

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テス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。

サイベリングの直観は、正しかった。技師長ステートは、ゴムを溶解するために熱気のもった工場の片隅で、タイヤの製造とはおよそ関係のない、不思議な機械の組み立てを始めたのだ。作つては壊し、また作つては壊すという数週間が続いた。夜ふけの工場には、いつもステートだけが居残つてい

た。

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。

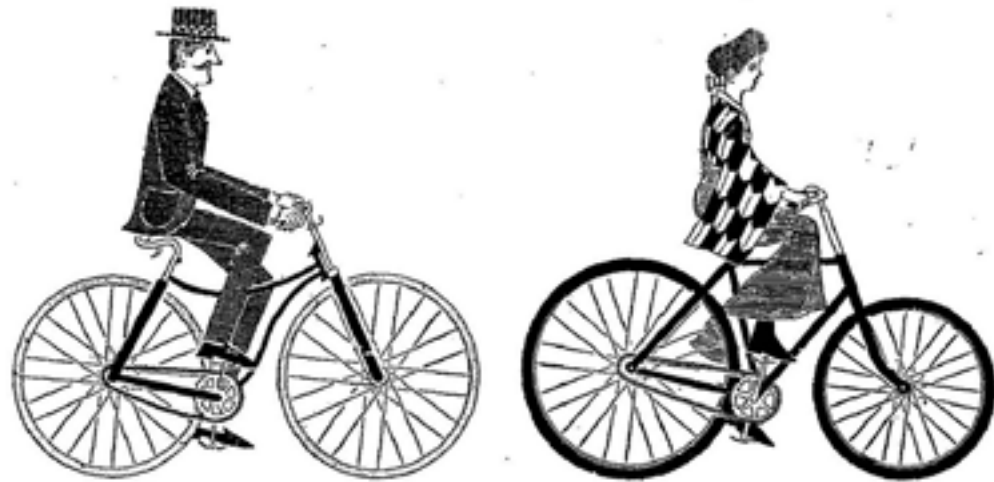
「フランク、ちよと見てくれ」
ステートの重い口調が、夕暮れの工場の片隅から聞えた。

「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。

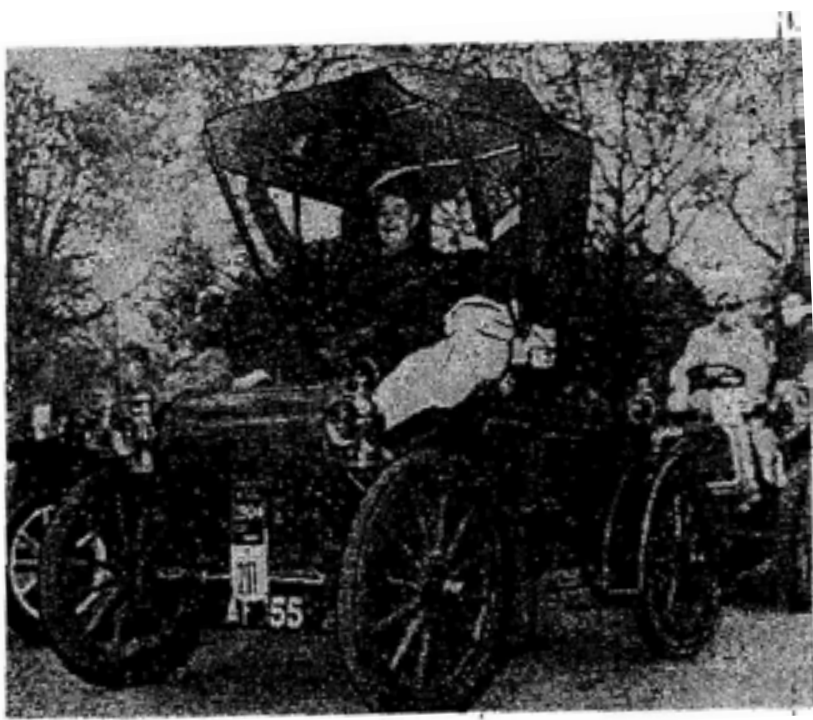
ヤの中心にあるワイヤーの両端をハンダ付けするのが、タイヤをホイールに固定させる作業だが、その組み立て機は重くて、操作は難しかった。サイベリングが見たのは、機械のイメージを全く変える、軽便な道具だった。しかも、説明しながら簡単にタイヤをホイールに組みつけているステートの顔には、汗ひとつ流れていない様子だった。身体をのり出して、食い入るように説明を聞いていたサイベリングは「やったぞ！ステート」ガツチリした腕、分厚いステートの手を思いっきり握りしめた。

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・セキュリティーズ会社」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、モーター・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つた。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、快く許してくれなかった。

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」

やせこけたほお、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見えかぶ様だ。

勢い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つてふたつに分け、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。