

# 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

### 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には「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、この量産体制にのっ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

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。



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

ほご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、「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持たず、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、企業との共同出資者だ。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。

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。

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。

この再建プランの苦しさは、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)