

〔論 文〕

## アメリカタイヤ産業史序説 (1)

### ―戦前期における販売及び調達をめぐる企業間関係と垂直統合―

金 容度

## 目 次

はじめに

1. タイヤ需要の推移
2. 流通チャネルの変遷
3. タイヤメーカーと流通企業間の企業間関係
4. タイヤメーカーの原料ゴム調達と企業間関係
5. 垂直統合の展開：販売と原料生産の垂直統合と限界

参考文献

はじめに

本稿の目的はアメリカタイヤ産業の事例を取り上げ、企業間関係という切口から個別産業の発展過程を描き出すことによって、産業史分析及びその国際比較への示唆点を得ることである。

産業発展の歴史は、その産業に直接、間接に携わる企業間の関係の歴史でもある。その産業に参入してきた企業が販売をめぐる流通企業と結ぶ関係、生産活動に必要な原材料、部品、部分品の調達をめぐるその供給企業と結ぶ関係、参入している同業企業間の関係など、諸企業が編み出す企業間関係が産業の成長と衰退のプロセスを表わす。したがって、産業発展の歴史を分析する有力な分析視点の一つとして、企業間関係に着目する意義がある。

アメリカタイヤ産業は、20世紀のリーディング産業の一つであった自動車産業の発展にけん引されながら、一時期、個別の自動車部品産業としては最大規模に成長した産業である。米

タイヤ産業の成長の中で、全米企業の中で最上位を占める大手タイヤメーカーも続出した。例えば、1948年、資産額基準で、グッドイヤーが全米32位、USラバーが37位、ファイストーンが39位、グッドリッジが62位の座を占めていた。従業員数基準でも、57年、全米産業企業のうち、グッドイヤーが11位、ファイアストーンが16位であり、77年にもグッドイヤーが10位、ファイアストーンが18位という高い順位であった<sup>1</sup>。20年代のアメリカにおけるウェルフェア・キャピタリズムの流れの中で、グッドイヤーは従業員への福利厚生制度を導入した先進的な大企業の一つでもある。

米タイヤ産業は労働集約的なイメージが強いものの、実は極めて資本集約的な産業である。特に、製造コストを下げるための新しい機械の導入が一層の機械化を促す循環が産業の立上げの十数年間続き、1910年代、米タイヤ産業は全米製造業の中で資本係数が2番目に高かった。こうした積極的な設備の導入と稼働の上で、“コアタイヤ形成機械”をめぐるイノベーションが生み出され、生産性の向上が著しく、09年から25年の間に、労働生産性の上昇率がアメリカ全産業の中で最も高かった<sup>2</sup>。さらに、後発ながら、この時期、米タイヤ企業は生産性はヨーロッパのタイヤ企業を抜いていった。例えば、20年代半ば、イギリスとドイツのタイヤ産業の労働生産性は、米企業のその40%にすぎなかった。また、1930年に米タイヤ産業の主な生産拠点のアクロンで工場の一入当たり年間タイヤ生産が799個であったのに対して、イギリスのタイヤ工場は平均259個にとど

まった<sup>3</sup>。その結果、10年代より、米タイヤ産業はイギリスなどヨーロッパを抜いて世界トップの競争力を獲得し、世界タイヤ産業の成長期にアメリカ企業が同産業を支配することができた。グッドイヤーは早くも1916年に世界トップのタイヤメーカーになった<sup>4</sup>。

なお、企業間関係という切口からみれば、タイヤ産業は極めて特徴的な点がある。需要者の特性、購入時点などを基準に異なる二つのタイプの製品が存在することである。すなわち、タイヤは大きく分けて、新車に搭載されるOE (Original Equipment、以下OEと略する) タイヤと、故障や消耗に伴って交換するRE (Replacement、以下REと略する) タイヤがある。OEタイヤは部品であるため、中間財の一種であり、その需要家は主に自動車メーカーという企業である。それに対して、REタイヤは非耐久消費財であり、需要者は主に個人<sup>5</sup>である。それゆえ、OEタイヤ市場ではタイヤメーカーと自動車メーカー間の企業間関係が、REタイヤ市場では、一般消費者に販売されるまでの、タイヤメーカーと流通業者間の企業間関係がそれぞれ重要である。同じ産業内で、メーカー間の取引が重要な市場と、メーカーと流通業者間の取引が重要な市場が共存するのである。

第1章で明らかになるように、規模面では、REタイヤ市場がOEタイヤのそれより大きい。というのも、OEタイヤは新車のみを搭載されるため、新車一台ごとに1回限りの需要が生まれるのに対して、タイヤの消耗や故障は頻繁に起こるため、REタイヤの需要は1台の自動車でも何度も発生するからである。それゆえ、規模面ではREタイヤ市場がより重要である。そこで、本稿では、REタイヤ市場における企業間関係を中心に分析を進める<sup>6</sup>。

タイヤ産業が製造業である以上、ものをつくる製造過程や製造能力が重要であることは断るまでもないが、OEタイヤに比べ、REタイヤは個人を主な顧客にするだけに、流過程、販売能力が極めて重要である。それゆえ、本稿では、REタイヤの販売と流通にフォーカスを当てて企業間関係を分析する。

タイヤメーカーにとってREタイヤ事業で流

通、販売が重要であったため、流通機能をメーカー自らが垂直統合(前方統合)する例も少なくなかった。さらに、製造面においてゴムなど原料の重要性が高かった上、原料の市況や需給バランスの変動が激しかったため、その原料の栽培・生産をタイヤメーカー自ら行う垂直統合(後方統合)の例もあった。そこで、本稿では、製品販売と原料調達の垂直統合についても分析を加える。

アメリカタイヤ産業の歴史については、少なくとも研究蓄積が存在する<sup>7</sup>。例えば、同産業を概観する研究の他、労働、製品イノベーション、企業組織、産業組織、政府の介入などに焦点を定めて分析する研究が存在する。しかしながら、本稿のような企業間関係と垂直統合を切口に同産業の発展過程を分析する先行研究は見当たらない。この点に本稿の分析の意義を見出すことができよう。

本稿は次のように構成される。まず第1章で、戦前期アメリカのREタイヤ需要の推移を概観し、第2章では、その市場で、タイヤメーカーから消費者までにどのようなルートで販売が行われていたかを検討する。第3章ではREタイヤ市場における販売をめぐるどのような企業間関係が展開されたかを分析し、第4章では、タイヤメーカーが重要な原料であるゴムをどのように調達したか、その過程でどのような企業間関係が表れたかを分析する。第5章では、タイヤの販売と原料調達をめぐる垂直統合の行動について分析する。

他方、アメリカタイヤ産業はグッドイヤー、ファイアストーン、グッドリチ、USラバーの4社体制が早くから固まった寡占産業であったが、寡占メーカー間の競争が激しく、なおかつ、販売をめぐるタイヤメーカーと流通企業の競争も激しかった。つまり、メーカー間だけでなく、取引関係にあったメーカーと流通企業の間にも競争が行われていた。また、米タイヤ産業の発展過程における企業間競争は、協調などと複雑に絡み合いながら、進んでいた。そこで、本稿の続編の論文では、戦前の米タイヤ産業における企業間競争と協調について分析を加える。

## 1. タイヤ需要の推移

1908年にフォードのT型乗用車が登場してから、米自動車産業における大量生産時代の幕が開いて、自動車産業の成長に強くけん引される形で自動車用タイヤ市場が急拡大しはじめた。さらに、1次世界大戦による好況が加わり、10年代を通して急速なタイヤ需要増勢が続き、10年～30年の20年間にタイヤ需要は100倍以上も増加した<sup>8</sup>。このようにタイヤ全体市場

が伸びる中で、総じて、REタイヤの需要はタイヤ全体の約7割という高い構成比を占めた(表1)。

もう少し詳しくREタイヤ需要の推移を見ておこう。1910年代に増勢を続けたREタイヤ需要は戦後不況の影響で19年と20年に需要が一時不振に陥ったが、21年に回復に転じ22年にはさらに前年より670万個も増えて、2,870万個の需要を記録した。その後も28年までREタイヤ需要は順調に伸び、同年に戦前期の米タ

表1 米タイヤ需要で占めるREタイヤの比重(1914～40年、100万個、%)

年	REタイヤ需要	(REタイヤの比重)	米タイヤ全体需要
1914	6.0	73.2	8.2
1916	10.8	63.9	16.9
1918	20.5	83.7	24.5
1920	20.6	71.0	29.0
1921	22.0	77.7	28.3
1922	28.7	70.2	40.9
1923	28.6	63.0	45.4
1924	34.4	67.7	50.8
1925	40.1	68.2	58.8
1926	40.0	66.6	60.1
1927	47.9	75.3	63.6
1928	53.6	71.0	75.5
1929	46.2	65.8	70.2
1930	38.3	70.1	54.6
1931	37.5	76.4	49.1
1932	32.9	82.3	40.0
1933	33.7	75.9	44.4
1934	31.9	67.9	47.0
1935	30.1	59.5	50.6
1936	31.4	57.7	54.4
1937	29.9	55.9	53.5
1938	30.6	72.3	42.3
1939	37.6	65.8	57.1
1940	35.6	60.1	59.2

出所：1914-1921年のデータは、Gaffey (1940)、54；French (1991)、37。1922-28年のデータは、B.F.D.C.、Rubber Division、Circular 2865 (1922-1929)；Reynold (1938)、460。1929-40年のデータは、U.S. Department of Commerce、*Survey of Current Business*、May 19、1939、February 16-18 and 21、1941；Gettell (1941)、114。

イヤ需要のピークを迎えた。(表 1)

しかし、1920年代末に、自動車産業の成熟化が著しくなり、その影響でタイヤの需要増加にも陰りが見えた。さらに、タイヤの品質向上による耐久性の向上が需要増加を阻害する要因になった。30年代前半の大恐慌期には、深刻な需要落ち込みに悩み、例えば、30年から32年までのわずか2年の間に、REタイヤ需要の3分の1が減少した。やや回復を見せた33年にも20年代後半の需要水準を取り戻せず、35年のREタイヤ需要も29年のその約6割にとどまった。36年から38年までのREタイヤ需要は小幅の変動を続け、39年に需要が一時急増したが、この39年のREタイヤ需要すら29年のその約4分の3に止まった。

つまり、戦前期アメリカのREタイヤ需要は、短期的な増減を繰り返す中で、総じて、1920年代までの増勢と、30年代の落ち込みで特徴づけることができる。

## 2. 流通チャネルの変遷

すでに述べたように、米タイヤ市場が拡大する中で、REタイヤはOEタイヤより高い比重を占めていた。それゆえ、タイヤメーカーにとって、規模面でREタイヤ市場が重要であったが、このREタイヤは消費財であるため、需要者数

が極めて多かった。したがって、タイヤメーカーが直接自動車メーカーと取引するOEタイヤ市場と違って、流通業者がタイヤメーカーと需要者の間に介在した。自動車用タイヤ市場の立ち上げの時期から1920年代半ばまで、REタイヤの流通チャネルで、ディーラーとjobberなど中小卸業・小売業者が主なプレーヤーであった。タイヤメーカーからみれば、後述するように、自ら手がけていた小売拠点(ブランチ・ハウス)を除けば、主な販売ルートは中小小売業者経由であった。20年代半ばに12,000のタイヤ販売ディーラーがあったとされ、例えば、26年にREタイヤの小売販売の9割以上は独立のディーラー経由であった(表2)。この時点までは、通信販売業者を経由するREタイヤ流通ルートは1割にも至らなかった。

しかし、1920年代末より、タイヤの販売が行き詰まり、REタイヤの流通チャネルが劇的に変化した。大手流通企業や大手タイヤメーカー自らがタイヤの小売事業に参入して、REタイヤ販売における影響力を高めた。具体的に、この時期のREタイヤ流通チャネルにおいて大きな三つの変化が表われた。第1に、通販業者のような大手流通業者がタイヤ小売りに参入してその事業を伸ばした。第2に、通販業者に追随するように、石油会社がタイヤ小売りに参入した。第3に、タイヤメーカー自身がタイ

表2 REタイヤの流通チャネル(1926年～37年、%)

年	ディーラー	通信販売	タイヤメーカーの小売ストア	石油会社
1926	91.2	8.8	0.0	0.0
1927	90.5	9.5	0.0	0.0
1928	86.3	12.9	0.8	0.0
1929	76.2	18.3	4.4	1.1
1930	72.5	16.8	8.1	2.6
1931	70.5	14.0	10.3	5.2
1932	68.8	14.2	10.3	6.7
1933	65.9	14.7	11.0	8.4
1934	65.0	15.0	10.0	10.0
1937	53.0	19.0	11.0	17.0

出所：U.S.National Recovery Administration (1935), table2; French (1991), 63; Gaffey (1940), 57.

ヤ小売りを垂直統合した。そのほか、タイヤ小売の中で占める比重が低かったものの、ウェスタン・オート・サプライ (Western Auto Supply)、ペップ・ボーイズ (Pep Boys)<sup>9</sup> など自動車部品販売業者、ドラッグショップなどもタイヤ小売り事業に入ってきた。

その結果、RE タイヤの小売りで大手流通主体の重要性が高まった。表3によれば、29年と比較して33年にタイヤ小売業のチェーン数、店舗数、売上高が共に減少する中で、チェーン当りの売上高は急増している。35年には、大手通販業者と大手石油会社経由がRE販売量の36%を占めるようになった(表2)。アメリカのREタイヤ小売市場で大手流通業者の存在感が高まったのである。

流通チャンネルが大きく変化する中で、コンパニー・ストア、つまり、タイヤメーカーの垂直統合も行われたが、これについては第5章で詳細に検討することにして、ここでは、大手通販業者の経路、そして、石油会社経由について見ておこう。

大手通販企業は1920年代後半に都市地域を中心にタイヤ小売事業に参入したが、その代表格はシアーズ・ローバックやモンゴメリ・ワードであった。これらの企業は営業マンを多くのタイヤメーカーの工場に送り、同社のお店に直接出荷させ、都市部でタイヤ小売りを拡大し、33年には450万ユニットのタイヤを販売した。その後も順調に販売を伸ばし、37年にはタイヤ小売りの2割近くがこの大手通販企業経由のものになった(表2)。

一方、石油会社は、28年までタイヤ小売実績がまったくなかったが、29年よりREタイヤの小売りを開始し、34年まで65,000店でタイヤを取り扱い、33年に300万個、34年に380万個のタイヤを販売した。その結果、34年、

石油会社経由がREタイヤ販売総額に占める比重は10%に達し、37年には17%にまで上昇した(表2)。特に、第3章で明らかになるように、シアーズ・ローバックはタイヤ小売事業への参入早々の26年より、グッドイヤー社と長期契約を結んで、スペシャルブランドタイヤの取扱量を増やしていた。他の通信販売会社や石油会社も、大手タイヤメーカーにスペシャルブランド、あるいはプライベートブランドを作らせて、それを消費者に販売していた。従って、大手流通業者経由の小売りが多くなったということは、REタイヤ市場でスペシャルブランド、プライベートブランド製品の構成比が高まったことを意味するが、この製品は大手タイヤメーカーと大手流通企業の間で長期相対取引されることが多かった。両者間に極めて組織性の強い取引が行われたのである。

他方、消費者にとってみれば、それまでは、ディーラーからREタイヤを購入していたが、購入ルートがより多様化した。すなわち、ディーラーから一般的なタイヤ製品を買えるだけでなく、大手通販会社、石油会社、自動車部品販売会社それぞれから出されたスペシャルブランドあるいはプライベートブランドのタイヤを購入する選択肢ができた。このようにタイヤ消費者の購入先選択肢が増える中で、大手の流通主体の重要性が高まったのに対して、ディーラー経由のタイヤ購入の重要度は格段に下がった。例えば、表2で確認できるように、ディーラー経由は26年の約91%の構成比から37年に53%にまで低下した<sup>10</sup>。消費者は、中小ディーラーより大手流通業者を多く選ぶようになったのである。

こうしたREタイヤの流通チャンネルのドラスティックな変化の背景にはいくつかの理由が絡んでいた<sup>11</sup>。まず、1920年代後半から自動車

表3 タイヤ販売のチェーン数、店舗数、売上高 (1929年、33年)

	チェーン数	店舗数	売上高 (千ドル)	チェーン当りの売上高
1929年	67	1,137	58,381	871.4
1933年	16	744	23,776	1486.0

出所: Statistics Section of National Recovery Administration (1936)、15。

産業の成熟化が著しくなり、その影響でタイヤの需要増加に陰りが見えたことがあげられる。需要が行き詰まる中で、特色を出せるプライベートブランド、あるいはスペシャルブランドのタイヤが需要家にアピールする度合いが強まった。それゆえ、スペシャルブランド製品を販売する大手流通業者が小売市場ではるかに有利な立場になった。20年代までの全般的なタイヤの品質向上で各社製品の品質水準が近似化したことも、需要者のスペシャルブランドの選好を促進した。

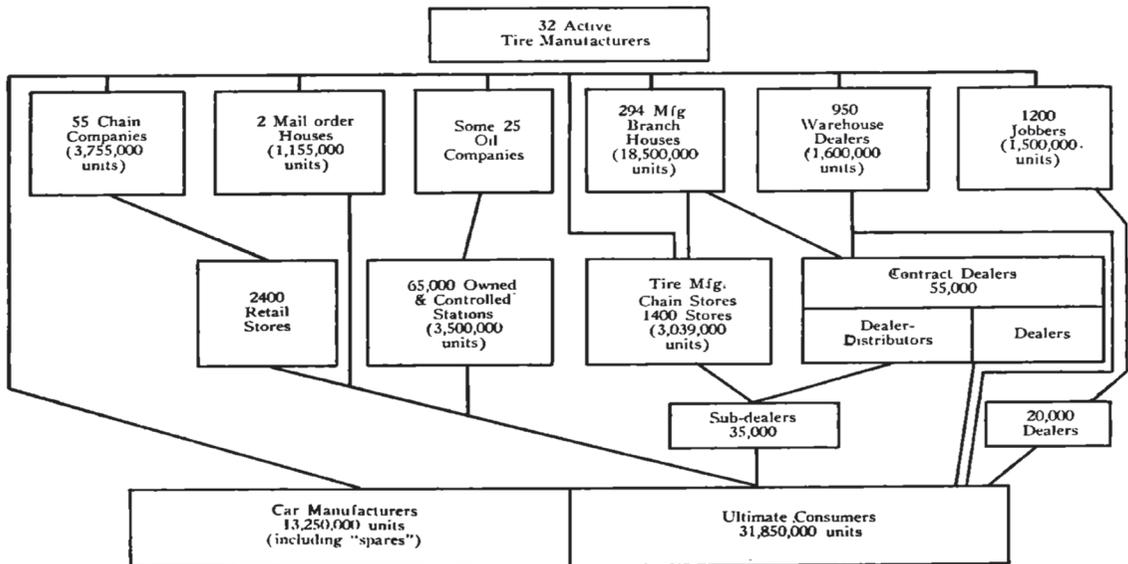
また、大手タイヤメーカーにとって、激しさを増していたタイヤの価格競争で生き残るためには、規模の利益を享受できる大手流通業者を活用することが有利であるという認識が高まった。それに、1920年代後半当時、「チェーン」の発想が通信販売業者にアピールされ、その発想が自動車部品や部分品の販売にもかなりの程度浸透していた。通信販売業者のチェーンストア方式がタイヤの小売市場にも受け入れられやすい下敷きができていたのである。

こうして、1930年代に、アメリカのタイヤ市場で図1のような流通チャンネルが定着した。

まず、タイヤメーカーは自社所有ブランチ・ハウス経由で小売業者に卸すか、他の卸売業者に卸しており、前者のブランチ・ハウスはディーラに販売するか、タイヤメーカー自身の小売店に販売した。卸売段階では、jobberとwarehouseが加わり、彼らは、タイヤメーカーと契約しているディーラーに販売するだけでなく、jobberは独立のディーラーにも、warehouseディーラーは直接消費者にもそれぞれ販売していた。また、チェーンストアも小売業者に販売し、この小売業者が一般消費者に販売を行った。

なお、タイヤメーカーと契約を結んでいたディーラーはブランチ・ハウス、jobber、warehouseからREタイヤを卸して、消費者に販売するかサブディーラーに販売した。また、サブディーラーはタイヤメーカーの販売店か、ディーラーから卸して消費者に販売を行っていた。

図1 アメリカのタイヤ流通経路図 (1934年)



出所: Leigh (1936)、202。

### 3. タイヤメーカーと流通企業間の企業間関係

戦前のアメリカ RE タイヤ市場では、メーカーと流通業者の間に、販売をめぐる市場的な関係と組織的な関係の両方が存在していた。そこで、この時期の RE 販売をめぐる企業間関係を組織性の強い関係と市場性の強い関係に分けてみておこう。

#### (1) 組織性の強い関係

##### ① 大手タイヤメーカーと大手流通企業の相対取引関係

第2章でみたように、1920年代後半から30年代にかけて通信販売のチェーンストアと石油会社が流通チャネルの中での重要度を高めたが、30年代に、これら大手流通業者は自社のプライベートブランドを特定のタイヤメーカーに作らせていた。つまり、特定大手タイヤメーカーと特定大手流通業者間に相対取引関係が結ばれていた。

まず、通信販売の上位企業であるシアーズ・ローバックやモンゴメリ・ワード、そして、スタンダード・オイルなど石油会社系のタイヤ販売会社は、そのプライベートブランド製品を、大手タイヤ4社のうちファイアストーンを除く3社だけに絞って製造してもらった<sup>12</sup>。具体的に、シアーズ・ローバックのプライベートブランドである「オールステート」はグッドイヤーが、モンゴメリ・ワードのプライベートブランドの「リバーサイド」はUSラバーが、スタンダード・オイルのプライベートブランドの「アトラス」(アトラス・サプライが販売)はUSラバーとグッドリチの2社が専属的に製造していた<sup>13</sup>。また、USラバーとグッドリチは、他の石油会社の子会社であるコロニアル・ビーコン、自動車部品販売のウェスタン・アート・サプライやGamble Skogmo等との間にもプライベート・ブランドタイヤを生産する契約を結び<sup>14</sup>、長い期間、その関係を続けた。

もちろん、中小タイヤメーカーの中にも、流通企業のスペシャルブランドの製造を試みた企業があった。例えば、当初、シアーズ・ローバックは、同社のスペシャルブランド「ジャスティ

ス」をマレー・ラバー、インランド・ラバー、メイソン・ラバーに発注した。モンゴメリ・ワードも、1927年に、マンスフィールド・ラバー、ジーレット・ラバー、サムスン・タイヤ、ケニヨンなどにプライベートブランドを製造してもらった<sup>15</sup>。しかし、それは結局うまくいかず、スペシャルブランドの製造は大手数社に限られた。取引相手が限られているという意味で、組織性の強い企業間関係がみられたのである。

##### ② タイヤメーカーと中小ディーラー間の関係の緊密さ

大手のタイヤメーカーは、大手の通信販売会社や石油会社と密接な取引関係を結んでいただけでなく、中小のディーラーとも、特に問題がなければ、3年～5年間自動的に契約が続くという長期取引を行っていた。その場合、排他的な取引関係など、メーカーと中小流通業者の間にも組織的な関係が観察される。

概して、平均的な中小ディーラーは、新たな競合相手に浮上した通信販売大手に比べ、小売事業の現代化に遅れたため、メーカーからの支援を必要とする場合が多く、こうした支援を行ったタイヤメーカーとの間には、排他的で長期的な取引関係が結ばれがちであった。ファイアストーンとグッドイヤーの事例から、タイヤメーカーと中小ディーラーの関係の実態をみておこう。

ファイアストーンは、大手タイヤ4社の中で、ディーラーへの金銭面とマーケティング面の支援において最も成功的だった企業であるといわれる。その背景には、前述したように、大手流通企業のスペシャルブランドの製造に参入しなかったファイアストーンにとって、流通チャネルとしてディーラーの重要性が競合相手より高かったことがあったと思われる<sup>16</sup>。

その裏付けの一つとして、前述したように、大手タイヤ他社が大手流通業者との取引を増やしていたにもかかわらず、ファイアストーンは、不況の30年代初頭に、取引するディーラーの数を増やしていたという事実があった。例えば、ファイアストーンは、30年に6,928のディーラーと、翌年の31年には、8,613のディーラーと新

たに取引関係を結び、合わせて3万に至るディーラーに製品を卸していた<sup>17</sup>。こうした取引の量的な拡大に加えて、ファイアストーンは、ディーラーへの支援を含めて、関係を深めるための行動を行った。

まず、タイヤ市場で大手流通業者が台頭する中でディーラーはこれら大手流通企業との競争で厳しい状況に追い込まれ、ファイアストーンに金融面のサポートを求めたが、こうした要求に応じて、ファイアストーンが該当ディーラーに出資を行うことが多かった。例えば、1926年に、ディーラーの資金支援の要望を受けて、ファイアストーンは出資の形で、サンフランシスコ、ピッツバーグ、メンフィスの3都市のディーラーに、27年にはさらに6都市のディーラーに資金を提供した。28年に62のワンストップ・ストアを設けたが、そのうち、40店はファイアストーンとディーラーの共同出資によって設立されたものであった<sup>18</sup>。

ファイアストーンは、自社のタイヤだけでなく、ディーラー独自で取り扱うスペシャルブランドタイヤについても、同社の広告宣伝冊子(“Six Ways to Compare Tire Values”)に乗せた。また、ディーラーのお店におく製品ラインの中に、タイヤだけでなく、ファイアストーン製の各種タイヤ付属品、部分品も含むことによって、消費者がより頻繁にディーラーに足を運んで、ファイアストーンの名に接しやすくした。それに、サービス・ステーション開発部門を設けて、店舗立地の選び、売り場の配置の決定や変更、建設や機器のセットアップなどでもディーラーを支援した<sup>19</sup>。

ファイアストーンに次ぎ、グッドイヤーも、25,000に達するディーラーとの間の関係を深めた。同社は、すでに1914年初から、自社の販売拠点での小売販売を一切やめて、専らディーラーに小売を任せるといった戦略をとった<sup>20</sup>。また、グッドイヤーはディーラーへの支援を積極的に行い、ディーラー支援に、400-500人の営業マン、また、ブランチ・オフィスとウェアハウスを当てた<sup>21</sup>。グッドイヤーは07年より同社の小売について書いている入念なブックレットを作り、ディーラーに配付すると共に、タイ

ヤの小売は専らディーラー経由で行うことを宣言した。その後、毎年、ディーラーの名簿(「List of Dealer's Helps」)と「Our Encyclopedia of Selling Helps」という冊子を作成し、ディーラーに配布したが、特に後者は、ディーラーの事業を手助けするための資料としては、タイヤ産業初のものであった。また、15年に立ち上げた広告キャンペーンで、主要な全国紙に広告を載せたが、その中に、ディーラーの名前も掲載した<sup>22</sup>。

## (2) 市場性の強い関係

他方で、タイヤメーカーと流通企業の間には、それぞれの利害に基づく市場的な関係も観察された。

まず、大手流通企業が自社のプライベートブランド製品を特定の大手タイヤメーカーから製造してもらう場合、そのメーカーが必ずしも1社とは限らなかった。例えば、前述したように、スタンダード・オイルは同社のスペシャルブランドタイヤをグッドリチだけでなく、USラバーにも発注していた。むしろ、大手流通企業が複数の大手企業に製造してもらうことが一般的であった<sup>23</sup>。つまり、大手流通企業は複数社発注によって、安定的な供給確保の可能性を高めるとともに、タイヤメーカー間の競争を活用したのである。

特定大手流通企業との間に長期でかつ緊密な取引関係があったとはいえ、タイヤメーカーの立場からみても、できるだけ多くの流通企業へと、取引先を拡大する必要があった。特に、大手タイヤメーカーは自社ブランドの製品をもっており、その製品を人口の少ない地域にまで販売するために、小規模のjobberやディーラーをも多く活用した<sup>24</sup>。本章の1節で述べたように、タイヤメーカーが中小のディーラーと密接な協力関係を結んでいたことは組織性を表わすといえるが、しかし、その行為を別の角度からみれば、タイヤ販売において大手流通企業のみ依存する問題を避け、多様な流通チャネルを確保するという「オープンさ」を表わす行為でもあった。こうした「オープンさ」は競争の場面を広げるという意味で市場原理を示すも

のであり、その限りで、市場性を表わすといえる。

さらに、大手タイヤメーカーが取引するディーラーを大幅に入れ替える時期もあった。例えば、ファイアストーンは1913年に、グッドイヤーは18年にそれまで取引していたディーラーの大幅な入れ替えを行った<sup>25</sup>。大手タイヤメーカーは取引相手の変化可能性を与えるという行動によって、ディーラーに「市場の圧力」に類似した圧力をかけていたのである。

また、メーカーと（ディーラーを含む）流通企業間には利害対立が存在し、しばしば駆け引きも行われており、これは組織的な取引を妨げるという意味で、市場性を表わすといえる。例えば、一部のタイヤメーカーが小売機能を自社内に統合した際に、ディーラーは、それまで彼らに与えられてきた諸支援が弱くなり、タイヤメーカーのコンパニー・ストアに仕事を奪われることを恐れた。また、1920年代末以降、激しい価格競争の中で、タイヤメーカーはディーラーにリベートを与えたり、ディスカウントをしたが、36年に、グッドイヤーの社長は「数量より利益」を重視する戦略に切り替えることを闡明し、それを受けて、同社の販売営業責任者達は、それまでディーラーとの間でできていた価格設定慣行を破るような圧力をかけた<sup>26</sup>。それに、中小ディーラーは在庫を保有しながら販売するわけではなく、その都度必要な数量だけのタイヤをメーカーから卸すため、取り扱えるブランド当り数量が小さかった。そのため、ディーラーのコストは相対的に高かったが、タイヤメーカーは、ディーラーの-marginがより低くなるように、ディーラー渡し価格を設定した<sup>27</sup>。ディーラーとタイヤメーカー間の利害対立が様々な形で表われており、こうした利害対立は組織的な取引とは対照的であるという意味で、市場性を表わしているといえることができる。

### (3) 特定企業間の関係の事例：グッドイヤーとシアーズ・ローバックの企業間取引

1920年代後半から30年代にかけて、大手タイヤメーカーと大手流通業者間の取引で大きな

話題を呼んだのがグッドイヤーとシアーズ・ローバック間の取引であった<sup>28</sup>。両社は、それぞれタイヤ産業と流通業界の大手であり、かなり長期にわたって両社間の取引が続き、その取引条件などが不当であると、司法当局から疑いの目でみられた。結局、司法当局の審決で取引中止になったが、この両社間の取引はアメリカタイヤ市場での取引と競争に大きな影響を与えた。

そこで、ここでは大手タイヤメーカーと流通企業の代表的な取引の事例として、グッドイヤーとシアーズ・ローバックの企業間関係を分析する。

#### ①取引の概観

両社間に長期的な取引契約が合意されたのは1926年3月であった。その後、28年、31年など数回の契約更新を経て、最終的にFTC（Federal Trade Commission）の命令で契約が解除された36年まで、10年以上、取引が続いた。

こうした長期取引の背景には、タイヤの販売事業に新規参入してきたシアーズが、当初は中小のメーカーからプライベートブランドを供給してもらっていたが、そのタイヤに品質の問題があったり、中小メーカーの経営財務状況が疑わしいなどの問題があって、シアーズの不満が強まったことがある。そこで、元米陸軍所属で、モンゴメリ・ワードの販売担当副社長から24年シアーズに移って、社長になったウッド（R. E. Wood）<sup>29</sup>の判断で、26年に当時タイヤ最大手のグッドイヤーを取引相手に選んだ。

#### ②取引の組織的な側面

##### 両社が得られたメリット

この取引は、シアーズ、グッドイヤーの両社に小さくないメリットを与えるものであった。

まず、シアーズは価格面の優遇をグッドイヤーからもらった。FTCの調査や裁判過程で明らかになったところによれば、グッドイヤーがシアーズに提供したプライベートブランドの価格は製造コストにその6%を割り増した水準であった。これは、一般的な4つのタイヤサイズを基準にして、平均小売価格より4割も割引

された水準であり、輸送コストや販売慣例上の諸ディスカウントを差し引いても、11%～22%安い価格であった。グッドイヤーが独立的なディーラーに販売した金額は\$182,598,399.59であり、ディーラー向けよりシアーズに差別的に低い価格で売った金額を計算すれば、\$12,710,012.65に達し、ディーラー向け販売額の6.96%ほどシアーズに有利な価格であった<sup>30</sup>。

グッドイヤーの元監査役の証言によれば、シアーズがグッドイヤーとの取引から得る粗利益率は30%～40%であったのに対して、グッドイヤーと取引していたディーラーのそれは22%～25%にとどまったという<sup>31</sup>。

しかも、1931年以降、シアーズはグッドイヤーから様々な金融面の譲歩を得た上、REタイヤ市場での市場シェアを急速に高めた。例えば、シアーズは、グッドイヤーと契約する前には、REタイヤ市場で16位の小売企業にとどまったが、グッドイヤーとの取引が続くことによって、同市場での第一位の企業になった<sup>32</sup>。

グッドイヤーからみても、シアーズとの取引は極めて重要なものであった。表4によれば、1931年～33年に、シアーズ1社向けの販売額で、売上高の2割前後も占め、シアーズはグッドイヤーの最大の顧客であった。両社間の取引額だけで、REタイヤの小売市場全体の2.8%～9.6%を占めるほどであった<sup>33</sup>。

グッドイヤーにとってもう一つの利点は、シアーズ向けのプライベートブランドの価格が割増価格であったということである。前述のよう

に、製造コストに常に6%のマーヅンを付ける形で価格が設定されたため、安定的な利益が保証されるメリットがあった。激しい価格競争の中で、利益を確保する取引を行うことができたのである。

### 両社の密接な関係を示す事象

両社の取引の内容をみれば、組織的な性格がかなり強かったことが分かる。シアーズのスペシャルブランドを生産することそのものが、両社間の緊密な協力関係を前提にすることであるが、そのみならず、両社間の緊密な関係を窺い知れるできごとがあった。

まず、グッドイヤーがシアーズ向けタイヤ専用の工場を建設したことである。グッドイヤーは、1928年にアラバマ州ガズデンに一日5千個のタイヤを生産できる新工場を建設したが、これはシアーズ向けのタイヤ生産を念頭に置く設備投資であった。また、グッドイヤーが自社株の一部をシアーズに譲渡したことである。すなわち、31年に、両社間の契約を更新する際に、グッドイヤーは自社株の40万ドル分の1万8,000優先株と80万ドルの現金をシアーズに払い、この現金も、3万2,000のグッドイヤー株の購入に充てられた<sup>34</sup>。

### ③市場性

これだけ両社間の緊密な関係が続く中でも、両社間の取引には市場的な側面もみられた。まず、グッドイヤーにとって、親密な取引相手のシアーズと、グッドイヤーと取引していた中小

表4 グッドイヤーの販売先別構成比 (1931年1月～33年12月、%)

年	ディーラー向け	スペシャルブランド	シアーズ向け	自動車メーカー向け	輸出	Total
1931.1-6	43.6	1.8	22.8	27.8	4.0	100.0
7-12	50.0	2.2	21.7	22.8	3.5	100.0
1932.1-6	59.3	1.6	18.5	17.8	1.7	100.0
7-12	57.0	1.6	20.1	17.4	2.0	100.0
1933.1-6	52.8	1.4	13.3	28.6	1.2	100.0
7-12	50.7	1.5	13.1	30.5	1.6	100.0

出所：Goodyear Tire and Rubber Company Records, Record Group No.99/106。

ディーラーは競合関係にあった。複数の流通チャンネルを確保し、両者間の競合関係を活用したのである。また、シアーズはグッドイヤーとの間の取引規模が大きかったものの、一方では、アームストロング・ラバーともかなりの規模の取引を行っていた。こうした複社発注は、グッドイヤーに対して小さくない牽制効果を発揮した<sup>35</sup>。

それに、グッドイヤーとシアーズのいわば「チャンピオン」同士の長期取引がしっかり存在したことが、REタイヤ市場における競争を緩和する方向に働いたわけではなかった。むしろ、両社の取引契約が他社の低価格攻勢を強める刺激になった。特に、ファイアストーンは、前述したように、プライベートブランド事業に携わっていなかったため、特定大手流通企業との関係より、自社のコンパニー・ストアとディーラーを活用して、積極的に低価格攻勢に出た。その影響で、グッドイヤーとファイアストーンの価格競争は激しさを増すようになった。

④契約解消

調査と裁判を経て、最終的に、FTCは両社の取引契約の解消を命じ、1936年6月16日、両社間の取引契約期間が終わり、同年同日よりグッドイヤーは両社間の長期契約によるシアー

ズ向けスペシャルブランドタイヤを製造しなくなった<sup>36</sup>。この状況が表れているのが表5である。この表によれば、20年代末～30年代初頭まで、グッドイヤー売上高の2割前後を占めていたシアーズ向けが37年より急減している。グッドイヤーに如何に大きな影響を与えていたかが窺い知れる。また、37年に自動車メーカー向けのOEタイヤの割合が大幅上昇している。つまり、REタイヤからOEタイヤへの移動がこの時期にみられた。RE市場の重要な取引相手との取引が難しくなったことが、その市場の異なる流通チャンネルを太くしただけでなく、他の市場（OEタイヤ市場）へのシフトをもたらしたのである。

4. タイヤメーカーの原料ゴム調達と企業間関係

タイヤ産業は装置産業としての特性をもつとはいえ、原料の重要性が高く、タイヤの製造コストにおいて原料費が3割～5割も占めた<sup>37</sup>。表6によれば、1921年に製造原価22.5ドルの中で、8ドル弱が原料費で、製造原価の35%以上を占めた。さらに、27年の製造原価は22年の半分以下に低下したのに対して、原料費の低下はそれより遅かったため、同年の原料費は製造原価の半分をはるかに超えた。30

表5 グッドイヤーのタイヤ販売先別構成比、1929年～39年、%

年	ディーラー向け	シアーズなど 大手流通業者向け	自動車メーカー 向け	輸出
1929	35.3	20.4	26.5	17.7
1930	41.5	18.8	21.2	18.6
1931	44.5	19.9	18.5	17.1
1932	47.7	18.5	12.8	21.0
1933	42.3	12.0	27.3	18.4
1934	39.5	13.0	28.1	19.5
1935	31.6	12.8	38.4	17.2
1936	24.1	13.0	44.2	18.7
1937	21.7	4.3	52.9	21.1
1938	33.5	5.0	32.3	29.4
1939	30.3	5.5	45.3	23.4

出所：Goodyear Tire and Rubber Company Records, Record Group No.99/106.

年代に入っても、原料費は製造原価の4割以上の構成比を維持していた。米タイヤ産業の製造コストで占める人件費の比重が戦前を通して1割～2割に止まった<sup>38</sup>ことと比べれば、原料費の比重が極めて高かったといえる。

タイヤコードの製造に使われる繊維も重要な原料であったものの、タイヤ製造原料の中で最も重要であったのはゴムであった。コスト面で、ゴムの重要度が高かったことはもとより、ゴムの場合、価格変動が激しく、タイヤ産業の成長に最も大きな影響を与える要因の一つがゴムの価格と品質といわれるほどであった。

従って、米タイヤ企業の経営においてゴムの調達は極めて重要であり、その調達をめぐる企業間関係も重要な意味をもっていた。それゆえ、一部の大手タイヤメーカーは、原料を自ら栽培、生産した<sup>39</sup>。

そこで、この章では、タイヤメーカーのゴム調達を中心に、タイヤ産業の成長期に表われた前方の原料産業との関連を分析する。

## (1) 戦前期における世界ゴム市場構造

### ① 世界のゴム供給、需要、生産

#### 世界のゴム供給

まず、世界ゴム市場における供給面をみておこう。表7によれば、毎年の新耕作面積はすでに1905年に10万エーカーを超えていたが、その後さらに増加し、12年には38万エーカー以上に達した。その後も、毎年10万エーカーをはるかに超える面積が新たにゴム耕作に加わった。とはいえ、10年代後半にはその増加スピードが落ちて、20年代に入ってから新耕作面積がさらに減っていた。

後述するように、ゴムは耕作を始めてから収穫するまで7年以上かかるため、新耕作面積の

増加は時差を置いてゴム生産量の増加趨勢につながったが、それに加えて、テーピング方法の工夫などで生産性も上昇した<sup>40</sup>。ゴム栽培の生産性上昇はプランテーション方式の耕作が増えたことに負うところも大きい。表8によれば、1900年代に入ってプランテーションが増加し、とりわけ、10年代以降、世界ゴム生産に占めるプランテーションの比重が急速に上昇し10年の1割弱から20年には9割台になり、世界ゴム生産のほとんどがプランテーション生産になっていた。反面、アマゾンのゴム生産は、1900年代後半からほぼ横ばいに推移し、中央アフリカなどでの生ゴム生産も1900年代に横ばいで、1910年代に入ってから減少した。その結果、20世紀に入って、世界ゴム生産量は年平均3%～4%増加を続け、特に、世界1次大戦期と20年代前半に増加が著しかった。

地域別にみれば、19世紀まで世界ゴム生産の半分をブラジルが占め、1900年にもブラジルのゴム生産量は世界生産の約半分であった。しかし、その後、前述したプランテーション生産の増加で、ブラジルのゴム生産量は1913年に世界生産の約3分の1になり、その後さらにその比重を低めた<sup>41</sup>。その代わりに、イギリス領とオランダ領東インドのプランテーション生産が急増し、世界ゴム生産のほとんどを占めるようになった。特に、イギリス領諸国での生産が重要度を高め、例えば、26年に、世界生産の3分の2以上がイギリス領から行われた。世界ゴム生産におけるイギリスの影響力が高かったのである<sup>42</sup>。その次の重要なゴム生産地域はスマトラ島やブルネオなどオランダ領であり、世界生産の4分の1～3分の1を占めた<sup>43</sup>。

表6 米タイヤ製造原価と原料費及びその構成比 (タイヤ1個当り、ドル、%)

年	1921年	1927年	1931年	1933年
製造原価	22.50	10.00	6.38	4.87
原料費	7.93	5.74	2.73	2.27
(原料費構成)	(35.24)	(57.40)	(42.79)	(46.61)

出所：Leigh (1936)、95 (元データは the Census of Manufactures)。

**世界ゴム需要**

20世紀に入り世界のゴム需要も増勢を続き、1900年に10万トンであったゴム需要量は、50年に225万トンに達した。地域別には19世紀末まで、英米両国が3分の2を占め、20世紀に入り、ゴム需要におけるアメリカの重要度がさらに高まった<sup>44</sup>。自動車産業の成長で、タイヤ用ゴム需要が速く増加する中で、米タイヤ産業が世界タイヤ生産を主導したためである。20世紀前半を通して、世界ゴム消費でアメリカは50%～75%の比重を占めたが、特に、戦前期のピークは20年-1924年であった。表7によれば、世界ゴム消費の中でアメリカが占める比重は1905年に既に45.4%を占め、1920年代には7割を超えていた。表9によれば、1922年と23年(推定)の世界ゴム消費量の40万6,000トン、42万トンの中で、アメリカの消費量は約30万

トンで70%以上を占めた。

**ゴムの貿易**

ゴム生産地域の構成と需要地域の構成が異なるため、ゴムの貿易も多かった。生ゴムプランテーションからの輸出は、1918年、20年、21年のように減少する年もあったとはいうものの、全体的に急速な増勢を続けた。例えば、10年代後半には年41%～93%の輸出増加率で、22年も前年より36%増加した。

輸出の地域別構成は、生産のそれと類似で、ゴム輸出の半分がイギリス領マラヤであった。その次がオランダ領東インド(インドネシア)で3割程度、その次がセイロンで1割、ブラジルが5%～6%を占めた(表10)。輸出においても、イギリスの影響力が大きかったことが窺い知れる。

表7 世界のゴム生産、新耕作面積、米ゴム消費比重 (1905年～24年、トン、エーカー、%)

年	世界ゴム生産	ゴム新耕作面積	アメリカのゴム消費比重
1905	59,494	116,500	45.4
1906	62,581	177,700	45.7
1907	67,170	212,350	42.9
1908	66,566	180,800	48.9
1909	73,756	173,800	54.0
1910	80,746	261,400	52.4
1911	82,829	382,800	41.6
1912	103,947	312,000	48.3
1913	114,001	204,400	43.3
1914	121,205	159,300	50.5
1915	169,017	112,700	57.3
1916	210,079	165,200	55.4
1917	277,938	152,400	63.7
1918	217,511	148,600	65.6
1919	398,998	150,800	59.4
1920	341,135	110,000	72.9
1921	300,649	49,000	59.8
1922	406,110	48,000	73.0
1923	406,424	-	73.9
1924	418,660	-	85.9

出所: Orton (1927)、621。

ゴム輸入の地域別構成も、需要のそれと似通っており、ゴム輸入の圧倒的な部分はアメリカによるものであり、1920年代を通して、世界ゴム輸入の50%～75%を占めた。他にイギリス、ドイツ、オーストリアなどが続いたが、アメリカに比べ、世界輸入で占める重要度は低かった<sup>45</sup>。とりわけ、アメリカのゴム輸入はイギリス領への依存度が高く、例えば、26年、アメリカの生ゴム輸入の9割がイギリス領植民地からのものであった<sup>46</sup>。これは、後述するように、米タイヤメーカーがゴム調達におけるイギリスの影響力を緩和させるためにゴムの自社栽培に乗り出す要因にもなった。

## (2) ゴムの市況及び価格の推移

次に、ゴムの市況と価格の推移を見ておこう。まず、戦前期のゴム価格は変動幅が極めて大きく、また短期的な変動が頻繁であったことが特徴的である。例えば、1910年のポンド当り平均ゴム価格は2ドルだったが、1921年の平均価格はその10分の1を下回る16.36セントに下落し、25年にはまた21年価格の4倍以上である72.46セントに暴騰した(表11)。不況の32年には僅か3セントにまで下落し、36年から41年の間にも低い価格水準で、価格変動幅はやや小さくなったものの、それでも、ポンド当り15セント～25セントは変動してい

表8 世界ゴム生産とプランテーション出荷(1900年～22年、トン)

年	アマゾン地域	アフリカ、中米、その他	プランテーション	Grand total
1900	26,271	27,615	4	53,890
1901	29,750	25,095	5	54,850
1902	28,040	24,292	8	52,340
1903	30,540	25,489	21	55,950
1904	30,097	31,980	43	62,120
1905	32,869	29,131	145	62,145
1906	34,147	31,553	510	66,210
1907	36,844	31,156	1,000	69,000
1908	37,384	26,216	1,800	65,400
1909	38,748	27,252	3,600	69,600
1910	43,547	25,753	8,200	77,500
1911	41,673	25,720	17,487	84,880
1912	48,767	24,581	31,935	105,283
1913	43,450	21,212	59,989	114,651
1914	39,643	8,448	69,996	118,087
1915	42,924	11,946	103,300	158,170
1916	41,218	13,265	144,663	199,146
1917	42,453	12,493	198,979	253,925
1918	28,232	6,796	159,734	194,762
1919	41,147	11,529	317,132	369,808
1920	27,976	6,155	372,702	406,833
1921	20,171	5,000	297,630	322,801
1922	26,696	5,000	377,786	400,482

出所: *Harvard Business Review*, Vol.2 No.2, 1924, 130.

た<sup>47</sup>。また、表 11 で、20 年代と 30 年代、ニューヨーク商品取引市場でのゴム価格(ポンド当り)をみれば、年による変動が激しかただけでなく、年の中でも最低と最高の価格差がかなり大きかったことが分かる。ゴム価格の乱高下が激しかったのである。

時期別のゴム価格推移をもう少し詳しく見ておこう。まず、1900 年代には、08 年まで価格が低下傾向にあったが、08 年、フォードの T 型自動車の出現で、タイヤ生産に必要なゴム需要が急増し、供給が需要においつかず、08

年～11 年にゴム価格が急上昇した。しかし、価格上昇に刺激されて、10 年代初頭にゴムの「プランティングブーム」が巻き起こり、12 年の新耕作面積がピークに達するなど、記録的な耕作面積の増加があった<sup>48</sup>。それがタイムラグを置いて生産急増をもたらし、14 年からは買手市場が始まり、第 1 次大戦初期のゴム需要増加にもかかわらず、14 年末から 20 年まで供給過剰と買手市場が続き、ゴム価格は下落傾向を辿った。

1923 年の一時的な価格上昇、25 年の価格暴

表 9 国別生ゴム消費量 (1922～23 年 (推定)、トン)

国	1922 年	1923 年 (推定)
アメリカ	296,266	300,000
イギリス	9,681	24,500
カナダ	9,367	13,000
フランス	27,672	25,000
イタリア	6,431	6,500
ドイツ、オーストリア、ロシア	32,551	30,000
日本	16,581	11,000
オランダ、ベルギー	-	2,000
スペイン	3,000	3,000
スカンディナビア 3 国	1,709	2,000
オーストラリア	2,500	3,000
(世界消費合計)	405,758	420,000

出所 : *Harvard Business Review* Vol.2 No.2, 1924, 139。

表 10 国別生ゴム輸出量 (1922～23 年 (推定)、トン)

国	1922 年	1923 年 (推定)
イギリス領マレー	212,694	179,000
セイロン	47,367	37,000
インド	4,854	6,000
ボルネオ	3,750	4,000
サラワク	2,634	3,500
オランダ領東インド	102,383	123,000
インド・チャイナ	4,104	4,500
ブラジル	22,696	22,000
その他	9,000	6,000
(世界輸出合計)	409,482	385,000

出所 : 表 9 に同じ。

騰を除けば、総じて20年代のゴム価格も下落傾向を続けた。まず、20年と21年は、戦後不況でゴム需要が減少した上、10年代前半までに急増していたゴム新耕作地で19年以降ゴムの収穫が出始めたため、ゴム価格が暴落した。21年の平均ゴム価格はポンド当り16.3セントで第1次大戦期中の67.2セントの4分の1水準であり、20年と21年のゴム価格は、10年価格の1割程度にすぎなかった。

下落幅は小さかったものの、22年にも価格下落が続いた。同年初めの世界ゴム在庫は178,000トンだったが、同年末に194,000トンに増加し、ロンドンのゴム在庫も同じ期間に69,400トンから72,160トンへと増加した<sup>49</sup>。その後、23年と24年にもゴム価格は下落し、25年だけ高騰した後、また、26年～29年に価格下落が続き、26年ポンド当り72.5セントだっ

た平均ゴム価格は29年には、20.5セントになった<sup>50</sup>。

こうした持続的な価格下落に対応して、ゴムの輸出市場で高い影響力をもったイギリスを中心に、輸出数量規制が行われた。いわば「Stevenson Plan」がその重要な事例であった。同プランの目的は価格安定、つまり、価格下落を止めることであり、具体的な方法は、イギリス領ゴムプランテーションごとに輸出量の割当枠を設定し、イギリスの各植民地政府 (British Colonial Offices) がその実行を監視することであった<sup>51</sup>。この計画の法的根拠が「Stevenson Act」であり、これはイギリス政府の正式法令であったため、他のゴム生産者も従わなければならなかった<sup>52</sup>。「Stevenson Act」が実行されはじめたのは22年11月1日であり、同法に基づき、22年より28年までイギリス領マラヤや

表 11 ニューヨーク取引所ゴム価格 (プランテーション耕作もの、1921年～40年、ポンド当りセント)

年	最低価格	最高価格	12ヶ月平均
1921	11 1/2	21 1/4	16.36
1922	13 5/8	23 3/8	17.50
1923	24 3/4	37 1/8	29.45
1924	18 3/8	39 5/8	26.20
1925	34 1/4	123	72.46
1926	36 3/4	91	56.83
1927	33	42 1/4	37.72
1928	16 3/4	41 1/4	32.48
1929	15 1/2	26 7/8	20.55
1930	7 3/8	16 3/8	11.98
1931	4 1/3	8 1/2	6.17
1932	2 5/8	4 3/4	3.49
1933	2 7/8	9 3/4	5.96
1934	8 3/4	15 7/8	12.92
1935	10 3/8	13 11/16	12.37
1936	13 1/2	23	16.41
1937	14	26 1/8	19.36
1938	10 1/2	17 1/4	14.68
1939	15 1/8	24	17.66
1940	18 3/16	24	19.89

出所 : Gettell (1941)、117 ; *The Rubber Age*。

セイロンの輸出枠として20年ゴム生産量の60%が割り当てられた<sup>53</sup>。しかし、同プランは柔軟性に欠けており、結果的に20年代ゴム市場における価格安定には失敗した。

1930年代初頭には恐慌の影響で需要が減退した上、「Stevenson Act」の失効も加わって、ゴム価格が急速に下落し、例えば、29年のポンド当り20.6セントから、32年には僅か3.5セントに下落した(表11)。その後、価格は緩やかな回復をみせたものの、20年代のゴム価格水準をはるかに下回る低水準であった。ただ、それまでに比べ、34年よりゴム価格の変動幅が小さくなったが、その重要な理由はIRRA(International Rubber Regulation Agreement)というゴム供給者団体が設立され、供給量を人為的に調整したことであったとされる<sup>54</sup>。

戦前期全体を通してみれば、ゴム価格の推移は基本的に需給バランスの変動を反映していたが、しかし、短期的には一部の需給者と商人などの投機的な行動によって、価格変化と市況変化が増幅された面があった。時々の供給不足期に、ゴムの需要企業が競争入札を行う際、投機家はその取引に介入し、投機的な行動で需給者の間で利益を得ることがしばしばあった。例えば、1914年の第1次世界大戦の勃発でゴム需要が増えた時期に、投機的な購入が行われ<sup>55</sup>、価格の乱高下が増幅されたことがある。

### (3) 大中小メーカー間のゴム調達方式の差と利害の不一致

大手タイヤメーカーと中小タイヤメーカーの間には、ゴム調達方式が異なった。大企業の場合は、一般に、3ヵ月～6ヵ月先物取引によって生ゴムを調達した。ただ、1920年初、3年先物取引契約でゴムを購入したファイアストーンの事例からみるように、時期によっては、一時、より長期の先物契約も行われた。また、ニューヨークの商品取引所では、一日の取引量が少なかったため、大企業は同市場を効率的に使うことが難しく、主に、海外から直接ゴムを輸入した<sup>56</sup>。

海外からのゴム購入に携わる組織において、大手タイヤ企業間の差もみられた。USラバー

は、後述するように、ゴムの自社栽培に最も積極的であって、海外購入組織の整備を図った。例えば、1920年に同社の新社長になったサミュエル・コルトは、生ゴムの買い付けのためゼネラル・ラバー社を創設した上、リバプールとロンドンはもちろん、ブラジルとオランダ領東インドなどゴム栽培地域にも在外事務所を設けた<sup>57</sup>。同社のゴム調達組織は分権的であったのである。それに対して、グッドリチは、他の大手タイヤメーカーと違って、ゴム栽培農園の取得による後方統合を行わず、原料ゴムを専ら外部から購入したため、ゴム調達をより集権的な組織体系で行った<sup>58</sup>。

他方、中小タイヤメーカーは主にスポット市場から生ゴムを調達した。すなわち、毎月、必要な量を購入する方式をとっていた。したがって、先物取引を通じてある程度の在庫を保有する大手タイヤ企業と、スポット取引によってゴムを購入し、保有在庫が少ない中小タイヤメーカーの間には、ゴム調達において常に利害の衝突があった<sup>59</sup>。ゴム価格暴騰の時期には大企業が有利であり、ゴム価格暴落の時期には中小企業が相対的に有利であった。もう少し詳しく検討しておこう。

一般に、中小タイヤメーカーは同一品質のゴムを大企業より高い価格で購入せざるをえなかった<sup>60</sup>。特に、ゴム価格が上昇した時期に、その都度スポット市場でゴムを購入する中小企業は、その価格変動の影響をものに受けており、大企業より不利な立場にあった<sup>61</sup>。

例えば、1925年の価格上昇期を見ておこう。「Stevenson Act」で、輸出枠が設定され、ゴム輸入量が減少した反面、需要は増え、25年のゴム価格は前年の3倍に暴騰した。この価格急騰期に、スポット市場からのゴム購入に依存する中小企業は保有在庫水準が低く、生産に必要なゴムに高い価格を払わなければならない、これによってコストが跳ね上がった。反面、大企業は、先物契約でスポット価格より低い価格ですでにゴムを調達し、在庫をもっていたため、ゴム価格急騰による被害は中小企業よりはるかに小さかった。

おりしも、世界ゴムの圧倒的な部分がアメリ

力で消費されることから、1926年にニューヨーク商品取引所が開設されると、中小タイヤメーカーは、ゴム購入価格をヘッジするため、同取引所でゴム調達を図った<sup>62</sup>。しかし、26年にはゴム価格が再び暴落に転じたため、25年の損失を補てんすることができず、財務危機に陥った企業が相次ぎ、26年だけでも、倒産した中小タイヤメーカーが20社に上った。

ゴム価格上昇期の1933年～34年にも類似な現象が起こっていた。この時期にも、大企業は不況期の低価格ですでにゴム在庫を蓄積していたため、暴騰した価格での購入を最小限にすることができた。それに対して、中小企業が被った打撃は大きかった。グッドイヤーの創業者、元社長で、その後セイバーリングタイヤを作ったフランク・サイバーリングの証言によれば、グッドイヤー社は33年までの2年間、ポンド当り3セントのゴムを購入して在庫を蓄積していたのに対して、中小メーカーはすでにゴムに9セントを支払っていたという<sup>63</sup>。

しかし、ゴム価格が下落した時期には、ゴム調達の面でむしろ中小企業が大企業より有利であった。20年代初頭と30年代初頭の現象がその例である。

前述したように、1920年と21年、ゴム価格が急落したが、それまで大手タイヤメーカーは長期の先物取引で在庫を蓄積しており、20年時点でのゴム在庫量はかなり高い水準であったため、20年と21年の価格下落で、在庫価値減少による損失が大きく、これは、大手タイヤメーカーの経営悪化を招いた<sup>64</sup>。ゴム調達をスポット取引に頼っていた中小タイヤメーカーは、在庫を貯めなかったため、大企業に比べ、在庫損失も小さかった。30年～32年のゴム価格下落期にも同様であった。つまり、ゴム価格下落の中で、大手タイヤメーカーは膨大な在庫損失を被ったが、中小企業の被害はそれほどなかった。

つまり、戦前期を通して、米タイヤメーカーは重要な原料であるゴムの適切な調達に力を注いでいたにもかかわらず、ゴムの激しい価格変動の影響は避けられず、さらに、中小企業と大企業はゴム市況変動によって異なる影響を受け

ていた。

#### (4) ゴム調達をめぐる企業間協力

ゴム価格の乱高下が激しく、かつ、ゴムの調達が経営状況に大きく影響を及ぼすため、タイヤメーカーは常にゴム調達にナーバスになり、市況、価格の激しい変動に対応する行動をとった。対応の一つは、後述するように、原料ゴムをタイヤメーカー自ら耕作する、いわば前方統合であるが、それだけでなく、ゴム調達に際して大手ゴム需要家同士の協力も行われた。

その代表的な例がゴム購買プールであった。1920年代初頭のゴム価格暴落で大手タイヤメーカーが莫大な在庫損失を被り、その後、在庫を低い水準に抑えていたが、逆に、25年にはゴムの供給不足でゴム価格が急騰したため、タイヤメーカーは安定的なゴム購入量確保とゴム購入価格の引き下げの誘因が強かった。

それゆえ、大手タイヤ各社はゴムの共同購買プールを作り、ゴム購入時の交渉力を高め、購入価格を下げると共に、ゴムの市場相場を安定することによってゴム価格の激しい乱高下による在庫損失の縮小を図った。具体的に、1926年末に、ニューヨークの3銀行から300万ドルの信用を受けて、USラバー、グッドイヤー、グッドリチ、ファイアストーンの米4大タイヤメーカーと、中堅タイヤメーカーのフィスク(Fisk)社、そして、自動車メーカーのGMでゴム購買プールを作った<sup>65</sup>。同購買プールでは、同年末に、ポンド当り40セントで、翌年の1か月分の消費量に該当する5万トンの共同購買を行った<sup>66</sup>。ゴム市場の激しい変動に組織的な対応を行った事例といえる。

ただ、この購買プールは長くは続かなかった。すなわち、1926年より、ゴム価格が再び下落に転じたため、ゴム購買プールのメリットが少なくなり、ゴム購買プールは28年に解散された<sup>67</sup>。大手ゴム需要家同士の購買プールでさえ、市場の乱高下に持続的に対応するには限界があったのである。

この購買プールにタイヤメーカーだけでなく、大口ゴム需要家であるGMも加わっていたことが注目に値する。つまり、ゴムの調達を

めぐる共同行為に、ゴムの需要家（大手タイヤメーカー）とその需要家が生産する製品の需要家の両方（自動車メーカー）が参加した。共同行為は同業者間を越えて、取引の連鎖を通じて有力な需要企業を巻き込んで行われたのである。

ゴム調達をめぐる、タイヤメーカーとタイヤの需要者間の協力は他の形でも表れた<sup>68</sup>。GMとUSラバーの協力がその代表的な例である。具体的に、1930年代に入ってから、USラバーとGMはOEタイヤの長期相対取引関係を結んだが、GMはUSラバーを通じ原料ゴムを買い取って、USラバーがGMと契約した分のタイヤ生産を行う際に、それに必要な原料ゴムをUSラバーに再販売した。GMとUSラバー間にタイヤの長期取引とゴム取引がリンクされていたのである。また、タイヤ製造のために購入したゴムを一度GMが買い取ったことから、このゴム調達の仕組みにはタイヤ需要家のGMがUSラバーに金融的な支援を施すという側面もあったといえることができる。

## 5. 垂直統合の展開：販売と原料生産の垂直統合と限界

### (1) 米タイヤメーカーの販売機能の統合：後方産業への垂直統合

#### ①卸売機能の統合の展開

すでに断ったように、タイヤは一般消費者向けのREタイヤと自動車メーカー向けのOEタイヤの二通りであり、そのうち、市場規模においてREタイヤがより大きく、このREタイヤ市場では、需要者が一般個人であるだけに、販売・流通機能が極めて重要であった。それゆえ、上位の大手タイヤメーカーはタイヤの販売機能も自社に取り込んでいった。いわば、前方産業の垂直統合である。タイヤメーカーがまず統合したのは卸売機能であった。ブランチ・ハウス（Branch house）がそれであるが<sup>69</sup>、卸売機能を強化するためにサブブランチやウェアハウスまで設けるタイヤメーカーもあった。

米タイヤ産業の初期に、ブランチ・ハウスの設置による卸売機能統合に最も積極的であったのはグッドリチであった。グッドリチはすでに

自動車用タイヤの製造を始める時から、ブランチ・ハウスを設けて、一般ゴム製品の卸売を自社で行っていた。同社の初のブランチ・ハウスは買収したコロンビア・ラバー・ワークス（the Columbia Rubber Works Company、以下コロンビア・ラバー）であった。すなわち、グッドリチはゴム製品をニューイングランド地域で販売し始めた際に、数年間、ニューヨークのコロンビア・ラバーに製品を卸売していたが、1889年に、販売をより積極的に管理するために同社を買収した。このように、早くブランチ・ハウスを設けていたため、自動車用REタイヤを自社のブランチ・ハウスが販売することも早かった。米タイヤ産業で卸売事業を統合した先駆的な存在になったのである。当初、タイヤ市場は大きくなかったため、少数のブランチ・ハウスでカバーできた。しかし、自動車産業の成長と共にタイヤの需要も伸びたため、グッドリチは1907年まで、ボストン、バファロー、デンプー、フィラデルフィア、クリブランド、セントルイスにブランチ・ハウスを新設し、同年、グッドリチ製の自動車用タイヤ販売額の52%が自社ブランチ・ハウス経由であった<sup>70</sup>。

第一次世界大戦期に同社はブランチ・ハウスをさらに拡充して、1916年に72店あった同社のブランチ・ハウスは、18年に108店へと増加し、20年にREタイヤ販売額の8割もが自社ブランチ・ハウスへの販売分であった<sup>71</sup>。

また、1910年から、ブランチ・ハウスの活動を補助するカンパニー・デポ（補給所）も新設、展開した<sup>72</sup>。カンパニー・デポはブランチ・ハウスより小規模<sup>73</sup>の卸売拠点で、REタイヤ需要が大都市以外の地域にまで広がった結果、RE市場が分散化したことへの対応として、タイヤの修理や調整作業を行った。こうして、グッドリチは米タイヤ産業で最も進んだブランチ・ハウスシステムを全米で構築した企業になった<sup>74</sup>。

グッドリチに追随する形で、ファイアストーン、グッドイヤー<sup>75</sup>、フィスク、USラバーなどの競合他社もブランチ・ハウスを設けてタイヤの卸売事業を統合した<sup>76</sup>。ファイアストーンは最初、4つの都市のみに卸売拠点を設けたが、

1906年フォードへのOEタイヤ取引の際に、フォードから全国的な卸売網を整備することを求められたことをきっかけに、タイヤのブランチ・ハウスを増やし、多い時には140の自社ブランチ・ハウスを保有した<sup>77</sup>。また、グッドリチ、フィスク、リー、ペンシルバニアなどのタイヤメーカーと同様に、ファイアストーンもブランチ・ハウスで取り扱う製品を、タイヤだけでなく、バッテリー、カー・ヒーター、ファンベルトなどにまで広げた<sup>78</sup>。

1920年代後半に、自社製だけを専属的に取り扱うブランチ・ハウスをもつタイヤメーカーは5社にとどまったものの、部分的でも、自社製タイヤを取り扱うブランチ・ハウスを有するタイヤメーカーを含めると、30社に近かった<sup>79</sup>。29年、米タイヤメーカーの場合、REタイヤの卸売販売額の65%が自社ブランチ・ハウスの販売であった。

なぜ、大手タイヤメーカーが卸売機能を統合したのか。まずは、前述したように、タイヤは自動車メーカーの新車向けと、自動車保有者個人向けという異なる顧客の二つの市場が存在し、この異質の両市場で販売の極大化とブランドロイヤルティの創出を実現するためにタイヤメーカー自ら卸売に参入する必要性が強かった<sup>80</sup>。

第2に、タイヤメーカーは独立のjobbers、distributorsなど既存の卸売業者に対して、タイヤ販売活動が適切に行われていないという不満をもっており、これも大手タイヤメーカーの卸売機能統合の理由であった<sup>81</sup>。例えば、自動車用タイヤはまだ標準品化されておらず、各タイヤメーカーのブランド製品がほとんどだった。そのため、予測しなかった短期需要変動に対応

するために、販売業者は予め各社製タイヤの在庫をかなり保有する必要があった。しかし、当時、こうした高価のブランドタイヤを大量に保有・販売できる中小卸業者は限られていた<sup>82</sup>。中小のタイヤ卸売業者は、適切なタイミングで販売を行う姿勢も能力も足りなかった。

それに、当時の卸売業者は修理や交換などのサービスの面でも問題点がみられた。例えば、REタイヤはしばしば緊急時に購入されるため、修理や交換などのサービスが迅速に行われることが大事であった。しかし、当時の卸売業者はその体制が整わず、サービス提供に時間がかかった。よって、タイヤメーカーは、自らブランチ・ハウスを設ければ、独立の卸売業者より早い修理、良いサービスが消費者に提供できるとみていた<sup>83</sup>。実際に、タイヤメーカーの各ブランチ・ハウスの修理部門は、新しい修理法を考案するか、既存の修理方法を改善することに全力を尽くすと共に、販売員のサービス教育にも力を注いだ。その結果、ブランチ・ハウスはjobbersやdistributorsなど既存の卸売商を代替していった<sup>84</sup>。

第3の理由は、流通コストの面であった。タイヤメーカーの売上高で占めるブランチ・ハウスのコスト（販売管理費）の割合は、1920年代を通して7%～12%の水準であり、表12によれば、30年代前半にも10%～15%の割合で推移した。卸売業者を使う場合のコストが売上高で占める割合の約半分にすぎなかった<sup>85</sup>。例えば、ハーバード大学の調査によれば、24年、ある大手タイヤメーカーが独立の卸売業者を使う場合、そのコスト("field selling and operations" cost)は売上高の24.8%にも達していた<sup>86</sup>。つまり、コストの面でも、卸売機能を

表12 ブランチ・ハウスのコストの対売上高比率 (1928年～35年、%)

年	比率	年	比率
1928	12.5	1932	15.3
1929	13.6	1933	13.2
1930	14.3	1934	12.8
1931	14.7	1935	12.4

出所：Leigh (1936)、103。

タイヤメーカーが統合する理由があった。

このように、ブランチ・ハウスのコストが相対的に低かったのは、何より、既存の卸売業者より取引規模が大きかったためである。例えば、1929年、タイヤ卸売業者の平均売上高は117,000ドルにすぎなかったが、ブランチ・ハウスのそれは830,000ドルで、その5倍近くであった。規模の経済によって、ブランチ・ハウスがコスト面で有利であったといえる。それに、卸売業者は人口が少ない地域で、それほど知られていないメーカーの製品か、プライベート製品を販売したのに対して、ブランチ・ハウスは人口密度が高い地域で、よく宣伝されたブランド品を販売したことも、コスト面の利点として働いた<sup>87</sup>。

こうした理由で設けられたタイヤメーカーのブランチ・ハウスは、一部、期待された成果をあげ、大恐慌の前の1929年まで、効率的で経済的な一流流通主体であった。ブランチ・ハウスはタイヤ販売量の時期別変動を平準化するに重要な役割を果たした。例えば、ブランチ・ハウスは、個別ディーラーからの一件ずつの翌春分注文をまとめることによって、タイヤ工場が予め冬から安定的に生産することができ、また、顧客の即時需要があるとき、売り場で常に製品を購入できることに貢献した。特に、トラック用タイヤの販売増加へのブランチ・ハウスの貢献は大きく、ブランチ・ハウスによる卸売は、トラック運輸業の全国的な成長に向いていた。というのも、トラック業者は、タイヤの価格面だけでなく、サービスの面でも、直接タイヤメーカーとの関連をもつことを好む傾向があったからである<sup>88</sup>。

他方、ブランチ・ハウスによる卸売に限界もみられた。実は、ブランチ・ハウスが設置され始めた時期から、ブランチ・ハウスを利用することが高コストで浪費的であるという批判が続き、グッドリチのように、早く自社のブランチ・ハウスを減らした企業すらあった。すなわち、1次大戦終戦後の不況期に、グッドリチはブランチ・ハウス及びカンパニー・デポへの依存度を低め、終戦直後、両者を合わせて全国21地区、108あったのを21年には全国12地区64へと減

らした<sup>89</sup>。ただ、このように20年代初頭に、ブランチ・ハウスによるタイヤ販売はかなり減っていたものの、20年代後半になっても、まだブランチ・ハウスは主要な卸売主体として残っていた<sup>90</sup>。

ブランチ・ハウスの問題点がより鮮明になったのは、1929年以降の大恐慌期であった。コストが高まったのである。つまり、不況期の大幅な販売減少の中で、流通費の削減はそれに追いつかず、単位当たりの平均流通費の負担が重くなり、とりわけ、ブランチ・ハウス運営に伴う経費負担がより重くなった。例えば、33年のブランチ・ハウスの費用は、20年-28年のその5割以上高かった。あるタイヤメーカー関係者の証言によれば、28年に比べ33年のブランチ・ハウスの経費は約2倍になったという。この不況期に、タイヤメーカーの総コストで占める、ブランチ・ハウスの販売管理費、それを含めた流通コストの比重共に急上昇した。REタイヤ販売市場で競争していた大手流通業者、例えば、通信販売企業等と比べて、ブランチ・ハウスをもっていたタイヤメーカーの流通コストは高かった<sup>91</sup>。

そのため、タイヤメーカーはタイヤの卸売流通費の削減に積極的に取り組み、ウェアハウスと共に、ブランチ・ハウスも大幅に整理していった。1929年から33年の間に、米タイヤ企業のブランチ・ハウスは418から340に減少した。企業別にみれば、同じ期間に、グッドリチが109のブランチ・ハウスを28に減らして、最も多くのブランチ・ハウスを整理した他、グッドイヤーが52から41に、ファイアストーンが51から43にそれぞれブランチ・ハウスを減らした<sup>92</sup>。

## ②小売の統合

タイヤメーカーはブランチ・ハウスを減らす形で、統合していたタイヤの卸売機能を手放す代わりに、1920年代末より、カンパニー・ストアの設立や増設によって、小売り機能の垂直統合を積極的に行った。これは、第2章でみたように、タイヤ小売の販売経路における大きな変化の一つであった。26年～33年に、タイ

ヤメーカーの小売り垂直統合による販売分がタイヤ小売販売全体における構成比を高め、30年代半ば、REタイヤ小売りの1割以上を占めた。

米大手タイヤメーカーがコンパニー・ストアを相次ぎ設立する形で、小売機能を統合し始めたのは1920年代後半からであり、特に、各社は20年代末以降の不況期にコンパニー・ストアを増やした<sup>93</sup>。ファイアストーンを先頭に、グッドイヤー、グッドリチ、ダンロップが都市部に小売のコンパニー・ストアを設立し、それらの企業よりは積極性に劣ったものの、ジェネラル・タイヤも小売事業に参入した。表13で分かるように、概して、ファイアストーンやグッドイヤー等タイヤ専門メーカーのコンパニー・ストアが多く、グッドリチがその次についており、大手タイヤメーカーの中ではUSラバーが消極的であった。

コンパニー・ストアの設立による小売統合が最も早かったのはファイアストーンであった。同社は、前述のように、米タイヤ大手4社の中で、スペシャル・ブランド(=プライベートブランド)をもっていない唯一の企業であったため、スペシャル・ブランドをもっていた競合メーカーよりREタイヤ市場をより重視し、同市場で他社に先駆けてタイヤの小売事業を垂直統合した<sup>94</sup>。同社はメイン州ポートランドに

初のコンパニー・ストア(“Firestone Tire Stores, Inc.”)を設けてから、1928年末まで40のM&Mストアを作り、29年末まで、880万ドルを投資して337のコンパニー・ストアを作った。さらに、30年には、コンパニー・ストアを430店に増やすと共に、2,500万ドルをコンパニー・ストア拡充に投資するという計画を発表した<sup>95</sup>。38年には、自動車の修理や一部部品を提供する小売店(Firestone Auto Supply & Service Stores)を75店新設し、同年までファイアストーンが完全に所有する小売拠点が638に達し、戦後の50年代前半にも700以上の小売店を展開していた<sup>96</sup>。

ファイアストーンがコンパニー・ストアを新設してから間もなく、グッドイヤーとグッドリチもコンパニー・ストアを設けて、小売統合戦略に追随した。グッドリチは、1929年までコンパニー・ストア(“Silvertown Store”と呼ばれた)の設立に440万ドルを投資し、109店をもつようになり、32年にはさらに144店まで増やした<sup>97</sup>。グッドイヤーも、29年にGoodyear Service Inc.を98店、32年には233店保有した<sup>98</sup>。

こうしたタイヤメーカーの小売統合は、ディーラーの活動を代替する面があった。1920年代中ばまで、大手タイヤメーカーはタイヤの小売事業には入らず、あくまで独立のディー

表13 各タイヤメーカー所有のタイヤ小売会社数(1924年~34年)

年	ファイアストーン	グッドイヤー	USラバー	グッドリチ	ジェネラル	フィスク
1924	0	5	0	-	2	0
1926	3	22	-	-	2	-
1927	9	28	-	-	4	-
1928	62	45	-	-	9	-
1929	337	98	24	109	14	-
1930	430	134	-	150	22	121
1931	399	191	-	169	25	-
1932	374	233	-	144	29	-
1933	371	224	-	152	32	-
1934	423	262	19	-	36	3

出所: French (1986)、41。

ラーに任せ、3章でみたように、ディーラーに資金、マーケティングの支援を行っていた。だが、20年代末に、小売りのコンパニー・ストアーを相次ぎ設立することによって、タイヤメーカーがディーラーの活動を代替していった<sup>99</sup>。これは2章で述べたように、20年代末からタイヤ小売りにおけるディーラーの比重が低下した一理由でもあった<sup>100</sup>。

一般的に、メーカーの前方統合は卸売りに限られる場合が多い。小売まで垂直統合するには、かなりの投資が必要であり、リスクも大きいためであるが、従って、米タイヤメーカーが小売機能を統合したことは製造業の大手企業にとって稀な例であるといえる。実は、タイヤメーカーの中でも、中小企業にはこうした小売り事業への参入は厳しかった。例えば、1928年にコンパニー・ストアーを開いた中規模タイヤメーカーのカロライナー・ラバー社は、すぐ膨大な赤字に陥ったし、小売を統合したデイトン・ラバー (Dayton Rubber) 社も損失に耐えられず、29年からコンパニー・ストアーを閉鎖した。実際、多くの中小タイヤメーカーは小売への進出を避けた<sup>101</sup>。大手のUSラバーでさえ、ごく少数のコンパニー・ストアーを設けるにとどまった。しかも、積極的に小売り統合に取り組んだ企業も30年代初頭の不況に、コンパニー・ストアーの厳しい採算に悩んだ。例えば、30年にファイアストーン・コンパニー・ストアーは50万ドルの赤字を出したし、グッドイヤーの小売事業も26年から33年まで940万ドルの累積赤字を記録した<sup>102</sup>。

それにもかかわらず、ファイアストーン、グッドイヤー、グッドリチの3社のタイヤメーカーにとって小売統合の誘因は強かった。まず、競争が激しさを増していたREタイヤ市場で、コンパニー・ストアーはプライベート・ブランド製品に対するブランドロイヤルティを強める有力な手段になると期待された。実際に、コンパニー・ストアーは戦後に至るまで、この3社のブランドロイヤルティを高める貢献をした<sup>103</sup>。

また、前述したように、1930年代初頭の恐慌期に流通費が高まったが、この流通費を削減

する上でも、コンパニー・ストアーが期待された。実際、コンパニー・ストアーの導入によって32年より流通費が相当削減でき、コンパニー・ストアーは、30年代を通して、価格競争に耐えられる財務面の強さを維持する有力な手段となった。それに、コンパニー・ストアーの活用によって、タイヤメーカーの宣伝・広告の効果が高まった上、価格もより容易に調整・管理できることも期待された<sup>104</sup>。

ただし、大手4社の中で、タイヤ小売の統合に最も消極的であったUSラバーが、1930年代のREタイヤ市場で大幅に市場シェアを高めた<sup>105</sup>。市場シェアからいえば、前方の垂直統合がいい企業業績の充分条件ではなかったのである。その限りで、垂直統合の効果には限界があったということができる。

さらに時間が経つにつれて前方の垂直統合の効果が薄れて、逆に重荷になった企業も出た。その結果、1937年以降、REタイヤ小売販売の構成において、石油会社経由がより高まったことと対照的に、タイヤメーカーのコンパニー・ストアー経由比重が低くなった<sup>106</sup>。さらに、グッドイヤー<sup>107</sup>のように、戦後の50年代初頭に450ものコンパニー・ストアーを閉鎖するタイヤメーカーも出た。

## (2) 米タイヤメーカーのゴム生産統合：前方産業への垂直統合

### ①原料生産統合の展開

一般に、タイヤの最も重要な原料である生ゴムの場合、耕作開始から収穫が始まるまでかなりの時間がかかり、さらに、耕作への投資の収益が回収されるまで通常8年～10年かかるといわれる<sup>108</sup>。それだけ、生ゴムの耕作には収穫までの負担やリスクが大きいのである。にもかかわらず、アメリカの一部の大手タイヤメーカーは、後方産業である原料の栽培・生産の統合に取り組んだ<sup>109</sup>。前節でみたように、米タイヤメーカーが前方産業である販売事業の統合を試みたことと考え合わせると、タイヤメーカーが前方と後方の両産業の垂直統合を図ったということができよう。

具体的に、USラバー、グッドイヤー、ファ

イストーンが生ゴムの農園を購入し、ゴムを直接栽培、調達し、さらに、グッドイヤー、ファイアストーンはタイヤ生産においてゴムの次に重要な原料であるタイヤ用繊維糸の生産も行った<sup>110</sup>。

米タイヤメーカーが耕作していたゴム農園の地域別分布をみれば、耕作面積の3分の2がオランダ領東インドのスマトラで、3割弱がイギリス領マラヤであったが、企業別にゴム栽培への垂直統合の行動をみておこう。タイヤ用生ゴムの自社栽培に最も積極的であったのは販売統合に消極的だったUSラバーであった。USラバーは1903年に生ゴム加工処理のため、自社の硫酸工場の建設とタンク車両の保有を決め、09年に、スマトラのゴム栽培農園を取得した<sup>111</sup>。その後、USラバーは、生ゴムのプラント面積と生産量を増やして、表14によれば、20年に、米タイヤメーカーの生ゴム栽培総面積、15万9,000エーカーの73%に当たる11万7,000エーカーを所有し、26年には、米タイヤメーカーの生ゴム耕作面積の8割を占めていた

表14 アメリカタイヤメーカーのゴム農園保有面積 (1920年、1,000エーカー)

企業名	保有面積
USラバー	117
グッドイヤー	20
マンハタン	1
コンティネンタル	30
合計	159

出所：Harvard Business Review Vol.5 No.4, 1927, 459。

表15 米タイヤメーカー保有ゴム農園の地域分布 (1926年、エーカー)

	USラバー	グッドイヤー	コンティネンタル	マンハッタン	ファイアストーン	アメリカン	リオグランデ
スマトラ	94,324	20,000	20,000	—	—	—	—
イギリス領マラヤ	29,690	—	—	—	—	—	—
ジャワ	—	—	—	2,000	—	—	—
フィリッピン	—	—	—	—	—	1,625	360
リベリア	—	—	—	—	2,000	—	—
合計	124,014	20,000	20,000	2,000	2,000	1,625	360

出所：Harvard Business Review Vol.5 No.4, 1927, 460。

(表15)<sup>112</sup>。前述したように、ゴムプランテーションの収穫までかなり時間がかかり、例えば、09年に、USラバーが取得したゴム栽培農園で、22年にもその半分の面積で収穫されたにすぎなかったものの<sup>113</sup>、効率的な肥料利用などでゴム栽培の生産性を高めた結果、同社のゴム栽培農園は模範的な成功事例として知られた<sup>114</sup>。

グッドイヤーも、1916年にスマトラで2万エーカーのゴムプランテーションを購入し、そのうち、1,500エーカーでゴム栽培を始めた<sup>115</sup>。同プランテーションに17年と18年にそれぞれ30万ドルと170万ドルを投資したグッドイヤーは、さらに、31年に、同じスマトラで33,000エーカーのゴムプランテーションを追加購入した<sup>116</sup>。また、28年には、フィリッピンでゴムプランテーションを購入して耕作を開始した<sup>117</sup>。それに、耕作地域を東南アジアだけでなく、中南米にまで拡大し、パナマ、コスタリカでも、ゴム農園を購入して栽培を始めた<sup>118</sup>。

USラバーやグッドイヤーよりは狭い面積であったものの、ファイアストーンも、1920年代半ばにアフリカリベリアで2,000エーカーのゴムプランテーションをリースし、その後モンロビア政府との交渉で取得面積を拡大した<sup>119</sup>。

それに、自動車メーカーのフォードも、1927年に、ブラジルの生ゴム農園を購入して、タイヤ製造の原料である生ゴムの内製化を図った。ただ、同社のゴム農園での栽培はうまくいかず、結局、延べ780万ドルの損失を被る「高い失敗」に終わったが、45年売却するまでその農園を保有し続けた<sup>120</sup>。

## ②理由

大手タイヤメーカーが前方統合に取り組んだ理由として、まず、ゴムの価格変動が激しかったことをあげられる。実際に、US ラバーが1909年にスマトラのゴム農園をリースしたもっとも重要な理由は、当時、ゴム価格が昂騰し、またその後も価格上昇が予想されたことであった<sup>121</sup>。第2に、第1の理由とも関連するが、需給状況や市況の変動が激しい中で、タイヤメーカーにとって、重要原料のゴムを安定的に確保することが重要な課題であった。供給の安定連続性がタイヤメーカーの後方統合の重要なモチベーションであったのである<sup>122</sup>。第3に、イギリスがゴム供給者としての利害を強めていたことも、米タイヤメーカーのゴム栽培統合の重要な理由であった。前述のように、世界ゴム供給の圧倒的な部分がイギリス植民地からのものであり、従って、イギリスは人為的な輸出制限を主導するなど世界ゴム市場において強い影響力を発揮していた。それに対抗するために、大手米タイヤメーカーがゴム栽培に直接携わったのである<sup>123</sup>。前述したように、米タイヤメーカーが保有しているゴムプランテーションが地域的にスマトラ島などオランダ領に集中したこともそのためであった。例えば、第1次世界大戦に入り、イギリスがゴムの戦時供給制限を強めると、前述したように、グッドイヤーはイギリスの影響が届かない地域として、スマトラを選んでゴム農園を取得した。

第一次大戦期の供給制限をきっかけに、前述したように、「Stevenson Act」が成立し、イギリスを中心に、1次大戦後にも、1922年、28年、そして34年以降、人為的に供給を制限する動きが繰り返され、一部の米タイヤメーカーはこれに対抗し、ゴム農園を取得した<sup>124</sup>。例えば、ファイアストーンは、イギリス主導のゴム供給制限に強く反発し、こうした供給制限を受け入れていた米RMA (Rubber Manufacturers' Association) から脱退した。米ゴム需要企業は自らゴム栽培を行うべきと主張すると共に、ゴム農園の取得に取り組んだ<sup>125</sup>。さらに、前述のごとく、パナマ、コスタリカなどで新たなゴ

ムプランテーションの購入を試みたことも、供給者側の供給制限への対応であった。すなわち、30年代半ば、同社はスマトラの自社農園からのゴム輸出を、イギリス主導の世界ゴム供給制限協定のIRRA (International Rubber Regulation Agreement) の対象枠から外すことを要求したが、それが拒まれたため、供給制限地域外で新たにゴムプランテーションの取得に乗り出した<sup>126</sup>。

## ③限界

しかし、戦前における米タイヤメーカーの前方統合には限界もみられた。まず、大手タイヤ各社がゴムを自ら栽培したとはいえ、その収穫量は各社に必要なゴムの量に比べると、一部にすぎなかった。例えば、米タイヤメーカーの中で最大ゴム耕作面積を保有したUS ラバーですら、スマトラとマラヤの自社農園から生産したゴム量は、同社が必要とするゴム量の20%～25%にとどまった<sup>127</sup>。グッドイヤーとファイアストーンも、自社のゴムプランテーションからの供給量は自社必要量の約1割を満たすにすぎなかった<sup>128</sup>。その結果、原料ゴムの自社栽培にもかかわらず、タイヤメーカーはゴム価格変動による在庫ゴム価値損失を免れず、例えば、US ラバーのゴムプランテーションは、1920年代を通して、親会社のUS ラバーとの取引で利益を記録していたが、その利益によっても、US ラバーのゴム在庫損失を補えなかったとされる<sup>129</sup>。したがって、アメリカの大手タイヤメーカーにとって、原料ゴムの自社栽培にもかかわらず、外部のゴム市場の変動の影響を大きく被る時期が続き、ゴムの外部からの調達に垂直統合による自社農園からの調達よりはるかに重要であった<sup>130</sup>。

タイヤメーカーにとって、ゴム生産の自社栽培のもう一つの限界はコストにかかわるものであった。具体的に、米タイヤメーカーのゴム生産の統合はこれらのメーカーが負担する取引コストや総コストの削減にはさほど貢献できなかった。例えば、ファイアストーン社はリベリアのゴム農場取得にもかかわらず、微々たるコスト削減効果しかなかったため、恐慌期に自社

農園でのゴム耕作を一時中止したこともあった<sup>131</sup>。コストへの貢献を高める現実的な方法を講じない限り、ゴム栽培統合のための投資は、統合の理由で述べたような理想的なメリットを享受できないばかりでなく、重い財務損失をもたらす危険性を孕んでいた<sup>132</sup>。

こうしたゴム自社耕作の限界を傍証する例がグッドリチの行動であった。同社は、アメリカの4大タイヤメーカーの中で唯一、ゴムプランテーションの取得や栽培を行わなかったが、この時期、同社がそれによって被る競争力の低下はみられなかった<sup>133</sup>。

すでに述べたように、米大手タイヤ4社の中で、前方産業の統合、つまり、販売の統合に最も積極的であったグッドリチが、後方産業のゴム栽培の統合には最も消極的であったことは特記に値する。同社は、ゴム内製の代わりに、再生ゴムメーカーを買収するなど、再生ゴムの調達、利用に積極的であった。例えば、同社は1926年に、再生ゴムメーカーのフィラデルフィア社を買収し、再生ゴムの利用を増やした<sup>134</sup>。

実は、1920年代に、グッドリチに限らず、多くのゴム需要企業が天然ゴムから再生ゴムへの一部切り替えを進めていた。第1次大戦中に増加し始めたアメリカの再生ゴム需要は、20年代に急増し、19年の1万7,000トンから25年には12万トンを超えていた。その結果、ゴム消費の中での再生ゴムの比重も高まり、例えば、28年には総ゴム消費の3分の1が再生ゴムであり、同年、グッドイヤーの場合も再生ゴムが同社ゴム消費の37%を占めた<sup>135</sup>。30年代にその比重はやや低くなったとはいえ、それでも約2割の水準を維持した<sup>136</sup>。したがって、米タイヤ産業からいえば、自社のゴム耕作による部分をはるかに上回る比重で、再生ゴムを使っていたことになる。改めて自社耕作の量的な面の限界が窺い知れる。この再生ゴムは、天然資源に比べれば、価格や市況の変動が相対的に小さく、その生産への自然の影響も小さいため、タイヤメーカーにとって、調達量の管理可能な度合いが高かった。市場からの天然ゴムの調達に比べれば、タイヤメーカーによる調達面の組織性が高かったといえる。

そして、再生ゴムの消費が増加した重要な理由は、天然ゴムの激しい価格変動、とりわけ、繰り返し起こるゴム価格急騰への対応であった<sup>137</sup>。それに、「Stevenson Act」に基づく、イギリスの天然ゴム供給管理の影響を小さくすることも、米タイヤメーカーの再生ゴム需要増の理由であった<sup>138</sup>。つまり、米タイヤメーカーはゴム耕作の統合の理由と一部重なる理由で、再生ゴスを調達、利用したのである。価格や需給バランスの変化が激しい原料ゴムを調達する上で、米タイヤメーカーにとって、その不安定さを緩和するための組織性の強い行動が、ゴム耕作の統合と再生ゴムの購入という形で表れたのである。

## 参考文献

- アルフレッド・D・チャンドラー Jr. (1979)『経営者の時代 - アメリカ産業における近代企業の成立』東洋経済新報社 (Alfred D. Chandler, Jr. (1977), *The Visible Hand: The Managerial revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge: MA), Alfred D. Chandler, Jr. (1956), "Management Decentralization: An Historical Analysis", *Business History Review*, Vol. 30 No. 2.
- 金容度 (2018)「米自動車「ビッグ2」とタイヤメーカーの企業間取引史」『イノベーション・マネジメント』(法政大学イノベーション・マネジメント研究センター) No.15.
- Alfred Lief (1951a). *The Firestone Story: A History of the Firestone Tire and Rubber Company*. Cambridge, Mass: McGraw-Hill Book Company, Inc..
- Alfred Lief (1951b). *Harvey Firestone Free Man of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc..
- B.F.D.C. (1922-1929), Rubber Division, Circular 2865.
- Borris Emmet and John E. Jeuck (1950). *Catalogues and Counters: A History of Sears, Roebuck and Company*. Chicago: Chicago University Press.
- "Case studies in business : distribution policies of tire manufactures", *Harvard Business Review*, Vol. 2. No.1, 1923.
- Daniel Nelson (1987), "Mass Production and the U.S. Tire Industry", *Journal of Economic History*, Vol. 47,

- No. 2.
- Daniel Nelson (1988), *American Rubber Workers and Organized Labor 1900-1941*, Princeton, New Jersey :Princeton University Press.
- Department of Commerce (1934), *Tire Distribution and Retail Outlets in the United States 1934*, Special Circular 3553, Rubber Section.
- F. A. Seiberling to Horace M. House, 17 Nov. 1933, box 71, *F. A. Seiberling Papers*.
- Felipe Tamega Fernandes (2009). "Institution, Geography and Market Power: the Political Economy of Rubber in the Brazilian Amazon, c. 1870-2010" (Dessertation in Department of Economic History of London School of Economic and Political Science).
- Firestone, *Annual Reports*.
- "Fortune 500 list", *Fortune*, June 1958 and May 1978.
- Glenn D. Bobcock (1966). *History of the United States Rubber Company*, Indiana : Indiana Univerisy Press.
- Good Year Tire (1915), *Property of The Goodyear Tire & Rubber Company* No. 543.
- Good Year Tires (1914), *Encyclopedia of Selling Helps for the Exclusive use of Goodyear Dealers*.
- Goodyear Tire and Rubber Company Records, Goodyear Archives Record, American History Research Center in University of Akron.
- Goodyear Tire and Rubber Company (1928), Presidents annual report, Akron, Ohio,
- Harvard University Bureau of Business Research (1924), *Operating expenses of Wholesalers Tire and Accessory Business*, No. 51.
- Horseless Age*, December 7, 1910
- Hugh Allen (1943), *The House of Good Year: A Story of Rubber and of Modern Business*. Cleveland, Oho: The Corday and Gross Company.
- J. L. Rodengen (1997), *The Legend of Goodyear, the First 100 years*, Write Stuff Syndicate, Inc..
- John D. Gaffey (1940), *The Productivity of Labor in the Rubber Tire Manufacturing Industry*. New York : Columbia University Press.
- Lloyd G. Reynolds (1938), "Competition in the Rubber Tire Industry," *American Economic Review*, 28 September.
- Mansel G. Blackford & K. Austin Kerr (1996), *BF Goodrich : Tradition and Transformation, 1870-1995*, Ohio State Univ. Press.
- Michael J. French (1986) "Structural Change and Competition in the United States Tire Industry, 1920-1937", *Business History Review*, Vol. 60, No. 1.
- Michael J. French (1987). "The emergence of a US multinational enterprise: the Goodyear Tire and Rubber Company", *Economic History Review*, 2nd series, Vol. XL, No.1.
- Michael J. French (1989)," Manufacturing and marketing: Vertical Integration in the U.S. Tire Manufacturing Industry, 1890-1980s", *Business and Economic History*, Second Series, Vol. 18.
- Michael J. French (1991), *The U.S. Tire Industry:A History*, Boston, MA:Twayne Publishers.
- P. W. Barker (1938), *Rubber Statistics, Trade Promotion Series*, No. 181, United States Department of Commerce, Washington D.C.:Government Printing Office.
- Paul W. Litchfield to R. E. Wood, 28 May 1928, box 364, file 2116-1-1.
- Paul W. Lichfield (1954), *Industrial Voyage : My Life As an Industrial Lieutenant*, Doubleday and Co. Inc..
- Pamela Pennock (1997), "National Recovery Administration and the Rubber Tire Industry, 1933-1935" *Business History Review*, Vol. 71 No.4.
- "Petition","Brief of respondent", and "Brief for the petitioner" (Federal Trade Commission v. Goodyear Tire and Rubber Co U.S. Supreme court Transcript of Record with Supporting Pleadings (1937)).
- Records of the Federal Trade Commission (1934), Docketed case files, 1915-43, box 380, file 2116-2-1, Testimony of Charles E. Brook., Washington National Records Center, Suitland, Maryland.
- Richard G. Gettell (1941), "Changing Competitive Conditions in the Marketing of Tires", *Journal of Marketing*, Vol.6 No.2.
- Rubber Age*, October 10, 1918.
- Stuart Hotchkiss (1924), "The Evolution of the World Rubber Situation", *Harvard Business Review*, Vol.2 No.2.
- Statistics Section of National Recovery Administration (1936), *Statistical Materials*, No. 410.

Steven Klepper and Kenneth L. Simons (1999), "Industry Shakeouts and Technological Change".  
 Stockholders' Minute Book, AGM, 3 Feb. 1926, Carolina Rubber Company, series 7, box 52, *Justus Collins Papers*, West Virginia and Regional History Collection, University of West Virginia.  
 "Summary of Business Research the American Rubber Situation", *Harvard Business Review*, Vol.5 No.4, 1927.  
 Testimony of Charles Borland, box 381, file 2116-2-2.  
 Testimony of Paul W. Litchfield, box 380, file 2116-2-1: 9279-80, 9304-5 and box 380, file 2116-2-1.  
 "The Rubber Tire Manufacturing Industry", *National Recovery Administration Division Review: Evidence study No. 36*, October, 1935.  
 U.S. Department of Commerce, Survey of Current Business, May 19, 1939, February 16-18 and 21, 1941.  
 U.S. National Recovery Administration, *History of the Code of Fair Competition for the Retailed Rubber Tire and Battery Code 3*, 1935.  
 W. W. Leigh (1936) "Wholesaling of Automobile Tires", *Journal of Marketing*, Vol. 1 No.2.  
 William Orton (1927), "Rubber: A Case Study", *American Economic Review*, Vol.17 No.4.  
 William Woodruff (1955). "Growth of the Rubber Industry of Great Britain and the United States", *The Journal of Economic History*, Vol. 15, No. 4.  
 WRNC, F.T.C. Docketed case files, 1915-43, file 2116-2-1, box 38, testimony of Paul E. H. Leroy, 18 Jan. 1934.

- <sup>1</sup> Chandler, Jr. (1956), 114; "Fortune500 list", *Fortune*, June 1958 and May 1978.  
<sup>2</sup> Nelson (1987), 331-3; Klepper and Simons (1999); Gaffey (1950), 33.  
<sup>3</sup> French (1987), 70-71. ゴム製品産業全体についていえば、アメリカの生産性はすでに1870年代にイギリスなどヨーロッパの競争国を凌駕して、1910年代と20年代にはその格差が一層広がった (Woodruff (1955), 380).  
<sup>4</sup> グッドイヤー社が世界1位になった背景には、同社の製品イノベーションがあった (French (1987), 70).

- <sup>5</sup> REタイヤのほとんどは個人向けであったが、バス会社やタクシー会社などの企業にも一部販売された (Pennock (1997), 547; French (1991), 38).  
<sup>6</sup> 米OEタイヤ市場における企業間取引については、金 (2018)を参照されたい。  
<sup>7</sup> 経営史学の大家であるアルフレッド・D・チャンドラーJr. は、米タイヤ企業の中で、USラバーの組織発展の事例を分析しているが (Chandler, Jr. (1956), 127, 135; チャンドラーJr. (下), 1979, 723)、他のタイヤメーカーは取り上げていない。  
<sup>8</sup> 金 (2018), 4。  
<sup>9</sup> Leigh (1936), 97; Pennock (1997), 548. ウェスタン・オート・サプライ社は1909年に設立され、その後、主な都市に販売拠点を設けることによって自動車部品の販売事業に参入した。ペップ・ボーイズは21年創業の自動車部品販売企業である。  
<sup>10</sup> 他の推計によっても、1920年代後半から30年代前半にかけてタイヤ小売でディーラーが占める割合は急低下していたことが分かる。例えば、ある推計では、RE販売の中でディーラー経由の比率は、1930年の48%から3年後の33年に10%ポイントも低い38%になったという (Leigh (1936), 100)。また、政府 (NRA) の推計によれば、REタイヤ販売のうちのディーラー経由の比率は、22年に98%で、ほぼ全部がディーラーによって販売されていたが、34年には40%ポイント下がった58%にとどまった (Gaffey (1950), 57).  
<sup>11</sup> REタイヤの小売り流通チャンネルの変化理由についてはGaffey (1950), 95-96に依拠する。  
<sup>12</sup> 米タイヤ大手4社のうち、ファイアストーンだけが大手流通企業のスペシャルブランド製造を獲得できなかった。そのため、同社は、競合メーカー他社に比べ、販売における大手流通企業との競争関係がより強かった (French (1986), 42).  
<sup>13</sup> Reynold (1938), 461.  
<sup>14</sup> Bobcock (1966), 311.  
<sup>15</sup> French (1991), 54-55. この4社の中小企業

- は、それぞれ、オハイオ、ニュージャージー、ウィスコンシン、カリフォルニアなどを拠点としており、モンゴメリ・ワードは全米への販売を狙って、これらの企業を選んだという。
- <sup>16</sup> ファイアストーンはタイヤディーラーが同社小売流通チャンネルのバックボーンである点を常に心がけていたという記録もある (Firestone Story (1951)、186)。
- <sup>17</sup> Lief (1951a)、187、271-272。
- <sup>18</sup> Lief (1951a)、179、267; Lief (1951b)、265-266。
- <sup>19</sup> Lief (1951a)、179、192、262-263。
- <sup>20</sup> Goodyear Tire & Rubber Company (1915)、5。
- <sup>21</sup> Allen (1943)、354。
- <sup>22</sup> Goodyear Tire & Rubber Company (1915)、9-10。
- <sup>23</sup> Allen (1943)、357。
- <sup>24</sup> Leigh (1936)、92。
- <sup>25</sup> *Rubber Age*, October 10, 1918, 24。
- <sup>26</sup> French (1986)、51。
- <sup>27</sup> *Harvard Business Review*, Vol. 2 No.1, 1924, 118。
- <sup>28</sup> 両社の取引契約は、1930年代初頭に、主に、批判の対象として世間の関心を集めた (Rodengen (1997)、95)。
- <sup>29</sup> Allen (1943)、364。
- <sup>30</sup> “Brief of respondent” (Federal Trade Commission v. Goodyear Tire and Rubber Co U.S. Supreme court Transcript of Record with Supporting Pleadings), October, 1937, 2; “Petition” (Federal Trade Commission v. Goodyear Tire and Rubber Co U.S. Supreme court Transcript of Record with Supporting Pleadings), October, 1937, 3-4。
- <sup>31</sup> Emmet & Jeuck (1950)、619。
- <sup>32</sup> Nelson (1991)、83; Lief (1951b)、271。
- <sup>33</sup> Emmet & Jeuck (1950)、619-620。
- <sup>34</sup> Paul W. Litchfield to R. E. Wood, 28 May, 1928, box 364, file 2116-1-1; Testimony of Paul W. Litchfield, box 380, file 2116-2-1: 9279-80, 9304-5 and box 380, file 2116-2-1: 80, 536, 540-44, 559; Testimony of Charles Borland, box 381, file 2116-2-1: 415-16, 433-34, 442-43。
- <sup>35</sup> Rodengen (1997)、96。
- <sup>36</sup> この取引についてのFTCの調査、判決、その間のFTCとグッドイヤーのやり取りについては、“Petition”, “Brief of respondent”, and “Brief for the petitioner” (Federal Trade Commission v. Goodyear Tire and Rubber Co U.S. Supreme court Transcript of Record with Supporting Pleadings), October, 1937を参照されたい。
- <sup>37</sup> Barker (1938); Woodruff (1955)、378; French (1986)、48; French (1991)、52。
- <sup>38</sup> Gaffey (1950)、129。
- <sup>39</sup> グッドイヤー、ファイアストーンは、ゴムだけでなく、原料繊維の栽培及び生産も自ら行った (Litchfield (1954)、116; Chandler, Jr. (1956)、135-136)。
- <sup>40</sup> Orton (1927)、629。
- <sup>41</sup> *Harvard Business Review*, Vol.5 No.4, 1927, 461。
- <sup>42</sup> Orton (1927)、617; *Harvard Business Review* Vol.2 No.2, 1924, 136。
- <sup>43</sup> *Harvard Business Review*, Vol.2 No.2, 1924, 136; *Harvard Business Review*, Vol.5 No.4, 1927, 459-60。
- <sup>44</sup> Woodruff (1955)、378, 382。
- <sup>45</sup> Woodruff (1955)、383。
- <sup>46</sup> Orton (1927)、617。
- <sup>47</sup> Woodruff (1955)、390。
- <sup>48</sup> Orton (1927)、627。
- <sup>49</sup> Orton (1927)、626, 632。
- <sup>50</sup> French (1986)、35; French (1991)、54, 123。
- <sup>51</sup> *Harvard Business Review*, Vol.2 No.2, 1924, 135; *Harvard Business Review*, Vol.5 No.4, 1927, 450。
- <sup>52</sup> Allen (1943)、352。
- <sup>53</sup> *Harvard Business Review*, Vol.5 No.4, 1927, 449; French (1987)、67; French (1986)、35; French (1991)、122。
- <sup>54</sup> Gettell (1941)、117; French (1987)、67。
- <sup>55</sup> Orton (1927)、626; *Harvard Business Review*, Vol.5 No.4, 1927, 450。
- <sup>56</sup> Gettell (1941)、116。
- <sup>57</sup> チャンドラーJr. (下) (1979)、751。
- <sup>58</sup> Chandler, Jr. (1956)、137。

- <sup>59</sup> Pennock (1997)、562;Reynold、(1938)、461。
- <sup>60</sup> Fernandes (2009)、96。例えば、中小タイヤメーカーのカロライナ・ラバー社 (Carolina Rubber Company) の社長は1926年の報告書でこう述べている。“我々のような会社は、ゴムの購入契約が一切にないまま一年の事業を始めて、常に、変動する市場価格で購入するしかなく、年初に先物契約によって低価格のゴムを調達する大手タイヤメーカーとの最終製品市場での競争で不利を強いられている”(Stockholders' Minute Book、AGM、3 Feb., 1926)。
- <sup>61</sup> French (1991)、52;Gettell (1941)、117。
- <sup>62</sup> Gettell (1941)、116。
- <sup>63</sup> F. A. Seiberling to Horace M. House、17 Nov. 1933、box 71、*F. A. Seiberling Papers*。
- <sup>64</sup> 1919年までの数年間、米タイヤ産業は採算がかなり好調であったが、20年と21年の同産業の利益率は米製造業平均を下回った (Gaffey (1950)、33)。
- <sup>65</sup> French (1991)、123;Blackford & Kerr (1996)、85。
- <sup>66</sup> *Harvard Business Review*、Vol.5 No.4、1927、452-3。
- <sup>67</sup> *Harvard Business Review*、Vol.5 No.4、1927、453; Gettell (1941)、116;French (1991)、123。
- <sup>68</sup> 詳細については、金 (2018)、29-30を参照されたい。
- <sup>69</sup> French (1991)、28;Blackford & Kerr (1996)、58;Leigh (1936)、92、99。
- <sup>70</sup> Blackford & Kerr (1996)、35、93。
- <sup>71</sup> Blackford & Kerr (1996)、p. 68。
- <sup>72</sup> *Horseless Age*、December 7、1910、790; Blackford & Kerr (1996)、58。同社各地域のブランチ・ハウスがそれぞれの地域のデポに代金支払いを行っており、その支払いの仕方は全社で標準化していた (Blackford & Kerr (1996)、68)。
- <sup>73</sup> 各デポが常時保有しているタイヤ在庫は約2万ドル分であったといわれる (Leigh (1936)、92)。
- <sup>74</sup> Blackford & Kerr (1996)、34-35、59。
- <sup>75</sup> グッドイヤーは1912年まで卸売機能を内部に統合して、同社独自ブランドタイヤの宣伝効果の極大化を図った (French (1991)、29)。
- <sup>76</sup> French (1991)、29;Leigh (1936)、92。
- <sup>77</sup> French (1989)、178、180。
- <sup>78</sup> Leigh (1936)、99。
- <sup>79</sup> Leigh (1936)、92。
- <sup>80</sup> French (1991)、21。ただ、1912年頃までは、ブランチ・ハウスは主に新車向けOEタイヤ販売促進のルートとして機能した (French、1989、184)。
- <sup>81</sup> Leigh (1936)、104;Blackford & Kerr (1996)、58。
- <sup>82</sup> Leigh (1936)、93-94。
- <sup>83</sup> Blackford & Kerr (1996)、93;Leigh (1936)、93-94。
- <sup>84</sup> Leigh (1936)、91。
- <sup>85</sup> Leigh (1936)、104。
- <sup>86</sup> Harvard University Bureau of Business Research (1924) (LEIGH (1936)、94で再引用)。
- <sup>87</sup> Leigh (1936)、95。
- <sup>88</sup> Leigh (1936)、93-94。
- <sup>89</sup> Blackford & Kerr (1996)、79、92。
- <sup>90</sup> Leigh (1936)、92。
- <sup>91</sup> Leigh (1936)、102-105。
- <sup>92</sup> Leigh (1936)、98。
- <sup>93</sup> French (1986)、179;French (1991)、56、62;Gaffey (1950)、56;Leigh (1936)、102。
- <sup>94</sup> Pennock (1997)、548。
- <sup>95</sup> Lief (1951a)、1951、185;Lief (1951b)、268-269; Allen (1943)、356-357;Blackford & Kerr (1996)、94。
- <sup>96</sup> Lief (1951a)、1951、246; Chandler, Jr. (1956)、136。
- <sup>97</sup> Blackford & Kerr (1996)、93-94;French (1991)、62。
- <sup>98</sup> French (1991)、62;Pennock (1997)、548。
- <sup>99</sup> Pennock (1997)、548。
- <sup>100</sup> ただ、残ったブランチ・ハウスは既存のディーラーとの取引関係を維持する機会が多かった (LEIGH (1936)、98)。
- <sup>101</sup> French (1986)、40、42;French (1991)、56。
- <sup>102</sup> Lief (1951b)、271-272;French (1986)、62;French (1991)、62。

- <sup>103</sup> French, (1989), 184 ;French (1991), 56.
- <sup>104</sup> LEIGH (1936), 94, 105;French (1986), 40, 42.
- <sup>105</sup> French, (1989), 180;French (1991), 62-63. RE タイヤ市場におけるUS ラバーのシェアは、1920年代の平均で6.8%であったが、32年に、15.4%、40年には31%に上昇した。
- <sup>106</sup> French (1989), 181.
- <sup>107</sup> Chandler, Jr. (1956), 135. 対照的に、グッドリチのコンパニー・ストアーは1980年代に至るまで、同社の重要なRE タイヤ製品販売主体として存続した (Blackford & Kerr (1996), 94)。
- <sup>108</sup> Orton (1927), 628;Harvard Business Review Vol.5 No.4, 1927, 449.
- <sup>109</sup> Blackford & Kerr (1996), 85.
- <sup>110</sup> Litchfield, (1954), 116;Chandler, Jr. (1956), 135-136.
- <sup>111</sup> 金 (2018); チャンドラーJr. (下) (1979), 751; Chandler, Jr. (1956), 134.
- <sup>112</sup> Blackford & Kerr (1996), 85.
- <sup>113</sup> French (1991), 122.
- <sup>114</sup> Harvard Business Review, Vol.5 No.4, 1927.
- <sup>115</sup> French (1987), 66-67, 77;French (1991), 122. この栽培地から実際に生ゴムが収穫されたのは1923年からであった。
- <sup>116</sup> French (1987), pp.66-68;Harvard Business Review, Vol.5 No.4, 1927, 460;Litchfield (1954) 116.
- <sup>117</sup> Blackford & Kerr (1996), 85;French (1987), 67.
- <sup>118</sup> Gettell (1941), 116;French (1991), 123. また、グッドイヤーにはメキシコでのゴムプランテーション栽培の誘いもあったが、同社はその提案には応じなかったといわれる (French (1987), 65)
- <sup>119</sup> Blackford & Kerr (1996), 85;French (1987), 67-68;French (1991), 123.
- <sup>120</sup> 金 (2018), 22;Blackford & Kerr (1996), 85; French (1991), 59, 123;French (1989), 180. フォードのゴム農園取得の時期が、ファイアストーンのと近く、かつ、両社はタイヤ取引上の重要なパートナーであったことを考えると、フォードのゴム栽培内製化には、ファイアストーンの行動による影響も推測できる。
- <sup>121</sup> French (1987), 65.
- <sup>122</sup> Nelson (1987), 45-46;French (1987), 66.
- <sup>123</sup> アメリカのタイヤ産業では、「アメリカは自分が必要なゴムを自らで生産すべき」という民族主義の感情を扇ぐような文言が強い説得力を持つ雰囲気さえあったとされる (*Harvard Business Review*, Vol.2 No.2, 1924, 136)。
- <sup>124</sup> French (1987), 67.
- <sup>125</sup> Allen (1943), 352;French (1991), 122.
- <sup>126</sup> French (1987), 67. さらに、グッドイヤーは、スマトラの自社栽培ゴムを現地で活用してタイヤを製造するため、1934年よりジャワ島にタイヤ工場建設に着手したが、これも、輸送費、人件費の削減や、小規模の試験生産が可能になるというメリットだけでなく、世界ゴム供給制限への対抗としての意図があった (French (1987), 76)。
- <sup>127</sup> Gettell (1941), 116;*Harvard Business Review*, Vol.5 No.4, 1927, 459.
- <sup>128</sup> Washington National Records Center, Suitland, Maryland, Records of the Federal Trade Commission, Docketed case files, 1915-43, box 380, file 2116-2-1; Firestone, Annual Reports;Gettell (1941), 116.
- <sup>129</sup> French (1987), 68.
- <sup>130</sup> French (1991), 52.
- <sup>131</sup> French (1987), 68.
- <sup>132</sup> *Harvard Business Review*, Vol.2 No.2, 1924, 136.
- <sup>133</sup> Chandler, Jr. (1956), 137.
- <sup>134</sup> Blackford&K.Kerr (1996), 86.当初、グッドリチはフィラデルフィア・ラバー社の所有権をもっていたが、1916年にグッドイヤーとファイアストーンに所有権の4分の1を売却していた (Blackford & Kerr (1996), 85)。
- <sup>135</sup> Goodyear Tire and Rubber Company (1928), 28.
- <sup>136</sup> Woodruff (1955), 382.
- <sup>137</sup> *Harvard Business Review*, Vol.5 No.4, 1927, 451-2.
- <sup>138</sup> French (1991), 53.