーの経理マンは、集められるだけの金を集めに集めた。生産部門も、ガツチリ新製品ラインを固めた。営業部は、自動車メーカーに工作を続ける。ロコモイテフ、ヒアース・アロー、パッカード、ウイントン、スチーフンス・ターイー、スター・フライヤンズ、ホワイト、ポープ・トレド、トーマス・フライヤー……といった豪華車にも手を伸ばした。どの社員も思ひはひとつだ。

グッドイヤー社が、クリンチャー協会から、わずか17.5%のマーケット分だけという、厳しい生産制限を受けているが、これに、いつまでも甘んじて、永久に無名のメーカーで留まっていけるくらいなら、信頼できるオヤジのもとで、全てを賭けて勝負に出ようという意気だ。

1905年2月のある日、同業者達は、配達された、サタデー・イブニング・ポストの紙面を見て、あつと驚いた。グッドイヤー社の目の覚める様な全面広告だった。

当時は、自動車メーカーですら、全面広告を打つ会社は少なかった。タイヤ業界にとっては、前代未聞の事

であり、しかも無名メーカーのグッド

イヤー社の広告だったから、反響は大きかった。もちろん、ストレート・サイドが優れて、効果的なタイヤである事を訴えた広告である。しかし、大宣伝といえども、メーカーや、ユーザーを納得させるためには時間がかかるはず。ところが、このストレート・サイドの優秀性を実証するような幸運がやつてきた。

この年も四年前と同じように、ロンドンエンジンバラ間、2500マイルの、五日間にわたる耐久レースが開かれ、イギリス市場を目指す、ピュイックと、レオが出場する事になった。この両社は、今話題のストレート・サイド・タイヤに関心を持っていた。

勝つためには、大胆な実験が必要だ。グッドイヤーを訪ずれ、その性能を知った選手達は、躊躇なく、新製品の装着を決定した。

リッチフィールドは、またイギリスに渡つてレースをつぶさに見つめた。ストレート・サイドには自信があつたが、ヨーロッパのタイヤ技術の発展に、いささか脅威を覚えていた。

こんな不安をよそに、レオは、全コースをバンクなしで完走した。

タイヤの寿命が、3000マイルといわれた時代に、2500マイルをバンクな

しで走り抜いたのだ。続くピュイックも、ほとんど同じようにゴール。アメリカ車の耐久性を世界に示した。

レースが終つた時、数千の観客は「バンクなし万歳」「バンク知らず」とその偉業をはやしたてた。この観声は、リッチフィールドの胸につかえた、四年前のストレスを、充分もみほぐすこだまでもあつた。

この驚異的なニュースは、たちまちアメリカ国内に知れ渡り、翌年のインデアナポリス500マイルスピードレース（INDY500）では、有名なレーサーだった「ルイ・シボレー」が、自分の車に、ストレート・サイドを使うほど人気が沸いてきた。

1905年、日産10本だった自動車タイヤは、翌年には、日産900本に跳ね上がり、グッドイヤーの自動車タイヤ部門の決算は、初めて黒字に転じた。

リッチフィールドは、ストレート・サイド工程の拡充を提案。工場の大半をそれに引き当てた。

思えば、サイベリングが自動車タイヤの改良を思いついてから四年、グッドイヤーは、やつと世間に知られてきた。キヤデラック、ピュイック、オールズモビル、ウイリス・オーバーランド、オー克蘭ドといった自動車メーカー

も、ストレート・サイドの契約を結んできた。

グッドイヤーは、創業7年目で、アメリカ六番目のタイヤ会社に躍進していった。それは1908年の事である。

3 販路拡張に新戦法

グッドイヤーを発展させたストレート・サイドは、そもそも、クリンチャー・タイヤ協会の圧力によって生まれた産物だが、今度は、協会が、ストレート・サイドのために危うくなつてきた。

前にも述べたように、時の大統領「セオドル・ルーズベルト」は、自由競争のチャンピオンで、企業の独占は、たとえ1社たりとも、その独占によつて害を受けるような時は「独占は違法とする」という断固たる政治態度を示していた。クリンチャー協会は、この気運を見越して、1906年、自発的に解散してしまつた。今まで、クリンチャータイヤを作っていたタイヤ会社は、慌ててストレート・サイドに切り替えていったが、売れる製品を生産するまでには、かなりの日時がかか

つた。

この間、グットイヤーが、工場を拡張し販路を伸ばした事は、言うまでもない。

現在、グッドイヤーの社史には、1905年の、ストレート・サイド・タイヤを飛躍の第一歩として記し、サイベリングを創立者とすれば、リッチフィールドを建設者として称えている。そこで、当時のリッチフィールドの経営手腕の片鱗を覗いてみよう。

ストレート・サイドの生産が軌道に乗り始めた、1907年、リッチフィールドは、タイヤの各部門別に独立採算会計制度を実施した。

自動車タイヤ、自転車タイヤ、馬車タイヤ、その他の製品毎に、販売量、経費を計算して、ひと目で生産効率を掴もうという訳だ。これは、今なら、コンピューターを導入するのと同じくらい、経営の近代化を狙つたものだったが、当時としては、かなり大胆な経営改革だった。

母体となつた自動車工業ですら、まだ、量産体制は取れず、部品を買い集めては、試作、組み立てといった時代であつた。例えば、1899年に発足した、オールズ社は、エンジンをダツジ兄弟会社から、トランスミッションをレランド社から購入して組み立て

ていた。フォード社も、同じような生産工程を経ていた。こうした部品の請

負い方式は、1775年の独立戦争を契機として発達した工業力の断面であり、独立軍の需要に、もつとも早く応じるためにとられた分業の結果がもたらしたものだ。それだけ企業の運営が単純なものだったとも言える。

さて、この独立採算制は、販売促進に大きな効果を見せた。1910年、グッドイヤーと契約をした自動車メーカーは、44社におよび、市場シェアは、40%を占めるという、史上初の記録をたてた。もちろん、販売部の活躍は大車輪そのものだった。

グッドイヤーの社員は、1905年に、300名に膨れていた。販売部は、総員28名で、部長には、後にグッドイヤーの社長になり、販売の神様と言われた「スターデルマン」が指揮を執つていた。

彼は、ストレート・サイドの新製品開拓には、軒並み訪問という新手法をあみ出した。顔とコネが主力だつた当時のセールスとしては、これも異色だつた。

重たいタイヤを抱えて、数百にのぼつた群小自動車メーカーにも足を運んだ。大メーカーは、名の通つていないグッドイヤーを相手にしなかつたから

だ。もっぱら小さい安い車のメーカーに売り込みを続けていった。

その頃、安い車というと、キャデラック、ビュイック、オールズモビル、オーランド、オーバーランといった車を指していた。特にビュイックは、大衆車のチャンピオンで、三流メーカーのそしりをまぬがれない車格だった。しかし、ロンドンの耐久レース以来、このメーカーより早くストレート・サイドを装置していた。

こうした、スターデルマンの商売を見て、他のタイヤ会社は、派手な広告をしたものの「商売が、いつ潰れるかわからない、安いビュイックを相手にしているようじゃ、大した事はない」と、笑って見ていた。無理もない事だ。町の自動車修理工場は、そうした安い車の修理は受けつけなかった程の時代であったから……。

スターデルマンは、丹念に売り込みに歩く一方で、宣伝にも力を入れていった。総勢28名のうち、女子社員18名に、今の宣伝部にあたる仕事を分担させた。

仕事というのは「素晴らしいストリート・サイドタイヤは、あなたの車を最高のものに致します」と刷り込んだ、パンフレットを、自動車を持つている全ての人たちに配布する事だ。

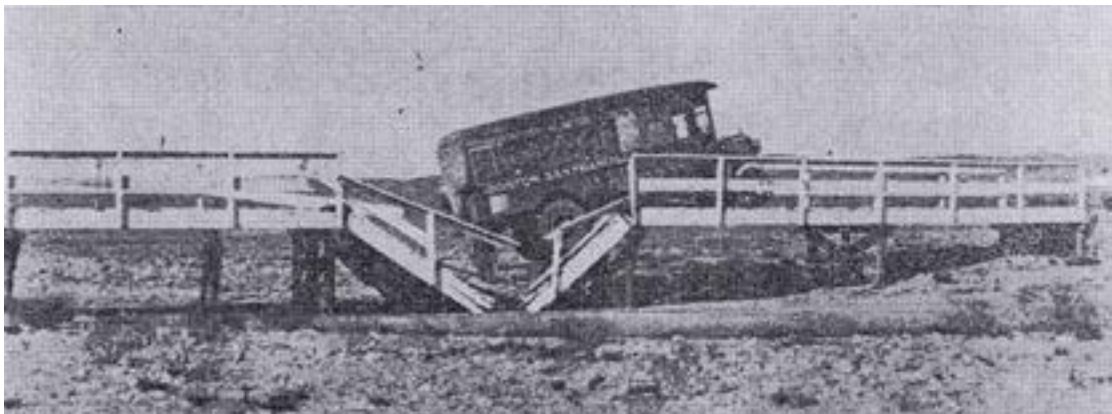
技術者達だ。

重量に対しては、荷馬車用タイヤで充分体験を積んでいる。そして、シヨックに抵抗力をつけるため、タイヤを風船の様に膨らました飛行機用タイヤを開発。1910年、世界最初の航空機タイヤを作りあげた。

このタイヤは、ホイールが極端に小さい革命的な設計だったため、ホイールの生産を引き受ける会社がなかった。しかし、サイベリングやリッチフィールドのフロンティア精神の影響を受けたエンジニア達は、そんな事で頓座する訳はない。タイヤを作る傍ら、航空機用のホイールやブレーキ、チューブといったものまで手掛けていった。これが現在の金属製品部であり、航空機部の始まりである。

この航空機用タイヤ、というより、エアロプレーン・タイヤが、独立採算制の機構の中で、ペイしたかどうか、その記録がないので不明だが、リッチフィールドの真の意図は、そんな目先のソロバンだけではない。新しい開発に対する意欲を充分評価して、彼らの労をねぎらったのは言うまでもない。

この風船のような飛行機用タイヤからひとつのヒントを得た。今から思えば当然の事だが、トラック・タイヤの生命は「空気圧」にある事だった。



ウイングフット・エクスプレスの7日間ノンストップ定期便は、将来のトラック事業に大きな試金石となったが、多くの橋を破壊した代償もかくされている。

馬車の数倍の重量荷と、馬車より数十倍早いスピード、そして、乗用車に劣らぬ利便さを持つのは「これしかない」と、ひそかに研究を続けた。ようやく乗用車が初期の空気入りタイヤを装着し始めた時の事である。トラックがあつたとはいへ、長距離運送はほとんど考えられなかった。

スロー・スピード、緩衝性がないために生ずる道路や、積荷の破損、高い燃料費、ぬかるみ道路での貧弱な牽引力などが、トラック輸送産業発展のガンとなっていたのだ。

リッチフィールドは、このネックを改善するには、ソリッド・タイヤを空気入りタイヤにおき換える事によって可能であることを予知した。次第に減産を余儀なくされてきた馬車用タイヤ部門のスタッフに、その研究を命じた。新製品のアイデアは、思いつきだけで実現するものではない。やはり長い研究期間が必要である。風船のような飛行機タイヤを見てから9年、ついに、トラック用空気入りタイヤの試作に成功したが、またひとつ難関があつた。トラック業界が、この海

のものとも山のものともつかない新製品を、簡単に受け入れるはずはない。しかも、第一次世界大戦が始まる一年半前という慌ただしい風雲が、経

済界を覆っていた時だった。どんな銘刀も使い手がなければ、アクセサリーにすぎない。

リッチフィールドは自らその実験台に立つ決心を固めた。それはトラック輸送産業のペースメーカーになる事だった。

ボストン・キリングリー・アクロンを結ぶ定期トラック便の開設がそれだ。ボストンまでタイヤを運び、そこからコネチカット州キリングリーを回って、空気タイヤ製造に使う綿布を積み、アクロンに引き返すという計画で、全長、約2500km、1917年当時には、想像もできない一大定期便コースである。

もちろん、サイベリングにも異論があるはずはない。さつそく、このトラック便を「ウイングフット・エクスプレス」と名付けた。グッドイヤー社の商標からとつたものだ。

この急行便初のトラックは、5t積み「バックカード」の新車で、4気筒エンジン、3速トランスミッションを装備し、タイヤは、プライ数の最も多くゴムを多量に使つた空気入れタイヤを装着した。さらに、名実ともに急行便であるために、7日間、ノンストップで走る事を謳いあげた。そのため、運転席のすぐ後ろには、小さなベツトが

今のダイレクト・メールの草分けでもあり、当時としては、意表を付いた唯一の宣伝方法であった。

4 定期便の開発

リッチフィールドが実施した製品別独立採算制度は、各部門を良い意味で刺激していった。馬車部門の技術者達が、ようやく実験期に入った、飛行機用タイヤに目を付けたのも、そのひとつの現われであった。

ライト兄弟が最初に飛行機を飛ばした時は、タイヤもチューブも必要がなかった。離着陸のスピードも、人が走る速度と大差なく、そのうえ、機体の重量が軽いので、砂地を利用するだけで離着陸のシヨックは、ソリを付けただけで、充分吸収できた。1900年代に入ると、機体も大型化、高速化されるとともに、シヨックを受け止めるために、自転車タイヤが利用されてきた。しかし、自転車と飛行機では、重量自体が違う。着陸ごとに破裂してしまう状態がしばらく続いた。

そこに目を付けたのが、馬車部門の

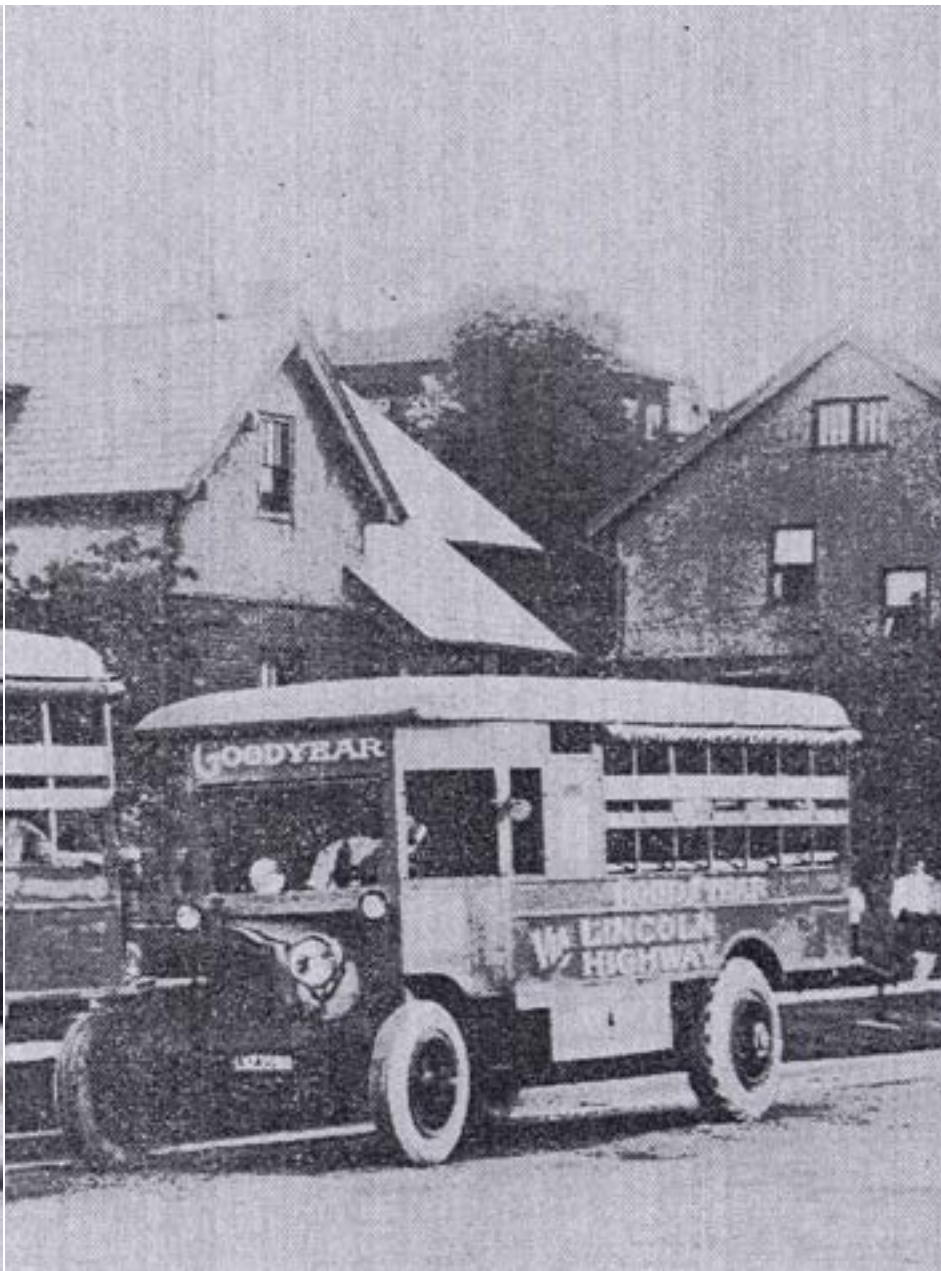
設けられ、同乗のドライバーが交代に仮眠できるように仕組まれていた。前輪に700×38、後輪に1000×44の空気入りコード・タイヤの寝心地は、素晴らしいクッション効果のため、テスト・ドライバー達は「ゆりかご」の様だと言っていた。空気圧は110ポンド（7.7平方）である。

長距離便、7日間ノンストップ、ベツト付きトラック、タイヤ……。全てが世界最初の試みである。この歴史的壮挙のスタートは、1917年4月9日、午前7時、グッドイヤー全社員の祝福を受け始動した。

ちょうど第一次世界大戦が、チエコのセルビアで銃口に火が付いて3日目の事である。そして、この輸送力の画期的実験により、アメリカの戦略的立場が大きく書き改められる事を、誰が予期しただろうか。

第一便は、まず、アクロンからオハイオ州エンジンバーグに向かった。積み荷は、予備タイヤ、工具類、水55ℓ、予備オイル55ℓ、ガソリン37ℓ、それに、空気入れという携帯必需品だけだった。コースは、大半がガタガタ道で、エンジンパークを通過すると間もなく、トラックは、ぬかるみに突込んでしまった。

当時オールド・ジヨバックカードのニツク



ネームで呼ばれた、このトラックは、押せども引けども、ぬかるみにはまったくまま動かず、搭乗員全員で、近くのガードレールを敷いて、やっと泥道から脱出できたという苦難のコースだった。その上、休みなしで走り続けるのだから、車が止まるのは、120km毎に、タイヤを交換する時で、ドライバー達は、忙しい交換作業のあい間を見計らって一息入れていた。

時の搭乗員のひとり「ハリー・スメルツァー」は、当時の模様を次の様に記録している。「我々一行が停るところは、どこでも人だかりだった。たくさんの人達がトラックを囲み、タイヤを蹴とぼして、ソリッドか空気入りかを調べる具合だった。事実、タイヤ交換のために何度もストップしなければならなかったが、もしも、ソリッド・タイヤだったら、このテストは、とてもできたものではなかった。それに、タイヤだけの問題ではなかった。ペンシルバニア州ピッツバーグの東ジャネット市郊外の丘

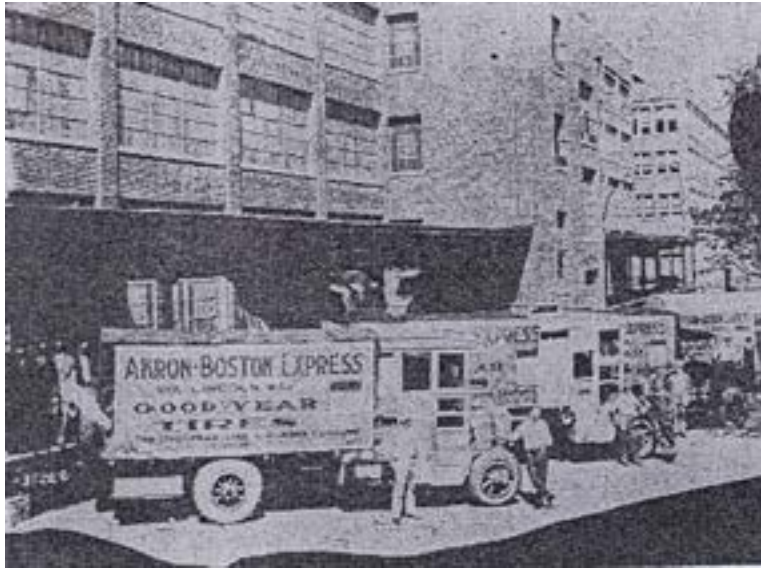
の上では、トラックのエンジンがお手あげになり、一行は、新エンジンの到着を3日間も待った。だから、7日間で完了するはずのテストは、3日半のエンジン作業に食われ、トラック輸送の前途の難しさをじっくり体験させられた」

この処女コースでは、道路に大きな傷跡を残しているが、中でも、ワイオミング州では、通過した56の橋のうち、なんと36の橋を壊わしている。この28日間のコースは、トラック便の将来に、貴重な経験をもたらした。改良に改良を重ね、第2回目の走行がスタートした時は、アクロンから靴底を積んで、ボストンで降りし、帰路は、綿布を一杯積み、最初の計画通り、7日間で全行程を完走したのである。

さらに1918年7月「ウイングフット・エクスプレス」は、5台のトラックに、ボーイスカウト75名を乗せ、東部諸州に向かった。そして、全行程4800kmを、一度もパンクせず走り破る記録をたてた。このため多くのトラック会社に、グッドイヤーの空気入りタイヤの効用を深く印象付けたのである。

(つづく)

グッドイヤーがトラック定期便を開設して間もない頃、1度に75人のボーイスカウトを運び、世間をあっといわせた。これがトラック輸送力を高く評価させる原因になり、第一次世界大戦の戦略的方式をぬりかえさせた機動力にもなった。



ウイングフット・エクスプレスは、空気入りトラックタイヤの耐久力を試すばかりか、6輪タイヤの開発へ貴重な踏み台となった。そして、優れたタイヤを生むために、デトロイトから自動車技師を招き、6輪タイヤのトラックの製作にまで手をのばした。
1920年の事である。

体主義によって、輸送力の極限を求めようとした当時では、なかなか理解される問題ではなかった。その上、陸軍も、海外での作戦では、トラックの空気入りタイヤ使用を禁止していた。これは、弾丸などによる、タイヤのパンクがもたらす輸送力のマイナスを恐れていたからだ。
こんな背景にありながら、リッチフィールドの信念は固く、第一次大戦後も、他のタイヤメーカーが、ソリッド・タイヤ一辺倒の生産で安眠を得ているのに、なおも空気入りタイヤの開発に力を注いでいった。
そして、定期便の開設ばかりか、自動車の生産にも手をかけ始めた。この結果をダイジェストすると、こういう事になる。
グッドイヤーの努力は正しかった。1926年に、空気入りタイヤは、生産数において、ソリッド・タイヤを上回っている。そして、1930年までに、空気入りタイヤの生産は、10対1の率で、ソリッド・タイヤを抑え、さらに、1940年には、1万対1の比率に書き替えられていった。この間、グッドイヤーがトラック産業に貢献したのは、空気入りタイヤばかりではなかった。リッチフィールドは、重いトラックの荷重を支えるために、4つ

の車輪のタイヤ・サイズを際限なく大きくするよりも、その荷重を、6つのタイヤに配分する方が合理的であると考え出した。いつの場合でもそうだが、この理論には、かなりの抵抗があった。
デトロイトからひとりの自動車設計技師が、グッドイヤーの門をくぐったのもこの頃だ。リッチフィールドが新しい車を作るために雇ったひとりだが、1920年に、チェーン駆動式のタンデム・リア・ホイール装備の車が、グッドイヤーのガレージの中で完成された。今までのトラックより、積載能力と走行速度を向上させた、5t積6輪トラック。もちろん、色々な条件の異なった道路でテストを加え、高速走行での索引力と、乗心地が大きく改善されている。しかし、この試験車には、どのトラック製造会社も関心を示さなかった。ところが、この六輪トラックは、ボストン・シロサンゼルス間、5606日を、15時間23分で走り、世界記録を立ててしまった。たちまち反響を呼んだ。懐疑的だったトラックメーカーも無関心ではいられなくなってきた。
アメリカ陸軍と、連邦道路局は、グッドイヤーの6輪車開発を力強く支援し、6輪トラック数台と、バス1台

Non-Fiction

GOODYEAR STORYS #5



この「グッドイヤー物語」は、月刊タイヤ、1969年7月号から1970年5月号までに連載された記事である。

当時、世界のタイヤメーカーであったグッドイヤーの軌跡を記したものである。
※当時の記事を再現しているため、現在と違った表現を使用する場合があります。

渡辺城一郎氏著

【第5回】

不可能への挑戦

1 六輪トラック

ウイングフット・エクスプレス・グッドイヤーが、1918年7月に、全行程、4800kmを、一度もパンクせず走り抜いて、全米の注目を集めた定期便だが、サイベリング達は、運輸会社を築いていくつもりはさらさらなかった。ひたすらに、タイヤの品質向上に全力を投入していた。今度は、空気入りタイヤだ。
リッチフィールドは、自著「インダストリアル・ヴォエージ」の中で、こう述べている。「1915年当時、ソリッド・タイヤに対する人気は高かった。そして、グッドイヤーの多数の人々は、このままで良いと考えていた。順調な生産、販売成績に満足していたからだ。私は、その結論に承服する事はできなかった。
これから益々需要を増していく自動車社会には、必ず、空気入りトラックタイヤが必要になってくる。なぜなら、そうする事によって、一日のうちに、より遠方までの輸送が可能になり、多くの仕事ができるからだ」今の言葉で言い換えれば、戸口から戸口へ……という、クルマ社会の将来について見通した卓見という事になる。しかし、鉄道の広域化と船の巨

をグッドイヤーから求めた程だ。リッチフィールドは、トラックの製造や運行が目的ではなく、空気入りタイヤと6輪トラックの実用性を実証することが目標だった。1920年代に入ると、空気入りタイヤの6輪トラックは、長距離便の常識となった。充分に使命を果たしたウィングフットエクスプレスは、第一線を引退する事になったが、このグッドイヤーの大胆な実証主義は、今日のタイヤ工学の基盤となり、その貴重な経験は、とかく自動車メーカーの一部門的扱いから脱した、タイヤ産業の自立を意味するものでもあった。

2 トレッドの誕生

アメリカの乗用車保有台数は、1900年には、8000台であったが、9年には、30万台、10年は、45万8000台、11年は、61万8000台と、急速に膨れ上がり、13年には、100万台、20年には、800万台と、幾何学的に飛躍していた。

この自動車の普及の立役者になったのは、フォードが生んだミリオンカー

「フォードT型」である事は、いうまでもない。5000ドルから1万ドルもした自動車は、量産化によって1000ドルになり、1925年には、300ドル足らずで手に入るようになった。当然あらゆる階級の人がそれぞれ違った道路の上を走り、クルマのある生活に馴染んでいったが、タイヤは、そのあらゆる走行条件に耐えていかねばならなかった。

グッドイヤーは、ストリートサイドの開発で、1916年は、アメリカ第一位のタイヤ会社に成長したが、ストリートサイドを発表した、1905年から10年間は、この自動車の普及によるタイヤの改良進歩に没頭しなければならぬ時期だった。そこで第1に挙げなくてはならないのが「トレッド」の開発である。

グッドイヤーの研究陣が、タイヤ改良の目標に置いたのは、耐久力を強めパンクを少なく、価格を安くする点であった。そして技術的な面では、タイヤの胴体であるカーカスの骨格に当たる繊維のコード布と、直接道路と接触する「トレッド」面の研究に絞られてきた。

カーカスは、クッション（乗心地）の問題であり、トレッドは、トラクション（牽引力）の問題である。ところが、カ

ーカス部の耐久力を増すと、カーカスが「トレッド」部より寿命が長くなりすぎ、また、トレッドを補強すると、カーカス部が痛んでくるといった、シソゲームの様な要素があった。

乗用車のタイヤは、1908年頃までは、ちょうど空気をいっぱい入れて膨らましたような姿だった。自動車はあまりスピードが出せない頃は、この、風船タイヤで充分だったが、やがて、20km、30kmと、自動車の性能が向上してくると、その耐久力は、みるみるうちに弱まってしまう。自動車の普及は、硬い道の都市から、デコボコのぬかるみ道の郡部まで走る様になり、タイヤが雪道や、泥道でもスリップしないうで走れるトラクションが必要になってきた。

グッドイヤーの技術陣が出した結論は、ダイヤモンド型の「トレッド・デザイン」だった。例によって何100回というテストが行なわれた事は言うまでもない。1908年、乗用車タイヤの全生産サイズに採用したところを見ると、いかに自信があったかという事が伺える訳である。今、同社のトレッドマークは、この時のダイヤモンド型を取ったもので、他社が再三、デザインを変更しているにも関わらず、この「ダイヤモンド・トレッド」の効

と、その部分だけ浅くなり、ダイヤモンドの効力は半減してしまう。

もしゴムの量が多いと、その分のゴムは型の中からはみ出してしまい、その時、胴体部の骨となっているコード布は引き寄せられ、タイヤの内部は奇形となってしまう。

品質が売りのグッドイヤーとしてみれば、タイヤの作り方が難しいからといって、大きな長所のあるタイヤの「トレッド」を放棄する訳にはいかない。1度の加硫で済むところを、タイヤの品質を確保するために、2度に分けて加硫する事になった。

まず、タイヤのトレッドを作るだけの目的で、加硫前のトレッドゴムを半分加硫し、それに半分加硫したカーカス部を合わせ、最終的な加硫仕上げを行なうという、二重の作業を余儀なくされていた。

この最終仕上げ段階の加硫作業は、今までのタイヤ作りでない、汚い労働が伴っていた。

つまり、ダイヤモンドの半加硫トレッドは、形の崩れるのを防ぐため、ソープストーン（凍石）の泥を、型の隙間につめ込み、内側から圧力をかけてカーカス部分に合わせ、濡れた布でグルグル巻きにして、外側からも強く締めつけていた。加硫が済むと外側の

力を確信、遂に、第二次大戦後まで変更しなかった程である。しかし、全く同一のデザインで通した訳ではない。ダイヤモンド型を厚型にして手を加え、ノン・スキッド・タイヤ（滑り止めタイヤ）からオール・ウェザー（全天候型）と幅を広げている。

3 難産したダイヤモンド型

このダイヤモンド型のトレッドは、もちろんダイヤモンドのゴム片をタイヤに接着剤で貼り付けたものではない。タイヤの他の部分と一体で、しかも他の部分より強くなってはならない。加硫前の生ゴムの「トレッド」は、何もデザインのないツルツル坊主で、蒸気ガマの中で、内側から空気の圧力により、外側の型の中に押し出してデコボコをつける。

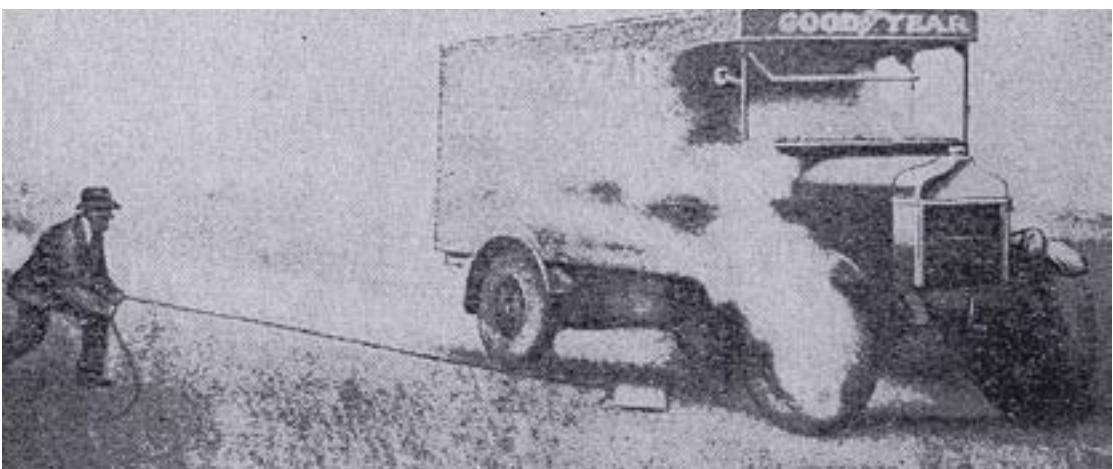
当時のゴム材発達の度合から見ても、丸いタイヤの表面に、満遍なく、均一の質を確保する事は、かなり困難な作業だった。ある個所は加硫不足、ある所は加硫し過ぎになったり、まだダイヤモンドのひとつひとつに、同一の生ゴム量を保つのは、熟練した技術が必要だった。あるダイヤモンドに量が少ない

布は乾いている。それを手でむしり取り、焼けて堅くなったソープストーンを払い落とす。泥と蒸気と水とソープストーンのはざりで、この作業場の汚さに、カーボンブラックの調査室と並んで、人の嫌がる場所だった。

しかし、サイベリングや、リッチフィールドを始め、販売部長のスターデルマンも、この作業を体験、肌で製品を売ることになっていった。だから、グッドイヤーに入社した以上、学士様でも1度は、この作業を覚えなければ、一人前の社員になれないルールが、いつの間にかできてしまった。

技術スタッフは、この二重加硫の間を省くために、加硫機械の改良に努力していたが、満足すべき機械は1922年、加硫促進剤や、ゴム合成法の改良、エアバックの発明などがあつてから完成されたので、それまでの14年間は「努力の二重加硫」が続けられていた。

1912年、チューブの形をしたゴム引き布地製のエアバックが、鉄の型の代わりに現われ、加硫時に内側からタイヤを圧迫する方法が考え出された。鉄の型より柔軟性があり、画期的な発明だった。やがて100%ゴム製のエアバックも完成し、2年後には、1度でタイヤを加硫できる機械の可



1922年、当時の人たちがもっていた 空気入りタイヤのパンク恐怖感を取り除くために行なった走行テスト風景。

釘を打ちつけた鉄板の上を砂袋を満載したトラックが、時速43kmのスピードで走らせて、パンクがさほど怖いものではない事を実証している。



1920年以前は、ソリッドタイヤの全盛時代だった。アメリカはもとより、タイヤの先進国イギリスでも同じソリッドタイヤを装着したバスが、ロンドンの町をのし歩いていた。

能性が生まれ、技術スタッフを活か付かせてきた。

4 英国からの殴り込み

こうした経過から、タイヤのトラクション問題は改良が重ねられてきたが、1912年、イギリスの競争会社が、強力なタイヤをアメリカ市場に持ち込み、一時は、市場を独占する程の売れ行きを見せ始めてきた。このイギリスタイヤは、コード布を2枚だけ使った。つまり、2プライと呼ばれる、画期的な新製品で、グッドイヤーは、いやが上にも、激しい販売合戦の渦に巻き込まれてしまう。見方を変えれば、アメリカ対イギリスの、タイヤ戦争でもある。

ここで、当時のコード布について触れてみよう。タイヤは、ある意味、繊維を織った布地で、丸い胴体に形作られている。その布が、路面との接触ですり切れない様に、また、湿気から繊維を守る様にゴムで保護した物体である。この布地を、コード布と呼び、現在と同じように、その1本1本の糸を、タイヤコードと言っていた。コードは、

初めの頃は、木綿製で、普通のタテ糸、横糸が使われていたから、自動車の走行ショックによって、木綿は緩み、ねじれ、すり切れてしまった。グッドイヤーの技術陣は、このコードについての研究も手掛けていた。

もし、タテ糸、ヨコ糸が互いにこすり合つてすり切れるのなら、1枚のコード布は、タテ糸だけ、つぎの1枚のコードは、ヨコ糸だけにすれば、糸の間にゴムの被膜があるから、すり切れる事はないはず。という研究だった。もちろん、タテ糸だけではバラバラになつてしまうから、ヨコ糸には、非常に細い仕付け糸程度のものを使っていた。イギリスからきたタイヤは、この、タテ糸だけのコード布で作られた、シルバータウン・タイヤで、普通タイヤより、30〜40%も耐久力が長かった。シルバータウンというのは、そのコードを使ってタイヤを作っていた工場の所在地の名称だが、鉛筆の芯ほどある太い糸のコードを2枚使つて作ったタイヤで、その間には、クッションのためにゴムをたっぷり挟み込み、コード糸の摩擦を少なくさせてあった。価格は、アメリカ製のものより3倍も高かったが、耐久力も3倍はあった。

タイヤを本命とするグッドイヤーにとって、このイギリスタイヤとの競争の硬いコード布（フリッパー）で包んだ。これでビード部が直接リムからショックを受け、切れるのを防止する事ができた。シルバータウンが現われてから一年目の、1913年、グッドイヤーは、待望のイギリスタイヤへ挑戦する準備を完了する事ができた訳だ。

6 モーレッツ宣伝

グッドイヤーは、もう、ストレートサイドを発売した時と違い、アメリカ第4番目の大タイヤ会社になっていたから、反撃作戦も大がかりだった。資金も豊富にあり、得意の宣伝活動にも力が入った。

「相手が類似品を出す前に、急速に市場を占領して利益を吸収する」――これが宣伝部に課せられた任務だった。

色々な広告媒体が動員された。そんなひとつ、サタデイ・イブニング・ポスト誌の全面広告を見ると、どんなに凄まじい宣伝信念であったかが偲ばれた。

広告には「あなたのタイヤの耐久力

は死活の問題であった。

1912年のアメリカ、タイヤ界の販売シェアは、グッドイヤー、グッドリツチと、ダイヤモンドの3社が、ほとんど優勢なといった競り合いを見せていた。ところが、この年、グッドリツチとダイヤモンドが合併し、たちまちグッドイヤーの倍もある大会社になつてしまった。その上、ダイヤモンドは、イギリスタイヤの販売権を獲得して、爆発的な売れ行を示してきた。

タイヤを作ること自体には、特許も秘密もない。

グッドイヤーに比べ、より資金があり、優れた設備、より技術的に勝つた会社が現われれば、その会社が市場を独占する事は当然だ。だからといって、手を子招いている訳にはいかない。

グッドイヤーは、シルバータウンに対抗する製品を作らなくてはならない。そこで、シルバータウンの徹底的研究が始まり、イギリスタイヤの弱点をつくことを考えた。シルバータウンは、タテ糸だけのコードの弱さを補うために、糸1本の太さを太くしてあった。そのため、タイヤの弾力性は、著しく犠牲になっている事がわかった。タイヤの弾力性がいかに大切であるかは、1901年初期のストレートサイ

ドで、イギリスのレースに出場、完敗

した苦い思いが教訓として身に染みこんだ。漁師の網が何千尾という魚を抱え込んでも切れないのは、網が強いのではなく、網を作った麻や合織の弾力性にある。さらに、シルバータウンには、タイヤのサイズが小さいという欠点も見出した。タイヤは、ある意味で、空気を入れる袋であり、空気がたくさん入っていればいるほど、タイヤのクッションはよい訳。

グッドイヤーは、この欠点からみて対抗製品として、コードの糸を細くして、弾力性と、乗心地を保ち、コード布の糸の方向が、互い違いに直角に交わる様に何枚も重ねて強さを保ち、空気がたくさん入るタイヤを作る事にした。

5 コード戦争

こうして、シルバータウンに対抗するタイヤの設計図はできたものの、普通の繊維工場では、グッドイヤーの指定する様な太さのコードを作るといった実験作業には応じてくれなかつた。決断力の早いサイベリングは、手持ち資金に見合う自社の繊維工場を



一年中、履き替え不要 グッドイヤーのオールシーズンタイヤ VECTOR 4 SEASONS シリーズ

幅広い車種に対応する充実のラインアップ。

乗用車向け Premium ベクター フォーシーズンズ ジェンスリー

あらゆる走行性能が進化。
さらに快適性も備えたプレミアムモデル。

セダン ワゴン ミニバン

- シリーズ最高のスノー性能
- シリーズ最高のウエット性能
- 耐摩耗性能
- 静粛性能

VECTOR 4 SEASONS GEN-3



SUV向け Premium ベクター フォーシーズンズ ジェンスリー エスユーバイ

あらゆる走行性能が進化。
さらに快適性も備えたSUV向けプレミアムモデル。

SUV

- シリーズ最高のスノー性能
- シリーズ最高のウエット性能
- 耐摩耗性能
- 静粛性能

VECTOR 4 SEASONS GEN-3 SUV



乗用車向け Standard ベクター フォーシーズンズ ハイブリッド

オールシーズンタイヤのパイオニア。
ロングセラーを続けるスタンダードモデル。

セダン ワゴン/ミニバン コンパクト/軽自動車

- 安定した冬道性能
- トータルバランス
- ウエット性能

Vector 4Seasons Hybrid



商用車向け ベクター フォーシーズンズ カーゴ

四季を通じてビジネスをサポート!
アウトドアレジャーにも最適!

バン 小型トラック ワゴン

- 冬のビジネスの安心感
- 夏も安定した走行
- 耐摩耗性能
- 高い泥道走破性

VECTOR 4 SEASONS CARGO



オールシーズンタイヤは冬用タイヤ規制時においても走行可能なタイヤです。

■路面適合イメージ

路面状態	スタッドレス タイヤ	オールシーズン タイヤ	夏タイヤ
積雪 路面	シヤベット ○	○	×
	圧雪 ○	○	×
	凍結(アイスバーン) ○	△	×
通常 路面	ドライ △	○	○
	ウエット △	○	○

冬道の走行について

チェーン規制*1 ▶ チェーンを装着。
冬用タイヤ規制 ▶ 走行が可能です。*2

*1: いかなるタイヤ(スタッドレスタイヤ含む)もチェーン装着が必要となります。チェーン規制に備えチェーンを携行ください。*2: 乾燥路面と同様の性能を保証するものではありません。速度等、雪道での運転には十分ご注意ください。

▲スタッドレスタイヤではありません。
過酷な積雪・凍結があるエリアで走行の場合、スタッドレスタイヤをお奨めします。

を紙でできた1枚の保証書で保証されたのか、グッドイヤーのコードタイヤは、そんな保証書ではなく、実際の材料とコード技術で保証されている」と、イギリスタイヤばかりではなく、他のメーカーにも挑戦するモーター的なものだった。

驚いたのは他のメーカー。グッドイヤーが、シルバータウンより大きいタイヤだから、材料は特別製だし、価格も高くなると主張すれば、他社は「これはコードではなく糸だ」と言つて、細いコードが耐久力のない事を逆宣伝し始めた。こんな事でした。グッドイヤーではない。

「そもそもコードとは何か、糸とは何か、問題は耐久力だ。走行だ」と逆襲。さらに「空気が10%たくさん入っている」と言えば、相手は「空気を売る気か」と反論してくる。

広告合戦も凄かった。新聞・雑誌もページの数で対抗。新聞・雑誌も、商店街に配られた実物サンプルの類、オーナードライバーの訪問回数にして、も、全てが競争という事態になつてきた。どちらが勝つか、どちらが先に資金が尽きるか、業界はかたずをのんで成りゆきを見守っている。

グッドイヤーのコンビ……。良いタイヤを作るのはリッチフィールド、タイ

ヤを売るのはスターデルマン、そして、資金を集めるのはサイベリング……。この時程、コンビの息がぴったり合い、その効果を挙げた事はなかった。そしてこの勝負、グッドイヤーのコードタイヤか、グッドリッチのシルバータウンかは、最後の切り札である、タイヤの質問題にまで追い込んできた。つまりジャッジは、ユーザーに委ねられたのである。

まず、1914年の、インデアナポリス五〇〇マイルレースで、ラルフ・ド・パーマ選手がコードタイヤを使い、その耐久性を数々の観衆の目の前で立証、翌年には、選手の全員が、リムカットもバンクもしないコードタイヤで走り出した。

パッカーの技師長ビンセントも、この目で耐久力を確かめようと、デトロイトからコードタイヤをつけて南へ向かった。彼は、五〇〇km程走つて、インデアナポリスに着き、さらに、レース場で思い切り走り回つた。その結果、コードタイヤの優れた耐久力を、まざまざと見せつけられ、パッカーの新车にコードタイヤを全面的に採用す決心を固めてしまった。

オーナードライバーの評判も、これに劣らない記録が証明していった。タイヤの走行距離は、従来の4000kmキ

ロから1万2000kmと、約3倍の耐久力を示した事がそれ。

1915年には、自動車メーカーの半分は、コードタイヤを採用する様になった。自動車産業そのものが、まだ未成熟だった。だから、タイヤによつて性能向上を考えていたともいえた時代だった。

こうして迎えた1916年は、グッドイヤーにとつて最大のプレセントが待ち構えていた。1914年に始まった、第一次世界大戦に使うアメリカ軍用タイヤから、シルバータウンは除外される事になった。シルバータウンにとつては、最後の宣告でもある。

こうなれば、コードタイヤの独占市場、みるみるうちに、グッドイヤーの売上げは上昇し、ついにグッドリッチを凌ぐ、アメリカいちのタイヤ会社に膨れ上がった。

この四年間の売上は、2500万ドルから、6400万ドルに達したのが、コードタイヤの収支決算書である。利益も1912年には、300万ドル、1915年は、500万ドルだったものが、1916年には、700万ドルにのぼり、株式の配当も2割、3割から、10割という配当を示した。

株は売れ、銀行も積極的に近付いてくる。10年前のグッドイヤーでは、想

像もできなかった成長ぶりである。(つづく)



Non-Fiction

GOODYEAR STORYS #6



自動車が通ると馬車から降りて、馬を押えていた1890年代、フランク・サイベリングは、タイヤ会社の創立を決意したが、それから約20年たった1916年、ついにアメリカで1番のタイヤ会社にグッドイヤーを育てた。

この「グッドイヤー物語」は、月刊タイヤ、1969年7月号から1970年5月号までに連載された記事である。

当時、世界一のタイヤメーカーであったグッドイヤーの軌跡を記したものである。

※当時の記事を再現しているため、現在と違った表現を使用する場合があります。

渡辺城一郎氏著

【第6回】

繁栄からのどん底

ち出した年である。ステートが、この機運を見逃すわけがない。ましてや、業界トップの追われる身の立場になった今、一刻も早く、タイヤ産業の量産体制を確立し、中小タイヤメーカーのつけこむ余地のないグッドイヤーにしなければならぬ。アメリカの乗用車の保有台数は、1900年に、8000台だった。それはグッドイヤーの創成期の頃だ。10年後には45万8000台、次の年は、61万8000台と、飛躍的な増加ぶりを示した。13年には、ついに、100万台を突破し、20年には、800万台というモーターエイジを示している。この中心になったのがフォードであった事は言うまでもない。しかし、T型が売り出された当時、フォードより優れた工場は無数にあった。ところが、フォードが採用した新しい作業方式と、新しい機械の導入は、コストダウンを招き、自動車の値下げとなつて、さらに需要を増大させていった。その頂点となったのは1913年、フォードのハイランド・パーク工場で実施されたコンベア方式で、工場内輸送に必要な労働力の節約や、関連工程の実動率と労働の密度を高めていった。

1 量産への上り坂

「ティーン・リジー」(みにくいリジー)がアメリカの町を勢いよく走り回っていた。フォードが1908年に売り出したT型モデルの黒い姿だ。アクロンの工場街でも例外ではない。ステート技師長を乗せた車は、にぶいうなりをあげるグッドイヤーの赤れんがの門を出た。すれ違うのは、エンジンをつかき続け、タイヤをきしませて走る自動車の群だ。ほんの数年前まで花形だった馬車の姿は、遠吠えする負け犬の様に、ひっそり、轍をからませて走るだけ。ステートの胸のなかは「馬車が消えないうちに、手を打たねば……」そんな焦りにも似た気持ちがかすめる。「フォードという男は、底知れぬ力をもった奴だ」

「しかし、フォードに追いつかなかったら、グッドイヤーの負けだ」

アメリカいちのタイヤ会社になったグッドイヤーの面目が、ステートの口元を引き締める。

1916年、フォードが毎年100万台ものT型を売りまくる、有名なコンベア・システム、流れ作業によるマスプロダクション(大量生産方式)を打

この結果、1914年の生産台数は、24万8000台となり、アメリカ全体の生産台数の半分をフォードが占めるに至った。

もちろん、この量産体制にのつた自動車界を背負うタイヤ界が品質的に遅れている訳ではない。1916年には、空気入りタイヤの開発もグットイヤーは成し遂げた。しかし、ステートの頭の中には、もうひとつの時代の流れが、どうしてもタイヤ産業を量産化体制に押し進めなければならない時点に立っている事を知っていた。

ウイルソン大統領が、1916年7月、各州を結ぶハイウェイ建設のため、補助金を支出する「連邦道路助成法案」にサインした事だ。その補助金は、7500万ドルという金額におよび、パナマ運河建設資金を除くと、単一の公共事業に支出されたアメリカ史上最高の補助金であった。アメリカ政府が第一次世界大戦(1914年〜18)で、自動車が近代戦争に不可欠なものである事を知ったと同時に、近代社会の発展のために、これほど有効な手段はないと見極めたからにはほかならない。この大戦で、初めてイギリス軍は、戦車を使ったが、フランス軍は、内燃機関による自動車の行動力の大きさを実証させた。そ

して自動車では先輩であるべき、イギリス、フランスからアメリカの自動車工業界に対して大量の発注が行われてきた。コンペアに乗った自動車は、1915年の月産2600台が、16年には、4400台、年産でいうと、15年が、89万6000台、16年が、152万5000台という、莫大な成長を見せた。

2 マシンを逃すな

ほりまみれになったステートの車は、コネチカット州のバーミンガム鋳物会社にたどりついた。かけ込む様に工場に入ったステートは、顔なじみの若い技師F・H・バンバリーを見つけると、挨拶もそこそこに、かみついていた。「いつになったら、君がグッドイヤーに売りつけたオンボロのロール・マシンを使わないで済むようになるんだ」ステートがどなった意味はこうだ。グッドイヤーはバンバリーの会社から、生ゴムとカーボン、硫黄などを混合する機械を買っていたが、その当時の機械は、ロールを2本、回転の方向と

速さを違えて回転させ、その間に生ゴム、その他を押し込んで練り合わせるといった、旧式のものだった。ロールは、長さ3mもある大きなもので、中には、水を流して過熱を防ぐ仕かけもあったが、500kgのゴムを混合するのに、25分もかかる始末だった。その上、黄色い硫黄の粉末、カーボンの黒い粉末が室内に立ちこめ、半透明の生ゴムの褐色と混ざり合って、吐き気をもよおすような風景だった。こんな時に、バンバリーが材料を混入させた容器の中で、大きな力を回転させ、自動的に混合度の高い材料を製造するミキサを研究している。コースをかぎつけたステートが、放っておくはずはない。そこで研究がどこまで進んでいるかを知りたくて、誘い出す様に怒鳴ったのも、無理のないことだった。

「ステート、落ち着けよ。これでも君んとこのマシンの改良も考えているんだぜ」
と、なだめる様に答えたが、そんな事では、ステートの気分は収まりそうにない。
「思わずー。
「やっとできた第一号試作マシンがあるんだが……」ともらしてしまった。ステートは飛び上がって、バンバリーの



自動車の登場で、第1次世界大戦の戦略的立場は大きく変わった。そしてタイヤのよしあしが、走行距離を左右することを人々は学んだ。
(写真は第1次大戦当時、ヨーロッパで活躍した連合軍の自動車部隊)

手を掴むと、試作室へかけ込んで行った。

「君はいつでもすごいよ。君は世界を動かせるんだ。そうだ、電話を貸してくれ」

ステートは、バンバリーの返事を待たず、アクロンの駅へ電話をかけた。

「今すぐ、10トン貨車を1台回してくれ。機械を1台、持って帰りたいんだ」驚いたのはバンバリー。

「ステート、それは無理だ。まだテストもしていないんだ」

「テスト？テストはグッドイヤーでやるんだ。今から……」

ステートは、新しい時代を説いた。繁栄の中で取り残されているタイヤ産業の現状をしゃべり続けた。

小麦粉の連続流れ作業の創始者、エバンズ、マスケット銃の大量生産方式を確立した、ホイットニー、さらに科学的管理法の創始者、テイラーの事、そして、この基本から組み合わせられた、フォード・システム……アクロンまでの道中は、ステートのリサイクルだった。

グッドイヤーでのテストには、全員がバンバリーへの協力を惜しまなかった。混合係り、仕上げ工、時間計算係り、原価係り、検査係り、機械工……どの部門でもバンバリーの指導で動いた。

バンバリーにとっても、ゴム会社の現場テストは、絶好の研究場所でもあった。ホテルに帰れない時は、工場の応急医療室のベッドで寝る熱の入れ方だった。秒を刻む様に機械は調整され、改良に必要な部品は、次々に発注され、3カ月後には、バンバリーの意図する自動混合マシンは、ほぼ完成してきた。

ステートは、ただちにバンバリー・ミキサと名づけ、10台を発注、タイヤ業界で初めての量産体制をひいた。バンバリー・ミキサは、作業時間こそ、ローラー式の25分より、2分だけ短縮されたに過ぎないが、人員の節約、工場面積の節約、品質の向上に大きな威力となり、タイヤ1本の価格の引き下げと同時に、タイヤの大衆性に拍車をかける、ステートの思惑通りの結果となってきた。

この年、グッドイヤーの株式配当は、10割という輝かしいものだった。1912年に、300万ドル、15年には、500万ドルだった利益も、16年には、700万ドルという、アメリカのタイヤ会社という地位を築いた、意義のある年でもあった。

サイベリングは、この成績を株主たちに報告した後、目を閉じて20年の自分の姿を振り返って見た。ところが、この成功が実感として込み上げるもの

がなかった。後年、彼は、不幸な回顧と記していたが、グッドイヤーにとつても、灰色の道のスタートが待ちかまえていた。

3 拡張の落とし穴

1920年、アメリカは、第一次世界大戦後のインフレ景気に沸いていた。「クルセイド（聖戦）」と呼ばれ、全ての欲望が抑圧された戦時の反動が、消費物資の購買力となって爆発してきた。

自動車に群がる大衆。タイヤは、いくら作っても需要に追いつかなかつた。少しくらい、高いゴムを買っても、そのゴムを使ったタイヤを売る時は、タイヤの値段は、もつと跳ね上がっていた。ある時は、原料ゴムが不足して、グッドイヤーは、あと2時間、機械を動かすと、ゴムがなくなってしまうという事態にまで追い込まれてきた時もあった。

タイヤばかりではない。全ての消費物資にイえる事だったが、イギリスのダンロップが、アメリカにタイヤ工場

を建設しようとした時、機械のメーカーから「受注があと2年分さばききれない。ダンロップに納入するのは、1922年で良ければ引き受ける」との返事をもらい、工場建設を諦めた。というエピソードもあった。グッドイヤーの資材係は、1カ月先までゴムの契約をしただけでは不安で、1年先、2年先のゴムまで契約したがつた。大手のゴム会社は、2年先の受注を抱え、設備拡張を競った。タイヤに使う繊維工場も同様に拡張し、アメリカ全体が膨らむ様な産業拡張の輪が描かれていった。

グッドイヤーは、1920年度中に、アメリカ中で生産される新型乗用車の50%、空気入りタイヤを使うトラックの60%、ソリッドタイヤをつけたトラックの35%、さらにオートバイの50%、馬車荷馬車の60%のタイヤを納入する契約を結んでいた。しかし、買い手の購買力の限界を考えないで、物が生産された時、物は売れなくなる。つまり、需要と供給のアンバランスが招く、不況のエアポケットが、この拡張ブームの前にはだかつていた。

歴史的にみると、アメリカは、1920年に、兆しを見せた不況は、第二次世界大戦まで、慢性的な不況

時代を辿っているが、この時、政府は、生産制限、価格の維持、労賃の据え置き、労組の組織化を図ったNIRA（産業復興法）などで知られる一連の対策を執った。

リッチフィールドが、晩年、自伝の中にこう記している。

「政府のやり方は失敗だった。政府は、資本家と労働者の両方を統制したが、消費者を忘れていた。資本家と労働者は、共に物を作る側で、物を買う側と協力して対決するものなのだが、一番肝心の、物を買う側は、保護されなかった」

この自伝は、第二次世界大戦後の1954年に書かれたので、30年後の時点に立つて、過去を振り返った言葉である。

リッチフィールド自身、30年前は、他の産業人と同じ様に、不況に巻き込まれ、押し流されている。

「物を買う側」を考えた産業人は、当時少なかった。第一次大戦中、アメリカ実業界は、戦時経済体制を固め、軍需物資の生産と補給を能率化するために、計画的経済化を押し進め、労働者もストライキを自粛して戦争に協力した、いわゆる、消耗物資の生産態度で、全てがうまくいった。その結果、アメリカの経済は活

気を見せ、実業家は、大きな利益を獲得、農民の収入も大きくなり、労働者の実質賃金も自動的に跳ね上がっていた。これが、戦争景気の背景だった。

やがて、買う側でない、消耗物資の必要がなくなれば、その生産へのシワ寄せは、当然消費者に大きくかぶってくる。一時は、どっと流れた購買欲も拡張された生産物資の前には、焼け石に水。景気は、またたく間に、どんでん返しとなり、恐慌を招いた。

1921年3月4日「平常への復帰」を訴えた、ウォレン・G・ハーディングが、第29代大統領に就任したが、すでに国民所得は、20%も減少し、失業者は、500万人にも達しようとしていた。

リッチフィールドの自伝を再び紐解くと「このタイヤ界の不況にどう対処していけばよかったか」という回答が出ている。

「大衆が自動車に乗ってタイヤを使う事。大衆にそれだけの経済力を与える事。言い替えれば、消費者は、企業共同出資者だ。タイヤ会社は、労働者に短い労働時間と、高い労賃を与え、余暇にドライブに出かけてもらい、タイヤの顧客になってもらうのだ。世界に数10億の共同出資者が

いる限り、不況などは起こり得る訳がない」

しかし、これは30年後の反省である。現実の産業界、いやその時のグッドイヤーは、債権者会議が開かれ様とする程、緊迫していた。

4 暗いクリスマスイブ

不況の大波をかぶったグッドイヤーを直接、窮地に追いやったのはゴムの値段だった。1920年、グッドイヤーは、毎月800万ポンド（約360万トン）のゴムを買い入れていた。その年の5月、ゴム1ポンドの値段は、55セントで、10カ月分買い入れた代金は、4400万ドルだった。

ところが、そのゴムを消費する前、突然、需要がぱったり止まってしまった。タイヤの値上がり、ついに消費者の購買力の限界を越えたのだ。消費者は、古いタイヤをがまんして使ったり、捨てたタイヤを修理して使い始めた。大事に使えばタイヤは1年ぐらい寿命は延びるものだ。たちまち、グッドイヤーをはじめ、他のタイヤ会社は、

他のあらゆる業種の企業と同じ様に、ピンチに落ち込んでしまった。

ゴムの値段は、1ポンド55セントから、1年後には、10セントに暴落してしまつた。グッドイヤーのゴムストック10カ月分8000万ポンドは、値下がりだけで、3520万ドルの損害となり、さらに、その他の材料の値下がり加えると、1年間で、8000万ドルを上回るものになった。前の年のグッドイヤーの売り上げは、1億6891万ドル、利益が、2328万ドルだった。もし、タイヤが売れていれば、数年で返せる損害だったが、あにくタイヤは売れず、職工に払う賃金にも、こと欠く始末だった。

この時、グッドイヤーの全従業員は3万3000人で、毎週、約100万ドルの給料が必要だった。ゴムブローカーを始め、下請けの繊維工場、機械工場からは、毎日支払いの催促がやってくる。しかも、全てインフレ時代の高い価格のまま。サイベリングは、特に強い銀行の援助を持たないだけに、やりくりは、血の出る様なものだった。

債権者達は、支払えないグッドイヤーに対して、財産管理と工場設備の競売を要求してきた。

タイヤが売れなくなつてから数カ月た

つた、1920年の、クリスマス前の事である。ニューヨークの町は、子ども達だけが、無心にイブを待ち望んでいた。サイベリングは、銀行を軒並みに訪ね、融資を頼んで回っていた。重い足をひきずっていた時、ぼったり、ハーベイ・ファイアストーンに出会った。苦境に落ち込んだのはグッドイヤーばかりではない。ファイアストーンも同じ。彼も破産寸前の会社を救うため、ニューヨークの銀行を頼み歩いていたのだ。

あの口髭を生やした時の様な、往年のユーモアは、サイベリングのどこにも見当たらない。しかし、同じ悩みを持つファイアストーンに、恐らく最後となったジョークが飛び出した。

「ファイアストーン君、君にこの大通りの右側にある銀行を全部やるよ。その代り、私に左側の銀行をみんなくれよ」

窮する者にだけ通じるジョークだ。ファイアストーンは淋しく「OK」と言った。

しかし、サイベリングの話には裏があった。実は、ファイアストーンに、出会うまでに、すでに右側の銀行を軒並みに訪問して、ことごとく断わられていた。世界一のタイヤ会社を育てたサイベリングが、敵を出し抜くために放した最後の戦略だったのだ。

それから数日後、1921年の新しい春を迎えた。サイベリングは、債権者による工場差し押えと競売を防ぐ唯一の方法めたで、債権者全員を集

5 債権者会議

サイベリングの胸の中には、走馬灯の様に過ぎた日が駆け巡った。債権者会議の大勢は、例えば市価はゼロになったとはいえ、額面1億2000万ドルの株と、5500万ドルの工場設備を持ち、アメリカはおろか、世界に通じた品質本位のグッドイヤーの名前と、それを支えた完全主義の技術を潰し



サイベリングは、タイヤの原材料となるゴム園の経営にまで手を出したのは良かったが、その成果を待たずして、ゴム値の暴落で、ついに破産寸前にまで追い込まれてしまった。しかし、1916年から、20年代は、タイヤばかりか、アメリカ全体が、この暴落恐慌の渦に巻き込まれている。

サイベリングの胸の中には、走馬灯の様に過ぎた日が駆け巡った。債権者会議の大勢は、例えば市価はゼロになったとはいえ、額面1億2000万ドルの株と、5500万ドルの工場設備を持ち、アメリカはおろか、世界に通じた品質本位のグッドイヤーの名前と、それを支えた完全主義の技術を潰し

てしまいたくない気持ちで占められていた。事実、グッドイヤーが破産して設備を競売したところで、債権の何分の一しか回収できず、むしろそれが債権者自身を破産へ追い込む様なものでもあった。創立時代の資金不足から、やっと株が売れ出した1910年頃には、利益があがれば配当を増やし、人々は高配当の株へ殺倒してきた。波に乗った会社は、次々と増資して、株を売り事業を拡張してきた。1914年の配当は、年に20%、2年後には、配当100%となり、この年は、1750万ドルの新株を売り、1918年は、1500万ドル、1919年、6900万ドル、そして、1920年には、6900万の株を売って資金を集めていた。

この時は、空前の150%配当を行ない、額面100ドルの株は、400ドルで飛ぶように売れていたのだ。株を発行し、集まった資金は、現在なら当然、ゴム値の値上がり、タイヤ価格の下落に備えて保留するか、換金できる社有財産にしておくべきだったかもしれない。

しかし、積極的経営法を得意とするサイベリングにとって、そうした退いて守ることは、性格的にもできない相談だった。彼は増資で得た資金を、



幅広い車種に対応する充実のラインアップ。

乗用車向け Premium ベクター フォーシーズンズ ジェンズリー

あらゆる走行性能が進化。さらに快適性も備えたプレミアムモデル。



- シリーズ最高のスノー性能
- シリーズ最高のウエット性能
- 耐摩耗性能
- 静粛性能

VECTOR 4 SEASONS GEN-3



SUV向け Premium ベクター フォーシーズンズ ジェンズリー エスユーバイ

あらゆる走行性能が進化。さらに快適性も備えたSUV向けプレミアムモデル。



- シリーズ最高のスノー性能
- シリーズ最高のウエット性能
- 耐摩耗性能
- 静粛性能

VECTOR 4 SEASONS GEN-3 SUV



乗用車向け Standard ベクター フォーシーズンズ ハイブリッド

オールシーズンタイヤのパイオニア。ロングセラーを続けるスタンダードモデル。



- 安定した冬道性能
- トータルバランス
- ウエット性能

Vector 4Seasons Hybrid



商用車向け ベクター フォーシーズンズ カーゴ

四季を通じてビジネスをサポート! アウトドアレジャーにも最適!



- 冬のビジネスの安心感
- 夏も安定した走行
- 耐摩耗性能
- 高い泥道走破性

VECTOR 4 SEASONS CARGO



オールシーズンタイヤは冬用タイヤ規制時においても走行可能なタイヤです。

■路面適合イメージ

路面状態	スタッドレス タイヤ	オールシーズン タイヤ	夏タイヤ
積雪 路面	シヤーベット ◎	◎	×
	圧雪 ◎	◎	×
	凍結(アイスバーン) ◎	△	×
通常 路面	ドライ △	◎	◎
	ウエット △	◎	◎

冬道の走行について

チェーン規制*1 ▶ チェーンを装着。
冬用タイヤ規制 ▶ 走行が可能です。*2

*1: いかなるタイヤ(スタッドレスタイヤ含む)もチェーン装着が必要となります。チェーン規制に備えチェーンを携行ください。*2: 乾燥路面と同様の性能を保証するものではありません。速度等、雪道での運転には十分ご注意ください。

▲スタッドレスタイヤではありません。
過酷な積雪・凍結があるエリアで走行の場合、スタッドレスタイヤをお奨めします。

① 2750万ドルの特別社債を発行して、銀行から借り入れ金の返済に充てる。

② 3000万ドルの優先株を発行して、ゴム、コード布など、材料の借金返済に充てる。

③ そして、3000万ドルの普通社債を発行して、今度の運転資金にあてる。

④ 特別社債は、額面90ドル、利子8%、20年後に、120ドルで償還し、特別社債1000ドルを引き受けることに、普通株10株をボーナスとして無償交付する。

⑤ 普通社債は、額面90ドル、10年後、110ドルで償還、利子8%。優先株は、配当をする場合、普通株に優先して行い、優先株の配当が終わらない限り、普通株の配当は行わない。

この再建プランの苛酷さは、後からかなり批判の対象となり、経済界は首をかしげて成り行きを見つめていた。こうでもしなければ、金は集まらなかったのだろう。

8750万ドルにのぼる、ほぼグッドイヤーの借金額に匹敵する優先株、社債は、これから10年かかったとしても、少しずつ返していくのだから、その間のグッドイヤーの苦しみは、想像以上のものだ。しかも、その社債も、不況の最中では、中々引き受けてもらえない。

一番難行したのは、借金の代わりに、20年の償還社債を引き受けてくれる

銀行を探す事だった。債権者の銀行側は、社債2750万ドルのうち、2050万ドルまで消化できたが、残る、700万ドルの引き受け人が見つからない。

サイベリングを筆頭とする、グッドイヤーの経営スタッフは、かたずをのんで債権者会議の成り行きを見つめた。論議は果てしなく続いたが、銀行側の説得で、製品側債権者が、コード布納入の保証として、250万ドルを引き受ける事になった。残るは、450万ドル。やっとニューヨークの投資会社を二軒説得して、150万ドルずつ引き受けてもらい、最後の、150万ドルを、また、製品側債権者に持つてもらうことに決まった。

それは、1921年5月12日、西に沈む夕日の眩しい午後の事だった。やっとグッドイヤーは、破産から免かれたのだ。うなだれる様な吐息が、誰かれとなく人々の口からもれてきた。だが、それでも全ては救われず、まだ難関は待ち構えていた。

(つづく)



Non-Fiction

GOODYEAR STORYS #7

栄光の輪跡

この「グッドイヤー物語」は、月刊タイヤ、1969年7月号から1970年5月号までに連載された記事である。

当時、世界のタイヤメーカーであったグッドイヤーの軌跡を記したものである。

※当時の記事を再現しているため、現在と違った表現を使用する場合があります。

渡辺城一郎氏著

【第7回】

長い灰色の道

1 社長交替と合理化

35万721トン、前年比10・6%増という数字は、新しい年を迎えた日本のタイヤ産業界の需要見通しであり、言い替えれば、減産のない豊かな希望をもたせるお年玉でもある。

「一九七〇年、おめでとう」

門出の決意の中には、様々なものがある。特に、70年は、政治的にも経済的にも日本を大きく変える問題が山積みになり、タイヤ産業界も、その背景を取り除いて将来を考える事はできない。

グッドイヤーが、1922年の新年を迎えたのは70年プラス不況、破産といった時だった。

今、少し時代をさかのぼってみよう。1914年8月、第一次世界大戦がヨーロッパで始まり、ナポレオンの没落以来、100年も続いた平和が破られた時である。戦争が長期化するとともに、その影響は様々な形でアメリカに波及してきた。この戦争にどう対処するかがアメリカにとって重大な問題になってきたが、1917年4月、アメリカはついに参戦、戦争の終結と講和に主導的役割

りを果たす事になった。1918年秋、ヴェルサイユ条約が結ばれたが、国内は軍需景気の反動から極度な恐慌を招いていった。その影響もあってグッドイヤーも、サイベリング初代社長の退陣を余儀なくされたのである。

8750万ドルの借金。これが新しい年、1922年の全てだった。1920年代から38年までの売り上げを見ても、これがいかに苦しい再建であったかを物語る事ができる。1919年度の1億6891万ドルが、18年後の1938年でも1億6593万ドルだった。グッドイヤーが、社債や優先権の償還を完了、本当に不況から立ち直ったのは、第二次世界大戦後である。

長い灰色の道だが、サイベリングの後、社長は3人も変わっている。銀行から送り込まれた、ウイルマー（1921年―1923年）。販売の神様と言われた、スターデルマン（1923年―1926年）。そして、無名のグッドイヤー時代から育った、リッチフィールド（1926年―1940年）。の三代だが、厳しい経済状況は、ウイルマー、スターデルマンの産を温めさせてくれなかった。

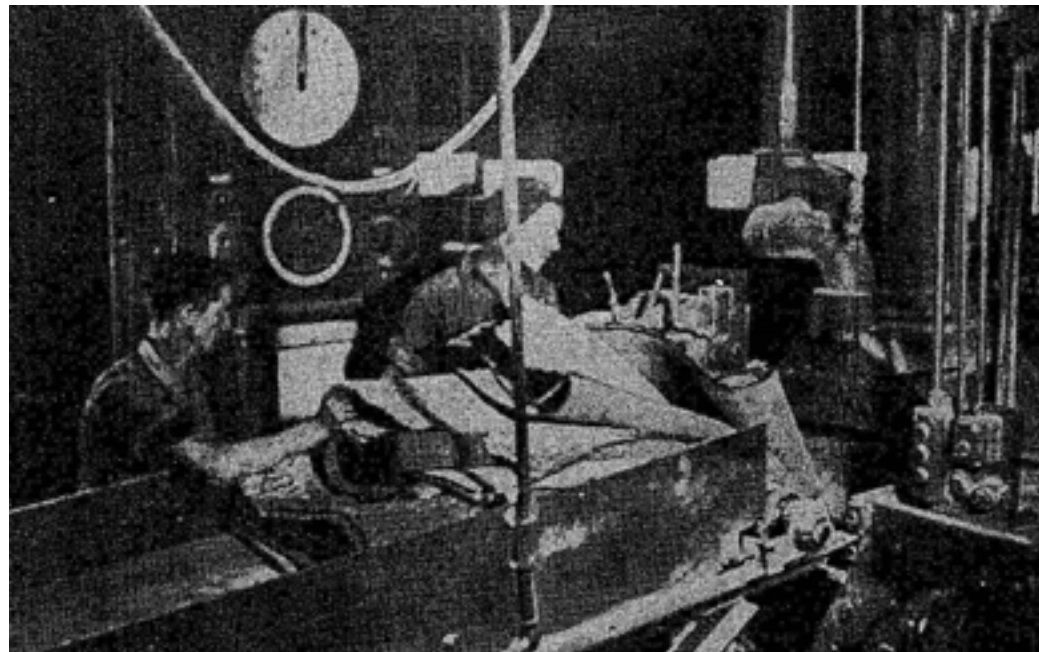
ウイルマーは、1921年、64歳のサイベリングからバトンを渡されたのは

34歳の若さだった。かなりの財政専門家ではあったが、タイヤの事は、一切門外漢で、40歳のリッチフィールドは、決定事項のサインをもらうために、全てをわかりやすく、最初から説明しなければならなかった。

自由で積極的だったサイベリング時代、グッドアイデアは全て即決、実行という習慣は影をひそめてしまった。銀行家ウイルマー社長は、全ての問題を会議にかけ、利益の見込みと、それにかかる経費を計算しなければ許可しないという手強い運営策をとった。

しかし、在任3年の間には、少ない人員で優れた品質のタイヤを安く作るためのタイヤ製造工程の合理化が、徹底的に進められていった。

コンベアベルトは、生ゴムから完成したタイヤまで、全行程に採用されて、労働力の節約を図り、生ゴムは、小さなレット（丸薬）の形にきざんでバンバリー・ミキサーまで運ばれ、量で混合比を決定される程になった。また、コード布にゴム液を浸すカレンダー機も本格的に取り上げられ、一時に30本のタイヤを自動的に加硫できるマシンも備えつけられた。不況期の十数年の間、こうしてタイヤの流れ作業の一貫工程が完成していった。



グッドイヤーの2代目社長は徹底した合理化を図り、工場内を一貫生産のために、あらゆる分野にコンベア・システムを設置した。（当時の原料加工の工程の1コマ）



サイベリングはグッドイヤーを去っても、タイヤへの愛着は捨て切れず、すぐに新しいタイヤ会社をつくりあげ、一時は5大メーカーの1つにまで育てあげた。

2 2万8000人を整理

グッドイヤーの二代目の社長に就任した、ウイルマーは、過去20年間のサイベリング社長の方針を徹底的に洗い流し、具体的には次のグッドイヤーの再建プランを実行している。

3万3000人に膨らんでいた従業員を、一挙に5000人に切り詰めてしまった。リッチフィールドの製造部と、スターデルマンの販売部以外は、ほとんどを整理した。無名のウイングフットマークの商品を世界にうたいあげた宣伝部は、第一番に消され、50人の

部員たちは、地方の販売店や、マーケット拡張委員として吸収されていた。会計、経理、資材購入などの部門は、銀行側から派遣された人達と入れ替わった。ウイルマー方式をうのみにした彼らは、リッチフィールドの部屋の検査まで行い、報告書を提出、また、弁護士、会計検査官、その他、債権者側から派遣された見知らぬ人達が、グッドイヤーの社屋、工場内をわがもの顔で歩き回って、質問の雨を降らせ監視していた。

8750万ドルという大金を、これからどうなるかわからない会社に注ぎ込んだ債権者としてみれば、当然の

事かもしれない。しかし、はえ抜きのグッドイヤーマンにとっては、我慢のならない、嫌な状態が毎日続いたのだった。

こんなとき、会社を去ったサイベリンは、タイヤへの愛着を捨て難く、自力でタイヤ会社を創立したが、この新会社へ移った者も少なくはなかった。スターデルマン自身も、手腕をかわれて、英国タンロップのアメリカ支店長の誘いを受けて迷っていた。また、リッチフィールドでさえ、グッドイヤーを見捨てて、新しいタイヤ会社を作ろうかと考えていたほどだ。

この動揺は、グッドイヤーだけではなかった。たとえ内容の差はあつても、1920年代のアメリカのタイヤ業界は、乱売、倒産の歴史で綴られていた。20年代のアメリカのタイヤ会社のビッグファイブは――

- ① グッドイヤー
- ② USラバー
- ③ グッドリッチ
- ④ ファイアストーン
- ⑤ ファスク

この五社に続く中クラスの会社として――

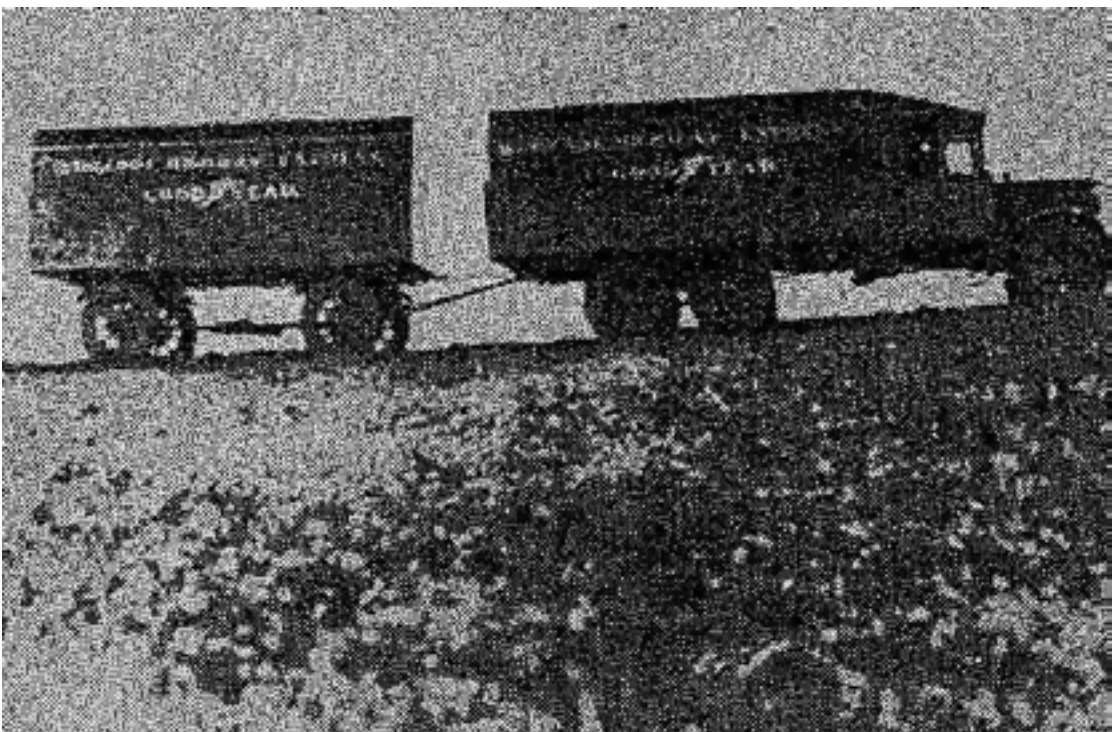
- ⑥ ミラー
- ⑦ フッド
- ⑧ ペンシルベリア

- ⑨ フニフル
- ⑩ ゼネラル
- ⑪ アジャックス
- ⑫ メイソン
- ⑬ モホーク
- ⑭ マクラレン
- ⑮ ケリースプリングフィールド

が挙げられ、サイベリングが始めたタイヤ会社も、後に加わるが、あとは、ものの数には入らない小企業が星の様に無数にあつた。

これが10数年後の三十年代後半には、31社に集約されてしまうが、この激しい競争の歴史を要約すると、次の3つにまとめ挙げられる。

- 1・タイヤへの需要が高まった20世紀の初頭は、儲けの大きいタイヤ製造に誰もが手を出し、最盛期には、アメリカだけでも300以上のタイヤメーカーが続出、ついに生産過剰となつた。
- 2・生産過剰は、生存競争を生み、弱肉強食の冷酷な法則が生まれ、タイヤメーカーの倒産と吸収合併が相次ぎ、メーカー数は、125に減少した。
- 3・自由競争の時代では、誰も不当な儲けをうる事ができない。企業が存続するか否かは、消費者の支払う金額で「満足させる品質」次第であり、消費者が、その商品を手近か



入手できる販売組織にかかってくる。そこで利益は少ないが、大量販売の組織を持つ大きいメーカーのみが生き残る事になる時代になった。

この不況の経済哲学は、タイヤ市場を5大会社に独占させる事になり、1939年には、そのうち1社が後退し、4大会社の独占となっていく。

企業の競争には製品の研究開発がつきものだが、1916年には、自動車1台につき、消費タイヤは1年8本と計算されていた。これが競合研究の結果、10年後には、1台の自動車に、1年間に使い古すタイヤは、1・2本になつていく。タイヤの耐久力が向上したためだが、価格も設備の合理化努力によつて下がる一方だった。

1923年、タイヤ1本の平均価格は、20・66ドル(約7400円：掲載当時換算)から、10後には、10・82ドル(約3800円)と半値になつている。当然、販売店の取り扱い本数も減り、そのマージンも半減していった。つまり、不況が進んできたという事だが、20年代後半には、タイヤを含め、あらゆる商品流通の分野に革命的な出来事が起こり始めた。

3 驚異のストア販売

メーカーと消費者を直結すれば、物を安く買える。

この流通方式を取り入れ、中間マージンをなくしたチェーンストアが流行し始めたのは、こんな時だった。安い方へ客が流れるのは、いつの時代でも同じだ。1926年、メーローダ(通信販売)で名を売ったふたつの百貨店、シアーズ・ローバックと、モンゴメリ・ワードが競うように、全国にチェーンストアを作り始め、大きな販売革命を呼び込んできた。

1930年までには、シアーズは、400店、モンゴメリ・ワードは、350店のチェーンストアを築いた。シアーズは、大都会中心、ワードは中小都市にとりう政策の違いはあつたが、それぞれのストアは、その地区の通信販売に変わる拠点として、アメリカ人のふところに、飛び込んでいった。

メーカーから大量に安く仕込み、プロカーも問屋も、卸しの手を借りず、その分だけ安い値段で買う、月賦や配達もないが、広いストアの中には、何でも揃い、何でも大量に置いてある――。理論こそ単純なものだが、アメ



小さなグッドイヤーから、アメリカのタイヤ会社になり、さらに、破産に追い込まれても、グッドイヤーの技術陣は全力を挙げ、価格、品質改善の研究を続けた。

リカ人は卸商から、卸値で物を買

得をしたような錯覚に陥ち込んで

いた。

このチエーンストアは、たちまち都市

のメインストリートまで変えていった。

便乗組が町に溢れたわけだ。中でも

クスリ屋（ドラッグストア）の主人は、

薬剤師用の白い服を脱ぎ、カメラを

売り、タバコを売り始めた。また、テ

ニスのラケットからレコードも扱い、つ

いには、店の片隅でコーヒーとソーダ

ー水まで売るスタンドを作っていた。

八百屋（グロサリー）も、キヤベツ

の横にかん詰めを置き、マッチから鉛

筆、カミソリ、洋服掛けまで売り、

全てがチエーンストアの性格を帯びて

きた。

シアーズとワードは、あらゆる商品

を売りさばき、ついにタイヤにまで手

を伸ばしてきた。

両社の売り上げは、シアーズの方がワ

ードよりも3割も多かったが、タイヤ

の販売では、地方都市中心のワードの

方が3倍も多くさばっていた。

落ち目といえども、一流のメーカーの

グッドイヤーが、両社の仕入れ対象に

ならない訳はない。1925年に、シ

アーズから70万本、ワードから200

本という、大量の注文を受けた。グッ

ドイヤーにとつて、史上最大の大口契

約である。

また、ストア方式ならまだ売れるとい

う見込みをつけたシアーズは「シアー

ズタイヤ」の名前を付ける事を条件

に、さらに大量の注文をグッドイヤー

約である。

また、ストア方式ならまだ売れるとい

う見込みをつけたシアーズは「シアー

ズタイヤ」の名前を付ける事を条件

に、さらに大量の注文をグッドイヤー

に命じてきた。

今でいう「オンネーム委託製造（現

在では、プライベートブランド）」で

あるが、当時のメーカー気質としては、

この注文は、グッドイヤー自身のプラ

イドの問題として社内を騒然とさせ

たものだ。

この頃、銀行家出身の二代目社長、

ウイルマーが、あまりにも合理主義に

徹したため、債権者からも反発を買

い、再びグッドイヤーマンである、ス

ターデルマンが後を継いでいた。

彼は「膨大な工場設備を遊ばせる事

はできない」と判断、辞表をふとこ

ろにして、ストアに送り込む製品の交

渉に当たり、1926年、リッチフィ

ールドにバトンを渡した。

この社長交替制の内幕は、つぶさでは

ないが、リッチフィールドもプライド

より生産の駒を進めた。ところが、

シアーズは、1927年の1年間に、

グッドイヤー製の「シアーズタイヤ」

を、何と、300万本も売りさばいて

しまった。

驚いたのはグッドイヤーばかりではな

い。不況にながらもいたタイヤ業界は、

この時程ショックを受けた事はなかつ

た。物を作る事から高度な販売努力

に目覚めた訳だ。

4 直営店の誕生

タイヤ業界が「ストア・ショック」によ

つてもたらされたものは、会社の直営

販売店の登場である。

これまでのグッドイヤーは、全国に数

10の営業所が、大口契約のみを行い、

小売りを行うディーラーは、地区に

分けられていた。ディーラーは、その

地区のセールスとサービスに責任を持

ち、他の地区に侵入しないという厳

重な取り決めがあった。

り上がっていった。

グッドイヤーは、実験的に直接全

資金を出した直営店を作ったが、

1930年には、ファイアストンが直営

店設置に、2500万ドル（約90億円

：掲載当時換算）を計上、たちまち

他社も直営店設置を始めた。

もちろん「ストア・ショック」ばかりが、

こうした販売改革の原因ではない。空

気入りトラックタイヤが、ソリッドタ

イヤにとつて替わり、都会の舗装道路

が、主要都市間を結ぶ国道に伸びて

いき、トラック輸送の発達も、もうひ

とつ原因にも挙げられている。

この新しいタイヤの需要市場に対し

て、メーカーも何らかの対抗策が必

要になつてきた。運送会社、建設会

社、家用トラックの多い会社などか

ら、ストアや自動車会社なみの安い

単価でタイヤを売って欲しいという大

口契約の要求が出てきたからだ。し

かも、その契約は、修理、補給その

他のサービスを広範囲な地域にわた

って要求してきた。こうなると、今ま

での地区別分担のディーラーでは手

負えない。組織が物をいう直営店で

なくてはできない契約である。

こうして、チエーンストアから直営

店と販売ルートは変わってきたが、

1920年代の不況の時代に生まれた

第2の窓口として、ガソリンスタンド

の販売が考え出されてきた。今でこ

そSSとタイヤ販売は切り離せない

ものだが、この方式が採用されたのは、

1930年頃である。

石油会社がスタンドでタイヤの販売を

始めたのは、記録によると、1929

年、スタンダード石油がグッドイヤー

と、ファイアストンとの2社と契約を

結んだのが皮切りであった。他の石油

会社は、しばらく成りゆきを見つめ

ていたが、売れ行きが好調とみるや、

続々タイヤの販売を開始し始めた。

ひとつの石油会社でも、全国に数千の

スタンドを持つていたから、一軒のス

タンドの売り上げはわずかでも、全

国的に見ると、かなりの数字になつて

くる。とくに田舎町で、タイヤ販売

店のない町のスタンドは大きな販売量

を示していた。

オーナー達は価格の安いストアでタイ

ヤ

を買

い

た

ら

は

、

1

9

3

3

年

、

ア

メ

ー

カー

もうひとつの見方をすれば、直営店の店長の様に、町から町へ成績によって転任して回る他国人でもなく、チェーンストアの店主のように、手紙の注文だけで客を判断するものでもなく、直接、お客と話し合っ、そのふところ具合によっては、月賦の相談にも乗り、スタンドの様に売るだけではなく、修理もすれば、配達もする、その上、在庫品種を豊富にする事によって対抗していた。

5 バーゲンセール

タイヤの販売手段は、1920年代から30年代にかけて、大きく変化していったが、タイヤの販売量がそれだけ増えた訳ではなかった。だから、どんなに知恵を絞ってセールスにしても、現状を護るのが精一杯だった。ここで、この項の最初に述べた「3つの不況の原因」に戻る訳だ。

タイヤ店にとって、致命的な原因であり、事務所の家賃、従業員の給料、それにも増して、タイヤ支払い手形の期限も頭の痛い問題だった。ストックを抱えた、あるタイヤ店は、ついにバーゲンセールを始めてしまっ

た。儲けなしであり、損しても不渡り手形を出して倒産するよりましだ、という事だ。ある町でタイヤのバーゲンがあれば、隣の町の消費者は「値引きしなければ、向こうの町で買うぞ」と、タイヤ店を脅かし、タイヤの安売りは、野火のように広がっていった。この安売りの帳尻は、最後はメーカーにかぶさってきた。

USラバーは、創立以来初めて無配となり、アジャックス社と、マクラレン社は合併。メーソン社は倒産。タイヤ以外に、医療用ゴム製品で有名なミラー社と、ゴム靴部門が優れていた、フッド社の両社は、グッドリッチに吸収されてしまった。

また、ケリー・スプリングフィールドは、1920年に、アクロン工場を売却、トラックタイヤだけに専念していたが、1935年には、グッドイヤーに身を寄せ、フランスのメーカー、ミシュランのアメリカ工場は閉鎖され、スウィンハート、マソン、スター・アンド・ポルタージュ、フエデラル、ラシーヌといった中級メーカーなども、相次ぎ倒産していった。

かつての5大会社のひとつだった、フィスクは企業を縮小してしまい、アメリカのビッグファイブは、1930年、ビッグ4になってしまった。そのフィスク

も、1939年、USラバー（現ユロイアル：掲載当時）に吸収されてしまった。

この不況にピリオッドを打ったのは結局、第二次大戦の勃発だったが、その時、ビッグ4に次ぐ会社としては、ゼネラル、サイベリング（グッドイヤーの初代社長が創設した別会社）、インディア、モホークなど数社が残っているに過ぎなかった。

しかし、皮肉な事に、アメリカ史を紐解くと、この20年代を「黄金の繁栄」と見ている。特に、①自動車、電気産業の発達、②建設ブーム、③海外投資の増加、対外貿易の好調の3つが、黄金の繁栄を支えていた。その工業力に対して、農業は衰退の一途を辿っていた。

また、石炭、繊維産業も、タイヤ産業と同じ様に「黄金の工業界」とは別世界の様だった。

自動車が急激に普及しているのに、（つづく）



Non-Fiction

GOODYEAR STORYYS #8



この「グッドイヤー物語」は、月刊タイヤ、1969年7月号から1970年5月号までに連載された記事である。

当時、世界一のタイヤメーカーであったグッドイヤーの軌跡を記したものである。

※当時の記事を再現しているため、現在と違った表現を使用する場合があります。

渡辺城一郎氏著

【第8回】

戦争が求めた合成ゴム

1 宣戦なき参戦

1939年9月1日、ナチ党の総統ヒトラーの率いるドイツ軍は、宣戦布告もせず、ポーランドに侵入した。3日後にイギリス、フランス両国がドイツに宣戦したが、ワルシャワ占領の勢いにたつたドイツ軍は、デンマーク、ノルウェー、北フランス、オランダ、ベルギー、ルクセンブルグと爪を伸ばし「ハイル・ヒトラー」の電撃作戦は、第二次世界大戦のイニシアチブを完全に握ってしまった。1940年5月28日には、ダンケルクのイギリス軍が総退却を開始、6月10日は、イタリアが英・仏に宣戦、14日には、パリもドイツ軍の無血入城という事態になってしまった。

しかし、アメリカは慎重だった。というより、ルーズベルト大統領は、1938年の終り頃から、大戦勃発の見通しを持ちながら、国内の孤立主義的気運と恐慌が依然解決されていないという指導力不足のために、イギリス・フランス側に味方する「参戦」の方針に踏み切る事ができなかった。しかし、ドイツ軍の明白な侵略行為は、アメリカの世論を動かし、陸海空三軍の大拡張、イギリス・フランス

への軍事援助などの臨戦体制が進められていった。

「長い灰色の道」をたどったアメリカのタイヤ産業界は、この、第二次大戦勃発によって、何かを期待するものが盛り上がってきた。結果的には、戦火が不況にピリオドを打った事になるが、アメリカの背景は、タイヤ産業界の思惑をよそに、新しい段階を迎えていった。

1940年9月22日には、日本軍がフランス領インドシナの北部に進駐、27日には、日独伊三国同盟が結ばれ、ファシズム諸国の侵略が露骨になつてきた。ルーズベルト大統領は、これに対し、アメリカを民主主義の兵器廠たらんと希望し、1941年3月に、武器貸与法を成立させ、ソ連を含む連合国の反ファシズム闘争の支柱の役割りを果たす事にした。

この、軍需生産の方針によつて、戦争ばかりか、世界全ての状態を大きく変化させていったが、タイヤ産業も品質・技術、そして合成ゴムの発展へと、目覚ましい需要形体の改革が行われていった。その意味から、参戦前後のアメリカの動きを見つめて、近代タイヤ産業の母胎を考えてみたい。ルーズベルト大統領提案の武器貸与法が成立して2週間目、ドイツ海軍は、

グリーンランド、アイスランド間の水域に進出し、アメリカのイギリス援助を妨害し始めた。アメリカも、国内のドイツ・イタリア系資産を凍結したが、ドイツ潜水艦は、アメリカ駆逐艦の魚雷攻撃をもつて応えた。もちろん、アメリカの日本資産も凍結し、日本が最も困窮していた石油の対日輸出も全面的に禁止した。そして世界は、ファシズムと反ファシズムの2大勢力対決へと急進した。1941年8月、ルーズベルト大統領とイギリスのチャーチル首相の間で、大西洋憲章を発表し、領土不拡大、不可侵、民族自決、経済協力、安全保障など、8項目を決め、連合国の戦争目的を打ち出した。ソ連はアメリカ、イギリスが、ソ連を排除した事に不満を示したが、ファシズム打倒という共通の目標に向かつて「奇妙な同盟」の結果を強めていった。

アメリカは「宣戦布告なき参戦」という、微妙な立場にあったが、国内の世論は、参戦を支持する者が38%という程度で、なお、参戦回避が可能である—とさえ、望んでいた。



「戦時中のグッドイヤーの社史はない」と言っているが、タイヤばかりか航空機の有力メーカーにまでのしあがり、今日の宇宙科学の基礎を築いていった。

2 真珠湾奇襲の刺激

今度は、日米の対立だけを見てみよう。

1939年7月26日、アメリカは日本政府に対し、1911年以来の日米通商条約の破棄を通告してきた。野村外相・グルー駐日大使の間で協調会談が始められていたが、日本は、ドイツ・イタリアの、ヨーロッパ制覇に

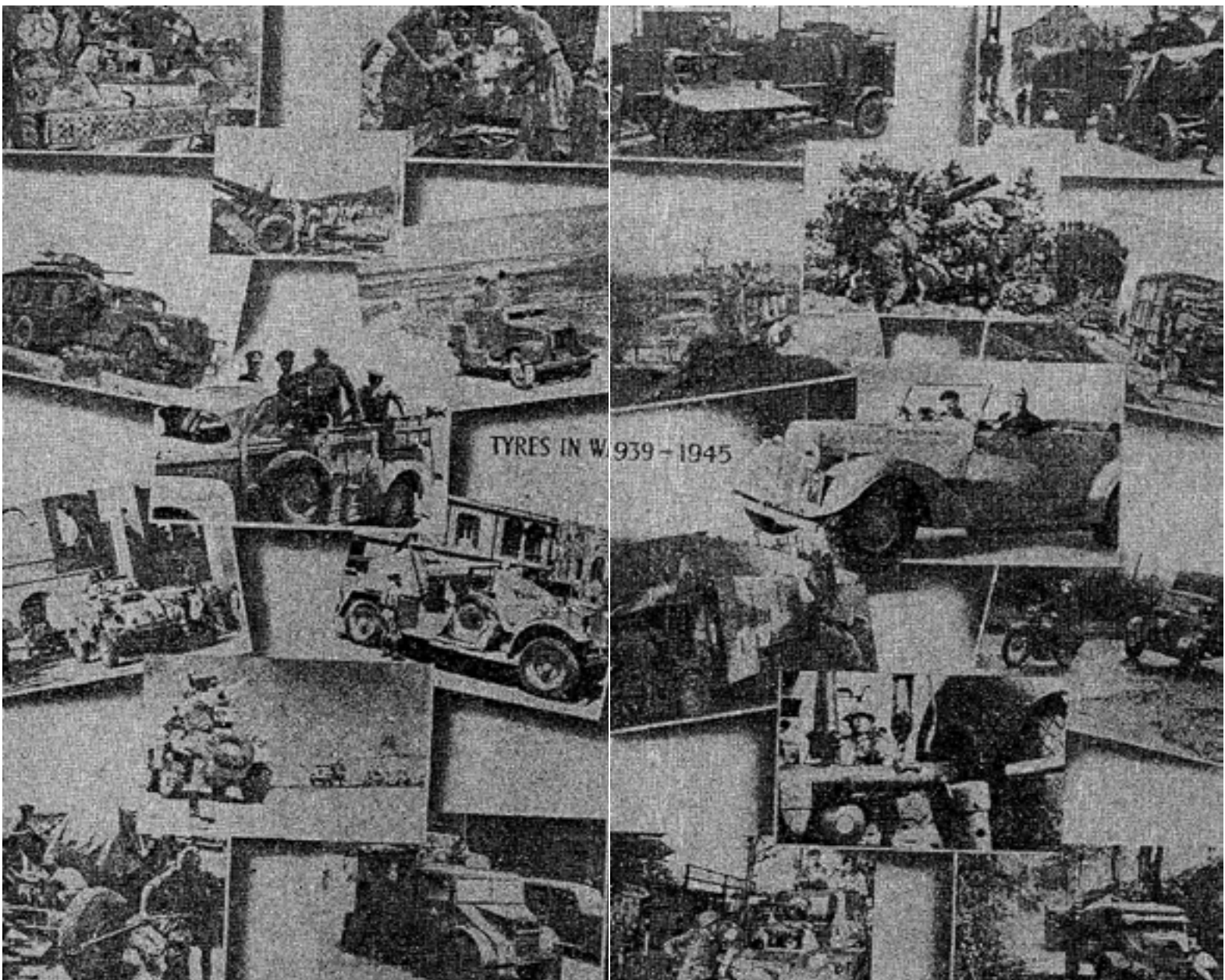
力を得て、南進政策を決め、三国同盟の第三条でも、明らかに、アメリカを名指した「…現在ヨーロッパの戦争、あるいは、日中抗争に関係していない一国…」とうたい、日米関係の平和解決は不可能という状態だった。アメリカは、石油のほか、鉄屑の対日輸出も止めるなど、経済的圧力を強め始めていた。一方、日本でも、御前会議は「情勢の推移に伴う帝国国策要綱」を決定し、対米英戦も辞せ

ずの態度を固めつつあった。7月には、アメリカに次いで、イギリス、オランダも日本資産の凍結措置を執り、8月28日、日本は、野村大使を通じ、日米首脳会談を提唱したが、アメリカは拒否してきた。日本は、アメリカ・イギリスとの開戦を11月下旬と定め、準備を進め、近衛内閣から東条内閣にバトンが渡され、日米間は、最後の局面を迎え様としていた。11月22日、日米会談が始まったが、アメリカが提出した「ハルノート」は、中国・インドシナから日本軍撤退の要求を含むもので、日本が認めるものではない事は充分承知していたものであった。

12月1日の御前会議で、イギリス、アメリカ、オランダとの開戦を決定した。

アメリカは、日本の奇襲を計算していたが、南方攻撃をマークしすぎ、ハワイを忘れていた。

12月8日、日本海軍は、ついにハワイ真珠湾基地の米太平洋艦隊を奇襲攻撃した。そして、3000人のアメリカ将兵の命を奪い、5隻の戦艦を沈めた。日本軍は、この作戦のため、すでに、11月25日には、行動を開始していたが、ドイツ軍と同様、日本軍の行動は迅速だった。10日には、グアムとフィリピンに上陸し、マレー沖



3 タイヤ工場で航空機の生産

グッドイヤーの社史には「日米開戦から終戦までの物語は存在しない」とされている。戦争という悲劇から見れば、触れたくない数かもしれないが、アメリカのタイヤ史は、この期間の推移を書かない訳にはいかない。

戦時中、グッドイヤーの売り上げは、1941年度、3億3000万ドルから、1944年度の、7億8000万ドルへと倍増していった。

政府に管理された兵器工場としてのグッドイヤーだから、戦争ぶどりとこの言葉はあてはまらない。その売り上げは、政府から割り当てられた材料で、しかも、軍の兵器廠から派遣された技師の監督下で、軍需兵器を製造、納入した、名目上の金額だった。従って、利益はほとんどゼロといった状態だった。

これを利益率から見ると、1940年、平時最後の年度は、4.8%だったが、翌1941年は、3.9%、次の1年は、3.2%、43年は、2.0%、44年、1.9%、そして、終戦の年、1945年に初めて2.1%までに回復するといった状態だった。

では、イギリス艦隊の主力を撃破し、25日には、香港を占領、翌年の2月には、シンガポールを占領、マッカーサーを指揮官とする、フィリピンのアメリカ軍を全面撤退させるという戦局に追いやった。

この、日本の奇襲は、アメリカ国民の気持ちを一変させ、8日に対日宣戦を布告、続いて、対ドイツ・イタリアへも宣戦を通告した。

「リメンバー・パール・ハーバー」を合

言葉に、アメリカの資本主義は、完全に息を吹き返していった。つまったパイプが直った様な勢いで、国民生産力は膨れ上がり、886億ドルから、2000億ドルに、生産高が迫った。1939年に1200万人もいた失業者の大半は、みるみるうちに、軍需産業に吸収されていった。

この頃のアメリカは、戦争遂行に直接貢献しない物資は、全て「ノン・エッセンシャル」として、生産中止を命じられていた。

デトロイトの乗用車生産と、アクロンの乗用車用タイヤの生産も、非戦闘用産業として、生産中止となった。ひと月前に当たると、11月の全アメリカでの乗用車タイヤ生産本数は、310万本だったが、12月には、190万本に、翌1月には、23万本、そして、7月には、わずか6万本に減ってしまった。グッドイヤーの倉庫にあった、350万本は、政府に凍結された。グッドイヤー6万人の従業員は、大半が航空機タイヤ、戦闘機用ホイールと、ブレイキ生産に配置転換されてしまった。

また、戦争の激化に伴い、各地のタイヤ工場は本格的に「B29」「P38」などの航空機生産に乗り出し、グッドイヤーも、規模において、アメリカ10大航空機製造会社のひとつに数えられる程になった。

専門のゴム製品については、ブルドーザーの巨大なタイヤから、ジープの引く張る小型荷物専用車のタイヤ、爆撃機の低圧タイヤ（急造の滑走路用）から艦載機用高圧タイヤと、あらゆる兵器のタイヤを生産していた。

また、海兵隊が太平洋諸島の陸上作戦に使ったゴムボート、メイウエスト式救命胴着、航空機に搭載する救命ゴムボート、敵地で川に浮かべて、その上に橋をかける、ゴム製ハシケといったゴム製品も、機械を休める間もなく生産されていく。

4 壊れない燃料タンク

スターリンググラード攻防戦は、1943年2月2日、ドイツ軍の降伏で終わりを告げた。9月3日には、イタリアの総統、ムッソリーニに代わる、パドリオ政権がイタリア無条件降伏に署名、同じ頃、太平洋戦線では、日本軍の攻勢が衰え、アメリカ軍が、戦闘の主導権を握っていた。1944年6月6日には、歴史的なノルマンディ作戦が開始され、連合軍はヨーロッパ戦線で大反撃を展開した。太平洋戦線も、レイテ島に上陸、さらに、レイテ沖海戦でも、特攻機カミカゼの犠牲も空しく、日本艦隊は敗北を続け、戦局の帰趨はあきらまなくなった。

戦争の長期化は、武器を大きく進歩させた。一発ごとに装填する小銃も、

連続半ダースの弾丸を引き金ひとつで発射する歩兵銃、大量殺人を可能にしたカービン銃から、日本にとどめを刺した原爆の開発、レーダーの実用化など、近代科学の全てが戦争のために動員された。ゴム工業も、例外ではない。

ガソリンに侵されない、弾丸が貫通してもガソリン漏れない、そして引火もしない燃料タンクが要求され、ついには、ゴムの運命をも一変させた。「合成ゴム」の開発促進がそれである。この燃料タンクは、レーヨンを中心にはさみ込み、表と裏に天然ゴムの層をベニヤ板のように張り合わせる。天然ゴムの弾力は、弾丸が貫通しても、金属性のタンクのように大きくはじけ裂けて穴をあかさず、むしろ逆に閉じてしまう利点がある。しかし、天然ゴムはガソリンに溶ける弱点がある。そこで内側には、ガソリンに変化しない合成ゴム「ブナN」を張り、外側をレーヨンの繊維で補強したのだ。

このタンクの開発で、米軍機の被害は目に見えて減り、カミカゼの射手達のクビをひねらせていた。日本軍部は、弾丸の粗悪化を嘆き、メーカー達は、パイロットの質の低下のためと、お互いに責任の転化に終始した裏話もある。

これは、合成ゴム利用の、ほんのひとつの事例に過ぎないが、第二次大戦が生んだ産物の中で、これほど需要の枠を拡張したものはない。

5 代用ゴムの研究

ドイツがポーランドに進出した1939年（昭和14年）9月、アメリカには、ゴムのストックが、12万5000トンしかなかった。これは、平時におけるゴムの、1カ月分消費量である。政府は軍需物資調達のためにゴム会社を設立したが、グッドイヤーからも数十人の社員が出向を命じられた。彼らは、公社職員として世界中を飛び回り、ゴムの買い付けを始めた。こうして日米開戦の時には、約100万トン、ほぼ1年分のストックが集められた。

ところが、日本軍が、世界のゴムの9割を供給していたマレーシアとインドネシアを占領した時は、ゴム公社ばかりか、連合軍の兵器工場だったアメリカに、一大ショックを与えた。ストックを使い果たした1年後には、軍用トラックをはじめ、航空機まで動かなくなる計算である。

合成ゴムの研究は、第一次大戦中にも行なわれていた。イギリス海軍に海上を封鎖されたドイツで進められた

当時は、エルザツ・ゴム（代用ゴム）と呼ばれていた。

ゴムの分子も石炭の分子も同じ炭化水素である事に目を付け、石炭からゴムを作り出し、これを、一部のトラックタイヤや、野戦砲の部品に使っていた。

しかし、第一次大戦終結と同時に、その必要がなくなり、研究、生産がストップしたが、第二次大戦が始まると、ドイツは、イギリスの海上封鎖を恐れて、再び代用ゴムの研究を進めていた。

ドイツの合成ゴムは、ブナ型と呼ばれ、ブナNは、油をはじく性質があり、ブナSは、弾力性がある、タイヤのトレッドに向いていた。

グッドイヤーは、創設の頃、ゴム価の暴騰に苦しんだあげく「代用ゴム」として、合成ゴムの研究を手掛けていたが、その生産原価は、天文学的な数字に達し、とても商業ベースに乗るものではなかった。だからといって研究を怠った訳ではない。ドイツのエルザツ・ゴムを研究するため、グッドイヤー技術研究所の、デインズモア技師は、何度もドイツを訪ね、独自の

製造法の研究を進めていた。

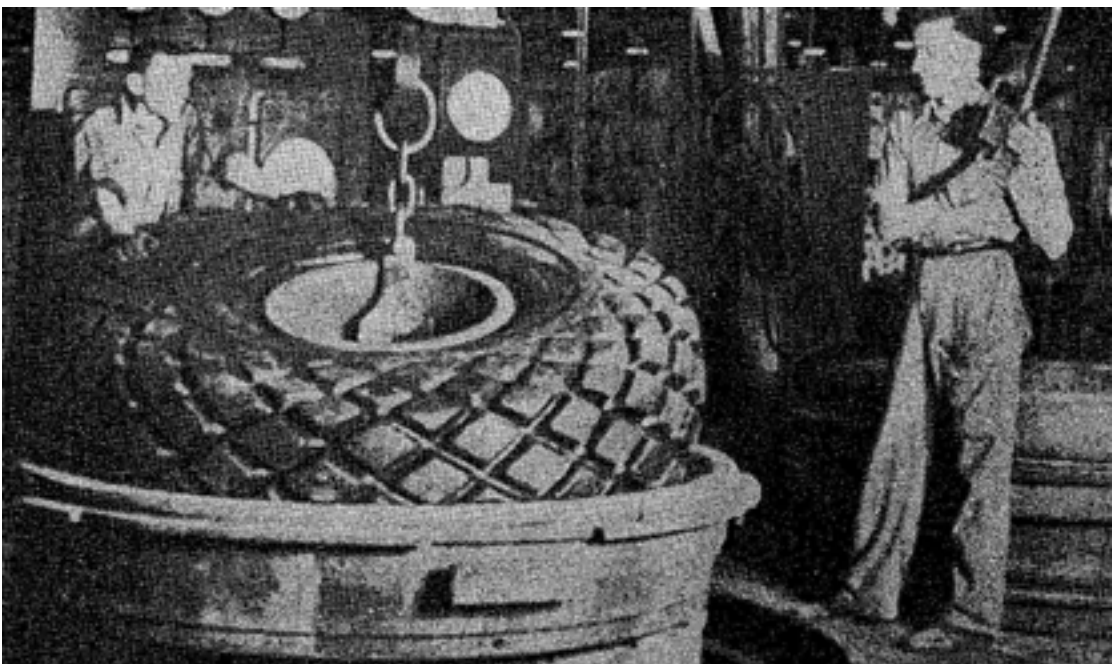
ドイツのブナ型ゴムは、炭化水素の結合には、4時間の反応時間が必要だった。ところが、デインズモア技師は、結合を早めるために、石鹼水による乳合化の方法をあみ出し、15時間で結合させることに成功した。

この方法によるブナ型ゴムは「ケミガム」と名付けられ、1939年には、日産1トンながら、実験工場を持つ程、実用化へ進んでいった。国内でゴムを調達できないアメリカのゴム会社のせつばつまった処置だったが、グッドイヤーは、1940年、このケミガム工場に、40万ドルを投じ、年産2000トンの規模に拡張していった。

6 石油が生んだゴム

ドイツの化学者が、合成ゴムの原料を石炭の炭化水素に求めたのに対し、アメリカの化学者は、同じ分子を石油に求めた。アメリカは、巨大な石油の産出国であり、石油については、どの国よりも知り尽くしていた。

そこで、つきつめたのは、石油が生んだ合成ゴムの原料「ブタジエン」である。簡単に言えば、ハイオクタン



第2次大戦の頃、生ゴム不足から生まれたスチレン・ブタジエン・ラバー（SBR）は、二十世紀のゴムの利用形態を大きく変えていった。グッドイヤーの工場施設も合成ゴムに適した生産方式にエスカレートしていく。



幅広い車種に対応する充実のラインアップ。

乗用車向け Premium ベクター フォーシーズンズ ジェンリー

あらゆる走行性能が進化。さらに快適性も備えたプレミアムモデル。



- シリーズ最高のスノー性能
- シリーズ最高のウェット性能
- 耐摩耗性能
- 静粛性能

VECTOR 4 SEASONS GEN-3



SUV向け Premium ベクター フォーシーズンズ ジェンリー エスユーブイ

あらゆる走行性能が進化。さらに快適性も備えたSUV向けプレミアムモデル。



- シリーズ最高のスノー性能
- シリーズ最高のウェット性能
- 耐摩耗性能
- 静粛性能

VECTOR 4 SEASONS GEN-3 SUV



乗用車向け Standard ベクター フォーシーズンズ ハイブリッド

オールシーズンタイヤのバイオニア。ロングセラーを続けるスタンダードモデル。



- 安定した冬道性能
- トータルバランス
- ウェット性能

Vector 4 Seasons Hybrid



商用車向け ベクター フォーシーズンズ カーゴ

四季を通じてビジネスをサポート!アウトドアレジャーにも最適!



- 冬のビジネスの安心感
- 夏も安定した走行
- 耐摩耗性能
- 高い泥道走破性

VECTOR 4 SEASONS CARGO



オールシーズンタイヤは冬用タイヤ規制時においても走行可能なタイヤです。

■路面適合イメージ

路面状態	スタッドレス タイヤ	オールシーズン タイヤ	夏タイヤ
積雪路面	○	○	×
凍結(アイスバーン)	○	△	×
通常路面	△	○	○
ウェット	△	○	○

冬道の走行について チェーン規制*1 ▶ チェーンを装着。
冬用タイヤ規制 ▶ 走行が可能です。*2

*1: 1:1かかるタイヤ(スタッドレスタイヤ含む)もチェーン装着が必要となります。チェーン規制に備えチェーンを携行ください。*2: 乾燥路面と同様の性能を保證するものではありません。速度等、雪道での運転には十分ご注意ください。

▲スタッドレスタイヤではありません。過酷な積雪・凍結があるエリアで走行の場合、スタッドレスタイヤをお奨めします。



空機用ガソリンの入ったタンクの底に溜まる、プロポヨした不純物が「ブタジエン」である。「ブタジエン」は、石油ばかりか、石炭、石灰石、天然ガス、アルコールからも作れる。「ブタジエン」の中には、炭化水素の分子が、たくさん含まれている事もわかった。問題は「ブタジエン」から、ゴムの持つている弾力性を生み出せば良い訳だ。これは、ゴムを構成する炭化水素の分子自体にあるのではなく、分子同士の間隙に詰まっているブタジエンの配列を変える媒体が何か発見できれば良い訳である。同じ石油から採れる、エチレンやコルターールから、ベンジンを作り出す事ができるが、このベンジンの中には含まれているスチレンという物質は、色々な分子の結合状態を破壊する性質を持っている。化学者達は、このスチレンの破壊力に注目した。

このスチレンによって破壊され、再結合する現象は、ポリマライゼーション(重合)と呼ばれ、その結果からできるラテックス(牛乳のような乳液)を固めると、天然ゴムに似た性質のある物質が生まれる。これを学名「スチレンブタジエン・ラバー(SBR)」という合成ゴムになる訳である。この化学者達の成果は、アメリカ政府を動かした。戦局は、真珠湾の痛手を益々深め、ついに、シンガポールも日本の虎、山下將軍の手にかかり「イエスカノーカ」の急追した名言のもとに陥落してしまった。その時のアメリカは、南方資源に替わる合成ゴムの本格的生産計画を立てなければ、戦局の転機は求められなかった。そこで、アメリカ中の化学、石油、ゴム会社を動員して、合成ゴム生産計画を立てた。1942年2月の事である。

スチレンと「ブタジエン」を合成して合成ゴムを作る。残りの中小ゴム会社は、ふたつの国策会社に吸収して合成ゴムを生産する。というプランだ。石油会社や化学会社のスチレン「ブタジエン」の生産工場は、石油の産地テキサス州に集中しているため、グッドイヤーは、アクロンに生産能力、年産、3万トンの工場、カリフォルニア州ロサンゼルスと、テキサス州ヒューストンに、それぞれ、年産6万トンの工場建設に乗り出した。政府が持つ51の合成ゴム関係工場の建設を同時にスタートさせ、あと1年分しかないゴムの補給に真剣だった。この1942年に生産された合成ゴムは、3500トン。戦争も不利なら軍需生産も氣勢が上がらなかつた。こうして、次の年には、10万トンまで生産が上昇したが、この時には、アメリカの天然ゴムストックは、底を尽き、1カ月分にも足りない、6万トンしかなかった。もし、合成ゴムの生産が急ピッチに進み、1943年1月1万トンから、翌年の、月産7万トンまで追いつかなかつたら、アメリカの飛行機は、滑走路から飛び上がる事はできず、総反撃のチャンスが失っていたかもしれない。まさに太平洋戦争の勝運をかけた合

成ゴムの開発と生産という事になる。(つづく)

Non-Fiction

GOODYEAR STORYYS #9



この「グッドイヤー物語」は、月刊タイヤ、1969年7月号から1970年5月号までに連載された記事である。

当時、世界のタイヤメーカーであったグッドイヤーの軌跡を記したものである。

※当時の記事を再現しているため、現在と違った表現を使用する場合があります。

渡辺城一郎氏著

【第9回】

コンバット・タイヤ

1 コンバットの自信

リメンバー・パール・ハーバーの合言葉のもとに、アメリカの資本主義は完全に息を吹き返した。ニューディールの導入した「完全雇用」は、戦時経済の旗のもとに国民総生産の45%は、国防支出を中心とする連邦政府支出に変わってきた。1939年8月に戦時資源局を設けたが、この種の中央機関は、全面的な戦時経済の移行にともない、生産管理局、戦時生産安定局、戦時動員局などに改組、また新設されていた。

戦争のための動員は、国民全体とその生活の全てにかかり、兵役に従事した男女は、1500万を超えた。老齢のために引退した労働者も、10代の少年も生産に加わり、婦人も従来は適さないと考えられた分野にまで従事していた。

知識人、学者もその特性を活かして、情報活動、敵国分析に日夜を費したが、そのうち科学者たちは、原子爆弾の開発に代表される目覚ましい活躍もあった。1945年7月16日、ニューメキシコのアラモゴルドの原野で、人類初の核実験も行われたが、このスタッフには、アインシュタイン、オッ

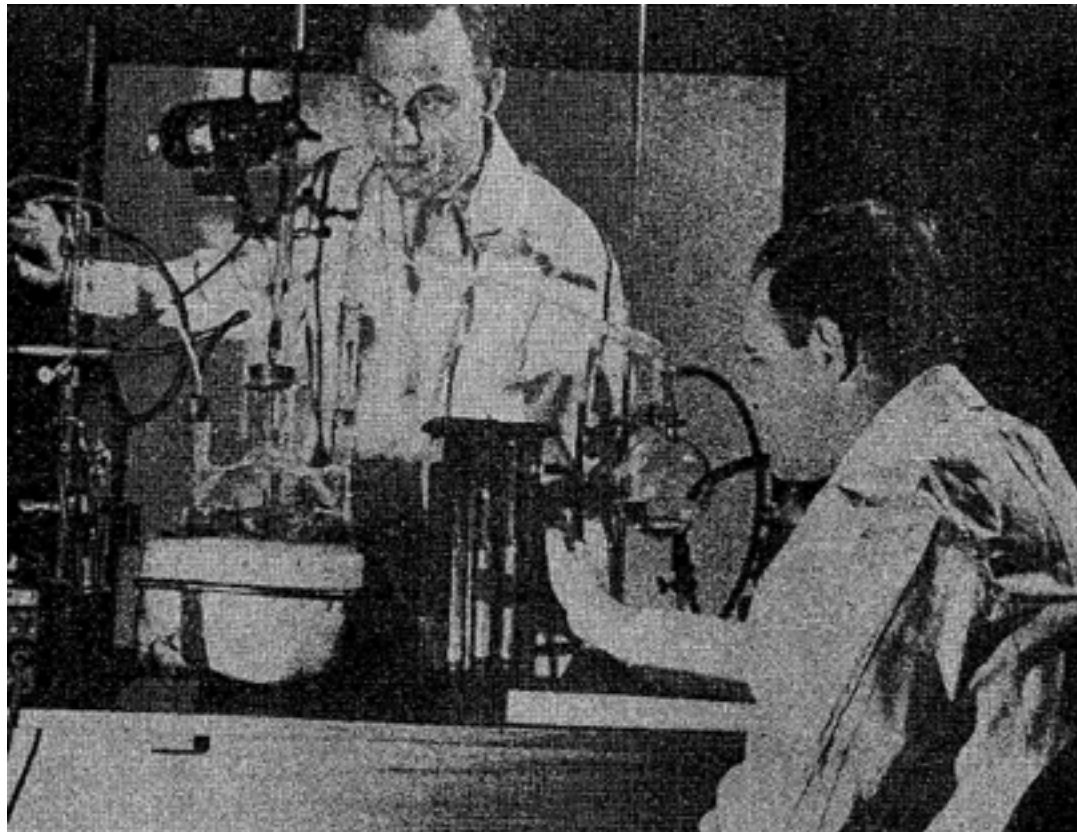
ペンハイマーといった国際的な多数の科学者の協力があつた。

アメリカの生活は、一定の耐乏と制限を余儀なくされ、政府は物価・賃金・家賃などの統制を行い、いくつかの物資の配給制度も採用していった。

もつとも、当時の日本の戦時生活から見れば、不自由の少ない生活であつたかもしれない。歴史家は、当時の状態を指して、結果的にキング・オブ・アメリカ、もしくは、ミリタリーインダストリアル・コンプレックス（産軍相互依存体制）の原形という経済学者もいるが、こうした中で、ゴムの軍需的利用度はかなり高いものだった。

日米開戦の年、1941年12月のアメリカのゴムストックは、1年分に当たる、1000万トンしかなかった。そして、マレーシア、インドネシアの生産地は、日本軍に占領され、生ゴムの補給は絶望といわなければならなかつた。そこで登場したのが、合成ゴムである。

戦時資源局が、アメリカ中の化学、石油、ゴム会社を動員し、合成ゴム生産に乗り出した事は、今までの回で詳しく触れた通りであるが、生産は思わしくなかつた。膨大な設備と人材を投じて動き出した国策会社が、1年間にわずかに、3500トンの合成



第二次大戦直後、アメリカのゴム不足は予想以上に深刻だった。政府は合成ゴムの量産化を計画、グッドイヤーの技術陣も「打倒ゼネラル・ヤマシタ」を合言葉に研究を進めていった。

ゴムを生産しただけだった。

「ゴムがなければ、軍事機動力はス
トップしてしまう。」

軍需生産部門に、独裁権力を持つ、
バルーク委員会の顔ぶれは、テンプル
を叩いて議論した。

「ジャップに頭を下げて、ゴムを売っ
てもらおうのか。」

「ヨーロッパの広大な大陸を、アメリ
カ陸軍は、這って進撃するのか。」

「グライダーの爆撃機でも作れとい
うつもりなのか。」

ある者は、コロンプスのゴムの発見さえ
うらんだほど問題は深刻だったのだ。
そして、その委員の胸のなかには、5

年前の1938年5月、ヒトラーが
ウォルフスブルグに「国民車工業株式
会社」を設立した時の演説をよみが
えらせて「この偉大なアメリカの頭脳
がなぜ、なぜできないのか」と自問す
るのだった。

ヒトラーが、オーストラリアに次ぎ、
チエコスロバキアへ進撃を準備した頃、
株主はたった1人という「国民車工
業」の礎石のすえつけ式が行われた。
ヒトラーは、黒い制服の親衛隊に囲
まれながら、マイクの前に立った。そ
して「この工場から生まれる車は、や

グッドイヤーの黄金時代を築いた、リッチフィールド
会長（写真右）と、トーマス社長（写真左）。



リッチフィールドは、将校達に会議の
中断を告げて、外へ出た。

「どうした………わしに徴兵局からの
お呼びでもあったのかい」

太い葉巻をくわえ直しながら、彼に
一息与えさせてみた。20年以上もグ

ッドイヤーで苦勞をともにした仲だ。
他人が見れば、信じ合った親子の様で

もある。トーマスの黒いクツ先が、ほ
こりをかぶっていたのは、こっけいに見
えた。

「今度は、どちら様からのオーダーで
すかね」

リッチフィールドは、トーマスのやって
きた理由が、至上命令である事を素
早く読みとって言葉を続けたのだ。

「スチレン・ブタジエン・ラバーですよ。
全力を挙げているのだが、今バルーク
委員会からお見舞いがやって来たん
ですよ」

お見舞いというのは、国家防衛諮問
委員会が合成ゴム生産の遅れに業を
にやし、爆弾声明を出したのだ。

政府の合成ゴム生産で動員されたグッ
ドイヤー、グッドリッチ、ファイアス
トン、USラバーのゴム各社、それに、
ブタジエンを作る、スタンダード、シ
ェル、シンクレア、サン、シチーサーピ
ス、フィリップ、スハンブルの石油会社、
スチレンを受け持つ、モンサント、ダ

ウ、コッパース、カーボン、カーバイト
の化学会社の総監督として、エニオン・
パシフィック鉄道会社の社長、ジェファ
ーズを指名した事だった。

トーマスの説明を聞いて、リッチフィ
ールドはうなずいた。

「それは良い、彼なら横のつながりに
強い。ゴムの事は知らないだろうが、
全国に散っている51の会社を同じリズ
ムのレールに乗せる事はプロに違いな
い」

「私もそう思った。急激に軍需に叩
き込まれたせいかな、アメリカの戦力
は、工業家の技術に依存した生産競
争（ウォオ・オブ・プロダクション）に
はまりこんだようだ」

現代ならさしあたり「水平思考」が
必要である、という見方になろう。
リッチフィールドは、トーマスの肩を抱
く様に監督室へ足を向けた。

ソファアの上に丸められた軍用毛布、
灰皿に盛り上がった吸殻の山、打ち
かけのタイプライター………にも戦
争がある。

「会長、国防委員会が、グッドイヤー
に求めているのは、鉄道屋シエアーズ
を補佐するために、ディンズモア君を
提供しろ」という命令も来ているん
です」

がて民族の足となって働くであろう。
また、喜びも与えてくれるであろう。
余は、この車をKDF（喜びを通して
の力という意味）と名付ける。ドイツ
国民の力によってつくり出されたこの
計画は、必ずやドイツ国民に喜び
をもたらすであろうから、余は、ドイ
ツ国民の名において礎石をすえるもの
である」と説いたものだ。

自動車といえばタイヤ。ドイツには、
そのゴムがないはずだ。しかし、この
日のヒトラーは自信たつぷり、微笑
みすら浮かべていた。第一次大戦中、
イギリス海軍に海上封鎖され、生ゴ
ムの輸入を閉ざされた苦い経験がド
イツにはあった。同じ事を繰り返すヒ
トラーではない。科学者は、ヒトラー
の構想に因應るべく代用ゴムの道を開
いていた。

ヨーロッパを恐怖に落とし込んだドイ
ツの電撃作戦が油にのった1940年
「ヒトラーのほほえみKDF」がペール
を脱いだ。

水平対向式4サイクル4気筒空冷
995CC、ガンリン機関、23・5馬
力/毎分3000回転、圧縮比5.6、
全長4.2mホイールベース2.4m、総
重量650kg、燃費100kmにつき、
6.5ℓ、最高時速100km、搭載量
大人4人、子供1人、荷物50kg、そ

グッドイヤーの新製品を一手に掴んで
いる大黒柱であり、ロサンゼルス、ヒ
ューストンに新設した、グッドイヤー
合成ゴム専門工場の中心人物である。
「そいつは困ったな」

「新工場が足場もはずさないうちに、
始動したのも、ディンズモアの研究に
支障があつてはならない……と判断
したからだったんですが」

トーマスはここで言葉を切った。
国策も大事だが、グッドイヤーの社
長としての立場もある。

「トーマス、見たまえ、ここが私の部屋
だ。カーキ色のベッド、カーキ色のシ
ヤツ、そしてランチボックスもUSアミ
ーだ。タイヤを作ったこの手は、1万
人の従業員と一緒にコンドル（爆撃機）
を作っている。結構な事に、軍服を着
た株主さんが暖かく見つめてくれてい
る。もちろん、トーマスも同じだろう」

ひとつひとつ区切るように話を始め
た。というより、自分自身で改めて
グッドイヤーを確かめているといった
方が良いかもしれない。

「ルースベルトは政治家だが、戦争屋
ではない。しかし、彼にはその結果が
招くアメリカの前途を背負う責任が
ある」

トーマスには、リッチフィールドの言お
うとしている事は、百も承知している

2 「至上命令」 合成ゴム生産

リッチフィールドは、まだペンキの乾
いていない新設の航空機部品工場で、
技術将校達と、複雑な生産工程を打
ち合わせていた。

グッドイヤーの社長の席を片腕のエド
ウイン・J・トーマスに譲り、会長と
して後進を見守る立場にあつたはずだ
が、今は、グッドイヤー会長というよ
り、戦争遂行の最高メンバーの1人
でもある。

秋だというのに、どんより曇った日
である。まるで、アクロンの町が煤煙で
包みこまれた、憂鬱な感じである。

一台のジープが、集荷広場を横切つて
急ブレーキをきしませた。MPに付
き添われたトーマスが、一片の電報を
合図のように振つて入ってきた。

トーマスが、こんなに慌てて来る事は
珍しい。

が、現実には膨れ上がったグッドイヤーの規模、それがワシントンという株主の命令であったにしても、要求が大き過ぎると身体がなかに風が吹き抜けるような不安さが芽を出してくる。「戦争は十年と続かないよ、この1、2年がヤマだ。戦争は終るよ」

3 トーマス社長の決断

トーマスは、この言葉に忘れていた自分を取り戻した。

「……………」

胸の中で、自分に言い聞かせた。

「会長はさすがだ。私は自分の責任の重さに溺れていたんだ。アメリカは勝たなければいけない」

「戦争は終わる。再びもとの赤字会社グッドイヤーに戻るのか、そうじゃない。世界は大きく変わっていく。人生には、行き詰まりというものがある。それが経営者であっても、芸術家、労働者であっても、それぞれの生き方の行き詰まりがある。トーマスは、このとき、行き詰まりの壁を破ったのだ。もし、この殺風景な部屋での数時間がなかったら、今日のグッドイヤーはなかったかもしれない。」

「間もなく帰るが、ディンズモア部長

に待っているように伝えてくれ」
アクロンの本社は、すでに三交代勤務制をとっている。

オフィスの気だるいムードはない。

「はい、社長、ディンズモア部長は研究室ですが、確かにお伝えします」
張りつめた空気が、そのまま電話に伝わってくる。

「そうだ、けさ情報部から届いたデータだが、ディンズモアにも見せといてくれ」

リッチフィールドは、秘密書類のケースから一束の書類を出した。

ドイツの合成ゴム生産情報である。

アメリカのゴム工業力をすべて動員しても、一年間に3500トンしか合成ゴムを生産できなかったものをドイツは、それを大きく上回る7000トンの実績を持っていた。さらに、生産は拡大される情報も付記してあった。ドイツばかりではない、ソビエトでも、ブタジエンをナトリウムを用いて重合させた合成ゴム「SKB」の大量生産に取り組んでいるという。

4 打倒！ヤマシタ

ゴム産業の総監督に任命されたジエフ・アースは、全国に散在している51の組織の再編成と、必要な物資と人員を確保するために「あらゆるものに優先する」権限をとった。

彼には、合成ゴムを作る科学知識より、どうしたら合成ゴムの量産化が図れるか、というコンベア作りが使命であると考えた。長い鉄道経営で身につけた才能、いかに人を使い、いかに物資を動かすか、という大局的な立場でものを考える指導者でもあった。

彼は出頭したディンズモアを、ためらう事なく、ゴム副監督代理に任命、そして、ゴム産業委員長として、合成ゴムの技術部門に専念させる事にした。

技術といつても、試験管とにらみ合うような学術的なものではない。

ゴム、石油、化学の各社が持っている財産というべき特許や、技術の交換問題、総合計画に基づく中枢機関の設立など、短期日では解決できない難問の山積みである。

しかし、共通の合言葉があった。

「ゼネラル・ヤマシタをシンガポールか



全ての物資人材が他の産業より優先された戦時下の兵器工場—
グッドイヤーの従業員達

ドイツの合成ゴム生産量 (単位: Mトン)					
年	1937	1938	1939	1940	1941
品 種 および工場名					
ブナS (SBR) Schkopau Hüls Ludwigshafen Leverkusen	2,110 (建設予定あり)	3,994 —	20,173 403	34,899 2,045 193	40,705 25,020 164
小 計	2,110	3,994	20,576	37,137	65,889
ブナN (NBR) Leverkusen Hüls	400 (建設予定あり)	640	1,126	1,898	2,631
数字ブナ (ポリブタジエン) Schkopau	637	848	649	1,431	1,955
合 計	3,147	5,482	22,351	40,466	70,475

ら叩き出せ」

「公ラ切り刀でゴム園を荒らした張本人への報復は、合成ゴムの量産化しかない。」

「ヤマシタに負けるな」とディンズモアは、合成ゴムの出発点に戻ってみた。確かに合成ゴムは、天然ゴムに比べ弾力性が劣っている。暑いとベトつき、寒いとポロポロになる。タイヤを作る時、コード布をシンにしたゴム布（ブライ）を重ね合わせるため、ガソリンを少し塗ると、ゴムの張り合わせが楽になるが、合成ゴムはガソリンにとけてしまう。チューブの張り合わせ目もはがれてしまう。合成ゴムのタイヤは、熱を発生しやすく、初期のもの、トラックにつけて工場をスタートしたとたん、最初のカーブでタイヤが爆発してしまう状態だった。天然ゴムを混ぜてみた、トレッドだけを天然ゴムにしてみた。

この実用化への遅い歩みも、国防計画で一本化された組織の知恵が解決してくれた。

1943年、アメリカの合成ゴムは、20万トンに上昇、軍用タイヤ500万本が生産されたが、戦争は、もっと膨大な生産を要求している。

個人の家庭から供出された古タイヤを更新、凍結されていたタイヤ各社

のストック放出など、最後の手段まで講じて、合計1200万本のタイヤが前線に運び込まれた。戦争前のアメリカのタイヤ消費量は、年間5000万本と見られていたのに比べれば「弾薬送れタイヤ送れ」の声は、後を絶たない悲痛なものだった。こうして急がれた合成ゴムの生産計画は、ようやく軌道に乗り、次の年には、年間、80万5000トンに拡大され、タイヤ産業の国防生産計画は、ようやく確立されていった。

5 企業のエネルギー

アメリカ政府が合成ゴムの生産プログラムのために投資した額は、6億700万ドル（1945年現在）に達しているが、生産体制の整った1943年後半には、本来のタイヤの生産もピッチを上げなければならな

の誰からも疑われる事もなく、信頼さえ持たれていた。リッチフィールドが探し求めていた新しい後継者のタイプ、つまり「万人のエネルギーを正しく導く事のできる人物」を育てる事に成功したのである。このトーマスが、30歳の若さでカリフォルニア工場総支配人に任命され、いわゆる出世街道の第一歩を踏んだ時、グッドイヤーの経営理念を身につけていた。

「決して人に命令せず、部下の意見のうち正しいもののみを採用する」
マンモス企業グッドイヤーは、この時点でに新時代のビジョンを培っていたのだ。(つづく)



一年中、履き替え不要
グッドイヤーのオールシーズンタイヤ
VECTOR 4 SEASONS
シリーズ

幅広い車種に対応する充実のラインアップ。

採用車向け Premium ベクターフォーシーズンズ ジェンズリー

あらゆる走行性能が進化。さらに快適性も備えたプレミアムモデル。

セダン ワゴン ミニバン

シリーズ最高のスノー性能
シリーズ最高のウエット性能
耐摩耗性能
静粛性能

VECTOR 4 SEASONS GEN3

SUV向け Premium ベクターフォーシーズンズ ジェンズリー エスユーブイ

あらゆる走行性能が進化。さらに快適性も備えたSUV向けプレミアムモデル。

SUV

シリーズ最高のスノー性能
シリーズ最高のウエット性能
耐摩耗性能
静粛性能

VECTOR 4 SEASONS GEN3 SUV

採用車向け Standard ベクターフォーシーズンズ ハイブリッド

オールシーズンタイヤのバイオニア。ロングセラーを続けるスタンダードモデル。

セダン ミニバン SUV

安定した冬道性能
トータルバランス
ウエット性能

Vector 4Seasons Hybrid

商用車向け ベクターフォーシーズンズ カーゴ

四季を通じてビジネスをサポート！アウトドアレジャーにも最適！

バン トラック ワゴン

冬のビジネスの安心感
夏も安定した走行
耐摩耗性能
高い泥道走破性

VECTOR 4 SEASONS CARGO

オールシーズンタイヤは冬用タイヤ規制時においても走行可能なタイヤです。

路面状態	スタッドレス タイヤ	オールシーズン タイヤ	夏タイヤ
路面状態			
シャーベット	○	○	×
積雪	○	○	×
凍結(アイスバー)	○	△	×
通常路面	△	○	○
ウエット	△	○	○

冬道の走行について

チェーン規制*1 ▶ チェーンを装着。
冬用タイヤ規制 ▶ 走行が可能です。*2

*1 積雪が深い場合はスタッドレスタイヤやチェーンも装着が必要となります。チェーン規制に備えてチェーンを装着してください。*2 冬用タイヤ規制に備えてチェーンを装着してください。また、チェーン装着と積雪の性能を確保するものではありません。凍結時、雪道での運転には十分に注意ください。

▲スタッドレスタイヤではありません。
選定した積雪・凍結があるエリアで走行の場合、スタッドレスタイヤをお勧めします。



かった。大任を果たしたジェファースは、自分の鉄道社長に帰り、デインズモアもグッドイヤーに戻って来た。トーマスは、彼のために、開発研究担当副社長の席を与え、その労をねぎらったが、待ち構えていたのは、コンバットタイヤ（戦闘用タイヤ）の開発だった。一口にいうと、弾丸があたってもタイヤの内部の補強ゴムで、さらに一〇〇㎞くらいは走れるという、いわば、チューブレスタイヤの原型ともいべきタイヤだった。このため、グッドイヤー航空機部門のふたつの工場を再びタイヤ工場に転換させ、新工場ふたつを新設する政府命令を受けた。拡張費は1億7000万ドル、それでも需要に追いつかないという戦局だった。トーマスは、この事態の中から、タイヤ産業が大きく転回していく事を悟った。リッチフィールド会長がつぶやくように語った一年前がよみがえってくる。

「戦争は終るよ……」
「2、3年がヤマだ……」
国防予算で膨らんだグッドイヤーが、その時はどうなるか。トーマスの胸中には、合成ゴム、航空機を母体にした青写真が描かれていた。もちろん、リッチフィールドの構想も同じであるが、彼が、トーマスにゆだねた夢は、戦後のグッドイヤーを、世界最大のタイヤ会社にしたければかりか、アポロ計画を始め、ミサイル開発など、アメリカの国防政策に参画する重要なポジションを得る基盤となっていた。リッチフィールドが、1940年にトーマスを社長に推薦した時

「ひとりの天才的経営者よりも、エネルギーと積極性に富んだ1000人の平凡の方が長期的には勝利を得る。天才はいずれ衰える。しかし、会社は、天才経営者を広告で募集する事はできない」
と述べ、集団エネルギーの指導者としてのトーマスの力量を高く評価していたが、その期待通り、1946年に退職した時の売り上げは、18億ドル、実に、就任当時の2億ドルの約8倍という実績を挙げている。

トーマスは名門の出でも、学歴の人でもない。実業高校で習った速記とタイブを頼りに、18才でグッドイヤーに入社という平凡なスタートだった。そしてリッチフィールドが、カリフォルニア工場長になった時、秘書として、彼のエネルギーは燃え上がった。

絶えず工場長と接触し、自分の判断が正しくなる様に、自分で自分を訓練し、未知の科学の分野までも勉強した。また、秘書として、工場の隅から隅まで走り回り、超人的努力によつてリッチフィールドのレベルまで知識を広げていった。

こんなエピソードがある。工場長が不在のとき電話があった。トーマスの返事はこうだ。

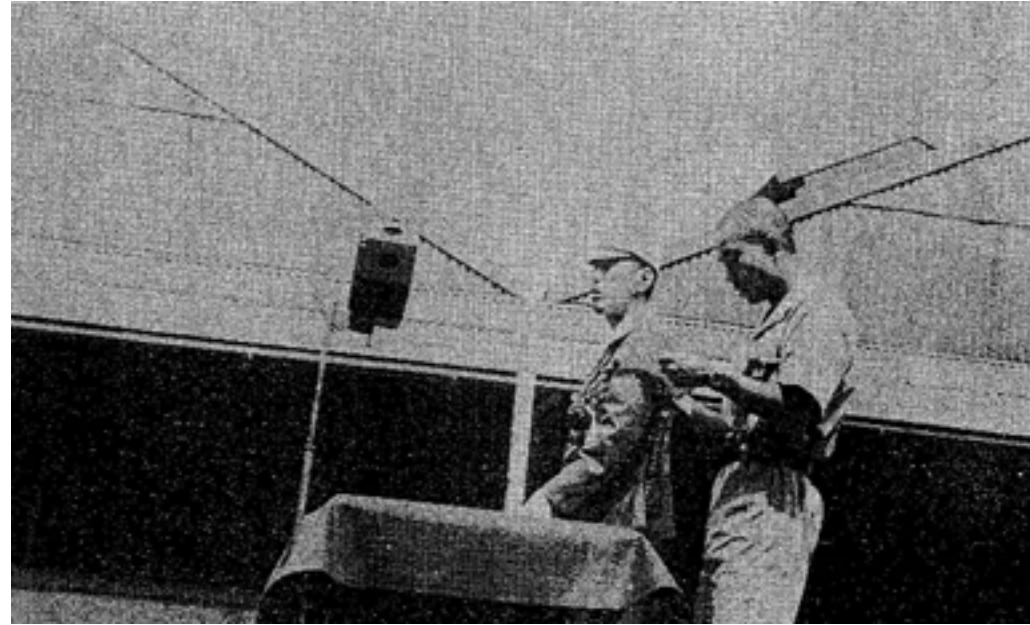
「ただいま工場長は不在ですが、できるだけ早く工場長の返事をお知らせ致します」
そして、六年目からはこうだ。

「工場長は、これこれと命じるはずですが、私が責任を持ちますから、仕事を進めてください」
もはや口述された事を他人に伝える秘書ではなく、リッチフィールドの分身としての役目を充分果たす事ができた。

こうした権限外の事を行っても、工場

Non-Fiction

GOODYEAR STORYYS #10



「諸君の努力により、軍用タイヤの生産は所期の目的に近づいてきた」と訓辞する監督官・扇谷大尉。

ジャワ島ポゴールの朝日は、タイヤ工場のトタン屋根に照り映えてまぶしいばかりにさし込む。
(日本グッドイヤー扇谷専務の所蔵から)

この「グッドイヤー物語」は、月刊タイヤ、1969年7月号から1970年5月号までに連載された記事である。

当時、世界一のタイヤメーカーであったグッドイヤーの軌跡を記したものである。
※当時の記事を再現しているため、現在と違った表現を使用する場合があります。

渡辺城一郎氏著

【第10回】

日本との接点

め、2本目はマッカーサーと使い分け
た。そして振りむくと後方で調印を
見つけていたウエンライト將軍に一本、
パーシバル將軍に一本それぞれ渡す
と、ニコリうなずいた。ふたりとも
南方では日本軍に痛めつけられたう
え。捕虜となつて苦勞しているが、そ
れをねぎらう意味の記念品であろう。
マッカーサーの参謀達は、この思いや
りに胸を打たれる者があつた。特に、
物資調達担当の参謀達にとつては、南
方基地を手放した時の口惜しさが、
昨日のように、よみがえつていた。
日本軍が南方戦線の攻撃を急いだの
は、豊富な天然資源の確保にあつた。
アメリカは、この南方の敗北によつて、
補給源を絶たれ、民間需要はもとよ
り、軍需にも大きな打撃を受けてい
た。
生ゴムの不足は、さらに深刻だつた。
グッドイヤーをはじめ、大手のタイヤ
会社は、軍需生産のために、戦前を
はるかに上回る規模に膨れ上がりな
がら、民間人には一本のタイヤも配
給されなかつた。タイヤが使えないと
いう事は、車が走らないという事であ
る。
戦場の参謀たちは、絶えず要請を続
けていた。「弾丸送れ、タイヤ送れ」
と、それでも充分な量は補給できな

かつた。
あるレポートが届けられた。
「アメリカの国力は、自動車の発達に
より大きく塗り変わった。今はその自
動車を支えるタイヤの民間補給はゼ
ロである。それでも自動車はハイウエ
ーを走らなければ、銃後の備えを固
める事はできない。戦場にタイヤを
送るために市民達は、タイヤ販売店
にかけつけている。自分の車からタ
イヤをはずそうというのではない。「ど
うしたらタイヤを長持ちさせるか」
という事を相談するために訪れたの
だ。結論はこうだ。
① 最高スピードを50kmに抑える。
② プレーキをまったく使わない。
③ 頻繁に位置交換を行わない、摩耗
の進行を押える。
信じられないだろうが、こうしなけ
れば、自動車はスクラップになるだけ
だ。タイヤ販売店は、更生タイヤ店
に商売替えをしたり、廃業、転職し
ているのが実情である」
読み終わった参謀たちは、答える言葉
もない。自給自足、戦場が拡大され
れば、補給を待つより早い場合があ
る。そこで考案されたのが「浮かぶ
タイヤ工場」である。参謀本部の要
請によつて、4000トン級の軍艦十
数隻が改装された。船内ではパンク

1
戦艦ミズーリ号は、歴史的な一瞬を
迎えようとしている。甲板には長
方型のテーブルが持ち出され、その上
にブルーの布とマイクが数本、四年間
の戦争の終結を、今や遅しと待ちわ
びている。
ニミッツ提督、ハルゼー將軍、英国代
表フレージャー、ソ連代表テレビヤンコ、
中国代表徐永昌、それにパーシバル、
ウエンライトの両將軍の顔もそろつた。
タラップから重光外相が重々しい表
情で現われた、マッカーサー元帥がゆ
つくりした口調で演説を始めた。
「平和を回復すべき厳肅なる協定を
締結するため、この場所に集まつた。
過去の流血と蛮行から、より良い世
界、自由と寛容および正義の実現の
ために捧げられた世界が打ち立てら
れる事こそ、私の最大の望みであり、
人類の望みである。——私はここに日
本国天皇、日本政府ならびに、日本
国大本営代表に対して、降伏文書の
調印を求めるものである」
口を固く結んだ日本の重光外相は、
二冊の調印書にサインを行ったが、最
後のマッカーサーは、ポケットから四
本の万年筆を取り出してサインを始
めた。最初の一本は、ダグラスと認

修理はもとより、あらゆる種類のタイヤが更新できる施設が施され、使い捨てにされていた戦場のタイヤの復元作業が行なわれはじめた。

1945年9月2日の夕刻、相模湾上には、調印を終えたミズーリ号を始めとする連合軍の太平洋艦隊が勢揃いをしていった。

遠く富士山を望む、この海の夕焼けは、焼け野原の日本がそこにあるとは信じられないほど美しかった。3年前コレヒドールからかろうじて脱出「アイ・シヤル・リターン」の名句を残したマッカーサーにとって、待ちに待った日である。

彼は就寝前もう一度、参謀たちを集めたが、最後に確かめた。

「タイヤ・バージ(タイヤ船)は、大丈夫か」

ジープを中心とした機動力が、全てに優先する日本占領作戦である。その足に支障がきたしたのでは、とつかえしつかない。相模湾に浮いた巨大な艦隊の片隅に、漂う4000トンのタイヤ・バージに大きな責任と使命がかかっていた。

日本降伏！

このニュースをオーストラリアのシドニーで聞いたアメリカ軍の軍政官H・A・

ハドレーは、飛び上がって喜んだ。ラジオに聞こえるように聞き取っていた時、軍司令部から電話がかかった。

「OK、お待ちかねだった。ありがとう。」

「すぐ行く」ジープにかけ乗ったハドレーは、軍司令部のあるシドニー空港に駆けつけた。既に十数人の将校たちが、日本降伏の話題をはずませていた。

ハドレーの頭のなかは、3年前、日本軍の進撃でやむなく撤退したジャワ島の事で一杯だった。彼はグッドイヤーの本社から派遣された軍政委員で、ジャワ島のグッドイヤー・ボゴール工場の責任者であった。もちろん、ウエンライト將軍の率いるフィリピン連合軍の機動力を補給する役目である。ようやく現地従業員の技術養成を軌道に乗せ、日産400トンまでこぎつけたところだった。当時連合軍の兵力は、陸軍1万8000、海軍および海兵隊2500、フィリピン陸軍6万、フィリピン義勇軍8000、合計8万5000人であった。この戦力を保つだけのタイヤは、とて

もボゴール工場の生産だけでは焼け石に水、第二、第三の原地生産工場が必要とされ、ハドレーは、その建設に奔走していた。

しかし、真珠湾ショックの10時間後、本間雅晴中将の率いる日本比島派遣第十四師団の猛攻の前に、ジャワでの現地生産を断念せざるを得なかった。1943年1月、マニラは墜ち、4月にはパターソンも陥落、キング少将ら3万5000のアメリカ軍が捕虜となった。

続いて5月にもコレヒドール要塞のウエンライト中將も降伏、ただ1人、頼みのマッカーサーもオーストラリアに脱出してしまった。目を閉じて描く3年間である。

「再び、私の出番がきたのだ」ニュースを聞いた時から、感じていた。撤退の時、再び戻ってくる日のために、電源、配線関係だけを破壊してきたが、きつと荒れ果てている事だろう……しかし、再建しなければならぬ。これからのプランが次々と湧いてくる。

「敬礼！」
作戦室のさわめきはピタリと止まる。参謀達から日本のポツダム宣言受諾のいきさつが説明され、これからの活動方針が命令されていた。

て敬礼をする。予期しなかった事だ。銃を構えていた事が、むしろ恥しかった。

「私が責任者です」

1人の将校が胸を張って前へ進んできた。彼は、腹切刀を手を下げていたが、ここでも警戒心は少しも出てこない。同行した海兵隊員達は、珍しそうに見守っている。

「日本陸軍大尉、扇谷銚吾である。ここに居る日本人のうち、軍人は私と、そこに控えている4人の兵士だけで、ほかは民間人である事を、まず、報告しておきたい」

「承知した」

思わず応えてしまった。これでは、まるで対等の立場である。ハドレーは素早く計算した。工場再建には、この日本人の協力があれば、より短期日で再開できるだろうと。そのためには、自分から日本人のために協力してやらなければならぬ。

「ギヤブテン扇谷、では工場を案内してもらおうか……」

工場に足を入れてみて、ハドレーはびっくりした。きちんと整頓された施設、しかも、苦い思いのある電源装置も昔のままに復元してある。む

「ハドレー君は、ジャワ島周辺の軍需施設の復旧のため、日本軍との施設引き受けを担当してもらいたい」連合軍フィリピン解放軍の命令である。空港には彼のための「B17」機が待機していた。

地域的に日本軍の反抗がある——という注意を受けたハドレーの接收隊は、完全装備の機動班を先頭に、ボゴール工場に入った。首筋から無意味に汗が噴出する。時折、山中から砲撃音が聞こえてくる。土人たちはうつろな眼差しで、ハドレーたちを迎えている。その中に彼が作業を教えたM少年の顔も混じっている。救われたような気持ちだが、彼の胸をかすめ、4年前、慣れぬ現地語を使いながら建設したタイヤ工場が目の前にある。だが、最初に想像していた荒れ果てた姿ではなかった。丸腰の日本人兵士や、軍属たちが、昔のオフィスの前に整列している。

「これが、アメリカを脅かしたジャップか」

と、つぶやいてみたものの、少しも敵対心がわいてこない。

「私は、この工場を接收してきたアメリカ軍政官ハドレーだ。代表者は誰か」日本人たちは、初めて私の方を向い

しろ、以前より設備が充実していた。暑い工場の中に、爽な涼風が吹き込んだような感じだ。

ほんの1時間ほど前までは、荒れ果てた工場の責任を、とことんまで追及してやろうと、考えていただけに、日本人を見直さなければならなかった。

この後、粗末な容器ながら、日本茶の接待があつたが、ハドレーには、日本人達に質問……いや、教えてもらいたい事が山程できた。

扇谷大尉は直立して、2人の人物を紹介した。

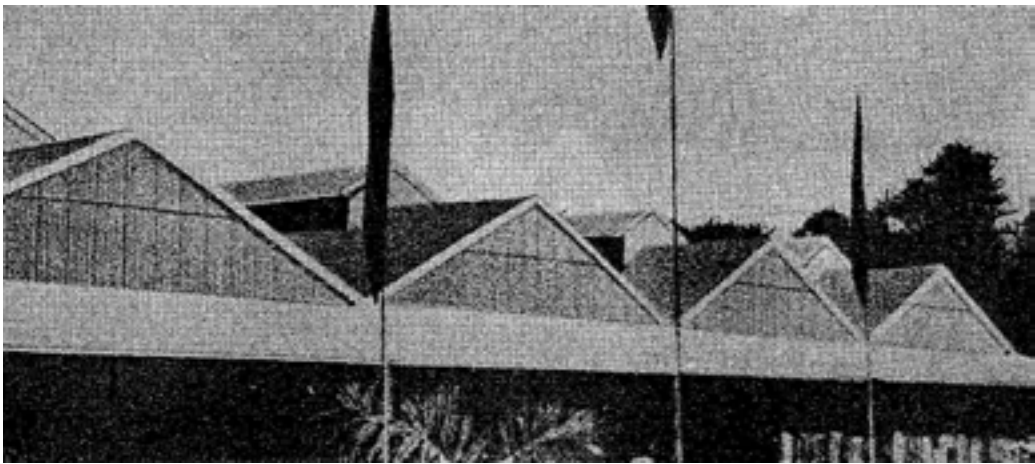
「この工場の運営は、日本のタイヤメーカー、ブリヂストンタイヤから派遣された、福永俊一君と、西原好君によつて行われたものです。しかし、2人には、軍事的責任のない事を繰り返します」

責任などはどうでもいい。ハドレーにしてみれば、感謝したいくらいだ。

「ありがとう、ミスター福永、ミスター西原、そしてブリヂストン！」

アメリカ煙草を薦めたが、2人の顔は淋しそうだった。敗戦国民、それは、ハドレーではどうにもならぬ事である。

このハドレーの感激は、後でグッドイヤーと、ブリヂストンタイヤの技術提携にまで発展していくが、企業の歯車



戦時中は日本軍南方派遣軍に接收され、軍用タイヤを生産していたブリヂストンジャワ工場。

戦後はグッドイヤーに返還され、目下量産体制を急ぎつつあるグッドイヤーのインドネシアタイヤ工場



扇谷銈吾氏（日本グッドイヤー専務取締役）
：当時

は、こうしたタイヤを愛する人達によって育ち、噛み合って成長していった。

余談になるが、石橋正二郎氏の「私の歩み」の中に、この福永、西原両氏のジャワ派遣のいきさつが記されている。当時の模様を知るうえにも参考になるので一部を転載させて頂く。

「昭和16年（1941年）秋、陸軍大学の某中佐が来社し、これは極秘であるが、外地に自動車タイヤ工場の建設計画があるので、経験のある技師2名を囑託として出してもらいたいと交渉を受けたので、私は、西原好技師を出す事にした。

し、南方作戦ではシンガポール基地にあった英艦隊の主力艦プリンス・オブ・ウエルズの撃沈などで幕が切つておとされ、次いで、ジャワ上陸作戦となつて、西原技師はこれに加わり、上陸後、直ちにパイテンブルグのグッドイヤー社工場接収の任を果たしたとの報告で初めて真相を知つた。

この工場は、昭和11年（1936年）生産を開始したものである。接収の3日前に、米国人は退却し、ジャワ人が貯蔵品、機械部品等金目のものは取りはずし盗んだため、工場は荒廃して再開容易ならずという報告であつた。それで、陸軍から委任経営の命令が出たので、福永俊一氏ほか、30

余人が輸送船団に乗り組み出発したが、これは撃沈された太平洋丸のすぐ次だったので幸運であつた。出発にあたり、福永氏を特に取締役とし、私が訓示した事の第1は、困難な任務を果たし祖国に奉仕する事、第2は、部下の生命を守り、無事に帰国する事、ついでには目下のところ大勝利だと国民は喜んでゐるが、この戦争は、敵が強大な国であるから、最後の勝利は予測し難い。もし戦争が不首尾に終わつて引き上げられるような場合、軍は勢いに乗じてどんな命令を下すかもしれないが、工場設備を完全な姿のままにして返す事は日本精神でもあるし、みんなの生命を全うするためにも、君は命懸けで私の命令を守り通してもらいたい、という事であつた。そして、さらに、100万円以上に相当する機械部品などを急送させた。

八月より生産を開始し、工員1000余名を使い、自動車、飛行機、自転車用タイヤ・チューブの製造では、南洋唯一の工場としてその責任を果たした。もともと、この工場は、資本金320万ギルター、5万7000坪の敷地にある工場で、自動車タイヤ、月産7万本、幹部は、米国人5名、

高級社員には、オランダ人、マレー人を使つていた。終戦の時は、引継ぎに来たグッドイヤー社員とも温かく握手して無傷のまま引き渡す事ができ、現地人が別れを惜しむ程、平穩無事で引き上げる事のできたのは幸せであつた。このほか、付属工場として、スラバヤのナゲール工場も経営を委任されたが、ここは、従業員350名、17年（1943年）8月より操業を開始していた。」

淡々たる手記であるが、当時の石橋氏の心境と、工場引き渡しにとつた福永、西原両氏の立派な処置が目につかぶようだ。

3

さて、ここでもうひとりの証人に登場して頂く。扇谷大尉である。彼は戦争前、早くからダンロップのタイヤマンであつた。監督官として、その知識を登用されたのは不思議ではないが、現在は、日本グッドイヤーの専務取締役である。それまでのいきさつは、とにかく、少なくも、ハドレー軍政官と接収交渉を受けた当時は、戦後、ゆかりのグッドイヤーに入社するとは思ひもつかなかつた事であろう。ここにも、タイヤを愛する人の歯車があつ

た。

「もう20数年も前の事なので、記憶が薄らいでしまつたが、なにしろ、想い出すと懐かしい事ばかりですよ」

東京赤坂の、日本グッドイヤー専務室で、扇谷さんは目を閉じた。「昭和17年の3月、ジャワの東方海岸で上陸作戦を開始した。私は、その時、将校として参加したが、ジャワの占領は、あつてなく片付いた。正式にいうと第16師団ジャワ派遣軍司令部自動車廠のバリバリの中尉だつた。早速、自動車関係の接収生産を推進させなければならぬ私の役目は、監督官といつても、軍の立場から協力する事

で、資材、設備の補給などを速やかに送り込む事だつた。なにしろ現地の生産で、南方軍60万の軍を賄わなければならぬのだから、その苦勞は大変なものだつた」

ゴムの宝庫といつても、生ゴムだけでタイヤが出来る訳ではない。コードもあれば、ビードワイヤーも欠かせない。戦局が悪化すると、そうした資材の補給は、全く望めなくなつた。扇谷中尉は行き詰まつた。福永、西原両技師も腕組みしたままである。

「そうだ。ビードワイヤーは、町のエンベーターのワイヤーをほどいて代用しよう」

扇谷中尉は、とんでもない事を考えつた。「監督官、それは良い、やってみましょう」

ふたりにとっては、手塩にかけたタイヤ工場である、着任した時、工場とは名ばかり、アメリカ人経営者が貯蔵してあつた綿コードなどの資材は、原住民達に盗まれ、無残な廃虚にすぎなかつた工場である。電気施設の復旧だけでも2カ月もかかり、生産機械はサビを落とすだけで1カ月も手間取つてしまつた。それをいままさら資材がないからといって、生産を打ち切る訳にはいかない。あらゆる面で代用資材が考え出された。



福永俊一氏（東京都自動車タイヤ商業組合理事長）：当時



西原好氏（ブリヂストンタイヤ囑託）：当時



幅広い車種に対応する充実のラインアップ。

乗用車向け Premium ベクター フォーシーズンズ ジェンスリー

あらゆる走行性能が進化。さらに快適性も備えたプレミアムモデル。



- シリーズ最高のスノー性能
- シリーズ最高のウェット性能
- 耐摩耗性能
- 静粛性能

VECTOR 4 SEASONS GEN-3



SUV向け Premium ベクター フォーシーズンズ ジェンスリー エスユービー

あらゆる走行性能が進化。さらに快適性も備えたSUV向けプレミアムモデル。



- シリーズ最高のスノー性能
- シリーズ最高のウェット性能
- 耐摩耗性能
- 静粛性能

VECTOR 4 SEASONS GEN-3 SUV



乗用車向け Standard ベクター フォーシーズンズ ハイブリッド

オールシーズンタイヤのパイオニア。ロングセラーを続けるスタンダードモデル。



- 安定した冬道性能
- トータルバランス
- ウェット性能

Vector 4 Seasons Hybrid



商用車向け ベクター フォーシーズンズ カargo

四季を通じてビジネスをサポート! アウトドアレジャーにも最適!



- 冬のビジネスの安心感
- 夏も安定した走行
- 耐摩耗性能
- 高い泥道走破性

VECTOR 4 SEASONS CARGO



オールシーズンタイヤは冬用タイヤ規制時においても走行可能なタイヤです。

■路面適合イメージ

路面状態	スタッドレス タイヤ	オールシーズン タイヤ	夏タイヤ
積雪 路面	シャーベット ◎	◎	×
	圧雪 ◎	◎	×
	凍結(アイスバーン) ◎	△	×
通常 路面	ドライ △	◎	◎
	ウェット △	◎	◎

冬の走行について

チェーン規制^{※1} ▶ チェーンを装着。
冬用タイヤ規制 ▶ 走行が可能です。^{※2}

※1: 異なるタイヤ(スタッドレスタイヤ含む)もチェーン装着が必要となります。チェーン規制に備えチェーンを携行ください。※2: 乾燥路面と同様の性能を保障するものではありません。速度等、雪道での運転には十分ご注意ください。

▲スタッドレスタイヤではありません。
過酷な積雪・凍結があるエリアで走行の場合、スタッドレスタイヤをお奨めします。



ジャワ島ポゴールのダイヤ工場再建を担ったブリヂストンタイヤの特派技術陣。

左前列は西原好氏と泰良人氏 = 現 BS 那須工場長 =

(写真は日本グッドイヤー扇谷専務所蔵から) : 当時

加硫促進剤として「とうきび」を科学処理して適用させる。また、カーボンブラックは、スマトラの油田から採出する。この2点は、扇谷中尉の政治力がものをいった。軍の生産管理は、タイヤだけではなく、バンドンの兵器工場を中心に、各分野で資材の引張り合いをしていた。工場付近の砂糖園や茶園で使っていた荷物運搬用のワイヤーロープまで供出させてしまった。

また、新たに命令された航空機「DC3」用のタイヤの生産では、チーク材を使った成型機まで考え出した。これがないければ「DC3」は飛ぶ事ができないのだ。こうして軍用タイヤの生産は、月間300トンまでピッチを上げていった。

「いま思えば、よくやった!としか考えられない事です。工場近辺には、敵空襲に備え、高射砲隊まで配置したんですからね。タイヤがいかに戦略的に価値の高いものか、という事です。」

扇谷専務は思い出の写真を手に、歴史の回顧にふけていた。

思えば、敵・味方に分かれていても、それぞれの立場からタイヤへの愛着が示す、いくつかのエピソードであるが、この共通する理念が、戦後、3年目

に再び芽ばえ、ひとつは日本グッドイヤーの誕生、ひとつは日本タイヤ産業レベルの向上となって育っていった。(つづく)

GOODYEAR

前号までのあらすじ

失われた世代といわれた1890年代のアメリカは、不況と混乱で、数多くの市民が暗い谷間に追いやられていた。フランク・サイベリングもそのひとりだった。引越し荷物を積んだ馬車は、父の破産と負債の整理が重なって、身動きできない程だった。

「馬車を軽く走らせる方法」こんなつまらない想像しか考えられないくらい疲れ果てていた。しかし、これがヒントになって、古ぼけたダンボール工場を買い「馬車を軽く走らせるタイヤ」作りの第一歩を踏むのであった。1898年、手で掴み、足で引っ張る原始的なタイヤ作りの会社は、額面111人の出資者と、13人の従業員で回転し始めた。社名は、ゴム加硫法の発見者である「チャールズ・グッドイヤー」にちなんで、グッドイヤーゴム会社と名付けられた。商標は、ギリシャ神話に出てくる商業と通信の神様である、ヘルメスの脚、ウイングフットを採用、まずまずのスタートを切った。

創立後2年を経た1900年、若い技術者、リッチフィールドを得て基盤は固まったが、事業を広げすぎたという理由で、銀行から締め出されてしまった。しかし、タイヤへの情熱は、リッチフィールドに引き継がれ、今日の姿にまで成長していったが、その歴史の中には、学び取りたいいくつかのエピソードがあった。

粘りで勝ちとった特許合戦、ストレートサイドの開発、5000kmをノーパンクで走るトラック便會やコードの改革、ドラッグストアに進出したタイヤ販売戦、そして、苛酷な生産と合成ゴム開発が要求された第二次大戦、そこには、知られざる戦史、日米タイヤマンの交流も綴られていた。

1
アクロンの9月の陽は、午後になると苛立ちすら感じさせる気だるいものだった。市民たちにとって、昨日まで勝つために馬車馬の様に働き詰めだった張りつめた気分が、急にとき放された瞬間の却脱感に似たものが、漠然と漂い始めた……そんなムードでもある。1945年の残暑は、アクロンの町が長い間、忘れていた不快指数を呼び覚ましたといってもいい。正直いって、マンモス戦局といわれたアメリカ軍の行動範囲は、国内のあらゆる生産設備をフル操業に追いつたものの、ビクトリーをこの手に掴んだ途端、これからどう世界が変化していくか、見当がつかなかった。ましてや、その国防生産基地のひとつ、アクロンの市民達は「明日はどうか」といった不安すらかすめていた。戦争に勝ったのは、連合軍であり、アメリカ合衆国が勝ったもので、ひとりひとりの市民の上に、その恩恵を浴びる日が来るのだろうか、むしろ、インフレと貧困が、その恩恵以上の深さで切り込んでくるに違いない。グッドイヤーの幹部達の中には、戦前の辛らかった頃を思い浮かべる者すらいた。グッドイヤーの本社は、いつもと同じ

様に、けたたましい電話のコールサインが秒を刻んで響いている。社長室から望む工場群の姿は変わりにない。しかし、こうした重い空気だけは、異端者のように覆っている。リッチフィールド会長は、社長室のソファに腰をおろしたまま、もう2時間近く動かない。
トーマス社長の説明する、グッドイヤーの終戦処理構想に聞き込んでいた。「トーマス君、デトロイトのコースが、万一、縮小ムードに出た場合、それに対応する計画は、どうするかね」太い葉巻の灰が、ポロツとヒザ下に落ちる。
「何百万という人が、間もなく復員してくるでしょう。彼らはアメリカを守った英雄ですが、全ての人が戦前のアメリカの伝統に戻る訳ではありません。生と死の中で得た、何らかの理念は、きつと新しい生活社会を生み出していきます。そのひとつが、戦捷の代価である、繁栄という名の消費になるに違いありません」
トーマス社長は、ここで言葉を切って、部厚い資料を広げた。
そこには、トーマス社長の主張する繁栄説を裏付けるデータがあった。ふたりの論議は、尽きなかったが、この数時間で、グッドイヤーの新しい基

Non-Fiction

GOODYEAR STORYYS #11



この「グッドイヤー物語」は、月刊タイヤ、1969年7月号から1970年5月号までに連載された記事である。

当時、世界一のタイヤメーカーであったグッドイヤーの軌跡を記したものである。

※当時の記事を再現しているため、現在と違った表現を使用する場合があります。

渡辺城一郎氏著

【第11回・最終回】

国境と人種を超えて



グッドイヤー

日本進出の歩み



日本グッドイヤー株式会社は、昭和27年の創立で、当時、事務所は、ブリヂストンタイヤビル内に置かれていた。(全職員が、初代フェリヤー代表の在勤30周年を祝っている風景。左から、鮎川氏、ひとりおいて、コービン氏、フェリヤー氏、ひとりおいて、真保氏、今村氏)



2代目社長の、G・ムーア氏



三代目の、現(当時)トーマス・M・ヘーグ社長が就任してから、昭和44年に、事務所を、溜池三会堂ビルに移し、現在の拠点としている。

日本グッドイヤー株式会社は、昭和37年、販売総代理店の日米タイヤ株式会社を吸収合併、翌年、事務所を、東京渋谷の水野ビルに移した。

「自信と貢献の「トナリ」」

第二次大戦の軍需生産で膨らんだグッドイヤーは、サイベリング会長(右)と、トーマス社長(左)のコンビによって、新しいスピリッツ「自信と貢献」を培かっていった。



盤を打ち出す事になった。それから、数日の間、社長室は、慌ただしい人の出入りが続いた。最高スタッフである4人の副社長達、リロイ、マゼニス、オースランドは、それぞれの分野の計画を持ち寄った。さらに、現在の社長で、当時の生産部長、デ・ヤング、海外担当のキヤメロン、技術研究所のブラウン、といった顔ぶれが主だった。9月の終り頃、一同は、会長宅の晩餐会に招待された。リッチフィールドは、時折こうしたパーティーを開く事があるが、デ・ヤング部長の胸には、「これは、月なみの会ではない」という予感が強く、招待されるといふより、招集されるといったところだった

2

リッチフィールド会長は、自宅ではウイスキーを出さない習慣がある。しかし、この日はどうした事か、広間でくつろぐグッドイヤーのスタッフ達の手には、グラスが握られていた。戦争はすんだばかりなのに、スタッフの口に出るのは「生産の思い出」ばかりであった。無理もない事だ。

ゴムがなくても、タイヤを作れといった国防省、勝つためには、どんな不可能にも応じなくてはならない。それが勝利という実りを結んだのだから、口にしない方がおかしい。なごやかな談笑が続く。

夫人達の顔も、今日は一段と輝いている。タイヤマンとして偉大なる夫を持った誇りであり、アメリカの勝利を肌で感じる劇的なパーティーとも思えるのだ。 「諸君、今夕はお集まり頂いてありがとうございます。それに、ご夫人達があまりにも若く、美しいのに驚いています」トーマス社長は、ゆっくりと夫人達を目で追った。リッチフィールド会長は、その言葉を受けて口を開いた。「トーマス君は、私達男性をほめる時でも、決して「君は若い」とは言わない人です。しかし、こうしてグッドイヤー夫人達が、まるで娘のように若やいでいる姿を拝見しますと、この私も青年のような気持ちに膨らませる事ができます。この若さを保つために、わが家自慢の料理をあなたのご主人に薦めてください」 珍しく軽口をたたくリッチフィールドに、スタッフは目を回した。 ……時計は8時を告げる。愉快的晩餐であった。

「さて青年諸君、若いご夫人からしばらく離れて、私の書齋にお集まり願いたい」

リッチフィールドの言葉が出た時、デ・ヤング部長は「きたな」と思った。「みなさん、本当に長い間、ご苦労をおかけしました。アメリカは勝ちました、グッドイヤーは、膨らんだ国防体制から、平時産業へ脱皮する急務が残されています」もう、ジョークを口にするリッチフィールドの顔ではない。

「トーマス君、続けてもらおうかな」「はい」

トーマスは、キャビンを開けて一杯のアペレージ・テーブルをみんなの前に示した。

「このアペレージは、我が社のタイヤ生産を1億円単位で描いたグラフである。ご覧の様に、最初の1億本目のタイヤは、1929年に第一歩を踏んでいる。次の2億本目は、1932年になっている。そして、ドイツがポーランドに入った1939年に、3億本目のタイヤをマークしている。

さて、諸君、考えてほしい。最初の1億本までの道のりは、29年間かかっている、もちろん、タイヤよりも自動車の初期の時代であれば、いたし方ないとしても、次の2億本目の5年に

対し、3億本目が7年間かかっているのはどうした事だろう。そして現在の生産状況から見ると、4億本目も7年目という事になりそうである」

トーマス社長は一息入れたが、この言葉を書き直してみるとこうとなる。

1億本 1927年(29年)

2億本 1932年(5年)

3億本 1939年(7年)

4億本 1946年(7年)

カッコ内は1億本に要した生産年数である。

「諸君は、改めていうまでもなく、この生産アペレージの中に隠されている理由は、特と知っている事だと思ふ。問題は、これからである。

戦争終結によつて、当然、軍需生産は打ち切られるものと信じている。その金額は、4億3344万ドル(約1557億円)当時の円換算)にのぼり、我が社の総売上げの60%に当たるものである。

もうひとつ考えよう。確かに、この金額を打ち切られる事は打撃である。その上、従業員達の復員問題がある。

その数は、ざつと2万6000人。このふたつの問題を合わせると、グッドイヤーは、戦争の終了によつて消えていく運命にある訳だ。

私は、1920年から30年代の苦痛

を蘇らせてみたが、どうしても同じ轍を踏む気にはならない。

8750万ドルの債務と、2万8000人の従業員を整理したあの時だ」

トーマスの言葉は、単調だったが、明日のグッドイヤーを語るにしては、深刻すぎた内容だった。しかし、この見方は正しい。勝利を見る事なく、63歳で鼓動を止めた、ルースベルト大統領の後を継いだ、ハリー・S・トルーマンは、日本降伏後の4日目に「フエアディール」と呼んだ国内政策のプログラムを議会に送っている。

戦時体制から平時体制への経済転換を求めた政で、特に物価、家賃、賃金の上昇を抑制すべきだとするものである。統制は大幅に撤廃され、議会は減税を行い、復員軍人は「GI権利章典」を活かし、市民生活に戻る教育、訓練を受けていった。1945年11月には、産業界の雇傭制度は、早くも平時に戻り、軍需工場の93%が平和産業に転換している。インフレーションは、放たれた矢のように突き進んでいる。

「我々は、こうした大きな課題を背負っているが、戦争によつて学んだものも多い。しかし、これを生かすも殺すも、諸君の頭の中にある。第一次大戦でタイヤは戦争の機動力を生み出した。

今度は、原子力や航空機の発展を育てた。ゴムも、アメ玉をしゃぶる様な幼稚なものではなくなった。合成ゴムは、20世紀の成果として評価されてきた。私は、グッドイヤーの将来のために、ふたつの基本路線を提起したい」

トーマスの飾り気のない言葉をヒトツヒトツうなずく様に開いていたリッチフィールドは、心の中で舌を巻いてしまった。

「できる奴だ。これならグッドイヤーは、例え何万人の復員社員が戻って来ても、立派に世界の一流会社にしあげていく事だろう」

もちろん、スタッフ達も、今さらの様に、事の重大さに身の引きしまる思いを覚え「ここ一番」の意欲を燃え上がらせてきた。

「さて諸君、基本方針を一口に言う」と、ひとは海外市場の開拓、後のひとは、軍需施設の平和利用を考える事である」

言葉を変えて言えば、祖国の戦争は終わったが、企業の戦争を要求した事になる。この方針が、どの様にスタッフに受け止められたかは、この後、10数年の実績が示すところである。

まず一億単位をみてみよう。

5億本 1950年(4年)

6億本 1953年(3年)

3

海外市場の開拓も、トーマスの先見によつて、大きなGYマップを築いていた。今の世界各国に持つ、107カ所の生産設備と、16万店におよぶ代理店のネットワークがそれだ。

そして、どの足跡の中からも、創意と意欲で洗練された企業のスピリットをくみとる事ができるが、ここに興味あるケースとして、日本との接点を紹介してみたい。

トーマス社長を補佐する副社長グループは、新しい基本方針を推進するために「タスクフォース」制の強化に乗り出した。タスクフォース制というのは、新しい計画を実行する場合、充分な調査と相手方にも、グッドイヤーの誠意を深く理解してもらおう特別任務グループの事である。社長直属の機関であるが、リッチフィールド会長は、まず、デ・ヤング生産部長をキヤップにして推進する事を決めた。

デ・ヤング部長は、後に、トーマスから社長のバトンを渡されただけに、新方針が、ただ企業の営利を追求する単純なものでない事を知っていた。世界の中のアメリカの位置、そしてグッ

ドイヤーが先進国の企業として相手に寄与するものがなくてはならない。これが活動に先立つて抱いた任務のバックボーンである。

タスクフォースは、世界の各地へ新しい支柱を求めて飛んで行った。占領下とはいえ、日本も例外ではない。早くも2、3のメーカーが技術援助のリストにのぼってきた。そんな折り、ジャワ工場の接収に当った、ハードレー工場長から、レポートが届いた。

かなり部厚いものであるが、書き出しが、デ・ヤング部長の胸を打った。

「日本人は、世界に偉大なる貢献のできる民族である事を、このレポートに先立つて述べておきます」

かりそめにも、日本は、昨日の敵である。デ・ヤング部長は、廃墟を予想していたジャワ工場のレポートが、こうしたリードで始まっているとは思つてもいなかた。

ここで、四月号の本稿を改めて思い浮かべて頂きたい。廃墟どころか、ジャワ工場は、すぐにも生産開始ができる状態で接収できたのである。維持していた日本のメーカーは「プリチ Stantonタイヤ」であり、東洋の魔術を見せつけられた。と、レポートは続いている。このレポートが動機と

なつて、グッドイヤーの対日方針は急速に進められたが、リッチフィールド会長は、接渉に入る前、是非ともプリチ Stantonタイヤに「タイヤを愛する者同志」の肩を抱き、ジャワ工場が立派になつて返還された事を感謝したかった。1949年11月下旬、74歳のリッチフィールド会長は、ふたりの副社長を従えて日本を訪れた。短かい旅程ではあったが、プリチ Stantonタイヤ石橋正二郎社長との和やかな交歓を皮切りに、マッカーサー元帥、吉田首相とも語り合うなど、日本を理解するために精力的な動きを見せた。日本は、焦土とはいえ、ハードレーのレポートの通りだった。特に、石橋社長には共通する企業理念を感じ、直ちにタイヤ技術の援助と生産提携の本格的交渉に入る事を望んだ。そして、翌年1月、石橋社長をアクロンに招き、全社を挙げて歓待に務めたが、この時の印象について、石橋社長は次のように言っている。

「私の希望は、タイヤ技術導入と生産提携であった、ところが、グッドイヤーは、条件として25%の資本投資を要求してきた。当時、我が国のどの会社も喜んで外資を導入していたが、私は、日本経済がまだ混沌としている際、我が社は、その用意はな

7億本 1956年(3年)
8億本 1958年(2年)
9億本 1960年(2年)
10億本 1963年(3年)

そして、ふたつの基本方針のひとつ、施設の平和利用を目指した意欲は高度の技術開発となつて現われ、1952年、政府の原子力委員会がポーツマスの原子力工場の運営を命じる程のものになつた。

建設費10億ドル(3600億円)当時換算)を要求した巨大な工場である。続いて、1954年には、アクロンとヒューストンの合成ゴム政府工場の払い下げ入札に成功。1958年には、海軍の対潜水艦核弾頭ロケット「サブロック」開発に成功し、研究予算、6500万ドル(240億円)を受けた。1962年は、中距離弾道ミサイルの発射装置の受注を取り付けるなど、その生産分野は、アポロの月世界征服に協力する大きな力となつた。

タイム誌には「ゴム製品だけではなく、何でも包装できるプラスチック皮膜まで、ざつと3万を越す製品品目がある」と記されている。



幅広い車種に対応する充実のラインアップ。

乗用車向け Premium ベクター フォーシーズンズ ジェンスリー

あらゆる走行性能が進化。さらに快適性も備えたプレミアムモデル。



- シリーズ最高のスノー性能
- シリーズ最高のウェット性能
- 耐摩耗性能
- 静粛性能



SUV向け Premium ベクター フォーシーズンズ ジェンスリー エスユービー

あらゆる走行性能が進化。さらに快適性も備えたSUV向けプレミアムモデル。



- シリーズ最高のスノー性能
- シリーズ最高のウェット性能
- 耐摩耗性能
- 静粛性能



乗用車向け Standard ベクター フォーシーズンズ ハイブリッド

オールシーズンタイヤのパイオニア。ロングセラーを続けるスタンダードモデル。



- 安定した冬道性能
- トータルバランス
- ウェット性能



商用車向け ベクター フォーシーズンズ カーゴ

四季を通じてビジネスをサポート! アウトドアレジャーにも最適!



- 冬のビジネスの安心感
- 夏も安定した走行
- 耐摩耗性能
- 高い泥道走破性



オールシーズンタイヤは冬用タイヤ規制時においても走行可能なタイヤです。

■路面適合イメージ

路面状態	スタッドレス タイヤ	オールシーズン タイヤ	夏タイヤ
積雪 路面	シャーベット	○	×
	圧雪	○	×
通常 路面	凍結(アイスバーン)	○	×
	ドライ	△	○
	ウェット	○	○

冬道の走行について チェーン規制*1 ▶ チェーンを装着。
冬用タイヤ規制 ▶ 走行が可能です。*2

*1: いかなるタイヤ(スタッドレスタイヤ含む)もチェーン装着が必要となります。チェーン規制に備えチェーンを携行ください。*2: 乾燥路面と同様の性能を保證するものではありません。速度等、雪道での運転には十分ご注意ください。

▲スタッドレスタイヤではありません。
過酷な積雪・凍結があるエリアで走行の場合、スタッドレスタイヤをお奨めします。



いとお断わりしてアクリロンを離れ、ニューヨークに引き上げたところ、会社では、さらに協議した結果、将来適当な時考慮するという事に変更されたから、私は、アクリロンに引き返し了解が成立した。

それから同社の主要工場を視察して痛感した事は、久留米工場の設備は時代遅れのため、作業能率は1/5以下であり、また、タイヤ用のコードは、綿コードから耐久力のあるレーヨンコード時代に移っている。要するに、20年以上の技術の遅れがあるという事であった。一日も早く、これを進歩させるには、ゴム消費量で全世界の1/7という世界最大のグッドイヤー社と技術提携する事が、最も得策である事を深く認識したのであった(石橋正二郎著「理想と独創」タイヤモント社刊)

現在、ブリヂストンタイヤは、世界水準をゆく国産メーカーとして成長しているが、ここで両社の比較をしようというのではない。当時のグッドイヤーの海外進出に対する方針が、どの様に受け取られていたかを示すひとつの例でもある。

4

グッドイヤーは、ブリヂストンタイヤとの技術提携を機会に、日本での販売網作りに乗り出した。正式に販売の窓口を設けたのは、1952年の「日本グッドイヤー株式会社」の設立だが、組織の中では、同社の海外生産設備や、子会社などを運営管理する「グッドイヤー・インターナショナル・コーポレーション(GIC)」の傘下に入るものである。

この、日本グッドイヤーの設立は、日本業界への刺激剤にもなったが、それよりもライバルメーカー、ファイアス

3代目社長

トーマス・M・ヘーグ氏



トン社に先んじて、有望市場日本に販売拠点を置いた事に大きな意義があったと見るべきであろう。

しかし、日本への進出は、戦後に始まったものではない。1920年(大正9年)、当時の三菱商事を日本総代理店として、東京丸の内グッドイヤー・デパートメントを開設し、タイヤ、ホース類を売り込んだ歩みがある。また、27年1月には、三菱商事の子会社ともいえる、日米タイヤ会社を通じて、販路を拓いた時期もあった。

日本グッドイヤーは現在、東京赤坂のアメリカ大使館下にある、白亜のモダンなビルの一角にオフィスを置き、さらに、東京、札幌、仙台、名古屋、大阪、広島、福岡に支店を設け、160人の社員が「ウイングフット」の先兵を務めているが、リッチフィールドや、トーマスの築いた理念は、国境、人種を超えて、脈打っている。

ここで、さらに筆を今日のグッドイヤーに触れる事は、この物語を取り上げた意図から外れてくる。

いうまでもなく、グッドイヤーの世界最大のゴム会社たる地位は「32億1533万ドル(1兆1575億2000万円)当時換

算」の売り上げが示す通りである。いまから72年前の1858年、わずか12人の従業員からスタートしたタイヤ会社が、12万人のマンモス機構に育つてきた事は、そこに何か、目に見えない生命力があるからである。日本のゴム産業界にとつて、それがライバルとして映るのか、道標となりうるかは知らない。しかし、この物語の最初に述べたように「世界のグッドイヤーは、あなたのために、何をしたら良いのでしょうか」また「いったいせんたい、グッドイヤーは、あなたのために、何が出来るだろうか」他の企業に見られない「自信と貢献する」バイタリティーは、文句なく認めざるを得ない。この企業を支えている怪物の様な生命力を、歴史を紐どく事によって、掴み得なければ「70年代に70万トン」のビジョンを持つ、日本タイヤ産業にとつて、プラスこそなれ、マイナスにはならないと確信する物である。(おわり)