

# フィリップ・モリス社の経営史 (1930—1950 年代)

——躍進と転落・再生の軌跡——

山 口 一 臣

1. 序
2. 躍進期のブランド戦略
  - (1) 大恐慌期のブランド戦略：「ポール・ジョーンズ」
  - (2) ニューディール期のブランド戦略：「フィリップ・モリス」
3. 第二次大戦期・大戦後の経営危機
  - (1) FTC によるフィリップ・モリス社の告発
  - (2) 戦時生産計画の失敗と財務データの届出ミス
4. 1950 年代の再生
  - (1) フィルター付ブランド戦略と「マルポロ」の性転換
  - (2) B&H 社の買収と海外進出・経営多角化の開始

## 1. 序

アメリカ経済における 1930—1950 年代は、激動の時代であったといえる。すなわち、大恐慌期 (1929—1933 年)、ニューディール期 (1933—1938 年)、第二次大戦期 (1938—1945 年)、そして繁栄の 1950 年代と激しく変動した。これに呼応して、フィリップ・モリス社のこの 30 年間の歴史もめまぐるしく変化した。

図表 1 は、アメリカ国内市場におけるシガレット・メーカー上位 6 社のシェアおよびランキングの推移 (1910—1970 年)、また図表 2 は、フィリップ・モリス社の歴代社長・会長の氏名と就任年を一覧にして示したもので

フィリップ・モリス社の経営史 (1930—1950年代)

図表1 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・シェアとランキング (1910—1970年)

年	American	Reynolds	Liggett	“Big Three”	Lorillard	B&W	Philip Morris	“Top Six” (%)
1910	37.1①	—	27.8②	64.9	15.3③	—	—	80.2
1913	35.3①	0.2④	34.1②	69.6	22.1③	—	—	91.7
1925	21.2③	46.6①	26.6②	89.4	1.9④	—	0.5⑤	91.8
1930	36.5①	28.5②	25.0③	90.0	7.5④	0.2⑥	0.3⑤	98.0
1935	22.9③	28.2①	26.0②	77.1	3.8⑤	3.3⑥	9.6④	93.8
1940	25.2①	23.5②	20.3③	69.0	5.0⑥	10.0④	6.9⑤	90.9
1945	29.5①	21.7②	20.6③	71.8	5.4⑥	7.8⑤	9.6④	94.6
1950	31.0①	27.4②	18.5③	76.9	5.6⑤	5.2⑥	11.3④	99.0
1951	31.6①	27.4②	17.6③	76.6	5.8⑤	5.5⑥	10.4④	98.3
1952	32.2①	26.8②	18.0③	77.1	6.2⑤	5.9⑥	9.4④	98.6
1953	32.7①	26.3②	16.6③	75.6	6.9⑤	6.6⑥	10.1④	99.2
1954	33.4①	25.1②	16.3③	74.8	6.5⑥	9.4④	8.7⑤	99.4
1955	32.5①	25.8②	15.6③	73.9	5.9⑥	10.4④	8.5⑤	98.7
1956	31.6①	27.0②	14.0③	72.6	5.0⑥	11.4④	9.0⑤	98.0
1957	28.8①	28.2②	13.9③	70.9	7.4⑥	11.4④	9.3⑤	99.0
1958	26.5②	28.4①	12.5③	67.4	12.3④	9.9⑤	9.1⑥	98.7
1959	26.4②	24.5①	12.2③	68.1	11.7④	10.0⑤	9.7⑥	99.5
1960	26.1②	32.0①	11.3③	69.4	10.6④	10.4⑤	9.4⑥	99.8
1961	25.7②	33.6①	10.4③	69.7	10.3④	9.8⑤	9.6⑥	99.4
1962	25.5②	34.6①	9.6⑤	69.7	10.6③	9.3⑥	9.8④	99.4
1963	24.8②	34.5①	9.7⑥	69.0	10.4④	10.5③	9.8⑤	99.7
1964	25.4②	33.3①	9.8⑤	68.5	9.6⑥	11.8③	9.8④	99.7
1965	25.7②	32.6①	8.7⑥	67.0	9.2⑤	13.3③	10.5④	100.0
1966	24.2②	32.6①	8.5⑥	65.3	9.3⑤	14.2③	11.0④	99.8
1967	22.1②	32.9①	8.0⑥	63.0	10.1⑤	14.0③	12.6④	99.7
1968	21.6②	32.1①	7.1⑥	60.8	10.1⑤	15.1③	13.8④	99.8
1969	20.7②	31.9①	6.6⑥	59.2	9.1⑤	16.4③	15.4④	100.0
1970	19.3②	31.8①	6.5⑥	57.6	8.7⑤	16.9③	16.8④*	100.0

(出所) Irwin L. Kellner, *The American Cigarette Industry-A Re-Examination*, PH. D. dissertation, 1973, New School for Social Research. pp. 90. 91 より作成。

○印内の数字は、ランキングを示す。

\*1971年にフィリップ・モリス社は第2位になった。

図表2 フィリップ・モリス社の歴代社長・会長一覧（1924—1978年）

就任年	社 長	会 長
1924年	初代：ルービン・モリス・エリス (Reuben Morris Ellis)	
1933年	2代：レナード・バーナム・マッキテリック (Leonard Burnham McKitterick)	
1936年	3代：オトウェイ・ヒーブロン・チョークリー (Otway Hebron Chalkley)	
1945年	4代：アルフレッド・エマニュエル・ライアン (Alfred Emanuel Lyon)	O・H・チョークリー
1950年	5代：オリバー・パーカー・マッコマス (Oliver Parker McComas)	A・E・ライアン
1957年	6代：ジョゼフ・フレデリック・カルマン3世 (Joseph Frederick Cullman III)	
1967年	7代：ジョージ・ワイスマン (George Weissman)	J・F・カルマン3世
1978年		G・ワイスマン

(出所) *Fortune*, March 1936, "Philip Morris & Co.,"  
*Fortune*, October 1949, "Philip Morris Comeback."  
 Richard Kluger, *Ashes to Ashes*, Alfred Knopf Inc., 1996 等より作成。

ある。フィリップ・モリス社では、1930—1950年代の間に、R・M・エリス（社長在任期間：1924—1933年）、L・B・マッキテリック（1933—1936年）、O・H・チョークリー（1936—1945年）、A・E・ライアン（1945—1950年）、O・P・マッコマス（1950—1957年）、J・F・カルマン3世（1957—1967年）と6人の社長が登場したが、彼らは、この激動の時代にどのような戦略を展開したのであろうか。これを解明することによって、この30年間におけるフィリップ・モリス社の躍進と転落、そして再生の軌跡を明らかにすること、これが本稿の課題となる。

## 2. 躍進期のブランド戦略

(1) 大恐慌期のブランド戦略：「ポール・ジョーンズ」

### ① エコノミー・ブランドと独立企業の躍進

1931—1939年の期間は、4つの後継企業（アメリカン・タバコ社、R・J・レイノルズ社、リゲット・アンド・マイヤーズ社、P・ロリラード社）がアメリカン・タバコ・トラストの1911年の解体以来占めていた独占的地位に、大きな脅威を受けた最初の時期である。アメリカン・タバコ・トラストと全く無縁な独立企業が躍進し、新しいブランドが次々に現れ、支配の集中は低下し、安いシガレットが市場に広がった。まもなく後継企業の価格引き下げ攻撃が開始され、その地位を回復したが、1939年までの彼らのマーケット・シェアは、アメリカ・シガレット産業の歴史の中で最低であった。

図表3によって明らかなる如く、5つの独立企業はシガレット販売において最初の大きな地盤を獲得し、彼らの総売上高シェアは、この1931—1939年の間に1.57%から24.56%にまで増大した。独立企業のうち特にブラウン&ウィリアムソン社は最大の成長を達成し、同期間に売上シェアを0.22%から10.57%にまで高め、1932年以降、ビッグ・スリーに次いで第4位のシガレット会社となった。またフィリップ・モリス社は、1930年代にすべての独立企業の中で最も安定した成長を示し、1937年以後常に5—6%を越えるシェアを占めるようになったため、後継企業P・ロリラード社は遂に第6位へと後退することになった。かくして、標準ブランド（ラッキー・ストライク、キャメル、チェスターフィールド、オールド・ゴールド）を販売していた4つの後継企業のシェアは、この期間に97.59%から73.65%へと低下し、特にアメリカン・タバコ社の39.40%から22.74%への落込みも大きかったのである。

独立企業のこうした急速な成長は、1931—1934年のいわゆるエコノミー・ブランド（10セント・シガレット）の発売を契機としていた。大恐慌期におけるアメリカ・シガレット業界にとっての大きな変化は、1931年における後継企業4社の価格引き上げ政策による標準ブランドの売上の落込みもさることながら、葉タバコ・コストの低下と低いシガレット販売価格の間に大きな利幅が生じたことである。当時、不況の影響もあって黄色葉

図表3 後継企業4社および独立企業5社の全国シガレット生産に対するシェア (1925—1950年)

年	後継企業				独立企業				Larus	後継企業 4社合計	独立企業 5社合計	9社合計
	American	Lig. & Myers	Reynolds	Lorillard	Philip Morris	Brown & Wmson	Axtion-Fisher	Stephano				
1925	21.18	26.61	41.60	1.90	0.53	不明	不明	不明	不明	91.29	不明	不明
1926	19.32	29.44	41.22	1.66	0.63	〃	〃	〃	〃	91.64	〃	〃
1927	21.84	29.49	38.46	3.79	0.58	〃	〃	〃	〃	93.58	〃	〃
1928	28.72	25.03	33.72	7.01	0.47	〃	〃	〃	〃	94.48	〃	〃
1929	32.47	26.95	30.40	7.48	0.33	0.41	0.57	0.04	0.01	97.30	1.36	98.66
1930	36.46	25.02	28.51	7.47	0.33	0.23	0.67	0.04	0.02	97.46	1.29	98.75
1931	39.40	22.73	28.43	7.13	0.34	0.22	0.69	0.09	0.23	97.56	1.57	99.16
1932	35.69	23.03	22.44	5.65	0.33	6.86	3.11	0.09	0.93	86.82	11.32	98.14
1933	32.78	28.08	22.27	4.83	0.77	5.48	4.36	0.21	0.23	87.96	11.04	99.00
1934	25.51	27.37	25.59	4.07	2.02	8.34	4.37	0.52	0.51	82.54	15.76	98.30
1935	22.86	25.95	28.16	3.78	3.30	9.58	3.02	1.41	0.71	80.76	18.02	98.78
1936	21.71	24.63	29.18	4.16	4.13	9.59	2.22	1.85	0.76	79.68	18.57	98.25
1937	21.54	23.64	28.09	4.83	5.48	9.92	2.44	2.50	1.00	78.11	21.34	99.45
1938	22.30	22.91	25.47	5.03	6.26	9.93	2.66	3.17	1.26	75.71	23.38	99.00
1939	22.74	21.58	23.67	5.66	6.98	10.57	2.38	3.33	1.30	73.65	24.56	98.21
1940	25.2	20.3	23.5	5.0	6.9	10.0	2.0	2.6	1.3	74.1	22.8	96.9
1941	25.9	19.5	22.3	5.5	8.3	8.5	1.8	2.1	0.9	73.1	21.6	94.7
1942	28.10	17.0	22.7	5.4	9.4	9.8	1.7	1.9	0.6	73.1	23.4	96.5
1943	19.70	19.1	23.1	5.7	9.8	8.9	1.0	1.4	0.4	77.7	21.5	99.2
1944	29.4	21.5	21.1	5.7	9.9	8.3	—	1.5	1.0	77.7	20.7	98.4
1945	29.5	20.6	21.7	5.4	9.6	7.8	—	1.5	1.4	77.2	20.3	97.5
1946	33.7	20.6	26.4	4.5	7.8	5.0	—	0.4	0.7	85.1	13.9	99.0
1947	32.6	21.3	28.6	4.2	7.0	4.4	—	0.6	0.3	86.8	12.3	99.1
1948	32.6	21.3	27.4	4.7	8.2	4.4	—	0.6	0.8	85.9	14.0	99.9
1949	31.0	20.3	27.1	5.0	9.5	5.8	—	0.6	0.8	83.4	16.7	100.0
1950	30.9	18.7	26.9	5.5	11.0	6.1	—	0.6	0.7	82.0	18.4	100.0

(出) William H. Nicholls, *Price Policies in the Cigarette Industry—A Study of "Concerted Action" and its Social Control, 1911-50*, Vanderbilt Univ. Press, 1951, pp. 62, 91, 139.

(flue-cured leaf. 俗にバージニア葉とかサザン・ブライツ葉と呼ばれている)の平均価格は1ポンド当り19セントから12セントへ、バーレー葉は25セントから11セントへと葉タバコ・コストが低下したため、1,000本当り3ドルの物品税を支払った上で1箱10セントの小売価格で販売しても十分に採算が取れた。アメリカ全土の不況と、その頃標準ブランドの小売価格が11—15セント、通常は13セントあるいは2箱25セントという高価格に助けられて、これらのエコノミー・ブランドは売上を伸ばすことができた。

図表4は、1931—1950年における各エコノミー・ブランドごとの販売高の変化を示したものであるが、これによって多くの10セント・ブランドが標準ブランドに対抗して、特に1931—1939年の期間に急成長した様子が明らかである。先ず、その先陣を切ってラルス&ブラザーズ社が「ホワイト・ロールズ」(1931年9月)、次いでフィリップ・モリス社が「ポール・ジョーンズ」(1931年10月)を発売し、ブラウン&ウィリアムソン社は1932年3月に以前1箱15セントで販売していた「ウィングス」の値段を10セントに引下げ、また同年6月にアクストン・フィッシャー・タバコ社も「トゥエンティ・グランド」を出した。1931—1932年にこれらエコノミー・ブランドの売上シェアは0.34%から10.04%に増大したが、1933年1—2月にかけて標準ブランドの価格引下げがあったため、1933年にそれは8.81%に低下した。しかし、その後もエコノミー・ブランドの参入は相次ぎ、ステファノ・ブラザーズ社は「マーベル」、ブラウン&ウィリアムソン社は「アバロン」、ラルス&ブラザーズ社は「ドミノ」をそれぞれ発売した。この間、P・ロリラード社もエコノミー・ブランドへの参入を決意し、1938年に「センセーション」を売出してかなりの成功をおさめた。これらの新ブランドは、全部合計すると1939年にはシガレット・シェアの14.15%に達し、ビッグ・フォアの標準ブランドのシェアを1930年の95.0%から69.7%に押さえる程度にまで急速な伸びを示し

図表4 エコノミー・ブランドの販売高 (1931—1950年)

(単位:100万本)

年	シンガレット 生産高	Marvel	Avalon	Wings	Twenty Grand	Sensation	Domino	Paul Jones	White Rolls	エコノミー・ ブランド全体 のシェア (%)
1931	117,063	—	—	135	—	—	—	—	258	0.34
1932	106,632	9	—	7,087	2,610	—	—	不明	995	10.04
1933	114,874	158	31	5,572	4,096	—	194	々	66	8.81
1934	129,976	584	67	7,707	4,569	—	615	172	52	10.59
1935	139,966	1,876	101	8,527	3,511	—	951	773	44	11.28
1936	158,894	2,862	1,522	7,203	2,917	—	1,173	1,037	33	10.54
1937	169,969	4,137	2,942	6,190	3,579	—	1,651	1,082	28	11.54
1938	171,686	5,267	4,282	4,182	4,057	2,528	2,000	937	20	13.61
1939	180,667	5,802	5,448	3,072	3,729	4,400	2,262	826	19	14.15
1940	189,400	5,000	4,000	3,000	3,500	3,800	2,500	600	不明	11.8
1941	217,900	4,500	4,000	4,000	3,500	5,500	2,000	500	—	11.0
1942	257,500	4,800	3,500	3,500	2,500	2,500	1,500	400	—	7.3
1943	296,500	3,500	2,500	3,000	1,800	1,000	1,200	—	—	4.4
1944	324,100	5,000	2,500	2,500	—	—	2,000	—	—	2.9
1945	332,600	4,500	3,000	3,000	—	—	4,000	—	—	3.5
1946	352,200	1,200	800	800	—	—	1,000	—	—	0.9
1947	370,300	1,000	1,300	1,300	—	—	500	—	—	0.8
1948	387,400	1,000	1,000	1,000	—	—	1,500	—	—	0.9
1949	385,500	1,000	800	800	—	—	1,500	—	—	0.9
1950	393,300	1,000	800	800	—	—	1,600	—	—	0.9

(1940—1950年の総シガレット生産高は、国内課税対象消費量による)

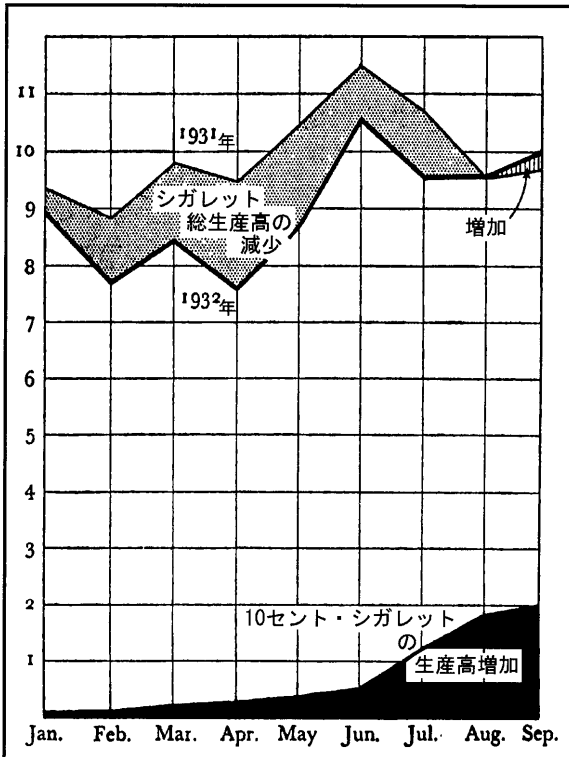
(出所) W. H. Nicholls. *op. cit.*, pp. 94-95, 142-143.

たのである。

② フィリップ・モリス社による「ポール・ジョーンズ」の発売

図表5は、1932年の月別シガレット総生産高と1931年のそれを対比したものであるが、8月に両者が逆転し、それ以後、1932年の総生産高が1931年総生産高を凌駕していることを示している。この要因が10セント・シガレットの増産によるものであることは明らかであり、その概要は、図表5の下方に黒で鮮明に図示されている。

図表5 月別シガレット総生産高の対比（1931—1932年）  
（単位：10億本）



（出所） Fortune, November 1932, "10¢ Cigarettes" p. 44.



フィリップ・モリス社の実質的な創業者であったルービン・モリス・エリス (Reuben Morris Ellis) 社長は、既に1925年に発売していた女性向の高級な20セント・シガレット「マールボロ」に次いで、1931年10月に「ポール・ジョーンズ」を出した。これは、ジョージ・ウィーラン (George J. Whelan) が所有していたタバコ・プロダクツ社から譲られたブランドで、お荷物となっていたこの「ポール・ジョーンズ」の価格を20本入り10セントに引き下げて時代の要請に素早く対応した。

R・M・エリスは、ユナイテッド・シガー・ストアーズ (United Cigar Stores Co.) 社、シュルツ・シガー・ストアー (Schulte Cigar Stores), ウィーラン・アンド・リゲット・ドラッグ・ストアー (Whelan and Liggett Drug Stores), エクスチェンジ・バフェット・レストラン・システム (Exchange Buffet Restraunt System) などと取引契約を結び、「ポール・ジョーンズ」の売り込みに努力した。また図表6に見るように、大々的な広告活動にも積極的に取り組み、そのキャッチ・コピーは「これこそ、アメリカのシガレットだ! (America...Here's your cigarette!)」で、1-2セントではなく5セントも安いことを強調し、この広告は1931年11月にニューヨーク、ボストン、フィラデルフィアの新聞に掲載された。この結果、1932年前半6ヶ月の「ポール・ジョーンズ」の生産高は8億本にも達する大ヒット商品 (big seller) となり、東部諸都市においては、ブラウン&ウィリアムソン社の「ウイングス」に次ぐ第2位の10セント・ブランドとなってフィリップ・モリス社が躍進する契機となった。

エコノミー・ブランドを製造・販売している会社は、にわか仕立てのメーカーではなかったこともあって、標準ブランドの大手メーカーはこの10セント・シガレットに対して、それは質の悪い葉タバコを使った、間違いなくすぐに市場から消える低品質製品 (inferior tobacco) だとけなし始めた。さらに図表7に見るように、1箱10セントのシガレットは15セント・シガレットに比べて利益率が低く (low profit margin), これではこの業

界の生命線ともなっている広告・宣伝費が充分に出ないはずだと主張した。10セント・メーカーの経営者達は、業界の中で次のように反撃した。「自分達の使う葉タバコは大手メーカーの使うものと実質的に同じであり、またシガレットの宣伝はほとんど出費ばかりかさむ無駄騒ぎだ。自分達は製造の秘訣を持っているし、何ら正当な理由もなく値段を引き上げた大手4社のように貪欲ではない。ありがたいことに、自分達は利益率がいかにささやかであっても、顧客がこのお買い得商品をたくさん買ってくれば、しっかり生き残れるのだ。」

事実、1932年の末には、これらエコノミー・ブランドは市場シェアの10%以上に達し、大手メーカーは値上げ政策の失敗に傷ついていた。10セント・ブランドの需要の高まりを押さえるために、トップ・メーカーがどんな手を打ってくるか様々な噂があった。彼らも10セントの「戦闘ブランド」をすぐに売出すだろうというものや、別の噂では、葉タバコの競売シーズンに、安値ブランドがいちばん痛手を被る地域で、大手はすぐにもその値段を吊り上げるだろうというものもあった。結局、アメリカン・タバコ社の社長ジョージ・ヒル (George W. Hill) が、自社のマーケット・シェアばかりでなく国の経済も下降していることを見て取り、1933年の最初の2ヶ月の間に「ラッキー・ストライク」の値段を20%引き下げた。これで「ラッキー・ストライク」の値段は10セント・ブランドと同じになったが、小売店の儲けは1箱当り3分の1セントにもならないことになった。大手メーカーはみなジョージ・ヒルに続いたので、その年のおおかたの事業成果は収支トントンか、実質的には赤字となった。だが、この処置のおかげで、大手メーカーは安価ブランドのシェアを8%台に下げることができ、失った分を取り戻すことができた。しかし彼らは、際限のない価格引き下げ競争に耐えることはできず、したがって1934年の初めに再びアメリカン・タバコ社が戦列を乱し、「ラッキー・ストライク」の値段をじりじりと引き上げて2箱25セントまでに戻した。これはその後

1930年代の終わりまで、安値ブランドがシガレット・シェアの14%程度を占めることを認めるという代償を払う結果ともなったのである。

フィリップ・モリス社のR・M・エリス社長は、10セント・シガレットが全米の個人所得の低下による一時的商品であることを十分に承知しており、それに代わる「基軸ブランド」の開発の必要性を痛感していた。しかし、残念ながらR・M・エリスは1933年に54歳で急死し、その夢は、彼の共同経営者であったレナード・バーナム・マッキテリック (Leonard Burnham Mckitterick) によって実現されることになる。

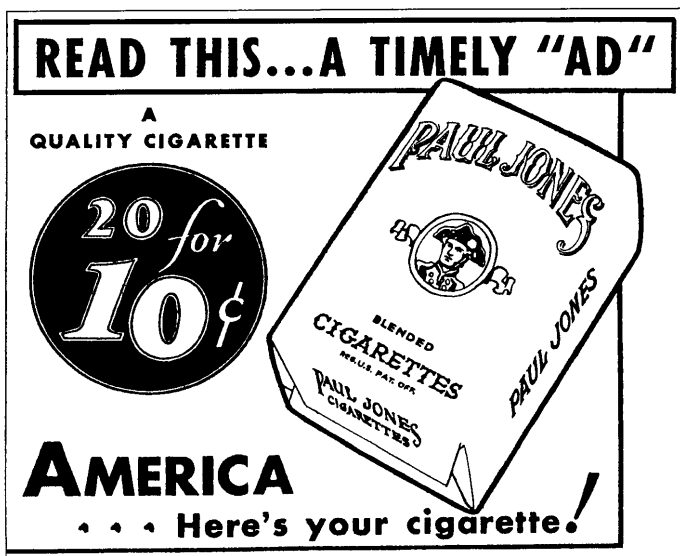
## (2) ニューディール期のブランド戦略：「フィリップ・モリス」

### ① 15セント・シガレット「フィリップ・モリス」の登場と快進撃

10セント・ブランドの成功を叩き潰したのは、大手メーカーの激しい攻撃作戦より、むしろニューディール政策の思いやりのある経済計画の方であった。1933年前半までの葉タバコ栽培者は、競売市場が自分達の収穫物にどのような値付けをするかについていつも不安で、シガレット業界におけるその時々需要に左右されていた。実際には、メーカーは価格の乱高下から身を守り、農民に足元を見られないようにと、2年から3年分の葉タバコの在庫を保有していた。このため、葉タバコの価格は常に低く押さえられ、アメリカのタバコ栽培中心地の1つであるノースカロライナでは、全農民の25%が生活保護を受けていた。

1933年3月に成立したローズヴェルト新政権は、こうした事態に同情的で、ニューディール政策の一環として同年4月に「農業調整法」(Agricultural Adjustment Act)を制定した。これは、生産制限による葉タバコなどの農産物価格の引き上げによって農民の救済をはかるもので、1936年には葉タバコの値段は数年前の2倍になった。これは農民にとっては良いニュースであったが、安価なシガレット・メーカーにとっては、葉タバコの値段が高騰するにつれて収益はほとんど出なくなった。フィリップ・モリス

図表6 「ポール・ジョーンズ」の新聞広告



(出所) *Fortune*, November 1932, "10¢ Cigarettes" p. 49.

図表7 10セント・シガレットと15セント・シガレットのコスト比較

10セント・シガレット	費用項目	15セント・シガレット
3.00 ドル	物品税	3.00ドル
0.57	葉タバコ・コスト	0.90
0.8105	ディーラー・マージン	1.464
0.185	製造コスト(労務費と原材料費)	0.21
0.05	配送費	0.05
0.09	販売費・広告費	0.55
0.063	減価償却費・管理費	0.10
4.7685 ドル	総費用合計	6,274ドル
0.2315	利益	1.226
5.00 ドル (1,000本当り)	小売価格	7.50 ドル (1,000本当り)

(出所) *Fortune*, November 1932, "10¢ Cigarettes" p. 48.

社の「ポール・ジョーンズ」は今年年間20億本も売れていたが、1箱10セントでは引き合わなかった。この点について、同社の販売担当副社長であったアルフレッド・エマニュエル・ライアン（Alfred Emanuel Lyon. 彼はその後、1945-1950年に同社社長を務める）は1935年に、その2年前に死去した前社長を称えて次のように書いていた。「『ポール・ジョーンズ』は……驚くほどの勢いで伸びていた。だが今は亡きR・M・エリスは、このブランドが大量に売れる危険を素早く見て取り、ブレーキをかけた。おかげで我々はメーカーとして生き残れたが、10セント・シガレットには全く儲けがなかったのである。」

アメリカ経済は、先の農業調整法のほか、連邦緊急救済法、テネシー渓谷開発法、連邦証券法、住宅所有者金融法、グラス＝スティーガル銀行法、全国産業復興法など一連のニューディール立法が効果を發揮して、次第に立ち直りの兆しを見せていた。これに対応して、喫煙者のシガレットに対する嗜好も多様化し変動しやすい状態になっていたため、この時期は、エコノミー・ブランドのほかに標準ブランドにおいても多数の新製品が出現した。例えば、ブラウン＆ウィリアムソン社の「ラレイ」は1929年に高級ブランドとして発売されたが、1932年には標準価格で売られるようになり、買戻レクーポン券を含む宣伝活動の積極策によって成功を収めていた。同社はまた、1933年にメンソール・シガレットの「クール」を発売した。アメリカン・タバコ社の注目すべき2つの新ブランドは、「ポール・モール」と「ハーバート・タレイトン」である。1936年発売の「ポール・モール」は、シガレットの長さを通常の70ミリから85ミリに延長して「キング・サイズ」時代の先駆となり、また「ハーバート・タレイトン」は、独立企業のタバコ・プロダクツ社から1935年にアメリカン・タバコ社に賃貸されて以後売上を伸ばしていた。

フィリップ・モリス社はそれまで、事業活動をもっぱら20セント・シガレットの「マールボロ」に頼っていた。しかし、不況で厳しい時代に

「マールボロ」は年間5億本程度の売上で停滞していたため、10セント・シガレット「ポール・ジョーンズ」を売出して大ヒットさせたが、このブランドは収益が低いので、たちまち会社の乏しい資産を枯渇させてしまった。だが同社には、抜け目のない経験豊かな二人の男が指揮をとっていた。社長のR・M・エリスは、いかにも陽気な表情で業界にたくさんの友人を作り、タバコ・ディーラーやタバコ・ストアとの個人的関係に高い価値をおいていた。エリスは、たくさん注文してくれる卸売業者の誕生日に祝電を打つのを習慣としており、また彼の信用第一主義のおかげで、葉タバコのバイヤー達も現金が逼迫しているこの会社に原料をずっと回し続けてくれ、これで会社はなんとか活動を継続できたのである。エリスの共同経営者L・B・マッキテリックは、エリスより理性的であった。彼の忍耐強さと感情を表に出さない態度からは、彼の持論の強さと決断力が垣間見えていた。

会社が繁栄するためには、前述の2つのブランドを超える新製品が必要なのは明らかであった。エリスとマッキテリックが確信していたのは、その商品の価格を15セントとして、それを値下げの圧力や誘惑があっても維持することであった。二人の計算によると、新製品を15セントで小売するということは、大手メーカーより1.5セントから2セント高くなるが、これは1箱当たりの小売店マージンが15%ほどになり、卸売業者にとっても4%という相当の純益を手にする。したがって、新製品に十分な需要が見込めれば、同社の新製品は業者の間で特別待遇が得られる見込みは充分にあった。

フィリップ・モリス社は1931年早々、このカギとなる値段で平凡なブランド「ユニス」を出してみたが、何も起こらなかった。次にエリスとマッキテリックは、吸ったときの特徴と独特の雰囲気をもった「戦略的ブランド」を工夫し、こうして1933年1月、15セント・シガレットの「フィリップ・モリス」を発売した。これは売出しと同時に順調な売上が記録し、

同年2月に1,900万本、5月に2,700万本、6月には4,000万本の注文を受け、その後も注文は増え続けた。

**図表8**は、大メーカーによる4つのトップ・ブランドのほか、この時期に出現した新ブランドを含めた各ブランド別の売上高シェアの推移（1925—1950年）を示したものである。これによって明らかのように、遂に1938年、「フィリップ・モリス」は5.7%のシェアを獲得し、P・ロリロード社の「オールド・ゴールド」を抜いて国内第4位のブランドにまで成長した。この「フィリップ・モリス」が、数ある新ブランドの中で何故このような快進撃を遂げることができたのか、その要因を解明することが次の課題となる。

## ② 「フィリップ・モリス」の成功要因

「フィリップ・モリス」の最初のパッケージが1933年1月に販売されたとき、何故この新しい15セント・シガレットが成功したかについて、次の3つの理由があった。

その第1は、1930年代初頭に、アメリカにおける大衆の味覚に流動的な状況があったことである。多くの喫煙者は、10セント・シガレットや手巻きシガレットによる「節約アピール」と、メンソール・シガレット「クール」などの活発な広告による「目新しさのアピール」によって、それまで吸い慣れてきたビッグ・フォア・ブランドの習慣から次第に離れつつあった。この時期、アメリカ・シガレット業界には多数の新ブランドが出現したことは既に述べたが、これは、大衆の味覚がいかなる傾向であれ、多くの喫煙者達が通常以上のことを経験したいと願っていたことの表れといえよう。

第2は、「フィリップ・モリス」というネーミングと「イングリッシュ・ブレンド」の言葉やイギリス王冠のロゴをパッケージ上に表示したことが、製品のプレステージを高めて消費者に好印象を与えたことである。新商品名は、30数年間、高級シガレットの代名詞だった名前からとり、同社

他の人気ブランド「マールボロ」と同様に「紙コップ型のパッケージ」（“paper-cup package”）に入れたが、旧ブランドの魅力的な木目のついたセピアブラウンの箱とそっくりにした。旧大陸のルーツを持つことを強調するために、「イングリッシュ・ブレンド」という言葉が目立つように茶色のパッケージの正面に印刷され、さらにイギリス王冠のロゴや会社名の後に **Inc.** ではなく **Ltd.** をつけて、高級ブランドのイメージを演出した。また価格的な抵抗感を克服するために、古い25セントのトルコ葉で作った旧ブランドとは異なり、新商品は安価だというより、消費者のポケットがそんなに痛まないことを示唆するため、宣伝文句は「(新しい) フィリップ・モリスは今やたったの15セントです」 (“Philip Morris Now only fifteen cents”) とした。

第3に、1933年に社長に就任したL・B・マッキテリックと販売担当副社長A・E・ライアンは、コストが如何なるものであれ、15セントの小売価格を維持する決定をしたことである。「フィリップ・モリス」は、1,000本当たり6.85ドルで卸売業者に販売され、15セントの小売で、卸売業者と小売店に合計して1箱0.0292ドルのマージン（平均的な卸売業者は、このマージンのうち0.004ドル、残りは小売店が受取った）を提供した。マッキテリックは価格切り下げの販売を拒否し、この高いマージンを維持することを強く求めた。全国に5,000人の卸売業者、60万人の小売店があったが、この高マージンにより、「フィリップ・モリス」を消費者の口にくわえさせるための全国的な配給網が整備された。特にA・E・ライアンの精力的な活動により、成長目覚しい西海岸の市場においても「フィリップ・モリス」は人気商品となることができたのである。

さらに、「フィリップ・モリス」がその後飛躍的に売上を増大させた他の理由としては、同製品の品質改善と宣伝活動に大きく貢献した2つの要因、すなわち「湿潤剤ジェチレン・グリコールの活用」と「少年ジョニーの活躍」がある。次にこの点について、検討しておくことにしよう。



(a) 湿潤剤ジェチレン・グリコールによる品質改善

L・B・マッキテリックは、半ば引退していた1928年のある日、その6年前に新しい湿潤剤（つまり保湿剤）で特許を申請していた老化学者に会ったことがある。この合成有機化合物はジェチレン・グリコール (diethylene glycol) といい、シガレット製造の際にも使えるだろうとこの化学者は言った。というのは、この物質なら現在シガレットに使われている湿潤剤のグリセリンによる「いがらっぽさ」を避けられ、シガレットの乾燥のみならず、燃やすとそれまでの味よりきつくなる点も防げるからだという。グリセリンはアルコールに似た化合物で、固まりも蒸発もしないが、熱するとアクロレイン (acrolein) という催涙ガスの一種を出すという厄介な欠

図表8 主要ブランドの売上高シェア（1925—1950年） (%)

年	Camel	Lucky Strike	Chester Field	Old Gold	Raleigh	Herbert Tareyton	Kool	Philip Morris	Pall Mall
1925	42.9	17.2	24.7	—	—	—	—	—	—
1926	42.6	16.6	28.2	0.1	—	—	—	—	—
1927	39.4	19.6	28.5	2.6	—	—	—	—	—
1928	34.7	25.9	24.6	6.1	—	—	—	—	—
1929	31.4	31.2	23.7	7.0	0.4	—	—	—	—
1930	29.6	36.2	22.1	7.1	0.2	0.6	—	—	—
1931	29.2	39.0	20.0	6.7	0.1	0.6	—	—	—
1932	23.2	35.7	18.3	4.9	0.2	0.7	—	—	—
1933	22.9	32.9	26.3	4.7	0.2	0.4	0.4	0.5	—
1934	26.5	25.5	25.4	4.0	0.5	0.5	1.9	1.7	—
1935	29.3	22.8	23.7	3.8	1.0	0.7	2.1	2.6	—
1936	30.4	21.7	22.5	4.3	1.6	0.7	2.0	3.4	—
1937	29.3	21.2	21.3	5.0	2.1	0.7	1.5	4.8	0.4
1938	26.7	22.3	20.6	3.6	2.9	0.6	0.9	5.7	0.4
1939	24.9	22.3	19.2	3.3	4.0	0.6	0.9	6.5	0.9
1940	24.7	23.3	18.6	3.2	5.3	1.0	1.4	6.9	2.2
1941	23.5	24.0	18.2	2.9	5.1	1.2	1.7	8.5	2.2
1942	23.2	25.3	17.2	4.7	5.3	1.2	2.0	9.6	2.3
1943	22.3	26.4	19.4	5.4	5.2	1.2	2.3	10.5	2.5
1944	21.1	26.8	19.9	5.9	5.0	1.3	2.3	10.9	3.0
1945	20.7	26.6	20.8	5.6	4.7	0.2	2.1	10.5	2.6
1946	26.7	32.0	20.5	4.5	0.9	0.9	1.2	6.8	3.0
1947	28.2	30.4	20.6	4.5	1.2	1.0	1.5	6.6	3.4
1948	28.1	29.4	19.9	4.7	0.9	1.3	1.9	8.3	4.0
1949	27.9	26.0	19.2	5.1	2.0	1.6	2.2	9.6	4.8
1950	27.3	22.9	18.3	5.6	2.1	1.9	2.6	11.2	6.5

(出所) W. H. Nicholls, *op. cit.*, pp. 64, 94-95, 142-143.

点があった。ジェチレン・グリコールはアクロレインを出さないから、よりマイルドなシガレットができるだろうとマッキテリックは教えられた。彼は、もし自分がタバコ事業に戻るようなことがあれば、その可能性を追求することをこの化学者に約束したのだった。

翌年、R・M・エリスの要請でマッキテリックは復帰したが、1932年に市場で差のつく新しい15セント・ブランドの開発が始まった時、彼はグリコールについて交わした話を思い出した。そこでマッキテリックは、湿潤剤にジェチレン・グリコールを使用したブランド「フィリップ・モリス」の製造をリッチモンド工場に命じ、同時に、その製品が健康にいいとされる点の確認を得るため、コロンビア大学医学部の薬学準教授であったマイケル・G・ムリノス (Michael G. Mulinos) 博士に助力を頼んだ。ムリノスは、早くからさまざまな刺激物の影響力を、刺激物の溶液をウサギのまぶたの裏側に塗って浮腫を計るという実験を行っていた。彼の調査結果は、グリセリンよりグリコールの添加の方がウサギの浮腫は少ないというもので、これは『実験生物学会報』 (*Proceedings of the Society for Experimental Biology*) の1934年10月号に発表された。しかし、ウサギのまぶたの組織と喫煙者の喉の組織とが、湿潤剤の刺激に対して同じように敏感かどうかは誰にもわからなかった。

このウサギを使った実験の信頼性に不安を覚えたマッキテリックは、コロンビア大学医学部公衆衛生部の責任者で喉の専門家でもあるフレデリック・B・フリン (Frederick B. Flinn) 博士に新しい実験を依頼した。この実験の患者は、それまでに平均12年間、1日に28本のシガレットを吸ってきた人で、そのうちの4分の3には喉の鬱血があり、また3分の2は咳をしていた。全員がそれまでのブランドをやめ、グリコールの湿潤剤を使ったシガレットだけを吸ったところ、ほんの3,4週間後、被実験者の3分の2近くの人から喉の「ひりひり感」が消え、4分の3の咳がなくなり、残り全員に「かなりの程度の改善」がみられた。フリン博士は、この結果

を専門誌『喉頭鏡』(*Laryngoscope*)の1935年2月号に発表した。

マッキテリックは、これらの成果を「フィリップ・モリス」のラジオ・コマーシャルに積極的に活用した。例えば、「安心を吸ってください」(“Play it safe”)や「『フィリップ・モリス』の味が違うのは、製法が違うからです」(“Philip Morris taste different because they’re made different”)などがよく知られている。「フィリップ・モリス」は、刺激源のアクロレインを出さない唯一のブランドで、安全でマイルドなタバコだというわけで、これが同製品の売上に好影響を与えたことはいうまでもない。

(b) 少年ジョニーによる宣伝活動

「フィリップ・モリス」の宣伝のために、ミルトン・ビーオウ (Milton Biow) の経営するニューヨークの小さな広告代理店が雇われた。ビーオウは、「フィリップ・モリス」という名前をアメリカ人の頭の中に叩き込むような企画をつくれ、ただし費用はかけるなという要請を受けて、会社が取っていた20世紀初めからの古いイギリス雑誌のファイルをくまなく探索している最中、次のような広告を見つけ出した。縁なし帽に真鍮のボタンのついたジャケット、こざれいな縞のズボンという制服の利発なボーイが読者に銀のトレイを差し出している。その上には一目でわかる「(古い高級シガレット) フィリップ・モリス」の箱とカードが載っている。カードには、「フィリップ・モリスをご用命ください」(“Call for Philip Morris”)と書いてあった。ビーオウは、「ラジオ放送という新しい時代が到来した今、古いスローガンを印刷ではなく人間の声を通して伝えれば国民の鼓膜に届き、新製品の名前が確実にそこに刻まれることになるだろう」と考えた。ビーオウによる「得意な声」を持ったボーイ探しが始まった。

ジョニー・ロベンティーニ (Johnny Roventini) は、1933年当時22歳であったが、わずか54ポンドの体重と43インチの背丈の小人であった。彼は、ニューヨーク・ブルックリンの76通りに両親、妹、二人の弟と住んでいた。彼を除く家族全員は通常の間人で、ジョニーは「ザ・ニューヨーカー」

というホテルでベルボーイ（客の呼び出し係り）として働き、週10ドルの給料に10ドルのチップを稼いで家族を養っていた。ジョニーは、陽気で目端がきき、人好きのする性格と高く澄んだ声でホテルの人気者となっていたが、これがピーオウの目にとまる切っ掛けとなった。

ジョニーは、後におなじみになったあの甲高い声で「御用の節はフィリップ・モリスに！」と叫びながらホテルのロビーを歩き回ったが、良く響く声と独特の節回しは客の注意を引き、彼が人並みを縫っていくにつれ、笑顔とささやき声が広がっていった。ジョニーはNBC (National Broadcasting Co.) のスタジオにも引っ張り出され、毎週放送されるフィリップ・モリス社のラジオ番組の中で彼の声が放送された。L・B・マッキテリックは西海岸におり、このボーイを宣伝に使うというコンセプト自体が極めてばかばかしいことだと思っていた。だが、ジョニーのよく通る呼び声が全米にネットワークで放送されるのを聞いたとたん、彼の考えががらりと変わった。

ジョニーは、声が良かっただけではない。図表9に見るように、その小さな整った顔立ちは陶器人形のようなかわいらしさがああり、またほっそりした体つきも、とりわけ彼がブルックス紳士服店に行き、ぴっちりした深紅のジャケットに輝く金ボタンつき、赤い縞の入った黒ズボン、白い手袋、そして黒の縁なし帽という服装一式を整えると、実に見た目にも良かった。まもなく、10万体のダンボール紙を切り抜いた制服姿の等身大のジョニーと、30センチほどの彼の肖像が、全国のシガレット売り場の飾り物となった。ジョニーがその独特の呼び声をマイクで披露すると、毎週のラジオ放送のアナウンサーが「アメリカ中の店のウィンドーから、いまジョニーが出てきたところです」と紹介した。この小さな男は、世界初の「生きたトレードマーク」(“living trademark”)になろうとしており、彼の売り込むブランドは実際にも本格的に売れ出したのである。

以上、「フィリップ・モリス」の成功要因として、喫煙者の嗜好変化、

図表9 少年ジョニー・ロベンティニー



（出所） *Fortune*, March 1936, "Philip Morris & Co.," P. 109.

ネーミングとパッケージ，イギリス・ブレンドとprestige，高いデ  
イラー・マージン，ジェチレン・グリコール，少年ジョニーなどの諸点  
を指摘したが，多分フィリップ・モリス社の最も注目すべき特徴は，1935  
年における約2,000万ドルにのぼる総売上高を，新株式，社債，銀行借り  
入れなしで達成したことであろう。同社はこの年，1株当たり3.75ドルの  
利益を稼ぎ出し，翌1936年には1株当たり6ドルを稼いだ。マッキテリッ  
クと彼の仲間達は，この保守的な財務方針を堅持しつつ，「フィリップ・  
モリス」を全米で最も早く成長したシガレットに仕立て上げ，それがまた  
同社躍進の原動力ともなったのである。

### 3. 第二次大戦期・大戦後の経営危機

#### (1) FTC によるフィリップ・モリス社の告発

##### ① 第二次大戦期におけるフィリップ・モリス社の健闘

第二次大戦中（1938—1945年）は全国シガレット総消費量が増大し、また1941—1944年にアメリカは未曾有の経済成長を達成したため、国民所得が急増してエコノミー・シガレットの人気は以前より低下し、後継企業各社は1930年代に失った地盤の多くを再び獲得した。1939年に大きなシェアを占めるまでに成長した5つの独立企業のうち、フィリップ・モリス社を除くすべては、1950年までにその相対的地位を失っていった。アメリカ総シガレット生産高は、1939年の1,807億本から1950年の3,933億本に増大したが、**図表3**に見るように、独立企業のシェアは24.56%から18.4%へと低下した。独立企業最大で第4位メーカーのブラウン&ウィリアムソン社も、同期間にシェアを10.57%から6.1%に低下させ、また、アクストン・フィッシャー・タバコ社が1944年5月に消滅していく中でたゆまざる伸張を遂げたのは、その買収にあたったフィリップ・モリス社ただ1社だけであった。

合衆国の軍隊は、やがて第二次大戦に1,200万人が参加することになり、各個人は1日平均30本のシガレットを吸った。これはシガレットの全生産量の30%に当たるが、シガレットの生産はアメリカが参戦したほぼ4年間に、戦前の1倍半にまで増大した。太平洋戦域の連合国側の最高司令官ダグラス・マッカーサー (Douglas MacArthur) は、戦闘部隊を助けようと集めた1,000万ドルの最善の使い方を電報で問い合わせた時、「全額をアメリカのシガレット購入に使うべきである。もっぱら個人の慰安となるシガレットは、ここでは極めて入手が困難である」と応えた。ニューデール政策の公共事業計画が、1930年代に致命的な打撃を受けた国の経済を救済したのと同様に、今は第二次大戦に勝つために必要な軍隊が、祖

国に繁栄を取り戻す機会を提供することとなったのである。

エコノミー・ブランドも一時的に売上を伸ばしていたが、少なくともその一因は標準ブランドの供給不足の結果であった。戦時中は機械、人員、葉タバコが不足し、後継企業は需要に見合うだけのシガレットを生産できず、例えば R・J・レイノルズ社では 1943—1946 年まで、「キャメル」を卸売業者に割当て配給せねばならないほどであった。一時期、どんなシガレットでも製造すれば売れる時代があったが、エコノミー・ブランドのメーカー達も、大規模後継企業と同様に製造能力に限界があったため急成長は期待できず、逆に葉タバコ・コストの上昇に悩まされていた。その一方で、国民所得の増大と、1941—1946 年にかけて OPA (Office of Price Administration. 物価管理局) により実施された戦時価格統制下の相対的に低い標準ブランドの天井価格によって、消費者に値段の安さを訴求するというメリットがほとんどなくなり、エコノミー・ブランドは徐々に高価な新ブランドに取って代わられていった。図表 4 によって、特に 1939—1950 年におけるエコノミー・ブランドの衰退が顕著であるが、フィリップ・モリス社の「ポール・ジョーンズ」「トゥエンティ・グランド」はそれぞれ 1943 年、1944 年に生産をストップし、P・ロリラード社の「センセーション」も 1943 年中に市場から姿を消していった。このほか「マーベル」「アバロン」「ウイングス」「ドミノ」などすべてがシェアを低下していったが、それは、フィリップ・モリス社の標準ブランド「フィリップ・モリス」がかなりの健闘を示したのとは極めて対照的であった。

しかし、そのフィリップ・モリス社では、比較的慎重な L・B・マッキテリック社長が 1936 年 8 月に死去した後、徐々に経営上の混乱が始まっていた。マッキテリックの後継者であるオトウェイ・ヒーブロン・チョークリー (Otway Hebron Chalkley) は、無口でひよろっとした生粋のリッチモンドっ子で、フィリップ・モリス社の総務・財務担当役員を 10 年余り務め、葉タバコおよび製造部門については熟知していた。1934 年以来、販

売担当副社長に就任していた大胆な A・E・ライアンより、社長としては彼を選ぶほうがやや安全だろうとの判断であった。ライアンは、会社の販売力を伸ばす中心人物としてますますその存在が大きくなり、彼の指揮の下で宣伝活動はさらに過激になっていった。

チョコレート社長は市場部門をライアンに譲り、ライアンはすぐさま大げさな身振りの宣伝戦に乗り出した。ジェチレン・グリコールの喫煙者への恩恵などいわばカッコつきに過ぎなかったのに、これを「タバコ・メーカーがシガレットを作り始めて以来の最大の成果だ」と褒めちぎり、フリン博士のあいまいな調査結果は「タバコを従来のものから『フィリップ・モリス』に変えると、たちまち喫煙が原因のひりひり感はすべて完全に除去されるか、極めて改善されることが確実にになった」ということにされた。この決定的な研究成果は「一流の医学雑誌」に掲載されたと強調し、さらに「これらの事実は著名な医学の権威が認めている」と付け加えた。実際は、医学雑誌といっても二流雑誌で、「著名な医学の権威」など一人もこの発見を容認しておらず、またグリコール添加によって治ったとされる喉のひりひり感も、「喫煙によるものだ」という証拠が証明されたことはなかった。

1938 年、その 2 年前に結成された消費者同盟の発行する月刊誌『コンシューマー＝レポート』(Consumer Reports) が、36 ブランドのシガレットについて味と科学的なテストを実施し、その 7 月号で次のような指摘をした。「フィリップ・モリス社は、グリセリンの代用品として彼らが使うグリコールについて、大いに宣伝に力を入れている。だが、これがマイルドな煙にしているという『確実な証拠』にいくら科学の権威を身にまとわせても、その証拠は確かだと、多くの毒性専門の学者たちを説得できていない。タバコの煙中の多くの刺激性燃焼物の中で、そのうちの一つを緩和させたとしても、それは喫煙者の感じるひりひりする刺激の緩和など、ほぼ心理的な効果に過ぎないだろう。」そして、このような痛烈な批判の出現



が、さらに強力な抵抗勢力の台頭に繋がることとなったのである。

## ② リーダーズ・ダイジェストと FTC による告発

タバコ・トラストが1911年に解体された後、アメリカ政府は30年間、シガレット・メーカーに対して実りある規制措置を取ってこなかった。しかしシガレット・メーカーは、最も大量に疑わしい宣伝活動を展開し、しかも一般に消費される製品のうちで最も健康に良くないことが確実視され、最も儲かる製品を作ってきたのだ。かくして2年間に及ぶ調査の後、司法省は1941年に反トラスト訴訟を提出した。長い審理は、少数の独占企業が共謀して価格、賃金および供給コストを取り決めたというしっかりした証拠を確認できず、シガレット業界の大手6社は、共謀および競争の消滅の可能性があると理由だけで有罪となった。だが、第二次大戦中で他に関心が強かったこともあり、法廷では結局、企業のいかなる行動に対しても何らの改善命令を出せず、行政機関による何の停止命令も発令されないままで終わった。被告達にはほんの僅かな罰金が課せられたが、その中にはフィリップ・モリス社も入っていた。同社は、行政の反トラスト主義者達が少数独占者たちに挑戦するつもりで行動すべきだとおそらく望んでいたこと、つまり市場の分け前を確保するための活動を継続したのである。

シガレット業界にとって、独占訴訟よりはるかに本格的な打撃となったのは、『リーダーズ・ダイジェスト』が、トップ・ランキングのブランドのシガレットをそれぞれ1ダースずつテストし、その結果を1942年7月の記事で、ロバート・リッテル (Robert Littell) が『シガレットの広告と作り話』 (“Cigarette Advertising Fact and Fiction”) と題して報告したことである。その記事によると、それぞれのブランド間には刺激性に関して極めて仔細な違いしかなく、したがって喫煙者は、「どのシガレットを吸えば一番効果的に棺桶に収まることができるかについて頭を悩ませる必要はない」と指摘して、業界が欺瞞的な広告に情熱を傾けていることに釘を刺した。

このすっぱ抜き記事に触発されるかたちで、FTC (Federal Trade Commis-

sion. 連邦取引委員会)は同年8月、シガレット・メーカー大手4社に対し、「健康を保証すると常々主張しているが、それは無害であることを保証することを避けるにほぼ等しい」と指摘して、一連の告発を行なった。しかし、シガレット・メーカーに対するこの1942年のFTC告発に対し、業界の弁護士は果てしない動議や聴聞、審理、上訴などによって、裁定を8年から13年も引き延ばすことになる。

例えばR・J・レイノルズ社の場合、決着は1950年3月のことであった。FTCは、「キャメル」の宣伝が、このブランドを喫煙者がどんな健康状態で吸っても無害、また身体の中のどの部分にも無害、およびどんなにたくさん吸っても無害だと謳っているのは、間違いであり欺瞞であると裁定した。さらにFTCは、「『キャメル』を吸うと体のエネルギーが回復するという主張、およびそれに類するフレーズは、明らかに間違いであり欺瞞である。タバコの煙の中には、エネルギーを生み出す可能性をもつ成分など全く無い。」と付け加えた。

アメリカン・タバコ社の宣伝について、FTCが裁定したのは次の諸点であった。葉タバコの仕入れ人、競売人といった専門家達は二人に一人が「ラッキー・ストライク」を気に入り、アメリカン・タバコ社は最高級の葉タバコを買い入れているに違いないとの主張に関して、「そういうエキスパート達が、それは事実だと断言し、確認している事実は無い。そのうえ、競売所はたくさんあるし、葉タバコのブレンド加工は独特のものであることを考えれば、これらの主張をする人達が、市場に出回る『ラッキー・ストライク』および他のシガレット・ブランドが使っている葉タバコの全部の等級、特性、種類、値段を知らなくても無理は無い。」と指摘した。

P・ロリロード社については、1942年の『リーダーズ・ダイジェスト』の調査結果のうち、「オールド・ゴールド」がニコチン含有量最低だった点のみを強調し、それと最高量だったブランドとの差が僅か1%の5分の2に過ぎなかったことを公表しなかったのは、事実の深刻な歪曲にあた

ると手厳しい判定を下した。

しかし、フィリップ・モリス社に対する裁定は潜在的に最も厳しいものとなった。というのは、このブランドが「湿潤剤にジェチレン・グリコールを使っているので、喉のひりひり感はほとんど無い」という主張で、売上を伸ばしていたからである。会社は、業界の内外から批判があったこの主張に強く固執したため、問題をさらに悪化させた。その宣伝文句は、「たとえ吸い込む間でも喉はイガイガしません。他のシガレットではこういう保証はできません。」「一般に認められた研究所が、他のシガレットにはない『フィリップ・モリス』の強みを決定的に証明しています。」というものであった。

行政側は、会社のやらせた調査の方法、結論、客観性を問題にした。この調査は、1930年代半ばに上記のような宣伝文句の基礎になったもので、外部の研究者は誰もこの報告結果を保証していないことは既に述べた。フィリップ・モリス社側は、FTCの訴状に抗議して、1944年から1950年までに追加調査のデータを提出したが、行政側も同様の調査を行い、会社の主張には無理があることを確かめた。例えば、会社がやらせたある調査では、研究者は被調査者がさまざまなブランドを吸う前後に、口蓋垂（口内の上壁から垂れ下がっているやわらかい突起で、通称「喉ちんこ」）のたった一つの血管のサイズを測った。これは、喫煙によって引き起こされる刺激の程度を測るためである。だが同じ現象を調査した独立の研究者は、口蓋垂のいくつもある血管では反応がばらばらで、結論が出ないことを確かめた。会社がやらせた別の調査では、研究者がさまざまなブランドによって引き起こされる喉の赤さを測るのに、咽頭色度計を用いた。その結果、グリコールの湿潤剤はグリセリンより刺激が少ないことがわかった。だが外部の研究者の報告では、喉の赤さは煙のような刺激源なしでもさまざまに変化し、個人によっても大いに違い、赤さの程度も30秒以内に変化するものであり、したがって喫煙前後にもっと赤さの度数をたくさん測らなく

てはいけない、と指摘した。要するに FTC は、フィリップ・モリス社の極端な健康キャンペーンの根拠が不十分だと考えたのである。ところが、同社の弁護士は行政の主張に対して巧みに反撃し、問題が決着するのは1955年となる。しかし、その時までには、会社はこの健康キャンペーンをとっくの昔に止めていたのである。

## （2）戦時生産計画の失敗と財務データの届出ミス

### ① アクストン・フィッシャー・タバコ社の買収と戦時生産計画の失敗

第二次大戦が、フィリップ・モリス社以上に追い風となったシガレット・メーカーは他にはない。1941年には同社の売上が3分の1上昇し、1942年には4分の1に少し満たない程度の上昇、1943年には4分の1の上昇であった。これは業界で最大の売上上昇率であり、この会社のシェアは10%近くを占めて第4位（図表1を参照）、ビッグ・スリーとはかなりの差があったが、中堅のトップ企業に躍進した。

1944年には需要が依然として強かったので、フィリップ・モリス社の販売責任者 A・E・ライアンにとっては、葉タバコの供給不足のために生産を削減することは我慢できないことであった。ライアンには販売がすべてで、売上本数が伸びれば、遅かれ早かれ収益は上がるという考えであった。このため、1944年に熟成した葉タバコの膨大な貯蔵量を持つアクストン・フィッシャー・タバコ社が売りに出たとき、ライアンは社長の O・H・チョークリーに、たとえメーカーがまるまる一つ、その葉タバコについてきたとしても、手に入れるよう促したのは当然であった。アクストン・フィッシャー・タバコ社は、キングサイズのシガレット「フリート・ウッド」とメンソールの「スパッド」を持つ会社であった。慎重なチョークリーは、アクストン社の2,000万ドルという売値はとんでもなく高いと考えたが、ライアンはフィリップ・モリス社が好調なので思い切ってやるべきだと強引にねばった。とうとう彼は説得に成功し、1944年5月に買収は

完了した。

新しく手に入れた葉タバコのおかげで、フィリップ・モリス社は1945年3月の会計年度末までに320億本という空前の売上高を達成し、市場シェアは11.5%となり、株も高値となった。大戦が終了する1945年の4月、エイプリルフルの日にA・E・ライアンはフィリップ・モリス社の社長に就任し、チョークリーは取締役会長となった。だが、ライアンは社長就任1年目をいい年にはできず、彼はその後、数々の経営上の失態を繰り返すことになる。

ライアンの最初の経営ミス (Management's mistake) としては、過度な戦時生産計画の立案と販売戦略の失敗がある。フィリップ・モリス社の売上は、イングリッシュ・ブレンド「フィリップ・モリス」の茶色い箱を12年前に売出して以来、ほとんどノンストップで伸び続けてきたので、ライアンは今後とも輝かしい日々が待っているだろうと考えていた。長い間、戦時優先と品不足によって制限されていたシガレット市場だが、ヨーロッパでの勝利と太平洋戦域での終戦を目前にして、卸売業者は大量注文を開始した。一部には、政府が価格統制をすみやかに撤廃するだろうという期待もあった。軍需の分は、たしかに平和になって軍隊が縮小されれば減るが、ライアンは活性化した民間の市場が売上を大きく伸ばし、それが穴埋めになるだろうと踏んでいた。

そこで1945年半ばには、彼は卸売業者の割当てを50%増やし、たとえ「フィリップ・モリス」が戦時包装（つまり、セロファンや錫箔なしの簡便包装）で出荷せざるをえなくなっても、その大量に新しく注文した分の生産を急がせた。リッチモンドの製造担当副社長ウィリアム・C・フォレイ (William C. Foley) らは、ライアンのこの新しい増産命令はとんでもなく過大で、もし需要が落ちたら、出荷した分が使い物にならなくなる危険があると警告した。交戦状態が収束して供給不足が解消し、万一戦後の需要が民需中心となった場合に備えて、シガレットの新しい出荷分には「新鮮さ

を保持できるセロハンや錫箔付き包装」をすべきである、というわけである。ライアンは、頑としてこれに応じなかった。戦争が終わっても、包装しなおしによって生産を落とさなければ、わが社は臆病なライバル会社を出し抜くことができるとし、彼は生産をフルスピードに戻せと工場に命じた。

だが1945年8月の日本の降伏から何週間もしないうちに、シガレット市場は品薄の状態から突然だぶつくようになった。買いだめしていた人はもうその必要がなくなり、喫煙者は戦前のお気に入りのブランドに戻った。この事態をさらにひどくしたのが、合衆国軍隊だった。軍隊では戦争の必需品としてシガレットを備蓄していたのだが、いまやまったく注文を止めてしまった。他のブランドは新品の戦後のブランドになり、どんどん売れているのに、「フィリップ・モリス」は戦時中の茶色い包装のままであったため、同商品の卸売業者の棚は在庫で山積みとなった。顧客は、「商品の賞味期限が切れているみたいだ」と文句を言い、新鮮味のある他のブランドに移っていった。ライアンは、古い返品の一部をセロハンで包装して、あたかも新しい製品のようにして再出荷するよう指令して、事態を一層悪化させた。この手口の噂が業界に漏れると、その反発たるや猛烈だったので、「ただいま到着。できたての『フィリップ・モリス』です！」（“Just arrived—FRESH!—Philip Morris cigarette”）と書いた店頭用看板をつけて、取替えの新包装製品を急いで送ることにした。しかし、一度受けたダメージを回復することはできず、1945年11月、フィリップ・モリス社の営業利益は赤字となった。通常12月は収益の高い月なのだが、純利益は僅か12,000ドル、「フィリップ・モリス」のブランド・イメージが急落したことを考えると、1946年の見通しはまるで立たなかった。

## ② 財務データの届出ミスとO・P・マッコマス社長の登場

A・E・ライアンは一連の経営ミスの後、さらに大きな間違いを犯す。3,000万ドルの資金調達計画を1946年中旬にSEC (Securities and Exchange

Commission. 証券取引委員会）に届出る際、フィリップ・モリス社の業績が急に悪化したことを報告しなかったのである。1945年度の10月—11月の間に、会社の売上は20,925,000ドルから11,164,000ドルに低下し、629,000ドルの利益から92,000ドルの損失となり、12月にはさらに不振となったが、企業内容の開示におけるSEC登録財務データ（SEC Registration Statement）には会計年度の始めしか記述しなかった。つまり、データは売上が急落する前の10月の数字で終わっていたのである。後にライアンは、これについて不十分な説明をする。すなわち11月と12月の数字を入れなかったのは投資家に配慮してのことであり、経営陣はこの数字が一時的な逸脱、つまり経済が戦時から変速したために違いなく、翌年まで持続することはないと考えたためであるとした。

フィリップ・モリス社に問題ありという噂はたちまちウォール街にまで聞こえ、株価が急落した。SECは新しい株の応募者や債権者にすべてを話し、返金するよう会社に命じた。投資家のほとんどがこの申し出を受け入れたため、不面目なことに資金調達は取り消しとなった。フィリップ・モリス社は、古くなったシガレット問題でつまづいた上に、投資業界に対して不正直であったためにその反発を招き、急速な破滅を迫られることとなったのである。

以上、A・E・ライアンによる経営ミスとして、①強引な売上至上主義への固執、②過度な戦時生産計画と戦時パッケージによるブランド・イメージの崩壊、③虚偽の財務報告による証券業界の信用失墜などの諸点を指摘したが、最後の、しかも最も大きな失敗は、フィリップ・モリス社が一層の成長を資金援助するため、銀行や投資機関に全面的に依存したことである。

ライアンは、会社が立ち止まることなく前進することのみを考えていたが、そのすべてが相当の資金を必要とした。葉タバコの在庫は着実に増やさなくてはならないし、生産設備も購入し、それにアクストン・フィッシ

ヤー・タバコ社という大きな買い物の支払いもしなくてはならなかった。フィリップ・モリス社は、たしかに借金の返済能力の高い会社であったが、短期の借入れが1945年には既に3,000万ドルに達していた。それを貸し付けたウォール街のリーマン・ブラザーズ (Lehman Brothers)銀行は、さらに新たな3,000万ドルの融資（そのうち1,500万ドルは優先株、残り1,500万ドルは12年で1956年満期、2.625パーセントの社債発行）を提案した。銀行は、どちらも会社の際立った業績を考えれば十分な応募があるだろうと確信していたが、既述の如く、これは成功しなかった。ライアンは、50億本の古くなった在庫分をシガレットに飢えていたヨーロッパで処分することができたので、1946年度の損失高は、最低を記録した前年より8%低く押さえることが出来た。そこでリーマン・ブラザーズは、会社のまったく新しい資金調達分3,200万ドルをエクイタブル生命保険 (Equitable Life Insurance) に融資してもらうことを提案し、これはなんとか達成できた。だが、依然として困難な経営状況にあったこの会社の社長ライアンにとって、特に財務面の本格的な助けが、それも早急に必要とされていた。

オリバー・パーカー・マッコマス (Oliver Parker McComas) は、プリンストン大学を卒業すると第一次大戦中、ウォール街で外国為替の取引の仕事につき、やがてバンカーズ・トラスト (Bankers Trust Co.) 銀行の副頭取にまで昇進した男である。リーマン・ブラザーズは、O・P・マッコマスの定評ある安定した取引方法と粘り強さを知っていたので、ライアンにこの銀行家を役員に引っ張ってくることを強く勧めた。マッコマスは1946年、フィリップ・モリス社の財務担当副社長に就任し、このライアン＝マッコマス・チームが1948年末までに同社の業績を回復していくことになるが、その手順は次のようなものであった。

- ① 1945年後半の過剰生産に導いた売上与製造間のアンバランス問題は、製造担当副社長 C・T・アメス Jr. (C. T. Ames Jr.) をニューヨーク本社に移動させ、彼にリッチモンドとルイスビル工場の全権を



まかせ、工場近代化のプロジェクトに 350 万ドルを投じて解決した。

- ② 海軍で人事担当であった有能なロバート・P・ローパー (Robert P. Roper) を人事担当重役として雇い入れ、雇用・訓練、製造部の改造などに取り組んだ。
- ③ 予算と在庫管理を制度化し、以前実施されていなかった記録制度 (record systems) を導入した。
- ④ 会社業務のディスクロージャーが金融機関や大衆の信頼回復のために改善され、同社の年次報告書は、1947 年と 1948 年にその完璧さゆえに表彰を受けた。
- ⑤ 販売促進管理者ゼン・カーフマン (Zenn Kaufman)、広告管理者パット・ゴーマン (Pat Gorman)、販売促進責任者ロバート・S・ラーキン (Robert S. Larkin) の若手三人を登用し、販売の活性化をはかった。

以上によって、1948 年には販売不振も終焉を迎え、フィリップ・モリス社の売上は 20% 増加し、また販売と生産もうまく釣り合いが取れ出した。1949 年に売上は 27% 伸び、また 1 株当たりの利益も 2 倍になり、会社の市場シェアは 9% にまで回復した。1950 年、会社は売上をさらに 25% 伸ばし、初めて 2 億 5,000 万ドルを超えて市場の 11% を占め、依然としてリゲット & マイヤーズ社 (同社の 1950 年におけるシェアは 18%) にははるかに遅れをとっていたが、第 3 位も視野に入ってきた。この年、O・P・マッコマスがフィリップ・モリス社の社長に就任、ライアンがチョークリーの退職によって取締役会長に昇進し、これ以後、この会社の本格的な再生が展開されることになる。

#### 4. 1950 年代の再生

(1) フィルター付ブランド戦略と「マールボロ」の性転換

- ① キング・サイズおよびフィルター・チップ・シガレット市場の発展  
1950 年代の米国タバコ産業における大きな変化は、シガレット喫煙に

対する保健の見地からの反論が、その消費を大幅に減退させたことであろう。「喫煙と健康」を結びつけた最初の化学的論文は、1906年に遡る。その後、ごく僅かな雑誌論文が1930年以後の20年間に毎年見られたが、一般大衆や特に巨大シガレット・メーカーは、これらの雑誌論文で指摘された問題に無関心であった。しかし、1953年にスローン・ケタリング研究所 (Sloan-Kettering Institute) の調査員が、シガレットの煙から採った「タール」をマウスの背中に塗ると癌が誘発されたと発表した時、タバコ産業は「喫煙と癌の関係」の脅威を知り、それに対抗する種々の適応を迫られた。1950年代半ば以降、シガレット喫煙と癌との関係を指摘する多数の医学的報告書が相次いで発表されたが、それと時を同じくして、また多分にその影響を受けて、キング・サイズとフィルター・チップ・シガレットの消費に拍車がかかった。

図表10は、1939—1970年におけるレギュラー・サイズ、キング・サイズ、およびフィルター（プレーンとメンソール）・シガレットのタイプ別売上高の推移を示したものである。それによって明らかなように、レギュラー・サイズは、1952年末までシガレット総売上の80.4%を占めていたが、1955年には54.4%、翌1956年には半分を切って46.0%に急落した。各メーカーは、このような需要の変化に応じて、新しいキング・サイズやフィルター・チップ・シガレットを売出したり、またレギュラー・サイズをこれらのタイプに切り替えたりしたため激しい競争が起こり、市場には数多くの新ブランドが出現した。まず、その概要を検討しておくことにしよう。

(a) キング・サイズ・シガレット：これは、レギュラー・サイズの70ミリに対して85ミリの長さのシガレットを意味し、その最初は、1918年に売出されたりジオ・タバコ社の「リージェント」であった。この分野に進出した最初の主要メーカーはアメリカン・タバコ社で、1939年に「ポール・モール」を発売した。このサイズの売れ行きは、始めは牛歩に似た

もので、1939年のキング・サイズは売上シェアの1.6%を占めるに過ぎなかった。しかし1950年代に入り、キング・サイズはシガレット産業にとり大切な部門となり、その重要性を増していった。1950年のキング・サイズは売上シェアの9.6%を占め、1951年には11.9%、1952年には18.3%、1953年には26.9%と増大し、1954年には28.9%に当たる1,067億本となり、ピークの年となった。

キング・サイズがその世評を高くしたことについては、いろいろな理由が探り出されている。長さの異なるこの2種類のシガレットは、価格が等しいので実質的な価格切り下げだとされた。また、消費者は「目に訴える力や軽快な感じに等しく惹き付けられ」、特に「よりエレガントに映える形態」に惹かれた女性喫煙者の増加が明らかにされた。さらに、「工夫を重ねて、煙を『ろ過している』ことに力点を注いだ広告の流行が、多くの人をキング・サイズに移行させた主因である。考えてみると、少なくとも刻みの超過分がフィルターであり、喫煙者はそれより多くのものを捨てている」ことも指摘されていた。

1952年6月、リゲット&マイヤーズ社は、レギュラー・サイズより1箱1セント高の価格をつけたキング・サイズの「チェスターフィールド」を発売したが、これはシガレットの商品計画にとり画期的な出来事となった。同社は、「同じ製品を数種の別サイズの包装に詰めて売出すという、薬品に見られるご存知のアイデアを借用した最初のシガレット・メーカー」となったのである。キング・サイズの「チェスターフィールド」が発売後間もなく成功を取めると、1953年1月にキング・サイズの「フィリップ・モリス」が、プレミアム価格をつけて売出された。ブラウン&ウィリアムソン社は1953年2月「バイスロイ」に同名のキング・サイズを加え、同じくP・ロリロード社も同年4月に「オールド・ゴールド」にそれを加え、以上のほかにも、多くのブランドがサイズの追加や切り替えを行った。

図表 10 タイプ別にみた

年	売上高合計		レギュラー・サイズ	
	10 億 本	前 年 比 増加率 (%)	10 億 本	対 売 上 合計比 (%)
1939	172.0	5.3	169.3	98.4
1940	180.5	4.9	177.1	98.1
1941	206.1	14.2	198.3	96.2
1942	235.1	14.1	225.8	96.0
1943	257.4	9.5	246.9	95.9
1944	238.7	-7.3	227.3	95.2
1945	267.2	11.9	258.7	96.8
1946	321.7	20.4	308.9	96.0
1947	335.4	4.3	319.8	95.3
1948	348.5	3.9	327.4	93.9
1949	351.8	0.9	324.5	92.2
1950	360.2	2.4	323.3	89.8
1951	379.7	5.4	331.3	87.3
1952	394.1	3.8	316.8	80.4
1953	386.8	1.9	270.6	70.0
1954	368.7	-4.7	225.7	61.2
1955	382.1	3.6	208.0	54.4
1956	393.2	2.9	180.9	46.0
1957	409.4	4.1	161.3	39.4
1958	436.4	6.6	147.5	33.8
1959	453.7	4.0	138.8	30.6
1960	470.1	3.6	132.6	28.2
1961	488.1	3.8	129.3	26.5
1962	494.5	1.3	122.1	24.7
1963	509.6	3.1	113.1	22.2
1964	497.4	-2.4	98.0	19.7
1965	511.5	2.8	88.5	17.3
1966	522.5	2.2	79.9	15.3
1967	527.8	1.0	70.2	13.3
1968	523.0	-0.9	62.8	12.0
1969	510.5	-2.4	55.6	10.9
1970	532.8	4.4	50.1	9.4

(出所) I. L. Kellner, *op. cit.*, pp. 55, 61.

フィリップ・モリス社の経営史 (1930—1950年代)

シガレットの売上高 (1939—1970年)

キング・サイズ		フィルター			
10 億 本	対 売 上 合計比 (%)	10 億 本		対売上合計比 (%)	
2.7	1.6	—	—	—	—
3.4	1.9	—	—	—	—
7.8	3.9	—	—	—	—
9.3	4.0	—	—	—	—
10.5	4.1	—	—	—	—
11.4	4.8	—	—	—	—
8.5	3.2	—	—	—	—
12.8	4.0	—	—	—	—
15.6	4.7	—	—	—	—
20.1	5.8	1.0	—	0.3	—
25.9	7.4	1.4	—	0.4	—
34.7	9.6	2.2	—	0.6	—
45.2	11.9	3.2	—	0.8	—
72.0	18.3	5.3	—	1.3	—
103.9	26.9	12.3	—	3.2	—
106.7	28.9	36.3	—	9.8	—
103.2	27.0	70.9	—	18.6	—
		プレーン・フィルター		メンソール・フィルター	
		10 億 本	対 売 上 合計比 (%)	10 億 本	対 売 上 合計比 (%)
95.5	24.3	110.1	28.0	6.7	1.7
84.7	20.7	142.9	34.9	20.5	5.0
87.7	20.1	168.9	38.7	32.3	7.4
86.7	19.1	181.9	40.1	46.3	10.2
90.7	19.3	189.9	40.4	56.9	12.1
96.2	19.7	198.7	40.7	63.9	13.1
96.9	19.6	205.2	41.5	70.2	14.2
97.8	19.2	218.1	42.8	80.5	15.6
93.5	18.8	225.3	45.3	80.6	16.2
91.0	17.8	241.4	47.2	90.5	17.7
83.6	16.0	260.7	49.9	98.2	18.8
74.9	14.2	277.1	52.5	105.6	20.0
70.1	13.4	280.9	53.7	109.3	20.9
61.3	12.0	282.3	55.3	111.3	21.8
59.7	11.2	300.5	56.4	122.5	23.0

(b) フィルター・チップ・シガレット：フィルター・チップ製品はブラウン&ウイリアムソン社が開拓したものであって、既存ブランド「バイスロイ」にフィルターを付け、標準価格より1箱2セント高い価格で1948年に発売したのが最初であった。この年の末に、小企業ベンソン&ヘッジズ社が、同じように「パーラメント」にフィルターを付けた。この2つのブランドは、1952年までは市場を精々1%程度しか獲得できていなかったが、同年3月に、P・ロリロード社が「ケント」を発売して状況が一変した。1952年のフィルター・チップの売上は53億本に達し、癌恐怖時代が始まった1953年には123億本、1954年には363億本に増加し、1955年には709億本となった。また、フィルター・チップの売上がシガレット市場で占めたシェアも急激に増加し、1953年の3.2%から1954年の9.8%、さらに1955年には18.6%へと上昇した（**図表10**を参照）。

1954年3月、R・J・レイノルズ社が「ウinston」を標準価格の2セント高で売られたキング・サイズのフィルター・チップを売出した。アメリカン・タバコ社のキング・サイズ「ハーバート・タレイトン」は、1954年8月にフィルター・チップとなり、また同年10月にはP・ロリロード社が、従来の「オールド・ゴールド」にフィルターを付けて3形態（レギュラー、キング・サイズ、フィルター付き）を持つブランドの第1号を誕生させた。この分野で特に注目すべきものは、新しい「マールポロ」の誕生であった。これについては後述するが、フィリップ・モリス社が1954年2月に発売したこの大衆価格のフィルター・チップ・シガレットは、コルク・チップで、通常のキング・サイズ（85ミリ）よりも若干短く、破損防止を兼ねた「フリップ・トップ・ボックス」に包装されていた。

シガレット市場の変動、特にタイプの切替えや新ブランドの発売により生じた変動は、**図表11**に見るように、過去5年間（1951—1955年）のシガレット販売数量をブランド別に分析すると最もよくわかる。例えば、「ボール・モール」が1953年の販売数量で第3位に跳ね上がり、その結果「チ

フィリップ・モリス社の経営史 (1930—1950年代)

図表 11. ブランド別の消費数量シェア

(1951—1955年)

ブランド	タイプまたはサイズ	国内消費数量の割合				
		1955 %	1954 %	1953 %	1952 %	1951 %
キャメル [Camel]		19.56	22.02	25.50	26.51	27.17
ラッキー・ストライク [Lucky Strike]		15.23	15.84	16.74	18.55	20.28
ボール・モール [Pall Mall]	キング	14.70	14.08	12.37	10.73	8.43
チェスターフィールド [Chesterfield]		8.64	10.66	12.10	14.77	16.99
ウィンストン [Winston]	フィルター	6.04	2.03	—	—	—
バイスロイ [Viceroy]	フィルター	5.27	4.03	1.54	0.68	0.47
フィリップ・モリス [Philip Morris]		4.28	5.60	6.85	9.09	10.38
チェスターフィールド [Chesterfield]	キング	3.80	3.65	3.61	2.15	—
エル・アンド・エム [L & M]	フィルター	3.25	1.76	0.26	5.86	—
オールド・ゴールド [Old Gold]		2.70	4.14	5.15	2.90	5.79
クール [Kool]		2.23	2.46	2.96	3.16	2.76
H・タレイトン [H.Tareyton]	キング	1.97	2.93	3.48	—	2.63
ラレイ [Raleigh]	キング	1.86	1.98	1.54	—	—
フィリップ・モリス [Philip Morris]	キング	1.76	2.16	2.19	—	—
マールボロ [Marlboro]	フィルター	1.73	—	—	—	—
オールド・ゴールド [Old Gold]	フィルター	1.31	0.14	—	—	—
オールド・ゴールド [Old Gold]	キング	1.31	1.22	1.03	—	—
クール [Kool]	キング	1.10	0.81	—	—	—
H・タレイトン [H. Tareyton]	フィルター	1.05	0.41	—	—	—
キャヴァリア [Cavalier]	キング	0.52	1.06	0.82	0.33	0.21
ケント [Kent]	フィルター	0.47	1.08	0.77	0.13	—
パラメント [Parliament]	フィルター	0.47	0.62	0.62	0.43	0.26
ドミノ・ヨーク [Domino-York]	キング	0.16	0.16	0.18	0.43	0.45
マーベル [Marvel]	キング	0.16	0.16	0.13	0.15	0.18
ファティマ [Fatima]	キング	0.10	0.27	0.64	0.76	0.79
ホリデー [Holiday]	フィルター	0.05	0.05	0.10	0.13	—
サノ [Sano]		0.05	0.11	0.18	0.18	—
リージェント [Regent]	フィルター	0.05	1.13	—	—	—
サノ [Sano]	キング	0.03	0.03	—	—	—
リージェント [Regent]	キング	0.03	—	0.10	0.13	0.24
ダンヒル [Dunhill]	キング	0.03	0.11	0.26	0.25	0.05
マールボロ [Marlboro]		0.30	0.08	0.10	0.13	0.13
アンコール [Encore]	フィルター	0.30	0.03	0.03	—	—
ウィングス [Wings]	キング	0.3	0.03	0.13	0.18	0.18
エンバシー [Embassy]	キング	—	0.08	0.18	0.20	0.13
ラレイ [Raleigh]		—	—	0.39	2.10	2.11
ヴァージニア・ラウンズ [Virginia Rounds]		—	—	—	0.02	0.08
その他		—	—	0.05	0.05	0.29
計		100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
国内消費数量 (億本)		3,811	3,694	3,883	3,959	3,799

(出所) 日本専売公社『合衆国におけるシガレット産業の動向』日本専売公社販売部, 1958年, pp. 24-25.

フィリップ・モリス社の経営史 (1930—1950 年代)

図表 12 シガレットの国内消費数量 (1951—1955 年)

(単位：億本)

メーカーおよびブランド	1955	1954	1953	1952	1951
アメリカン・タバコ社	1,255	1,230	1,265	1,285	1,190
ラッキー・ストライク	580	585	650	735	770
ポール・モール (キング)	560	520	480	425	320
H・タレイトン (キング)	75	110	135	125	100
H・タレイトン (フィルター)	40	15	—	—	—
R・J・レイノルズ社	995	927	1,022	1,063	1,040
キャメル	745	813	990	1,050	1,032
ウィンストン (フィルター)	230	75	—	—	—
キャバリヤ (キング)	20	39	32	13	8
リゲット・アンド・マイヤーズ社	602	604	645	700	675
チェスターフィールド	329	394	470	585	645
チェスターフィールド (キング)	145	135	140	85	—
エル・アンド・エム (フィルター)	124	65	10	—	—
ファティマ (キング)	4	10	25	30	30
ブラウン・アンド・ウィリアムソン社	400	344	255	232	210
バイスロイ (フィルター)	201	149	60	27	18
クール	85	91	115	115	105
ラレイ (キング)	71	73	60	—	—
クール (キング)	42	30	—	—	—
ウイングス (キング)	1	1	5	7	7
ラレイ	—	—	15	83	80
フィリップ・モリス社	316	320	389	393	414
フィリップ・モリス	163	210	266	360	394
フィリップ・モリス (キング)	67	80	85	—	—
マルボロ (フィルター)	66	—	—	—	—
パーラメント (フィルター)	18	23	24	17	10
ダンヒル (キング)	1	4	10	10	2
マルボロ	1	3	4	5	5
ヴァージニア・ラウンズ	—	—	—	1	3
P・ロリラード社	221	246	277	245	225
オールド・ゴールド	103	153	200	232	220
オールド・ゴールド (フィルター)	50	5	—	—	—
オールド・ゴールド (キング)	50	45	40	—	—
ケント (フィルター)	18	40	30	5	—
エンバシー (キング)	—	3	7	8	5
ラルス・アンド・ブラザーズ社	8.5	8	11	21	17
ドミノ・ヨーク (キング)	6	6	7	16	17
ホリデー (フィルター)	2.5	2	4	5	—
ステファノ・ブラザーズ社	6	6	5	6	7
マーベル (キング)	6	6	5	6	7
ユナイテッド・ステーツ・タバコ社	4.5	5	8	7	b
サノ	2	4	7	—	—
サノ (キング)	1.5	—	—	—	—
アンコール (フィルター)	1	1	1	7	—
リジオ・タバコ社	3	4	4	5.5	9.5
リージェント (フィルター)	2	1	—	—	—
リージェント (キング)	1	3	4	5.5	9.5
その他の全メーカー	—	—	2	2	11
国内向け製造総数量	3,811	3,694	3,883	3,959	3,799
シガレットの在庫数量	11	8	15	18	12
国内消費総数量	3,800	3,686	3,868	3,941	3,787

(出所) 日本専売公社【合衆国におけるシガレット産業の動向】日本専売公社販売部, 1958年.

pp. 26-27.



「エスターフィールド」が第4位に落ちたことは、キング・サイズが初めてトップ・レベルに列したことを明らかにするだけでなく、25年間にわたる「ビッグ・スリー・ブランド」（「キャメル」「ラッキー・ストライク」「チェスターフィールド」）の販売主導権に、初めて変化の生じたことを示すものである。またフィルター・チップの市場がいかに増大したかは、「ウインストン」や「バイスロイ」の販売実績からもわかる。「ウインストン」は急速に一般に受けて、発売後2年目の1955年には販売数量で第5位となり、他方「バイスロイ」は1951年の第10位から1955年の第6位に上がった。

しかし、このような激しいブランド間の競争にもかかわらず、シガレット産業は、アメリカン・タバコ社、R・J・レイノルズ社、リゲット&マイヤーズ社の3社が依然として支配しており、この期間の販売総数量の約75%以上を占めていた。ところが図表12に見るように、1955年になると、第1位のアメリカン・タバコ社は「ラーキー・ストライク」から得たとほぼ同じくらいの売上を「ポール・モール」から上げたし、他の諸会社でも、一つのブランドではなく複数ブランドの働きでその地位を確保していたことがわかる。これは、各メーカーが喫煙者の減少と嗜好の多様化に応じて、従来の「単一ブランド中心主義」から「複数ブランド並存主義」に戦略を転換したことを示しているといえよう。

## ② フィリップ・モリス社によるフィルター付きブランド戦略と「マーブルボロ」の性転換

O・P・マッコマス社長は、会社に秩序と安定を齎し、フィリップ・モリス社はその後しばらく黒字が続いた。しかし、マッコマスは本来的には「内部の仕事」の人間で、元銀行家の自制を持った数字のプロであったから、重要なマーケティング部門は会長のA・E・ライアンに任せていた。だがライアンは既に70歳になろうという年齢になり、勢力を失っていたため、フィリップ・モリス社の製品は1950年代には次第に売れ行きが沈

滞っていた。1951年は横ばい、1952年に6.6%下降し、1953年にはさらに3%売上が落ちた。消費者の認識では、主力ブランド「フィリップ・モリス」は「味わいが無い」、また木目調のパッケージがつまらないので、これに変えてみようという人は少なかった。さらに、「フィリップ・モリス」愛好者もそれほど熱心にこのブランドに執着しているわけではないことがわかってきた。「フィリップ・モリス」愛好者の構成は、圧倒的に東西海岸地区の都会人、大学生、そしてヘビー・スモーカーではない女性であったが、彼らは他のブランド愛好家より健康問題に関心が深く、その誰もが「ポール・モール」「ケント」「バイスロイ」といった、当時、ほとんど健康にいいタバコだという売り込みのブランドに変わりたいとも思っていた。ライアの宣伝は今や時代遅れとなり、フィリップ・モリス社はますます大きくなる「喫煙と健康」問題にうまく対応できる製品を欠いていたのである。

マッコマスは1952年、ベン・ソネンバーグ広告代理店 (Ben Sonnenberg's Public-Relation Shop) からジョージ・ワイスマン (George Weissman. 彼は後に、フィリップ・モリス社の社長 (1967-1978年) を務める) を引き抜き、彼に新しいシガレットの開発を任せた。ワイスマンは、ニューヨーク市立大学のバーナード・バルーク経営大学院 (Bernard Baruch School of Business) を卒業後、ハリウッドのプロデューサー、サミュエル・ゴールドウイン (Samuel Goldwyn) のニューヨーク宣伝部で働いた経験を持つ男である。ワイスマンは、フィルター付きのシガレットは明らかに次の時代の製品であるから、フィリップ・モリス社もすみやかに独自のフィルター付き製品を開発すべきだと提案した。

ワイスマンは、エルモ・ローパー世論調査会社 (Elmo Roper Polling Firm) に依頼して1万人の自宅での徹底したインタビューを実施し、「フィルター市場の潜在的な実態」を探ろうとした。それによってわかったことは、アンケートに答えた人の61%がフィルター付きを試したが、止めにした

ことだ。その理由は、風味に欠けるか、そういう健康第一の製品を吸うなんて女々しいと感じたか、もしくはその両方だった。そこでワイスマンはマッコマスに、「フィリップ・モリス社は、フィルターは女々しいという一般の考え方を払拭し、男っぽいイメージを作れるような強力な味をもつフィルター付きのブランドを出さなくてはだめだ」と進言した。これが後に、新「マールボロ」というネーミングによる大ヒット商品の出現を齎すことになるが、以下、その開発手順を検討しておくことにしよう。

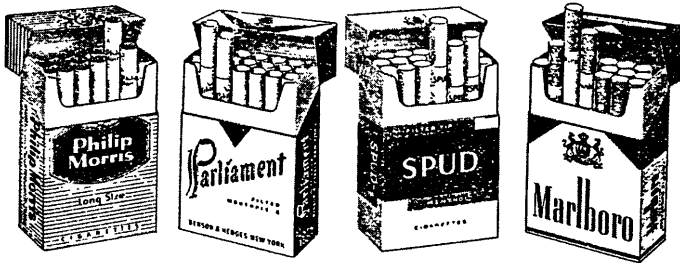
新製品のためにブレンドとフィルターを開発する前に、製品のネーミングとパッケージが決定された。1万人の喫煙者をアンケートしたローパー調査により、昔ながらの「マールボロ」の点数が高かったことがわかった。いまだに年間1,250万箱ほど売っていたこの20セント・ブランドは、高級なイメージと結びつき、またマイルドで女性のタバコとして長年宣伝されてきた。だがフィルター競争に出遅れたフィリップ・モリス社の特別マーケティング・チームにとっては、この「マールボロ」に男性的な響きのある性転換を図り、気取ったイメージから大衆的価格の風味の強いフィルター付きとして大量に販売することは、たとえそれが、「マールボロ」というよく知られた昔ながらのブランドを犠牲にすることになっても価値のあることだと思われた。

この新しい男に生まれ変わった「マールボロ」を市場に出す場合、違いを目に見えるようにはっきりと指摘して提供しなくてはならない。パッケージ製作チーフのクラーク・エイムズ (Clark Ames) は1952年、ヨーロッパに行った折、蓋がちょうつがいのようにつながる厚紙のパッケージ「フリップ・トップ・ボックス」(“flip-top box”)に目を留めた。その箱は、シガレットを10本ずつ2段に入れてあったが、エイムズはこれならアメリカで普通のパックの3段、つまりそれぞれ7本、6本、7本の3段のパックに応用するのは実に簡単で、しかもピッチリ収まることを見て取った。しかも、アメリカのシガレット会社はどれも、この「フリップ・トップ・

ボックス」を作る機械をモーリNZ社（Molins Co. シガレット製造備品の世界トップメーカー）に注文していなかった。そこでフィリップ・モリス社の「マールポロ」チームは、通常の「ソフト・パック」に比べて硬い角のある厚紙の箱は男性的なイメージがあること、シガレットがつぶれたり歪んだりする破損を防止できること、喫煙者のポケットやハンドバッグからタバコがこぼれるのを防ぎ、また1本引き出すのがたやすいこと等の利点を考慮して、これを「マールポロ」のパッケージに選定した。モーリNZ社は1956年以降、フィリップ・モリス社にこの箱を作る機械のアメリカでの独占的利権を与えたため、**図表13**に見るように、会社はこの目新しい革命的な「フリップ・トップ・ボックス」を、「マールポロ」以外の製品にも広く活用することになる。

次に「マールポロ」製作の焦点は、シガレット自体に絞られてきた。R・J・レイノルズ社の「ウィンストン」が1954年春に売出されて好評であったため、「新マールポロ」の開発を急ぐ必要があり、フィリップ・モリス社のキーパーソンはベテランのブレンダー、ワート・ハーグロブ・ハッチャー（Wirt Hargrove Hatcher）ということになった。ハッチャーは、「ウィンストン」の持つほのかなワインとレーズンの味と同じくらい満足のいくブレンドとするため、ブライト葉が多いイングリッシュ・ブレンドをあき

図13 フィリップ・モリス社の「フリップ・トップ・ボックス」



（出所）日本専売公社『合衆国におけるシガレット産業の動向』日本専売公社販売部，1958年，p. 23.

らめてパーレー葉をもっと使い、これらの葉の蜂蜜やチョコレートの吸引能力を活用して独特の風味を作り上げた。ハッチャーの次の仕事は、これをセルロース・アセテートのフィルターと結合することであった。男性的な魅力があるという調査結果の出たコルク色のこのチップは、フィリップ・モリス社のためにアメリカン・エンカ社 (American Enka Co.) が考案したもので、たっぷりの風味と名人のブレンドした香りが、障害となるフィルター壁を通れるようにとゆるく詰めてあった。その結果、「マールボロ」の最初の製品におけるタールやニコチンの出方は、味わいを最大限にするために、フィルターなしのシガレットの出方よりほんのわずかしかなくならなかった。

パッケージ・デザインが第3の開発テーマで、これは新製品のブランド・マネージャーであったロス・ミルハイザー (Ross Millhiser) に任された。ミルハイザーは、パッケージング・デザイン会社のフランク・ジアンニノート & アソシエーツ (Frank Gianninoto & Associates) 社と綿密に連絡を取り合い、新しい「マールボロ」のバックが他とはっきり区別できる外観を作ることに取り組んだ。そして、ブランド名の背景には赤と白のシンプルで目立つ幾何学的デザイン (箱の下半分の白い形は子供の描く典型的な「家」のようにし、屋根の部分はてっぺんから蓋まで鮮やかな赤とした) とし、ブランド名はすべてほっそりしてエレガントな小文字で描いた。marlboro の頭文字の m すら小文字にしてあるので、全体がちょっとカジュアルに統一されて見える。真中の2つの文字 [l] と [b] は高さが強調され、この文字の間に1本のシガレットが描かれ、バックの「家」の頂点に向かってそそり立っているようにした。また、ブランド名の真上に金色でイギリス王冠のロゴ・マークを配したが、これは、「ウinston」の庶民性一点張りのデザインに対して、継続性と高級感、優雅さを表現しようとしたためである。

最後に、新「マールボロ」の広告宣伝はシカゴの小規模な広告代理店バ

ーネット・エージェンシー (Burnett Agency. 創業者は、Leo Burnett) に委ねられた。バーネットは、「アメリカで最も一般的に男っぽさの象徴として受け入れられているものは何か」と問い、カウボーイ以上にこの新製品の魅力を体現する人物像はいないと結論づけた。そこで、ちょっぴり無骨で目つきの鋭いハンサムで、黒いラングレー社製の帽子をかぶり、口にシガレットをくわえた男をキャラクター・モデルに選んだ。広告の説明文は、カウボーイのぶっきらぼうな物言いで、「吸い易いタバコの新製品。こういう風味がほしかった。ロングサイズ、フィルター付きで手ごろな値段。『マールボロ』に火をつければ、フィルター付きに変えてよかったと思はず。」とした。このカウボーイのアイデアは、「気骨のある正直さと風味が伝えられる」として会社でも承認され、これはその後、「マールボロ」の主要な宣伝マン「マールボロ・マン」(“Marlboro Man”)として活躍していくことになる。

かくして、フィリップ・モリス社のフィルター付きシガレット「新マールボロ」が1954年末に発売され、翌1955年2月から全国的に売出された。同年のニューヨーク『デイリー・ミラー』(Daily Mirror)の新聞広告で、パークアヴェニュー100番地の本社来訪者に新製品「マールボロ」を1箱無料で提供すると告知した結果、15,000人が集まるなど、滑り出しは順調で製造が需要に間に合わないほどになった。そして遂に1957年、**図表14**に見るように、フィルター付き「マールボロ」の売上数量が会社の主力ブランド「フィリップ・モリス」を追抜いて全米第8位のシガレットとして躍進し、これがその後、フィリップ・モリス社の発展に大きく貢献していくことになる。

## (2) B & H 社の買収と海外進出・経営多角化の開始

### ① B & H 社の買収

フィリップ・モリス社が、「新マールボロ」の開発とほぼ同時期の1954

フィリップ・モリス社の経営史 (1930—1950年代)

図表 14 アメリカの主要ブランド製造数量 (1955—1957年)  
(単位: 億本)

	1957				1956				1955			
	レギュラー	フィルター	キング	計	レギュラー	フィルター	キング	計	レギュラー	フィルター	キング	計
キャメル	640	0.0	0.0	640	695	0.0	0.0	695	745	0.0	0.0	745
ボール・モール	0.0	0.0	0.0	552	0.0	0.0	560	560	0.0	555	0.0	555
ラッキー・ストライク	515	0.0	552	515	555	0.0	0.0	555	575	0.0	0.0	575
ウィンストン	0.0	408	0.0	408	0.0	340	0.0	340	0.0	0.0	222	222
チェスターフィールド	218	0.0	100	318	245	0.0	130	375	325	141	0.0	466
エル・アンド・エム	0.0	248	0.0	248	0.0	203	0.0	203	0.0	0.0	124	124
バイスロイ	0.0	245	0.0	245	0.0	233	0.0	233	0.0	0.0	201	201
マールボロ	0.0	195	0.0	195	0.0	143	0.0	143	1	0.0	64	65
オールド・ゴールド	72	65	21	158	91	59	30	180	125	42	48	215
ケン ト	0.0	151	0.0	151	0.0	34	0.0	34	0.0	0.0	28	28
フィリップ・モリス	100	0.0	50	150	138	0.0	55	193	163	67	0.0	230
ク ー ル	57	66	0.0	123	74	20	25	119	85	42	0.0	127
セイラム (M)	0.0	120	0.0	120	0.0	40	0.0	40	0.0	0.0	0.0	0.0
H・タレイトン	0.0	36	42	78	0.0	36	54	90	0.0	75	35	110
ラ レ イ	0.0	0.0	67	67	0.0	0.0	70	70	0.0	71	0.0	71
ヒット・バレイド	0.0	45	0.0	45	0.0	18	0.0	18	0.0	0.0	0.0	0.0
パーラメント	0.0	20	0.0	20	0.0	18	0.0	18	0.0	0.0	18	18
オアシス (M)	0.0	9	0.0	9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ニューポート (M)	0.0	9	0.0	9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ペンソン・アンド・ヘッジズ	0.0	9	0.0	9	0.0	1	0.0	1	0.0	0.0	0.0	0.0
ド ミ ノ	0.0	0.0	7.5	7.5	0.0	0.0	7	7	0.0	6	0.0	6
キャヴァリヤ	0.0	0.0	7	7	0.0	0.0	10	10	0.0	20	0.0	20
マ ー ベ ル	0.0	0.0	6	6	0.0	0.0	6	6	0.0	6	0.0	6
サ ノ	1.5	3.0	0	5	1.5	3	0.0	4.5	2	0.0	1.5	3.5
リージェント	0.0	3	1	4	0.0	2	1.5	3.5	0.0	1	2	3
ウイングス	0.0	0.0	4	4	0.0	0.0	1	1	0.0	1	0.0	1
ホリデー	0.0	3.5	0.0	3.5	0.0	3	0.0	3	0.0	0.0	2.5	2.5
スパッド (M)	0.0	3	0.0	3	0.0	4	0.0	4	0.0	0.0	0.0	0.0
ドエ・モーリエ	0.0	1	0.0	1	0.0	1	0.0	1	0.0	0.0	0.0	0.0
ヴェ ー グ	0.0	1	0.0	1	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0
アンコール	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	0.0	1	1
ファティマ	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2	2	0.0	0.0	0.0	0.0
ダンヒル	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1	0.0	1
推定販売数量	1603.5	1641.5	857.5	4102.5	1799.5	1159.0	951.5	3910.0	202.1	103.2	74.7	3800.0
比 率	39.1	40.0	20.9	100.0	46.0	29.6	24.4	100.0	53.2	27.2	19.6	100.0

(出所) 日本専売公社『合衆国におけるシガレット産業の動向』日本専売公社販売部。  
1958年, p. 37. (Mはメンソール入り)

年2月に、「パーラメント」と「ヴァージニア・ラウンズ」のブランドを持つベンソン&ヘッジズ（Benson & Hedges. 以下、B & H と略記する）社を買収したことは既に述べた。これは、トップ会社が新しいブランドを開発する代わりに、売行き良好な既存ブランドを譲り受けた先駆的な事例として注目された。そこで以下、この B & H 社の小史と、この会社の買収がフィリップ・モリス社のその後の発展に如何なる貢献をなしたか、検討しておくことにしよう。

小規模なタバコ会社 B & H 社の起源は、イギリスのボンド・ストリートでタバコ屋をやっている、19世紀半ばにはフィリップ・モリス社のロンドンの店と金持ち客の獲得を張り合っていた。ニューヨークに輸入支店を開いたのが19世紀末のこと、その後1928年に店はアメリカの同業者に売却された。当初はシガーやハバナ産のパイプ用タバコが中心であったが、1931年に事業を、注文客へのシガレット販売からレディーメイドの新製品ブランド「パーラメント」にまで拡張した。このプレミアム・シガレットは、トルコ葉とアメリカ葉のブレンドで、ヨーロッパ風のマウスピースが付いており、刻んだタバコの葉が口に触れないようになっていた。後に煙の刺激物の吸引を減らすため、梳いた綿のフィルターをマウスピースに詰めるようになった。フィルターを作って取り付けるのは手間のかかる仕事で、1本の「パーラメント」を仕上げるのに、通常のシガレットを作る10倍の時間がかかる。さらにシガレットは、黄褐色および灰色を使ったおしゃれな「引出し型の箱」（“slide-and-shell box”）に手で詰められる。値段は1箱30セント、ほとんど宣伝をせず、発売した年はたったの2万箱（40万本）がほぼニューヨークだけで売られていた。

だがこのブランドは翌年にはゆっくりと売上を伸ばし、10年後の1941年には9,500万本を売っていた。この年、なんとか収益の上がるようになったこの会社が売りに出された。フィリップ・モリス社はこの B & H 社の買収を考えたが、その年、反トラスト訴訟の被告人の中に名を挙げられ



た後で、チョークリーとライアンはそれを断念した。実際にこの会社を買収したのは、ライアンの古くからの友人ジョゼフ・F・カルマン・ジュニア (Joseph F. Cullman, Jr.) で、彼の気さくな物腰と正直な商いが受けて、業界では皆からジョー・ジュニアと呼ばれていた男である。

ジョー・ジュニア家は、祖父フェルディナント・カルマン (Ferdinand Cullman) の時代からタバコ事業をしていた。祖父は 1848 年にドイツからアメリカに渡り、葉巻事業を始めた。その息子のジョン (ピアノがうまいので、ピアノ・ジョーとも呼ばれていた) も腕のいい葉巻の巻き手となり、その長男で同じ名前をもらったジョー・ジュニアはニューヨークで生まれ育つ。彼は 1904 年にイェール大学を卒業後、弟のハワード (Howard Cullman) と共にカルマン・ブラザーズ社 (Cullman Brothers, Inc. ジョー・ジュニアが社長) を設立し、タバコ・アンド・アライド・ストックス社 (Tobacco & Allied Stocks, Inc. ジョー・ジュニアが社長) などを支配していたが、このタバコ会社が 1941 年に 85 万ドルで B & H 社を買収したのである。

ジョー・ジュニアは、プレミアム価格でフィルター・チップ付き (premium-priced, filter-tip) の「パーラメント」の売上増進に 1945 年頃から本腰を入れ始め、『ニューヨーカー』(The New Yorker) や『キュー』(Cue) のような富裕層相手の雑誌に宣伝を載せたため、それは高級市場で他の追随を許さぬ人気を得ていた。図表 15 は、B & H 社の 1947—1950 年における売上高、利益、売上高利益率、1 株当たりの利益、株価の推移を示したものである。それによって明らかのように、売上は 1948 年には前年比の 25% 増、1949 年には 47% 増、利益もそれぞれ 73% 増、90% 増となり、株価も順調に伸びて、1949 年の 59.50 ドルから 1950 年 3 月には 100 ドルとなっていた。だがそうであっても、シガレット市場全体でのシェアは 0.3% に過ぎなかった。

「喫煙と健康」論争が 1950 年代初頭から弾みがついてくるにつれ、B & H 社の「パーラメント」ははめ込みのフィルター付きであたため、相変

図 15 B & H 社の業績と株価 (1947—1950年)

年	売上高	利益	売上高利益率	1株当たり の利益	株 価	
					高値	低値
1947	\$3.9 million	\$177,600	4.6%	\$1.97	\$23	\$16
1948	4.9	307,700	6.2	3.75	28.25	19
1949	7.2	585,400	8.1	6.22	66	26.25
1950	2.3 (1st quarter)				100	52

(出所) *Fortune*, May 1950, "Benson & Hedges." p. 98.

ならず堅実に売上を伸ばしていた。同社の経営は基本的に同族経営であったが、ジョー・ジュニアの長男で1935年にイェール大学を卒業したジョゼフ・F・カルマン3世 (Joseph Frederick Cullman III) も、執行副社長として事業経営に参加していた。このカルマン三世が、繁盛している小さな会社の堅実な地位こそは、大手の分野に小さな独立会社 B & H 社の存在を終わりにする機は熟したと腹を決めることになる。その理由は、以下による。今や大手企業が B & H 社の縄張りに強引に割り込んできており、業界トップの R・J・レイノルズ社やアメリカン・タバコ社も間もなく大衆価格でフィルター付きのブランドを発売するだろうから、「パーラメント」が牛耳っていた割増価格は危機的な状態になる。そのうえ、「パーラメント」の綿のフィルターも、製造過程で繊維が膨れ、大きさも形も不揃いのねじれができ、ろ過効果にムラができてしまうので、手直しが必要となっていた。大手メーカーが普及させているセルロースとアセテートをベースにしたフィルターの効力には、もはや到底太刀打ちできない。その上、シガレット喫煙における発癌物資を突き止める調査にも、B & H 社の1954年の予算では僅かに31,000ドル程度しか充当できなかった。

かくして1954年2月、フィリップ・モリス社のマッコマスとライアンがこの小規模独立企業を買収することになったのであるが、彼らの狙いは、B & H 社の買収によってフィルター部門の能力を大いに強化でき、しかも儲かる高級ブランド「パーラメント」を手に入れることができる点にあ

った。しかし、フィリップ・モリス社の製造部門の人々が、B & H社のフィルター付きシガレットの技術は、新しい「マールボロ」のフィルター開発にはちっとも役に立たないことを悟るにはたいして時間はかからなかった。買収したこの会社は、実際には「パーラメント」の綿フィルターの欠陥問題に苦闘しており、またその問題を解決するための財源を欠いていた。B & H社を買った本当の恩恵は、後にマッコマスの後継者として活躍するカルマン3世（彼は後に、フィリップ・モリス社の社長（1957—1967年）、同会長（1967—1978年）を務める）のような、当時フィリップ・モリス社が本当に必要としていた経営手腕の優れた人材を手に入れたことであろう。

## ② 海外進出と経営多角化の開始

O・P・マッコマス社長は、低迷していたフィリップ・モリス社を、フィルター付きブランド「新マールボロ」の発売やB & H社の買収によって再生したが、さらに海外進出や経営多角化にも積極的に取り組んだ。アメリカのシガレットは第二次大戦以後、世界中で評判を呼んでいたが、外国では手に入りにくいし、値段も高かった。R・J・レイノルズ社やリゲット・アンド・マイヤーズ社は基本的に地元第一主義で、外国市場にほとんど関心がなかった。アメリカン・タバコ社は、そのブランドを国際的に販売する権利を、1902年の協定によってBAT社（British American Tobacco Co. Ltd.）に譲っていた。一方、ブラウン&ウィリアムソン社はBAT社の一子会社であったから、市場は厳しく合衆国だけに限定されており、またP・ロリラード社も資金のすべてを「ケント」に注ぎ込んでいた。したがって、かつては国際的銀行家であったマッコマスは、フィリップ・モリス社に海外進出への決定的に有利なスタートを切らせることができたのである。

フィリップ・モリス社は早くも1955年、オーストラリアとベネズエラに地元メーカーとの合併で進出した。前者は、オーストラリアからいつかは地元の葉タバコと地元のブランドを使って、アジアの全ポンド通用地域

にフィリップ・モリス社が製品を供給することを望んでのことであり、後者は、地元の葉タバコで国内ブランドを発売し、同時にフィリップ・モリス社の輸入ブランドを流通させるためのものであった。同様の事業が、すぐにカナダとフィリピンでも始まった。だが、マッコマスの最大の関心はヨーロッパにあった。ヨーロッパは関税障壁と通貨交換の問題があって、輸出は難しかった。唯一の賢明な解決策は、外国の企業にフィリップ・モリス社の諸製品を作る許可を与えることであったが、味と品質の管理で課題を抱えていた。そこで、事業上のノウハウをあまりオープンにしなかったフィリップ・モリス社は、ブレンド済みのアメリカの葉タバコを船で送り、スイスの会社とタバコ連合会社 FTR (Fabriques de Tabac Reunies) を結成した。この FTR は、1950 年代後半に「マールボロ」をヌーシャテル湖畔の都市で作り始め、この企業はやがて、フィリップ・モリス社をヨーロッパ最大のシガレット供給業者にする基盤となったのである。

マッコマスによるフィリップ・モリス社救済と再生の最後の貢献は、1957 年、ミネアポリスを地盤にしたミルプリント社 (Milprint Inc.) を買収して、会社の生産ラインを多角化したことである。パッケージ製品の会社であるミルプリント社は、フィリップ・モリス社にアルミホイル、薄層でできているシガレット・カートン用のセロハン、そしてパックを開けるときの「赤いテープ」を供給していた。この会社の買収には、フィリップ・モリス社が供給コストを削減し、またシガレット販売だけに頼ることを終わらせる狙いがあった。この新会社は、フィリップ・モリス社の総売上高を約 15% 増大させたが、パッケージのような競争の激しい事業は利益率が低かったため、会社の純益アップにはほとんど貢献しなかった。

フィリップ・モリス社の発展に数々の功績を残した O・P・マッコマスは 1957 年 11 月、癌のために 62 歳で死去し、弱冠 45 歳のジョゼフ・F・カルマン 3 世が同社の社長に就任した。カルマンが取組んだ最初の仕事は、早くも売上の低迷を示し始めていた「マールボロ」の建て直しをはかるこ

とであった。消費者を惑わせる宣伝と、主に体裁だけのフィルターについて評判が悪く、「マールボロ」は健康志向の喫煙者の間で「ウinston」や「ケント」との競争で苦戦を強いられていた。カルマンは、「マールボロ」のフィルターをもっと効果のあるものに設計し直し、それに再生葉（シート・タバコ）を導入すれば、タールやニコチンの数値も低くでき、よりスムーズな風味を与えるブレンドが可能だと提案した。またローパー調査によると、「フリップ・トップ・ボックス」はこのブランドが定着するのに極めて効果的であったが、喫煙者は「ソフト・バック」を好む傾向にあることが判明した。これらの手直しの後、売上が急増したのは「マールボロ」ではなく「パーラメント」であった。「パーラメント」の売上は1958年には122%に急上昇、翌年にはさらに54%増加し、全米シガレットの売上ランクで第15位につけた。だが売上本数では「マールボロ」の約半分で、「マールボロ」は1959年に僅か3%伸びただけで、ランクも第10位に下げた。

フィリップ・モリス社は、最も新しいタイプとして登場してきたメンソール（はっか入り）シガレットの分野でも苦戦していた。R・J・レイノルズ社が1956年5月に発売した「セイラム」は、7ヵ月後には予定販売数量40億本を売り尽くし、ブラウン&ウイリアムソン社の「クール」やP・ロリロード社の「ニューポート」も売上を伸ばしていた。フィリップ・モリス社は、1956年に発売した「スパッド」に換えて、1959年にメンソールの「アルパイン」を発売した。パッケージは「マールボロ」のデザインに似せ、ただ、色は赤ではなく緑に、またとんがり屋根ではなく雪を頂く山の峰に変えたが、大々的な売上には結びつかなかった。

カルマンは、シガレット市場のシェアを拡大しようと奮闘する間にも、多角化の長所を見て取り、1960年に安全カミソリのASR社 (American Safety Razor Co.) を買収した。表面上、ASR社の製品とフィリップ・モリス社のシガレットとは、同じ流通チャンネルで販売される繰返しの購入、包

装されたブランド消費財という点で類似していた。しかし、安全カミソリの市場規模は巨大ではなく、ASR社は他社の技術競争にも敗北して、フィリップ・モリス社が買収の時に考えていた高収益の事業とはならず、その後間もなく売却された。

フィリップ・モリス社の多角化の展開には、O・P・マッコマス時代の「財務的視点」とJ・F・カルマン時代の「マーケティング的視点」がある。前者は、多角化の初期に重視され、買収は良好な総マージンやインフレに対する防衛を提供する潜在力によって審査された。しかし、巨大市場規模を持つ業界でのシェア確保といったマーケティング的視点が重視され、ウォール街の観察者に伝説的印象を与えた1970年におけるミラー・ビールの買収のような多角化が大々的に展開されるのは、「喫煙と健康」論争が本格化する以後のこととなる。

#### 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。

大久保雅夫稿「クルーガー『灰から灰へ』によるフィリップ・モリス経営史」

TASC MONTHLY, 5月号, No. 329. 2003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。

Richard B. Tennant, *The American Cigarette Industry—A Study in Economic Analysis and Public Policy*, Yale University Press, 1950.

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.

Federal Trade Commission, *Federal Trade Commission Report to Congress : Pursu-*

- ant to the Federal Cigarette Labeling and Advertising Act*, Government Printing Office, 1973.
- , *Federal Trade Commission Report to Congress : Pursuant to the Federal Cigarette Labeling and Advertising Act*, Government Printing Office, December 31, 1974.
- , *Report to Congress : Pursuant to the Public Health Cigarette Smoking Act*, Government Printing Office, December 24, 1979.
- , *Federal Trade Commission Report to Congress : Pursuant to the Public Health Cigarette Smoking Act*, Government Printing Office, 1969.
- , *Federal Trade Commission Report to Congress : Pursuant to the Public Health Cigarette Smoking Act*, Government Printing Office, 1976.
- Robert H. Miles, *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Prentice-Hall, Inc., 1982.
- Ira Taylor Whitten, *Brand Performance in the Cigarette Industry and the Advantage to Early Entry, 1913-74*. An Economic Report to the Federal Trade Commission, Washington, D. C. : U. S. Government Printing Office, 1979.
- John M. Connor, *The U. S. Food and Tobacco Manufacturing Industries : Market Structure, Structural Change, and Economic Performance*, Agricultural Economic Report No. 451. Washington D. C. : Economics, Statistics and Cooperatives Service, U. S. Department of Agriculture, 1980.
- American Tobacco Company, *Sold American, The Frist Fifty Years (1904-1954)*, American Tobacco Co., 1954.
- Joseph C. Robert, *The Story Tobacco in America*, Duke University Press, 1952.
- Susan Wagner, *Cigarette Country, Tobacco in American History and Politics*, Praeger Publishers, 1971.
- ハナ・キャンベル著. 常盤新平編『アメリカン ブランド物語』旺文社文庫. 1985年.
- 日本専売公社『合衆国におけるシガレット産業の動向』日本専売公社販売部, 1958年.
- たばこ総合研究センター『第2次タバコ判決 (反トラスト法, 1946年)』TASC資料761 C 1104, 1976年.
- Patrick G. Porter, “Origins of the American Tobacco Company”, *Business History Review*, Vol. XLIII, No. 1 (Spring 1969).
- L. M. Miller & J. J. Monahan, “The Facts behind the Cigarette Controversy”, *The Reader's Digest*, July 1954.
- Fortune*, November 1932, “10¢ Cigarettes, One Out of Every Five Cigarettes.”

フィリップ・モリス社の経営史（1930—1950年代）

——, March 1936, “Philip Morris & Co.,”

——, October 1949, “Philip Morris Comeback”

——, May 1950, “Benson & Hedges.”

*Forbes*, July 1, 1954, “Mr. President.”