

# 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。ロンド風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・タリー、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、ユイ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、ピユイックと、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

して走り抜いたのだ。続くピユイックも、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——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、ピユイック、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。

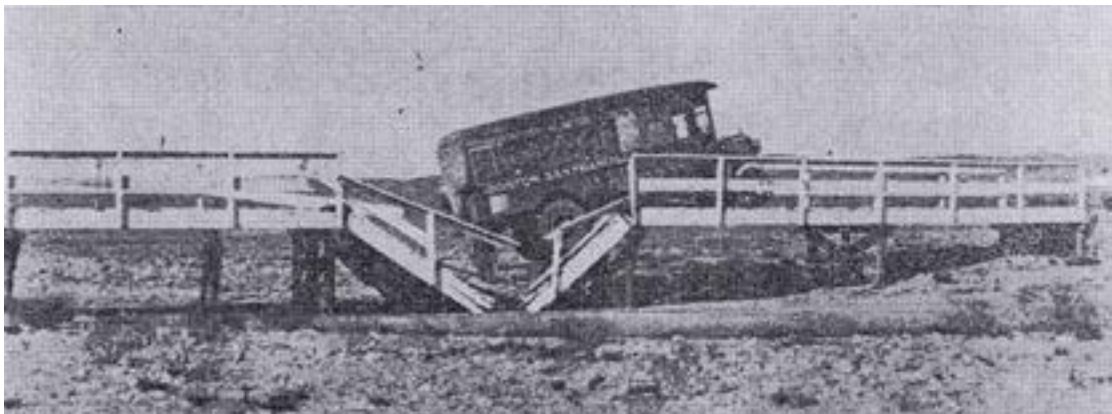
技術者達だ。

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。

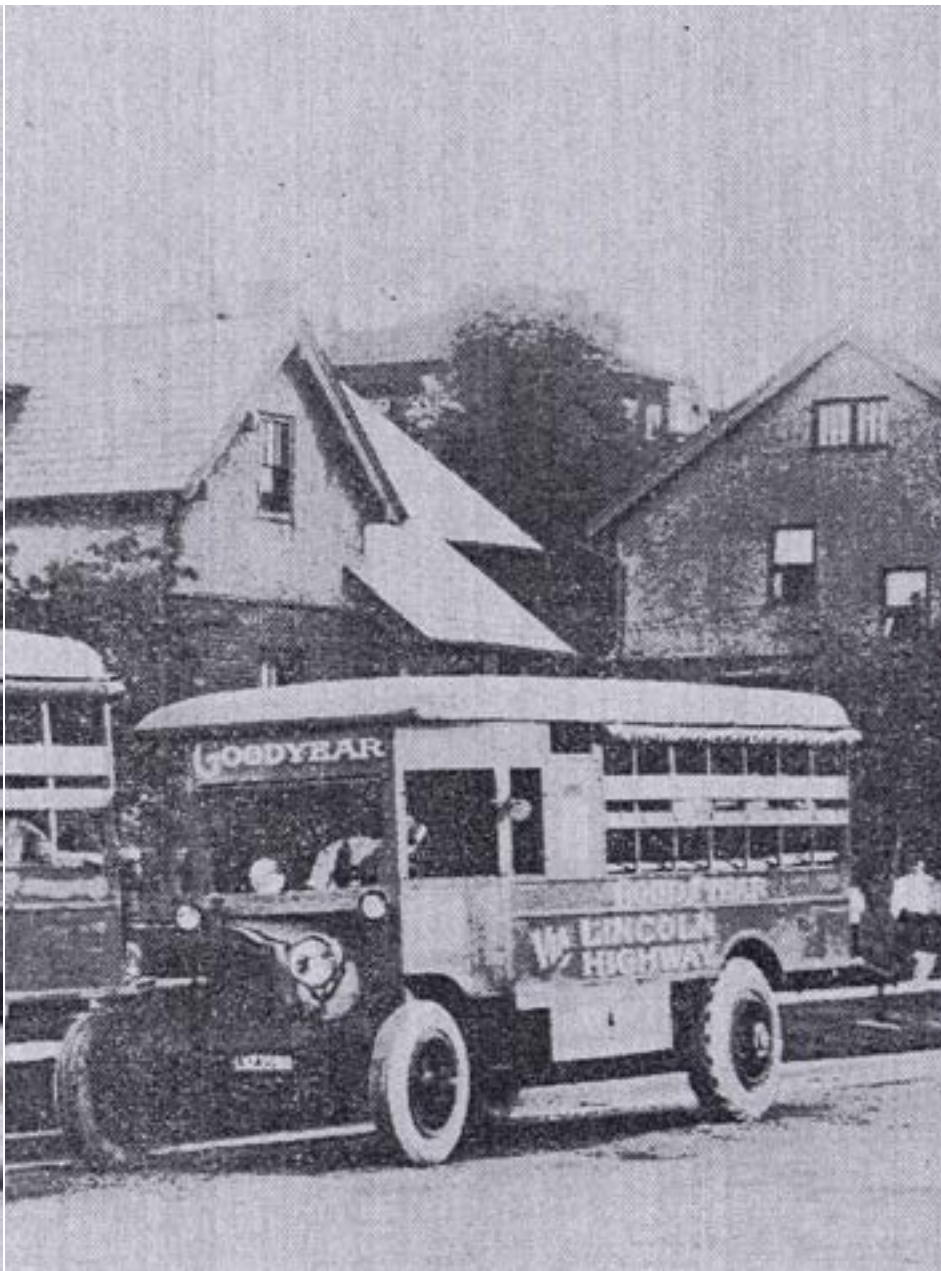
長距離便、7日間ノンストップ、ベツト付きトラック、タイヤ……。全てが世界最初の試みである。この歴史的壮挙のスタートは、1917年4月9日、午前7時、グッドイヤー全社員の祝福を受け始動した。

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バークに向かった。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





ネームと呼ばれた、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どかず、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、タイヤを蹴とばして、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。