

# ウィスコンシンのビール産業——全国的 ビール寡占の成立とその要因

山 口 一 臣

## 1. 序

19世紀半ば以降にブリュワリーは至るところで開設され、ウィスコンシンにおいてその数は300以上にのぼった。おそらく、すべての小規模なホーム・ブリューイングの事業が勘定されたなら、その数は3、4倍になる。しかし、禁酒法の出現とともに成長趨勢は即座に逆転した。ポルステッド法の廃止以後においても、ブリュワリーは事業に留まるための継続した争いに直面した。禁酒法時代を生延びた80社余りの中にも、ビールが再び製造を開始した後にもまもなく閉鎖されたものも多かった。1つの鍵となる要因は不況で、それはアメリカの経済的・社会的構造に大変動をもたらした。アメリカ企業のすべてがその間に実質的な行き詰りにあい、金融機構は破壊され、貸し付けを回収することはほとんど不可能であった。多くの人が家や貯蓄や仕事を失った。そのような苦境時に、多数の人々が慰めのためにアルコールに依存したようであるが、少なくともウィスコンシンのブリュワリーは需要の増加をみることはなかった<sup>1)</sup>。

全国的には、ビールの市場需要は、第2次大戦後の1947年の8,720万バレルという記録的販売から1948年にはわずかながら低下し始めた。1947年の数字は、8,760万バレルを販売した1959年まで追越されなかった。この期間中、1人当たりのビール消費量は、1947年の18.5ガロンから1958年の15.0ガロンに低下した。1960年代と1970年代に、需要が再び年平均3%を越える割合で増加し始めた。1億バレル以上が売られたのは1965年が最初

であり、1983年の数字は1億7,750万バレルであった。ビールに対する需要曲線の右側への移行は、合衆国における若い世代の増加（第2次大戦後のベビー・ブーム）、人口の多い州での飲酒年齢の低下、そして女性の間でのビールの需要が高まった結果による。しかし、1980年代にはビールの市場需要の伸びは再び止まった。それは、青年層が減少したこと、いくつかの州でアルコール飲料の購入に必要な最低年齢が上げられたこと、健康の追及とアルコールの弊害についての関心が高まったこと、いくつかの州で使い捨て自由な容器の使用を規制する法律が通過したこと等による<sup>2)</sup>。

図表1は、1835—1985年のウィスコンシンにおけるブリュワリーの開設会社数と閉鎖会社数を示したものである。これによって、同州における開設会社数は、1850—1870年で131社、1880—1900年で84社と19世紀半ばか

図表1 ウィスコンシンにおけるビール会社の開設と閉鎖（1835—1985年）

年次	開設会社数	閉鎖会社数
1830	1	0
40	19	1
50	50	1
60	38	9
70	43	8
80	25	21
90	37	36
1900	22	21
10	15	28
20	0	54
30	41	32
40	5	33
50	2	20
60	2	20
70	0	8
80	3	3
	303+不明1	295+現存会社8+不明1

(出所) Jerry Apps, *Breweries of Wisconsin*, Univ. of Wisconsin Press, 1992, Appendix D, pp. 223-230 より作成。

ら後半にかけて多く、一方、閉鎖会社数は1880—1900年で78社、1910—1930年で114社、1940—1960年で73社と19世紀末から今世紀半ば以降に集中していることが明らかである。本論文では、以下において、「近代的ビール産業への進展時代（1840年代—1920年代）」、「全国的ビール寡占の出現時代（1930年代—1950年代）」、「ビール産業統合の最終段階時代（1960年代—現代）」と以上3つに時期区分し、これによって、ウィスコンシンにおける全国的ビール寡占の成立とその要因を解明することを主たる課題としている<sup>3)</sup>。

## 2. 近代的ビール産業への進展（1840年代—1920年代）

### (1) ウィスコンシンにおけるブリュワリー事業の始まり

ビールの醸造工程は、数世紀にわたって少しも変化していない。ビール大麦の澱粉を発酵しやすくするために最適糖化温度の温水を入れた糖化タンクに麦芽を漬け糖化する。抽出された麦芽エキスに成分調整ならびに殺菌のためにホップを混ぜて沸騰させる。この麦芽エキス液は冷却された後、ビール酵母が加えられて主発酵が行われる。酵母は麦芽エキス液の糖分を消化して、アルコールと炭酸ガスに変え、ビールを製成する。主発酵が終われば出荷されるまでの間、ゆっくり後発酵を進めて熟成が行われる。18世紀までのヨーロッパのビール産業は農村的社会に立地し、ビール醸造の手軽さを背景として素朴な伝統技術の下に依然としてあった。しかしながら、19世紀に入り、産業革命が進展し、新しい都市市場が形成されると、都市市場を適正規模とするビール生産が、近代的な新しい化学と技術をビール醸造に応用することによって成立した。大都市が増加するとともに、近代的な大規模ビール醸造業者が存立する基盤が整備された。なぜなら、ビール醸造業者は自社製品を需要する多数の消費者を必要とし、また、当初はビールの市場が輸送費で制約されていたために消費地での醸造が必要であったからである<sup>4)</sup>。

19世紀の半ばにウィスコンシンに住んだ移民の多くは、直接にはドイ

ツ、またはビールが生活の一部となっていたヨーロッパの他の国からやってきた。新大陸に到着した移民は通常、彼らの言葉を話し、彼らの味、価値観、習慣をもった他の人々の近くに住みたがる。かくして1つまたは他のヨーロッパ諸国によって支配された町や地域が一晩で建設され、土地は農業のために整地され、主要な産業が育ち、繁栄していく。多くのウィスコンシンの移民たちは、必要なものを自分で作るという生活方式の下に、石鹼、酢、衣料をつくるのと同じように自分たちのビールをつくった。こうした倅しい状況から、最初の自家製ビールが、肥沃な土地と豊富な水があったので製造された。最初に経験をもったブリュワーがビール工場を建設する意図でウィスコンシンに来たか、彼らが他の狙いを持って来たか、いずれにしても結果は同じであった。ある抜け目のないブリュワーは、ビールの需要を認識して、それを満たす会社をつくった<sup>5)</sup>。

ウィスコンシンのビール産業の歴史は、新しい開拓をめざした冒険的な若者の話で一杯である。これら若者の典型は、若いウェール人農夫のリチャード・G・オーエン (Richard G. Owens) で、彼は1832年にアメリカに移民した。21才でニューヨークに到着したオーエンは、最初、ロング・アイランドで農業に従事し、次いでクリーブランドに移り、そこで彼はフランス式のぎざぎざのついた石臼を作る技術をマスターした。彼の同世代の多くの人々と同様に、オーエンは放浪癖の発作にしたがって、彼の財産を築いたクリーブランドでの数カ月の後、バッファローに移った。そこで彼の石臼は有名となり、彼の事業は小売業を設立することを可能にした。しかし不幸なことに、彼の小売業への投資は巨大な損失となり、1837年に彼はバッファローを去ってミルウォーキに移ったが、そこでも明らかに、オーエンのフランス式石臼に対する需要は満足できるものではなかった。彼は、即座に事業に最適な土地を求めて、シカゴ、セントルイス、ガレナ、イリノイに移ったが、希望の土地を見つけることはできなかった。彼は最終的に再びミルウォーキにもどり、グリーンフィールド郊外に土地を獲

得し、そこで1839—1840年の冬を製材事業ですごした。この製材業の数カ月の間に、オーエンは新しい事業のチャンスをつかんだ。それは1840年の初頭に、ウェール人のウィリアム・パウレット (William Pawlett) とジョン・ディヴィス (John Davis) がミルウォーキで最初のブリュワリーを建設し、彼がそれに参加することになったからである。それは最初、ミルウォーキ・ブリュワリーと呼ばれ、後にレーク・ブリュワリーとなり、多くの人はオーエン・ブリュワリーと呼ぶようになった。

オーエンはまずビール釜の準備と同時に、適切な原材料を見つける必要があった。ウィスコンシンの農家は、ビールに必要な大麦を育てていなかったのだから、オーエンはインディアナ州のミシガンからそれを調達した。オーエンや彼の仲間が使った最初のビール釜は木製で、それは5バレルの能力を持ち、商業的基準からみて極めて零細であった。最初のビールは1840年7月に発売され、それは当時、イギリス人が飲んでいるものと似ていた。オーエンは黒ビールや、後にスコッチ・ウィスキーも作ったが、エール・ビールが主力製品として残った。1バレル7ドルで販売され、エールは彼の最も優れた製品であった。ブリュワリー事業が成長し、エールが売れるにつれて、5バレルの釜は不適當であることが判明した。1841年にオーエンはシカゴに行き、12バレルの銅製の釜を手に入れたが、それもまもなく小さくなった。1845年に40ガロンの大釜を作る職人がミルウォーキに到着し、オーエンと彼のブリュワリーを巨大にした。かくして、不動産投資で失敗した男が、最終的にブリュワリー事業で成功することになったのである<sup>6)</sup>。

オーエンの成功は、ミルウォーキにおける競争を生んだ。まもなく他のブリュワリーが、市の南部にハーマン・レスリスバーガー (Herman Reuthlisberger) によって建設された。オーエンとレスリスバーガーはその時は知らなかったが、2つのブリュワリーは、ミルウォーキが全米のビール産業の中心地となる競争的ビール会社のスタートとなった。ミルウォーキで始

まった競争は、急速にウィスコンシン州全体に広がっていった。1840年代は、ブリュワリーの建物は急速には建設されず、ビールは、製材所、学校、酒場で製造された。シボイガンの最初のブリュワリーであるガッシュ・ブリューイング社は1847年に設立された。マニタウォックの最初であるイーグル・ブリュワリーは、ウィリアム・ラーによって同じ頃に設立された。また1847年にジェイコブ・モリッツはポート・ワシントンでブリュワリーを開始し、ケノサのコンラッド・マンツェンバーガーも同様であった。ヘンリー・ストルツはミルウォーキ・ブリュワリーを開設し、他の1つはセダバーグによって近くで始まった。1848—1849年の間にウィスコンシン全州で合計12のブリュワリーが開設され、1849年末に少なくとも20以上のブリュワリーが営業していた(図表1)<sup>7)</sup>。

次の10年間もビール産業は発展し、70余りのブリュワリーがウィスコンシン州全土で営業していた。あらゆる町がブリュワリーを持ち、時には町がブリュワリーのまわりに形成された。まもなく多くの町にブリュワリーが開設され、ミルウォーキは数でその最大となった。ミルウォーキは突然になぜ、全米のビールの中心地になったか。なぜ、デトロイトやピッツバーグやアトランタではなかったのか。ブリュワリーの中心地としてミルウォーキが発展したのは、都市に参入したドイツ人の数と直接に関係している。1844年のミルウォーキの6,500人の人口には、かなりドイツ人が含まれていた。ドイツ人は、その規模ばかりでなくブリュワリーに対する経済的・文化的影響も大きかったが、ミルウォーキが全米ビールの中心地として発展した要因としては、以下の諸点を指摘できる<sup>8)</sup>。

1. ミルウォーキの巨大なドイツ人口が、巨大な消費者を提供したばかりでなく、経験を積んだブリュワリーの源泉となった。これらの労働者はドイツで技術を学んでいたので、訓練コストを節約できた。
2. ミシガン湖の良港が、ミルウォーキのビール産業の発展に重要であった。ブリュワリーは、大量のドイツ人グループが居住していたシカゴに

ビールを簡単に運ぶことができたし、ビールの需要があった5大湖周辺の他の都市に運べた。1852年に、ミルウォーキのブリュワリーは、その港から645バレルを積み出し、1857年までに、他の州へ30,000バレルを積み出した。

3. 樽は共通の費用であったが、ミルウォーキは樽を作る材料と労力を提供した。ウィスコンシンの製材業は樽の価格を引き下げたが、それは、ビール産業があまり急速に発展し、樽製造業者の生産を刺激したことによる。
4. ミルウォーキの冷たい気温ときれいな水が豊かであったことは、ビールの生産と流通にとって幸運であった。ブリュワリーが鉄道でビールを輸送する時に大量の水を必要としたが、都市のまわりの多くの湖がかなり深く凍り、氷を大量に提供することになった。
5. ブリューイング・パワーとしてミルウォーキの最初の成長の最大の理由は、資源が豊富である一方で人口が相対的に少なかったことである。競争地区は、ブリュワリーの生産量を消費するには余りに人口が大きすぎた。巨大なミルウォーキのブリュワリーにとっては、生産能力に比して巨大な市場を欠いていたので、他の地区の競争者より熱心に輸送を促進させることになった。

シカゴは、そのようなライバル都市の典型であった。シカゴはミルウォーキの7万に対して300万の人口がいた。当然、シカゴのブリュワリーのビールは飲干されていた。ミルウォーキのブリュワリーは、シカゴに余分のビールを大量に輸送する改善された方法を開発した。1873年までに、ビールはウィスコンシンで最もポピュラーな飲み物となり、ミルウォーキは全国的なビール競争者としての地位を獲得した。ニューヨーク、フィラデルフィア、セントルイスと競争して、ミルウォーキはいくつかの欠点を克服せねばならなかった。例えば、ミルウォーキのブリュワリーは大麦やホップを遠隔地から取り寄せ、高いコストを支払わねばならなかったが、

それにもかかわらず価格を競争的なものに維持せねばならなかった。19世紀の最後の10年間に、ミルウォーキのブリュワリーの技術、資源、発明の才が近代的醸造業者を多数排出する基盤となり、19世紀の終了とともに、同都市はビール産業の巨大中心都市の1つとなることができたのである<sup>9)</sup>。

## (2) 禁酒法時代(1919—1933年)の企業統合

20世紀の10年代—20年代は、ビール醸造業者にとって厳しい時代であったといえる。第1次大戦中はビールの需要が減少し、過剰生産設備の問題が深刻化したため企業集中が進み、近代的大規模ビール醸造業者が小規模醸造業者を犠牲にして成長し始めていた。また、ビールの需要が減少していたことに加えて、この当時のビール醸造業者の企業行動に大きな影響を与えてきたものとして禁酒圧力団体の勢力が強くなったことが挙げられる。ビール醸造業者の利益と社会秩序の維持が調和するか否かという論争である。アルコール分の強い蒸留酒の自発的な節制と禁酒を促進することで始まった禁酒運動は、すべてのアルコール飲料の普遍的・強制的な禁止という目標に向かった。多くのビール醸造業者は事態の推移に無知で、禁酒運動が蒸留酒のみを禁ずるだろうと安易に考えていた。しかし1919年、36の州がアルコール飲料の全面禁止を制定する合衆国憲法第18条修正を批准し、これによって多くの醸造業者が工場を閉鎖され、ある者はキャンディーやアイスクリームのような製品を製造して企業の存続をはかった。しかし、1920年代にウィスコンシンでは54のビール会社が閉鎖され、これは史上最大であった。競争の激化と高まる社会的批判のなかで、ビール醸造業者の数も実質的に大幅に減少し、ビール産業の再編成が強制的に推進されたのである<sup>10)</sup>。

禁酒についての関心は、アメリカの歴史の早い時期にさかのぼることができる。禁酒に関するアメリカで最初に知られている刊行物は、1774年に発行された。アンソニー・ベネゼット(Anthony Benezet)によって書かれ、



『強大な破壊者』(“The Mighty Destroyer”)というタイトルのこの小冊子は、強い酒を飲むことに関連した恐ろしい問題を記述していた。しかし、この小冊子は痛風で悩んでいる人にビールを飲むことを禁じている以外、アルコール飲料についてあまり詳しく述べてはいない。1785年に、もっと広く読まれた刊行物『人間の肉体や心に対する強い酒の影響』(“The Effects of Ardent Spirits on the Human Body and Mind”)がベンジャミン・ラッシュ(Benjamin Rush)によって書かれた。しかし、ラッシュが抗議したのはビールではない。事実、彼はビールを評価して「彼が強い酒と闘うためのポピュラーな飲物ないし有効な手段」として歓迎していた<sup>1)</sup>。

その間に、禁酒の団体が全米に広がっていったが、その最初は1789年にコネチカット州リッチフィールドで記録されている。1826年2月に、アメリカ禁酒協会(American Temperance Society)がボストンで組織され、それは1827年に、全面禁酒の誓約にサインした3万人を擁する222の地方支部を報告している。1833年までに、それは100万人を越える会員をもって5,000の禁酒支部があったと概算しており、ウィスコンシンが准州となった1836年までに、150万人の会員を持ち、約7,000の禁酒支部を擁する規模に成長した。このうちグランド・ディビジョンという名前のウィスコンシン支部は、1848年2月22日にジョン・B・スミスを所長としてミルウォーキで設立され、当時ウィスコンシンは、23の地方分会に約300人の会員がいた。同じ1848年の7月に、ウィスコンシン州議会の最初のセッションで、マジソンのシメオン・ミルズはアルコールを販売する居酒屋やその他の場所を統制している1839年の認可法を廃止する法案を提出した。1848年法案は法律にはならなかったが、同様の法案が1849年の議会にも提出され、この法案はウィスコンシンの両院を通過し、州知事によって法律として認可された。この新しい法律は、アルコールの販売から結果する社会や個人に対する損害に備える適正な保証とともに、アルコールの売手に1,000ドルの保証金を要求しており、この法律の主旨は、大酒飲み、貧困者、未亡人、孤児を

生み出した人にそのつぐないをさせるというものであった<sup>12)</sup>。

その後、ウィスコンシンにおける禁酒の問題は非常に複雑となり、飲酒に反対する人とそうではない人の闘い以上の問題となった。例えば、アメリカが第1次大戦中にあった時、反ドイツ感情は米国憲法第18条の修正法が通過する以前に特に強かった。すなわち、ウィスコンシンのほとんどのブリュワリーはドイツ系アメリカ人によって運営され、アメリカはヨーロッパにいるドイツ人と闘っていたので、ブリュワリーやビールに反対するのは当然であった。ドイツ人の多くは新しい移民であったから、ニューヨークやニューイングランドの古くからの移住者は彼らに反対した。さらにバーの批判が増大し、それは都市の象徴と見られ、バーに反対する田舎の人々によって攻撃は増大した。それゆえウィスコンシンでは、禁酒の問題はドイツ人に反対する非ドイツ人、都市に反対する田舎の人々、より広い心をもったカトリックに反対するプロテスタントの人に強く、これらの要因が18条修正の通過を促進した政治的背景となった<sup>13)</sup>。

飲酒に反対と賛成のグループによる多くの刊行物が、ウィスコンシンや全米各地に広がった。『アメリカン禁酒イヤーブック』（“The American Prohibition Yearbook”）が、シカゴを本部とする全国禁酒委員会（Prohibition National Committee）によって発行され、1900年代初頭に広範囲に配布された。1902年の記事によると、「両親の飲酒は子孫にマイナスの影響をもたらし、狂人、犯罪、一般的退化をもたらす」としている。一方、禁酒推進者の仕事を妨害するために、全国酒造および販売業者組合（National Association of Distiller and Wholesale Dealers）は『禁酒法反対のマニュアル』（“The Anti-Prohibition Manual”）を発行した。それによると、もし禁酒法が通過すると業界の78社が倒産するとし、過剰な飲酒は、賃金の増加、仕事時間の短縮、余暇の増大によって妨げるとしていた。また他の記事は、飲酒によって失敗しなかった30人の有名人をリストし、さらに、高いアルコール度をもつ酒の消費の参考に、幾つかの酒についてアルコール度を表

示していた。しかし、ウィスコンシンの法律制定者は、既に1855年に禁酒法を制定し、また1869年9月に、全国的な禁酒政策会議がシカゴで組織され、こうしたあらゆる活動の最中に、1874年11月、女性キリスト教禁酒同盟 WCTU (Woman's Christian Temperance Union) が創設された。WCTU はまもなくあらゆる州、あらゆる地域に組織を設立し、56の国に50万の会員をもつ世界的組織となった<sup>14)</sup>。

すべての禁酒法グループの中で最も影響力があったのはアメリカ反酒場連盟 ASL (American Anti-Saloon League) で、それは公式には1893年にオハイオ州オバリンの第1組合教会において結成された。当初から、それは教会と密接な繋がりを持ち、財政的支援を教会に依存しており、1895年12月17日にワシントンで全国組織となった。組織の名前が示すように、当初 ASL は酒場に反対してアルコールを禁止しているのではなかったが、まもなくアルコールにも反対するようになった。例えば、ウィスコンシン州リバー・フォールでは、1890年代のあらゆる選挙で村の酒場がかなり議論され、1908年のリバー・フォールの選挙では酒場が全面閉鎖され、また暫くブリュワリーは、ビールが蒸留酒とは異なると主張し、異なる法律に従うべきだと主張していた。しかし、ASL の活動によって、飲み物がビールかブランデーか関係なく、アルコールの過剰消費は非常に重要な問題であることを社会が次第に認識するようになっていった<sup>15)</sup>。

合衆国憲法修正18条が1919年に施行される以前、32の州が法令か州法によって禁酒法を採用していた。ウィスコンシンは中西部のイリノイやミシガンとともに、修正18条の通過以前に州規模の禁酒法を保持していた16州の1つであったが、『アメリカの醸造業と醸造科学の歴史』(“History of the Brewing Industry and Brewing Science in America”)の中で、ジョン・アノルド (John Arnold) とフランク・ペンマン (Frank Penman) は、1919年以前に各州が禁酒法を通過させた理由を次のように説明していた<sup>16)</sup>。

禁酒法をもつ州のリストは、主につぎの2つの理由による。第1に、それ自身の社会的問題を持っている南部グループ、第2に、近代産業の発展がなく、強い酒で開拓者や鉱山の日々を思い出している西部諸州である。そのほかには、反酒場連盟の生まれたオハイオ州があったし、また企業倫理が、アルコールを飲むことを禁止できないなら労働者を解雇するというミンガン州があった。最後に、古い信念を維持しているニューイングランドのような禁酒法の起源となった州があった。

1917年8月17日に、米国上院は禁酒法を通過させ、1917年12月17日に下院も同様の措置をとった。決議案の第1条によると、この法律の1年後から、アルコールの製造、販売、輸送、およびその輸入、輸出は禁じられた。修正法18条を批准する36の州のために1年の猶予がとられ、禁酒法は1919年1月29日に制定され、それは1920年1月16日から実施された。その間、第1次大戦が停戦された後に、反酒場組合は修正18条にさらに農業充当法を追加した。すなわち、1918年11月21日に採用されたこの修正によってブリュワリーは禁酒法を強化され、この法律は、ブリュワリーがビールを作るために食料を使用することは違法とされた。その結果、1919年6月30日以後はビールの販売が禁止されたばかりでなく、最終的にはボルステッド法 (Volsted Act) が1919年10月に通過し、アルコールを0.5%含むものの製造はすべて禁止された<sup>17)</sup>。

修正18条の通過に対するブリュワリーの反対についていえば、彼らは、数年以内に禁酒主義者が消滅すると考えて、禁酒勢力について楽観していた。そして、ビールと蒸留酒は異なると議論し、多くの人はビールは穏健な飲み物として支持していると主張した。1900年初頭にブリュワリーは、反酒場連盟が指摘していた酒場のイメージを改善しようと努力し、例えばウィスコンシンで、ミルウォーキーのブリュワリーは評判の良くない酒場の改善ないし閉鎖をする自警団「ウィスコンシン・アイデア」(“Wisconsin Idea”)を結成した。全米ブリュワラー協会 USBA (United States Brewers’

Association) は、修正18条に対する反酒場連盟の支持を最初に知った1913年に、1バレルあたり1セントから3セントの協会費を徴収してパブリック・リレーションのプログラムを開始した。しかし、その努力は余りに少なく余りに遅かったため、また反酒場連盟はアメリカで最も強力な改革ロビーの1つとして知られていたこともあって、1913年までにその流れを阻止することはできなかった<sup>18)</sup>。

禁酒法の制定とともに、多くのブリュワリーはビールに近い物を製造し始め、あるものはソーダー事業に参入し、いくつかのブリュワリーはモルト・シロップやウォートを製造した。しかし、大部分の小規模醸造業者は崩壊した。ウィスコンシンは修正18条を批准した36州の1つであったが、ブリュワリー事業はウィスコンシンで5番目に大きい産業であり、歴史家のロバート・ネスビット (Robert Nesbit) は、「この繁栄する産業の崩壊は都市の衰退と密接に関連していること、ビールの醸造はウィスコンシンの農業にとって重要な現金収入の喪失であることを考えると、彼らのライフ・スタイルに強い影響と同時に私的権利の侵害として禁酒法を考える人が大勢いた」と述べている。かくして、18条を廃止する21条の通過には、このほかにも多くの要因を指摘できる。すなわち、不況がボルステッド法の条項を強制できなかったこと、ギャングがアルコールの製造・販売をオープンに引き受けていた事実、さらに廃止に反対の共和党から廃止に賛成の民主党への政治的変動などである<sup>19)</sup>。

1932年6月29日に、全国議会で民主党は、修正禁酒法の廃止とボルステッド法の修正を盛り込んだ綱領を採用し、ビールの製造と販売を合法的なものとした。1932年11月にフランクリン・ルーズベルトが大統領に選出され、民主党が議会を左右し、変化は即座に起こった。1933年2月に議会は修正18条の廃止を決定した。1933年3月13日にルーズベルト大統領は、ボルステッド法を修正する法案を議会に送り、議論の後、1933年3月21日に、議会はカレン・ハリソン法案 (Cullen-Harrison Bill) を通過した。それに

よって3.2%のアルコールを含むビールは合法的となり、その法律は1933年4月7日に施行された<sup>20)</sup>。

1933年12月5日までに36の州が21条を批准し、禁酒法は公式に廃案となった。しかし、地方の議会は酒場を閉鎖し続ける権利を維持し、ウェールズ人、バプティスト、女性キリスト教禁酒同盟 WCTU が酒場の閉鎖に努力した。他方、ドイツ人、カトリック、ポーランド人、ノールウェイ人は、少なくとも1つの酒場がオープンしていることを希望した。禁酒法の最も強い影響の1つは、特にウィスコンシンにおけるブリュワリーの存続に対する長期的な影響で、禁酒法の以前に営業していた多くのブリュワリーがその後再開できなかったことである。例えば1910年に、ボルステッド法が制定される以前にはウィスコンシンで138のブリュワリーが営業していたが、禁酒法が廃止されて4年後の1937年に、この州では88のブリュワリーが残存しえたにすぎなかったのである<sup>21)</sup>。

### 3. 全国的なビール寡占の出現（1930年代－1950年代）

#### (1) 禁酒法廃止後のアメリカ市場におけるビール競争の実態(1933－1958年)

1933年4月7日に禁酒法が廃止されてから25年以内に、アメリカのビール業界に全国的寡占体制が出現した。上位5社の合計したマーケット・シェアは、1935－1958年の間に約14%から31%に増加した。巨大ブリュワリーの成長は、主として小規模競争業者の犠牲による。1935年にアメリカ全土で766のブリュワリーが営業していたが、1958年には252のみが存続した（図表2と図表3）。大規模ブリュワリーと小規模ブリュワリーの収益の差も広がった。第2次大戦中に大小のブリュワリーは同じ様な収益率を上げていたが、1947年以後、大規模ブリュワリーは利幅によって小規模競争業者をしのぐことになった（図表4）。しかし、反トラスト政策が禁酒法廃止直後のビール産業について統合を阻止しようとしたのは、1958年以後の

ことである<sup>22)</sup>。

以下では、全国的寡占体制が裁判所の調停以前に出現し、そうしたビール産業の集中を刺激した要因が何であったかを解明するために、禁酒法廃

図表2 アメリカ・ビール産業の推移 (1933—1958年)

年次	営業中の ビール会社数	産出量 (100万バレル)	パッケージ・ビ ールの割合(%)	1人当たりの ビール消費量 (ガロン)
1933	331	27.8		
1934	756	32.3	24.8	8.8
1935	766	42.2	25.9	10.1
1936	739	48.8	33.5	11.8
1937	757	55.4	41.4	12.6
1938	700	53.9	45.0	12.0
1939	672	51.8	47.7	12.4
1940	611	53.0	50.9	12.1
1941	574	52.8	52.7	13.3
1942	530	60.9	57.9	14.6
1943	491	68.6	59.9	16.2
1944	469	77.0	64.1	17.8
1945	468	79.6	63.3	18.7
1946	471	81.3	65.6	17.8
1947	465	82.6	66.4	18.4
1948	466	87.0	68.4	17.8
1949	440	85.8	69.9	17.3
1950	407	83.5	70.8	17.0
1951	386	83.2	72.7	16.8
1952	357	84.3	74.3	16.8
1953	329	84.6	75.4	16.7
1954	310	85.7	76.8	15.9
1955	292	84.5	77.3	15.9
1956	281	85.5	78.4	15.7
1957	264	84.3	79.2	15.1
1958	252	83.9	79.5	15.0

(出所) A. M. McGahan, "The Emergence of the National Brewing Oligopoly: Competition in the American Market, 1933-1958." *Business History Review* 65 (Summer 1991), p. 230.

図表3 ビール産業の売上高シェア（1939—1958年）

企業ランク別シェア（%）

年次	1—5位	6—10位	11—15位	16—20位
1939	15.9	8.2	5.9	5.1
1940	16.0	7.6	5.6	4.9
1941	19.8	9.3	6.2	5.2
1942	20.2	9.0	5.7	5.2
1943	20.1	8.7	5.7	5.0
1944	18.2	8.7	5.6	4.5
1945	18.5	8.8	5.7	4.5
1946	17.1	8.3	5.1	4.2
1947	21.1	10.1	6.2	5.5
1948	21.7	9.9	6.4	5.5
1949	23.6	9.6	7.0	6.0
1950	24.5	12.5	7.3	5.8
1951	26.3	13.0	8.1	6.0
1952	27.9	13.1	8.6	6.5
1953	27.4	13.4	9.0	7.1
1954	25.5	14.1	8.7	6.8
1955	26.4	16.3	10.6	7.2
1956	26.9	16.9	10.6	6.6
1957	28.2	17.0	10.6	7.3
1958	30.6	17.8	10.7	8.1

（出所） A. M. McGahan, *op. cit.*, p. 231.

止以後の25年間を次の3つの時期に区分して検討する。すなわち、1933—1939年の合理化時代、1940—1946年の戦時期間、1947—1958年のいくつかの巨大地域会社が全国的ビール会社となるために再構成された時期である<sup>23)</sup>。

#### 禁酒法以後の合理化時代：1933—1939年

禁酒法終結後にアメリカで販売されたビールのバレル数は、1930年代を通じて禁酒法以前の水準より低かった。ブリュワリーは1930年代で最高の年に5,540万バレルしか販売できず、それは禁酒法以前の6,610万バレルに對比される。こうした販売高の差は、一人当たりの消費の推移によっても



図表4 ビール産業の収益率推移（1942—1958年）

年次	資 産 規 模	
	500 万ドル以下の企業	500 万ドル以上の企業
1942	11.0%	16.1%
1943	16.9	16.1
1944	17.6	14.4
1945	17.9	13.9
1946	19.9	15.6
1947	13.2	17.7
1948	8.8	17.9
1949	8.5	17.7
1950	5.1	15.0
1951	3.1	13.0
1952	不明	不明
1953	3.4	12.0
1954	3.5	9.4
1955	3.5	11.4
1956	(1.3)	10.4
1957	3.4	9.2
1958	1.2	9.1

（出所） A. M. McGahan, *op. cit.*, p. 232.

示される。1914年以前、平均的アメリカ人は毎年21ガロンを消費したが、1930年代を通じて消費は一人当たり12.6ガロンがピークで、1939年には12.4ガロンとなって1887年以来最低であった（図表2）。低い需要は限界生産者の存続に再びプレッシャーを与え、残存したブリュワリーに価格や広告による競争を促進するより、コスト節約の技術を採用することを要請した。かくして、禁酒法以前に既に強力なマーケット地位を保持していた巨大な地域会社のいくつか——セントルイスのアンホイザー・ブッシュ社、ミルウォーキのパブスト社やシュリッツ社——は、禁酒法廃止以後も強力な力を維持することができた<sup>24</sup>。

19世紀の後半から20世紀の最初の10年間に多くの技術革新がなされ、加工工程における規模の経済が促進された。例えば、1880年代初頭の低温殺

菌の考案とその商業的応用は、ブリュワリーに南部市場への配送を可能にした。低温殺菌工程の意義は、ビン詰めビールが輸送中に冷却する必要がないということである。それゆえブリュワリーは、品質を下げることなく鉄道ラインにそってボトルでビールを運ぶことができた。しかし、高い輸送費が配送地域を限定し、さらに低温殺菌はビン詰めビールの味を下げた。従って、1880年代初頭の人工冷凍は、ブリュワリーの内部の冷凍問題を解決したが、輸送における天然アイスに代るものではなかった。また1930年代を通じて冷凍費が依然として高価であったことが、自然の冷凍貯蔵が利用できる地域にビールの生産を制限し、そのことは、1935年に北部には629のブリュワリーが存在したのに対し、南部にはわずかに32であったことによっても明らかである。

次いで1930年代に大規模発酵釜が導入され、こうした巨大な金属釜が醸造工程において水と醸造用麦芽を混ぜるために使われた。これによって、すべてのブリュワリーの平均キャパシティは、1876年の3,000バレルから1914年の47,000バレルに増加し、1930年代の加工工程における機械化とオートメーションの進展により、最小効率規模は10万バレルを越えることとなった。さらに1935年の金属樽とスチール缶の発明は、巨大ブリュワリーに新しいマーケティングと配送の機会をもたらした。金属樽とスチール缶は軽しい破損しないのでビンより輸送費が安くなったが、ほとんどの地方ブリュワリーは、こうした洗練された缶設備を整える余裕はなかった。また配送トラックの開発はブリュワリーの輸送戦略をさらに改善し、1935年の ICC（州際商業委員会）の調査によると、ビールの5%のみが鉄道で配送されていたという<sup>25)</sup>。

その一方で、1935—1939年におけるブリュワリーの広告戦略が低調であったことは注目すべきことである。禁酒法以前、ビール産業は見本市、コンテスト、パブリシティ飛行、マーチャンダイジング等に投資していたが、1935—1941年のビール産業の広告費は売上の1%以下であった。ブ

リュワリーがこのように広告を制限されていたのは、第1に、いくつかの州でアルコールに関する広告は違法として規制されていたこと、第2に、広範な広告キャンペーンから結果するパッケージ・ビールの需要のための小売ネットワークが整備されていなかったこと、第3に、不況時における広告は売上に対する影響が小さかったことによる<sup>26)</sup>。かくして第2次大戦の開始まで、高価なプレミアム・ビールを提供する巨大ブリュワリーと一般的な価格のビールを提供する地方ブリュワリーの安定した均衡状態は、まだ依然として続いていたといえるのである。

#### 禁酒法の恐怖の消滅と抑制された需要の開放：1940—1946年

大恐慌の終結とともに、消費者の需要が増加した。一人当たりのビール消費は、1939年の12.4ガロンから1945年の18.7ガロンに急騰した。この劇的な増加は、税の引下げや広告の増加によるものではなく、所得の制約が無くなったことによる。しかし、消費の増加は地域全般のことではなかった。ウィスコンシン、ミズーリ、ミネソタのようなブリュワリーの集結地区では、売上は第2次大戦中に平均で5.5%のみしか増加しなかった。東部への市場はより高いペースで拡大し、人口の増加がカリフォルニアにおける取り引きを増加し、同地区は1940年に第10位のビール消費の州となった。また南部の市場は、中西部や東部市場より早く成長した(図表5)<sup>27)</sup>。

しかし、そうした市場拡大の一方で、第2次大戦の勃発とともに、コルク、ゴム、キャップ・缶・部品・新しい加工容器のための金属などの、ビールの醸造や包装に重要な幾つかの原料が不足した。1944—1945年にブリュワリーは軍隊に販売する以外に缶でビールを包装することを禁じられ、また一時的に減少した農産物のビール醸造への使用も禁じられた。価格統制も行われ、戦争終了以後もそれはしばらく持続された。戦争終了後のブリュワリーの問題は、依然として続いていた物理的生産能力の欠如であった。1940—1946年に、醸造釜の銅の不足や包装のためのスチール価格

図表5 地域別の1人当たりビール消費量(1934—1958年)

(単位:ガロン)

年次	太平洋岸地 区	山岳地域	西北中部	東北中部	北東部	南部中央	南東部
1934	10.7	3.3	13.1	11.4	14.0	5.1	3.2
1935	10.9	8.8	12.8	12.3	15.7	4.5	4.5
1936	12.6	10.4	15.1	14.5	17.4	6.0	5.9
1937	12.3	10.9	14.8	14.8	18.6	7.0	5.9
1938	11.0	9.8	15.2	12.8	17.3	6.8	3.9
1939	11.2	10.1	15.3	13.5	18.0	7.0	4.1
1940	11.0	9.9	14.9	13.2	17.6	6.9	4.1
1941	11.8	10.3	15.4	14.7	19.4	5.3	5.9
1942	14.3	12.4	15.9	16.1	20.7	10.2	7.3
1943	15.1	13.1	19.5	19.3	23.1	11.0	8.5
1944	16.6	15.2	21.5	20.5	25.9	11.3	9.0
1945	17.4	15.0	22.5	21.1	27.1	12.5	9.8
1946	15.9	14.5	21.4	19.0	26.3	11.5	9.2
1947	17.5	16.1	23.6	20.9	24.7	14.0	9.4
1948	16.3	16.1	23.1	20.1	24.0	13.7	9.4
1949	15.8	14.8	22.3	19.7	23.4	13.5	8.7
1950	15.9	15.0	21.6	18.9	22.9	13.8	9.2
1951	15.7	15.0	21.2	18.9	22.5	13.8	9.5
1952	15.6	15.0	21.8	19.0	22.5	13.6	9.5
1953	15.4	12.8	21.3	18.7	22.2	13.9	9.7
1954	14.7	13.6	20.4	18.1	20.8	13.8	9.3
1955	14.7	13.5	20.3	17.0	21.2	13.6	10.1
1956	14.7	13.2	19.9	18.1	20.6	13.5	10.8
1957	14.7	12.7	18.9	16.7	20.2	13.3	12.0
1958	15.1	13.0	19.1	15.9	19.6	13.2	11.4

(出所) A. M. McGahan, *op. cit.*, p. 234.

の上昇は問題であった。図表6は、1939—1958年における全国的ブリュワリーのマーケット・シェアの推移を示したものであるが、これによって、16位から20位にランクされていたブリュワリーがシェアを急速に低下させたことが明らかである。小規模と大規模の競争業者の圧力によって、中規模ブリュワリーの成長はゆるやかであった。しかし、1946年までにビール

図表6 主要アメリカ・ビール企業の市場シェアの推移 (1939—1958年)

(単位：%)

年次	アンホイ ザー・ ブッシュ	シュリッ ツ	パプス ト	バレン タイン	フォル スタフ	ハムズ	ルパー ト	シェイ ファー
1939	4.5	3.2	3.2	2.5	1.2	1.5	2.6	2.5
1940	4.7	3.0	3.3	2.5	1.3	1.3	2.3	2.6
1941	5.9	3.8	3.9	3.1	1.9	1.5	2.5	3.2
1942	5.7	4.5	4.1	3.1	2.0	1.2	2.3	2.8
1943	5.2	4.6	3.8	3.8	1.8	1.2	2.4	2.6
1944	5.0	4.2	2.9	3.6	1.6	1.0	2.3	2.5
1945	4.7	3.8	3.6	3.5	1.7	1.0	2.4	2.8
1946	3.9	3.3	4.1	3.3	1.4	1.0	2.2	2.6
1947	4.4	4.8	4.5	4.5	2.0	1.2	2.3	2.9
1948	4.7	4.9	4.7	4.8	2.6	1.4	1.9	2.6
1949	5.3	5.5	4.7	5.3	2.9	1.2	1.3	2.2
1950	5.9	6.1	4.1	5.2	2.7	1.3	1.5	3.2
1951	6.6	6.9	4.7	4.8	2.8	1.4	1.8	3.1
1952	7.2	7.5	4.8	4.8	2.7	1.6	2.1	2.9
1953	7.9	6.2	5.0	4.6	3.4	2.0	2.4	3.0
1954	6.8	6.3	4.1	4.3	3.8	2.6	2.1	3.1
1955	6.7	6.8	3.9	4.7	4.3	3.6	1.9	3.1
1956	6.9	6.9	3.6	4.6	4.5	3.9	1.8	3.2
1957	7.3	7.1	3.2	4.7	5.1	4.0	1.8	3.5
1958	8.3	7.0	5.1	4.8	5.4	4.0	1.7	3.4

(出所) A. M. McGahan, *op. cit.*, p. 265.

の競争は新しい段階に入り、それは、輸送技術の進展、戦時投資によって刺激され、特に大規模ブリュワリーの配送コストが地方の中小ブリュワリーを大きく下回ることになったことが注目される<sup>28)</sup>。

#### 巨大地域醸造会社の再編と競争の性格の変化：1947—1958年

1950年代初頭の最も重要な技術革新は、第1に、生産時間の改善がボトリングでなく缶製造機械においてブリュワリーの容器加工能力を増大したこと、第2に、化学的加工工程における新しい原理の応用によって、ブリュワリーが重要な投資なしでキャパシティを2倍にすることを可能にし

たことである。これらの改善は、異なるキャパシティを持つブリュワリーの単位コストを変化させ、ボトリングや缶設備の投資は重要となり、それは加工能力が包装能力の増加を要求し、ボトリングや缶を統合したブリュワリーの最小効率規模を、年間10万から100万バレル以上に拡張したことを意味する。アンホイザー・ブッシュ社、パブスト社、シュリッツ社は、戦後にブリュワリーを開設したり買収して北東部に勢力を拡張し、その規模や設備を未曾有のものとした。そして、これらの設備のフル操業のための一定の売上を確保するために、産業全体の企業がビール価格の引下げを実施した。バレル当たりの価格は、1946年の産業平均17.66ドルから1949年の16.61ドルに下がり、こうした価格による競争は存続と統合を強制し、ブリュワリーの数は1947年の465社から1958年の252社と46%以下になった。かくして上位5社を合計したシェアは、1947年の21.1%から1958年の30.6%と増加した(図表2と図表3)<sup>29)</sup>。

アメリカのビール寡占が進展したのは、第2次大戦がブリュワリーに価格や広告の競争を回避させ、コスト引下げの技術の採用を促進し、需要を制限する規制圧力によって小規模競争業者が消滅したことによる。規制の制約が解除され戦時不足が回復した時、いくつかの巨大な地域的ブリュワリーが他の市場に参入して更に拡大した。拡張する巨大ブリュワリーは、彼らの顧客を引きつけるために彼らの努力を2倍にし、加工における規模の経済より配給や広告における支配を追及した。つまり、全国的な寡占の進展とともに競争の手段が変化し、産業のリーダーたちは加工機能より配送や広告の競争的利点を模索したのである。すなわち、1958年までにビール産業の売上の6.8%が販売促進に捧げられ、それは1930年代と対照的である。ビールは、1933年には大部分が小さい樽で売られていたが、1958年までに主にビンや缶で販売された。また1958年までに、プレミアム・ビールが輸送コストの引下げに伴い、ローカル・ブリュワリーによって課される価格と同一水準で全国の至る所で販売されていた。しかし、ナショナル

・シェアのレースの勝利者は、この期間における良好な収益会社ではなかった。最大企業の税引後の収益率は1946年の14.3%から1958年の6.2%に低下し、同一期間に大規模ブリュワリーの平均収益率も15.6%から9.1%に低下したが、市場に残っている小規模ブリュワリーの収益率は、1951—1958年に4%以下か赤字となっていた（図表4）<sup>30)</sup>。

## (2) ウィスコンシンにおける全国的ビール企業の形成過程

ビール産業が成熟するにつれて、小規模ブリュワリーの多くが事業から撤退していった。ウィスコンシンにおいても、最終的に競争が同州の至る所に存在する中規模ないし地域とうまく密着していた小規模事業体を閉鎖し始めた。ビール産業は、急速に強力な資金力を持つ事業者のみが存続しうる寡占産業となった。ビールを飲む大衆によって、「ビッグ・ネーム」を選好する傾向が強くなった。ローカル・ブリュワリーは、彼らが奉仕する地域社会にもはや大きなアピールを持たなくなり、ローカル・ブリュワリーとのロマンスは衰えつつあった。かくして、1930年代末までにウィスコンシンのブリュワリーの40%以上が消滅し、残存した45のブリュワリーも1954年までに閉鎖され、6つの巨大ブリュワリーのみが存続した<sup>31)</sup>。

多くのブリュワリーは禁酒法の直接的な結果としてでなく、大規模でより効率的な競争者のマーケティング戦略や圧力によって消滅した。事実、1950年以降に閉鎖されたウィスコンシンのブリュワリーの多くは、少数の巨大で全国的なブリュワリーの大規模な広告予算によって圧倒されたことによる。こうしたブリュワリーの閉鎖の典型を、マラソン・カントリーのマシエ・ラダー・ブリューイング社の事例に見ることができる<sup>32)</sup>。

ジョージ・ラダー（George Ruder）は、彼の父のニューレンバーグ・バーバリア・ブリュワリーとアメリカに来る以前の幾つかの他のヨーロッパのブリュワリーで醸造事業を学んだ。1860年にラダーは、物置小屋の中で彼の最初のウィスコンシンのブリュワリーを建設した。1900年までに、ブ

リュワリーの年間生産能力は36,000バレルを越え、それはラダーのビールの人気を証明していた。一方、フランク・マシエ (Frank Mathie) もまたドイツで育ち、1858年にマラソン・カントリーのワウサウに来了。1868年にマシエ・ブリューイング社の建物がラダー・ブリューワリーに近接して設立され、その最初のビールは1869年に出荷された。ラダーと同様にマシエは、7バレルだけの醸造釜を使って小規模にスタートした。1900年までに、フランク・マシエの息子によって運営されていたマシエ社は、年間4万バレルを生産した。マシエとラダーは同一規模の激しいライバル会社であったが、友好的関係も持っていた。第1次大戦中、禁酒法以前にラダー社とマシエ社は合併し、新しく設立された会社はアメリカン・ブリューイング社となったが、同社は禁酒法が開始した時、ビールに近いものを生産した。禁酒法が1933年に終了した時、会社はアメリカン・プロダクト社の名前で再組織された。1934年にブリューワリーの名前はマシエ・ラダー・ブリューイング社に変更され、その名前は1955年に閉鎖されるまで続いた。

マシエ・ラダー社は1947年まで、年間約3万バレルを生産したが、その年から売上は次第に低下し始めた。1950年代までに、同社は1万バレルのみを生産し、ブランドとしては、レッド・リボン、ゴールド・スター、ノース・スター・ラガーなどがあった。幾つかの理由がウィスコンシン北部の最大のブリューワリーの崩壊として指摘できるが、マシエ・ラダー社を最終的に終局させたのは競争であった。一時のマシエ・ラダー社はウィスコンシンの強力な地域的なブリューワリーの伝統を代表していたが、他の多くの小規模ブリューワリーと同様に、同社もミルウォーキの巨大企業との競争に敗北したのである。

そのほか、ラ・クロス・カントリーのラ・クロス・ブリューワーズは1956年に閉鎖、ワウバカ・カントリーのナップスタイン・ブリューイング社は1958年に営業停止、コロンビア・カントリーのエウルバーグ・ブリューイング社は1958年に閉鎖、ウォウケンシャ・カントリーのウェバ・ウォウケ



シャ・ブリューイング社とフォックス・ヘッド・ブリューワリーは、それぞれ1962年にミルウォーキのハイルマン社に併合された。グリーン・レイク・カントリーのベルリン・ブリューイング社は1964年に閉鎖、バッファロー・カントリーのフォンティン・ブリューワリーは1965年に閉鎖、マニトウク・カントリーのツー・リバー・ベバレッジ社、ブラウン・カントリーのラル・グリーンベイ・ブリューイング社、デー・カントリーのファウエバッチ・ブリューイング社、マラソン・カントリーのマラソン・ブリューワリーはいずれも1966年に閉鎖、オネイダ・カントリーのリネラング・ブリューイング社は1967年6月に閉鎖、ミルウォーキ・カントリーのジェントルマン・ブリューイング社は同じミルウォーキのミラー社に1961年に買収され、1971年にその工場を閉鎖した。ウィネバゴ・カントリーのオシュコッシュ・ブリューイング社とピプルズ・ブリューイング社は、いずれもミルウォーキとの競争に敗北して1971年と1972年にそれぞれ閉鎖された<sup>33)</sup>。

他方、1950年以降もミルウォーキを中心に6つの全国的ビール会社が存続することになったが、以下において、その概要を簡単に見ておくことにしたい。

#### ブラッツ社：歴史の古いミルウォーキ醸造業者

ブラッツ社は、最初のミルウォーキ醸造業者の1つであった。それは、ウィスコンシンが州となる直前の1846年にジョン・ブラウン (John Braun) によって設立され、最初はシティ・ブリューワリーと呼ばれていた。ブラウンの当初の事業は年間約150バレルのビールを生産し、1851年には前従業員のバレンティン・ブラッツ (Valentine Blatzt) がシティ・ブリューワリーの隣で自分の醸造会社を設立した。その1年後にブラウンが死去し、ブラッツはブラウンの未亡人と結婚し、シティ・ブリューワリーと自分の会社を統合した。同社は年間350バレルのビールを生産し、1880年までに総

年間生産高は125,000バレルになり、1884年にはブラッツ社はミルウォーキーで第3位の地位になっていた<sup>34</sup>。

ブラッツ社は、全国にビールを販売したミルウォーキーの最初の醸造会社であった。彼は、シカゴ、ニューヨーク、ボストン、ニューオーリンズ、メンフィス、チャールストン、そしてサバナに配給センターを設立した。彼はまた、彼の醸造会社の中にビン詰め工場をもつミルウォーキー醸造会社の最初でもあった。さらにブラッツ社は、自分の製造工場、鉄道車両、樽工場、機械工場、石炭置場を運営していた。1890年にブラッツ社は、ロンドンの投資家グループにも彼のビールを販売していた。禁酒法時代の縮小期を経てブラッツ社は再び繁栄し、1940年代、1950年代には年間100万バレル以上を生産した。そのラベルとしては、ブラッツ、ピルセナー、オールド・ハイデルベルグ、プライベート・ストック、ミルウォーキー・ダーク、カルバッシュァー、コンチネンタル・スペシャル、テンポ、イングリッシュ・スタイル・エールなどが含まれる。ブラッツ社は、1950年代に閉鎖された多くの醸造業者と異なり小規模業者ではなかったが、ミルウォーキーや全国のより巨大な競争業者からの圧力に時には圧倒されていた<sup>35</sup>。

1955年までにミルウォーキーでは僅かに6つの醸造業者が営業していたが、そのうちミラー社、パブスト社、シュリッツ社が巨大で成功していた。ブラッツ社も大きかったが、激しい競争と急上昇の生産コストが一層の成長の妨げとなっていた。1958年にこの会社はパブスト社に売却されたが、連邦裁判所の命令はパブスト社がブラッツ社の設備でビールを作ることを禁じた。1959年にブラッツ社はすべての業務を停止し、それは、当時の犠牲となったミルウォーキーの近代ビッグ4の最初であった。1960年から1980年の間に閉鎖されたウィスコンシン醸造業者は極めて少なく、80以上の醸造業者がそれ以前の40年間につぶれたが、最終的にハイルマン社がブラッツ社の醸造設備や同社のラベルの大部分を買収した<sup>36</sup>。

## シュリッツ社：名門企業の崩壊

1981年に、ウィスコンシンはもう1つの古い醸造業者を失ったが、ブラツ社と同様に小規模でローカルな会社ではなかった。それはジョセフ・シュリッツ醸造会社で、「ミルウォーキを有名にしたビール会社」として著名であり、1940年代と1950年代にはアメリカの主要な醸造会社の1つであった。シュリッツ社は真に巨大で、30年前に同社はアメリカ最大のビール会社であったし、1970年代初頭でも第2位で、1980年末は第3位であった<sup>37)</sup>。

シュリッツ社の歴史は1849年にさかのぼり、オーガスト・クラグ (August Krug) が年産250バレルの小さな醸造会社を設立したことによる。ドイツのマインツで1831年に生まれたジョセフ・シュリッツ (Joseph Schlitz) は1855年にミルウォーキに到着し、クラグ醸造会社で書記係として働いていた。クラグがその3年後に死去し、シュリッツはクラグの未亡人から醸造会社を買取り、その後彼女と結婚した。1865年までに急速に成長したその会社は年産4,000バレルとなり、1870年にシュリッツはミルウォーキに新しい醸造会社を建設し、年産12,381バレルにまで増加した。そうした頃、1871年のシカゴの大火災はシュリッツに幸運を与え、崩壊した町にビールを大量に輸送してシカゴの水不足を救済した。この行為はシカゴの人々に歓迎され、多くの新しいビール愛好家を作り、「シュリッツのビールがミルウォーキを有名にした」というスローガンとなった。次の年、ビールの売上は2倍になった。しかし、1875年4月にジョセフ・シュリッツはドイツに船旅に出て船が沈没し、シュリッツの遺体は発見されなかった。彼の死は会社に大きな痛手となった。シュリッツの死後、甥のヘンリー、アルフレッド、オーガスト、そしてエドワード・ウィフレインらが各任務を担当して業務を引継いだ。禁酒法の時代は、パンやキャンディ、ソフトドリンクを販売して会社の存続をはかった<sup>38)</sup>。

禁酒法が解除された後、会社はビール会社として再開された。エドワー

ド・C・ウィフレイン (Edward C. Uihlein) の指揮の下、1930年代の年産は平均して125万バレルであった。以後、シュリッツ社の全盛時代は続き、1947年までに同社はアメリカ第1位のビール会社となり、1950年には500万バレル以上を販売していた。シュリッツ社は1950年代初頭に急速に拡張し、ロスアンゼルスとタンパに新工場を建設し、カンザスシティの醸造会社を買収した。売上は1952年までに650万バレル近くに達したが、その年、シュリッツ社のミルウォーキー労働者はストライキを行った。これは、1953年にセントルイスのアンホイザー・ブッシュ社が全国ビール市場のトップとなる契機となり、シュリッツ社はストライキから立直って1955年と1956年にトップに返り咲いたが、1957年に再びセントルイスのビール会社に第1位の地位を奪われ、以後永久にその地位を奪還することはできなかった<sup>39)</sup>。

シュリッツ社が、その後急激に崩壊していった要因としては、次の諸点を指摘することができる。第1に、シュリッツ社は種々の事業に100万ドル以上投資したが、これらの事業のほとんどが成功せず、1960年代末にはそれがすべて売却されたことである。それにもかかわらず会社役員はシュリッツ社が多角化するの重要と考えて、彼らは酢とワインを作っていたカリフォルニアの会社ジェイサー・ピーク・ウィネリーとウィスコンシンの飼料工場マフィ・プロダクト社を買収した。この間、アンホイザー・ブッシュ社とミラー社は広告に多くの投資を行い、その結果、彼らの売上はシュリッツ社よりも急速に増加した。第2に、1978年に連邦の大陪審は製品の不法な販売に対してシュリッツ社を747条で告発した。この告発は、小売業者にシュリッツ社のビールを優先的・排他的に販売させようとする同社の取り引き計画を制約した。会社は小さな罰金でこの訴訟を回避できたが、会社の評判に対するダメージは大きく永久であった。第3に、醸造技術のリーダーとして長く君臨していたシュリッツ社が、1967年にABF (Accelerated Batch Fermentation. 加速バッチ発酵) として知られる新し

い技術の特許をとった。ABF プロセスは10日間で発酵を早め、空気を醸造に注入することによってイーストを早く育てることができ、それはまたビールの生産能力を25%増加した。ABF 技術は他の醸造業者にも広く採用されたが、しかし、シュリッツ社は利益増加のために品質を変え、ビールの味を落したと批判された。第4に、シュリッツ社の広告戦略は1970年代後半に失敗した。活力のある男性愛飲家を対象とする新しいテレビ広告は、男らしいビール愛飲家のイメージを促進する助けとなったが、しかし大衆はその広告をおしつけと評価していた。この期間、バドワイザーとミラーはソフトなタッチをとっており、シュリッツ社の犠牲のうえに広告キャンペーンで大きな成功をおさめることができた。第5に、これらすべての問題の中核にいたロバート・ウィフレイン社長が死去し、さらに最後の強風がやってきた。すなわち、1981年6月にミルウォーキのシュリッツ工場の労働者が再びストライキにはいった。これらの問題に加えて、醸造能力の過剰と非能率の工場に悩み、シュリッツ社の取締役会は本社だけを開設してミルウォーキの業務の閉鎖を決定した。こうした動きは、職を失った労働者を怒らせたばかりでなく、「シュリッツのビールがミルウォーキを有名にした」というかつてのスローガンを支持していたミルウォーキの人々を激怒させた<sup>40</sup>。

ミルウォーキ工場閉鎖の後も、シュリッツ社の問題は続いた。シュリッツ社は1981年10月、ハイルマン社に苦悩の会社を売却する取決めをしていたが、パブスト社が全国の地位を引上げるためにシュリッツ社を買収したいと考えて同社の入札値を引上げ、ここにハイルマン社とパブスト社の両社は厳しい買収合戦を展開した。シュリッツ社はハイルマン社への売却を支持したが、裁判所からの公式の報告書は「合併は連邦裁判所で決定されるべし」としていた。これに対してハイルマン社のラッセル・クレアリー社長は、「ハイルマン社の買収を阻止することによって、最高裁はアンホイザー・ブッシュ社とミラー社の地位を強化しようとしている。この決定

は、ビール産業全体の将来にマイナスである。競争がゲームとするなら、アメリカのビール愛飲家はこの決定によって大きな損失をこうむることになる」と述べていた。この問題は最終的に1982年3月、デトロイトのストロー醸造会社がシュリッツ社の買収を提案し、最高裁もそれを承認して決着した<sup>41)</sup>。

ミラー社：マーケティングの達人

シュリッツ社の失敗と最終的崩壊の後、ミラー社はウィスコンシン最大のビール会社となり、今日もその地位を維持している。現在、ミラー社は、バドワイザーその他の銘柄でおなじみのセントルイスのアンホイザー・ブッシュ社に次いでアメリカ第2位のビール会社である。

ミラー社は、パプスト社を創設したベスト家と密接な関係をもって始まった。1850年にジェイコブ・ベストの息子ローレンズとチャールズがG・ファインとともにプランク・ロード・ブリュワリーを設立し、1853年にローレンズが死去し、まもなくチャールズもビールの所有権を失った。同社は閉鎖され、1年間ほっておかれた。その間、1824年にドイツのリードリングゲンで生まれたフレデリック・E・ミラー (Frederick E. Miller) は、シグマリンジェンのホヘンブラン・キャッスルで醸造業者として働いた後、アメリカに渡った。30代までにミラーはかなりの富を蓄積し、1855年に3,510ドルでプランク・ロード・ブリュワリーを買い取った。彼はそれをフレッド・ミラーズ・プランク・ロード・ブリュワリーと名付け、最初の年に300バレルを生産した。ミラーのビールは良く売れ、彼は成功した。1880年代までに彼のビールはミルウォーキー地区の愛飲家の人気を博し、毎年80,000バレルを生産したが、需要に応じることはできなかった。約30年の間に、この会社は小さな300バレルの会社から巨大な醸造会社に発展した<sup>42)</sup>。

フレデリック・ミラーは1888年に死去し、同年に株式会社として組織された。社名はフレッド・ミラー・ブリュイング社となり、ミラーの息子

や従兄弟は同社を1900年代初頭に成功裏に導いた。禁酒法の開始によって、同社は人気ブランドのミラー・ハイ・ライフの年生産高を50万バレルに下げた。またミラー社は禁酒法の期間、ビールに近いものを醸造したり、モルト・シロップ、ソフトドリンク、そしてモルト・トニックとして知られる健康飲料を生産して存続をはかった。禁酒法の撤回直後、ミラー社はミルウォーキ市民に無料でビールを提供し、また同社は修正18条の撤回を支持した感謝の気持ちとして、ルーズヴェルト大統領にもミラー・ハイ・ライフを1ケースおくった。さらに第2次大戦中、ビールの原料不足とともに会社はビールの生産を急激に引下げられたが、生産されたビールの多くは軍に送られた。これは寛大であるのみならず抜け目のない行動で、男性が戦場から家庭に戻った時、新たな市場をつくる助けとなった。1947年以降に会社はかつての繁栄の時代に復帰し、年に200万バレルを生産して産業のリーダーとして再形成された。ミラー社は1969年にシガレットのフィリップ・モーリス社に買収されるが、買収される直前の1968年に、ミラー社は全国売上で8位、1973年に5位、1977年までにシュリッリ社に代って第2位となり、それ以来、その地位を守っている<sup>49</sup>。

#### パブスト社：ビール愛飲家のビール

フレデリック・パブスト (Frederick Pabst) は、12歳だった1848年にアメリカに渡った。彼の家族は最初ミルウォーキに移住し、その後シカゴに移り、そこで1849年に母が死んだ。若いパブストは、ミシガン湖で営業していた蒸気船会社グッドリッチ・ラインの客室ボーイとなる前に、シカゴのレストランのウェイターをしていた。彼は8年間湖を運行している間、暇な時間に航海術を学び、1857年までにグッドリッチ社の蒸気船ヒューロンの船長となった。マリア・ベストはヒューロンに乗船の時、素敵な船長パブストに出合った。ロマンスが生まれ、彼らは1862年に結婚した。船長パブストは醸造の知識はなかったが、彼は間もなく義父フィリップス・ベス

トのビール事業に参加することを決めた。彼の決定は、激しい嵐により蒸気船ヒューロンがホワイトフィッシュ湾で坐礁した1863年12月になされた。事故によってショックを受け、何か新しいことを試みるようにフィリップスの忠告によって刺激され、パブスト船長はビール会社のパートナーとなることを決意した。2年後、パブストの従兄弟エミール・シャンダイン (Emil Schandain) もまたパートナーになり、彼らがフィリップスの事業を受継いだ<sup>44)</sup>。

南北戦争の終了時に、ミルウォーキーやその他のウィスコンシンへのドイツ移民の増加が回復し、その結果ビールの需要が伸びた。ミルウォーキー市場はニューヨークやフィラデルフィアのような主要東部市場に比較すると相対的に小さいので、パブストやシャンダインの支配下にあったベスト社は市場拡大を決意した。成功は直ちにやってきた。1872年までにベスト社は全米で第2位のビール会社となり、年間100,000バレルのビールを生産した。増加する需要に対応する新しいビルを建設するより、パブストとシャンダインは他のミルウォーキー醸造業者を買収した。例えば、1870年に彼らは、かつてミルウォーキー最大であったメルム醸造会社を買収した。当時、メルム社の売上は3位に落ちていたが、まだかなりの業務を行っていた。ベスト社はその後も繁栄を続け、1874年までにアメリカ最大の醸造会社となり、その地位は長年維持された。1850年代にシカゴに設立された支店を維持して、ベスト社は一層の拡張期に入った。1879—1884年の間に、この会社はカンザスシティ、ペオリア、セントポール、アシュランドに事業所を開設した。1880年代末に追加的支店が開設され、12の事業所がウィスコンシンにあり、州内のすべての地点をカバーした。同社は1889年にパブスト・ブリューイング社と社名を変更し、1893年までに全国で40の事業所を運営していた<sup>45)</sup>。

ビールがまだ樽で売られていた時に、ビン詰めは初期のビール産業において重要であった。ビンが最初に使われた頃、1882年にパブスト社は高品



質ビールのビンの首にブルー・リボンをつけた。人々はこのブルー・リボン・ビールを求め、1882年当時、それはまだ公式のブランドとはなっていなかった。1892年までに、パブスト・ビールの特別ブランドはとて有名になったので、会社は絹のリボン20万ヤードを購入し、それを作業者が各ビンに手で結んだ。1893年にコロンビア記念博でそれがトップ賞を獲得したので、パブスト・ブルー・リボンは1890年代末から会社の主力ビールの公式名となった。賞と国際的認知によって、パブスト社の成長は不動のものとなった。1895年までにパブスト社は年間100万バレルを醸造したが、アンホイザー・ブッシュ社は20万バレル、シュリッツ社はまだ30万バレルに過ぎなかった<sup>46)</sup>。

パブスト・ビールは1860年代から海外でも販売されていたが、世界市場での販売はけして多くなかった。会社が地球規模での輸出版売に集中し始めたのは1886年からで、代理店がニューヨークに設立され、1893年までにパブスト・ビールは、メキシコ、カナダ、オーストラリア、中国、キューバ、パナマ、ブリティッシュ・ホンジュラス、カナリー諸島で販売されていた。パブスト社は高品質ビールの開発をさらに強調し、会社のプレステージを維持した。したがって、売上高にあまり関心がはらわれなかったため、世紀の転換期に、アンホイザー・ブッシュ社が総売上上でパブストを抜き、1902年にはシュリッツ社にも追い抜かれた<sup>47)</sup>。

キャプテン・パブストは1904年の正月に死去し、2人の息子グスタブとフレッド・ジュニアが醸造事業を引継いだ。禁酒法時代、パブスト兄弟はビールに近いもの、モルトから蒸留して作るパブスト・ワンダー・プロセス・チーズ、菓やシロップを製造した。禁酒法の最初の頃は事業は厳しい状態にあった。グスタブはこの期間、会社の社長であったが、1921年にフレッド・ジュニアが15年間の農業事業から重役として戻ってきた。その後まもなく、グスタブは醸造事業から引退して、禁酒法の当初から設立されていた不動産会社に移った。彼の新しい責任は全国の巨大な資産の管理で

あった。フレッド・パブストが醸造業を健全化するために闘った。1932年までにパブスト社は禁酒法と不況の複合された影響下で苦しかったが、なお生延びた。禁酒法以後、パブスト社は1934年に100万バレルのビールを販売し、その数字は1941年までに200万バレルに上がり、1946年までに300万バレル以上となった。1950年代に売上はしばらく落ちたが、まもなく新しい売上高を更新した。パブスト社の生産は1968年に1,100万バレルと飛躍的に上昇し、10年後、売上は1,560万バレルに上昇した。しかし、1980年までに再調整の時期が始まり、売上は1,346万バレルに落ちた。1982年に1,230万バレルに下がり、アメリカのビール売上におけるパブスト社の地位は、アンホイザー・ブッシュ社、ミラー社、シュリッツ社、ハイルマン社に次いで第5位となった。パブスト社はウィスコンシンでは第2位のビール会社として知られていたが、州内でのシェアは25.1%となり、1988年には、パブスト社はアメリカ・ビール産業の上位5社にも入ることができなかった<sup>49)</sup>。

#### ハイルマン社：ラベルの王様

ハイルマン社の公式の歴史は1872年に始まり、その年にゴトリーブ・ハイルマン (Gottlieb Heileman) がラ・クロース・ブリュワリーのパートナーから唯一の所有者となった。しかし、ブリュワリー成功の背後にある個人の物語は1852年に始まった。その年に18歳のゴトリーブがアメリカに上陸した。野心と仕事の意欲をもったこの若いドイツ移民は、まもなく事業経営の技術を学び始めた。ハイルマンはウィスコンシンに移る前、フィラデルフィアにしばらく住んでいた。ミルウォーキで、彼と他のドイツ人ゴトリーブ・メイヤはパン屋を始めた。幸運にもハイルマンは1カ月後に C&G ミッシェル・ブリュワリーによって雇われ、そこでシティー・ブリュワリーを設立するためにジョン・グンドとパートナーシップを組むまで続いた。グンドが自分の会社を形成するために1872年に引退した時、ハイルマ

ンは唯一の経営者となり、会社の名前はハイルマン・ブリュワリーとなった。ハイルマンは1878年に死去し、彼の妻が会社の支配権を継いだ。会社は1890年にG・ハイルマン・ブリュウイング社となり、1902年までに同社は、年間160,000バレルを製造する巨大な会社になった。メイン・ブランドのゴールデン・リーフ・ビアがオールド・スター・ラガーとなり、それは今日まで主力ビールとなっている<sup>49)</sup>。

禁酒法時代を経て、ハイルマン社が全米でビール売上の39位にランクされた1958年に、ロイ・E・クーム (Roy E. Kumm) が社長となった。次の年は、マニトウォークのキングスベリー・ブリュワリーの株式の大部分を買収してハイルマン社が飛躍的成長をした最初の年となった。図表7のリストに示すように、1959年以後もハイルマン社は一連の買収を開始し、1969年にブラッツ・ブランドを獲得した。ハイルマン社の中心的なブランドと

図表7 ハイルマン社における企業買収の概要 (1959—1987年)

1959年	マニトウクのキングスベリ・ブリュワリーズ
1962年	ワウケシャのフォックス・ヘッド
1964年	ミネアポリスのグルウェク・ブリュウイング社
1964年	ミルウォーキのインデペンデント・ミルウォーキ・ブリュワリー
1966年	デュルスのデュルス・ブリュウイング・エンド・モルティング社
1967年	ケンタッキー州ニューポートのウィエデマン・ブリュウイング社
1967年	ルウィスヴィルのオエルテル・ブリュウイング社
1969年	パプスト・ブリュウイング社から奪ったブラッツ・ブランド
1972年	インディアナ州セント・ポールとエバンスヴィルのアソシエテッド・ブリュウイング社
1976年	ミネアポリスのグレイン・ベルト・ブリュワリーズ
1977年	ワシントンのレイニア・ブリュウイング社
1978年	ルイスヴィルのフォールス・シティ・ブリュウイング社
1979年	ボルティモア、イリノイ州ベルヴィル、フェニックス、ミシガン州フランケンムユースのカーリング・ナショナル・ブリュワリーズ社
1986年	ニュージャージー州トレントンのイロキユイス・ブランドからキャンペール・ブランド
1987年	フィラデルフィアのC・シュミット・エンド・サンズ

(出所) Jerry Apps, *Breweries of Wisconsin*, 1992, pp. 136-137.

しては、オールド・スタイル、ジェイコブ・シュミット、レイニア、ローン・スター、コルト45、スペシャル・イクSPORT、チャムペール、ヘンリー・ウェインハード・プライベート・リザーブなど多彩である。その後1971年にロイ・E・クームの死去によって、ラッセル・G・クリアリーがハイルマン社の社長となった。クリアリーは勢力的なリーダーで、1971年にハイルマン社は300万バレルの売上で全国15位、1982年までに同社は1,450万バレルの売上で、アンホイザー・ブッシュ社、ミラー社、ストロー・ブリュワリー社（1982年にシュリッツ社を買収）に次いで第4位となっていた<sup>50</sup>。

#### レイネンクーゲル社：品質重視の小規模企業

レイネンクーゲル社は、ドイツからの移民者ジェイコブ・レイネンクーゲル（Jacob Leinenkugel）によって1867年に創設された。水はビール醸造の鍵であり、ほとんどのビール会社は醸造に適した水を調達しなければならない。しかし、ジェイコブが会社を創設した近隣のビッグ・エディ・スプリングの水は極めて高品質であったので、彼はこの問題を考える必要がなかった。当初からこのブリュワリーは品質を重視し、その成功は家族が製品に誇りをもったことによる。1883年にこの会社の名前はジェイコブ・レイネンクーゲル・スプリング・ブリュワリーとなり、それは後にジェイコブ・レイネンクーゲル・ブリューイング社となり、今日に至っている。ジェイコブは死去する1899年まで社長を務め、1988年にミラー社が買収するまで、同社の経営権はジェイコブ家の支配下にあった。この会社はミラー社の完全所有子会社として存続したが、レイネンクーゲル家の世襲は継承され、したがってJ. ウィリアム・レイネンクーゲル、ポール・マイヤー、トマス・レイネンクーゲルが工場の管理を続け、家族の関与は残った<sup>51</sup>。

1880年代当初、この会社は年間約1,800バレルを生産していた。生産能力は年々増加したが、ビッグ・エディ・スプリング近隣のローカル地区に奉仕することを第一の任務としていた。しかし、最近この考えはうすれ、

ミネソタ、ミシガン、イリノイ、さらにウィスコンシンのあらゆる地区に供給されるようになった。買収が完了してまもなくミラー社の代表は彼らの目標を発表し、それは、レイネンクーゲルをフル操業で増大し、年間10万バレルとして販売地区を飛躍的に拡大することであった。その計画は中西部におけるレイネンクーゲルの販路を強化することで、ミラー社はさらにレイネンクーゲルの市場を中西部を越えて拡張することを提案した。1つの可能性は、レイネンクーゲルが長い間消費者の信頼を確保しており、「ローカル・ブランドのベスト」と評価されていたので、それを「泉の純粋な高級ビール」としてイメージ化することであった<sup>52)</sup>。

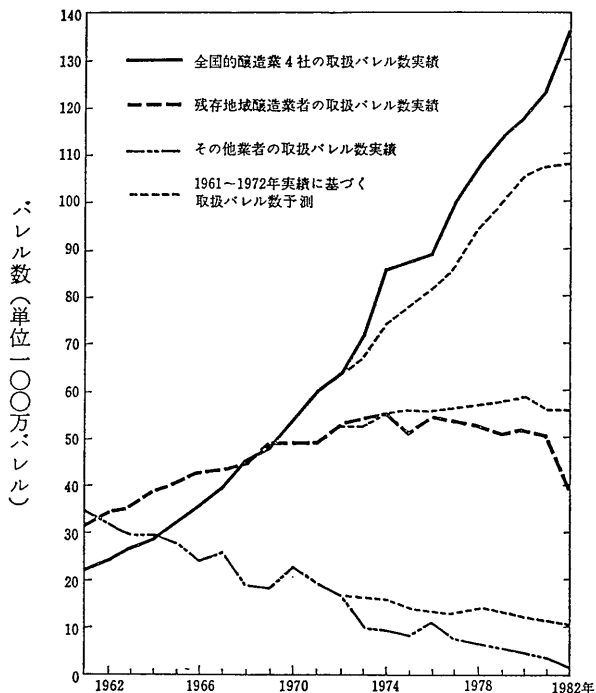
#### 4. 1960年代以降のビール産業の進展とコングロマリット合併の役割

##### (1) ビール産業における二層構造の形成と水平合併の役割

ビール産業は、巨大なコングロマリット合併による参入によって、10年を経ずして、いかにその産業全体が再編成されうるかの劇的な実例を提供してくれる。しかし、既述のごとく、水平合併がビール業界の産業構造に与えた影響も大きく、まずこの点から整理しておくことが重要である。すなわち、第2次大戦以後、ビール業者の数は一貫して減少を続け、1947年には全米に約400社、1971年には126社が存在したが、1982年には約25社を余すのみであった。このため1970年には、トップ4社の市場シェアは全国生産高の45%に上昇し、全国的ビール業者4社と地域的・地方的ビール業者約20社がこの業界を支配して二層構造を形成し、相対的に激しい価格競争を展開することになった<sup>53)</sup>。

地域的・地方的ビール業者は、その数においては1947年から1970年の間に大きく減少したが、売上高合計においてはほぼ同額を維持した。これは、生き残った会社のパイの分け前が大きくなったことを意味する(図表8)。この事実は、特に地域的会社の上位13社について妥当し、1972年に各

図表 8 全国 4 大ビール醸造会社，上位13の地域会社，その他の全地域会社の取扱い実績と見通し（1961—1981年）



(出所) 小倉武一監修『アメリカの食品製造業—構造・戦略・業績・政策—』1986年. p. 214.

社の売上高は100万バレルを越え，このグループ全体としても，1961年から1972年の間にバレル数では64%の拡大を享受することとなった。この間において，全国的ビール業者4社も全売上高を延しつつあったが，この増加は，地域的ビール業者の犠牲において達成されたものではなく，需要の増大に基づくものであった。この事実は，生き残った13の地域的ビール業者が，廃業した地域的ビール業者の取り扱い分を吸収したことによって売上高を延したことと対照的で，極めて重要である<sup>54</sup>。

概していえば，1970年当時，ビール業界は終局的に，一握りの全国的

ビール業者、次第に全国的業態に発展することが見込まれる若干の中規模地域的業者、およびその数を減じつつある小規模業者の以上3クラスによって構成されるであろうと予想されていた。しかし、ビール業界の3クラスについての結果は、図表8に示すとおりとなった。すなわち、1972—1982年の実績は、1962—1972年の実績に基づく取扱バレル数予測の趨勢とはクラスごとに大きく食違うことになったのである。1972年、全国的ビール業者の販売高の増加は、地域的会社の取り扱い分を侵食することによって加速をはじめ、小規模地域的会社がまず手ひどい打撃を受けた。1972—1973年の間に、中規模地域的会社の上位13社を除く販売高は約40%減少したが、これはそれまで例をみない大きな低落であった(図表8)。しかし、1970年代半ばになると、上位13社の地域的会社もその勢力を失い、1975年には、1961年以来初めて年間取り扱い高の減少を経験することとなった。そのうち上位13社の地域会社は、1976年には部分的回復を示したが、これはアンホイザー・ブッシュ社の同年における4カ月におよぶストライキによって助けられたものであった。

図表8によれば、全国的4社は、1972年の6,300万バレルから1982年の1億1,100万バレルに増加するはずであったが、実際には1982年の実績は1億3,900万バレルに達した。対照的に、1972年の地域的会社の上位13社は、過去の実績に基づき1982年には約5,500万バレルに増加するものと予想されたのであるが、実際には売上高は3,900万バレルで1972年売上高を遙かに下回った。地域的会社の隊列は企業買収によって大きな空隙を生じ、1982年には元来の13社中わずかに5社のみが独立して事業を継続するにすぎず、さらに残余の会社は、1982年段階では1,000万バレルの販売と予想されていたにもかかわらず、実際には200万バレルを下回る売上高にとどまることとなった<sup>55)</sup>。

以上のことから明らかなことであるが、1972年以来、各種クラスのビール会社の命運に劇的変化が生じたのである。これらの変化が市場集中に与

図表9 主要アメリカ・ビール会社の市場シェア (1972-1982年) (%)

会社名	1972	1975	1980	1981	1982
アンホイザー・ブッシュ	19.9	23.7	28.9	30.8	33.5
フィリップ・モリス・ミラー	4.0	8.6	21.5	22.8	22.3
シュリッツ	14.2	15.7	8.6	8.1	— <sup>e</sup>
パブスト	9.4	10.6	8.7	7.6	9.7 <sup>h</sup>
クアーズ	7.4	8.0	8.0	7.5	6.8
フォルスタフ	4.7	3.1	2.3 <sup>f</sup>	2.0	1.8
F&M シェイファー	4.2	4.0	2.1	— <sup>c</sup>	—
ストロー	3.2	3.5	3.6	5.2 <sup>c</sup>	13.0 <sup>e</sup>
カーリング	3.2	3.3 <sup>b</sup>	— <sup>d</sup>	—	—
ハムズ	2.9	— <sup>a</sup>	—	—	—
ハイルマン	2.8	3.1	7.7 <sup>d</sup>	7.9	8.2
オリンピア	2.5	3.7 <sup>a</sup>	3.5	3.2	— <sup>b</sup>
C. シュミット	2.4	2.2	2.1 <sup>e</sup>	1.9	1.8
ラインゴールド	2.4	1.3	— <sup>e</sup>	—	—
ナショナル	1.6	— <sup>b</sup>	—	—	—
ジュネシー	1.3	1.4	2.1	2.1	1.9
パール	1.3	0.9	— <sup>f</sup>	—	—
その他	12.6	6.9	1.0	0.9	0.9
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
上位4社	50.8	58.6	66.7	69.6	78.5
第2グループ4社	19.5	20.8	25.9	23.5	18.7
その他	29.7	20.7	7.5	6.9	2.8
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(出所) Modern Brewer Age Bluebooks, various editions; Impact: American Beer Market Review and Forecast, 1981 and 1982 editions; and Advertising Age, various years.

(注) : %の不突合は、端数切捨てによる。

- ： a ハムズは、1975年オリンピアが取得。
- ： b ナショナルは、1975年カーリングに合併。
- ： c シェイファーは、1980年ストローが取得。
- ： d カーリングは、1979年ハイルマンが取得。
- ： e ラインゴールド・ブランドは、C. シュミットが取得。
- ： f パールは、フォルスタフが取得。
- ： g ストローは、1982年シュリッツを取得。
- ： h パブストは、1981年オリンピアの経営権を取得。オリンピアの1982年シェアは、パブストのシェアに算入。



えた影響は図表9に示すとおりであり、上位4社の占めるシェアは、1972年の約51%から1982年の79%に上昇した。これに次ぐ4大会社（取得した会社を含む）のシェアは、19.5%から1982年の18.7%に低落し、さらに残余の下部15ないし20社のシェアは、30%から同じく1982年の3%に急落した。かくして、いかなる実際の見地からみても「競争的周辺の仲間」と称せられるべきものは消滅したというほかない。しかし、ビール会社をこのようにグループ分けすると、重要な傾向が覆い隠される。1975年から1982年の間に、合併によることなくシェアを広げたのは、首位グループのうちアンホイザー・ブッシュ社とミラー社の2社のみである（ハイルマンおよびストローの2社については、合併による拡大である）。最も注目に値するのは、1972年に第9位に位置していたフィリップ・モリス・ミラー社が1982年に一挙に第2位に躍進したことである。アンホイザー・ブッシュ社も成長が著しい。これに反して、1時期リーダーの地位にあったシュリッツ社、パブスト社およびクアーズ社のごときは、1975年から1982年の間に市場シェアを徐々に減少させている。

1958年1月1日から1975年3月31日までの間に、少なくとも88のビール・プラントまたはブランドが他社に買収されたが、そのうち1975年現在の上位4社によって買収された分は10を数えるにすぎなかった。最大級のビール会社がより多数を買収しなかった理由は、一般に認められるところによれば、法務省が大ビール会社および若干の地域的ビール会社による重要な水平的合併と潜在的競争企業合併に対し、クレイトン法第7条を厳格に適用したことの反映であった。1958年から1964年までの間に、法務省は当時の3大ビール会社各社の合併計画を摘発して成功を収め、その結果、以後各社が重要な買収を実施した例がない状況となった。法務省はまた、6つの地域的ビール会社による合併を摘発し、その最初は1958年であったが、地域的会社による合併に対しては一般に寛大な方針が採られた。1958年から1975年の間に、そのうち13社が計38社（このうちには、従前みずから会

社買収の経験をもつ会社も含まれる)を買収し、その後も数社の買収が行われている。法務省の政策趣旨は、たとえその目的を明示していないにしても、小規模ビール会社間の合併を認可し、健全な第二層を形成させる一方、指導的大会社による合併を排除することによって、いっそう競争的なビール業界の成立を助長することにあった<sup>56)</sup>。

以上によって、ビール業界の水平合併は、上位4社による顕著な集中の増大を引起すものではなかったが、小規模ビール会社の発展にとっては重要であったということである。すなわち、ビール会社合併の大部分は、規模の経済の変化により、小規模ビール会社の生き残りが不経済的になったことの必然的所産であったといえる。このような事情から、数多くの小規模合併を摘発せずに認めた法務省の政策は適正であったと評価することができよう。しかしながら、これまで論じたビール業界における合併および対合併政策は、水平的市場拡大合併に限定されるものであったため、ここで1969年から1970年のフィリップ・モリス社によるミラー社の買収が、いかなる競争上の効果を持ちうるかについて目を転じる必要がある。これによって、反トラスト当局の摘発を受けず、また合併時においては、この産業を分析する際にも不問に伏されたコングロマリット合併の役割を、より明確に理解することができるからである<sup>57)</sup>。

## (2) フィリップ・モリス社とミラー社のコングロマリット合併

1970年代の10年間のアメリカ・ビール業界の構造的変化における最も劇的な単一の要因は、ミラー社が大手業者第9位の地位から第2位へと上昇したことであった。ミラー社の上昇は当該産業における企業序列の単なる入替え以上のものを意味していた。同社の生産能力と販売方法は、1980年代を通じて当該産業の経済行動に影響を及ぼすであろう新たな次元を付加えるものであった。2つの買収の日付が、ミラー的現象を理解するのに重要である。すなわち1970年、この時フィリップ・モリス社(以下、PM社と略

称)によるミラー社の買収が完成され、また1972年、このときミラー社は、倒産したシカゴの醸造会社マイスター・ブroy社の銘柄を買収した<sup>58)</sup>。

PM社は1969年、ミラー社の株式53%を取得し、続いて1970年に残余の株式を取得した。PM社はミラー社に対し、現金および手形によって2億2,900万ドルを支払っている。PM社が買収する以前のミラー社は、プレミアム・ビールを販売する全国的醸造会社3社の1つであった。同社は、1969年にはビール販売高総量の4.5%を占めるに過ぎなかったが、ビール業界の成長部門であるプレミアム・ビールにおけるシェアは約16%であった。ミラー社は財務的には黒字会社であり、1967年から1969年の事業収入は、他の3大全国的醸造会社の収入にはほぼ匹敵するものであったが、買収側であるPM社に比較すれば、なお小人に属するものであった。

一方、PM社は強大なコングロマリット会社であり、その力と力の源泉は次のとおりであった<sup>59)</sup>。

1. 資産合計額は12億ドル、1970年の純利益は6,400万ドル。
2. 業界第2位のシガレット会社であり、高度集中化したこの産業におけるシェアは31%。
3. 巨大多国籍企業であり、160以上のブランドのシガレットを全世界170を越える国および領土で販売。
4. 消費者向け製品の販売推進における多くの専門技術と資金を保持しており、これらはビールの販売に直接的に活用しうるものである。

PM社とミラー社が合併した結果、規模と市場支配力において、ビール業界の他業者との間に不均衡が生じ、反競争的影響を与える可能性が創り出された。この不均衡は1970年以後増大し、1982年の純利益7億8,100万ドルは他の全醸造会社の純利益を上回った。さらに国際業務運営だけでも、その売上高はアンホイザー・ブッシュ社を除く全醸造会社の売上高を上回る。これらの比較から浮び上がるのは、アンホイザー・ブッシュ社を除く全醸造会社の上にそびえたつ巨大かつ高収益会社の映像である(図表

10)。この優越の意味は、他社が専門化していることによって一層大きいものがあつた。1971年から1972年の間に、PM社はビール業界におけるナンバーワンとなることを目指して、ミラー社の伸張に対して助成政策を開始した。事実、1976年にミラー会長ジョン・A・マーフィー（John A. Murphy）は、「PM社参入の目的はビール業界におけるナンバーワンとなることにあつた」と発言している<sup>60)</sup>。

図表10 主要アメリカ・ビール会社の資産額、販売高、純益額（1982年）

（単位：100万ドル）

会 社 名	資 産 額	販 売 額	純 益 額
フィリップ・モリス・ミラー	9,691	9,102	781
アンホイザー・ブッシュ	3,903	4,577	287
シュリッツ <sup>a</sup>	882	608	(21) <sup>b</sup>
パブスト	409	649	(3)
ハイルマン	502	871	47
アドルフ・クァーズ	1,008	915	40
オリンピック <sup>a</sup>	149	338	(1)

（出所）Moody's Industrials (1983)。

（注）：aは、1981年の実績。bの（ ）は、欠損を示す。

PM・ミラー社の新たな戦略は、ミラー社のミラー・ハイ・ライフ銘柄で主要な3つの成功を収めた。第1に、1日に数本のビールを飲むブルー・カラーの消費者に訴えかける市場転換が図られた。以前には、同銘柄の宣伝は、1度に1本以上飲むことは滅多にない一群の消費者に向けられていた。ミラー社のある重役が説明したように、戦略は「ミラー・ハイ・ライフをシャンペン入れから採り出し、労働者の昼食バスケットにそれをすべて入れる」ことにあつた。市場転換は、非常に成功を収めた宣伝キャンペーンによって遂行された。第2に、ミラー社は製品の質を改善した。つまり、生産されて120日以内に飲まれないビールは、販売されなければどれも廃棄された。第3に、同社は、たまにビールを少量飲む者、またビールが小さな容器では一層冷えの良いことを知っている心底からのビール愛好者、この両者に訴えかける7オンスの小型ビンを導入した。これら三つ

によって、ミラー社の巨大な成長が生み出された<sup>61)</sup>。

PM社は1972年、シカゴのマイスター・ブロイ社のマイスター・ブロイ、ライトおよびバックアイのブランドを取得したが、特にマイスター・ブロイはシカゴ地区上位3銘柄の1つであった。1973年初頭にPM社は、マイスター・ブロイ・ブランドの拡大のため、150万ドルを投じて広告宣伝キャンペーンに乗り出すことを宣言した。1972年におけるマイスター・ブロイ社の計量されたメディア広告費は35万9,000ドルであったが、1973年中、PM・ミラー社はマイスター・ブロイ社の3ブランドのため、これら支出を110万ドルに増額した。しかし、PM・ミラー社は同年以来、マイスター・ブロイ、ライト・ブランド以外のブランドの広告宣伝から手を引き始めた。こうしてこの両ブランドに対する計量されたメディア広告宣伝費は、1977年から1,620万ドル、1982年の4,700万ドルに増額された。ライトの成功の一部始終は、広告宣伝によって創り出された製品分化——低コスト製品を高価格で売る力——の終局的成功を物語るものであるが、以前PM社が4銘柄のタバコの推進において全く同様の戦術を駆使しており、ミラー・ライトの広告宣伝は、市場の攻撃箇所を確認し、これに猛攻を加え、他社の競争を圧倒する古典的なやり方の例であるといえる。PM・ミラー社は、ライトのブランド・イメージの創出に活用した戦略をさらに繰返し、レーベンブロイの国内販売権の獲得後、このビールの販売推進を加速した。相対的には少額の売上高であったにもかかわらず、PM・ミラー社は、継続してレーベンブロイの広告宣伝に大量の資金を投入し、1981年にはその額は2,200万ドルを越えた<sup>62)</sup>。

要約すると、1972年にPM・ミラー社は広告助成によるブランド創出政策を実施した。メディア広告量の増加により、この計画実施に要する経費の増大を推定することができる。1970年の実績940万ドルは、1982年の1億4,000万ドルに跳ね上がったが、これは1,000%を越える増大であり、その他の大醸造会社の広告費の増加を遥かに上回る。実際1982年には、PM

・ミラー社はアンホイザー・ブッシュ社を除く全醸造会社の広告の支出合計額とほぼ同額の計量メディア広告宣伝費を支出していた。また PM・ミラー社は、現有施設の拡大と新施設の建設に対して、膨大な資金投入を行ったが、これはブランド創出に対する巨額の支出に匹敵するものであった。1970年に PM・ミラー社は、3つのビール醸造工場を所有し、その年間生産能力合計は520万バレルであった。1970年にミラー社株式の100%買収後、PM社は直ちに未曾有の拡張計画を開始した。1972年から1978年に至る6年間に、PM社のミラー社に対する累積投資額は約2億2,800万ドルから10億ドル以上に増加した<sup>63)</sup>。

PM・ミラー社の以上のごとき市場分断と巨大広告宣伝支出との戦略展開により、他の醸造会社もこの例に従うことを余儀なくされた。その結果、計量されたメディア広告宣伝費、特にテレビ向け経費は新水準に達した。

1バレル当たり経費支出が全国的醸造会社に比較し、歴史的により少額であった指導的な地域的醸造会社も、広告宣伝費の支出を格段に増額した。極めて少額の広告宣伝費をもって好調な成長を遂げたとして長く名声を保持してきたクォーズ社でさえ、1972年の1,270万ドルから1982年の3,200万ドルへと支出を増大させている。しかし、広告宣伝の推進にもかかわらず、会社買収について調整した後の市場シェアを増加させた地域的会社は皆無であった。1972年の上位地域的会社のうち、シェアを持続しえたのはハイルマンおよびストローの2社のみであり、両社はそれぞれ合併によってこれを可能としたものである(図表9)。かくして1972年以来、他の醸造会社も PM 社がタバコ産業から導入した広告宣伝およびマーチャンダイジング政策に追随せざるを得なくなったのである。

ライト・ブランドの成功後、PM・ミラー社は、1977年にはレーベンプロイの広告宣伝費を1976年の7倍に当たる1,130万ドルとし、さらに1982年には2,400万ドルに引上げた(図表11)。これら経費の巨大性を計る一方法として、その額を指導的な地域的醸造会社全体の計量されたメディア広

告宣伝費合計額と比較しよう。実際に PM・ミラー社の1982年広告宣伝費は、レーベンプロイに対する分だけで業界第5位のハイルマン社の広告宣伝費総額を上回った。PM・ミラー社は新ブランドに莫大な資金を投入する一方、その看板ブランドであるミラー・ハイ・ライフについても積極的推進を継続し、その支出は1982年に6,300万ドルに増額された<sup>64</sup>。

業界のリーダーたりうると目されたアンホイザー・ブッシュ社は、PM・ミラー社の1972年以降の拡張に対して極めて積極的に対抗姿勢を示した。1975年以来、アンホイザー・ブッシュ社は急激に広告宣伝費支出を増大し、1977年には前年にアンホイザー・ブッシュ社以上に支出した PM・ミラー社およびシュリッツ社を抜き返すに至った。1977年、アンホイザー・ブッシュ社はナチュラル・ライト・ブランドを導入し、これに対して広告宣伝費920万ドルを支出したが、これはバレル当たり7.07ドルに相当する(図表11)。図表11により、大醸造会社が導入した各ブランドのための経費見積額を知ることができるが、PM・ミラー社がレーベンプロイ・ブランドの販売権獲得後、広範囲の広告宣伝が行われたことが明らかである。しかし、シュリッツ社のライト・ブランド導入における経費は高コストの失敗例を示している。シュリッツ・ライト・ブランドの導入は1975年であり、48万3,000ドルの経費を必要とした。これらの経費は、1976年の930万ドル、1977年の1,250万ドルへと増額されたが、これに見合った売上高の伸びが得られなかったため、推進第3年度の計量されたメディア経費はバレル当たり9.61ドルとなった。かくして1982年までにシュリッツ社は、実際ライト・ブランドの広告宣伝を中止したのである。このシュリッツ社の経験は、大会社さえ避けえない困難の存在を証明するものであり、より弱体な新入者は、この市場で一部分を開拓することが極めて困難であることを悟ることになった。たとえば1977年にオリンピック社は220万ドル、すなわち同社の全広告宣伝費予算の4分の1を越える額を自社ブランドに投ずる賭けに出たが、1977年の広告宣伝費総額の大幅増大にもかかわらず売

図表11 ビールの新ブランドのパレル量とそのため計量された  
メディア広告費 (1973—1982年)

ブランド (導入年)	1973	1974	1975	1976	1977	1982
ミラー・ライト (1973)						
数量 (百万バレル)	不 明	0.4	2.7	4.8	6.8	17.2
広告費 (百万ドル)	0.5	2.9	11.8	14.8	16.2	46.6
バレル当たり広告費(ドル)		7.25	4.37	3.08	2.38	2.71
レーベンプロイ (1976)						
数量 (百万バレル)				0.3	0.6	1.3
広告費 (百万ドル)				1.7	11.3	24.0
バレル当たり広告費(ドル)				5.67	18.80	18.46
シュリッツ・ライト (1975)						
数量 (百万バレル)			0.1	1.3	1.3	不 明
広告費 (百万ドル)			0.48	9.3	12.5	不 明
バレル当たり広告費(ドル)			4.80	7.15	9.61	不 明
A—Bナチュラル・ライト (1977)						
数量 (百万バレル)					1.3	2.5
広告費 (百万ドル)					9.2	18.0
バレル当たり広告費(ドル)					7.07	2.20
業界広告費合計の銘柄種類別 バレル当たり						
一般ブランド (ドル)						1.50
プレミアム・ブランド						2.02
超プレミアム・ブランド						6.24
輸入ブランド						8.79

(出所) The Impact: American Beer Market Review and Forecast (various years).

1976年は、ミラー社がそれ以前、アメリカ国内販売権を取得していたレーベンプロイの推進を開始した年である。

上高絶対量は減少し、同社の資力と広告力が新環境の下で相伴わないことを示唆するものであった<sup>65)</sup>。

以上が、他の醸造会社が生き残りを賭けて闘争を続けた環境である。PM・ミラー社およびアンホイザー・ブッシュ社が、膨大な広告宣伝費の支出を支えとして、新ブランドにより一層の市場分断を進めるに伴い、競争醸造会社はみずからのブランドを強化し、提供商品を増加させることが



できない限り、市場から排除されることとなった。地域的醸造会社は、テレビ広告に重点を置く新環境の下で、とくに不利な立場に追いやられた。PM社の高度集中化産業における多数製品と多国籍企業活動は、膨大な広告宣伝によって勝利を収める熟練と相まち、産業再編成の強力な手段となった。そして実際に、他のすべての醸造業者に共通する相対的な小規模性と専門的性格により、これら業者は、PM・ミラー社が用いた種類の戦術の攻撃を受けやすい。いま振り返ると、PM社が1969年から1970年にかけてミラー社を買収した時、PM社はビール業界を再編する潜在力を確実に獲得したのである。

1970年以降のミラー社の記録的拡大は、PM社がその能力と積極性を発揮して、ミラー社の事業に深くかつ持続的な助成を行ったことに基づく。1976年にアドルフ・クアーズ・ブリューイング社会長ウィリアム・クアーズ(William Coors)は、PM・ミラー社が大きな損失を無視して拡張政策を実施していることを非難し、「この連中のやっていることは、私には理解できないほどの背伸びだ」と述べていた。クアーズが、PM社の戦略を理解しえないとした理由は、彼がこの戦略を単一業界における成否に賭けている会社の観点からみていたところにある。これに反してコングロマリットたるPM社の性格は、拡大に対して交差助成し、損失を償うに足る地位を確保するまで助成を継続する戦略をとりうるものであったということである<sup>66)</sup>。

## 5. 結 語

以上、我々はこれまで、ウィスコンシンにおけるビール産業の約150年にわたる発展過程を、「近代的ビール産業への進展(1840年代-1920年代)」、「全国的なビール寡占の出現(1930年代-1950年代)」、「ビール産業統合の最終段階とコングロマリット合併の役割(1960年代-現代)」と、3つに時期区分して検討してきた。これによって明らかとなった諸点は、次のとおり

である。

1. ビール生産は当初、良質な水と冬期間に湖や河川から切出される氷の量に部分的に依存していたため、ビールが熟成中に冷やされ続ける場となる自然の地下の酒倉を持っているミルウォーキーのような都市において、無数の小規模ブリュワリーによる家内工業として開始されたこと、
2. しかし、19世紀後半からビールの生産と流通に影響を及ぼした技術的改良が多数採用され、とくに低温殺菌法と包装・輸送技術の進展により、大規模醸造業者の規模の利益が増大して、彼らの地方市場を越えた生産拡大が可能となったこと、
3. 20世紀に入り、全国的醸造業者の寡占体制は、第1次大戦後の不況、禁酒法の制定、第2次大戦中の需要抑制と物資不足による中小醸造業者の淘汰によって推進され、より積極的には、産業のリーダーたちが製造工程における規模の経済より配送や広告の競争的利点を追求したことによってさらに加速されたこと、
4. 1970年のPM社によるミラー社のコングロマリット合併は、その後のアメリカ・ビール産業の再編に決定的インパクトを与えたこと、以上である<sup>67</sup>。

最後の点について若干付言すれば、ミラー社については、PM社の「十分な資力」が競争相手に比べて同社に不公平な利点を与えているという根強い批判がある。ミラー社に対するPM社の内部補助の詳細な会計記録が公表されているわけではないので、この問題は簡単に分析できるものではない。しかし、PM・ミラー社の内部補助（交差助成ともいわれる）の水準と重要性は、ミラー社を自立的収益部門としてみるなら、最もよく理解しよう。ミラー・ブリュワーリング部門は、1971年から1975年に至る各年において事業損失を生じ、損失総額は1億2,000万ドルに達し、また1976年および1977年の収益は著しく小額であった。その後の収益状況は改善されたものの、1981年におけるビール部門の事業粗利益は、タバコ事業が総売上

高に対し17%の事業利益を生んだのに比し、わずか1億1,400万ドルで総売上高の4%に過ぎなかった。現在程度の事業収益の改善では、PM社が累積赤字額のすべてを回収しうるのは1990年代以降のこととなろう。かくして、PM社の存在を抜きにして、ミラー社が1972年以来実行した高価な拡張および広告によって推進した市場分断計画の実施はなかったであろうし、またその計画を抜きにしては、この期間にビール業界の激しい再編成も生じなかったであろう<sup>68</sup>。

PM・ミラー社の合併とこれに続く合併会社がとった戦略は、ビール業界に新しい環境を生み出した。業界リーダーたるアンホイザ・ブッシュ社のみがPM・ミラー社に対抗することができた。その他のビール会社は、相互間の合併によって生き残ることに苦闘しており、ビール産業は統合の最終段階にあるように見える。1977年には業界第7位のストロー・ブリューイング社が第12位のエフ・アンド・エム・シェイファー・ブリューイング社を、また1982年には第3位のシュリッツ社を合併した。1982年には、第5位のパブスト社が第7位のオリンピック・ブリューイング社の支配権を獲得し、その後ハイルマン社がこのパブスト社を買収したが、買収したブランドと生産能力の大部分を切り離すことについて合意した。残余のビール会社については生き残りの可能性を求めて競い合っている状況の下で、他の合併の噂が流布されている。最近10年間に生じた事態から、ビール業界が実際にリーダー2社およびたかだか3ないし5のビール会社によって支配される方向に進んでいることは動かしがたいように思われる。この場合、仮にPM・ミラー社がコングロマリットの力を駆使して助成を武器とする拡大により大きな市場シェアを獲得することがなかったとすれば、このような産業構造が成立したであろうか。もしかすると、かなり多数の存立可能で能率的な競争企業を持つ産業が実現したようにも予想できるが、しかし同産業が、非効率的な限界生産者が競争という冷たい風から守られるような状況にないことだけは確かなようである<sup>69</sup>。

注

- 1) Jerry Apps, *Breweries of Wisconsin*, The University of Wisconsin Press, 1992, Appendix A, pp. 173-174.
- 2) Walter Adams, edit., *The Structure of American Industry*, Seventh Edition, Macmillan Publishing Co., 1986. 金田重喜監訳『現代アメリカ産業論（第7版）』創風社, 1987年, pp. 307-308.
- 3) Jerry Apps, *op. cit.*, Appendix D, pp. 223-230.
- 4) K. H. Hawkins & C. L. Pass, *The Brewing Industry, A Study in Industrial Organisation and Public Policy*, Heinemann Educational Books Ltd., 1979. 宮本守監訳, 梶原勝美訳『英国ビール産業発展史』杉山書店, 1986年, pp. 29-32.
- 5) Jerry Apps, *op. cit.*, p. 13.
- 6) Jerry Apps, *ibid.*, pp. 14-16. 51-55. エール・ビールとは, 上面発酵酵母（発酵中に生ずる泡とともに表面に浮き上がる酵母）を使ってつくるビールで, 冷却設備が未発達だった時代には必然的にこの酵母を用いていた。現在, イギリスを除いて世界的に主流となっているラガー・ビール（発酵の後期に沈澱する下面発酵酵母を使ってつくるビール）に対するもの。
- 7) Jerry Apps, *ibid.*, p. 17.
- 8) Jerry Apps, *ibid.*, pp. 18-20.
- 9) Jerry Apps, *ibid.*, pp. 20-21.
- 10) 宮本 守監訳, 梶原勝美訳, 前掲書, p. 307.
- 11) Jerry Apps, *op. cit.*, pp. 59-60.
- 12) Stanley Baron, *Brewed in America, A History of Beer and Ale in the United States*, Little, Brown and Co., 1962, pp. 191-198.
- 13) Jerry Apps, *op. cit.*, pp. 60-62.
- 14) Stanley Baron, *op. cit.*, pp. 219-227.
- 15) Jerry Apps, *op. cit.*, pp. 64-65.
- 16) Jerry Apps, *ibid.*, pp. 66-67.
- 17) Austin Kerr, *Organized for Prohibition*, Yale University Press, 1985, pp. 205-210.
- 18) Jerry Apps, *op. cit.*, pp. 67-69.
- 19) Austin Kerr, *op. cit.*, pp. 242-243.
- 20) Austin Kerr, *ibid.*, pp. 265-274.
- 21) Jerry Apps, *op. cit.*, pp. 69-76.
- 22) A. M. McGahan, "The Emergence of the National Brewing Oligopoly :

- Competition in the American Market, 1933-1958" *Business History Review* 65, Summer 1991, pp. 229-231.
- 23) A. M. McGahan, *ibid.*, p. 234.
- 24) A. M. McGahan, *ibid.*, pp. 251-255. William L. Downard, *The Cincinnati Brewing Industry, A Social and Economic History*, Ohio University Press, 1973, pp. 137-138.
- 25) A. M. McGahan, *ibid.*, pp. 239-247.
- 26) A. M. McGahan, *ibid.*, pp. 247-251. プレミアム・ビールは、かつて2, 3の醸造会社が彼らのビールを全国的に販売する試みを決定し、遠隔地輸送の際の輸送費増加分を相殺するために価格プレミアムを付加えたのが始まりである。高価格を保証するため、このビールは味と品質が優れていると宣伝され、また一時期、エクストラ価格は高い輸送費に吸収されていた。しかし、その後ほとんどの大規模ブリュワリーは地域的に分散した工場を建設して輸送上の不利益を取除いたが、依然としてプレミアム・ビールのイメージは残っていた。かくして輸送費が均等化し、生産費が低下するにつれて、これらの会社は地域的醸造会社の市場で有利な競争を展開することが可能となった。
- 27) A. M. McGahan, *ibid.*, pp. 259-263.
- 28) A. M. McGahan, *ibid.*, pp. 263-267. William L. Downard, *op. cit.*, pp. 138-139.
- 29) A. M. McGahan, *ibid.*, pp. 269-281.
- 30) A. M. McGahan, *ibid.*, pp. 282-284.
- 31) Jerry Apps, *op. cit.*, Appendix B, p. 191.
- 32) Jerry Apps, *ibid.*, Appendix B, pp. 191-194.
- 33) Jerry Apps, *ibid.*, Appendix B, pp. 194-215.
- 34) Jerry Apps, *ibid.*, p. 99. James S. Buck, *Milwaukee under the Charter*, Vol. 4, Swain and Tate, 1886, p. 349.
- 35) Jerry Apps, *ibid.*, pp. 100-101.
- 36) Jerry Apps, *ibid.*, pp. 101-102.
- 37) Jerry Apps, *ibid.*, p. 102.
- 38) Jerry Apps, *ibid.*, pp. 102-103.
- 39) Jerry Apps, *ibid.*, pp. 104-107.
- 40) Jerry Apps, *ibid.*, pp. 107-112.
- 41) Dan Day, "Schlitz Halts Deal with Heileman," *Capital Times*, October 22, 1981. Stephen J. Korris, "Justice Department Had Last Word on

- Schlitz," *Capital Times*, August 6, 1982.
- 42) Jerry Apps, *ibid.*, pp. 113-114.
  - 43) Jerry Apps, *ibid.*, pp. 114-121. "Beer Advertising: Coming through for you?" *Consumer Reports*, July 1983, p. 348.
  - 44) Jerry Apps, *ibid.*, pp. 122-125, "A Guide to the Pabst Mansion" Wisconsin Heritages, Inc., 1986, pp. 2-9.
  - 45) Thomas C. Cochran, *The Pabst Brewing Company, The History of an American Business*, New York University Press, 1948, pp. 129-159.
  - 46) Jerry Apps, *op. cit.*, pp. 125-127.
  - 47) Thomas C. Cochran, *op. cit.*, pp. 180-209.
  - 48) Thomas C. Cochran, *ibid.*, pp. 384-399. Jerry Apps, *op. cit.*, pp. 129-132.
  - 49) Jerry Apps, *ibid.*, pp. 133-135. Steven Michael Baier, "A History of the Brewing Industry in La Crosse" Unpublished paper, La Crosse, Wisconsin, 1976, p. 18.
  - 50) Jerry Apps, *ibid.*, pp. 135-141. "Heileman Still Seeking Acquisitions." *Wisconsin State Journal*, February 23, 1982.
  - 51) Jerry Apps, *ibid.*, pp. 142-143.
  - 52) Jerry Apps, *ibid.*, pp. 144-146. "Pride of the North Woods," *Newsweek*, September 4, 1978, p. 69.
  - 53) John M. Connor, Richard T. Rogers, Bruce W. Marion, Willard F. Mueller, *The Food Manufacturing Industries: Structure, Strategies, Performance, and Policies*, D. C. Heath and Co., 1985. 小倉武一監修『アメリカの食品製造業—構造・戦略・業績・政策—』農山漁村文化協会, 1986年. p. 213.
  - 54) 小倉武一監修, 前掲書. pp. 213-214.
  - 55) 小倉武一監修, 前掲書. pp. 215-217.
  - 56) 小倉武一監修, 前掲書. pp. 217-220.
  - 57) 小倉武一監修, 前掲書. pp. 221.
  - 58) Robert H. Miles, *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Prentice-Hall, Inc., 1982, pp. 164-171.
  - 59) 小倉武一監修, 前掲書. p. 221.
  - 60) 小倉武一監修, 前掲書. p. 222-225.
  - 61) 金田重喜監訳, 前掲書. pp. 331-332.
  - 62) 金田重喜監訳, 前掲書. pp. 332.

- 63) 小倉武一監修, 前掲書. p. 226.
- 64) 小倉武一監修, 前掲書. pp. 226-227.
- 65) 小倉武一監修, 前掲書. pp. 227-229.
- 66) 小倉武一監修, 前掲書. pp. 229-230. Jerry Apps, *op. cit.*, pp. 118-121. *Mergers and Industrial Concentration*, Hearings, U.S. Senate, Committee on the Judiciary, Subcommittee on Antitrust & Monopoly, 95th Cong., 2nd sess., May 12, 1978, p. 99.
- 67) 金田重喜監訳, 前掲書. pp. 306-307.
- 68) 小倉武一監修, 前掲書. pp. 229-230. "Miller's Fast Growth Upsets the Beer Industry," *Business Week*, November 8, 1976, p. 61.
- 69) 小倉武一監修, 前掲書. p. 231.

[付記] 本稿を作成するにあたり, 元 University of Wisconsin, Milwaukee の Edward E. Pratt 教授より資料収集の点で御尽力いただいた。彼の友情に対し, 記して感謝の気持ちを表したい。

なお, 本論文は, 1994年度成城大学教員特別研究助成にもとづく共同研究の成果の一部である。