

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った。

「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拜見しますと、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。愉快的な晩餐であった。

「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の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、その後、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「ブリチントンタイヤ」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、是非ともブリチントンタイヤに「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、ブリチントン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



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



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



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



3代目社長
トーマス・M・ヘーグ氏

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

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べき、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)