

Non-Fiction

GOODYEAR STORYYS #7



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7回】

長い灰色の道

1 社長交替と合理化

35万721トン、前年比10・6%増という数字は、新しい年を迎えた日本のタイヤ産業界の需要見通しであり、言い替えれば、減産のない豊かな希望をもたせるお年玉でもある。
「一九七〇年、おめでとう」

門出の決意の中には、様々なものがある。特に、70年は、政治的にも経済的にも日本を大きく変える問題が山積みになり、タイヤ産業界も、その背景を取り除いて将来を考える事はできない。

グッドイヤーが、1922年の新年を迎えたのは70年プラス不況、破産といった時だった。
今、少し時代をさかのぼってみよう。1914年8月、第一次世界大戦がヨーロッパで始まり、ナポレオンの没落以来、100年も続いた平和が破られた時である。戦争が長期化するとともに、その影響は様々な形でアメリカに波及してきた。この戦争にどう対処するかがアメリカにとって重大な問題になってきたが、1917年4月、アメリカはついに参戦、戦争の終結と講和に主導的役割

りを果たす事になった。1918年秋、ヴェルサイユ条約が結ばれたが、国内は軍需景気の反動から極度な恐慌を招いていった。その影響もあってグッドイヤーも、サイベリング初代社長の退陣を余儀なくされたのである。
8750万ドルの借金。これが新しい年、1922年の全てだった。

1920年代から38年までの売り上げを見ても、これがいかに苦しい再建であったかを物語する事ができる。1919年度の1億6891万ドルが、18年後の1938年でも1億6593万ドルだった。グッドイヤーが、社債や優先権の償還を完了、本当に不況から立ち直ったのは、第二次世界大戦後である。

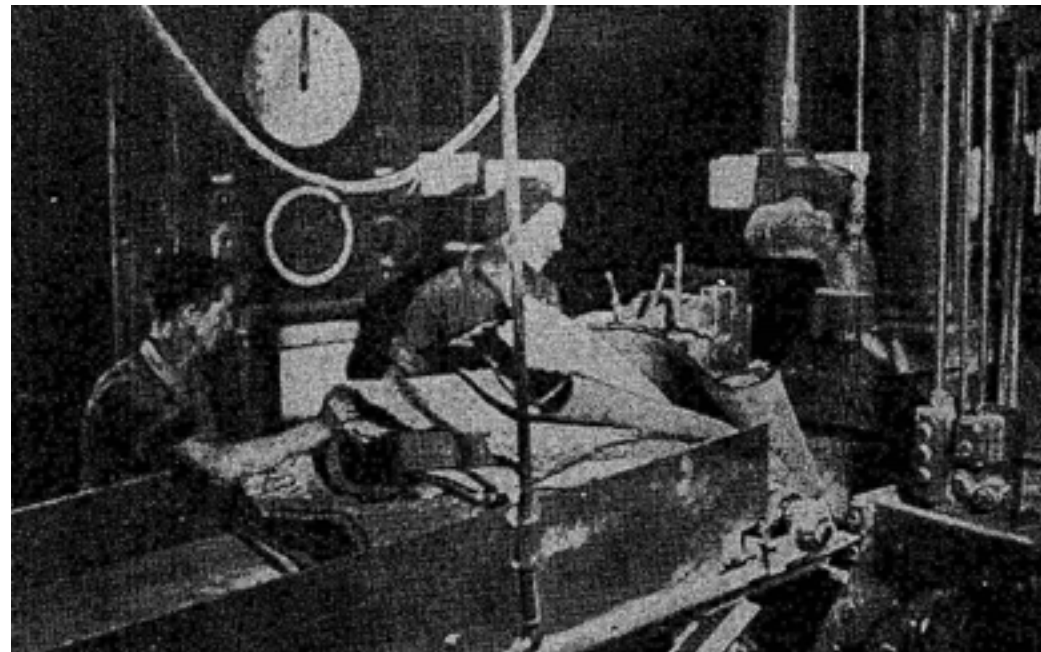
長い灰色の道だが、サイベリングの後、社長は3人も変わっている。銀行から送り込まれた、ウイルマー（1921年―1923年）。販売の神様と言われた、スターデルマン（1923年―1926年）。そして、無名のグッドイヤー時代から育った、リッチフィールド（1926年―1940年）。の三代だが、厳しい経済状況は、ウイルマー、スターデルマンの産を温めさせてくれなかった。

ウイルマーは、1921年、64歳のサイベリングからバトンを渡されたのは

34歳の若さだった。かなりの財政専門家ではあったが、タイヤの事は、一切門外漢で、40歳のリッチフィールドは、決定事項のサインをもらうために、全てをわかりやすく、最初から説明しなければならなかった。
自由で積極的だったサイベリング時代、グッドアイデアは全て即決、実行という習慣は影をひそめてしまった。銀行家ウイルマー社長は、全ての問題を会議にかけ、利益の見込みと、それにかかる経費を計算しなければ許可しないという手強い運営策をとった。

しかし、在任3年の間には、少ない人員で優れた品質のタイヤを安く作るためのタイヤ製造工程の合理化が、徹底的に進められていった。

コンベアベルトは、生ゴムから完成したタイヤまで、全行程に採用されて、労働力の節約を図り、生ゴムは、小さなレット（丸薬）の形にきざんでバンバリー・ミキサーまで運ばれ、量で混合比を決定される程になった。また、コード布にゴム液を浸すカレンダー機も本格的に取り上げられ、一時に30本のタイヤを自動的に加硫できるマシンも備えつけられた。不況期の十数年の間、こうしてタイヤの流れ作業の一貫工程が完成していった。



グッドイヤーの2代目社長は徹底した合理化を図り、工場内を一貫生産のために、あらゆる分野にコンベア・システムを設置した。（当時の原料加工の工程の1コマ）



サイベリングはグッドイヤーを去っても、タイヤへの愛着は捨て切れず、すぐに新しいタイヤ会社をつくりあげ、一時は5大メーカーの1つにまで育てあげた。

2 2万8000人を整理

グッドイヤーの二代目の社長に就任した、ウイルマーは、過去20年間のサイベリング社長の方針を徹底的に洗い流し、具体的には次のグッドイヤーの再建プランを実行している。

3万3000人に膨らんでいた従業員を、一挙に5000人に切り詰めてしまった。リッチフィールドの製造部と、スターデルマンの販売部以外は、ほとんどを整理した。無名のウイングフットマークの商品を世界にうたいあげた宣伝部は、第一番に消され、50人の

部員たちは、地方の販売店や、マーケット拡張委員として吸収されていた。会計、経理、資材購入などの部門は、銀行側から派遣された人達と入れ替わった。ウイルマー方式をうのみにした彼らは、リッチフィールドの部屋の検査まで行い、報告書を提出、また、弁護士、会計検査官、その他、債権者側から派遣された見知らぬ人達が、グッドイヤーの社屋、工場内をわがもの顔で歩き回って、質問の雨を降らせ監視していた。

8750万ドルという大金を、これからどうなるかわからない会社に注ぎ込んだ債権者としてみれば、当然の

事かもしれない。しかし、はえ抜きのグッドイヤーマンにとっては、我慢のならない、嫌な状態が毎日続いたのだ。

こんなとき、会社を去ったサイベリンは、タイヤへの愛着を捨て難く、自力でタイヤ会社を創立したが、この新会社へ移った者も少なくはなかった。スターデルマン自身も、手腕をかわれて、英国タンロップのアメリカ支店長の誘いを受けて迷っていた。また、リッチフィールドでさえ、グッドイヤーを見捨てて、新しいタイヤ会社を作ろうかと考えていたほどだ。

この動揺は、グッドイヤーだけではなかった。たとえ内容の差はあっても、1920年代のアメリカのタイヤ業界は、乱売、倒産の歴史で綴られていた。20年代のアメリカのタイヤ会社のビッグファイブは――

- ① グッドイヤー
- ② USラバー
- ③ グッドリッチ
- ④ ファイアストーン
- ⑤ ファスク

この五社に続く中クラスの会社として――

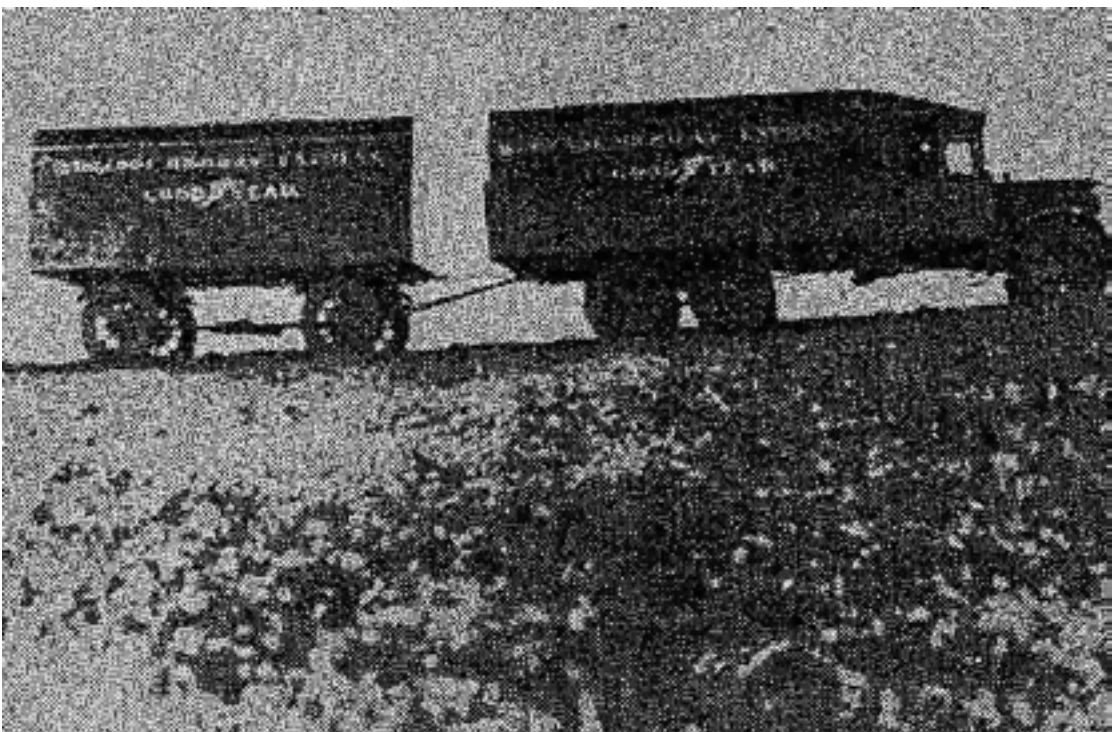
- ⑥ ミラー
- ⑦ フッド
- ⑧ ペンシルベリア

- ⑨ フニフル
- ⑩ ゼネラル
- ⑪ アジャックス
- ⑫ メイソン
- ⑬ モホーク
- ⑭ マクラレン
- ⑮ ケリースプリングフィールド

が挙げられ、サイベリングが始めたタイヤ会社も、後に加わるが、あとは、ものの数には入らない小企業が星の様に無数にあった。

これが10数年後の三十年代後半には、31社に集約されてしまうが、この激しい競争の歴史を要約すると、次の3つにまとめ挙げられる。

- 1・タイヤへの需要が高まった20世紀の初頭は、儲けの大きいタイヤ製造に誰もが手を出し、最盛期には、アメリカだけでも300以上のタイヤメーカーが続出、ついに生産過剰となった。
- 2・生産過剰は、生存競争を生み、弱肉強食の冷酷な法則が生まれ、タイヤメーカーの倒産と吸収合併が相次ぎ、メーカー数は、125に減少した。
- 3・自由競争の時代では、誰も不当な儲けをうる事ができない。企業が存続するか否かは、消費者の支払う金額で「満足させる品質」次第であり、消費者が、その商品を手近か



入手できる販売組織にかかってくる。そこで利益は少ないが、大量販売の組織を持つ大きいメーカーのみが生き残る事になる時代になった。

この不況の経済哲学は、タイヤ市場を5大会社に独占させる事になり、1939年には、そのうち1社が後退し、4大会社の独占となっていく。

企業の競合には製品の研究開発がつきものだが、1916年には、自動車1台につき、消費タイヤは1年8本と計算されていた。これが競合研究の結果、10年後には、1台の自動車に、1年間に使い古すタイヤは、1・2本になつていく。タイヤの耐久力が向上したためだが、価格も設備の合理化努力によつて下がる一方だった。

1923年、タイヤ1本の平均価格は、20・66ドル(約7400円：掲載当時換算)から、10後には、10・82ドル(約3800円)と半値になっている。当然、販売店の取り扱い本数も減り、そのマージンも半減していった。つまり、不況が進んできたという事だが、20年代後半には、タイヤを含め、あらゆる商品流通の分野に革命的な出来事が起こり始めた。

3 驚異のストア販売

メーカーと消費者を直結すれば、物を安く買える。

この流通方式を取り入れ、中間マージンをなくしたチェーンストアが流行し始めたのは、こんな時だった。安い方へ客が流れるのは、いつの時代でも同じだ。1926年、メーローダ(通信販売)で名を売ったふたつの百貨店、シアーズ・ローバックと、モンゴメリ・ワードが競うように、全国にチェーンストアを作り始め、大きな販売革命を呼び込んできた。

1930年までには、シアーズは、400店、モンゴメリ・ワードは、350店のチェーンストアを築いた。シアーズは、大都会中心、ワードは中小都市にとりう政策の違いはあったが、それぞれのストアは、その地区の通信販売に変わる拠点として、アメリカ人のふところに、飛び込んでいった。

メーカーから大量に安く仕込み、プロカーも問屋も、卸しの手を借りず、その分だけ安い値段で買う、月賦や配達もないが、広いストアの中には、何でも揃い、何でも大量に置いてある。理論こそ単純なものだが、アメ



小さなグッドイヤーから、アメリカのタイヤ会社になり、さらに、破産に追い込まれても、グッドイヤーの技術陣は全力を挙げ、価格、品質改善の研究を続けた。

リカ人は卸商から、卸値で物を買

得をしたような錯覚に陥ち込んで

いた。

このチエーンストアは、たちまち都市

のメインストリートまで変えていった。

便乗組が町に溢れたわけだ。中でも

クスリ屋（ドラッグストア）の主人は、

薬剤師用の白い服を脱ぎ、カメラを

売り、タバコを売り始めた。また、テ

ニスのラケットからレコードも扱い、つ

いには、店の片隅でコーヒーとソーダ

ー水まで売るスタンドを作っていた。

八百屋（グロサリー）も、キヤベツ

の横にかん詰めを置き、マッチから鉛

筆、カミソリ、洋服掛けまで売り、

全てがチエーンストアの性格を帯びて

きた。

シアーズとワードは、あらゆる商品

を売りさばき、ついにタイヤにまで手

を伸ばしてきた。

両社の売り上げは、シアーズの方がワ

ードよりも3割も多かったが、タイヤ

の販売では、地方都市中心のワードの

方が3倍も多くさばっていた。

落ち目といえども、一流のメーカーの

グッドイヤーが、両社の仕入れ対象に

ならない訳はない。1925年に、シ

アーズから70万本、ワードから200

本という、大量の注文を受けた。グッ

ドイヤーにとつて、史上最大の大口契

約である。

また、ストア方式ならまだ売れるとい

う見込みをつけたシアーズは「シアー

ズタイヤ」の名前を付ける事を条件

に、さらに大量の注文をグッドイヤー

約である。

また、ストア方式ならまだ売れるとい

う見込みをつけたシアーズは「シアー

ズタイヤ」の名前を付ける事を条件

に、さらに大量の注文をグッドイヤー

に命じてきた。

今でいう「オンネーム委託製造（現

在では、プライベートブランド）」で

あるが、当時のメーカー気質としては、

この注文は、グッドイヤー自身のプラ

イドの問題として社内を騒然とさせ

たものだ。

この頃、銀行家出身の二代目社長、

ウイルマーが、あまりにも合理主義に

徹したため、債権者からも反発を買

い、再びグッドイヤーマンである、ス

ターデルマンが後を継いでいた。

彼は「膨大な工場設備を遊ばせる事

はできない」と判断、辞表をふとこ

ろにして、ストアに送り込む製品の交

渉に当たり、1926年、リッチフィ

ールドにバトンを渡した。

この社長交替制の内幕は、つぶさでは

ないが、リッチフィールドもプライド

より生産の駒を進めた。ところが、

シアーズは、1927年の1年間に、

グッドイヤー製の「シアーズタイヤ」

を、何と、300万本も売りさばいて

しまった。

驚いたのはグッドイヤーばかりではな

い。不況にながらもいたタイヤ業界は、

この時程ショックを受けた事はなかつ

た。物を作る事から高度な販売努力

に目覚めた訳だ。

4 直営店の誕生

タイヤ業界が「ストア・ショック」によ

つてもたらされたものは、会社の直営

販売店の登場である。

これまでのグッドイヤーは、全国に数

10の営業所が、大口契約のみを行い、

小売りを行うディーラーは、地区に

分けられていた。ディーラーは、その

地区のセールスとサービスに責任を持

ち、他の地区に侵入しないという厳

重な取り決めがあった。

ディーラーにとつては、どの地区を割

当られるかが死活問題であり、メー

カーの販売部も、できるだけ販売力

のあるディーラーに販売権を与え様

と慎重な評価を行っていた。

不況が進むにつれ、脱落するディー

ラーも出てきた。初めの頃は、ディー

ラーへの資金的テコ入れをしていたが、

深刻な不況の前には、それも、つけ

焼き刃同様だった。自らを助ける直

り上がつていった。

グッドイヤーは、実験的に直接全

資金を出した直営店を作ったが、

1930年には、ファイアストンが直営

店設置に、2500万ドル（約90億円

；掲載当時換算）を計上、たちまち

他社も直営店設置を始めた。

もちろん「ストア・ショック」ばかりが、

こうした販売改革の原因ではない。空

気入りトラックタイヤが、ソリッドタ

イヤにとつて替わり、都会の舗装道路

が、主要都市間を結ぶ国道に伸びて

いき、トラック輸送の発達も、もうひ

とつ原因にも挙げられている。

この新しいタイヤの需要市場に対し

て、メーカーも何らかの対抗策が必

要になつてきた。運送会社、建設会

社、家用トラックの多い会社などか

ら、ストアや自動車会社なみの安い

単価でタイヤを売って欲しいという大

口契約の要求が出てきたからだ。し

かも、その契約は、修理、補給その

他のサービスを広範囲な地域にわた

つて要求してきた。こうなると、今ま

での地区別分担のディーラーでは手

に負えない。組織が物をいう直営店

なくてはできない契約である。

こうして、チエーンストアから直営

店と販売ルートは変わってきたが、

1920年代の不況の時代に生まれた

第2の窓口として、ガソリンスタンド

の販売が考え出されてきた。今でこ

そSSとタイヤ販売は切り離せない

ものだが、この方式が採用されたのは、

1930年頃である。

石油会社がスタンドでタイヤの販売を

始めたのは、記録によると、1929

年、スタンダード石油がグッドイヤー

と、ファイアストンとの2社と契約を

結んだのが皮切りであった。他の石油

会社は、しばらく成りゆきを見つめ

ていたが、売れ行きが好調とみるや、

続々タイヤの販売を開始し始めた。

ひとつの石油会社でも、全国に数千の

スタンドを持つていたから、一軒のス

タンドの売り上げはわずかでも、全

国的に見ると、かなりの数字になつて

くる。とくに田舎町で、タイヤ販売

店のない町のスタンドは大きな販売量

を示していた。

オーナー達は価格の安いストアでタイ

ヤを買い、急ぐ時は、馴染みのスタン

ドで買う習慣がついてきた。

これが、1935年頃には、ガソリン

と水を補給してもらうついでに、タイ

ヤの交換を頼み、本人はコーヒーを飲

みながら待つ時代になった。トラック

は大きいディーラーや、直営店に購

入、修理、補給を任せる事が当たり

前となり、10年前に比べると、タイ

ヤ販売の窓口は大きく変わってきた。

1933年、アメリカの自動車保有

台数は、トラックとバスを除いて、

約2600万台。これに対して、タ

イヤ販売の窓口は、18万3000

店。1店当たり、平均、1400台

となり、1926年のタイヤ小売店

7万5000店時代から見ると、約2・

5倍に増加していった。

中でも、一番遅く窓口となったガソ

リンスタンドは、2、3年の間に、急

速にルートを伸ばしてきた。

■タイヤ・ディーラー…8万4000

店

■ガソリンスタンド…4万店

■メーカー直営店…1350店

■シアーズとワード…900店

■ウエスタン・オート…375店

■その他のストア…2万店

これが、その販売ネットである。

ここで気付くことは、一時ストアに押

されていたディーラーの根強い販売力

である。ストアやスタンドが企業力に

よつて花々しい販売戦を展開している

のを黙って見ている様な事はなかつた。

自分の資本で店を経営し、その土地

に住み、家族を養うためには、足で、

顔で、サービスで客を求めていった。

もうひとつの見方をすれば、直営店の店長の様に、町から町へ成績によって転任して回る他国人でもなく、チェーンストアの店主のように、手紙の注文だけで客を判断するものでもなく、直接、お客と話し合っていて、そのふところ具合によっては、月賦の相談にも乗り、スタンドの様に売るだけではなく、修理もすれば、配達もする、その上、在庫品種を豊富にする事によって対抗していた。

5 バーゲンセール

タイヤの販売手段は、1920年代から30年代にかけて、大きく変化していったが、タイヤの販売量がそれだけ増えた訳ではなかった。だから、どんなに知恵を絞ってセールスにしても、現状を護るのが精一杯だった。ここで、この項の最初に述べた「3つの不況の原因」に戻る訳だ。

タイヤ店にとって、致命的な原因であり、事務所の家賃、従業員の給料、それにも増して、タイヤ支払い手形の期限も頭の痛い問題だった。ストックを抱えた、あるタイヤ店は、ついにバーゲンセールを始めてしまっ

た。儲けなしであり、損しても不渡り手形を出して倒産するよりましだ、という事だ。ある町でタイヤのバーゲンがあれば、隣の町の消費者は「値引きしなければ、向こうの町で買うぞ」と、タイヤ店を脅かし、タイヤの安売りは、野火のように広がっていった。この安売りの帳尻は、最後はメーカーにかぶさってきた。

USラバーは、創立以来初めて無配となり、アジャックス社と、マクラレン社は合併。メーソン社は倒産。タイヤ以外に、医療用ゴム製品で有名なミラー社と、ゴム靴部門が優れていた、フッド社の両社は、グッドリッチに吸収されてしまった。

また、ケリー・スプリングフィールドは、1920年に、アクロン工場を売却、トラックタイヤだけに専念していたが、1935年には、グッドイヤーに身を寄せ、フランスのメーカー、ミシュランのアメリカ工場は閉鎖され、スウィンハート、マソン、スター・アンド・ポルタージュ、フエデラル、ラシーヌといった中級メーカーなども、相次ぎ倒産していった。

かつての5大会社のひとつだった、フィスクは企業を縮小してしまい、アメリカのビッグファイブは、1930年、ビッグ4になってしまった。そのフィスク

も、1939年、USラバー（現ユロイナル：掲載当時）に吸収されてしまった。

この不況にピリオッドを打ったのは結局、第二次大戦の勃発だったが、その時、ビッグ4に次ぐ会社としては、ゼネラル、サイベリング（グッドイヤーの初代社長が創設した別会社）、インディア、モホークなど数社が残っているに過ぎなかった。

しかし、皮肉な事に、アメリカ史を紐解くと、この20年代を「黄金の繁栄」と見ている。特に、①自動車、電気産業の発達、②建設ブーム、③海外投資の増加、対外貿易の好調の3つが、黄金の繁栄を支えていた。その工業力に対して、農業は衰退の一途を辿っていた。

また、石炭、繊維産業も、タイヤ産業と同じ様に「黄金の工業界」とは別世界の様だった。

自動車が急激に普及しているのに、（つづく）

