

# 禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年： パブスト・ブリューイング社の事例を中心と して

山 口 一 臣

## 1. 序

19世紀の半ば以降，アメリカでは多くの産業分野において近代的なビッグ・ビジネスが出現しつつあったが，その特徴は，以前の小規模でローカル色の強い同族企業とは極めて異なるものであった。これらのビッグ・ビジネスの中に，全国市場で販売活動を展開する全国規模のビール醸造会社があった。一方，アメリカが農村社会から都市社会に変容するにつれて，多くのコンフリクトが地域間・階層間・労使間等において生じた。これらのコンフリクトを解決するために社会運動が生じ，その運動の1つが，他どの国よりもアメリカにおいて強力であった禁酒運動であった。かつて農村社会では，教会と結びついた道徳が人々の行動様式において重要な役割を果たしていたが，禁酒運動もそうした伝統的な道徳を基盤としていた。しかしながら1920年までに，道徳の基盤は組織間のコンフリクトを解決する力を人々に提供できなくなり，こうして，コンフリクトを解決するために政府が重要な役割を果たすことになり，法的な規制が社会問題を解決する上で重要となってきた<sup>1)</sup>。

20世紀の10年代，ビール醸造業者は厳しい時代を迎えていたといえる。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，近代的な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たことに加え

て、禁酒運動の勢力がますます強くなり、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の論争が激しくなっていた。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（職業選択の自由）修正を批准し、これによってアルコール飲料の製造や販売が禁止され、その結果、ビール醸造会社そのほかの酒類関係のビジネスは存立自体の危機に直面することになった。多くのビール醸造業者が工場を閉鎖され、ある者はキャンデーやアイスクリームのような他の製品を製造して企業の存続をはかったが、しかし1919—1933年の禁酒法時代に、アメリカでは約700社余り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中で、ビール産業の再編成が強制的に推進されたのである<sup>2)</sup>。

本稿は、ビジネスと社会という枠組みの中で、特に当時の業界一番手企業であったパプスト・ブリューイング社の事例を取り上げ、禁酒運動に対してとったビール醸造業者の行動を究明する。これによってわれわれは、利益志向の組織と伝統的な道徳を基盤とする組織の間の行動の相違を明らかにするとともに、アメリカの1920—1930年代におけるビッグ・ビジネスの行動様式の特徴を知ることができるであろう。

## 2. 革新主義運動の一環としての禁酒運動の展開

20世紀初頭から第1次大戦参戦にいたる時期を「革新主義の時代（Progressive Era）」とし、改革を推進した運動を「革新主義運動」（Progressive Movement）」と呼ぶことがある。この時期のアメリカにおいては、その前後の時期と比較して、政治や経済・社会や労働などの諸領域において数多くの改革が実施されたからである。例えば、セオドア・ルーズベルト、タ

フト、ウィルソンの各政権下における連邦政府による独占規制の強化、州政府次元では、各政党候補者の決定に際して直接予備選挙制の採用のほか、リコールなどの諸改革が多くの州で導入されて国民の政治参加の機会が拡張され、また、児童労働・婦人労働の保護や労災保障などの社会政策の方策もいくつかの州で採用された。さらに、市政次元においても、ボスによる市政支配、行政の腐敗を改革するために、市委員会制の導入やその他の行政改革が推進されたほか、都市の環境改善にも多くの努力が傾注され、買春禁止・禁酒運動などは、主として中産階級の手による都市生活改革のための代表的な運動となった<sup>3)</sup>。

革新主義の時代は、経済的には独占資本主義体制への移行・確立期であり、資本主義の急速な発展と独占段階への移行が引起こした階級対立の激化と社会的混乱に揺れ動く時代であった。革新主義運動は、19世紀の工業化・都市化・移民の大量流入による社会の分裂と動揺に対する対応、新たな統合秩序形成の試み、と解されよう。急激な工業化の進展と大企業の形成は、労使間・資本相互間・労働者と農民、さらに労働者内部の分裂を深め、都市化は都市と農村間、また都市内部の分裂を拡大し、大量の移民がさらにそれらの分裂を文化・民族的に深刻化し、かつ政党間・政党内部の抗争を激化せしめた。社会の分裂とそれに伴う動揺は、より根源的には、社会編成原理の変化によって生じた。地域的な同質の小コミュニティを基本単位として成立っていた社会に、広大な、時に全国的活動範囲をもつ機能的組織が社会を動かす新たな基本単位として登場し、その活動と影響力が既存のコミュニティを引裂き、動揺せしめた。この過程は極めて多くの人々に、依って立つ社会的基盤と価値観の変更を強制し、深刻な不安と憂慮を生ぜしめた。改革の対象が腐敗政治、独占、児童・婦人労働のいずれであれ、改革衝動は道徳的に健全なアメリカ社会を指向しており、多様な改革運動を支え、それらの移り変わる連合を成立させた枠組みは、こうした倫理的改革の願望であった。換言すれば、革新主義運動は、大組織・大企

業体制の出現に伴う機能的秩序を安定せしめる科学的・合理的・能率的改革に、伝統的価値観に立つ道徳的社会の再建を期待することによってその不安を鎮め、それによって、世紀末の動揺と不安を収束し、新たな社会統合をもたらすものであったといえる<sup>4)</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、既に1774年に発行されていたが、世論が次第にアルコール飲料の販売を厳しく規制する方向へと傾いていったのは19世紀前半からで、その結果、組織的な禁酒運動（Prohibition Movement）の第1波が生じた<sup>5)</sup>。禁酒運動は当初、地域的なものとして始まるが、宣伝活動はじきに広範なものとなり、早くもコネチカット州やマサチューセッツ州において州組織が形成された。1826年にはアメリカ禁酒推進協会（American Society to the Promotion of Temperance）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おり、また1833年にはアメリカ禁酒同盟（American Temperance Union）と称する多くの禁酒運動組織の連合体が形成された。しかし、これらの禁酒運動組織の約3分の1はニューイングランドに集中しており、また、それらの組織は教会から強力な支援を得ていたが、間もなくこの最初の禁酒運動の動きは失敗することになる。その要因としては、まず第1に、禁酒運動のリーダーたちが奴隷解放運動に吸収されたこと、第2に、アルコール飲料の製造業者が組織化して禁酒運動に対抗したこと、そしてなによりも重要なことは、禁酒運動そのものが不効率であったこと、以上3点を指摘することができる<sup>6)</sup>。

南北戦争以後に禁酒運動の第2波が起り、旧い禁酒運動の組織はその地盤を失い、新しいものに取り替わられた。禁酒家集団（Son of Temperance）や良い禁酒家の独立組合（Independent Order of Good Temperance）が、友愛的な秩序に基づいて形成され、さらに全国禁酒党（National Prohibition Party）、全国禁酒協会および出版会（National Temperance

Society and Publication)，そして女性キリスト教禁酒同盟 WCTU (Women's Christism Temperance Union) が組織された。全国禁酒協会および出版会は1856年に結成され，1865年にアメリカ禁酒同盟と結合した。女性キリスト教禁酒同盟 WCTU は，フランシス・E・ウィラード (Francis E. Willard) が1874年11月に結成したもので，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50万人の会員をもつ世界組織となり，19世紀最後の4分の1世紀においては最も重要な禁酒宣伝活動組織となった。しかしながら，この禁酒運動の第2波も最初の波と同じように失敗したが，その主要要因は，これらの禁酒団体が，禁酒のみならず他の社会問題に関心をもつリーダーを立てることによって解放的かつ民主的な組織を維持し，その目的を達成しようとしたため，世論が分断されてしまったためであるといわれる<sup>7)</sup>。

1890年代に禁酒運動は第3の波を迎えるが，その組織は急激に変化し発展した。彼らは，酔っ払いを酔っ払いを生み出す場所に責任があり，アルコールの過剰飲料の問題を解決する唯一の方法は，酒場を排除することであると主張した。こうして，反酒場連盟 A S L (Anti-Saloon League) が不偏不党の政治団体として1893年にオハイオ州オバリンで教会の財政的支援の下に結成され，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，まもなく禁酒という単一の問題に関心を払い続けて他の問題には介入せず，その意味で，最初の単一政治問題の圧力団体となったといえる。またなによりも大きな変化は，連盟の運営であり，ここには近代的なビジネスの経営方式が導入され，有能なリーダーシップの下に技術者が客観的・科学的データに基づく政治的な行動を立案した。全国的な発展の基礎となったのがオハイオ連盟で，ハワード・H・ラッセル (Howard H. Russel) やその他の創設者は，ビジネスで採用されている部門制組織を導入し，専門の常任の給与経営者によって運営されるシステムを

導入した。また、政治的には、党派をこえて単一の問題に関心のあるすべての人々が参加できることを主張して組織の拡大をはかり、また連盟の活動についても積極的な宣伝活動を行った<sup>8)</sup>。

1893年に発足した第3次禁酒運動の中心組織である反酒場連盟ASLが、プロテスタント諸教会を活動拠点としたことが示すように、この運動の基底に、飲酒が理性・自制心・神への信仰を麻痺させ、個人とその家族の道徳的退廃・貧困・非行を生むとする、プロテスタントの道徳理念が存在したことはいうまでもない。だが20世紀の禁酒運動を支え、後に禁酒法の制定に至らしめたものは、旧来のこうした論点よりもむしろ、酒類（特にビール）醸造業者と酒場が引起こす社会的・政治的・経済的次元での弊害をアピールすることによるものであった。第1に、南北戦争後の産業発展の中で、ビール醸造企業も次第に大規模化し、生産量を急増するとともに激増する酒場をその系列下に組織した。1850—1890年の間にビール消費量は24倍に激増し、例えばカリフォルニアの酒場数は人口91人当たり1軒の割合に達した。酒場は激しい競争の中で、ビール醸造企業からの前借りに縛られて手段を問わぬ売上げ拡大を迫られ、酒場主の多くが「立派な社会に足場を持たぬ、通常最低かつ犯罪的な階級と結ぶ外国生まれの酒場主」に変わり、彼らはしばしば反社会的な営業——24時間週7日営業、年少者への販売、特に売春との結合——に走った。第2に、南北戦争中の連邦酒税の設定以来、酒税引下げのための組織的政治工作を行ってきたビール醸造業者は、各地の禁酒運動の盛り上がりに対抗して政治工作を強化し、革新主義者が「独占」の名で非難した企業による政治操作の典型的事例を形成した。第3に、各地で行われた酒場規制に対抗して、酒場は警察、官吏、市会議員を買収し、これも革新主義者が攻撃する政治腐敗の顕著な事例となった。また多くの政治ボスが酒場主出身であり、彼らの活動拠点は、移民・労働大衆が集まる「貧民クラブ」としての酒場であった。要するにアルコール飲料と酒場は、当時少なくとも中産的改革主義者が改革対象の1

つとして、排除すべき、現実の悪しき制度・環境として機能していたのである<sup>9)</sup>。

この期の禁酒運動は、アルコールと酒場の弊害を反論不可能なまでに立証する「客観的・科学的」データを利用しえた。アルコールは少量でも頭脳・神経・筋肉の働きを害するとする医学的見解、飲酒とそれが誘発する疫病による死亡率の統計、悪質の遺伝、精神障害との関連を示すデータ、貧困・犯罪・売春との強い相関を示す大量の社会統計、さらに富と資本の浪費による生産と雇用への悪影響、直接・間接の地方・市・州財政への圧迫（例えば、救貧院、刑務所等の負担）を説く数字を挙げての議論、がそれである。一例を、50人委員会の調査に見ることができる。同委員会は1893年、著名な改革市長セス・ローを長とし、経済学者イリー、牧師グラドン、ハーバード大学長エリオット等、各界の著名人を集めて組織され、禁酒立法を目指さず、「公私の知的な活動の基盤として役立つ一群の事実を得る」ために、「飲酒問題に関するすべての利用可能な事実を集め、公平にこれを照合する」ことを目指した。そして、この権威ある委員会が1897—1905年に発表した報告書は、例えば、慈善組織教会が扱った極貧者の25%が直接・間接に飲酒を原因とし、救貧院収容者のそれは同じく37%、12州における17の刑務所の場合、犯罪の第1原因としての飲酒は31%にのぼる、等々のデータを挙げていた。反酒場連盟 ASL の全国誌「アメリカン・イシュー」や他の膨大な出版物も、この種の数字・図表・グラフに満ちていた<sup>10)</sup>。

さらに、それらの「客観的・科学的」データに基づく禁酒運動は、機械化が進み、より高度の労働規律と注意力を要する近代産業が労働者に禁酒を要請している、と主張した。事実、アメリカ鉄道協会は1899年、勤務時間中の飲酒のみならず、習慣的飲酒と頻繁な酒場通いは十分な解雇理由となりうる、とするルールGを制定し、また連邦労働局も1897年、調査した3,644の事務所中、23%が勤務時間中の飲酒を、24%が基軸労働者とホワイト・

カラーの終日禁酒を命じていると発表した。1908年にはユー・エス・スチール社が安全作業運動を開始し，以後いわゆる産業禁酒運動（Industrial Temperance Movement）が高まったが，同時に多くの州で制定をみた労災保障法も，雇主の保障負担のゆえに，その運動をさらに促進させた。まさに自動車王ヘンリー・フォードが述べたごとく，「現代産業と自動車が到来した時，アルコールは去らねばならなかった」のである。禁酒運動は，科学的に立証された社会的害悪を除去し，道徳的に健全な，しかも合理的・能率的な現代社会を樹立せんとする革新主義運動の一環として大いに発展したといえるのである<sup>11)</sup>。

### 3. 禁酒法の制定と廃止の経緯

#### (1) 全米醸造業者組合の敗北と禁酒法の制定

一方，近代的なビール産業は，アメリカでは醸造業者がドイツのラガー・ビールの製造法を導入した1840年代から始まる。ラガー・タイプのビールはアメリカ人に好まれ，1867年には全米で3,700の醸造所が存在したが，これらの醸造業者は地域市場を満たしていたにすぎない。というのは，樽詰めビールは長距離を経済的に運搬するにはあまりにかさばり，低温殺菌法や工学的な人工冷凍法が完成するまでは，ラガー・ビールでさえ保存することが容易なことではなかったからである。その後，金属釜の導入による醸造技術の改善，1873年から1893年にかけて人口が都市や町に集中したこと，1890年代になるとビン詰めビールが可能となって輸送が容易になり，地域市場をこえて競争が激化した。ミルウォーキのパブスト社，シュリッツ社，ブラッツ社，セントルイスのアンホイザー・ブッシュ社が，こうした機会をうまく掴み，利益を全国的な規模で拡大するための営業活動を展開した。この結果，安定した販売を確保するために酒場の統合化が進展し，ビール醸造業者と酒場の関係は円滑になったが，統合企業間の競争はいっそう激化した<sup>12)</sup>。

ビール醸造会社の業界団体である全米醸造業者組合（U. S. Brewers Association）が結成されたのは1862年で、それは同年の内国歳入法によって生じた問題に対処するためであった。当初からこの全国的な規模の団体は「代表制」をとっており、個々の醸造業者や企業の連合体というより、複数組織の連合体であった。最初の頃には、禁酒問題は全米醸造業者組合 USBA の検討する問題には入っていなかったが、1866年に初めて、より多くの醸造業者が参加するようにその問題が取上げられ、シカゴで開催された第7回大会で、彼らは禁酒運動に対する敵意をはっきりと表明した。次いで1874年、ボストンで開催された USBA の第14大会で、彼らはビール醸造業者の経済的・財政的貢献を強調した。1873年に経済恐慌が起こり、その時銀行が倒産し、あらゆる工場は閉鎖され、都市は失業者で溢れた。そのため、ビール醸造業者のとったこの経済的貢献を強調するキャンペーンは成功し、各州の禁酒運動も地域的な動きも、州外製品の消費者への流通を阻止することはできなかつたし、酒場で販売される強いアルコール飲料の販売に対して余り効果を上げることはできなかつた。しかしながら、禁酒運動家はその後も執拗に運動を展開し、いくつかの州において醸造業者の数を減少することになんとか成功できた<sup>13)</sup>。

禁酒を実施している州にアルコール飲料を運び込むことは合法的であると判断を下して、州際商業の連邦政府による統制の原則を最高裁判所が支持した1888年以降、禁酒運動家は同法の再解釈を求めて努力を行い、禁酒を実施している州からアルコール飲料を全面的に締め出すなんらかの方法を見つけだそうとした。1890年のウィルソン法（Wilson Act）は、まさにこの目的のために考えられたもので、全国的に組織された反酒場連盟 ASL は、この点についての実践に乗り出した。ヘップバーン・ドリヴァー法案（Hepburn-Dolliver Bill. 1903年）、リトルフィールド法案（Littlefield Bill. 1908年）、そしてウェブ・ケニヨン法案（Webb-Kenyon Bill. 1913年）といった具合に次々と手を打って、ASL は全国的な禁酒法制定へとキャン

ペーンを勢力的に展開していった<sup>14)</sup>。

伝統的な酒場に対してのプロパガンダによる攻撃によって、ビール醸造業者はなんらかの対抗策をとらざるを得なくなった。すべての問題は酒場を中心に生じているという理由から、ビール醸造業者がとるべき最も論理的な防衛策は、酒場で販売される強いアルコール飲料とビールを区別するか、攻撃をかわせるように酒場のイメージを改善するかのどちらかであった。例えば、ウィスコンシン醸造業者組合は、評判の良くない州内の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1907年に結成したし、オハイオ醸造業者組合は、1909年にディーン・キャラクター法(Dean Character Law)を支持して酒場の高級化をはかった。また全米醸造業者組合USBAは、大衆の考えの中で最も強力な蒸留酒からビールやアルコール度の低いワインを区別しようとする試みを行い、反酒場プロパガンダによるアルコール中毒患者に対しても敏感になった。USBAは大衆の支持を得るため、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バレル当たり1—3セントの組合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が、その努力は余りに少なく余りに遅かったため、成功しなかった<sup>15)</sup>。

第1次大戦は、禁酒運動家に彼らが1914年以来待ち望んでいた適切な気運と機会を提供した。アメリカの多くのビール醸造業者はドイツ系アメリカ人によって運営され、アメリカは第1次大戦でドイツと闘っていたので、醸造業者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。さらに酒場は都市の象徴と見られ、酒場に反対する田舎の人々によって攻撃は増大した。それゆえアメリカでは、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、さらに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1919年の憲法修正18条の通過を促進した政治的背景となった<sup>16)</sup>。

1893年に発足した反酒場連盟は、先行した全国禁酒党（1869年発足）が微々たる小改革政党に留まったのと対照的に、連邦議員の3分の2と全国州議会の4分の3（36州）の賛成を要する憲法修正を勝取ること成功した。成功の主理由は、反酒場連盟が1890年代以降の政治変動に適合した市民的圧力集団として活動したことにある。すなわち同連盟は、飲酒・酒場についての「客観的・科学的」知識・議論を活用して、主にプロテスタント教会を拠点に有権者とその家族を組織し、党籍・政治的立場を問うことなく、禁酒法への賛否の一点で極めて機能的に個々の政治家に圧力をかけ、さらに顕著にみられた革新主義的政治手続き——例えば、直接予備選挙制など——を活用して、民主・共和両党を横断する保守対革新の政治対決問題として、禁酒立法を強制した<sup>17)</sup>。

反酒場連盟が全国禁酒法のキャンペーンに踏切った1913年12月、すでに全面禁酒州は9、自治体選択による部分禁酒地区を有する州は31に達し、また禁酒地域への酒類の搬入を禁じるウェッブ・ケニヨン法案も、タフト大統領の拒否を乗越えて既に1913年に成立していた。全国禁酒法のための憲法修正を求めるホブソン決議案（Hobson resolution）は、1914年12月に、成立に必要な3分の2に達しなかったが、単純過半数を越える賛成を獲得し、1916年の選挙によって、いわゆるドライ議員（禁酒法賛成派）とウェット議員（禁酒法反対派）の比率は2：1に達した。1917年の参戦時、禁酒州は26に達し、禁酒地区在住者と合計すれば、総人口の半数以上が禁酒法下にあり、したがって全国禁酒法への動きは、参戦前にすでに十分な高さに達していたのである<sup>18)</sup>。

こうして、反酒場連盟議員を支持して、連盟は1917年のリーバ食料統制法案（Lever Food Control Bill）に禁酒条項を盛り込むことに成功した。次いで1917年8月17日、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、アルコール含有量2.75%の飲料の製造・販売・輸送、およびその輸入・輸

出は禁じられた。憲法修正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日から実施されることになった。さらに1919年5月、ミネソタ州選出のアンドリュー・J・ボルステッド（Andrew J. Volstead）が禁酒法を強化する新法案を提出し、それは、ボルステッドの名がついているがウェイン・ウィーラー（Wayne Wheeler）が起草したもので、アルコール含有量0.5%のすべての製造を禁止すること、禁酒を実行する機関を設置すること等を規定しており、議会は1919年10月10日に同法案を通過させた<sup>19</sup>。

## (2) 禁酒法修正反対協会の勝利と禁酒法の廃止

以上の経緯を経て制定された全国禁酒法が、僅か13年余りの寿命の後、1933年に廃止された理由は何か。第1に問われるべきは、禁酒法が成功であったか失敗であったかの問題と関連して、同法施行下における飲酒量であろう。禁酒法施行前のピーク時（1906—1910年）の14歳以上の国民1人当たりの純アルコール消費量は2.6ガロン、禁酒法廃止直後の1934年のそれは0.97ガロンであったから、禁酒法施行下の飲酒量の大幅減少は明らかである。泥酔による逮捕件数、アルコール中毒者数、肝臓障害等のアルコールに起因する疫病件数も大幅に減じた。たしかにニューヨークのほか大都市では「もぐりの酒場」がはびこったし、酒類の密輸入・密造・密売が組織化されたが、1920年代後半には、アルコール価格は禁酒法施行前のビールで6倍、ウィスキーでも3倍に達した。それは低収入層の近寄り難い価格であり、かつ特に大幅に減少したのは労働者階層の飲み物であったビールの消費であった。このことは、禁酒法推進者たちが最も憂慮した労働大衆の飲酒による被害が減じ、かつ労働規律・労働能率の向上に資した、との推定を可能にしよう<sup>20</sup>。

第2に、にもかかわらず、禁酒法の失敗はさまざまに論じられた。減少したとはいえ依然として存続した飲酒、密造・密売の横行、取締りの不備

と当局者の汚職・腐敗，組織犯罪の多発等である。しかし，それらにもまして無視しえなかったのは，これらの違法行為が，1920年代に急成長したマスメディアの格好の題材となり，かつ東部大都市の知識人たちが，彼らの周囲の飲酒の横行を全国的現象として描き，また失敗した甚だしい愚行としての禁酒法イメージをマスメディアを通じて印象づけたことである。1929年のウィッカーシャム委員会で証言した鉄鋼会社の一重役の発言は，示唆的である。変装してまで労働者と交わり，彼らの生活実態の調査を重ねたこの人物によれば，「禁酒法問題に関して積極的に書き，語っている人々の大多数は，禁酒法施行前の飲酒問題に接触したことがなく，またそれゆえ彼ら自身のレベルで観察した飲酒に関する変化に，不当に印象づけられた人々であった」ということである<sup>21)</sup>。

第3に，禁酒法の廃止運動も考察に値する。アルコール飲料の生産に関与していない一般大衆が，全国的禁酒法は社会的にも道徳的にも誤りであると考え，反酒場連盟とその支持勢力の強引な力に対抗して組織化を始めたのは，禁酒が実施されてボルステッド法の反社会的な効果が明らかになってきてからのことであった。このような組織の最初のもは，ウィリアム・H・ステイトン (William H. Styton) によって1920年にワシントンで結成された禁酒法修正反対協会 AAPA (Association Against the Prohibition Amendment) であった。同協会は，反酒場連盟と同様，機能的な市民的圧力団体として活動したが，当初から財界名士を指導層に擁し，1927—1928年の改組後はピエール・デュポン，GM社のラスコブ，パッカード社のヘイズらがすべての運営を掌握した。大衆的な反酒場連盟と対照的な AAPA の性格は，その資金源に端的に示されている。反酒場連盟の1911—1925年の歳入の98%は100ドル以下の献金から成り，90%は0.25—2ドルであったが，AAPA の場合，100ドル以下の献金は，1928年に歳入の22%，1932年に14%に過ぎず，1928—1932年のデュポン兄弟ら8名の献金は計70万ドルを越えた。反酒場連盟の1万ドル以上の献金は2件に過ぎず，ロック

フェラー家の35万ドルは例外中の例外であった。AAPA は全国禁酒法のさまざまな弊害を宣伝したが、その中心論点は連邦権力肥大の問題であった。それは、全国禁酒法によって連邦政府権力が不当に拡大し、本来立入るべきでない個々の市民の習慣や自由、州・地方の自治等の領域を侵害し、このため社会全体に法秩序そのものへの不信が生じた、と主張した。他の反禁酒法組織には、1923年に結成された中庸同盟 (Moderation League)、1929年結成の全国禁酒改革女性同盟 (Women's Organization for National Prohibition Reform)、1930年に始まった改革協会 (Crusaders) 等がある<sup>22)</sup>。

第4に、これらの組織的な力に加えて、禁酒法評価を支えた社会全体の価値観の変化と大恐慌が、憲法修正18条を廃止する上で重要な役割を果たした。禁酒法施行期は、本格的な大量生産・大量消費の開幕期に当たり、いまや需要の充足でなく、需要の喚起が時代の要請となった。需要創出の専門職として登場した広告業者は、人がより自由に、より魅力的になるためには消費せねばならぬ、と説いた。大量消費・欲望解放の価値観は、都市化の一層の進展、移民社会の成熟と相まって、アメリカ生活の理想に関する今一つの論点の変化をもたらした。その論点とは、特定の価値観に立つ社会生活の管理から、あらゆる画一的管理からの解放への移行である。禁酒法は、この意味からも排撃されねばならなかった。また、大恐慌後の1932年の公聴会での発言の中で、フィオレロ・ラガーディア (Fiorello LaGuardia) 下院議員は、禁酒法に反対する理由について次のように明確に述べていた。「この(禁酒法廃止)法案がわれわれの前に提出された理由は、第1に歳入の増加の必要性が大きいこと、第2に禁酒の実施が完全に失敗したこと、第3にアメリカの大衆の態度が変化したことである。」下院のウェイズ・ミーンズ委員会で1932年12月に始まった公聴会でも、醸造業の再生によって創出される職業——醸造業者の利害と密接な利害を持った製造業者、ビール醸造業者、モルト栽培者、ホップ栽培者など——について多くの証言がなされた。醸造業者自体もいくつかの行動を起こし、例えば

## 禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年

アンホイザー・ブッシュ社の社長オーガスト・A・ブッシュ（August A. Busch）は、すべての議員に手紙を送り、彼らに重量で少なくとも3.2%のアルコールを含むビールの製造と販売を認めるように要請した。全米醸造業者組合 USBA の代表者は議会の委員会に出席し、彼らの利益について訴えた。

要するに全国禁酒法は、下層大衆の節酒達成という成果のうえで、禁酒法倫理の基盤をなした禁欲・自己抑制が大量消費時代にはかえって悪徳と解され、一方において、大量消費・欲望解放の価値観が都市化の一層の進展と相まって促進され、他方において、連邦権力による画一的社会管理への反発によって、かつかかる世論動向を反中央権力の主張によって動員した AAPA の活発なプロパガンダ活動により、大恐慌を機に廃止に迫込まれたのである<sup>23</sup>。

最終的には1932年6月29日、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日に施行されたのである<sup>24</sup>。

### 4. 禁酒法に対するビール醸造業者の対応

ビール醸造業者が禁酒法によって事業活動を停止されたとき、彼らは存続するためになんらかの方法を見出さなければならなかった。とりわけ、全国的な規模で経営を行っていた醸造業者は、継続企業としてその道を経済分野に求めたが、以下では、特に禁酒法時代に重点をおきながら、

全国的な大規模ビール醸造業者の1つであったパブスト・ブリューイング社 (Pabst Brewing Company) の事例を取上げる。

パブスト社は、巨大で古いアメリカのビール醸造会社の1つであったが、同社は1844年に設立され、1860年代から第2次大戦終了時まで、アメリカのビール産業における指導的地位を維持してきた。パブスト社の歴史は、次の4つの時期に分けて考えることができる。すなわち第1期は、パートナーシップとして企業が設立された時から1873年に株式会社となった時期、第2期は、1873年から1919年の禁酒法制定までの時期、第3期は禁酒法施行下の13年間で、ビールと関係ない新しい事業に進出した時期、そして1933年以後の第4期は、モーター・トラックやビール缶のようないくつかの流通・包装革命によって、ビール会社がますます全国市場制覇に向けて拡張した時期である<sup>25)</sup>。

#### (1) パブスト・ブリューイング社の設立前史 (1844—1873年)

パブスト・ブリューイング社となったビール醸造事業は、ドイツからの移民ジェイコブ・ベスト (Jacob Best) と彼の4人の息子ジェイコブ・ジュニア、チャールズ、フィリップ、ローレンツが、1844年にミルウォーキに設立したベスト社 (Best and Company) を嚆矢とする。当初、ウィスキーの生産と販売がベスト社の事業の中心であったが、その後同社は、エール・ビール、黒ビール、ラガー・ビール、ライムギ製ウィスキー、コーン・ウィスキーなど、様々なアルコール飲料を製造・販売するようになった。1853年にジェイコブ・ベストが引退の後には、息子のフィリップ・ベスト (Phillip Best, 社名も Phillip Best-Empire Brewery として新たなパートナーシップ会社としてスタート) が跡を継ぎ、彼が中心となって事業の積極的な拡大を始めた<sup>26)</sup>。

図表1および図表2は、1850年と1860年のミルウォーキにおけるビール事業の概要を示したものであり、図表3は、1866—1872年のミルウォーキにおける主要ビール会社の生産量を示したものである。これによって、年

禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年

図表1 ミルウォーキにおけるビール事業の概要（1850年）

会社名	資本金	生産量 (バレル)	売上高	従業員数	平均月額賃
R. G. Owens .....	\$12,000	4,000	\$20,000	9	\$225
John Braun .....	3,000	4,000	18,000	5	70
L & A Blossom .....	14,000	3,900	11,350	12	180
<b>Best &amp; Co.</b> .....	7,400	2,500	11,250	4	62
Henry Bevering.....	2,000	1,500	6,750	5	100
Best & Fine .....	4,220	1,200	5,400	2	200
Stols & Schuder .....	2,000	1,000	2,800	3	75
Henry Nunnemacher ...	3,000	800	3,600	3	50
Aleizt .....	1,500	600	2,400	3	40
John Engleheart .....	2,000	520	2,362	4	80
W. L. Hopkins (beer and soda).....	1,000	3,000	1,125	6	64
Taylor & Bros. (small beer) .....	800	33,333	1,000	不明	不明

(出所) T. C. Cochran edit., *The Pabst Brewing Company*, p. 27.

に 300 バレル程度のビールを生産していた小企業ベスト社が次第に生産量を拡大し、キャプテン・パブスト (Frederick Pabst は元船長であったことから一般にそう呼ばれ、1862年5月にフィリップの娘マリアと結婚) が義父の事業に参加した1864年 (同年に社名が Phillip Best and Company と変更) までに、同社の生産量は4,895バレルまでに増大し、ついに1869年には、ベスト社がミルウォーキ最大のビール会社に発展した様子が明らかである。1866年にフィリップ・ベスト (彼は1869年に死去) が事業から引退し、同じ年、バーバリアからの移民エミール・シャンダイン (Emil Schndein) が、マリアの妹エリザベスと結婚してフィリップ・ベスト社の事業に参加した。次いで1873年3月13日、資本金30万ドルによるフィリップ・ベスト・ブリューイング社 (Phillip Best Brewing Company) がウィスコンシン州ミルウォーキで株式会社として改組・設立され、キャプテン・パブストが社長、エミール・シャンダインが副社長、会社創立者の息子の一人チャールズ・ベストが総務部長として就任した<sup>27)</sup>。

禁酒運動対ビール醸造業者, 1919—1933年

図表2 ミルウォーキにおけるビール事業の概要 (1860年)

会社名	資本金	生産量 (バレル)	売上高	従業員数	平均月額賃
C. T. Melms .....	\$60,000	15,000	\$30,000	10	\$250
Valentin Blatz .....	50,000	8,000	32,000	8	240
<b>Phillp Best-Empire Brewery</b> .....	50,000	7,270	37,900	8	200
Joseph Schlitz .....	30,000	7,500	36,500	6	180
J. G. Sand .....	60,000	5,000	40,000	11	350
Stoltz & Schnider.....	20,000	4,500	18,000	6	144
Bast & Clingler.....	4,000	3,000	15,000	4	90
Richard G. Owens .....	10,000	2,000	12,000	8	200
Meyer & Co.....	20,000	2,000	10,000	4	100
Johann Lenne .....	2,000	800	4,000	3	75
Bosch & Buol .....	1,500	700	3,500	3	50
Peter Gerstner .....	5,000	700	3,500	3	70
Calgeer & Co. ....	1,200	600	3,000	2	50
Charles Gopfel .....	5,000	600	3,000	3	75
John P. Englehardt .....	7,000	520	2,080	2	36
Otto Zwictusch.....	不明	500	3,000	2	40
Weber & Peck .....	3,000	500	2,500	2	50
Simon Meister .....	不明	450	1,850	2	50
Schwartz & Co. ....	200	450	1,200	2	40
Philipp Altpeter .....	1,000	400	2,000	2	50

(出所) T. C. Cochran edit., *op. cit.*, p. 54.

図表3 ミルウォーキにおける主要ビール会社の生産量 (1866—1872年)

単位: バレル

会社名	1866年	1867年	1869年5月— 1870年5月	1871年	1872年
<b>Best</b> .....	14,139	18,078	23,507	65,000	94,000
Blatz .....	18,139	18,244	18,383	34,000	41,224
Melms.....	11,737	13,157	8,542	不明	不明
Falk.....	5,468	5,546	5,574	7,000	12,050
Schlitz.....	3,882	5,580	7,181	12,000	32,000
Miller .....	1,606	不明	3,292	5,000	8,702
Obermann .....	1,416	不明	1,545	2,000	3,959

(出所) T. C. Cochran edit., *op. cit.*, p. 56.

禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年

(2) パブスト・ブリューイング社の設立と発展（1873—1919年）

1888年11月25日に、フィリップ・ベスト・ブリューイング社の副社長エミール・シャンダインがドイツを旅行中に死去した。彼の死去とともに、取締役会は会社に対するパブスト社長の貢献を長く銘記するため、社名をキャプテン・パブストにちなんで変更することを決定した。かくして1889年3月18日、パブスト・ブリューイング社（Pabst Brewing Company）が資本金400万ドルの株式会社として正式に発足し、キャプテン・フレデリック・パブストが社長、シャダイン婦人が副社長、パブストの息子グスタフ・パブスト（Gustav Pabst）が総務部長に就任した<sup>28）</sup>。

ビールがまだ樽で売られている時、ビン詰ビールは初期のビール産業において高い注目を集めていた。ビンが最初に使われた頃、1882年にパブスト社（前フィリップ・ベスト・ブリューイング社）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・ビールを求めた

図表4 アメリカ主要ビール会社の生産量（1895年）

単位：バレル

<b>Pabst Brewing Co., Milwaukee, Wisconsin</b> .....	900,000—1,000,000
Anheuser-Busch Brewing Assn., St. Louis, Missouri.....	700,000— 800,000
Joseph Schlitz Brewing Co., Milwaukee, Wisconsin .....	600,000— 700,000
George Ehret, New York, New York .....	500,000— 600,000
Ballantine & Co., Newark, New Jersey .....	500,000— 600,000
Bernheimer & Schmid, New York, New York.....	400,000— 500,000
Val. Blatz Brewing Co., Milwaukee, Wisconsin .....	350,000— 400,000
Wm. J. Lemp Brewing Co., St. Louis, Missouri .....	300,000— 350,000
Conrad Seipp Brewing Co., Chicago, Illinois.....	250,000— 300,000
Frank Jones Brewing Co., Portsmouth, New Hampshire ...	250,000— 300,000
Peter Doelger, New York, New York.....	250,000— 300,000
Ruppert, New York, New York .....	250,000— 300,000
James, Everard, New York, New York .....	250,000— 300,000
Christian Moerlein Brewing Co., Cincinnati, Ohio .....	250,000— 300,000
Bergner & Engel, Philadelphia, Pennsylvania .....	250,000— 300,000
Bartholomay Brewing Co., Rochester, New York .....	250,000— 300,000

（出所） T. C. Cochran edit., *op. cit.*, p. 74.

禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年

図表5 パブスト社における純利益と純資産の推移（1873—1918年）

年次	純利益	純資産		年次	純利益	純資産
		資本金	剰余金			
1873	\$188,108	\$300,000	\$488,108	1894	\$1,100,497	\$11,106,782
1874	17,559	300,000	517,500	1895	1,019,492	11,126,274
1875	38,850	300,000	542,101	1896	1,002,224	11,128,497
1876	182,614	300,000	745,941	1897	862,088	11,890,585
1877	147,071	300,000	865,545	1898	653,801	11,544,387
1878	58,619	300,000	924,165	1899	829,090	12,381,584
1879	175,643	300,000	1,099,812	1900	801,165	12,982,749
1880	188,957	300,000	1,268,391	1901	706,566	13,489,314
1881	314,643	300,000	1,557,196	1902	718,042	14,132,264
1882	310,400	300,000	1,597,416	1903	778,465	14,810,729
1883	389,960	300,000	2,067,708	1904	724,756	14,986,749
1884	396,951	2,000,000	666,036	1905	782,392	15,392,501
1885	545,258	2,000,000	1,211,294	1906	1,114,743	11,408,527
1886	502,599	2,000,000	1,213,893	1907	921,710	11,881,325
1887	606,504	2,000,000	1,520,397	1908	521,372	12,017,058
1888	571,291	2,000,000	1,891,688	1909	943,480	12,489,738
1889	941,520	4,000,000	941,520	1910	1,093,090	12,939,708
1890	1,560,254	4,000,000	2,101,774	1911	999,244	13,117,359
1891	1,186,931	4,000,000	3,088,705	1912	548,995	12,929,847
1892	1,132,380	4,000,000	6,001,269	1913	880,899	13,231,367
1893	1,455,016	10,000,000	1,456,285	1914	555,189	13,388,636
				1915	370,563	13,214,322
				1916	705,429	13,001,316
				1917	392,499	12,838,897
				1918	271,472	12,464,496

(出所) T. C. Cochran edit., *op. cit.*, p. 84 と p. 183 より作成。

が、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年にコロンビア万博でそれがトップ賞を獲得したので、ブルー・リボン（“Blue Ribbon”）は1895年からパブスト社の主力ビールの公式名と

禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年

図表 6 全米とパブスト社におけるビール販売量の推移（1873—1919年）

単位：バレル

年次	パブスト社 販売量	全米販売量	年次	パブスト社 販売量	全米販売量
1873	100,028	8,910,824	1894	1,003,487	30,834,674
1874	114,162	8,880,830	1895	955,149	31,044,305
1875	115,649	8,743,745	1896	867,435	33,139,141
1876	120,951	9,159,676	1897	806,548	31,841,362
1877	120,732	9,074,306	1898	794,606	36,682,838
1878	156,041	9,473,361	1899	856,600	33,836,651
1879	213,285	10,270,353	1900	863,973	36,381,035
1880	272,477	12,346,077	1901	898,252	37,478,297
1881	324,269	13,237,701	1902	889,347	47,449,750
1882	371,302	15,680,678	1903	946,404	46,654,823
1883	376,530	16,426,050	1904	904,134	48,208,132
1884	378,519	17,573,723	1905	875,681	49,459,540
1885	385,234	17,747,006	1906	1,014,699	54,651,637
1886	440,423	19,157,613	1907	1,086,140	58,546,111
1887	460,200	21,387,412	1908	933,269	58,747,680
1888	500,216	22,829,203	1909	904,459	56,303,497
1889	585,299	23,235,864	1910	1,021,711	59,485,117
1890	700,232	25,494,798	1911	1,033,514	63,216,851
1891	790,290	28,192,328	1912	942,165	62,108,633
1892	908,346	29,431,498	1913	935,699	65,245,544
1893	1,084,051	31,962,743	1914	876,190	66,105,445
			1915	735,098	59,746,701
			1916	827,597	58,583,781
			1917	849,846	60,729,785
			1918	694,013	50,174,796
			1919	494,614	30,546,418

(出所) T. C. Cochran edit., *op. cit.*, p. 87 と p. 180 より作成。

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り、図表 4 に見るように、1895年に同社は、アンホイザー・ブッシュ社、シュリッツ社を抜いて全米第 1 位のビール会社となった<sup>29)</sup>。

ビールの成功が明白となったので、キャプテン・パブストは他の事業に

も関係するようになった。彼はミルウォーキ商業会議所のメンバーとなった1865年以来、市の問題に関与し、1871—1877年まで彼はミルウォーキ河川委員の一人であったし、ウィスコンシン投身者救援委員会の創立メンバーの一人であった。1890年に彼は、ミルウォーキ&ウォウワトサ内燃鉄道会社の設立を援助し、その間、ウォウワトサとブルックフィールド町カルホン・ロードに2つの牧畜農場を持っていた。またキャプテン・パブストは、事務所、劇場、ホテル、レストラン等の不動産にも投資し、パブストのレストランは、ミルウォーキのみならず全国にパブスト・ビールを販売するのに貢献した。彼は芸術や教育の支援にも関心を持ち、ミルウォーキ音楽協会のメンバーでもあった。彼の企業者として、また文化的・社会的事業者としての成功によって、ミルウォーキにおける1890年代は「パブストの10年」(“Pabst Decade”)といわれている<sup>30)</sup>。

キャプテン・パブストは1904年1月1日に死去し、二人の息子グスタフ・パブスト(社長)とフレッド・パブスト(Fred Pabst, 副社長。但し、フレッドは翌1905年に副社長を辞任し、その後1921年にパブスト社の社長として復帰するまでの15年間、農業事業に従事)がビール事業を引継いだ。なお、図表5は、パブスト社の1873—1918年における純利益と純資産の推移を示し、図表6は、1873—1919年における全米とパブスト社のビール販売量の推移を示したものである。これによって、この期間におけるパブスト社の順調な拡大の様子と、同時に、第1次大戦以後は、ビール事業自体も次第に厳しい時代を迎えつつあったことが理解できる<sup>31)</sup>。

### (3) 禁酒法に対するパブスト・ブリューイング社の対応(1919—1933年)

禁酒運動に対するビール醸造業者の対応の遅れについては既に指摘したが、パブスト・ブリューイング社の社長グスタフ・パブストは、1911年の年次報告書の中で、「禁酒運動は色あせた」と述べていた。しかし、反酒場連盟 ASL などの積極的活動により、1905—1913年に禁酒法制定の動きは

急速に活発化し、既に1906年までに13の州がローカル・オプション（自治体選択）による部分禁酒地区を有し、3州が全面禁酒となり、その後、9つの州が1914年と1915年に禁酒州として追加された。こうした事態に至り、ようやく1916年の会議で、同年、全米醸造業者組合 USBA の所長に就任したばかりのグスタフ・パブストは、彼の最初の演説の中で、状況の厳しさと全国的な禁酒法制定の危険を予想して、会員に次のように述べていた<sup>32)</sup>。

彼らの大多数は礼儀正しく法を遵守しているので、酒場の状況は大幅に改善されている。しかし、過去の伝統が、克服するのが難しい衝撃によって酒場への反対運動を助長している。……あらゆる経験や法律から推論するかぎり、アルコールの合法的輸送の禁止は、非規制の製造や広範な販売を制約し、また実際の飲酒の害悪を削減する可能性を除去するばかりでなく、飲酒は悪と規定してしまう法律によって取替えられることを意味する。

パブストの予想通り、その後1919年10月にボルステッド法が議会を通過し、これによって0.5%のアルコールを含むすべての飲料の製造と販売が禁止された。15万の卸売や小売についてはともかく、工場と設備をもって行動する無数のビール会社についてはどうなるのか。彼らは他の製品に転換できるか、または彼らは売却されねばならないのか。禁酒法執行期間におけるパブスト・ブリューイング社の戦略と成果の解明が、以下での主たる関心である<sup>33)</sup>。

#### ① 新会社の設立と新経営者の登場

1919年末までに、パブスト・ブリューイング社は過去の成果によってすばらしい財務状況にあり、最悪の事態に備えた。手元の現金は63万4,000ドル、市場性ある有価証券は41万7,000ドル、その他の有価証券は121万3,000ドル、受取手形は127万9,000ドル、棚卸資産は約100万ドルであった。以上の450万ドル以上の流動資産に対して、会社は流動負債を34万5,000ドルしか持たず、長期社債が124万6,000ドルで、将来の事業開始のための自

己資金は十分に整っていた<sup>34)</sup>。

しかし、暗い側面もあった。ビール会社がアルコールぬきの飲料を製造して事業基盤を確立するためには、既に強力な会社によって独占され、競争的となった新しい市場への侵入を必要とする。会社が20%の損失にとどまらず清算されるのではないか、実験が危険ではないか等に関して、株主の何人かに重大な疑いがあった。しかし、4世代にわたって続いた家族に備っていた古い従業員や事業に強い信頼を持っていたグスタフ・パブスト社長は、ビール会社を閉鎖することを希望しなかった。新しい製品の開発とは別に、事業継続の決定は、酒場やレストランの清算、新しい企業の管理形態についての問題を生んだ。これらの問題を解決するために、1920年12月に2つの会社が設立された。生産業務を担当するパブスト社 (Pabst Corporation) と、工場・設備以外の資産を管理したり清算するパブスト不動産会社 (Pabst Realty Company) である。パブスト・ブリューイング社は、その時点で清算された。同社の工場と設備は、新会社パブスト社の額面株式 100 ドルの 5 万株と交換され、パブスト・ブリューイング社以外の資産は、無額面株式4,000株との交換でパブスト不動産会社に委譲された。パブスト社の受取った資産の帳簿価格は約57万ドル、パブスト不動産会社の新しい資産の帳簿価格は約41万ドルで、両社の資産価格が低いのは、不動産の約20万ドルが既に1919年と1920年に売却されていたこと、手取り金がパブスト・ブリューイング社の株主に対する清算配当で支払われていたという事実による<sup>35)</sup>。

グスタフ・パブストが生産会社の社長、ヘンリー・ダニシェフスキーが副社長、ヘンリー・スタークが総務部長と財務部長を兼務した。新しい経営陣は、理想的な適材適所ではなかった。ヘンリー・スタークは60歳で健康を害していたし、ヘンリー・ダニシェフスキーは不動産の専門家で、生産や販売の問題に未経験であった。グスタフ・パブストは醸造事業のあらゆる面に長い経験を持っていたが、彼の主要な関心は生産で、会社が今直

面している新しいタイプのマーケティング問題に個人的経験は乏しかった。これらの困難に加えて、スタークが1921年3月14日に死去したため、マーシュ・リフリゲータ・サービス社のH・W・マーシュが総務部長兼財務部長となった。いずれにしてもパブスト社は、最適な最高経営者の確保が目下の急務であった。

しかし、新しい製品の製造と販売の両面に経験のある一人の経営者がいたので、会社は落胆していなかった。その経営者とは、フレッド・パブスト (Ferd Pabst) である。彼は、苦境にある家業のかじ取りをするため、15年以上の農業経営から1921年に事業経営にもどってきた。かくして、グスタフ・パブストは1921年12月23日にパブスト社の社長を辞任し、彼とヘンリー・ダニシェフスキーは不動産事業に専念した。これによって、新しい製品の生産と販売がフレッド・パブストにまかされた。彼は、マーシュ・カンパニーからのH・W・マーシュ、およびヒューゴ・クウェンマイスターらの協力を得て新しい組織を作った。マーシュは生産会社パブスト社の副社長となり、クウェンマイスターは財務部長となった。その他、それぞれの分野に長い経験を持つ広告管理者のF・H・スクイエアと、フレッド・パブストより唯一の高齢者で全研究所の責任者アルフレッド・J・シェドラー博士らが、その後の会社の発展に大きく貢献した<sup>36)</sup>。

## ② 新製品の開発

1925年からのパブスト社の利益は、同社の製造技術や販売力、全般的な企業の成長に基づく新製品開発の結果である。1919年以来、4つの明白なコースが会社に開かれていた。それらは、①ビールに近いものを含むソフト・ドリンク、②薬用・パン製造・家庭使用のためのモルト・エキスやシロップ、③チーズや他の加工食品の製造、そして④ミルウォーキの大産業の1つである機械製造のような全く新しい分野に転換することであった<sup>37)</sup>。

第1に、パブスト社は、コンチネンタル・エンジニアリング社からガソ

リン・エンジンの揚弁を回転させる器具の製造の排他的権利を獲得するため、2万5,000ドルを投資した。パブスト社の子会社としてアメリカン・ロータティング・バルブ社がミルウォーキに設立され、醸造事業の建物のなかに工場が造られた。ほとんどすべての自動車会社がこの種の器具を使用せねばならなかったため、市場は巨大であった。しかし、参入は商業的に成功せず、1924年にさらなる発展は放棄された。次いでフレッド・パブスト社が、継ぎ目のないパイプ接続の特許「ニップル」(“nipples”)の製造に参入した。1922年に、この会社の株式が10万ドルでパブスト社に売却され、1929年までに、この子会社は全部で約9,690ドルの純利益を上げた。その年、ニップル・パイプを製造していた会社フランク・ワイダーマン社の株式がパブスト社に移され、同社は解体された。金属製造のこれらの実験は、巨大ビール会社が新しい状況に対応するため、あらゆる可能性に挑戦していた典型を示すものであった。

第2は、会社の伝統や経験にもっと近接していた、ビールに近い強壯剤やモルト・シロップの製造であった。これらは、ビール醸造の古い仕事の多くを永続させたが、すべての新しい飲料は、醸造の全ての能力やボトリング能力の25%以上を利用できなかった。ビールに近いものやモルト・シロップは、単なる古いパブスト・ビールそのもので、それは超濃厚な麦芽汁で醸造され、約1%のアルコールを獲得するまで通常低温でゆっくりと発酵され、そして法定の0.5%限度までアルコールを下げるために薄めたものである。後にこの工程は、正規の3~4%のビールを醸造する工程に変更された。当初モルト・シロップは、パンや薬品会社が主たる顧客であったが、需要は醸造会社の数に比べて小規模であった。モルト・シロップの多様化の可能性を求めた2年間の実験の後、蒸発工程の後で醸造と濃縮のときにホップが追加され、シロップは急速に広範な市場を確保したホームメードの飲料での使用に適するものとなった。モルト・シロップの評判が増加したので、パブスト社はこの製品の質を開発する方針をとり、

標準的なブルー・ラベルのモルト・シロップに高級ビールと同様の意味を示す新しいブラック・ラベル (Black Label) をつけた。このブラック・ラベルに加えて、自分自身の商標でそれを缶詰にしたりビン詰めにするディラーのために、ラベル付きのモルト・シロップとラベルが付かないものが製造された。パプスト社のミルウォーキにおける競争会社であるシュリッツ、ブラッツ、ミラー、ゲテルマン、クリーム・シティ等の各社も、モルト・シロップ、ビールに近いもの、その両者を製造した。シュリッツ社のようないくつかの巨大会社も他の製品を製造したが、モルト・シロップはこの期間に営業し続けたほとんどのビール会社の主力製品となった。

第3に、ジンジャエールや種々のフルーツ・シロップのような禁酒法時代の飲料が、ビールに近いものやモルト・シロップと同じ販路で販売された。それらがまた相対的に安定していたのは、砂糖が多く含まれていたこと、温暖な期間に冷却しないでビンや陶器で輸送や貯蔵ができたからである。こうした観点から、種々の飲料は、ビールに近いものやモルト・シロップの事業を拡大し、それらの注文だけでは不適當な運搬量を満たす援助をした。その一方で、小規模なビンに入ったジンジャエールやクリームソーダは量に対して価格が高いため、鉄道による輸送が有効であることはなかった。これらの製品に特化した会社は、大量の輸送集中、ローカル・センターでの炭酸注入やボトリングによってのみ利益のある全国販売が可能であった。フレッド・パプストは、この後者の開発を実施する準備はしなかったが、賛否両論を検討して、ソフト・ドリンク事業の拡大を決定した。1923年5月31日にパプスト社は、4万5,000ドルでシェボイガン飲料会社から同社の資産、暖簾、商標、調合法、生産工程を購入し、ジンジャエール、クリームソーダ、他のソフト・ドリンクやシロップの生産を引き受けた。

パプスト社が進出した第4の主要製品で、モルト・シロップと同様に重要なものは加工チーズであった。他のビール会社は、モルト・シロップと

同様に穀物飲料，ソフト・ドリンク，キャンデー，機械生産に転換したが，パブスト社はチーズの大規模生産を開始した唯一の会社であった。これは，フレッド・パブストが良質チーズの開発に個人的関心をもっていた結果である。彼は，ミルウォーキの西方30マイルのオコノモウオーク湖に彼の資産で設立したパブスト・ホルスタイン・ファームズ（Pabst Holstein Farms）として知られる会社を通じて，チーズ製造に数年間の経験があった。シェドラー博士と研究所スタッフの協力で，同社の製造工程は，チーズ製造で通常は消却されていた凝縮した牛乳を再処理するために開発され，その結果，混合物を殺菌し，旧スタイルのチーズより少量でパッケージされ，より滋養があって長もちする加工チーズができた。フレッド・パブストが彼のホルスタイン・ファームズの設備を醸造会社に売却した1923年12月に，古い冷凍工場（冷凍発酵所と貯蔵所）は，チーズの工場と倉庫に転換された。この部門の従業員は1925年12月の33人から1926年12月の128人，翌3月までに176人に増加した。パブスト社のチーズは，次の3つのブランド名で販売されていた。(1)アメリカン，ブリック，ピメント，スイス，リンバーガ低温殺菌のローフ・チーズを含むパブスト・ワンダー・プロセス・チーズ，(2)パブスト・エトと呼ばれる高級の新しいチーズ，(3)ブローカーを通じて大量のチーズとして販売される低温殺菌されたパッケージ・チーズである。このうち，品質を強調するパブスト社の伝統を維持しながら，年代ものの輸入されたシェダー・チーズを一部混入してあるパブスト・エトは，半ポンドでパッケージされるか別々に小さくラップされ，主要なチーズ製品として力を入れられた。1930年10月31日までに，チーズの販売はパブスト・エトが907万2,800ポンド，ローフ・チーズが350万2,200ポンド，パッケージ・チーズが122万3,370ポンドとなっていた。しかし，これらのチーズ生産における問題点は，特許権使用料の支払に対する追加費用の負担が大きかったことである。1927年2月25日にウィスコンシン東部地区のアメリカ地方裁判所は，他のすべての製造会社が，クラフ

禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年

ト社に対するチーズ生産と保存に関する基本特許料の支払を支持する決定を行っていた。パプスト社が自発的に意図していた製造費用の一層の追加は、標準的な品質を越える同社の考えによるもので、パプスト社のチーズは競争者のものより長く日時がたっており、その結果、在庫費用はさらに高くなった。

以上の4つの主要製品の生産のほかに、フレッド・パプストは、他にも

図表7 パプスト社における各製品事業部別の売上高・費用・利益（1926—1929年）

	1926年	1927年	1928年	1929年
チーズ事業部				
パプスト・エト	\$ 7,345	\$ 14,393	\$ 32,828	\$256,781
加工チーズ	107,858	68,869	61,897	101,591
モルト・シロップ事業部				
ブラック・ラベル	—	65,832	15,812	40,839
その他のラベルとバラ売り	346,844	287,380	230,728	105,575
飲料事業部				
穀物飲料	17,536	46,025	63,336	114,181
強壯剤（アルコール度 2～0.5%）	88,408	23,946	12,133	8,558
炭酸飲料と天然水アルテシア	—	—	—	25,532
全製品売上高合計	236,413	144,992	134,643	274,836
特許権使用料	87,643	78,407	94,860	99,834
臨時収益	21,773	23,296	16,444	22,197
臨時損失	75,153	36,158	46,331	196,783
超過設備費	20,523	20,463	19,230	21,073
税引前総費用	250,154	190,074	180,387	179,012
連邦所得税	33,450	20,637	20,077	23,826
州所得税	19,269	10,860	9,523	15,068
純利益	197,435	158,577	150,786	140,118
剰余金追加（1月1日）	11,317	186,327	338,435	483,069
剰余金取崩し	2,094	6,469	6,152	8,558
配当金	—	—	—	86,274
剰余金総額	\$186,327	\$338,435	\$483,069	\$538,354

（出所） T. C. Cochran edit., *op. cit.*, p. 337.

新製品の開発に注目していた。実験が、砂糖の一種である果糖についてなされたが、コストが商業的成功のために十分引下げられなかった。農業部門はその後も同様の実験を継続したが、果糖の価格はまだ依然として高価であった。ビール会社の深い井戸からの水は、アルテンア・ウォータというブランドでビン詰めされたが、井戸の掘削や拡大が困難であったため、この実験はまた放棄された。あらゆる飲料製造業務や大規模にチーズを生産しても、醸造設備のすべてを活用することはできず、したがって床スペースの約半分は他社に賃貸しされた。これが毎年7万5,000ドルから10万ドルの利益をもたらし、他にもいくつかの製品が実験されたが、禁酒法の期間、賃貸しはその最大の収入源でもあった。

なお、図表7は、1926—1929年までの各製品別の売上高・費用・利益等を、参考までに示したものである<sup>38)</sup>。

### ③ マーケティング問題

新製品のマーケティングは、ビールの販売とは異なった問題を提示した。各主要な新製品が異なったタイプの販路に販売されたので、別々の販売組織を必要としたからである。ビールに近いものやソフト・ドリンクは、ビアセールスマンが慣れていたホテルやレストランのほか、ドラック・ストアやドリンク・スタンドの提供者に販売された。しかし、各製品ごとの売上が小規模であったので、少数の支店、少数の営業所、少数のセールスマンによって全国市場をカバーする必要があった。禁酒法以前からの40余りの支店のうち、約6つのパブスト支店のみが存続した。既に指摘したように、運送後の利益幅はこれらの製品について小さかったので、地方の競争を戦うことは難しかった。またモルト・シロップは、ソフト・ドリンクや食品マーケットのいずれにも関係していない仲介業者、卸売業者、ポトラーの特別のグループに販売された。チーズ製品は、雑貨や食料品を供給し、あるいはパブスト社の強力な全国競争業者であるクラフト社やボーデン社のチーズを既に扱っている他の地方流通業者を通じて販売された<sup>39)</sup>。

それぞれの市場における巨大な専門的競争業者に対抗する必要があったため、パブスト社の主要な管理問題は有能な販売管理者を確保することであった。ビール販売で訓練された人を再教育することは難しかったため、新しい人が3つの新部門を統合するために雇用された。またビールは、地方の競争状況によって左右される割引ベースで販売されていたが、新製品には、一定量に対する単一の全国的価格が重要であることが明らかになった。1926年にパブスト社の取締役会は、「価格引下げ，特別の割引や値引は必要ない」と明言していたが、これ以後、売上高に基づいた固定割引が通常のこととなった。

マーケティングにおける最も重要な変化は、1924年のチーズ部門の追加と、大規模な販売キャンペーンの開始とともに起こった。その時までには小規模売上に対応していた販売支出が、その最初の年に3倍になった。販売スタッフは150%に増加し、本社要員は2倍になった。同年6月18日にパブスト販売会社(Pabst Sales Company)が、会社がいろいろな州に建設せねばならないチーズ貯蔵所に割当てられる州外の会社資産に対する地方税を回避するために建設された。この拡張における200万ドル近い投資のリスクは1924年末までに十分正当化され、1925年末には、業務からの粗利益は1923年の250%増となり、製造からの純利益があったのはそれが禁酒法以来の最初の年となった。

1925年を通じて、高級チーズのパブスト・エトに対する巨大な広告キャンペーンが展開された。8月12日にパブスト社は、ニューヨークとブルックリンの市電に1年間の展示広告をするため、ニューヨーク市の市電広告会社(Street Railways Advertising Co.)と4万ドルの契約を結んだ。9月2日に、主要なウェスト・コースト・シティにおける2万4,000ドルのビルボードと新聞キャンペーンがクロバイン・ピーターソン・ダンロップ・ヤンググリーン社と取決められた。1926年には窓口がさらに広げられ、追加的な銀行信用が100万ドルに達して、販路の拡大が一層可能になった。広範

## 禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年

な地方広告が，すぐれた製品であるパブスト・エトに対して，クローバン・ピーターソン・ダンロップ・ヤンググリーン社を通じて引続き展開された。6月から11月にかけて，主要な中西部諸都市における「生き残り広告」のために2万1,000ドル消費することを代理店は要求したが，これは，同地区において販売されるパッケージ・チーズ1ダース当たり15セントの支出に相当した。次いで，11月に始まったシカゴ市場のための特別の3カ月のキャンペーン，さらにアメリカン・ウィークリー，サタデイ・イブニング・ポスト，リバティ，プログレッシブ・グローサ，チェイン・ストア・エイジ，その他種々の新聞における12月から1月の広告に引継がれ，この販売促進のための総費用は10万ドルとなった。

1927年の広告キャンペーンは，前年をさらに凌駕した。チーズ広告だけで，チーズ部門の長としてカナダ・ドライ・ジンジャエール社から最近就任したマーケティングの専門家であるW・R・バターソンの指揮の下，年間総額30万ドル，つまり販売されるパブスト・エト1ダース当たり15セント費やすことを取締役会は決定した。チーズの売上は，この広告戦略にうまく対応した。1927年にパブスト・エトとバルク・チーズは初めて利益を示したし，ローフ・チーズの損失は減ったので，チーズ部門全体の損失は約5万ドルとなった。市場の高度な競争的性格と，パブスト社のキャンペーンがまだ3年であるという事実を考えるとかなりの成果で，次の年，損失はさらに約2万5,000ドルに減少した。モルト・シロップの広告については，追加の5万ドルが，この部門の広告マネジャーのジョセフ・ドリベンの監督の下で消費された。会社の主要な利益源であったモルト・シロップの場合は，広告は比較的的非効率であった。シロップ部門の利益は，主に全国ないし地方での競争の増加により，1926年の34万7,000ドルから1928年の21万5,000ドルへと徐々に減少した。

1929年10月と11月の大恐慌期にもかかわらず，モルト・シロップだけで50万ドル以上，全ての製品の合計で102万8,000ドルの広告キャンペーンが

## 禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年

各地で行われた。地方紙のフル・ページ広告が、チーズやモルト・シロップの新しい市場開拓のために使われた。セールスマンや販売部門の給料は、1929年の23万2,000ドルから1930年の58万7,000ドルに増加した。パブスト社が以前シロップ事業に使わなかった小売業者救済が合計で12万2,000ドルとなり、これは、パブスト・ブリューイング社が試みたいずれの規模より大きかった。また、パブスト・ペップ・セールス・ブースター（Pabst-Pep Sales Booster）という月刊新聞も、販売要員の効率と熱意を刺激するために1930年半ばからスタートした。1930年が相対的な不況であることを考えると、市場はこれらの販売努力にうまく応えた。純売上高は988万ドルに達し、モルト・シロップの売上は、パブスト社とピューリタン社（1930年1月にパブスト社が買収した Puritan Malt Extract Co.）の合計で1929年のそれを28万1,000ドル越えた。これら2社に対する販売費は1929年より70万ドル増加し、1万1,000ドルの純損失となったが、繁栄が期待されるので良い投資であったといえる。

1931年に会社は再び、市場を拡張すべきか削減すべきかの決定をせまられた。ジャーナリストや経済学者が1931年の早期回復を予想していたので、パブスト社の経営者は積極策を迫った。ピューリタン社の買収がモルト・シロップの売上を増加している間に、チーズの売上はマーケティングの困難により採算点以下であった。大都市以外で、会社が販売していた配給業者の多くは競争業者の代理業者で、これはコストがかかり、トラブルの原因であった。パブスト社は、チーズ販売専用の販売組織を作ることは考えておらず、その一部は、1930年にジェネラル・フーズ販売会社のマーケティング設備の拡張を通じてなされた。ジェネラル・フーズ社は、パブスト社のチーズ製品に対して700の地方ワゴンを提供し、同時に、ジェネラル・フーズ社が新しい巨大組織を支援するという販売契約を結んだ。4年間の契約にサインし、それは1931年1月1日から実施され、パブスト社はワゴン・ディストリビューション・ルートの維持と、ウィンド・

禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年

図表8 パプスト社における販売費の推移

(1921—1924年)

	1921年	1922年	1923年	1924年
販売員給料と手数料	\$39,189	\$30,120	\$41,120	\$110,542
販売員募集と訓練費	24,580	14,888	21,469	42,541
行商人・集金人賃金，手数料，諸経費	36,901	16,626	10,668	4,694
仲介業者(ウィルソン社)経費	—	—	—	31,850
支店販売費と営業費	65,819	8,435	—	16,007
大都市販売部門経費	—	—	8,232	6,287
全販売部門経費	—	—	7,613	26,156
不良貸付	—	—	—	16,344
広告費	25,882	6,480	26,083	71,817
看板・展示費	17,142	1,173	6,486	—
見本経費	955	316	1,582	11,528
モルト・シロップ特別経費	1,223	1,986	—	—
貯蔵在庫費	—	—	9,920	31,217
運送費	33,909	3,054	12,450	70,428
その他の経費	5,656	1,026	2,344	17,105
合計	\$251,256	\$84,104	\$147,967	\$456,516

(1929—1931年)

	1929年	1930年	1931年
販売員給料と手数料	\$232,270	\$587,436	\$513,156
販売員募集と訓練費	145,407	152,971	295,008
仲介業者手数料	47,650	92,586	38,160
旅費	—	236,945	48,350
支店販売費と営業費	13,796	43,488	12,568
不良貸付	28,842	40,871	84,504
広告費用	358,506	1,028,184	778,349
展示経費	7,028	14,205	—
見本経費	56,282	45,505	35,127
報償・授賞による販売促進費	—	50,152	42,896
展示販売経費	2,779	9,281	18,262
小売業者救済	—	122,472	96,646
無料商品	73,843	83,812	—
慈善事業部経費	12,676	—	—
共同販売	—	10,485	—
損傷費	19,820	53,933	129,347
電話・電信費	8,001	21,247	46,240
運送費	32,918	—	(郵便費を含む)
都市配達費	32,074	27,362	45,520
貯蔵費	9,395	21,256	20,356
その他の経費	35,026	60,830	29,532
合計	\$1,116,313	\$2,703,021	\$2,234,021

(出所) T. C. Cochran edit., *op. cit.*, p. 342 と p. 348 より作成。

禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年

ディスプレイ，広告媒体，デモンストレーションのサービスを保証された。パブスト社は次いで，販売されるパブスト・エト1ダース当たり10セントを広告に消費することに同意した。これによって，地方のディストリビュータを援助するためにパブスト販売会社によって設立されたチーズ倉庫を廃棄することになり，パブスト販売会社もその役割を終わった。

図表8は，1921—1924年と1929—1931年の販売費の推移を示し，図表9は，1928—1932年の各製品部門ごとの売上高推移を示したものである。1931年のパブスト社の純売上高694万ドルは，1930年を除く禁酒法時代の最高であったが，内容はあまり良くなかった。チーズや穀物飲料の総売上高は前年より200万ドル低下し，それはこの部門の業務による51万7,000ドルの純損失となり，モルト・シロップの売上高は120万ドル低下し，6万3,000ドルの利益のみを示した。売上高より価格の急激な低下が，両部門の不振の原因である。不況が激しかったので価格は費用より早く下がり，一方，費用の多くは以前の契約によって固定されたからである<sup>40</sup>。

④ 財務的な拡大

図表10は，1921—1932年におけるパブスト社の全般的な財務状況を示したものである。まず，運転資本の欠如が1920年代初頭の同社にとって深刻な事態であったことが分かる。普通株式に対する配当と事業会社からの不動産の40万ドルをこえる分離を弁済するパブスト・ブリュイング社の支

図表9 パブスト社における各製品事業部別の売上高推移（1928—1932年）

	1928年	1929年	1930年	1931年	1932年
チー ズ 部 門	\$4,650,500	\$4,711,079	\$5,156,263	\$3,150,092	\$1,168,508
モルト・シロップ部門	1,985,958	1,250,135	4,976,501	3,738,101	2,434,091
飲 料 部 門	299,375	732,624	671,351	706,699	313,663
全事業部売上高合計	\$6,935,833	\$6,693,838	\$10,804,115	\$7,594,892	\$3,916,262
運 送 費	372,985	437,823	923,898	654,975	353,766
純 売 上 高	\$6,562,848	\$6,256,015	\$9,880,217	\$6,939,917	\$3,562,496

(出所) T. C. Cochran edit., *op. cit.*, p. 351.

禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年

図表10 パブスト社における全般的

	1921年	1922年	1923年	1924年	1925年
資本金	\$3,670,700	\$2,891,800	\$2,963,800	\$2,946,800	\$2,877,400
剰余金	139,633	154,094	129,441	241,350	13,500
配当金	—	—	—	—	—
流動資産	869,237	1,297,693	2,104,983	1,774,621	1,617,625
繰延負債	—	200,000	830,000	685,000	190,000
第一次抵当権付社債	—	—	—	—	—
営業利益	73,548	219,346	221,588	492,053	774,847
営業外利益(賃貸料を含む)	288,824	164,582	185,963	171,343	334,678
販売費	251,256	84,104	147,967	456,516	530,122
一般管理費	132,735	145,921	178,902	175,965	192,634
特別費用控除前損益	21,708	153,003	80,682	140,427	386,770
特別費用	117,925	289,998	107,641	150,229	158,922
純損益	139,633	136,094	26,959	119,313	227,849

(出所) T. C. Cochran edit., *op. cit.*, p. 331 と p. 350 より作成。

出は、旧会社の資産の3分の2から調達された。さらに株主は彼らの株式を売却し続け、それが部外者の手に渡るより、フレッド社長や会社はそれらを購入した。既存のパブスト社の株主に対してこの株式の一部ないし全てを売却する努力がなされたが、1922年の市場の低迷で取得希望者は少なく、8,000株式は金庫に残った。これは残存した株式の価値を増加したが、会社の運転資金の枯渇を招いた<sup>41)</sup>。

こうした状況は1923年12月に終了し、その時フレッド・パブストは、パブスト・ホルスタイン・ファームズのチーズ部門を70万4,775ドルでパブスト社に売却し、その見返りに5年以上の手形を受取った。事業活動は新しい製品の開始によって次の年に多大の営業費増を示したので、棚卸資産は手形の支払のために縮小された。1923年と1924年に、会社の財務状況は最低の不振を示しているが、好転する兆候はあった。1925年に、販売活動の努力により22万7,849.33ドルの利益となり、次の年、追加的運転資本のために100万ドルの銀行からの借金を交渉するまでに業績が好転した。少

禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年

財務状況の推移（1921—1932年）

1926年	1927年	1928年	1929年	1930年	1931年	1932年
\$2,875,700	\$2,875,700	\$2,875,700	\$2,872,900	\$2,872,800	\$2,872,800	\$2,872,800
660,522	813,537	947,870	983,658	874,380	261,655	481,576
—	—	—	86,274	3,000	—	—
2,848,867	3,086,032	2,925,533	2,599,874	3,369,176	2,075,581	1,944,504
139,994	113,915	80,000	60,000	197,912	643,956	1,187,973
—	1,500,000	1,500,000	1,349,000	1,200,000	1,050,000	898,000
1,541,043	1,833,322	1,394,201	1,636,300	3,216,621	2,075,422	1,206,040
129,800	109,943	159,577	192,525	161,980	147,929	58,481
1,000,000 (見積り)	1,348,923	956,486	1,116,313	2,703,021	2,334,021	904,841
236,218 (見積り)	276,297	287,815	291,047	425,856	296,291	156,991
434,605	317,646	299,507	421,465	249,724	306,961	202,688
227,277	158,094	148,721	334,500	360,792	297,513	162,767
207,328	159,552	160,757	86,965	111,068	604,474	139,921

なくとも、主要な問題であった運転資本不足は解決したのである<sup>42)</sup>。

予算と会計の新しい方法は、1926年の販売キャンペーンを計画した時に導入された。重要な町や都市のまわりの各地域が、製品ごとに別々に調査された。セールスマンは、広告や販売促進の費用に対応して、どれくらいの売上増加が期待されるかの見積りについて質問された。大学で訓練を受けた会計人R・C・ジーマーマンの監督の下、販売費会計の制度が導入され、コストや収益を多くの製品や地域ごとに配分することによって、強いところと弱いところが正確に判定された。こうして1926年に、特別費用控除前の利益は43万5,000ドルに達し、それはビール醸造の古い時代を思い出させるものであった。特別税のための補助金を設定したり、未利用設備の販売によるかなりの帳簿上の損失を差し引いても、純利益は以前より大きく、ビール業務による20世紀の平均に匹敵した。

会社はまた、事業拡張で急激に増大した短期の負債の大半を返済するために、1927年初頭に150万ドルの社債を発行して財務状況を改善した。

## 禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年

ファースト・ウィスコンシン・ナショナル・バンクを中心とする金融集団は、パブスト社をまだ非常にリスクのある会社と判断していた。しかし銀行は、パブスト社の建物を400—500万ドルの価値を持つと判定し、パブスト社によってその時使用されていない古いスペースの半分を賃貸しするならば、毎年20万ドルの利益をもたらすと算定した。したがって銀行は、1930年3月1日までに年間15万ドルで満期となる5.5%の第1次抵当権付き社債を引き受けることとなった。

1928—1929年までに、会社は新しい事業分野の基礎を確立した。毎年600万ドル以上の売上高はビール事業の戦前の平均に匹敵し、資本と剰余金の合計は約380万ドルにのぼり、総計83万2,000ドルの純利益は1925—1929年の5年間で稼いだ。平均すると4.5%である。業務は新しい非常に競争的な事業で、しかも法の厳しい監視の下で始まったので、パブスト社の経営者を満足させる成果であった。

事業は全体としてうまくいっていたが、困難もあった。当初から加工食品とソフト・ドリンクは、ビール醸造事業より利益幅が小さかった。1929年に受取った純売上高625万6,000ドルのうち、原材料だけで379万2,000ドル、直接製造費が462万2,000ドルで、それは売上の73.85%であった。この意味するところは、ビール時代に販売費・管理費・すべての他の費用を含む総費用の割合が売上高に対し平均で60%以下であったのに比較すると、配当や利益のために残っているのは26.15%ということになる。パブスト社の製造費は、伝統的に品質に固執したので競争業者の2倍となり、会社は品質の低下を考えなかったため、コスト引下げの唯一の道は売上増であった。

1930—1931年の不況期は、生産費と給料が削減され、在庫は最小限に押えられ、広告に細心の注意がなされた。ジェネラル・フーズ社との販売契約の中止は、利益の無い支出の削減に導き、パブスト社に10万ドルの現金支出を可能とした。その結果は奇跡となった。1932年の最初の7カ月です

すべての3部門が利益を示し、そして会社は合計14万ドルの純利益を上げた。広告を削減したり価格を引下げたが、純売上収益は毎年610万ドルの割合となり、会社は不況を切り抜けることができた。

1932年半ばまでに、ボルステッド法の修正とビール製造の合法化の動きが、大統領選挙の結果とは無関係に活発になってきた。その結果、それまで事業を継続してきたすべてのビール会社が、本来の仕事への復帰を考えていた。パブスト社のフレッド・パブストも、禁酒法廃止に備えて大規模な醸造業務再開の準備を進め、2つの会社の合併を指示した。1つは1932年11月、プレミア・モルト・プロダクト社とパブスト社の合併で、プレミア社は巨大なビール会社でなかったし全国的に著名ではなかったが、適正な運転資金、巨大な販売要員、多くの支店、技術者で投資家のハリー・パルスタイン (Harris Perlstein. 1933年にパブスト社社長に就任) を長とする有能な経営者グループを持っていた。もう1つは、1933年3月にプレミア・モルト・プロダクト・セールス社を合併してプレミア・パブスト・セールス社 (Premier-Pabst Sales Co.) としたことである<sup>43)</sup>。

⑤ 労働問題

最後に、禁酒法時代におけるパブスト社の労働問題について簡単に概観

図表11 パブスト社における製品事業部別の工場従業員数 (1924—1932年)

	1924年 6月15日	1929年 6月15日	1932年 6月15日
Brewhouse and Cellars .....	19	36	50
Engineering Department.....	10	11	12
Boiler Room .....	13	11	10
Syrups and Canning Departments .....	5	11	19
Cheese Department.....	88	144	96
Malthouse .....	...	...	28
Bottle House.....	64	93	88
Miscellaneous .....	34	75	62
Total .....	233	381	365

(出所) T. C. Cochran edit., *op. cit.*, p. 338.

しておこう。図表11は，1924年，1929年，1932年の同社工場における製品事業部別従業員数（運転手，行商人，都市地区販売員，輸送担当者を除く）の推移を示したものである。この期間，パブスト社の従業員数は大幅に減ったが，フレッド・パブストは会社従業員全体の福祉に関心があり，彼はまた長年，ミルウォーキ郡市協会の執行メンバーであったし，彼の時間の多くを黒人の助成に割いていた<sup>44</sup>。

ボトル工場で必要とされる労働者の数が小さいことが主な理由で，パブスト社の新製品に基づく事業活動は，本物のビールを醸造するのに使われる従業員の半分以上を必要としなかった。1919年の後半から1920年の初頭の間，工場長は一般に社内に留まったが，ビールに近いものやモルト・シロップの将来が不確実と感じた多くの古い従業員が他の産業に転出していった。そこでビール会社は，1920年と1921年に全米醸造労働者全国組合（International Union of United Brewery Workmen）と1年の契約を結び，インフレがピークに達した1920年5月に労働者にとって必要な高い賃金水準を提示し，新しい業務をカバーするための人員確保に努力した。しかし間もなく1922年春までに，ミルウォーキ醸造業者は，賃金引下げとオープン・ショップ（労働組合員以外の労働者をも雇用する工場）を受入れるように組合に強要することを決定した。これは，ミルウォーキ従業員組合が，第1次大戦以後に他の都市がクローズド・ショップ（雇用契約を結んでいる労働組合員以外のものは雇わない工場）の活発な運動を展開した形態を真似て，彼らは醸造業者にこうした方向に従うことを強制し，ミルウォーキを完全なクローズド・ショップの都市にすることを促進しようとしたこと，だが国は深刻な不況にあり，醸造業者も新しい製品を販売する努力で資金を失っていたことによる。パブスト社も，1920年，1921年，1922年に大きな損失を示し，さらに醸造労働者は，禁酒法以前のベテランの職場を主に若い従業員が占め，経営者はこれらの新参者に対して同じ様な責任を感じていなかった。かくしてミルウォーキ醸造業者と醸造組合の5つの地区の交渉の

## 禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年

決裂が1922年4月に起こり，組合契約にサインしたブラッツ社を除き，ミルウォーキ醸造業のすべてでストライキが起こった。全国組合執行委員会は，パブスト，シュリッツ，ミラー，ジェントルマン，クリーム・シティ，ミルウォーキ・ウォウケジャ・エージェンシーの各社を組合労働者に不公平な会社としてリストし，一方，ブラッツ，インデペンデント，プレミア・モルツ・プロダクト社（1932年にパブスト社と合併），アンホイザー・ブッシュ販売会社，バレンタイン，エブリングの各社を，公平な会社と規定した。しかし，ストライキ中にもかかわらずパブスト社は，1923年と1924年に，一般的好景気によって1922年より損失が少なかったし，1925年には禁酒法期間で最高の利益をあげることができた。

フレッド・パブストが1926年初頭まで躊躇している間に，1925年半ばに，競争者以上の利益を得るためにシュリッツ社とクリーム・シティ社が組合契約にサインし，こうしたシュリッツ社の行動が統一戦線を破棄して，他の醸造業者も組合とクローズド・ショップ契約に入ることを再び強制された。かくして1926年4月1日に実行された2年の契約によって，ミルウォーキ醸造業者においてクローズド・ショップが一般に認められ，雇用者は組合メンバーを雇用したり解雇する完全な権限を持つと同時に，組合によっていかなる労働者も供給されない時，臨時的な認可カードが非組合労働者に認められることになった。さらに，1日8時間労働，強制的な仲裁裁定，無数の福祉条項等も含まれており，婦人・火夫・技術者を除く全ての完全な資格をもった労働者の賃金は，1週44時間に対して29ドルから31ドル，ボトル工場のみで雇用されている婦人は20ドル，火夫は33ドル，技術者は36ドルと規定された。一般に低下しつつあった業界組合の期間において，こうした労働契約は，労働者の視点から非常に前進した満足のいく同意であった。例えば賃金率は，1926年の第2の4半期に対して，製造業における熟練ないし半熟練の労働者について，1週44時間による基本的週給は31.27ドルであったから全国産業委員会の評価以下であったが，

## 禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年

平均の時間給は65セント高かった。また、雇用者と組合のそれぞれから2人の代表と、もし必要なら外部から選ばれた5人の委員による強制的な仲裁裁定は、アメリカの労働組合の歴史においては初めての規定であった。この形態の契約の採用以後、ミルウォーキー醸造業者において組合員によるストライキは全く行われなくなったのである。

### (4) ビール醸造の復活と全国市場制覇の展開（1933—1946年）

禁酒法が急速に進展する以前の1911—1914年までに、3,300万の人々はすべてのアルコールの販売が自治体選択によって規制されていた地域に住み、1,300万から1,400万の人々は絶対禁酒の州に住んでいた。1933年の禁酒法廃止によってビール醸造が復活し、ビールに対する自治体選択は2,170万の人口をもつ地域のみでなされ、まもなくその多くが廃止され、絶対禁酒州の人口は800万人くらいに減少した。新しい時代の1944年頃までに、ビールを全面的に禁止する州はなくなり、かくして醸造業者の市場は以前よりはるかに拡大した。その一方で、新しい技術革新や経済的発展が、巨大ビール会社に未曾有の市場拡大を可能とした。モーター・トラックが中距離都市への供給を容易にし、パブスト社がパイオニアとなって使用した金属釜が木製釜より優れていることが証明され、醸造業者の数は1914年の1,400社から1934年の700社に減少した<sup>45)</sup>。

広告利用の増大、家庭消費の増大傾向は、巨大ビール会社が大衆に対して継続して製品を供給できることを可能にした。パブスト社は、1934年と1935年に広告に年間約200万ドルを投資し、1934年に同社は、ビール会社のなかで新聞広告利用のトップとなり、競争業者のアンホイザー・ブッシュ社より77%多くスペースを利用していた。1935年に他の醸造業者はパブスト社に追随して新聞広告支出を増加したが、パブスト社のスペースのトップは変わらなかった。ベン・バーニのラジオ・ショウは、火曜日夜の東部標準時間の9時から30分間、全国のラジオ・プログラムのゴールデン・

禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年

タイムにブルー・リボン・ビールのために続いていたが、週当たり4,000ドルの契約に対してバーニは他の製品を放送しないことに同意した。

しかし、1933年以後のこれらの要因のいずれよりも重要で、企業の観点から醸造業全体の歴史において最も重要な発展の1つは、1935年7月に、パブスト社がビール缶を最初に導入したことである。パブスト社の場合も、地方のビール会社との競争で巨大ビール会社による最大の不利益は、輸送費であった。そこで、ビール缶は軽量であること、破損のないこと、輸送・貯蔵・冷却が容易で包装や積荷のスペースを効率的に利用できること、しかも回収の必要がないこと等により、この不利益を解消できた。1937年末までに、缶ビールはミルウォーキ市場の10%を占め、それはその後も次第に増加していった。ビールはソフト・ドリンクと違って、ローカル・ボトリングのために凝縮した形態で輸送されないが、最終形態で醸造業者から輸送されなければならない。かくして輸送の進展と缶の出現によって、主要な地方市場が巨大ビール会社に開放され全体の市場は巨大となったので、巨大企業の発展が少数の全国ビール会社に可能となった。図表12は、1934—1946年の全米におけるビール売上の推移を示したものであるが、ドラフト・ビール（地元会社による生ビール）に代わってパッケージ

図表12 全米におけるビール売上高の推移（1934—1946年）

年次	売上高 (バレル)	全売上高に占めるパッケージ・ビールの割合 (%)	年次	売上高 (バレル)	全売上高に占めるパッケージ・ビールの割合 (%)
1934	32,266,039	31.6	1941	52,799,181	51.7
1935	42,228,831	25.0	1942	60,856,219	56.1
1936	48,759,840	29.5	1943	68,636,434	58.7
1937	55,391,960	38.1	1944	76,969,764	60.8
1938	53,926,018	43.8	1945	79,590,598	65.4
1939	51,816,874	46.2	1946	81,286,821	65.9
1940	53,014,230	49.3			

(出所) T. C. Cochran edit., *op. cit.*, p. 392.

禁酒運動対ビール醸造業者, 1919—1933年

図表13 パブスト社における純資産価値の推移 (1933—1946年)

年次	資本金と 剰余金	減価償却費控 除後の土地・ 建物・機械・ 設備	年次	資本金と 剰余金	減価償却費控 除後の土地・ 建物・機械・ 設備
1933	\$12,666,464	\$8,236,809	1940	\$14,818,987	\$11,669,401
1934	13,478,478	9,224,688	1941	16,119,290	12,720,471
1935	13,920,038	9,129,123	1942	17,370,658	13,315,399
1936	14,436,744	9,719,176	1943	18,698,282	13,587,883
1937	15,181,582	10,432,734	1944	20,198,425	13,890,155
1938	16,655,984	10,885,675	1945	21,067,060	20,786,995
1939	15,173,118	11,313,756	1946	27,258,782	22,972,928

(出所) T. C. Cochran edit., *op. cit.*, p. 375.

・ビール (巨大会社による缶詰め・ビン詰めビール) の全国市場における割合の着実な増加が明らかである。また、1911年のビッグ3 (パブスト, アンホイザー・ブッシュ, シュリッツ) の生産量は総売上高の約7%であったが、1941年にそれは14%となり、それに対応してビール会社の数は、1934年の700社からさらに1943年の500社へと減少した。競争が、経営の良くない非効率なビール会社を削減したからである。

図表13は、1933—1946年までのパブスト社の純資産価値の推移を示したものであるが、1946年のそれは1933年の2倍であった。禁酒法廃止から第2次大戦終了までの期間は、生産・販売・収益の観点からみても、かなりの成功であった。パブスト・ビールの生産は、1933年70万バレル、1934年100万バレル、1936年150万バレル、1941年200万バレル、1942年240万バレル、1946年には業界トップの300万バレル以上であった。全国売上におけるパブスト社の割合は、1935年の2.43%から1936年2.82%、1937年3.05%、1941年3.9%、1946年4.1%へと増加した<sup>46)</sup>。

パブスト社の株式は、それまで同族中心に保持されていたが、いかなる個人も巨大会社の過半数を支配できなくなった。フレッド・パブストと彼の息子は、依然として最大株主であったが事業はもはや同族企業ではなく

禁酒運動対ビール醸造業者，1919—1933年

図表14 パブスト社における従業員数の推移（1878—1901年，1933—1946年）

1878年	187	1891年	596	1934年	1,950
1879	201	1892	639	1935	1,700
1880	235	1893	744	1936	2,100
1881	337	1894	766	1937	2,175
1882	434	1895	742	1938	1,850
1883	398	1896	767	1939	1,875
1884	434	1897	722	1940	2,050
1885	447	1898	683	1941	2,550
1886	451	1899	658	1942	3,225
1887	455	1900	669	1943	3,450
1888	398	1901	724	1944	4,100
1889	404			1945	3,825
1890	495	1933	2,200	1946	5,250

（出所） T. C. Cochran edit., *op. cit.*, p. 402, Appendixes C.

なり，その結果，経営はキャプテン・パブストやフレッド・パブストの時代より専門的で非個人的なものとなった。本社はシカゴにあり，1933年4月1日に，フレッド・パブストに次いでハリー・パルスタイン（Harris Perlstein）が社長，フレッドは副社長に就任した。1938年12月20日に，パブスト社の株主は，社名をパブスト・ブリューイング社（Pabst Brewing Company）に戻すことを決定し，翌1939年2月22日，フレッド・パブストは副社長を辞任し，新会社の取締役会長に任命された。また1946年3月には，フレッド・パブストの息子ルドルフ・パブスト（Rudolf Pabst）が，パブスト・ブリューイング社の副社長となった。

図表14は，パブスト社の1878—1901年と1933—1946年における従業員数の推移を示したものであるが，ミルウォーキ工場における総平均雇用は，特に1934年の908人から1944年の2,248人と急増し，それは生産の増加と戦時中の労働者の効率低下の結果による。従業員の良いモラルを助長するパブスト社の継続した努力によって，一般に同社の労使関係は良好で，例えば1945年3月1日に実行された労使契約は，次のものを含んでいた。常備

の労働組合員が確保できない時、臨時認可カードを兼備したクロズド・ショップ制、雇用と解雇に関する雇用者の権利、勤務の長さや古い従業員との配置転換を基礎にした新しい従業員のレイオフ、病気退職後の復職、同情ストの禁止、雇用者側への組合役員の昇進、8時間と週40時間労働および1時間半のオーバータイム、4週間ごとの勤務交替のローテーション、1年勤務後の1週間の有給休暇、3年勤務後の2週間の有給休暇、労使協議による強制的裁定、組合からの工場長の除外、ほとんどの男性従業員に対して週45.00—49.00ドル、女性に対しては34.50—38.50ドルの賃金などである<sup>47)</sup>。

パブスト社はそのほか、スポーツ・チーム、年次ピクニック、クリスマス・プレゼント、スタッフの忠誠心を刺激する雑誌等を利用した。ブルー・リボン・ニュースが、禁酒法以前のものとは全く異なった性格で、1934年4月にミルウォーキで復活した。取り引きに主に重点を置いていた以前の雑誌に代わって、それは、パブスト製品について時には教育的記事を伴い、シカゴ、ミルウォーキ、ペオリア、後にニューワークでのニュースやイベントに紙面を割いた「工場機関新聞」となった。また1942年12月に会社は、年間2,400ドル以上を支給するサラリーマンのための年金制度をつくった。その年金制度は、社会保証制度を補助するために計画され、会社に20年以上勤務した者に65歳以後、社会保証と合計で給料の30%以上になる年金支出を提供したばかりでなく、5年間以上勤務して退職した者にも死亡年金や退職手当を提供した。1944年に、この制度は5年以上勤務のすべての従業員を含むように修正され、1946年に同一基準で、ホフマン・ベジレージ社（1945年にパブスト社が合併）や他の子会社の従業員も含むように修正された。種々のタイプのグループ保険計画がすべての部門にも導入され、さらに会社は1945年にパブスト・ブリューワリー財団をつくり、1945—1946年に、財団は会社から総額66万6,100ドルを受取り、33万8,600ドルを支出した。

## 5. 結 語

これまで、禁酒運動の展開とそれに対するビール醸造業者の対応について見てきた。禁酒運動は、工業化のもたらした社会秩序の崩壊の中で、革新主義運動の一環として発展した。この運動は、その宗教的背景がプロテスタントであった中産階級者たちによる新しい社会秩序を求める1つの手段であったと考えられるが、たとえそれがいかなる性格のものであれ、その運動はビール醸造業者の存続に脅威であった。

ビール醸造業者は、彼らの政治力を、特に全米醸造業者組合 USBA という業界団体を通じて組織化し始めたが、彼らは状況に対処できなかった。というのは、彼らはアルコール飲料業者の間の利害を調整することができなかったし、その業界団体自体の活動が消極的であったからである。さらに、彼らは一般大衆からの支持も得ることができなかった。禁酒運動は道徳と結びついていたが、ビール醸造業者は、禁酒運動がそうした倫理的背景と客観的・科学的データに基づいたものであることを十分に理解できなかった。彼らはまた、しばしば自分たちが経済分野、たとえば歳入においていかに重要な役割を果たしたのかを主張した。ここに、問題が人々の非経済的側面に密接に結びついているとき、経済的組織の限界がある。要するに、ビール醸造業者は経済組織としての自らの性格のために、禁酒運動に敗北したのである<sup>48)</sup>。

一方、憲法修正18条が成立した後は、禁酒運動の反社会的な効果が明らかになってきた。禁酒法倫理の基盤をなした禁欲・自己抑制は大量消費時代にはかえって悪徳とされ、自由な欲望や画一的な管理社会からの解放の価値観が都市化の進展とともに一層普及し、禁酒法の主張は冷笑以外の反応を引起こさなくなっていた。1920年までに、アメリカは高度の工業化を達成し、人々は都市に住み、利害にもとづく新しい発展した組織で働いていた。コミュニティを主体とする教会への忠誠は、現代的な組織への忠誠

に取って代わられた。その結果，伝統的価値観や組織方法にもとづく禁酒運動の中軸たる反酒場連盟 ASL は，たとえそれがうまく組織され，ビジネスの発展した経営管理手法が導入されていても，その単一政治目的の組織は限界をもっていた。つまり，憲法修正18条が成立した後，その存在理由は明確でなくなってきた。そのため，組織を統一することが難しくなり，組織の指導者たちは分裂し，支持者も減り，資金調達もうまくいけなくなってしまう。こうして，反酒場連盟はその性格ゆえに失敗した<sup>49)</sup>。

全国的なビール醸造業者のようなビッグ・ビジネスは，永続的に発展する可能性を持っている。なぜならば，彼らは経済的で，蓄積した資本・人材・技術を使用するからである。禁酒法時代に，小規模醸造企業が閉鎖を余儀なくされていたのに，大規模ビール醸造会社は，新製品の開発と多角化，既存のマーケティング・システムや流通・包装技術を使って，事業の存続のみならず拡大をはかることができた。彼らの行動様式は，反酒場連盟の道徳に対して経済合理性であった。1920年までには，経済合理性にもとづく組織が，通常の人々の行動に影響を与える主要価値となった。反酒場連盟はその性格のために衰退したが，ビール醸造業者は，その性格のために再生したのである。

注

- 1) Norman H. Clark, *Deliver Us from Evil: An Interpretation of American, Prohibition*, W. W. Norton & Company Inc., 1976, pp. 51-52.
- 2) Jerry Apps, *Breweries of Wisconsin*, The University of Wisconsin Press, 1992, pp. 66-67.
- 3) 鈴木圭介編『アメリカ経済史Ⅱ，1860年代—1920年代』東京大学出版会，1988, pp. 229-230.
- 4) 志邨晃佑「革新主義—禁酒法の位置づけを中心に—」『アメリカ史研究』第7号。
- 5) Jerry Apps, *op. cit.*, pp. 59-60. 1774年に Anthony Benezet によって書かれた小冊子 “*The Mighty Destroyer*” は，強い酒を飲むことに関連した恐ろしい問題を記述した最初のものであり，また1785年に，もっと広く読ま

れた刊行物 “*The Effects of Ardent Spirits on the Human Body and Mind*” が Benjamin Rush によって書かれた。

- 6) Clark Warburton, “A History of Prohibition” in K. Austin Kerr edit., *The Politics of Moral Behavior: Prohibition and Drug Abuse*, Addison-Wesley Publishing Company, pp. 36-37.
- 7) K. Austin Kerr, *Organized for Prohibition: A New History of the Anti-Saloon League*, Yale University Press. 1985, pp. 35-65.
- 8) K. Austin Kerr, *ibid.*, pp. 76-89. 川辺信雄「禁酒運動対醸造業者——組織社会における企業行動——」広島大学総合科学部『地域文化研究』第11巻。
- 9) Norman H. Clark, *op. cit.*, pp. 55-58.
- 10) James H. Timberlake, *Prohibition and the Progressive Movement, 1900-1920*. Cambridge, Mass., 1963, pp. 39-66.
- 11) James H. Timberlake, *ibid.*, pp. 68-70.
- 12) K. Austin Kerr, *op. cit.*, pp. 20-24.
- 13) Stanley Baron, *Brewed in America: A History of Beer and Ale in the United States*, Little Brown and Company, 1962, pp. 213-215. 225.
- 14) Stanley Baron, *ibid.*, pp. 290-291.
- 15) Jerry Apps, *op. cit.*, pp. 67-69.
- 16) Jerry Apps, *ibid.*, pp. 60-62.
- 17) K. Austin Kerr, *op. cit.*, pp. 115-119.
- 18) James H. Timberlake, *op. cit.*, pp. 149-178.
- 19) K. Austin Kerr, *op. cit.*, pp. 222-226.
- 20) J. C. Burnham, “New Perspectives on the Prohibition ‘Experiment’ of the 1920’s” *Journal of Social History*, 2, 1968, p. 60.
- 21) J. C. Burnham, *ibid.*, p. 63.
- 22) K. Austin Kerr, *op. cit.*, pp. 254-274. Stanley Baron, *op. cit.*, pp. 311-321.
- 23) David E. Kivig, *Repealing National Prohibition*, Chicago, 1979, pp. 92-95.
- 24) Jerry Apps, *op. cit.*, pp. 72-76. Norman H. Clark, *op. cit.*, pp. 181-226.
- 25) Thomas C. Cochran edit., *The Pabst Brewing Company: The History of an American Business*, New York University Press, 1948, Preface.
- 26) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, pp. 11-23.
- 27) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, pp. 40-59. 66-69.
- 28) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, pp. 80-83.

禁酒運動対ビール醸造業者, 1919—1933年

- 29) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, pp. 70-74. Jerry Apps, *op. cit.*, pp. 125-127.
- 30) Bruce E. Lynch, *A Guide to the Pabst Mansion*, Wisconsin Heritages, Inc., 1986, pp. 7-9.
- 31) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, pp. 180-188.
- 32) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, p. 319.
- 33) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, pp. 319-324.
- 34) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, p. 325.
- 35) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, pp. 325-326.
- 36) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, pp. 326-328.
- 37) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, pp. 332-336.
- 38) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, p. 336-337.
- 39) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, pp. 340-344.
- 40) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, p. 342. 348. 351.
- 41) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, pp. 344-345.
- 42) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, pp. 329-330.
- 43) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, pp. 347-354.
- 44) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, pp. 337-340.
- 45) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, pp. 366-368.
- 46) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, pp. 386-391. 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. 265.
- 47) Thomas C. Cochran edit., *ibid.*, pp. 382-383.
- 48) Stanley Baron, *op. cit.*, pp. 211-218. 295-307.
- 49) K. Austin Kerr *op. cit.*, pp. 275-283.

[付記] 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。