

フィリップ・モリス社の経営史（創業——1920年代）

——フィリップ・モリス社と「マールボロ」の誕生——

山 口 一 臣

1. 序
2. アメリカにおけるシガレット産業の発展
 - (1) シガレットの登場と急成長
 - (2) タバコ・トラストの成立と解体
 - (3) 「キャメル」革命とビッグ・スリー体制
3. イギリスにおけるシガレット産業の発展
 - (1) シガレットの登場とフィリップ・モリス社の創業
 - (2) 米英シガレット戦争と米英タバコ・トラスト BAT 社の設立
4. フィリップ・モリス社のアメリカ市場への参入
 - (1) アメリカにおけるフィリップ・モリス社の設立経緯
 - (2) 女性喫煙者の増加と女性向け「マールボロ」の発売

1. 序

フィリップ・モリス社 (Philip Morris Cos., Inc.) は、世界最大のタバコ・メーカーの持株会社である。他に、コーヒー、チーズ、加工食肉製品などの北米最大の包装食品メーカーであるクラフト・フーズ (Kraft Foods) 社や、米国シェア 20.7% を占める国内第 2 位のビール醸造会社ミラー・ブリューイング (Miller Brewing) 社などを所有する。年間売上高が 1 億ドルを上回るブランドを、「マールボロ」を含めて 91 持つ。2001 年度における同社の売上構成は、タバコ 61%、食品 33%、ビール 5.5%、金融サービス

0.5%で、海外売上比率は43%である。フィリップ・モリス・USA社は国内タバコ市場シェア50.5%を誇る米国最大手であり、2000年12月には、ナビスコ・ホールディング社(Nabisco Holdings Corp.)の買収も完了した。

このフィリップ・モリス社の過去100年におよぶ歴史を、①フィリップ・モリス社と「マールボロ」の誕生(創業—1920年代)、②躍進と転落(1930—1950年代)、③アメリカにおける「喫煙と健康」論争の激化(1960—1970年代)、④多角化と海外進出の展開(1960—1970年代)、⑤世界企業への道(1980年代)、⑥現状と将来(1990年代—現在)の以上5つに時期区分して解明する。本稿は、この6回シリーズの第1回目である。

本シリーズの基本的な問題意識は、次の2点である。第1は、アメリカのシガレット産業の主な競争業者6社のうち最小だったフィリップ・モリス社が、現在の優位を誇る世界の主導的企業に成長できた諸要因を明らかにすること、第2は、1960年代から激化した「喫煙と健康」論争に対し、フィリップ・モリス社は多角化と海外進出で積極的に対応するが、その結果、世界最大の食品多国籍企業として発展していくプロセスを解明することである。以上の分析によって、国内および国際シガレット産業の歴史的変遷過程、企業買収の成功と失敗、多国籍企業の経営戦略と経営形態、ブランド戦略の国内および国際マーケティングに関する典型的類型などが明らかにされるであろう。

2. アメリカにおけるシガレット産業の発展

(1) シガレットの登場と急成長

フィリップ・モリス社は、もともとイギリスで誕生した会社であるが、その主たる活躍の場はアメリカであった。そこで、アメリカにおけるシガレットの登場とその急成長の様子、および米国シガレット市場の競争状況について、先ず概観しておくことにしよう。

図表1 アメリカにおけるシガレット消費量の推移

年	シガレット消費量 (単位: 1,000 本)
1869	1,750
1874	28,717
1878	165,189
1883	640,019

(出所) 田中富吉著『アメリカたばこの世界進出』(財)たばこ総合研究センター, 1997年, p. 57.

ヨーロッパへ原料葉タバコを輸出していたアメリカにおいて、1860年代でシガレット (Cigarette. 紙巻タバコ) を喫煙していた人は、海外で生活していたアメリカ人か、フランス、イタリア、およびキューバ人などの外国人に限られていた。しかし、トルコ葉によるシガレットがニューヨークの上流階級の嗜好品となり、また南部ヨーロッパから来た人々もトルコ葉タバコの香りに愛着を持っていたので、ニューヨークの製造業者が噛みタバコ (Chewing Tobacco) やスモーキング・タバコ (Smoking Tobacco. パイプ用タバコ) の製造の片手間に、手巻きで需要に応じていた。この手巻きシガレットが発売された後も、パイプ用と兼用で刻みタバコが発売されており、アメリカでは道具を使わず器用に手で巻くのがダンディな男の仕草とされていた。

図表1は、アメリカにおけるシガレット消費量の推移を示したものであるが、1880年代以降の急速な需要増に対応したのがシガレット巻上機の開発であった。シガレットの巻上機械は、1867年のパリ万国博覧会でスシニー (Sushini) 社が公開したものが最初といわれるが、性能は1時間に3,600本 (1分当たり60本) 程度と、まだ低かった。それでも同機は、イギリスのW・D・&H・O・ウィルズ社 (W. D. & H. O. Wills Ltd.) で最初に使用されたという。このほかにも当時、何種類かの巻上機が試作されつつあり、アメリカではベルンハルド・バロン (Bernhard Baron) が1870年頃に優れた巻上機を開発していた。しかし、タバコ産業に最初の革命を起こすこ

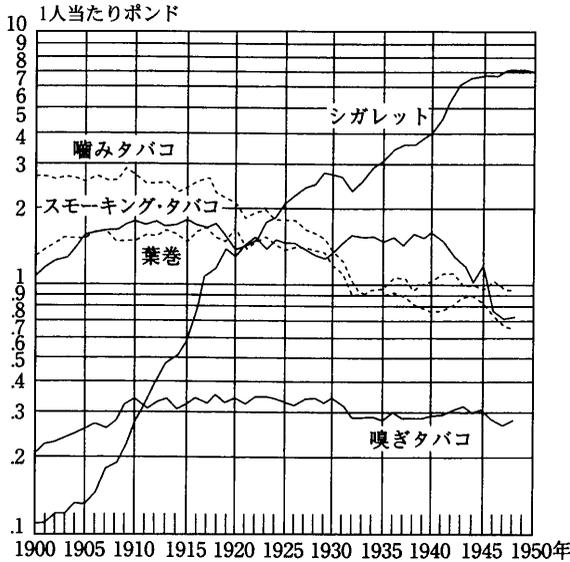
とになった巻上機は、何といっても米国バージニア州の手織物製造業者の息子で、幼いときから機械に興味を持っていたジェームズ・アルバート・ボンサック (James A. Bonsack) の機械であった。ボンサックは、1881年にこの機械の特許を取得したが、最初の機械でも1分間に200本製造することができ、これは、熟練した手巻職人の約50倍の能力があった。

アメリカのタバコ産業にとって、シガレットが本格的な意味を持つようになったのは20世紀に入ってからのことであり、古い話ではない。1900年前後のシガレットは、プラグ (Plug, 板タバコ, 噛みタバコ的一种)、スモーキング・タバコ (パイプ用タバコ)、シガー (Cigar, 葉巻) の下位であり、ようやくスナッフ (Snuff, 嗅ぎタバコ)、Fine Cut Tobacco (刻みタバコ)、Little Cigar (小葉巻) より上位にあるといった状況にあった。したがって、シガレットはまだ1900年には、葉タバコ総消費量の3.4%、タバコ消費税の6.7%、全タバコ販売額の4.1%を占めるに過ぎなかった。

シガレット消費量の劇的な成長は20世紀の10年代以降からであり、「キャメル」革命と称される新商品革命、激しい広告宣伝合戦、といったタバコ産業内の経営努力が、所得水準の向上、急激な都市化、二次にわたる世界大戦、女性喫煙の増加といった社会的・経済的背景と相俟ったため、その消費量は爆発的に増加した。アメリカにおける一人当たりのタバコ消費量の推移 (1900-1948年) を示した図表2に見るように、特に第一次大戦後のシガレットの成長は急激で、シガレットがスモーキング・タバコやシガーを抜き去ってトップに躍り出るのは、アメリカでも1923年のことであった。しかし、それから後のシガレットの伸びは止まるところを知らず、他を圧倒し、タバコの大量消費時代を到来させたのである。

その結果、1950年にシガレットは、葉タバコ総消費量の79.7%、タバコ消費税の93.0%、全タバコ販売額の80.3%を占めるまでに急成長した。アメリカではその後、1960年頃には板タバコやスナッフはほとんど姿を消し、シガーやスモーキング・タバコも僅かなシェアを占めるだけとなっ

図表2 アメリカにおける1人当たりのタバコ消費量（1900—1948年）



(出所) Richard B. Tennant. *The American Cigarette Industry—A Study in Economic Analysis and Public Policy*, Yale Univ. Press, 1950, p. 127.

た。こうしたシガレット一辺倒の状態は、近代社会が齎したものであることは間違いない。何事につけてもスピードが要求されるストレスの多い機能第一主義の社会にあつては、生活の中でのリラクゼーションには、手軽に一服できるシガレットが最も適した喫煙形態であることが証明されたものといえよう。「モダンタイムス」がモダンなタバコを欲していたのである。

(2) タバコ・トラストの成立と解体

① タバコ・トラストの成立と発展

急成長をとげたシガレットは、最初、トルコ葉を原料としていたため、原料を入手することに有利な通関手続港のあったニューヨークなどいくつ

かの都市に限られていた。1880年代の初期になると、原料がバージニア葉に切り換えられたことに伴い、葉タバコ産地の南部においても盛んに製造されるようになり、バージニア州リッチモンドのアレン&ジンター社 (Allen & Ginter)、ニューヨーク州ロチェスターのウイリアム・S・キンボール社 (William S. Kimball & Co.)、同州のキニー・タバコ社 (Kinney Tobacco Co.) およびグッドウィン社 (Goodwin & Co.) が主要メーカーとなっていた。この4つの会社だけで、アメリカのシガレット生産量の80%を占めていた。

このようなシガレット産業の生成期に一人の新しい競争者が登場し、わずか10年の間に産業全体を支配するに至った。ほかでもない、ジェイムズ・ブキャナン・デューク (James Buchanan Duke) である。彼の会社ワシントン・デューク・サンズ社 (Washington Duke Sons & Co.) は、それまでスモッキング・タバコだけを作っていたが、1881年にシガレット事業への進出を決意した。この業界の後発者であったJ・B・デュークは、次々に新しい改革を行い、シガレット事業における主導的なイノベーターとして活躍するが、その第1は、ボンサック機械の積極的な採用であった。1884年にJ・B・デュークは、率先して自分の工場に2台のボンサック巻上機を据付け、手巻きに代わる機械でシガレットを量産するメリットをいち早く享受した。

第2に、他のシガレット会社は、葉タバコの大部分をタバコ・ブローカーを通して購入し、これらのブローカーが競売所で葉タバコを農家から買付け、それを自家倉庫で乾燥・貯蔵し、シガレット製造業者に再販売していた。これに対してデューク社では、直営の購買部門を設置して農家から直接購入し、また倉庫保管施設も設置して、原料コストの削減に努力した。第3に、同社のシガレットは、1883年3月の物品税引下げ (1,000本当たり1.75ドルから0.5ドルへ) に先んじて、標準価格10本入り1箱当たり10セントに対し半額の5セントで販売されたため、デュークの製品は市場ではた

ちまち低価格品としての評判を得た。こうして、その年の9ヵ月間で3,000万本を売上げ、これによって最初の勝利を得ることができた。

第4に、J・B・デュークは製造コストおよび価格問題に続いてパッケージにも注意を向け、それまでの「突出し式小箱」にかえて、1886年に「スライド・アンド・シェル・ボックス」(slide-and-shell box)を考案して好評を博し、1889年にはこれを作る機械を完成させた。第5に、彼は国内・国外のシガレット販売および流通においても、中間商人を排除する努力を行なった。シガレット製造業者たちは、その当初から、自社で雇った巡回セールスマンを通してジョバー (jobber. 独立卸売商) に製品を販売し、そのジョバーが、最終消費者にシガレットを販売する多数の小売業者に製品を流通させていた。しかし、その一方で、最大の都市市場では直営の流通センターが組織され、デューク社でも、1884年にJ・B・デューク自身がニューヨークに営業事務所を設立し、小売業者の注文取りに直接奔走していた。

そして最後に、J・B・デュークは大量広告のキャンペーンにも積極的に、多額の広告費が同社の「キャメオ」「クロス・カット」「デューク・ベスト」などのブランドの宣伝に使われ、新聞広告やビル・ボードの利用、パッケージの中に封入されたクーポン券や女優の写真によっても消費者を誘引した。こうして同社は、1885年にパートナーシップから資本金25万ドルの株式会社に改組され、**図表3**に見るように、1889年までにはアメリカ最大のシガレット製造会社となることができたのである。

同時に、いわばシガレットという製品サイクルからすればまさに初期の段階にあっただにもかかわらず、このデューク社を筆頭に残る4社、合わせて5社によって91%強の売上高シェアが確保され、高度な集中 (すなわち寡占構造) が実現していたことに注意せねばならない。この5大会社は1890年1月に合併して、資本金2,500万ドルの新会社アメリカン・タバコ社 (American Tobacco Company) をニュージャージー州法の下で設立し、

図表 3 5大製造会社のシガレット売上高 (1889年)

	売上高 (単位：100万本)	シェア (%)
W. Duke Sons & Co.	834	34.6
Allen & Ginter	517	21.4
Kinney Tobacco Co.	432	17.9
William S. Kimball & Co.	237	9.8
Goodwin & Co.	168	7.0
All Others	225	9.3
全 国 売 上 高	2,413	100.0

(出所) R. B. Tennant, *op. cit.*, pp. 24-25.

J・B・デュークが初代社長に就任した。この会社はその後、反競争的な戦略を次々と採用したため、のちに「タバコ・トラスト」(Tobacco Trust)と呼ばれるようになった。

アメリカン・タバコ社は1894年以降、シガレット以外の他のタバコ分野へも事業を拡張し、葉巻を除いてすべてのタバコ製品分野で支配権を握るようになった。そのやり方は、極めて攻撃的であり、ダンピング攻勢をかけたり、大々的な広告宣伝を用いて相手企業を窮地に追い込んで、最終的には買収するというものであった。買収された主なメーカーには、プラグ(板タバコ)の主力企業であるリゲット・アンド・マイヤーズ社(Liggett and Myers Tobacco Company)やR・J・レイノルズ社(R. J. Reynolds Tobacco Company)、既に時代遅れとなっていたスナッフ(嗅ぎタバコ)のP・ロリラード社(P. Lorillard and Company)等が含まれる。アメリカン・タバコ社は、同様の方法によってスモーキング・タバコおよび細切タバコの分野においても買収を進め、1909年までに86の会社が「タバコ・トラスト」のメンバーとなっていた。その結果、図表4に見るように、「タバコ・トラスト」のアメリカにおける各タバコ製品の生産量シェアは膨大なものとなり、ますますその独占的性格を強めていった。

図表4 タバコ・トラストの製品別生産高比率 (1890—1910年)

年	板タバコ (%)	スモーキング・タバコ (%)	細切タバコ (%)	嗅ぎタバコ (%)	シガレット (%)	小型葉巻 (%)	葉巻 (%)
1890		7.9					
91	2.7	18.0	3.3	3.6	88.9		
92	3.5	21.9	4.1	4.0	87.9		
93	5.9	21.7	4.7	4.7	85.3		
94	5.6	20.6	4.3	3.4	86.5		
95	12.4	22.5	4.3	3.9	87.3		
96	20.1	20.7	4.5	5.6	83.4		
97	20.9	22.7	4.6	4.8	80.0		
98	23.0	26.9	6.0	6.1	88.3	48.7	2.2
99	56.3	54.3	48.5	32.4	94.7	54.7	4.0
1900	62.0	59.2	50.5	78.0	92.7	60.6	4.8
01	67.7	57.8	48.1	80.2	89.9	73.3	10.9
02	71.2	66.3	73.7	85.9	84.6	71.8	14.3
03	76.9	67.1	77.6	89.4	83.9	67.9	16.4
04	78.2	69.2	80.4	90.6	87.7	79.2	13.9
05	80.7	68.7	81.7	93.8	84.7	78.3	13.3
06	81.8	70.6	80.9	96.0	82.5	81.3	14.7
07	80.5	72.4	81.4	95.7	81.7	90.8	14.5
08	81.9	73.6	79.2	95.7	81.8	88.7	13.0
09	83.3	75.3	80.1	96.1	83.6	89.0	13.1
10	84.9	76.2	79.7	96.5	86.1	91.4	14.4

(出所) Henry R. Seager & Charles A. Gulick, Jr., *Trust and Corporation Problems*, Harper & Brothers. 1929, p. 163.

② タバコ・トラストの解体

「タバコ・トラスト」の成立は、アメリカにおける最初の独占禁止法であるシャーマン法 (Sherman Law) の制定と時期的に相前後するもので、「タバコ・トラスト」と独禁法との間でそれ以降いくつかの衝突がみられたことを考えると、奇しき因縁といわざるを得ない。

アメリカン・タバコ社と反トラスト法との抗争は、両者が共に萌芽期にあった1890年頃から始まり、これに対して葉タバコ業者、タバコ製品配

フィリップ・モリス社の経営史

給業者、没落させられた競争会社、それに一般大衆から大きな関心が寄せられていた。多くの州当局も、早くからこの問題を取上げていたがすべて失敗に帰したため、1907年7月に連邦政府が訴訟を提出し、最高裁は司法長官 G・W・ウィッカーシャム (George W. Wickersham) の指揮の下に1911年11月、アメリカン・タバコ社とそのすべての子会社に対してシャーマン法第1条(取引制限を内容とする共同行為の禁止規定)および第2条(独占行為の禁止規定)の違反判決を下した。裁判所によって言い渡された判決の骨子は、「アメリカン・タバコ社は存続させるが、新たにリゲット&マイヤーズ社と P・ロリラード社を独立させる。また、R・J・レイノルズ社をアメリカン・タバコ社の支配から解放する」というものであった。

これによって、「タバコ・トラスト」の資産と事業は16の後継企業に分割配分されたが、アメリカン・タバコ社が所有していた製品とブランドは、その工場とともに、**図表5**のように、主として後継企業4社の手中に帰した。すなわち、9,840万ドルの資産を引き継いではるかに小規模となった

図表5 解体命令による後継企業各社の国内タバコ別勢力割合

	アメリカン・タバコ社	リゲット・アンド・マイヤーズ社	R・J・レイノルズ社	P・ロリラード社	その他	計
数量による						
シガレット	37.1	27.8	—	15.3	19.8	100.0
スモーキング・タバコ	33.1	20.1	2.7	22.8	21.4	100.0
板タバコ	25.3	33.8	18.1	3.7	19.0	100.0
細切タバコ	9.9	41.6	—	27.8	20.6	100.0
葉巻	6.1	—	—	5.7	86.6	100.0
小型葉巻	15.4	43.8	—	33.8	7.0	100.0
嗅ぎタバコ	—	—	—	—	100.0	100.0
価格による						
シガレット	33.2	21.0	—	26.0	19.8	100.0

(出所) R. B. Tennant, *op. cit.*, p. 61.

アメリカン・タバコ社、6,740万ドルの資産を持つ新会社リゲット・アンド・マイヤーズ社、4,760万ドルの資産を持つ同じく新会社のP・ロリラード社、および板タバコとスモーキング・タバコのみを引き継いだR・J・レイノルズ社である。

トラスト外の利害関係者たちの要求通り、60以上の会社に分割するのではなく、旧「タバコ・トラスト」の名残を持つ数社にしか分割できなかった最高裁の決定は、その後のアメリカ・シガレット産業の構造ならびに行動に重大な影響を与えた。後継企業4社は比較的大規模で、工場や葉タバコ在庫や既存ブランド、それに有能な経営陣を持つ「強力な会社」であった。裁判所が、「活発な競争の中で生き残れるくらいの十分な資本を持ち合わせていない弱体組織」が多数設立されて、破壊的競争を展開するよりは、数社の寡占体制の方が良いと考えたことは明らかである。いずれにしても、この数々の厳しい禁止規定を含む裁判所の決定によって、アメリカン・タバコ社を中心とする「タバコ・トラスト」の独占時代は終了し、以後、主要後継企業間の激しい主導権争いを背景とする長い寡占時代が開始されることとなったのである。

J・B・デューク自身は、1911年の解体と同時にアメリカン・タバコ社の経営から手を引いてイギリスに渡り、既に設立されていた国際タバコ・トラストBAT社(British American Tobacco Co. Ltd.)を支配し、1923年に引退するまで同社の取締役会長を務めることとなった。その後、アメリカに帰国した彼は、郷里ダーラムのトリニティー・カレッジを拡張して総合大学にするために力を注ぎ、多額の資金を提供した。大学は「デューク大学」と命名され、1924年に新発足したが、その1年後の1925年10月10日、世界のタバコ王J・B・デュークは68歳でこの世を去った。

(3) 「キャメル」革命とビッグ・スリー体制

解体直後のアメリカ・シガレット産業は、「キャメル」革命と第一次大

戦の勃発によって系列外企業の失墜がいつそう早められ、後継企業間の指導力の再編が行なわれ、さらに価格政策と販売政策も大きな変革をとげることとなった。その後、後継企業と後継企業以外の独立企業との競争も激しくなり、こうしてアメリカ・シガレット産業は、国内市場の制覇をめぐる熾烈な争いを展開することで発展していくことになる。

それまでシガレットを製造したことのなかったR・J・レイノルズ社が、1913年7月に新ブランド「キャメル」(Camel)をクリーブランドで発売し、これは売出しと同時に全米を風靡した。図表6は、R・J・レイノルズ社の1913-1924年におけるシガレット販売数量および全国生産シェアを示したものであるが、「キャメル」発売当初は3,480万本、すなわち全国生産の約0.22%に過ぎなかった。しかし、翌1914年には5億本、1917年には123億本、つまり全国生産の34.68%を占め、1923年にそれは45.09%にも達するほどとなり、いわゆる「キャメル」革命と呼ばれた。

図表6 R・J・レイノルズ社のシガレット販売数量
および全国生産シェア (1913-1924年)

年	販売数量 (10億本)	全国生産シェア (%)
1913	—	0.22
1914	0.5	3.22
1915	2.4	13.50
1916	6.8	26.87
1917	12.3	34.68
1918	14.8	31.69
1919	21.0	39.59
1920	18.7	39.48
1921	18.4	35.35
1922	21.5	38.50
1923	30.1	45.09
1924	31.4	43.23

(出所) William H. Nicholls, *Price Policies in the Cigarette Industry—A Study of “Concerted Action” and Its Social Control, 1911-50*, Vanderbilt Univ. Press, 1951, p. 37.

「キャメル」の大成功の裏には、製造や広告のもろもろの革新があったが、その要因として次の諸点を指摘できる。第1に製造面において、「キャメル」はバージニア葉、トルコ葉とバーレー葉のブレンドを原料とし、1916年以降はこれに燃焼性に優れているメリーランド葉も加えられた。特に、バーレー葉は香料の吸着性に優れているので、ブレンドされる際に加香がほどこされ、これとバージニア葉とトルコ葉の特殊な香りがミックスされて独特な喫味がかもし出されたのである。このようなブレンド手法は、それ以後今日まで「アメリカン・ブレンド」としてアメリカのみならず、世界的に普及するところとなり、シガレットの消費を飛躍的に成長させる最大の理由となった。

第2は、販売面における革新性である。それは、従来、販売促進策として一般に用いられていたプレミアムや景品（クーポン）付販売を止めて、新聞とビル・ボードを利用したマス・コミュニケーションを採用したことである。そしてパッケージの表面には、「プレミアムやクーポンを当てにしているわけではない。なぜなら、キャメルに配合してある葉タバコの本質では、そうしたことができないからです」と印刷して、その品質を強調した。またレイノルズ社は、単一ブランド「キャメル」のみに全販売努力を傾注する「単一銘柄集中方式」をとったことである。このことは、少量多銘柄政策から少数銘柄政策への転換が図られると同時に、シガレットの広告・販売促進の方法が新聞・雑誌、そしてラジオ、後にはテレビなどの大量広告へと重点が移行する契機となった。

第3は、「キャメル」の包装形態である。その頃は「スライド・アンド・シェル」型の厚紙製小箱による包装が一般的であったが、レイノルズ社は、20本入りの「カップ・シェイプド・パッケージ」(cup-shaped package)、すなわち現在の型とよく似たソフト・パッケージを使ったことである。このソフト・パッケージは、既に20本入り、1箱15セントで販売されていた高級トルコ・シガレットの「ファティマ」などに使用されていたが、「キ

ヤメル」は同じパッケージに入れて10セントで発売された。

こうした「キャメル」に見られるさまざまな面における革新性ととも
に、「キャメル」の成功を支える社会的背景もまた見逃すわけにはいかな
い。それは第一次大戦の勃発であり、大戦のもたらした価値観の変化とで
もいうべきものである。戦争によってオリエントからの葉タバコの供給が
途絶え、古くからのファンを持つ当時の人気ブランドであったトルコ・タ
バコの供給がストップした。その一方で、戦争によって生じた社会・経済
的変動により、この時代はシガレットが人々に広く喫われるようになった
が、特にそれは、喫煙習慣の許されなかった青年や婦人にまで広がった。
大戦は、多数の兵士たちに短い時間に気軽に楽しめるシガレットならでは
の利点を教えることになったし、戦後、トルコ・タバコは葉タバコ不足か
ら依然として高価であったため、タバコを喫い始めた人々は新銘柄を喫わ
ざるを得なかった。また大戦を通じて、兵士たちは喫煙の習慣を本国に持
ち帰るとともに、女性喫煙に対する態度も変容して、妻やガールフレンド
の喫煙にも寛容になった。「キャメル」の絶大な人気には、実はこうした
時代背景もあったのである。

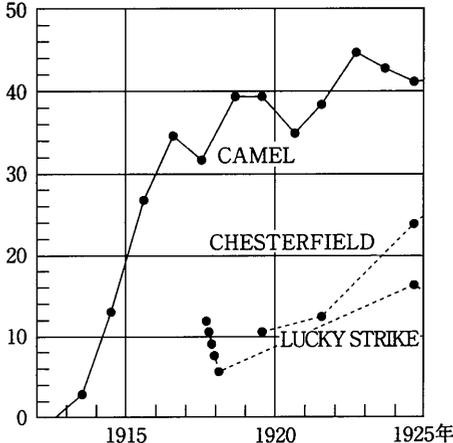
他の会社も、このR・J・レイノルズ社に対抗するため、既存ブランド
に多額の宣伝費を投入したり、「キャメル」にぶつけるための新製品を發
売した。アメリカン・タバコ社は、「キャメル」に対抗して「ラッキー・
ストライク」(Lucky Strike)を1916年に出した。この名前は、トラストか
ら受継いだスモーキング・タバコのうちで、よく売れていた銘柄から取っ
たものである。リゲット・アンド・マイヤーズ社は、既に試販していた「チ
ェスターフィールド」(Chesterfield)のブレンドを変え、20本詰め「キャ
メル」と同じ値段で1919年に発売した。P・ロリラード社は、得意分野
のトルコ風シガレットに固執して、三銘柄に対抗すべくアメリカン・ブレ
ンド製品の投入に消極的であったため、1915年に新製品として「タイガ
ー」を出していたが、これは全くの失敗に終わった。同社が他の三銘柄に対

抗できる商品として「オールド・ゴールド」を出したのは、1926年になってからである。

「ラッキー・ストライク」と「チェスターフィールド」は当初からかなりの成功をおさめたが、**図表7**に見るように、最初の数年間はやはり「キャメル」が断然押さえていた。しかし、間もなくこの「キャメル」「ラッキー・ストライク」「チェスターフィールド」の三銘柄は、1つのグループとしてアメリカ・シガレット産業を完全に制圧し、1925年までに、そのマーケット・シェアは84.8%にまで達した。これによって、「タバコ・トラスト」から引継がれた多くの旧銘柄は次々とその姿を消し、ここにビッグ・スリー・ブランドを基盤とするビッグ・スリー体制が開始されることとなったのである。

なお参考までに、**図表8**は、1910—1970年における米国タバコ会社上位6社のシェアの変化を示したものである。「キャメル」革命によって、

図表7 スリー・ブランドのマーケット・シェア (1913—1925年)
(%)



(国内生産数量(年)または国内課税対象消費量(月)に対する販売数量の%)

(出所) R. B. Tennant, *op. cit.*, p. 77.

フィリップ・モリス社の経営史

図表 8 国内市場におけるビッグ・スリーおよび上位 6 社の
マーケット・シェア (1910—1970 年)

(%)

年	American	Reynolds	Liggett	“Big Three”	Lorillard	B&W	Philip Morris	“Top Six”
1910	37.1	—	27.8	64.9	15.3	—	—	80.2
1913	35.3	0.2	34.1	69.6	22.1	—	—	91.7
1925	21.2	46.6	26.6	89.4	1.9	—	0.5	91.8
1930	36.5	28.5	25.0	90.0	7.5	0.2	0.3	98.0
1935	22.9	28.2	26.0	77.1	3.8	3.3	9.6	93.8
1940	25.2	23.5	20.3	69.0	5.0	10.0	6.9	90.9
1945	29.5	21.7	20.6	71.8	5.4	7.8	9.6	94.6
1950	31.0	27.4	18.5	76.9	5.6	5.2	11.3	99.0
1951	31.6	27.4	17.6	76.6	5.8	5.5	10.4	98.3
1952	32.2	26.8	18.0	77.1	6.2	5.9	9.4	98.6
1953	32.7	26.3	16.6	75.6	6.9	6.6	10.1	99.2
1954	33.4	25.1	16.3	74.8	6.5	9.4	8.7	99.4
1955	32.5	25.8	15.6	73.9	5.9	10.4	8.5	98.7
1956	31.6	27.0	14.0	72.6	5.0	11.4	9.0	98.0
1957	28.8	28.2	13.9	7.09	7.4	11.4	9.3	99.0
1958	26.5	28.4	12.5	67.4	12.3	9.9	9.1	98.7
1959	26.4	24.5	12.2	68.1	11.7	10.0	9.7	99.5
1960	26.1	32.0	11.3	69.4	10.6	10.4	9.4	99.8
1961	25.7	33.6	10.4	69.7	10.3	9.8	9.6	99.4
1962	25.5	34.6	9.6	69.7	10.6	9.3	9.8	99.4
1963	24.8	34.5	9.7	69.0	10.4	10.5	9.8	99.7
1964	25.4	33.3	9.8	68.5	9.6	11.8	9.8	99.7
1965	25.7	32.6	8.7	67.0	9.2	13.3	10.5	100.0
1966	24.2	32.6	8.5	65.3	9.3	14.2	11.0	99.8
1967	22.1	32.9	8.0	63.0	10.1	14.0	12.6	99.7
1968	21.6	32.1	7.1	60.8	10.1	15.1	13.8	99.8
1969	20.7	31.9	6.6	59.2	9.1	16.4	15.4	100.0
1970	19.3	31.8	6.5	57.6	8.7	16.9	16.8	100.0

(出所) Irwin L. Kellner, *The American Cigarette Industry—A Re-Examination*, Ph. D. dissertation, 1973, New School for Social Research, p. 90.

先ずビッグ・スリー体制が確立され、この体制は、1962年にリゲット社が全国シェア第3位の座をロリラード社に取って代わられて脱落するまで続く。また1950年代半ば以降、ビッグ・スリーのうちR・J・レイノルズ社の相変わらずの健闘が目立つものの、特にアメリカン・タバコ社の凋落が激しかったこと、これに対して、後継企業ではない独立企業のうち、新興のブラウン&ウイリアムソン社 (Brown & Williamson Tobacco Co.) とフィリップ・モリス社の二社の躍進が顕著であったことが明らかであり、これらの要因の解明が今後の課題となる。

3. イギリスにおけるシガレット産業の発展

(1) シガレットの登場とフィリップ・モリス社の創業

① クリミア戦争とシガレットの普及

19世紀初頭からヨーロッパでは、新興ブルジュアジーに支持される形でシガー（葉巻）が普及し始め、進歩的な自由主義者のシンボルとなって一種のブームを巻き起こしつつあった。その一方、それまでの花形であったスナッフ（嗅ぎタバコ）は、貴族階級の没落と宮廷社会の崩壊とともに、急速に廃れていった。しかし、シガーの全盛期もそう長くは続かなかった。新しい時代を象徴するシガーは、貴族的なスナッフを追い落としはしたが、決して安価ではなく、また、それほど手軽な喫煙方法でもなかったからである。市民社会の到来と産業革命の進行は、もっと手取り早い喫煙形態を求めていたのであり、19世紀も後半になると、シガーは、後から登場したシガレットに追い越されてしまったのである。

シガレットの登場については、クリミア戦争（1853-1856年）において、パイプを壊してしまった兵士が、パイプ用の刻みタバコを大砲用の火薬を包む葉包紙で巻いて喫ったのがシガレットの始まりだとする説がある。しかし、クリミア戦争がシガレットをヨーロッパ中に広める切っ掛けとなったことは確かであるが、「クリミア戦争の中で誕生した」とはいえない。

あまり目立った存在ではなかったものの、シガレットはそれ以前から、しかも、かなり広い範囲で既に用いられていたのである。

クリミア戦争は、バルカン半島へ進出しようとするロシアの野望に対抗し、これを阻止しようとして、トルコの側にイギリス、フランス、およびイタリア統一を目指すサルディニアが加担し、クリミア半島を主戦場に戦われたものであるが、シガレットの感染源は、この戦争の当事者であるトルコおよびロシアの軍隊そのものであった。この戦争に参戦したイギリスその他の国の兵士たちは、トルコ兵やロシア兵から、刻んだタバコを紙で巻いて喫うことを学んだ。従軍カメラマンの先駆者ロバート・フェントン (Robert Fenton) は、イギリス兵が新聞紙で巻いたシガレットに火をつける様子を写真に撮っていた。

クリミア戦争に参戦した兵士たちは、戦場にふさわしい手軽なシガレットという喫煙形態を身に付け、それぞれの国に持ち帰った。しかし、どの国でも当初シガレットは、本当の喫煙の楽しみを知らない「新しがり屋の若者たちのタバコ」として軽視された。イギリスでも、当時はまだまだパイプの時代であり、シャグ (shag) と呼ばれた粗い刻みタバコや、ロールタバコを自分で刻んでパイプに詰めて喫っていた。1844年のイギリス議会タバコ通商特別委員会 (Parliamentary Select Committee on the Tobacco Trade) の報告書によると、タバコの形態別シェアは、**図表 9** に示すとおり

図表 9 イギリスにおけるタバコの形態別シェア
(1844年)

タバコの形態	シェア (%)
シャグ	56
ロール	28
スナッフ	12
シガー	2
シガレット・その他	2

(出所) 上野堅實著『タバコの歴史』大條館書店、1998年、p. 176.

であった。

② フィリップ・モリス社の創業

イギリスでは、シガレットはクリミア戦争以前には殆ど見られなかったが、戦争に参戦した兵士たちが、味方のフランス兵やトルコ兵からばかりか、捕虜のロシア将校からもこのシガレットを提供された。クリミアからの復員兵は、シガレットへの新しい欲求を故国へ持ち帰ったが、自国ではシガレットなど昔から質の悪いもので、貧乏人くらいしか喫わないものとされていた。また味も希薄だったため、そんなものを喫いたがるとは、復員兵もずいぶんとめめしいではないかと悪評であった。

この新しい喫煙の仕方の要望に応えたロンドンのタバコ商人に、ボンド・ストリート (London's Bond Street) のフィリップ・モリス (Philip Morris) がいた。彼の経歴の個人的な部分は殆ど知られていないが、1873年にかなり若くして亡くなり、商売はしばらく、未亡人のマーガレット (Margaret) と実弟のリオポルド (Leopold) がやっていたということである。1847年に創業した当初、モリスは地道に上質のハバナ・シガーやバージニア葉のパイプ用タバコを金持ちの得意客に売っていたが、クリミア戦争からの復員兵がシガレットをほしがり出したので、彼は早速その要望に応えた。

フィリップ・モリスは、当初、ロシア、トルコ、エジプトから専門のタバコ手巻き職人を多数雇い入れ、良質のシガレットを製造・販売して経営の基盤を築いた。当初のシガレットは、そのつど自分で手で巻いて喫うものであったが、19世紀半ばまでには、手工業者によってあらかじめ巻上げられた製品も多く出回るようになっていた。モリスは上得意客に対し、自分のところの製品は清潔このうえない工場で作っており、最高の紙とまじりつけなしの香りの高い葉タバコを使っていることを強調し、製品に品質保証票を添えるようにした。これは、今まで誰もやったことのないものであった。

フィリップ・モリス社の経営史

また、当時のシガレット製品は、通常、喫い口（マウスピース）が付いていた。こうした「喫い口付きシガレット」は、後にアメリカで機械巻シガレットが発達し、喫い口が付いていない「両切りシガレット」が大量に生産されるようになった時期でも、しばらくはこれに、別製のマウスピースを添えて販売されていた。モリスの工場では、最高級コルクをそのシガレットの先端につけ、唇に刻みタバコがつかないように工夫もしていた。さらに彼は、自社のシガレットに「オックスフォード・ブルー」、「ケンブリッジ・ブルー」などのブランド名をつけ、後に「オックスフォード・オーバル」というのも加えた。こうして彼は、これら名門大学に通う若いエリートたちを惹きつけて客にし、そののち彼らがイギリス社会で成功し、自分のお気に入りのブランドをボンド・ストリートの彼の店に注文するまで、客としての彼らを手放さなかったのである。

イギリスでも、当初シガレットは、キザな奴のタバコと見なされて需要は伸び悩んでいた。しかし、イギリスが産業革命発祥の地であっただけに、クリミア戦争後、シガレットは着実にその地歩を固めていった。そして1860年代には、フィリップ・モリスのようなシガレット製造業者が数多く誕生し、これが時代にもマッチして、次第にパイプ用タバコとも十分張り合えるようになっていった。しかし、モリスほど成功した会社でも、シガレットの製造は家内工場で行なわれ、最も熟練した職人でも、1日10時間から12時間の労働で、1,500本から2,000本くらいしか巻けなかった。大勢の職人を集めて大量に製造する工場も存在したが、作業の基本形態は依然として、分業と協業に基づくマニファクチュア段階に止まっていたのである。

(2) 米英シガレット戦争と米英タバコ・トラスト BAT 社の設立

① イギリスにおける巨大シガレット企業の出現

アメリカ製シガレットのイギリスにおける輸入ブームが1880年代に経

験されたが、そのときに見られたシガレットに対する潜在的な需要の兆候が、イギリスのタバコ製造会社に機械巻シガレットの将来性を探らせることになった。パイプ用タバコとスナッフの製造業者からスタートした W・D・&H・O・ウィルズ社 (W. D. & H. O. Wills Ltd.) は、早くからシガレットに注目しており、1871 年からその製造に着手していた。また同社は、ボンサック巻上機の性能を高く評価し、1883 年 5 月にはイギリスにおける同機の独占の使用権を手に入れ、1901 年当時、すでに 22 台のボンサック巻上機を擁して量産態勢に入っていた。

ボンサック機の特許を支配することで、ウィルズ社はイギリスにおける機械巻シガレットの萌芽市場を制することができた。図表 10 は、19 世紀末の各年度におけるシガレット市場が、どのようにウィルズ社によって形成されたかを示している。1883 年の半年間のシガレット販売量は 8,724 ポンド (重量) であったが、初めて年間を通して機械巻製造が行なわれた翌年には、21,276 ポンド (重量) に上昇した。その後の 4 年間におけるシガレット事業は、着実に拡大してはいるものの比較的緩やかな伸びに止まり、1888 年においてさえ、シガレットの重量比でウィルズ社のタバコ総販売量の 2% にも及ばない状況であった。

しかし、1890 年代に新しい販売政策をとったことで、シガレットは急速に会社の主要製品に成長し、ウィルズ社のシガレット事業は急激な成長を遂げた。1888 年 8 月、ウィルズ社は二つの新しい機械巻シガレットのブランド「ウィルズ・ウッドバイン」と「シンデレラ」を、ともに小売価格 5 本で 1 ペニーの低価格製品として市場に出荷した。図表 11 から明らかのように、これら低価格製品の「ペニー・シガレット」は発売直後から成功をおさめ、ウィルズ社はその人気をさらに拡大するため、直ちに多くの大胆なマーケティング戦略を採用することになった。小売店に対する値引き幅の拡大、新しい包装の開発と広告宣伝、そして新しい販売促進政策としてシガレット・カードの挿入が実施された。「ペニー・シガレット」

フィリップ・モリス社の経営史

図表 10 ウィルズ社のイギリスにおけるタバコ製品販売量 (1883—1900年)

年	全タバコ 販売量 (重量ポンド)	シガレット 販売量 (重量ポンド)	全タバコに対するシ ガレット販売量の割合 (%)	イギリスのシガレット市場にお けるウィルズ社の市場シェア (%)
1883	3,529,507	8,724	0.3	不明
1884	3,818,805	21,276	0.6	不明
1885	4,008,959	28,952	0.7	不明
1886	4,065,671	41,228	1.0	不明
1887	4,080,343	58,898	1.4	不明
1888	4,229,699	74,298	1.8	60.9
1889	4,492,023	137,709	3.0	58.4
1890	4,699,789	204,126	4.3	59.2
1891	4,944,974	307,632	6.2	53.9
1892	5,472,291	493,030	9.0	55.0
1893	5,472,907	751,407	13.7	54.2
1894	6,190,106	1,192,632	19.3	54.7
1895	6,676,462	1,709,277	25.6	55.4
1896	7,334,508	2,342,311	31.9	54.5
1897	7,988,349	3,146,702	39.4	54.8
1898	8,666,910	4,139,649	47.8	55.8
1899	9,238,674	4,933,352	53.4	54.4
1900	10,079,569	5,793,757	57.5	54.6

(出所) ハワード・コックス著、山崎廣明・鈴木俊夫監修、たばこ総合研究センター訳「グローバル・シガレット」山愛書院、2002年、p. 60.

図表 11 ウィルズ社のシガレットの種類別販売数量 (1888—1891年)

年	通常のシガレット	1ペニーの安価なシガレット	合 計
1888	21.6	4.8	26.4
1889	23.6	27.8	51.4
1890	24.5	48.9	73.4
1891	41.5	84.5	126.0

(注) 1888年の「1ペニーの安価なシガレット」の販売数量は最後の5か月分のみである。

単位：100万本

(出所) ハワード・コックス著、前掲書、p. 61.

が生産された最初の年である 1889 年に、安売りシガレットは年間を通してウィルズ社における他のシガレット・ブランドの合計販売数量を上回り、イギリス市場を低価格と大量生産製品による喫煙の時代へと導いたのである。

こうして 19 世紀の末期、ウィルズ社はシガレット市場における支配力により、イギリス最大のタバコ製造会社の地位を獲得した。その当時、ウィルズ社を率いていたのはウイリアム・ヘンリー・ウィルズ (William Henry Wills) であったが、1900 年に 70 歳を迎えており、そろそろ引退を考えていた。しかし、事態はそれを許さなかった。アメリカン・タバコ社のイギリス市場進出が、積極的に展開されたからである。

アメリカン・タバコ社の社長 J・B・デュークの関心は、当然のことながらアメリカ合衆国のタバコ市場だけに止まるものではなく、以前から海外市場の開拓を始めていた。デュークの最大の狙いはヨーロッパ市場であり、彼は、中国や日本などのアジアでよりも、むしろ直接イギリス本土で彼らと戦う決意を固めていた。しかし、イギリスは製造タバコに高い輸入関税を課していたので、製品を輸出することは難しかった。そこでアメリカン・タバコ社は、1901 年 9 月、イギリスの主要タバコ・メーカーの 1 つであるリバプールのオグデン社 (Ogden Ltd.) を買収し、これを拠点としてイギリスのシガレット市場に戦いを挑むことにした。オグデン社がアメリカン・タバコ社に買収され、他社にも買収の申し入れがあったことを知ったイギリスのタバコ・メーカーたちは、アメリカン・タバコ社がこれまで合衆国内で採ってきたやり口や海外進出の実態から、デュークの意図を察知し、緊急に対抗措置を講じなければならないことを直感した。

かくして 1901 年 10 月 3 日に、W・H・ウィルズの呼びかけによって、イギリスの主だったタバコ・メーカー 13 社が密かに会合を持ち、13 社が連合してインペリアル・タバコ社 (Imperial Tobacco Company of Great Britain and Ireland, Ltd.) を設立する契約に仮調印した。イギリスのタバコ業界に

においても、企業合同の動きはこれまで何度かあったが、アメリカン・タバコ社の来襲によってようやく実現したのであった。ただし、インペリアル・タバコ社という持株会社（イギリスの「タバコ・トラスト」）は、アメリカの「タバコ・トラスト」ほど統制がきつくなく、これまでの13の個々の会社は、インペリアル・タバコ社の支店としてそれぞれ自らが事業を続けることができ、重要な政策についてのみ合議制を採るものであった。この案に基づき、同年12月10日にそれぞれの企業は財務内容を開示し合い、買取額が最終的に合意された。そして、同日付でインペリアル・タバコ社は正式に発足し、初代会長にはW・H・ウィルズが就任した。構成企業13社のそれぞれの暖簾、土地、建物、資本金などの買取額に応じて、インペリアル・タバコ社の株式が、**図表12**のように配分された。

以上により、主要13社がトラストに結集したとはいえ、当時イギリスには約500社ものタバコ・メーカーが存在していたのであり、より多くの企業がトラストに参加することが望ましかった。そして、少し遅れて翌年1月に1社、5月に4社が新たに加わり、インペリアル・タバコ社は、合計18社の連合体となった。それでも、これ以外にいくつかの有力企業が存在し、オグデン社のほか、カレラス (Carreras) 社、ギャラハー (Gallaher) 社、そしてフィリップ・モリス社などがアウトサイダーとして残ったのである。

② 米英シガレット戦争とBAT社の設立

米英シガレット戦争は、インペリアル社が迎撃態勢を整え、アメリカン・タバコ社側の侵攻を容易に許さなかったため、熾烈の度を深めていった。そうした中でインペリアル社は、J・B・デュークの本拠地のアメリカ合衆国において反撃を開始することを決定した。1902年7月、インペリアル社の役員会は、デュークのトラスト外にある合衆国のタバコ会社を買収してアメリカン・タバコ社に挑戦する作戦を立て、企業買収の専門家を

フィリップ・モリス社の経営史

図表 12 インペリアル・タバコ社設立時の構成企業および株式配分額

(単位：ポンド)

構成企業	地域	株式配分額
① W・D・&H・O・ウィルズ社	ブリストル	6,922,221
② ランバート & バトラー社	ロンドン	754,306
③ スティーブン・ミチエル & サンズ社	グラスゴウ	701,000
④ ジョン・プレイヤー & サンズ社	ノッティンガム	601,456
⑤ F & J・スミス社	グラスゴウ	525,803
⑥ ハイネット・ブラザーズ社	リヴァプール	477,038
⑦ フランクリン・ディヴィ社	ブリストル	473,555
⑧ ウィリアム・クラーク & サン社	リヴァプール	403,582
⑨ エドワーズ・リンガー & ビッグ社	ブリストル	372,603
⑩ リッチモンド・キャヴェンディッシュ社	リヴァプール	319,805
⑪ アドキン & サンズ社	ロンドン	146,497
⑫ D & J・マクドナルド社	グラスゴウ	134,973
⑬ ハイネット・タバコ社	ロンドン	54,183
	計	11,957,022

(出所) B. Alford, W. D. & H. O. Wills and the Development of the U. K. Tobacco Industry, 1786-1965, Methuen & Co., 1973, p. 263. ; The Monopolies Commission, Report on the Supply of Cigarettes and Tobacco and of Cigarette and Tobacco Machinery, HMSO, 1961, p. 33. より作成。

アメリカから呼び寄せることにした。アメリカの報道機関は、これを「イギリスの逆襲」として大きく報道した。

インペリアル社は、こうして米英シガレット戦争を戦い抜く態勢を固める一方、和解の途も探ることとし、アメリカン・タバコ社側に対して交渉を呼びかけた。J・B・デュークは、インペリアル社の「逆襲」を単なる脅しとしか受取っていないが、アメリカン・タバコ社側が仕掛けた値引き競争には乗ってこず、逆に、流通網を先手で押さえて断固戦う姿勢を崩さないイギリス側に苛立っていた。すなわちインペリアル社は、デュークの値引き戦術に対し、同じ値引きで対抗してドロ沼に陥ることを避け、むしろ、タバコの卸売や小売店などを味方に引き入れることこそ重要と考えて、直接タバコ販売店とボーナス契約を結ぶ作戦にでたのである。

1902年の夏以降、両社の間で長い交渉が持たれたが、遂に1902年9月27日、アメリカン・タバコ社とインペリアル・タバコ社の両タバコ・トラストは歴史的な合意に達した。それは、アメリカン・タバコ社が1901年9月にオグデン社を買収してイギリスに上陸してから、丁度1年後のことであった。

米英の両トラストが合意に達して取り交わした協定の内容は、次のようなものであった。

- (1) アメリカン・タバコ社は、オグデン社をインペリアル・タバコ社に売却してイギリス市場から撤退し、再進出はしない。また、インペリアル・タバコ社はアメリカ合衆国に進出しない。
- (2) 両社とも、それぞれのホーム・マーケットにおいて、相手方のブランドの商標権を取得する。
- (3) 両社は、海外のタバコ事業に携わるために新たにブリティッシュ・アメリカン・タバコ社 (British American Tobacco Co. Ltd. 以下、BAT社と略称する) をイギリスに設立する。
 - a. 両社は、BAT社を介さない海外貿易には携わらず、BAT社は、合衆国、イギリス、キューバ、プエルトリコ、ハワイおよびフィリピン以外の海外事業および貿易業務に携わる。
 - b. BAT社の資本金の3分の2をアメリカン・タバコ社が引受け、インペリアル・タバコ社は3分の1を引受ける。

以上の最終合意は、実質的には2つの内容から構成されていた。第1は、インペリアル・タバコ社はアメリカ市場から、アメリカン・タバコ社はイギリス市場から撤退し、それぞれの国内市場で独占的に事業を行なうことが合意されたこと、第2は、両国以外の地域の事業については、両社が出資するBAT社を新たに設立することである。こうして米・英の両タバコ・トラストが、世界制覇に向けて、もう1つの巨大なタバコ・トラストBAT社を誕生させたのである。BAT社はロンドンに設立され、J・B・

フィリップ・モリス社の経営史

デュークが初代会長に就任した。アメリカン・タバコ社とインペリアル社の海外事業を引き継いだ BAT 社は、その後、世界各国への侵攻の度を一段と強め、次々と各地の市場を席卷していき、1980年代半ばにフィリップ・モリス社に追い抜かれるまで、世界最大のタバコ会社としての地位を占めるまでに発展していくことになる。

4. フィリップ・モリス社のアメリカ市場への参入

(1) アメリカにおけるフィリップ・モリス社の設立経緯

① フィリップ・モリス社のアメリカ進出

BAT 社が設立された 1902 年、イギリスの新国王エドワード 7 世 (Edward VII. 国王の在任期間は 1901—1910 年で、ビクトリア女王 (在任期間は 1837—1901 年) のあと国王となり、彼の皇太子時代の名前 Albert は父親と同名) は、国王じきじきの御用達のタバコ屋としてフィリップ・モリス社 (Philip Morris & Co., Ltd.) を指名した。その結果、4 半世紀前、新国王がまだ皇太子アルバート (Prince Albert) であった時、彼がこのボンド・ストリートの小さな店を、彼のシガレットの注文に応じる主なご鼻屑の店とし始めた関係が再生された。シガレットは新国王お気に入りのタバコの喫煙形態であり、王がイギリスの上流社会に流行らせたものである。

その時まで、モリス一族は長い間、タバコ事業の経営者としては埋もれていた。創業者のフィリップ・モリスが 1873 年に死去し、その未亡人と実弟のリオポールドが商売を引き継いでいたが、プリンス・アルバートの引き立てを得て、事業はたちまち繁盛し始めた。リオポールド・モリス (Leopold Morris) は 1880 年、義理の姉から店を買取り、ジョセフ・グルーネバウム (Joseph Grunebaum) という人物が経営者に加わった。翌 1881 年、彼らの店がまちがいなく繁盛することが確認され、6 万ポンドの株式引受人の公募をしたところ、その 6 倍もの申し込みがあり、会社はポーランド・ストリートとモーラバラ・ストリートに新工場を開設した。同年、Philip

Morris & Company and Grunebaum, Ltd. が設立されたが、1885年にこのパートナーシップは解散され、新たに Philip Morris & Co., Ltd. が設立された。1889年には、この小さなフィリップ・モリス社は、コルクの喫い口を付けた特許商品の無料の見本を郵便で配り、「この商品は唇に贅沢で、舌と喉のいがらっぽさをすべて防ぎます」と宣伝して好評を得ていた。

会社は成功していたが、やがてリオポールド・モリスが、あるオペラ歌手の色香に惑ってしまった。そして1894年には、会社は債権者に押さえられていたが、その後、管財人の管理を逃れ、ウィリアム・カーティス・トムスン (William Curtis Thomson) とその一族の牛耳るものとなった。トムスン一族はフィリップ・モリス社を元通りの健康体にしたが、1901年にインベリアル・タバコ社として統合するイギリスの大手タバコ・メーカーの仲間入りをするには程遠かった。

しかし、前述の如く、1902年に新しく王室御用達のタバコ屋に指名されたためにその地位が上がって有名となり、同社は上品なイギリス雑誌に積極的に広告を掲載し始めた。例えば、1907年の広告では、会社は自分自身を「最高級のトルコ葉シガレット」メーカーの1つであるとし、その一番人気のブランドの1つがロンドン生まれのシガレット「フィリップ・モリス」で、「小さな茶色のシーダー材の箱入りでお届けします」と高級イメージを強調していた。同時期の別の広告では、浅い縁なし帽に制服姿の給仕が読者にシガレットの箱を載せたトレイを差し出し、コピーの文句は「『フィリップ・モリス』をお取り下さい」というものであった。

20世紀に入って最初の年、アメリカ合衆国での同社シガレットの売上が伸び、トムスン一族はささやかなアメリカ支店を開業させることにした。外国からの輸入シガレットは、アメリカ市場の僅か4%しか占めておらず、しかも関税がかかるため、高価格のブランド製品しか出荷する価値はない。こういうアメリカ市場へ参入する最も賢いやり方は、同社製品の米国輸入総代理店を作ることではなく、完成品をアメリカで製造することで

ある。こうして1902年4月、フィリップ・モリス&カンパニー社 (Philip Morris & Company, Ltd.) がニューヨークで設立され、資本金の半分はロンドンの親会社が持ち、残りは1872年以来、同社の合衆国内での輸入販売業者グスタブ・エックメイヤー (Gustav Eckmeyer) と彼の提携者たちが持った。1903年、合衆国で事業を展開した最初の1年間の総売上は、シガレット700万本とまざまざの成功であった。アメリカに持ち込んだブランドとしては、「フィリップ・モリス」の他に、「ブルーズ」「ケンブリッジ」「ダービー」、そして、親会社の工場のあるロンドンの通りから名を取った「マールボロ」などであった。

② フィリップ・モリス社の設立

フィリップ・モリス社 (Philip Morris & Co., Ltd. Inc.) の設立は、タバコ・プロダクツ社 (Tobacco Products Co.) と密接な関係を有していた。1911年にアメリカン・タバコ社が解体された時、その資産の大部分は、リゲット&マイヤーズ、ロリラード、レイノルズ、そしてアメリカン・タバコの後継企業4社に引き継がれたことは既に述べた。しかし、ユナイテッド・シガー・ストアーズ (United Cigar Stores) も無傷で生き残り、同社の社長はジョージ・ウィーラン (George J. Whelan) であった。彼は、すぐさま自分のこのタバコ・チェーン店を、タバコ・プロダクツ社と名づけた持株会社の中核企業として活用することを考えた。ウィーランの目的は、後継企業4社から積み残された「タバコ・トラスト」の残余資産をかき集め、無所属のシガレット・ブランドを広めることにあったことは明らかである。

G・J・ウィーランは、財政援助をウォール・ストリートから受けて、彼は自分の見つけた優秀で小規模な独立会社を片っ端から傘下に収めようとした。アメリカン・タバコ社は解体以後、自分の傘下企業以外をことごとく締め付けるといって、威嚇するようなことはなくなっていたのである。ウィーランが1912年、初めて買収した会社の中にミルタイアディーズ・

フィリップ・モリス社の経営史

メラクリノ (Miltiades Melachrino) があった。同社の凄腕セールスマンに、ルービン・モリス・エリス (Reuben Morris Ellis. フィリップ・モリスの親戚ではない) とレナード・バーナム・マッキテリック (Leonard Burnham Mckitterick) の二人がおり、顕著な成功をおさめていた会社である。ウィーランは、この二人をタバコ・プロダクツ社の管理者にし、重要な営業責任を任せた。トルコ葉シガレットの市場は急速に衰退していたが、ウィーランは自分の思うままに事業を進め、彼の手に入れたブランドはすべてチェーン店で優遇される利点があったので、持株会社の存続に危険はなかった。

G・J・ウィーランがメラクリノを買収した7年後の1919年、彼の買収の触手がフィリップ・モリス社に向けられた。アメリカで設立されたフィリップ・モリス&カンパニー社 (Philip Morris & Company, Ltd.) は、1907年にイギリスのフィリップ・モリス社 (English Philip Morris & Co., Ltd.) を統合し、既に同社の事業の重点はアメリカに移っていた。同社の当時のブランドは、「イングリッシュ・オバルス」「オックスフォード・ブルーズ」「ケンブリッジ(通常、「フィリップ・モリス」と呼ばれていた)」などで、最初のブランドはブレンド・シガレット、後の2つはトルコ葉の高級品であった。このブランドを引き継ぐため、1919年2月、フィリップ・モリス&カンパニー・リミテッド社 (Philip Morris & Co. Ltd., Inc.) という新しい会社がバージニア州で設立された。同社の株式は、タバコ・プロダクツ社ではなく、エリスやマッキテリック、そしてメスア (Messrs) らのタバコ・プロダクツ社の株主によって買収された。それは、タバコ・プロダクツ社の最後の買収企業であったが、これは思いがけなくいい買い物であった。この日以来、フィリップ・モリス社はイギリスの会社ではなくなったが、同社がウィーランからの独立を勝ち取るのは容易なことではなかった。

タバコ・プロダクツ社の役員は、2つの異なるグループによって構成されていた。第1のグループは、G・J・ウィーランや彼の実弟チャールズ (Charles) をリーダーとし、新しい事業の拡張のための基盤としてタバコ事

業にも関心を持つが、それ以上に、株式市場を混乱させたり活発化することに主たる関心があった。他のグループは、R・M・エリスをリーダーとし、自分の生計をタバコの販売に全面的に依拠し、それを長く継続することを望んでいた人々である。

1923年、多数の他の小規模企業を買収の後、タバコ・プロダクツ社は突然、同社が直接所有していたタバコ製造会社のすべてをアメリカン・タバコ社に売却することを決定した。その中には、年250万ドルで99年間のリースとされたメラクリノも含まれており、この売却を機に、L・B・マッキテリックはヨーロッパで7年間の休暇を取るために同社を退任した。しかし、ウィーランは翌1924年、年10万ドルの収益を上げ、米国シガレット市場の僅か0.5%程度を占めるに過ぎなかったフィリップ・モリス社の社長にエリスを就任させ、この会社を育てるように命じた。

1926年、ウィーランとチェーン・ストア業界の大立者デビット・A・シュルツ (David A. Schulte) グループとの関係が公開された。この2つのグループは同年、フィリップ・モリス・コンソリデイトッド (Philip Morris Consolidated) という新しい会社を設立し、それは、株式の交換を通じて、シュルツのコンチネンタル・タバコ社 (Continental Tobacco Co.) とフィリップ・モリス社のための持株会社となった。これによって、フィリップ・モリス社はコンチネンタル社の工場と製造人員を統合し、また両社のシガレット・ブランドは、結合されたユナイテッド・シガー・ストアーズとシュルツのチェーン店を通じて、大衆により浸透していくことが期待された。

G・J・ウィーランは、新しい持株会社のために、フィリップ・モリス社株の37%のみを投資したが、彼はその後、他の事業に関心を移していった。すなわち、「タレイトン」や「スリー・キングス」のブランドを持つユニオン・タバコ社 (Union Tobacco Co.) を設立したり、シュルツのチェーン店を巨大なシガー・コンバインと結合したり、ドラッグ・ストアを開設したり、ビーチ・ナッツ (Beech-Nut) 社、ライフ・サーバーズ (Life

Savers) 社, アメリカン・セーフティ・レーザー (American Safety Razor) 社などを買収した。

1929年初頭, ウィーランのベンチャー事業は, カナダの金融業者ジョージ (George) とフレデリック・モロー (Frederick Morrow) の手中に帰した。また翌年, シュルツの事業基盤も揺るぎ始めた。一方, エリスや彼の友人たちは, タバコ・プロダクツ社よりフィリップ・モリス社の可能性により強い関心を示し, モローやシュルツが見捨てたフィリップ・モリス・コンソリディテッドの株式の全てを買取った。こうして1931年までに, エリスたちは, フィリップ・モリス社とコンチネンタル社を含む3社の支配権を確保し, フィリップ・モリス社のブランドである「マールボロ」「イングリッシュ・オバルス」に加えて, コンチネンタル社の工場, 「ポールジョーンズ」, その他のシガレット, いくつかのパイプ・タバコを手に入れた。

その後, タバコ・プロダクツ社は, アメリカン・タバコ社にその他のブランドを3,700万ドルで売却し, またユナイテッド・シガー・ストアーズの株式も1株17セントで処分し, かくしてタバコ・プロダクツ社は消滅した。一方1934年, エリス・グループのフィリップ・モリス社は, フィリップ・モリス・コンソリディテッドからコンチネンタル社の資産を購入して両社の分離をはかり, かくしてここに, フィリップ・モリス社の統合と独立は完成したのである。

なお, 図表13と図表14は, 以上を纏める意味で, フィリップ・モリス社の設立経緯を年表と関連図で整理したものである。

(2) 女性喫煙者の増加と女性向け「マールボロ」の発売

① アメリカにおける女性喫煙者と女性向けシガレット広告の増加

シガレットが女々しいタバコという考えがアメリカでも根強かったにせよ, そんなものは第一次大戦が吹き飛ばしてしまった。パイプや葉巻は戦場では喫っていられなかったし, 嚙みタバコは衛生上やっかいであった。

フィリップ・モリス社の経営史

図表 13 フィリップ・モリス社の設立関係年表

1847 年	Philip Morris がロンドンのボンド・ストリートでタバコ販売店を開業。
1873 年	Philip Morris が死去。
1880 年	Leopold Morris が義理の姉からタバコ事業を買取る。
1881 年	Philip Morris & Company and Grunebaum, Ltd. を設立。
1885 年	Philip Morris & Co., Ltd. を設立。
1894 年	フィリップ・モリス社の経営権が William Curtis Tompson 一族に移る。
1902 年	イギリス国王 Edward VII が, Philip Morris & Co., Ltd. を国王御用達に指名。
1902 年 4 月	Tompson 一族が米国ニューヨークに Philip Morris & Company, Ltd. を設立。
1907 年	Philip Morris & Company, Ltd. が English Philip Morris & Co., Ltd. を統合。
1911 年	United Cigar Stores の社長 George J. Whelan が Tobacco Products Corporation を設立。
1912 年	タバコ・プロダクツ社が Miltiades Melachrino を買収。メラクリノの妻腕セールスマン Reuben Morris Ellis と Leonald Burnham Mckiherick がタバコ・プロダクツ社の管理者となる。
1919 年 2 月	タバコ・プロダクツ社が Philip Morris & Company, Ltd. を買収し、バージニア州に Philip Morris & Co., Ltd., Inc. を設立。
1923 年	タバコ・プロダクツ社がメラクリノをアメリカン・タバコ社に売却。
1924 年	G・J・ウィーランは R・M・エリスをフィリップ・モリス社の社長に任命。
1926 年	G・J・ウィーランと David A. Schulte が Philip Morris Consolidated を設立し、シュルツ傘下の Continental Tobacco Co. とフィリップ・モリス社の持株会社となる。
1929 年	G・J・ウィーランの事業がカナダの金融業者 George & Frederick morrow に買収される。
1930 年	シュルツの事業も停滞。
1931 年	R・M・エリスが, Philip Morris Consolidated, Continental Tobacco Co. フィリップ・モリス社の以上 3 社の支配権を獲得。
1934 年	フィリップ・モリス社は, Philip Morris Consolidated からコンチネンタル社の資産を買取り, その統合と独立を完成。

(出所) *Fortune* Vol. XIII. No. 3, March 1936, "Philip Morris & Co." pp. 106-119. などより作成。

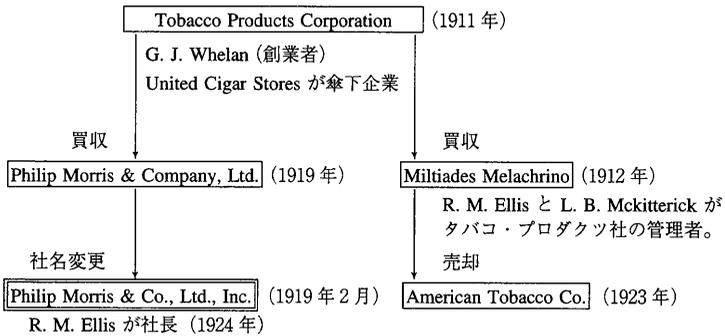
フィリップ・モリス社の経営史

図表 14 フィリップ・モリス社の設立関連図

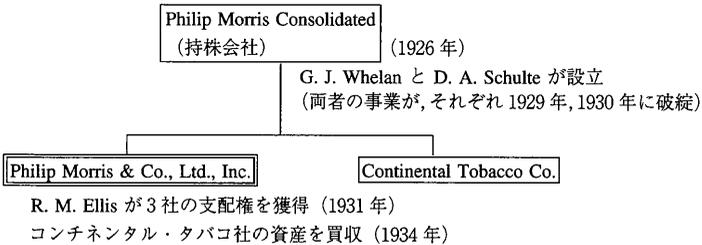
① Philip Morris & Co., Ltd. のアメリカ進出



② Philip Morris & Co., Ltd. Inc. の設立



③ Philip Morris & Co., Ltd., Inc. による統合と独立の完成



(出所) *Fortune*, March 1936, *op. cit.*, より作成.

だがシガレットならなんら問題はなく、窮屈な宿舎では少しは鼻孔を害することはあったであろうが、覚醒に有効であったことは明らかであったから、たちまち死闘の際の同志愛、究極の男らしい行為を表す万国共通の象徴となった。戦闘寸前の緊張から逃れるのにこれ以上のものはなく、差し迫る死の予感を慰めるのにこれほど手軽なものではなかった。要するに、シガレットは士気を支えるのに欠くことのできない役割を果たしていたのである。かくして、第一次大戦終了後の1919年には、シガレットはタバコの消費量においてスモーキング・タバコを抜き、1923年には噛みタバコも抜いて、アメリカではシガレットが最大の収益を上げる製品となった。

シガレットをこんな地位にまで押し上げた、戦争にほぼ匹敵するほどの他の重要な要因は、アメリカ婦人の政治的平等を男性が不承不承に認め、1920年に憲法修正第19条が批准されたことである。これによって、婦人が二等市民からの脱却を要求し、そして、それが達成されたことを表現するのにシガレットは貴重な道具となった。

シガレットを喫う男が女々しく、退廃していると非難されてきたのと同じく反対に、シガレットを喫う女性は淑女らしくなく、自己顕示欲が強い女だと広く認識されていた。上流社会ではタバコはいわゆる「スポーティング・ガールズ」(“sporting girls”)という高級売春婦など、性を売り物にする職業の女にしか似合わないと考えられていた。ところが、だんだんに女性自身が、シガレットを喫うのは他のタバコの使い方、特に葉巻などよりははるかに見た目にも美しいことに気付くようになる。葉巻は長く、強く、黒く、太く、匂いが強烈で、喫うのに長い時間がかかる。一方シガレットは、短く、マイルドで、白く、ほっそりしていて、匂いも僅かで衣類やカーテンに染み付くことも少なく、1日の数え切れないこまごまとした仕事の合間に喫うことができた。これぞ、男性も女性も等しく楽しむことの出来る製品であった。だが20世紀初頭までは、喫煙する女性は公にはいかわしい性格の持ち主だという烙印を押され続けてきた。

ところが、それから数年もしないうちに、当世風という社会的風潮や産業化時代が変化を強要するようになった。選挙権運動がますます強まったことが引き金となり、女性たちは自分たちの恥辱的な地位をより広い文脈で見えるようになった。最初から自分たちは参政権を奪われていたということは、女性の性としての権利をも男性に拒否され、女性の人間としての価値を認められないことによって、女性は実体を奪われ、また辱められてもきたということである。女性には働く場所がもっと必要であったし、仕事場やクラブや新しいデパートが、女性たちを家から外に引っ張り出した。一方、電話や大量輸送、自動車、蓄音機、映画の普及が、家庭を営むために様々な雑務をやらされてきた女性たちを、その隔離された存在から解き放つのに役立った。

こうして、ようやく参政権をつかんだ長い爪の手は、いまやこれまでとは比べ物にならないほどシガレットに手を出すようになった。社会的にも文化的にも安定している女性たちが、その先頭に立った。なかでも東部の都会に住む上流階級の女性たちは、自分たちが鼻屑にしている洒落た店の中で、シガレットを差し出されるようになった。女子大生は若さの持つ大胆さの印として、この習慣を先の女性たちよりは密かに取り入れていた。

19世紀におけるタバコの消費状況が、性別でどの程度異なっていたかについての明確な情報は得られない。だが20世紀初頭には、女性の喫煙があまり行なわれていなかったことを示す資料は散在する。1924年に、あるアメリカの有力タバコ業界誌の編集者は、女性によるタバコ消費が全消費量の5%に過ぎないと概算している。しかしながら1920年代に、女性がしだいに喫煙、とりわけシガレットに引きつけられて行ったことを示す資料は豊富にある。1929年までに、アメリカでは女性が140億本を消費したと概算されており、これは総消費量のおよそ12%に相当する。1931年、この数値は14%に上昇し、さらに1935年、『フォーチュン』誌の行った調査では、40歳以上の女性の26.2%がシガレットを喫っており、

他方、40歳未満では9.3%であったことが報告されている。また、都市部ではこの割合は年齢に関係なく高く、都市の規模によって31%から40%と開きがあった。

タバコ会社は早々にこうした変化に気付き、1920年代までに広告のターゲットをこの増え続ける新しい消費者たちに絞り始めた。シガレットの消費者として女性に目を向けた初期の広告として、ロリロード社が製造したブランド「ヘルマー」がある。1919年のこの広告には、東洋風の格好をした女性が口にシガレットをくわえている絵が描かれていた。しかし、あえてシガレットを喫うという役柄で本格的に女性が広告に登場するようになったのは、1926年以降のことである。「チェスターフィールド」の広告には一組の男女がロマンティックに描かれており、ここでは男がシガレットを喫い、女は魅惑的なポーズをとって「私の好きなように息を吐いて」と懇願していた。「ラッキー・ストライク」は1928年、その広告の中で新しく積極的なメッセージを送り出すことによって販売促進を図った。その広告は「キャンディーの代わりにラッキーを」という宣伝文句を使って女性にタバコを勧め、お菓子の代わりにシガレットを喫えば、痩せてスタイルが良くなるという有名人の証言を得て、その内容をいっそう効果的なものとした。一方、レイノルズ社も1928年、女性を直接ターゲットにした「チェスターフィールド」の独自の広告が当たって返り咲いたが、この広告には、カップルの他、女性が一人で登場するものもあり、女性が次第に堂々とシガレットを喫うようになっていく趨勢を表していた。

このような女性向けのシガレット広告の増大は、女性喫煙者の増加に象徴されるような、1920年代の社会上の論争と関わりあいがあったと考えられる。1920年代の性差をめぐる政治問題は、過去の状況や男性との関係で女性による権力への接近が議論の中心となり、かくしてシガレットは、1920年代の「女性参政権の時代的代用物」ないし「新しい女性解放のシンボル」として次第に受け入れられるようになっていったのである。

② フィリップ・モリス社による女性向け「マールボロ」の発売

この時期、アメリカ・シガレット市場に1つのブランドが登場した。それは、ほどほどの収益を上げ、やがて「世界で最も売れているシガレット」になるのであるが、その宣伝スタイルや手際には、その後、形を一新して収める成功の大きさを予見させるようなものは何もなかった。そのブランドを発売した会社は、業界ではほんの小規模で弱小なフィリップ・モリス社であった。

「マールボロ」(Marlboro)は、ルービン・モリス・エリスというハンサムな生粋のアラバマ人のアイデアから生まれたものである。R. M. エリスは駆け出しの頃、初めはフィラデルフィアの「タバコ・トラスト」で頭角を表し、次にニューヨークで一流の独立会社ミルタイアディーズ・メラクリノで働いていた。この会社は、エジプト人が自分の名前をつけたトルコ葉ブランドを持ち、アメリカの主要都市ニューヨークにかなりの愛好家があった。同僚で10歳年上のレナード・バーナム・マッキテリックとともに、R. M. エリスはトルコ葉ブランド全盛期に、メラクリノを有名にした。二人は全国を担当したが、もっぱらニューヨークに販売努力の重点を絞った。この土地で二人は、ホテルや劇場のロビー、上流界の舞踏会、ニューヨーク・パワリー通りのボクシング・ジム、競馬場などが、どんなところかを頻繁に見て回った。L・B・マッキテリックは後に、「俺達は一晩だって、プライベートな時間とはいったいどんなものかを経験したことがない」と語っている。彼のセールスの基本的な心得の1つを若いセールスマンに伝授したのが、次の言葉である。「客は君の製品を買うんじゃない。彼らは君を買うのさ。それで君の製品を売ってくれるんだ。」マッキテリックが掴まえたこの若いセールスマンはアルフレッド・エマニュエル・ライアン(Alfred Emanuel Lyon)という名で、やがて彼は、マッキテリックやエリスと密接な親交を結ぶことになる。

フィリップ・モリス社は20世紀初頭、大西洋を挟んでイギリスとアメ

リカ両国に株主を持って以来、冴えないながらもただだらと、そのイギリスのブランドと威光でもって商売を続けていた。トルコ葉ブランドが人気を落とした後も、この会社には王室御用達の威光があったため、その地位を保つことができた。王室のタバコ屋としてイギリスの親会社を指名した国王が死去してほぼ10年経った1919年、タバコ・プロダクツ社のG・J・ウィーランは、この小さな会社を同社の株主連中（その中には、エリスとマッキテリックも含まれる）に買収させ、自分の持株会社の傘下に収めた。この年、同社は後に著名となる「宝冠のロゴ」(coronet logo)を採用している。そしてウィーランは1924年、R. M. エリスをフィリップ・モリス社の社長に任命したが、1925年当時、フィリップ・モリス社のブランドを合計しても、米国シガレット売上の僅か0.5%を占めるに過ぎなかった。

エリスが社長として取った第1の行動は、20セント・シガレット分野に「マールボロ」を発売したことである。それは1925年1月に「女性向けシガレット」として誕生し、最初の2年間で4億本を売り上げた。第2の行動は、「マールボロ」に「アイボリー・ティップ」(ivory tip)を付けたことであり、これによって年5億本の売上を保持することができた。第3は、1930年にL・B・マッキテリックをヨーロッパでの長期休暇から呼び寄せ、同社の発展に寄与させたことである。

女性喫煙市場が拡大している(10%—15%増)ことを承知していたR. M. エリスは、フィリップ・モリス社のブランドの中から「マールボロ」という名前を選び出し、それを「高価な女性向けシガレット」と再生して市場に出した。分厚い箔を使った白いパックに入れ、黒の王室の紋章と創業者Philip Morrisの署名を手書きで紋章の上書き、謳い文句「アメリカのマイルドな最高級品」を囲むように渦巻き模様をちよっとあしらった。広告のポイントを見逃す人など一人もいないようにと、宣伝は最初から目立つキャッチフレーズ「5月のように軽やか」を謳い、シガレットを持つ手は明らかに女性とわかる手を描いた。宣伝の言い回しは巧みで、(口髭を濡

らさぬように) 髭支えの付いたコップ, 混雑した休憩室, (膝に乗せて可愛がる) 愛玩用の子犬と同じくらい時代遅れの考え方とは, 次のことだという。すなわち, 「たしなみの良い, 立派な女性はタバコを喫わない。だが, 喫煙が女性の身持ちに無関係なのは, 髪の色が女性の身持ちに無関係なのと同じことではないでしょうか。」

エリスの会社は1927年, さらに積極果敢になり, 上流気取り屋と男女同権論者の主張とを混ぜ合わせて, 「女性はタバコを喫えば, すぐに味の違いが分かるようになる。だから「マールボロ」がかくもたくさん, リムジンに乗り, ブリッジ・パーティーに参加し, ハンドバッグに収まっているのです。」と宣伝した。製品のエレガンスをさらに増すために, 「アイボリー・ティップ」, つまり火をつけない喫い口のまわりに小さな薄片を重ねて包み, 口紅をつけた唇に紙がくっつかないようにした。

その高級品のイメージをもってしても, 「マールボロ」は年間数億本しか売れず, 全米第4位メーカーであるロリロード社の「オールド・ゴールド」の売上本数の15分の1にしかならなかった。だがたとえそうであっても, 「マールボロ」はフィリップ・モリス社にかなりの利益を齎し, G・J・ウィーランのタバコ・プロダクツ社における他の全製品とはまるで違っていた。ウィーラン帝国は, 大恐慌が始まる数ヵ月前の1929年に崩壊してしまうが, それぞれの傘下企業を債権者に売り払う時, フィリップ・モリス社を自分の手に確保できる位置に居合わせたのがR・M・エリスであった。彼は, 同僚のL・B・マッキテリックをヨーロッパから呼び寄せ, この不況の中を二人で協力し合って, このささやかなイギリスとアメリカによる「混血のアヒルの子」を, タバコのヤニで少し汚れてはいるが「まぶしいばかりの白鳥」に育てていくことになる。

参 考 文 献

- Richard Kluger, *Ashes to Ashes, America's Hundred-Year Cigarette War, the Public Health, and the Unabashed Triumph of Philip Morris*, Alfred Knopf Inc., 1996.
- たばこ総合研究センター訳『灰から灰へ——フィリップ・モリス経営史と米国喫煙健康問題史——』（上・中・下）（財）たばこ総合研究センター，2002年。
- Howard Cox, *The Global Cigarette : Origins and Evolution of British American Tobacco 1880-1945*, Oxford University Press, 2000.
- 山崎廣明・鈴木俊夫監修，たばこ総合研究センター訳『グローバル・シガレット：多国籍企業 BAT の経営史 1880—1945』山愛書院，2002年。
- 山口一臣著『アメリカ食品製造業発展史——独占規制と環境規制の展開——』千倉書房，2003年。
- 上野堅實著『タバコの歴史』大條館書店，1998年。
- 田中富吉著『アメリカたばこの世界進出』（財）たばこ総合研究センター，1997年。
- U. S. Bureau of Corporations, *Report of the Commissioner of Corporations on the Tobacco Industry*, 8-10, Government Printing Office, 1909-1915.
- Richard B. Tennant, *The American Cigarette Industry—A Study in Economic Analysis and Public Policy*, Yale University Press, 1950.
- Henry R. Seager & Charles A. Gulick, Jr., *Trust and Corporation Problems*, Harper & Brothers, 1929.
- William H. Nicholls, *Price Policies in the Cigarette Industry—A Study of “Concerted Action” and Its Social Control, 1911-50*, Vanderbilt University Press, 1951.
- Irwin L. Kellner, *The American Cigarette Industry—A Re-Examination*, Ph. D. dissertation, 1973, New School for Social Research.
- B. Alford, *W. D. & H. O. Wills and the Development of the UK Tobacco Industry, 1786-1965*, Methuen & Co., 1973.
- Nannie May Tilley, *The Bright-Tobacco Industry, 1860-1929*, University of North Carolina Press, 1948.
- Reavis Cox, *Competition in the American Tobacco Industry, 1911-1932*, Columbia University Press, 1933.
- Glenn Porter & Harold C. Livesay, *Merchants and Manufactures—Studies in the Changing Structure of Nineteenth Century Marketing*, John Hopkins Univer-

フィリップ・モリス社の経営史

- sity Press, 1971.
- 山中豊国・中野 安・光沢滋朗訳『経営革新と流通支配』ミネルヴァ書房, 1983年.
- Walter Adams ed., *The Structure of American Industry*, Second Edition, Macmillan Publishing Company, Inc., 1954.
- 嘉治真三監訳『アメリカの産業構造』時事通信社, 1957年.
- 塩見治人・溝田誠吾・谷口明丈・宮崎信二著『アメリカ・ビッグビジネス成立史——産業的フロンティアの消滅と寡占体制』東洋経済新報社, 1986年.
- Jordan Goodman, *Tobacco in History : the Cultures of Dependence*, Routledge, 1993.
- 和田光弘・森脇由美子・久田由佳子訳『タバコの世界史』平凡社, 1996年.
- たばこ総合研究センター編『たばこを考える』平凡社, 1990年.
- Fortune*, Vol. XIII, No. 3, March 1936, "Philip Morris & Co.,"