

アメリカタイヤ産業史序説 (3) : 戦前期の 米REタイヤ市場における企業間競争と取引

金, 容度 / KIM, Yongdo

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei journal of business / 経営志林

(巻 / Volume)

58

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

17

(発行年 / Year)

2021-04-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00025564>

〔論 文〕

アメリカタイヤ産業史序説 (3)

―戦前期の米 RE タイヤ市場における企業間競争と取引―

金 容 度

目 次

1. RE タイヤ市場におけるメーカー間競争
 2. RE タイヤ市場における大手流通業者とメーカー間の競争
 3. RE タイヤ市場における流通企業間競争
 4. RE タイヤ市場における競争と取引の関連
- 参考文献

前号(金(2020))では、戦前期のアメリカ OE タイヤ市場における企業間競争を分析した上で、それと同市場における取引との関連を分析した。本号では、OE タイヤ市場と異なるもう一つのタイヤ市場である RE タイヤ市場において、同じ時期にどのような企業間競争が行われたかを分析した上で、それが同市場における企業間取引とどのように関連したかを検討する。

1. RE タイヤ市場におけるメーカー間競争

55巻2号(金(2018))で述べたように、米タイヤ産業の初期から、RE タイヤの需要は OE タイヤの需要より大きかったが、さらに、1920年代後半と30年代には、タイヤ市場における RE タイヤ比重が高まった。というのも、20年代後半に米自動車市場が成熟期を迎えたため¹⁾、新車用 OE タイヤ需要より修理用・交換用の RE タイヤの需要が相対的に多くなったからである。従って、20年代以降の米 RE タイヤ市場における企業間競争が分析に値する。

また、前号でみたように、OE タイヤ市場で

は、顧客が自動車メーカーであり、その取引がメーカー同士で行われたのに対して、RE タイヤ市場では最終顧客は主に個人であり、その販売にはメーカーの直販を除く、流通企業に関わり、取引はメーカー同士ではなく、メーカーと流通業者間、そして、流通業者と最終消費者間で行われる。それゆえ、企業間競争と取引の関連も両市場間には違った。そこで、RE 市場における企業間競争と取引の関連についても分析する。

(1) RE タイヤメーカー間の価格競争

RE タイヤ市場で、タイヤメーカー間には製品差別化など非価格競争も行われた²⁾ とはいえ、タイヤメーカー間競争の焦点は価格にあった。

米自動車産業の成長に伴い、1920年代前半まで RE タイヤの需要も伸び続けたが、20年代後半に米自動車市場が成熟期を迎え、さらに、タイヤの技術進歩による耐久性の向上³⁾ も影響し、RE タイヤ市場の需要は行き詰まった。28年をピークに RE タイヤ需要は減少し、大恐慌期に入ってから、需要はさらに落ち込み、30年から32年までのわずか2年間に、RE タイヤの需要の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 タイヤ需要は29年のその約6割にとどまった。その後、36年から38年までの RE タイヤ需要は小幅な変動を続け、39年に一時急増したが、この39年の RE タイヤ需要すら29年のその約4分の3の水準であった。

こうした需要の鈍化傾向の中で生き残りをか

けたタイヤメーカー間競争が激しくなり、特に、1930年代前半の大恐慌期には競争激化が著しかった⁴⁾。

REタイヤメーカー間競争の焦点は多様であったが、とりわけ、価格競争が激しかった。殊に、タイヤ産業が装置産業で、資本集約度が高いため、需給ギャップが生まれると、平均製造コストの上昇が大きくなり、採算が急速に悪化した。それゆえ、稼働率の維持のため、価格競争が激しくなる誘因が強かった。また、需要の価格弾力性も大きく、需要減少期に値下げの遅れが売上高の減少のリスク、それによる採算悪化の可能性を高め、よってメーカーの値引きの誘因が強かった⁵⁾。

実際に、前号でみたように、1920年代後半以降のタイヤ需要が低迷する中で、タイヤメーカー間の設備投資競争がし烈になって、各社の過剰設備能力の拡大が著しくなった。その結果、稼働率が低下し、それが採算を悪化させた。それゆえ、長い「価格戦争」が続いた⁶⁾。

具体的な価格競争の方法・手段は多様であった。例えば、大量購入者に割引する⁷⁾など、直接製品の価格を引き下げるケースが頻繁に観察されるが、それだけでなく、隠れた形で事実上の値引きに該当する、つまり、広義の価格引下げを行う場合も珍しくなかった⁸⁾。例えば、特別セールスの行事 (special sales events) を開き、特別割引 (special discounts) を行ったり、中古タイヤの下取り価格を販売価格から割引いたり、隠れた価格調整による販売を行ったり (spurious adjustments)、秘密価格 (confidential price) での販売を行ったりした。また、ユーザーに有利な支払い条件での販売 (liberal credit terms)、他の無償品の提供 (combination and free-goods offers, free deals)、価格対比超過サービス (extra service) の提供なども行った⁹⁾。

1920年代前半には、各大手REタイヤメーカーは統一価格を維持しつつ、価格を厳格に制御していた。しかし、26年～27年頃から本格的な「価格戦争」が始まった¹⁰⁾。20年代後半より、最も高い等級の1次 (first-line) 製品であるスペシャルティ (specialty) タイヤから最低級のタイヤであるコンビニエンス (conveni-

ence) タイヤまで多様な等級のREタイヤ製品を市場に出し¹¹⁾、低次の製品にはより低い価格が設定された。

特に、1930年代前半の恐慌期のREタイヤ市場で、それらの低級・低次の製品の割合が急速に高まった。例えば、ファイアストンの場合、売上高で占める2次と3次 (second-line and third-line) 製品の構成比は、29年の8%から33年に6割弱にまで急上昇した¹²⁾。

この低次の製品には1次製品より低い価格が設定された。例えば、ファイアストンは、2次製品と3次製品の価格を大手流通業者のシアーズのPB¹³⁾ (Private Brand、以下、PBとする) タイヤの販売価格に合わせて設定した。従って、市場における低次製品の販売比重の上昇は価格引下げ競争の激化を表していた¹⁴⁾。

地域的に見れば、米西海岸の価格競争がまず激しくなった。1920年代に、大手タイヤメーカーは、自動車需要が米西部地域にまで拡大することに伴って、相次ぎカリフォルニアに新工場を設けて生産を急拡大させた。その結果、20年代後半には自動車需要の低迷で、同地域で供給能力過剰が起こり、それに対応して、REタイヤ需要の減退が起る度に値引き競争が頻発した。その後、価格競争が他の地域にも波及したりした¹⁵⁾。

REタイヤの価格競争を主導したのは大手タイヤメーカーであったが、中小メーカーもその影響を受けて価格競争に巻き込まれた¹⁶⁾。一部の中小メーカーは、グッドイヤーのリスト小売価格を基準にして、それより一定割合低い水準で価格を設定していた。また、一部の中小企業は、大手の1次製品であるスペシャルティタイヤの生産に集中し、その価格は大手通販流通業者のシアーズのREタイヤ小売販売価格を参考にしてそれより低く設定した¹⁷⁾。

こうした価格競争の結果、REタイヤの価格は下落を続けた。もちろん、REタイヤの小売価格は、自動車用タイヤ市場が形成された当初から下落傾向にあったが、1920年代後半からの「価格戦争」の中で、価格下落がより激しかった。価格下落の口火が切られたのは27年11月頃であり、同月だけでも5%の価格下落があっ

た。28年のREタイヤの小売価格は18.75ドルで26年の29ドルより10ドルも下がっていた¹⁸⁾。29年末からの大恐慌期にも価格は大幅に下がり、REタイヤの諸製品の平均価格は23年に20.7ドルから33年には10.8ドルに下がっていた。その後もREタイヤの価格は下落傾向を続け、20年代後半からの20年間をとってみれば、年平均タイヤ価格は5%下落した¹⁹⁾。

時期によっては一時的に、採算割れの低価格でREタイヤを販売するケースすらみられ²⁰⁾、表1によれば、1920年代後半と30年代前半にかけて、大手タイヤメーカーの流通コストの対売上高比率が上昇していた。とりわけ、その流

通コストの中でも、価格競争に伴う、割引 (discount) 及びリベート関連の費用の割合がかなり高かった。例えば、割引、リベート関連の費用が20年代末～33年に売上高の1割も占めており、1920年代後半と30年代前半に流通費の4分の1～3分の1をも占めた。

そのため、タイヤメーカーの経営収支は厳しかった。大手企業すら利益率は低かった。例えば、1930年代のほとんどの時期に、上位大手4社の売上高利益率は3%前後にとどまっていた(表2)。こうした低い利益率は、前号で述べたように米OEタイヤの低採算²¹⁾によるものでもあるが、REタイヤの値引き競争によるところ

表1 大手タイヤメーカーの流通費の対売上高比率、1926年-1933年

(単位：%)

流通費項目	1926年	27年	28年	29年	30年	31年	32年	33年
割引、リベート関連の費用	5.69	7.57	8.68	11.00	12.09	11.63	9.04	12.93
運送費	3.27	2.67	3.12	3.46	3.86	3.84	4.53	4.09
保管・出荷費	0.38	0.46	0.69	0.76	0.75	0.75	1.01	0.99
本社の販売費	0.86	0.83	1.13	1.49	1.46	2.15	3.03	2.89
現場販売運営費	6.45	7.00	7.29	7.91	8.49	10.27	16.55	14.71
広告費	2.91	3.84	4.23	4.65	5.43	6.77	11.80	8.26
(流通費計)	19.56	22.37	24.95	29.20	31.09	35.41	45.96	43.87

注：1926年と27年の保管・出荷費は工場基準。

出所：Leigh(1936), pp.94、103; Federal Trade Commission Docket 2116, Respondent's exhibit no. 22088A-C。

表2 米タイヤ上位4社の売上高、利益、売上高純利益率

(単位：百万ドル、%)

年度	売上高	純利益	売上高純利益率
1932	346.2	13.1	3.8
1933	352.7	10.8	3.1
1934	445.3	11.9	2.7
1935	533.0	21.0	3.9
1936	623.1	37.4	6.0
1937	709.3	24.3	3.4
1938	564.9	17.9	3.2
1939	691.2	33.3	4.8

出所：Gettell(1941)、p.122。

も大きかった。

こうした低価格競争で中小タイヤメーカーはますます厳しい状況に立たされた。まず、大手タイヤメーカーが低価格を武器に全地域限なく販売拡大を図ってきたため、中小メーカーが強い地域市場も大手メーカーに奪われ、販売量が縮小されつつあった。おのずと、価格低下による販売拡大の可能性は小さくなり、それによる生産規模の縮小で平均コストは却って上昇した結果、採算がより悪くなった。倒産・撤退する中小タイヤ企業が相次いだ²²⁾。REタイヤ市場で大手中心の寡占構造がより鮮明になったのである。

(2) REタイヤ市場にける大手各社の市場シェア

REタイヤ市場における激しい競争の中で、上位企業各社の市場シェアも目まぐるしく変化していた。

グッドリチやUSラバーなどの多角化メーカーはOE市場よりREタイヤ市場で強みを発揮し、このRE市場でより高い市場シェアを占めた。

グッドリチは、自動車用タイヤ市場に参入した当初から、OEタイヤ市場よりREタイヤ市場で強みをもっていた。その最大の理由は、同社が早く自社のブランチ・ハウスを増やし、REタイヤの卸売り販売を統合・強化したことであった。実は、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がグッドリチであった²³⁾。グッドリチは早くも1907年、自動車用タイヤ販売の52%を自社ブランチ・ハウス経由で販売していた。10年からは、REタイヤ需要が大都市以外の地域にまで広がることへの対応として、ブランチ・ハウスより小規模の卸売拠点であるカンパニー・デポも新設、展開した²⁴⁾。

さらに、第一次世界大戦期にブランチ・ハウスをさらに増やした。1916年に72店あった同社のブランチ・ハウスは、18年に108店へと増え、20年に同社のREタイヤ販売額の8割がブランチ・ハウスによる販売であった。こうした積極的な卸売り活動で、その後も、ブランチ・ハウス、カンパニー・デポを増やして、卸売機

能を強化し、そのネットワークを構築した。こうした卸売り統合で、同社は販売管理費を減らすと共に、同社のPBタイヤの宣伝効果を極大化することができた²⁵⁾。その結果、グッドリチはRE市場で特に30年代にシェアを高めた²⁶⁾。

USラバーも1930年代に同市場におけるマーケットシェアを急速に高めた²⁷⁾。すなわち、USラバーは、1920年代前半のREタイヤ市場で7%前後のシェアを占めるに止まっていたが²⁸⁾、大恐慌期の32年に15.4%にまで市場シェアを高めた。さらに、景気回復と共にREタイヤの販売を伸ばし、40年には同市場で31%にまでシェアを高めることができた。こうしたRE市場におけるUSラバーの躍進の背景には、20年代末にREタイヤの販売事業に参入してきた大手通販企業からのPBタイヤの受注に力を入れていたことがある²⁹⁾。

また、販売組織の強化も重要であった。すなわち、USラバーは、創業以来、多様な市場に向けた製品を販売してきたため、独立の小規模販売組織を設置、運営しており、タイヤもまたこの同じ組織を通じて販売されたが、その後、タイヤの需要が増加するにつれて、同社のタイヤ販売網は大幅に拡大された³⁰⁾。

対照的に、ファイアストーンやグッドイヤーはREタイヤ市場での存在感は相対的に小さかった。前号の論文で述べたように、この両社はすでに参入初期からREタイヤ販売よりOEタイヤ市場の販売に相対的に大きな力を入れたが、1920年代以降にもその戦略を貫いた。

まず、1910年代半ばより米タイヤ市場全体でトップ企業であったグッドイヤーは、RE市場におけるシェアは低かった。同社自身の評価では、20年代末にRE市場において30%の市場シェアを維持する能力があると評価していたものの³¹⁾、実際は、それより同市場でのシェアは低かった。例えば、26年、RE市場におけるグッドイヤーのシェアは13%であり、29年にはやや上昇したとはいえ、18%にとどまった³²⁾。前号でみたように、タイヤ市場全体におけるシェアが26年に21.8%、29年に29.2%であったことと比べると、遙かに低いシェアであった。

グッドイヤーのRE市場への取り組みが相対

的に消極的であった理由としては、同社が店舗のネットワークを構築するための資本が不足したことをあげられる。そのため、グッドイヤーは自社の販売拠点でなく、サービスステーションや自動車付属品ショップを通じてREタイヤを販売していた³³⁾。1919年になっても、同社営業部は、需要増加に対応して販売を増やす能力が足りないことを認めていた³⁴⁾。

ファイアストーンは、1926年にRE市場において12%、29年には13%のシェアを記録しており、前号で述べたように、同じ年に、タイヤ市場全体での同社シェアがそれぞれ14.1%、19%であったことに比べ、シェアが低かった。同社は米タイヤ大手4社の中で、大手流通企業のPB製品を生産していない唯一の企業であった。そのため、後述するように、RE市場で他社に先駆けてタイヤの小売りを垂直統合することに積極的であったが、こうした戦略によっても、この市場で競争優位を確保することはできなかったのである。

2. RE タイヤ市場における大手流通業者とメーカー間の競争

(1) PB タイヤ市場における競争

① 拡大するPB タイヤ市場

55巻2号で述べたように、大量販売を得意とする流通業者が1920年代後半よりREタイヤの販売に相次ぎ新規参入し、タイヤの流通経路に大きな変化があった。新しくREタイヤの販売に参入してきた流通企業、例えば、シアーズ・ローバックやモンゴメリーワードなどの通販流通業者、そして、スタンダード・オイルなどの

石油会社系のタイヤ販売業者は、主に、プライベートブランドを販売した。

RE タイヤ市場でこれら流通企業の比重が高まっていくことに伴って、RE タイヤ市場においてPB 製品が多くなった。例えば、1936年頃、約140のPBが存在し、タイヤ内部のチューブごとに細分すれば、PBブランド数は400に達しており³⁵⁾、販売量では1936年に約7千万個、39年には1万2,000個に肉薄した。RE タイヤ市場におけるPB製品の比重も高まり36年～37年に約4分の1を占め、39年には3割を超えた(表3)。

② PB 製品の販売をめぐる競争

流通業者はこのPB タイヤ製品を主に大手タイヤメーカーに作らせた。すなわち、ファイアストーンを除く、グッドイヤー、グッドリチ、USラバーの3社が特定流通業者から依頼されたPB製品を製造していた³⁶⁾。大手タイヤメーカーにとっても、激しさを増していた価格競争で生き残るために、規模の利益を享受できる大手流通業者からの受注は有利であるという認識が高まり、流通企業向けのPB タイヤの生産を増した³⁷⁾。従って、ファイアストーンを除く、大手タイヤメーカーとPBの製造を発注する流通企業は取引のパートナーであった。しかし、大手タイヤメーカーは、PBではない自社オリジナルのREタイヤも自社販売拠点を通じて販売していた。それゆえ、大手タイヤメーカーと大手流通企業はRE タイヤ販売市場で競争関係にもあった。

すでに述べたように、米タイヤ大手4社のう

表3 プライベートブランド(PB)の販売量とRE タイヤ市場における比重
(単位:個、%)

	プライベートブランドの販売量	RE タイヤ市場における比重
1936年	6,995	23.9
1937年	7,552	25.1
1938年	8,662	28.3
1939年	11,568	30.4

出所: Gettell(1941)、p.119。

ち、ファイアストーンだけが大手流通企業のPBブランドタイヤの製造を行わなかった。実は、ファイアストーンも一時的に石油会社のガソリンスタンドを経由してのREタイヤ販売を実験的に行ったものの、すぐ取りやめた³⁸⁾。その結果、同社は大手流通企業との取引関係はなく、これらの流通企業との競争関係がより強くなった³⁹⁾。

(2) 大手メーカーの小売統合を伴う競争

REタイヤの販売で、大手流通企業が競争相手として浮上する中で、流通企業との競争を勝ち抜くために、タイヤメーカーは自社の小売組織を設けて、いわば「小売統合」を行い、その活動に力を注いだ。

すでに述べたように、大手タイヤメーカーは早くも1900年代からブランチ・ハウスを設けてREタイヤの卸売活動を垂直統合しており、例えば、グッドリチは、1907年に自動車用タイヤの販売の半分以上を自社のブランチ・ハウスで販売され、20年には同社のREタイヤの卸売りの8割が自社ブランチ・ハウス経由で販売されていた。しかし、大手流通企業に納入するPB製品が多くなるに伴って、卸売段階で自社のブランチ・ハウスを経由する部分の割合が低くなった上、30年代前半の不況期に、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と、それを含めた流通コストの比重が急上昇した。そのため、一部の大手タイヤメーカーはブランチ・ハウスを整理し、その経路でのREタイヤ販売を減らした⁴⁰⁾。

その代わりに、1920年代後半より大手メーカーは大手流通企業と直接競争する局面である小売で自社の販売活動を強化した。メーカーの「小売統合」の強化である。すなわち、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、小売機能の垂直統合を積極的に行い、流通企業との競争に臨んだ。

こうしたコンパニー・ストアの設立や増設の理由は、コンパニー・ストアの活用によってタイヤメーカーの宣伝・広告の効果が高まる上、製品への顧客のブランドロイヤルティを高

められることが期待されたからである。また後述する価格競争が繰り広げられる中で、価格の調整・管理もより容易にでき、さらに、販売に伴う流通コストが削減でき、大手メーカー各社が財務面の強さを維持する有力な方法であると思われたためであった⁴¹⁾。

既に述べたように、大手タイヤ4社の中で、ファイアストーンはPB製品の製造を行わない唯一の企業であっただけに、REタイヤ市場で流通企業との利害対立が最も顕著であり、それゆえ、小売りに力を入れ、小売の垂直統合も早かった⁴²⁾。それに次ぎ、グッドリチも、同社の小売店として「Silvertown Store」の展開に1929年まで440万ドルを投資し、109店を設け、さらに32年には144店になった。グッドイヤーも29年に「Goodyear Service Inc.」98拠点、32年には233拠点を保有した⁴³⁾。

1934年頃、REタイヤ小売販売のうち、チェーンストア（通信販売業者）によるものが15%、石油・ガソリンスタンドによるものが10%であったが、30年代半ば、大手タイヤメーカーの小売拠点による販売も、ほぼ同じ割合の1割強を占めていた⁴⁴⁾。流通企業とのREタイヤ市場における競争で、大手メーカーは自社の小売拠点を通じて競争を展開していたのである⁴⁵⁾。

(3) 価格競争の激化

REタイヤ市場に本格参入した1926年頃から、チェーンストアはPB製品の小売価格を、同品質の大手タイヤ系ディーラーの原価よりも低く設定する形で、タイヤメーカーとの激しい価格競争を促した⁴⁶⁾。従って、PBのREタイヤの登場、拡大が大手流通企業と大手タイヤメーカー間の価格競争を促進したといえることができる。

例えば、シアーズは1926年よりREタイヤの広告に力を入れると共に、一定の品質をもつPBの価格を既存メーカーの同品質レベルのREタイヤより低く設定した。これに対応して、既存の大手タイヤメーカーも積極的に値引きを行い、その結果、各都市部地域でREタイヤ小売競争の焦点として価格がより重要になった⁴⁷⁾。特に、値引きに最も積極的に乗り出したメー

カーはファイアストンであった。前述したように、ファイアストンは流通企業向けPBタイヤの製造を行っていなかったことが、その背景にあったとみられる。

大恐慌の最中、需要が落ち込でいた1930年代前半に価格競争が再び激化し、とりわけ、32年初、大手メーカーは大手流通企業に対する価格競争力を維持するために、価格を抑制し、さらに、33年春にはこれら企業間に「価格戦争」が勃発した⁴⁸⁾。

1933年初頭、まず、値引きを仕掛けたのは大手チェーンストア企業であった。これらの流通企業は、PBタイヤの価格をメーカーのリスト消費者価格より平均54%も低く設定した⁴⁹⁾。

当時、各社は複数の品質・等級のタイヤ製品を出しており、等級ごとに異なる価格を設定していた。例えば、標準1次 (standard first grade tire)、1次と2次の間 (first intermediate)、標準2次 (standard second)、2次と3次の間 (second intermediate)、標準3次 (standard third grades) タイヤなどがあり⁵⁰⁾、各社は競争相手の価格を意識して、この複数レベルの製品の価格を適宜に合わせる形で価格競争を繰り広げた。

流通企業の値引きに最も早く反応したのはファイアストンとフィスクラバーであり、ファイアストンが、自社の2次製品の価格をシアーズのPB製品の価格に合わせたことによって、「価格戦争」が再発した⁵¹⁾。ファイアストンの値引きに影響され、他の大手及び中堅タイヤメーカーも軒並みに価格引下げに加わった。各社は2次製品価格をより多く活用し、2次製品価格をリスト消費者価格より10%～15%低く設定した。さらに、大手メーカーは初期保証期間の延長、下取り時の値引きなども行った⁵²⁾。

メーカーの値下げに対応して、1934年1月、シアーズ等大手チェーンストアも一層の値下げを行い、同年の冬にかけて値下げを繰り返した。すなわち、REタイヤ製品価格を25%下げ、大手タイヤメーカーのリスト消費者価格より10%～15%低くした。

例えば、イリノイ州の某タイヤディーラーの証言によれば、1934年初頭に、シアーズのPB

製品であるオールステート (Allstate) の価格はファイアストン、グッドイヤー、フィスクラバーの同品質レベルの製品より10%も安かったとされる⁵³⁾。また、これら流通企業の3次製品、例えば、シアーズの場合は、「オールステート・クルセーダー」 (All-State Crusaders)、モンゴメリーワードの場合は、「ランブル・タイヤ」 (Rambler Tires) をメーカーとの低価格競争上の主力タイヤ製品にして、大手メーカーにとっては採算割れ水準の低価格で販売した。さらに、これら流通企業は、各地域の市場条件に合わせて一層の値引きを辞さず、こうした値引きを全国的に宣伝・広報した⁵⁴⁾。

それに、シアーズは、1934年1月より中古タイヤを下取りする場合、新品REタイヤを25%～30%も値引きし、また、モンゴメリーも中古タイヤを下取りする場合、すべての新REタイヤの価格を25%値引きした⁵⁵⁾。1930年代前半の不況期には、新品REタイヤの価格の最大25%～35%も値引きした。

また、流通企業は、無料抱き合わせ販売も行った。例えば、ワシントンポスト紙の1934年11月7日付の記事によれば、タイヤ販売業者は、4本のタイヤを購入すると、15.95ドルの給湯器を無料で提供し、2本のタイヤを購入すると、7.95ドルの蓄電池を無料で提供した⁵⁶⁾。

なお、大手流通企業はPB生産を行わない中小タイヤメーカーともREタイヤ市場で競争しており、それゆえ、大手流通企業の相次ぐ価格引下げの影響は中小タイヤメーカーにも及んだ。一部の中小タイヤメーカーは、これら流通企業のカatalogタイヤ価格をみながら、それより低いリスト消費者価格を設定して流通企業の価格攻勢に対応した⁵⁷⁾。

3. REタイヤ市場における流通企業間競争

55巻2号でみたように、1920年代後半に、REタイヤの流通経路に大きな変化があった。すなわち、20年代半ばまで、REタイヤの主な販売ルートは中小小売業者を経由するものであったが、26年頃よりモンゴメリー、シアーズなど大手通販業者がタイヤ販売に力を注ぎはじめ、さ

らに、29年より石油最大手のスタンダードオイル社の子会社がREタイヤ小売市場に新規参入してきた結果、新規参入した流通業者によるREタイヤ販売が急速に増えた⁵⁸⁾。

通販業者のタイヤ販売で、先発であるモンゴメリーワードとシアーズのシェア合計は、1922年に全米REタイヤ市場の1.9%、25年に7.2%、26年に8.8%にすぎなかったが、29年には18.3%に急上昇した⁵⁹⁾。

また、石油会社はタイヤ需要の変化を慎重に見極めながら、副業として小都市地域のガソリンスタンドでREタイヤを販売しはじめた。一般市場に最もよく知られ、受け入れられやすい大手タイヤメーカー製造のPB製品を購入、販売し、REタイヤ市場におけるシェアを高めていった⁶⁰⁾。

他方、こうした新規参入で、タイヤ販売業者数が急増した。例えば、1926年には約7万5000の小売販売店があったが、20年代末には15万以上になり、34年には18万を大幅に超えたとされる⁶¹⁾。市場の成長に比べ、業者の増加が速かっただけに、自然と競争が激しくなり各業者の平均的な取り分は小さくなった⁶²⁾。タイヤメーカーの小売拠点だけでなく、通販業者、石油会社のガソリンスタンド、自動車部品販売業者(auto supply chain stores)、既存のディーラー及びジョバなど流通業者間の競争も激しくなり⁶³⁾、とりわけ、「壊滅的」な価格競争が繰り返された。

流通企業の中で、価格引下げの競争に最も積極的であったのはシアーズであった。シアーズは、1926年、グッドイヤーとの長期契約でREタイヤの販売に本腰を入れはじめ、当時の一般的なサイズのタイヤ価格より大幅に低い価格を設定した。すなわち、シアーズは一般的な4つのタイヤサイズを基準にして、平均小売価格より4割も低い水準で価格を設定した⁶⁴⁾。また、同社の1次製品である「オールステート」は当時の市場価格より約25%低い価格で販売された。輸送コストや販売慣例上の価格割引を差し引いても、11%～22%安い価格で製品を販売し、その後も、シアーズなどチェーンストアの価格は独立系ディーラーより10%も低かっ

た⁶⁵⁾。さらに、タイヤ市場が収縮しはじめた28年以降、流通企業間の価格競争は激しさを増した⁶⁶⁾。

REタイヤ販売の主要なプレーヤーとして新たに浮上した通販業者間に競争が行われる中で、同市場における上位流通企業間の地位にも変化があった。つまり、同市場への参入が早かったモンゴメリーが1920年代半ばまでの地位が高かったが、その後、シアーズが急速に追い上げ、30年代以降、モンゴメリーを追い抜いて市場シェアトップになった⁶⁷⁾。

当初は、モンゴメリーワードがシアーズよりはるかに販売が多く、例えば、1925年には、モンゴメリーが200万個で、シアーズの70万個の3倍近くの販売量を記録しており、タイヤ販売額においてもモンゴメリーはシアーズの3倍弱になっていた⁶⁸⁾。ところが、シアーズはREタイヤ市場における地位を高め、28年同社の販売拠点を通じて、300万個のREタイヤを販売し、同年、約325万ドル販売額を記録して、約205万ドルの販売額に止まったモンゴメリーを大幅に上回った。20年代後半、REタイヤ販売を最も早く伸ばしたタイヤ流通業者はシアーズであり、1933年までは全米最大のREタイヤ小売企業になった⁶⁹⁾。

こうしたシアーズの躍進の理由として、第1に、販売方式の変化をあげられる。シアーズは、それまでの主たる販売方式であった、カタログを利用する通信販売方式より小売販売店(retail store)方式を増やし、それがREタイヤの販売拡大に貢献した。例えば、表4で分かるように、27年までシアーズのREタイヤ販売は主に従来の通信販売方式によるものであったが、28年から急速に変化し、それ以降小売販売店方式の販売がメインになった。

実は、こうした小売販売店方式への転換はタイヤの販売に限らないものであり、1924年、競合相手のモンゴメリーの副社長からシアーズに転職し、28年に社長に就任したロバート・ウッド(Robert Wood)の全社販売戦略の一環であった⁷⁰⁾。

シアーズに転職して3か月後の1925年2月、ウッドはシカゴ通販拠点1階に小売のテスト店

表4 シアーズの販売方式別 RE タイヤ販売

(単位:個)

年度	タイヤ販売合計	(通信販売)	(小売販売店方式)
1925	700,916	-	-
1926	1,087,923	-	-
1927	1,791,570	1,238,158	553,412
1928	3,247,463	1,221,933	2,025,530
1929	4,379,667	1,328,526	3,051,151
1930	3,462,858	801,414	2,661,444
1931	3,238,016	630,242	2,607,776
1932	2,525,892	506,158	2,019,734
1933	1,842,724	444,550	1,398,174

出所: Emmet and Jeuck(1950)、p.619 (元の資料は Wall Street Journal, February 2, 1934)。

をオープンし、同年末までに、同じところに6店舗を追加で設けて、さらに、シカゴ市内とインディアナに1店舗ずつ新設した。ウッドが社長になってからは、通信販売より店舗増設による対面販売を積極的に強化して、全国に小売店舗を増やし、タイヤの販売方式もその流れによって変化していったのである。

第2に、第1とも関連するが、主に中小都市での販売に注力したモンゴメリーと異なり、シアーズは、米東部大都市に集中して、その郊外に小売店を集中的に増やした。例えば、シアーズのタイヤ小売販売店は1926年の9ヵ所から僅か3年後に281ヵ所に増えたが、増加した販売店のほとんどは大都市の戦略的な販売拠点であった。

第3に、集中的な広告などによって、高品質であり、シアーズの初の1次製品である「オールステート」のブランド力を確立したことである。この「オールステート」タイヤ製品は販売開始してすぐ同社の「巨大な資産」(vast asset)になった⁷¹⁾。

第4に、価格競争の中で、シアーズはモンゴメリーや石油会社などの他流通業者よりかなり低い価格でREタイヤ製品を販売し続け、こうした価格差別化が功を奏した⁷²⁾。

(3) 大手と中小流通業者間の競争

1920年代後半より、シアーズ、モンゴメリーワード、ウエスタン・オートサプライ (Western Auto Supply)、スタンダードオイルなど大手流通企業がREタイヤの小売に本腰を入れることによって、それまで同市場で高い重要性をもっていた中小ディーラーとの競争も起こった。とりわけ、価格競争が激しく、大手流通企業のPB価格の引き下げで、多くの独立系中小ディーラーの販売価格差が縮まった⁷³⁾。後述するように、大手タイヤメーカーから値引きの支援と共に、メーカーの製品広告の恩恵を受けていたタイヤメーカー系列のディーラー⁷⁴⁾に比べ、独立系ディーラーの価格面の優位が強く脅かされた。

こうした大手流通企業と独立系中小ディーラー間の競争は不況期であった1930年代前半に特に激しかったが、それだけでなく、景気が回復した30年代後半、さらにRE市場が行き詰まっていた40年代にも価格競争は続いた⁷⁵⁾。

こうした価格競争の中で大手流通企業は中小ディーラーより強みがあった。まず、販売量が大きいため、タイヤを極めて低い価格で仕入れることができた上、さらに、大手企業はタイヤの他にも多くの品目の販売に携わっていたため、独立系のタイヤディーラーに比べ平均コス

トが低くなり、それだけ、値下げの余力があった⁷⁶⁾。中小流通企業が価格競争で不利であったのである。

さらに、RE タイヤの小売では、多様なサイズのタイヤの在庫を揃える必要があり、回転率を高める必要性もあるため、流通コスト及び採算維持の面でも、中小ディーラーは大手より不利であった。

表5で、1920年代末～30年代前半のRE タイヤ小売業者の規模別分布をみれば、零細の店舗が多く、さらに、1929年と比較して34年に零細店舗の割合が高くなっていた。それゆえ、ほとんどの小売業者が競争で不利な立場にあっ

たということができる。

価格競争の中で、この時期、表6で分かるように、流通業者の平均流通コストは上昇しており、そのため、多くの中小流通業者の採算は悪化した。例えば、グッドリッチと取引していたディーラーの証言によれば、価格競争の中で、シアーズの2次製品価格に合わせてグッドリッチの3次製品価格を設定して販売したが、粗マージン率がそれまでの25%から10%にまで下落したという⁷⁷⁾。

採算悪化で、多くのディーラーはRE タイヤ販売事業を縮小するか、撤退、倒産し、タイヤディーラー数が大幅に減少した。例えば、全米

表5 RE タイヤ販売規模別の店舗数及び売上高

(単位：千ドル、店、%)

販売規模	店舗数と比重				売上高と比重			
	1929年		1934年		1929年		1934年	
	店舗数	比重	店舗数	比重	売上高	比重	売上高	比重
(全体)	22,313	100.0	16,027	100.0	599,295	100.0	225,970	100.0
～9,999ドル	9,598	43.0	10,995	68.6	43,041	7.2	36,996	16.4
10,000～19,999ドル	4,373	19.6	1,996	12.5	65,020	10.8	27,589	12.2
20,000～29,999ドル	2,470	11.1	962	6.0	59,777	10.0	23,574	10.4
30,000～49,999ドル	2,539	11.4	992	6.2	97,236	16.2	37,738	16.7
50,000～99,999ドル	2,071	9.3	779	4.9	141,738	23.7	53,464	23.7
100,000～199,999ドル	788	3.5	256	1.6	105,993	17.7	33,839	15.0
200,000～299,999ドル	165	0.7	32	0.2	40,383	6.7	7,340	3.2
300,000～499,999ドル	88	0.4	14	0.1	32,673	5.5	4,930	2.2
500,000ドル～	21	0.1	1	0.0	13,926	2.3	500	0.2

出所：Statistics Section of National Recovery Administration(1936)、pp.12-13 (原資料は、Census of Retail Distribution、1929 Summary for the United States、pp.57-61)。

表6 RE タイヤの店舗数、販売額、平均流通コスト

(単位：店、千ドル、ドル)

年度	店舗数	販売額	100ドル当り流通コスト
1929	22,313	599,295	30.7
1933	16,027	225,970	38.3

出所：Office of National Recovery Administration(1936)、p.11。

タイヤディーラー協会のデータによれば、独立系ディーラー数は1928年の85,000社から30年に75,000社、32年に65,000社、33年に59,000社へと持続的に減少し、33年に28年の3分の1も減少した⁷⁸⁾。かくして、REタイヤの販売経路でディーラー経由のルートの割合も下落していったのである。

4. REタイヤ市場における競争と取引の関連

(1) 企業間競争が取引に与えた影響

メーカー間、メーカーと大手流通企業間の価格競争が激しくなる中で、タイヤメーカーは系列のディーラーに対して低い価格で製品を販売できるように様々な支援を行った。価格競争がタイヤメーカーとディーラー間の協力的な取引関係を強めたのである。

まず、タイヤメーカーは系列ディーラーが大手チェーンストアの小売販売価格より低い値段で2次製品を売れるように、値引き価格でREタイヤを渡すことが多かった。例えば、タイヤメーカーから系列ディーラーに渡される際の「純請求価格」(net billing prices)は、タイヤメーカーの1次製品のリスト消費者価格より25%、2次製品及び3次製品より22%も低く設定された。アトランタ地域のタイヤディーラーへの1938年調査によれば、メーカーの価格リストとおりの定価で販売されたのは6.2%にすぎず、約42%が20%～45%ディスカウントして販売されるようにメーカーから仕入れたとされる。また、ディーラーが消費者に低い秘密価格(confidential discounts)で販売して、その分をメーカーがディーラーにリベートの形で補う例も多かった⁷⁹⁾。

個別企業の事例をみれば、1930年代初頭の不況の最中、既に述べたように、ディーラー経由の販売比率が低下する中で、ファイアストーンは、取引するディーラー数をむしろ増やしており、これらの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⁸⁰⁾。グッドイヤーも各地域レベルでの価格競争で系列ディーラーを支援するために、割引価格を適用してディーラーにREタイヤを渡した⁸¹⁾。グッドイヤーは

自社製品の販売に対する忠誠度の高いディーラーが必要であると判断して、ディーラーとの緊密で、排他的な関係の構築に取り組んだのである。

しかし、他方、大手タイヤメーカーは、競争の中で、多くのディーラーとの間にドライで、「オープン」な関係も結んでいた。取引しているディーラー数が多い上、独立系ディーラーとの取引も多かったからである。例えば、1920年に、グッドイヤー製のREタイヤを小売販売していたディーラーの85%がグッドイヤー製だけでなく、他メーカーの製品を取り扱っていた⁸²⁾。

また、グッドイヤーの例で、多くのディーラーと取引しながら、競争に勝つために、取引相手であるディーラーに渡す卸売価格の標準化に力を注いだ⁸³⁾。すなわち、ディーラー間に価格差別の余地を減らす試みとして1910年代半ば以来、グッドイヤーはいわば「単一価格基準(One-Price Basis)」に従って同一価格をすべてのディーラーに設定した。さらに、1936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の合意を破るような圧力をかけた⁸⁴⁾。ディーラーとの間にオープンな企業間取引関係を作っていたのである。

それに、販売量のより大きいディーラーにはより高い価格割引率を適用したり、販売実績が不振であるディーラーとは取引関係を切ったりした⁸⁵⁾。極めてドライな取引関係の例である。REタイヤメーカー間の競争がメーカーとディーラー間の取引関係に市場性を組み込ませていたといえる。

さて、企業間競争は中小メーカーと中小流通業者間の取引関係における協調関係を強めた。具体的に、REタイヤ市場に大手流通業者が参入して、中小タイヤメーカーや中小ディーラーとも価格競争が展開されたが、中小タイヤメーカーとディーラーは取引における協調関係を強めた。例えば、大手タイヤメーカーだけでなく、中小タイヤメーカーも取引ディーラーに対して割引価格で製品を渡すか、取引条件で優遇する

形で中小ディーラーを支援した。中小タイヤメーカーが中小ディーラーにリベートを払う場合も珍しくなかった。例えば、マクレラン・ラバーの事例では、同社の製品をディーラーが低価で販売できるように、40日間に6万ドルのリベートを払ったとされる⁸⁶⁾。中小タイヤメーカーのマンズフィールドタイヤ社は、1920年代末に、取引するジョバに対して持続的に22.4%の割引率を適用しており、全米センサス調査の結果によれば、これは、同年のタイヤ卸売業の総費用のうちジョバへの支払額が占める比重、20.5%も上回った⁸⁷⁾。

(2) 取引関係と競争関係の重なり合い

戦前期の米REタイヤ市場で、タイヤメーカー、流通企業は互いに取引相手でもあり、競合相手でもある二重的な関係にあった。従って、取引関係と競争関係が重なり合い、企業間取引に市場的で、ドライな関係が埋め込まれ、企業間競争に組織的で、ウェットな関係が埋め込まれた。

まず、この時期、グッドイヤー、グッドリチ、USラバーは大手流通企業のPBタイヤを生産しており、ガソリンスタンド等大手流通企業の販売拠点を通じてメーカーオリジナルブランドのタイヤを販売する形で、大手流通企業との間に取引関係があった。実は、前述したように、USラバーが、1930年代においてREタイヤ市場で急速にシェアを伸ばしてトップになったこともジルレット、アトラス、モンゴメリ・ワード向けのPBタイヤの生産を増やし、またこれら流通企業拠点経由の販売に積極的であったことに負うところが大きい⁸⁸⁾。

また、大手流通企業はPB製品を複数のメーカーに発注している場合が一般的であり、例えば、ガソリンスタンドは異なる複数のメーカーの製品を販売していた⁸⁹⁾。特定の流通企業との取引関係がタイヤメーカー間競争にも影響していたのである。

他方、大手タイヤメーカーは自社オリジナルブランドの製品も生産しており⁹⁰⁾、その製品は主に自社小売拠点を通じて販売され、そのため、大手流通企業との間に競争関係もあった。従っ

て、大手タイヤメーカーと流通企業は取引と競争の両面の関係にあったといえる。

ただし、大手タイヤメーカーのうち、ファイアストン、そして中小タイヤメーカーは流通企業のPBタイヤ製造を行わず、それゆえ、流通企業との間の取引関係はなかった。つまり、上記の大手3社と違って、大手流通企業との間に競争関係だけがあった。メーカーによって、流通企業との関係において違いがあったといえる。

また、大手メーカーとディーラーの間にも取引関係と競争関係が重なり合った。前述したように、大手メーカーは小売を統合しており、それゆえ、オリジナル製品をディーラー経由の小売販売と合わせて複数のルートで販売していたのである。従って、大手メーカーとディーラーとの間にも取引関係と共に競合関係にあった。つまり、一部の大手タイヤメーカーとディーラーの間にも取引関係と競争関係という二重の関係が結ばれていた。

(3) PB長期取引契約による企業間競争への影響

55巻2号で分析したように、グッドイヤーと大手流通企業のシェアズは、1926年から38年までの長期にかけてPBタイヤの排他的取引関係を結んでいた⁹¹⁾。両社がREタイヤ市場でもつ存在感が高かっただけに、両社間の長期取引関係はタイヤ産業における企業間競争に大きな影響を及ぼした。

何より、両社間の長期取引は、REタイヤ市場で他タイヤメーカーの低価格攻勢を刺激する効果をもたらした⁹²⁾。すなわち、グッドイヤーがシェアズとの取引で生産能力を増強し、その生産能力を活用するためにも、他の流通ルートへのREタイヤ販売を増やす必要があり、それが価格を引き下げ、結果的に、他のタイヤメーカーの低価格攻勢を促した⁹³⁾。

他方では、両社間のPBタイヤの長期取引は、他タイヤメーカーをもってPBタイヤの取引を拡大しようとする動きを後押しした。これが、前述したように、1930年代のRE市場におけるPB製品の比重を高める要因になったが、同時に、

タイヤメーカーはPB製品の取引では、流通業者に対してコストプラス価格（割増価格）方式を要求して一定の採算保証を図った。また、PB製品の割増価格での取引は、PB生産を行わなかったほとんどの中小タイヤメーカーに採算面の不利を強いる結果ももたらした⁹⁴⁾。

(4) グッドイヤーとシアーズの長期取引解消が競争に与えた影響

グッドイヤーとシアーズの取引については業界内外の批判も高まり、FTCの調査が行われ、その結果、1936年にはRobinson-Patman Actが成立される運びとなり、その法律に沿って、38年には両社間の取引関係が解消された。それも企業間競争の変化を生み出した。

まず、供給側のタイヤ産業において、第1に、グッドイヤーとシアーズの契約が解消されたことによって、それまでのようなグッドイヤーとファイアストーン間の激しい競争、対抗意識は和らいだといわれる⁹⁵⁾。第2に、Robinson-Patman Actの発効で、大手流通企業と大手タイヤメーカー間のPB製品の取引関係がより流動的になり、その分、PB製品の納入をめぐるメーカー間競争がより活発になった。例えば、グッドリチは、同法の成立に従って、既存のAtlas Supply Companyとの排他的な取引関係を清算して、他の流通企業との取引への切り替えを図った。グッドイヤーもシアーズとのPB取引契約の取り消しの後、他の大手流通業者との取引を増やしていった⁹⁶⁾。

第3に、グッドイヤーを含めて大手タイヤメーカーは中小タイヤメーカーを系列化して、より安い2次製品のタイヤを作らせる動きが活発になった。例えば、グッドイヤーはマラソンラバー社(Marathon Rubber Company)に、グッドリチはブルンスウィックタイヤ社(Brunswick Tire)をそれぞれ子会社にして2次製品を作らせた⁹⁷⁾。一部の大手メーカーと中小メーカー間の協力関係が作り出されたのである。

次に、タイヤ流通企業側においては、Robinson-Patman Actの発効で、シアーズを含めて、大手流通企業が仕入先のメーカー数を増やしたり、切り替えたりする動きが表れた⁹⁸⁾。中には、

中小メーカーをPB製品の調達先に新たに加える流通企業もあった⁹⁹⁾。その結果、PB製品の取引を巡ってもメーカー間競争がより激しくなったといえる。

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(下)』 東洋経済新報社 (Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial revolution in American Business*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977) .
- 金容度 (2013) 「日米企業システムの比較史序説 (1)」 『経営志林』(法政大学経営学会) 第50巻第1号。
- 金容度 (2018) 「アメリカタイヤ産業史序説 (1) —販売及び調達をめぐる企業間関係と垂直統合—」 『経営志林』(法政大学経営学会) 第55巻第2号。
- 金容度 (2020) 「アメリカタイヤ産業史序説 (2) —戦前期の企業間競争とOEタイヤの取引—」 『経営志林』(法政大学経営学会) 第57巻第4号。
- Allen, H.(1943). *The House of Good Year: A Story of Rubber and of Modern Business*. Cleveland, Ohio: The Corday and Gross Company.
- Burnham, R.S.(1928). “Manufacturers sales department discussion” (Good Year Tires, *Goodyear Home-coming 30th Anniversary, Program and Central Data*, October.
- Blackford, Mansel G. and Kerr, K.Austin(1996). *BF Goodrich: Tradition and Transformation, 1870-1995*, Ohio: Ohio State University Press.
- Bobcock, Glenn D.(1966). *History of the United States Rubber Company*, Indiana: Indiana University Press.
- Emmet, Boris and Jeuck, John E.(1950). *Catalogues and Counters: A History of Sears, Roebuck and Company*. Chicago: Chicago University Press.
- Federal Trade Commission, Docket 2116, Exhibit 22088A-C, Record Group 122, National Archives, Washington, D.C..
- French, Michael J.(1986). “Structural Change and Competition in the United States Tire Industry, 1920-1937,” *Business History Review*, 60(1).
- French, Michael J.(1989). “Manufacturing and market-

ing: Vertical Integration in the U.S. Tire Manufacturing Industry, 1890-1980s," *Business and Economic History Second Series*, 18.

French, Michael J. (1991). *The U.S. Tire Industry: A History*. Boston, MA: Twayne Publishers.

Gaffey, J. D. (1940). *The Productivity of Labor in the Rubber Tire Manufacturing Industry*. New York: Columbia University Press.

Gettell, R. G. (1941). "Changing competitive conditions in the marketing of tires," *Journal of Marketing*, 6(2).

Holt, E. G. (1934), *Department of Commerce, Tire Distribution and Retail Outlets in the United States*, Special Circular 3553, Rubber Section, December 15.

Leigh, W. W. (1936). "Wholesaling of Automobile Tires," *Journal of Marketing*, 1(2).

Lief, Alfred (1951a). *The Firestone Story: A History of the Firestone Tire and Rubber Company*. Cambridge, New York: McGraw-Hill Book Company.

Lief, Alfred (1951b). *Harvey Firestone Free Man of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Office of National Recovery Administration (1936). *The Rubber Industry Study*, Work Materials No. 41.

Pennock, Pamela (1997). "National Recovery Administration and the Rubber Tire Industry, 1933-1935," *Business History Review*, 71(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), October, 1937.

Reynold, Lloyd G. (1938). "Competition in the Rubber Tire Industry," *American Economic Review*, 28, September.

Rodengen, J. L. (1997). *The Legend of Goodyear, The First 100 years*, Write Stuff Syndicate, Inc..

U.S. Department of Commerce (1930). *Fifteenth Census of the United States Wholesale Distribution, Summary for the United States*.

Wall Street Journal, July 17, 1936.

Woodruff, William (1955). "Growth of the Rubber Industry of Great Britain and the United States," *Journal of Economic History*, 15(4).

注

- 1) 金 (2013)、51 頁。
- 2) Woodruff (1955)、p.389; Gettell (1941)、p.121。製品保証の幅の拡大と保証期間の延長 (broad product guarantees) をめぐるタイヤメーカー間競争もあった。例えば、1920 年代のタイヤ品質保証は走行距離 3,500 マイルであったが、30 年代前半には、2 万マイルに伸び、一部の流通業者は販売タイヤの走行保証距離を 35,000 ~ 40,000 マイルと宣伝して、RE タイヤの購入を促した。保証期間についても、20 年代当初の 1 年から、一部のタイヤメーカーは 18 か月、さらには 24 か月にまで伸ばした (Office of National Recovery Administration (1936)、pp.1、101)。
- 3) Office of National Recovery Administration (1936)、p.37。
- 4) Pennock (1997)、p.548。
- 5) Woodruff (1955)、p.389; Reynold (1938)、p.461; French (1991)、pp.54、72。
- 6) ただ、1920 年代半ばのように、在庫の減縮と現金の確保のために、タイヤメーカーが原料の注文をキャンセルするか、先延ばしして、価格競争に走りながらも、新設備の導入に消極的であった時期もあった (French (1991)、p.40)。
- 7) Office of National Recovery Administration (1936)、p.100。
- 8) 当時のタイヤ値引き率は、市場規模、競争の種類、ディーラーの交渉力などによって決められたとされる (Office of National Recovery Administration (1936)、p.146)。
- 9) Gettell (1941)、p.121; French (1991)、pp.60-64、65; Lief (1951a)、p.200; Office of National Recovery Administration (1936)、pp.97、99。
- 10) Lief (1951a)、p.179; French (1991)、p.53。
- 11) グッドイヤーは 1 次製品を「All-Weather」タイヤと呼んで、ファイアストーンは 1 次製品を「Firestone Gum-Dipped」と呼んだ。2 次製品タイヤはすでに第 1 次大戦後の不況期より市場に出されていたものの、その時期にはまだ本格的な価格競争は行われなかった (Leigh (1936)、p.94)。
- 12) Blackford & Kerr (1996)、p.84; French (1991)、p.64; Lief (1951a)、pp.182-183。ファイアストンの 2 次製品は標準的な品質の製品で「Oldfield」と命

- 名された。第3次製品は中価格のタイヤで「Courier」で、第4次製品は低価格製品領域における競争に対応する製品で、「Airway」とそれぞれ呼んだ。
- 13) PBとは、流通企業が自社特定仕様のタイヤ製品をタイヤメーカーに作らせ、その流通企業が排他的に所有・販売する製品である。
- 14) Lief (1951a)、p.189。
- 15) French (1991)、pp.55-56、60。
- 16) Pennock (1997)、pp.547、558;Office of National Recovery Administration (1936)、p.100。
- 17) French (1986)、p.38;French (1991)、p.54; Pennock (1997)、p.547。
- 18) Lief (1951b)、p.267。
- 19) Allen (1943)、p.348; Gaffey (1940)、p.33; Blackford and Kerr (1996)、p.95。諸乗用車タイヤの平均価格も1926年の19.5ドルから33年に8.08ドルに下がった。
- 20) Lief (1951a)、p.202。
- 21) 金 (2020)。
- 22) Pennock (1997)、p.547;French (1986)、pp.38-39、43、French (1991)、p.54。
- 23) 同社のREタイヤ市場における強さは1980年代まで続いたとされる (Blackford and Kerr (1996)、p.59)。
- 24) 金 (2018)、35頁。
- 25) French (1991)、p.29; Leigh (1936)、p.104; 金 (2018)、36-37頁。
- 26) Blackford and Kerr (1996)、pp.94、115。
- 27) French (1989)、p.180; French (1991)、pp.62-63。
- 28) Nelson (1991)、p.46; Bobcock (1966)、p.214。
- 29) French (1989)、p.185; 金 (2018)、28頁。
- 30) チャンドラー Jr. (下) (1979)、754頁。
- 31) Burnham (1928)、p.3。
- 32) Federal Trade Commission, Docket 2116, Exhibit 22090, Record Group 122;French (1991)、p.47;Blackford and Kerr (1996)、p.441。
- 33) Rodengen (1997)、pp.39-40。
- 34) French (1991)、p.41。
- 35) Office of National Recovery Administration (1936)、p.147。
- 36) 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が、結局うまくいかず、PBの製造は大手タイヤメーカーに限られるようになった (金 (2018)、23頁)。
- 37) 金 (2018)、22頁。
- 38) Leigh (1936)、p.99;Lief (1951a)、pp.180-181。
- 39) Office of National Recovery Administration (1936)、p.173;French (1986)、p.42;Emmet and Jeuck (1950)、p.394。
- 40) Blackford and Kerr (1996)、p.116; 金 (2018)、37頁。
- 41) 金 (2018)、39頁。
- 42) Pennock (1997)、p.548;French (1989)、p.180。戦前期のファイアストンの販売網の整備過程については、Lief, 1951 (a)、pp.175、178、180-181、185-187、246、268-269;Lief, 1951 (b)、pp.262-263、271-272;Leigh (1936)、p.99;Gettell (1941)、p.120;French (1991)、pp.62-63;French (1986)、pp.40、42; Allen (1943)、pp.356-357、Pennock (1997)、p.548;Blackford and Kerr (1996)、pp.68、94を参照されたい。
- 43) 金 (2018)、38頁。
- 44) French (1986)、p.179; French (1991)、pp.56、62; Gaffey (1940)、p.56; Leigh (1936)、p.102。ただ、大手タイヤ4社の中でUSラバーは小売統合に消極的であった。ところが、前述したように、1930年代のREタイヤ市場でUSラバーが市場シェアを大幅に高めた。その限りで、結果的に、大手メーカーの「小売統合」が競争力を向上させる効果は限られたといえることができる。
- 45) また、中小タイヤメーカーは、こうした小売の統合・強化の余力はなく、この面からも大手メーカーとの競争でますます不利になった (Office of National Recovery Administration (1936)、p.100)。
- 46) Woodruff (1955)、p.389;Lief (1951a)、p.178。
- 47) French (1991)、p.56;French (1986)、p.40。
- 48) French (1986)、pp.46-47。
- 49) Office of National Recovery Administration (1936)、p.147。この価格はジョバが販売する単純平均価格水準と同じであったとされる。
- 50) Office of National Recovery Administration (1936)、p.145。
- 51) French (1986)、p.52; Lief (1951a)、pp.200、203。
- 52) Pennock (1997)、p.548。
- 53) Emmet and Jeuck (1950)、pp.618-619。シアーズ

- のオールステート (Allstate) の価格は、グッドイヤーの1次製品価格より25%も低い時があった (French (1991)、p.55)。
- 54) French (1991)、p.68; Lief (1951a)、p.202; Office of National Recovery Administration (1936)、pp.97-99、160-161。
- 55) Lief (1951a)、p.202; Office of National Recovery Administration (1936)、p.149; Blackford and Kerr (1996)、p.120。一部摩耗された中古タイヤを下取りするケースはすでに1928年からみられ、その後、間もなく、すべての販促セールの際にこうした値引き方法が活用された。さらに、その後、価格競争の手段として、全く使えない中古タイヤにまで下取り値引きが行われ、販促・広告で宣伝された (Office of National Recovery Administration (1936)、p.101)。
- 56) Office of National Recovery Administration (1936)、p.102。
- 57) Office of National Recovery Administration (1936)、p.146。
- 58) 金 (2018)、20-21頁; Office of National Recovery Administration (1936)、p.97。
- 59) French (1991)、pp.54-55; Office of National Recovery Administration (1936)、p.95。
- 60) Leigh (1936)、p.98; Allen (1943)、p.357; Office of National Recovery Administration (1936)、p.100。
- 61) Holt (1934); Pennock (1997)、p.544; Allen (1943)、p.358。
- 62) Allen (1943)、p.348。
- 63) French (1991)、p.71; Gettell (1941)、p.120; Allen (1943)、p.357。ただ、大手石油会社のガソリンスタンドがシアーズのタイヤも販売して、一部流通業者間には取引関係もあった (Allen (1943)、p.356)。
- 64) 金 (2018)、25-26頁。
- 65) Emmet and Jeuck (1950)、p.390; Allen (1943)、p.370。
- 66) Office of National Recovery Administration (1936)、p.99。
- 67) Allen (1943)、p.356; Emmet and Jeuck (1950)、pp.389-390。
- 68) Allen (1943)、p.356。
- 69) Gaffey (1940)、p.56; French (1991)、p.55; Emmet and Jeuck (1950)、p.390。
- 70) ウッドがモンゴメリーワードからシアーズに転職した重要な理由も、ウッドがワード社で小売店の開店を提案したが、会社によって拒否されたため、不満を募らせたことであるとされる。
- 71) French (1991)、p.55; Emmet and Jeuck (1950)、p.395。
- 72) “Petition”, “Brief of respondent”, and “Brief for the petitioner” (1937); Reynold (1938)、p.461; French (1991)、p.55。
- 73) French (1986)、p.40; Office of National Recovery Administration (1936)、p.97。
- 74) Reynold (1938)、p.461。
- 75) Gaffey (1940)、p.55; Gettell (1941)、p.120; Allen (1943)、p.369。
- 76) Office of National Recovery Administration (1936)、p.43。
- 77) Emmet and Jeuck (1950)、p.619。
- 78) Leigh (1936)、pp.93、104; Office of National Recovery Administration (1936)、p.98; French (1991)、p.72。
- 79) Office of National Recovery Administration (1936)、pp.99、145-146; French (1991)、pp.55、64、71; Lief (1951a)、p.202; Lief (1951b)、p.269; Blackford and Kerr (1996)、p.120。
- 80) 金 (2018)、24頁。
- 81) French (1986)、p.46。
- 82) Rodengen (1997)、p.69。
- 83) Property of The Goodyear Tire & Rubber Company No. 543、1915、pp.6-7。
- 84) French (1986)、p.51。
- 85) French (1991)、p.62。
- 86) French (1986)、pp.47、53; French (1991)、pp.55、60。
- 87) U.S. Department of Commerce (1930)、p.86。
- 88) French (1991)、p.63。
- 89) French (1989)、p.181。
- 90) 金 (2018)、24頁。
- 91) Rodengen (1997)、p.90; 金 (2018)、21頁。
- 92) 金 (2018)、27頁。
- 93) French (1986)、p.39。
- 94) French (1986)、p.53; French (1991)、p.55。

- 95) French (1991)、pp.70-71。
- 96) Blackford and Kerr (1996)、p.123;Reynold (1938)、p.461。ただ、US ラバーは、1939年、FTCによって制裁されるまで、アトラス向けのPBタイヤ納入をそのまま続けた (Blackford and Kerr (1996)、p.123)。
- 97) French (1986)、p.40。
- 98) *Wall Street Journal*, July 17, 1936; French (1991), pp.70-71。
- 99) Reynold (1938)、p.461;Gaffey (1950)、p.168; French (1986)、pp.39-40。