

# フィリップ・モリス社の経営史（1960—1970年代）

——製品革新とブランド増殖・海外進出・多角化の展開——

山 口 一 臣

1. 序
2. 製品革新とブランド増殖
  - (1) シガレット産業における製品革新とブランド増殖の概要
  - (2) フィリップ・モリス社の製品革新とブランド増殖
3. 海外進出の展開
  - (1) シガレット産業における海外進出の概要
  - (2) フィリップ・モリス社の海外進出
4. 多角化の展開
  - (1) シガレット産業における多角化の概要
  - (2) フィリップ・モリス社の多角化

## 1. 序

米国シガレット産業の1960—1970年代における制度環境の重要な出来事は、「喫煙と健康」論争の出現とその進展である。この論争は、いずれも喫煙が健康に有害であるという認識に立ったものであり、シガレット産業にとっては産業自体の正当性が脅かされることになった。この論争の中で、シガレット産業にとって特に重要な環境激変の出来事は、1953年の「スローン・ケタリング・レポート」、1964年の「衛生局長レポート」、そして1970年の「電波媒体宣伝の禁止」であった。

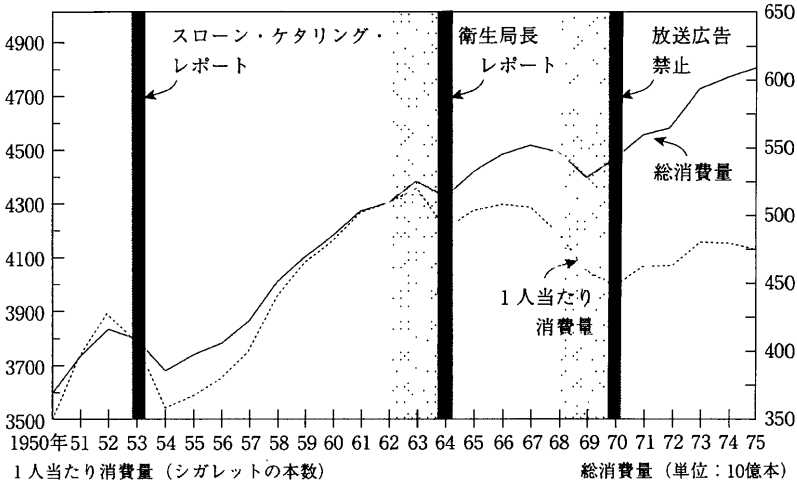
「スローン・ケタリング・レポート」は、「喫煙と健康」論争についての

最初の衝撃的なレポートであり、その中身は、スローン・ケタリング研究所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いうものである。「衛生局長レポート」は、「シガレット喫煙は、直ちに対策をとるべき米国において著しく重要な健康有害物である。シガレット喫煙は男性にとっては肺癌に関連する場合があり、シガレット喫煙の影響は他の要因を上回っている。女性についてのデータは、範囲は狭いが同方向を示している。」というものである。この2つのレポートの影響は大きく、1965年にFTC（連邦取引委員会）広告コードが議会を通過し、シガレットの包装上に健康についての警告表示が義務付けられ、また1967年には、同時間規制の制定により放送媒体において反喫煙広告もシガレット広告と同時間必要となり、遂に1970年には、すべての放送媒体（ラジオとテレビ）でのシガレット広告が禁止されることになった。

図表1は、1950-1975年における1人当たりのシガレット消費量および総消費量の推移を示したものである。それに見るように、1953年初頭、大恐慌以来シガレット消費の初めて2年間の低下が起こったが、しかし1955年までに消費パターンは再び増加し、1964年の「衛生局長レポート」の発表まで継続して成長した。それ以後1人当たりのシガレット消費量は急激に低下し、次いで1975年までは横這いで、アメリカにおけるヤング・アダルトの喫煙人口の増加が総国内消費を引き上げた。人口の増加は総消費量を一貫して増加させたが、喫煙人口の各主要年齢層における割合は1964年以降低下し続けた。さらに「公衆衛生局」(Public Health Service)や「全米癌協会」(American Cancer Society)の調査によると、10人の喫煙者のうち9人が喫煙を止めようと努力したという。要するに、シガレット消費者は「喫煙と健康」論争に強い関心を示し、喫煙者は上昇しつつあった一般人口の僅かな割合を占めるに過ぎなくなったということである。

この「癌恐怖時代」におけるフィリップ・モリス社は、6代目社長ジョゼフ・フレデリック・カルマン3世 (Joseph Frederick Cullman III, 社長在任

図表1 国内シガレットの消費パターン (1950-1975年)



(出所) Robert H. Miles, *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Prentice-Hall, Inc., 1982. p. 36.

期間は1957-1967年、会長在任期間は1967-1978年)の支配下にあったが、彼は、「製品革新とブランド増殖」、「海外進出と多角化」などの戦略を積極的に展開し、その結果、1960年に業界第6位であった同社を1970年代初頭に第2位にまで押し上げることができた。J・F・カルマンが、シガレット産業の合法性の維持と自立を目指し、企業の生存領域と事業領域拡大のためにどのような意思決定を展開したかの軌跡を解明すること、それが本稿の課題となる。

## 2. 製品革新とブランド増殖

### (1) シガレット産業における製品革新とブランド増殖の概要

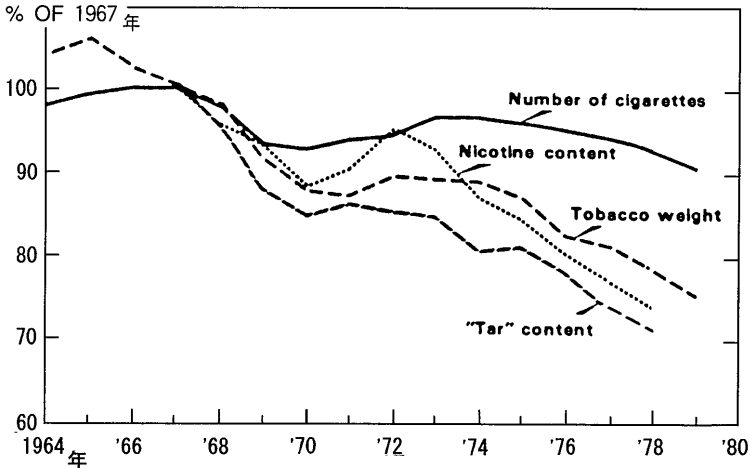
既述の如く、「喫煙と健康」論争以後、ほぼ全ての年齢層で喫煙者率が著しく減少したが、米国のシガレット消費量は1979年で1人当たり195箱となっており、これは1964年の「衛生局長レポート」直前における1963年の最高記録を30%下回る数字であった。常時喫煙する成人男性の割合

は1955年から1978年の間に53%から38%にまで減少し、常時喫煙する成人女性の割合は1955年から1965年の間に25%から32%に増えたが、1978年には30%に減少した。消費量の減少傾向に加え、米国で消費されるシガレット製品の性質が、図表2に見られるように、いわゆる「安全な」シガレットへと変移していった。

1953年の「スローン・ケタリング・レポート」発表で、従来の「レギュラー・ブランド」よりタールとニコチンの含有量が少ない「フィルター付シガレット」が現れ、1978年には国内シガレット市場の90%を「フィルター付シガレット」が占めるようになった。1964年の「衛生局長レポート」はタール15ミリ以下の「低タール・シガレット」時代の到来を告げ、図表3に見るように、1978年には低タールはシガレット市場の28%を占めるに至り、1980年には低タールは国内市場の40%を超え、最も成長が早い市場分野となった。

「喫煙と健康」論争という制度的な環境変化の下で、シガレット産業と

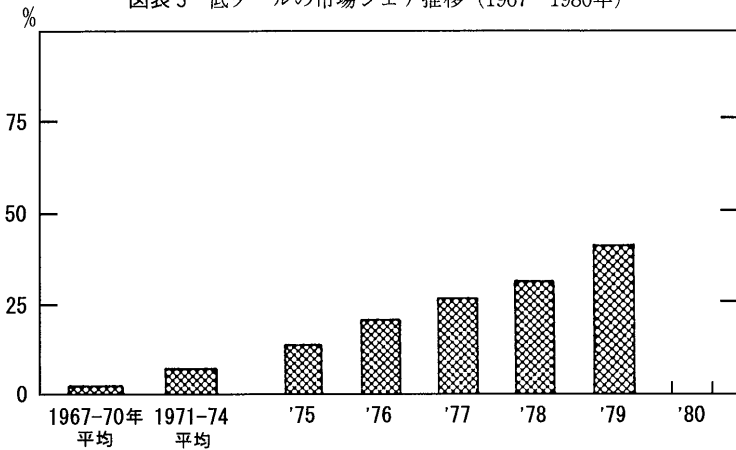
図表2 18歳以上人口1人当たりのシガレット消費量推移(1964-1980年)



(出所) R. H. Miles, *op. cit.*, p. 215.

しての大きな成長は見込めないにしても、大変収益性の高いシガレットという伝統的的事业分野において経営業績を上げるために、ビッグ・シックス各社は、「製品革新とブランド増殖」によって熾烈なシェア競争を展開することになった。図表4は、ビッグ・シックスの1950年と1974年の国内シェアとランクの変移を示したものであるが、この4半世紀における6社

図表3 低タールの市場シェア推移（1967-1980年）



(出所) R. H. Miles, *op. cit.*, p. 215.

図表4 米国シガレット産業の市場シェア配分（1950年および1974年）

ビッグ・シックス	国内シガレット市場のシェア			
	1950年		1974年	
	シェア	ランク	シェア	ランク
アメリカン・ブランズ社	31.1%	1	15.7%	4
R・J・レイノルズ社	27.4	2	31.5	1
リゲット&マイヤーズ社	18.6	3	4.6	6
フィリップ・モリス社	11.3	4	22.5	2
ロリラード社	5.5	5	8.2	5
ブラウン&ウィリアムソン社	5.2	6	17.4	3

(出所) R.H. Miles, *op. cit.*, p. 111.

間の競争の激しさと企業の環境適応の優劣がはっきりと現れている。R・J・レイノルズ社、フィリップ・モリス社、ブラウン&ウィリアムソン社の成功と、特にアメリカン・ブランズ社（アメリカン・タバコ社から1969年に社名変更）およびリゲット&マイヤーズ社の失敗、ロリロード社の現状維持が顕著である。

各社の主力戦略は「製品革新とブランド増殖」であり、この期間の製品革新を物語るものとして、図表5に見るように、1950年には米国シガレット市場には僅か18ブランドしかなかったものが、1974年には100ブランドものシガレットが市場に氾濫していた様子からも窺える。また図表6は、ビッグ・シックスの各企業レベルでの製品革新の違いの様子を示したものであるが、特に、より安全性の高いシガレットの製品革新に重点が置かれ、製品タイプを「レギュラー・フィルターなし製品」から「フィルター付製品」、さらに「低タール・低ニコチン・フィルター付製品」への革新によって、激しい市場競争が行なわれていたことが明らかである。

ビッグ・シックスのうち4社について簡単に説明すると、フィリップ・モリス社は「フィルター付製品」でも1950年以前に最初に商品を市場に出し、包装形態、広告宣伝、流通経路政策等においても常に業界の先頭を切って革新を行った。絶えず新しい環境傾向に対する今後の動きを模索し、市場変化のクリエイターを目指す「模索型」の戦略志向をとり、1950年にシェア第4位（11.3%）であった業績を、1974年には第2位（22.5%）にまで引き上げた（図表4を参照）。

R・J・レイノルズ社は、「フィルター付シガレット」の市場導入はフィリップ・モリス社、ブラウン&ウィリアムソン社、ロリロード社の次の位置にあり、製品革新の波の先頭に立つことは決してしなかったが、競争相手の成功した革新を常にいち早く取り入れていった。1953年の同社における最初の「フィルター付シガレット」である「ウィンストン」、1963年の「低タール・シガレット」である「バンテージ」は、ともに市場動向の

フィリップ・モリス社の経営史

図表5 国内シガレット市場に氾濫したブランド数 (1950-1974年)

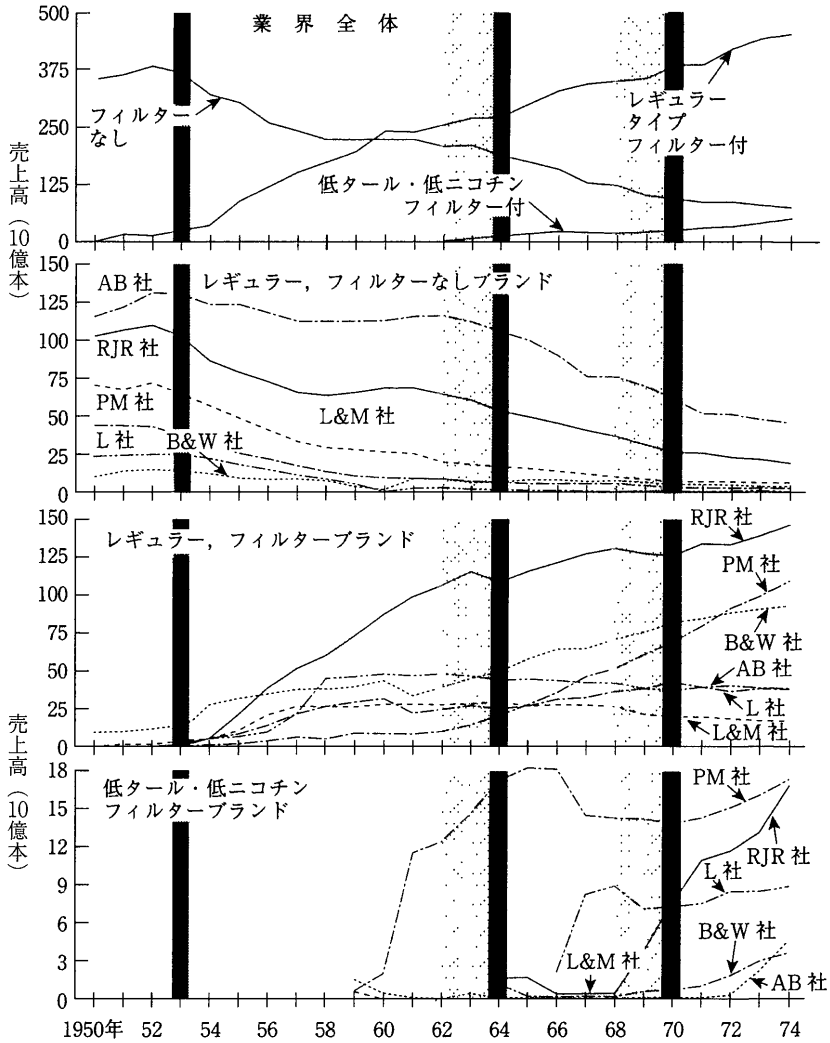
ビッグ・シックス							
年	RJR 社	PM 社	B & W 社	AB 社	L 社	L & M 社	合 計
1950	2	5	4	3	1	3	18
1951	2	5	4	3	1	3	18
1952	2	5	4	3	2	4	20
1953	2	6	4	3	4	5	24
1954	3	7	5	4	5	5	29
1955	3	7	5	4	4	5	28
1956	4	7	6	5	4	5	31
1957	4	7	6	5	5	6	33
1958	4	6	6	5	5	6	32
1959	4	7	7	6	6	7	37
1960	4	7	9	6	6	7	39
1961	5	10	10	6	8	8	47
1962	5	10	10	6	8	8	47
1963	5	9	10	5	8	9	46
1964	6	10	10	8	8	10	52
1965	6	12	9	9	8	11	55
1966	6	14	9	12	10	10	61
1967	9	16	13	17	13	14	82
1968	9	19	14	18	12	11	83
1969	10	19	13	15	13	11	81
1970	12	20	18	16	14	13	93
1971	13	21	13	17	16	13	93
1972	13	21	14	17	14	13	92
1973	13	21	14	18	14	13	93
1974	16	21	16	18	17	12	100
1950-1974年 増加率 (%)	+700%	+320%	+300%	+500%	+1600%	+300%	+450%

(出所) R.H. Miles, *op. cit.*, p. 94.

分析と制度環境のエポックにタイミング良く合せた発売により大成功を収めた。R・J・レイノルズ社はこの「分析型」の戦略志向により、製品革新においても図表7に見るように、1950-1974年の間に同社が新発売したブランドは17にのぼり、そのうち失敗したのはたったの1ブランドだけで、失敗率は他企業に比べ飛び抜けて低い率となっている。かくして同社のシェアも、1950年の第2位(27.4%)から1974年にはトップランナ

フィリップ・モリス社の経営史

図表6 シガレット業界および企業レベルの製品革新 (1950—1974年)



(出所) R. H. Miles, *op. cit.*, p. 97.



図表7 製品革新の失敗率 (1950-1974年)

	失 敗 率				総失敗数
	Regular Brands	Filter Brands	Low-Tar Brands	All Brands	
ビッグ・シックス 独立系企業					
R. J. Reynolds 社	(4) 25%	(8) 0%	(5) 0%	(17) 6%	1
Philip Morris 社	(5) 60%	(14) 0%	(9) 22%	(28) 18%	5
American Brands 社	(3) 0%	(19) 42%	(3) 0%	(15) 53%	8
Liggett & Meyers 社	(4) 59%	(14) 29%	(2) 100%	(20) 40%	8
非独立系企業					
Lorillard 社	(4) 50%	(13) 23%	(4) 0%	(21) 24%	5
Brown & Williamson 社	(3) 0%	(16) 44%	(7) 43%	(26) 38%	10

(注) ( )内の数字は1950-1974年中に導入した新ブランドの数, %はその失敗率を示す。  
(出所) R. H. Miles, *op. cit.*, p. 110.

一 (31.5%)に浮上した。

この2社の成功に対して対照的なのが、アメリカン・ブランズ社とリゲット&マイヤーズ社であった。1950年にトップランナーでシェア31.1%であったアメリカン・ブランズ社は、1974年にはシェア15.7%、第4位にまで転落している。この理由は、同社が「フィルターなしタイプの製品」(「ポール・モール」と「ラッキー・ストライク」)の過去の成功体験に固執して、「フィルター付製品」の開発に乗り遅れたためである。実際、1963年になっても未だアメリカン・ブランズ社のシガレット売上高の90%以上が「フィルターなしシガレット」であった。アメリカン・ブランズ社は、この狭い製品市場セグメントに焦点を絞るという特徴をもつ「防衛型」の戦略志向により、市場から手痛い打撃を受けてしまったのである。

リゲット&マイヤーズ社は、環境の変化に直面した時に効果的に対処する一貫した対応機構に欠け、方向の定まらない「受身型」の戦略志向をとることになった。このため、初期の製品革新が市場で失敗したことによってマーケティング幹部の信用は失われ、1950-1960年の間に僅か2つの

ブランドしか発売に成功しなかった。1962年発売の「ラーク」は同社にとって久しぶりのヒット・ブランドとなったが、しかし1972年になっても未だ「フィルター付シガレット」の発売を検討していたし、1975年に未だ「低タール・シガレット」の発売に成功していなかった。「リゲットはいつも遅すぎる、少なすぎる」との批判通りの適応の仕方により、1950年市場シェア18.4%、ランク第3位であったものが、1974年にはシェア僅か4.6%、第6位にまで落ち込んでしまった。

「シガレット産業の将来については不安定だが、これ程儲かる事業を戦わずして捨てることはない」という認識に立って、シガレットの成熟市場で最大のシェアを確保するというシガレット・メーカー共通の目標に向かっての競争の概要は、以上のようなものであった。シガレット各企業は、その組織のもつ戦略志向により様々な選択を行っていたのである。

## (2) フィリップ・モリス社の製品革新とブランド増殖

1964年に「衛生局長レポート」が発表された時、フィリップ・モリス社の重役や弁護士グループはそれを深刻に受け止めた。特に製品開発責任者であったヘルムート・ウェイカム（Helmut Wakeham. 1962年に、同社の研究開発担当副社長に就任）は、1961年11月15日付けの回報でフィリップ・モリス社の研究開発委員会に、シガレットの煙の中に少なくとも42種類の発癌性化合物が含まれていることを確認した上で、「医学的に受容できる低発癌性シガレットは可能だろう。だがその開発には、時間と金と不退换の決意が必要だ」と指摘していた。これに対して、終始一貫して強気の態度を堅持した同社最高責任者のJ・F・カルマンは、翌1965年の年次総会で次のように述べた。「私は健康問題を見くびってはいないが、結局は、シガレットは責任から解放されるだろうと確信している。」また同年11月、研究開発のH・ウェイカムが会社幹部へ回報を送り、健康への危険の深刻さを認めている時にすら、カルマンは『ニューヨーク・タイムズ』にこ

うコメントしていた。「現在の製品が重大な健康有害物だと証明されるとは思っていないが、もし有害だということになれば、製品を改善することはできると思っている。」

図表 8 は、1952-1962 年における「フィルター・チップス」、「ノンフィルター・レギュラー・サイズ」「ノンフィルター・キング・サイズ」の各シガレット生産量の推移を示したものである。それによって、「癌恐怖時代」を反映して、1952 年に全シガレット生産量の 80% を占めていた「ノンフィルター・レギュラー・サイズ」が 1962 年には 25% に低下し（同時に、かつてのビッグ・スリー・ブランドの衰退も顕著）、「ノンフィルター・キング・サイズ」も 20% 前後で停滞しているのに対し、「フィルター・チップス」が全生産量の 55% を占め、メンソレー・フィルターの「セイラム」、「ウinston」「ケント」などが急成長していることが明らかである。また図表 9 は、1971-1980 年における米国シガレットの上位 20 ブランドのシェア推移を示したものであるが、フィリップ・モリス社は、既存ブランドの「マールボロ (1976 年以降に第 1 位)」「パラメント (第 19 位)」のほか、「ベンソン&ヘッジズ (第 6 位)」「メリット (第 8 位)」「バージニア・スリム (第 12 位)」など、有力ブランドを多数所有することになった。その結果、図表 10 に見るように、フィリップ・モリス社は 1971 年以降から業界第 2 位に躍進し、シェアも第 1 位の R・J・レイノルズ社に迫る勢いとなった。

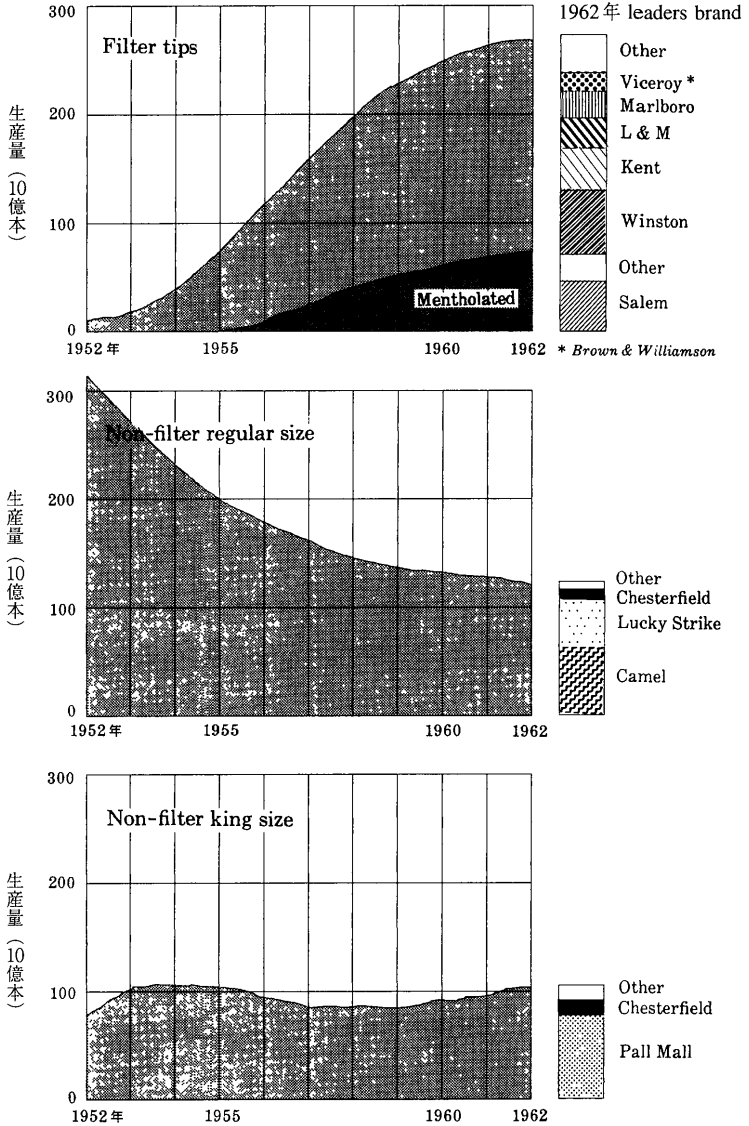
以下、その原動力となった①主力ブランド「マールボロ」のキャンペーン変更、②キング・サイズ「ベンソン&ヘッジズ」と「バージニア・スリム」(女性向)の発売、③低タール「マールボロ・ライト」と「メリット」の発売について、順次検討しておくことにしよう。

① 主力ブランド「マールボロ」のキャンペーン変更:「マールボロ・マン」から「マールボロ・カントリー」へ

フィリップ・モリス社は 1960 年当時、依然としてビッグ・シックスの

フィリップ・モリス社の経営史

図表8 シガレットのタイプ別生産量推移 (1952-1962年)



(出所) Fortune, January 1963, "Embattled Tobacco's New Strategy"

図表9 アメリカにおけるシガレットの上位20ブランド(1971—1980年)

単位：アメリカ市場におけるシェア (%)

ブランド名	会社名	タイプ	1971年	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
1. Marlboro	Philip Morris	Filter	11.0	12.6	14.2	15.2	15.4	15.6	16.4	16.8	17.1	17.8
2. Winston	R. J. Reynolds	Filter	15.2	15.4	15.2	15.2	15.5	15.2	14.7	14.2	13.4	13.3
3. Kool	Brown & Williamson	Menthol	8.2	9.1	9.7	10.2	10.5	10.0	10.0	10.1	9.4	8.9
4. Salem	R. J. Reynolds	Menthol	8.3	8.6	8.4	8.7	8.5	8.7	9.0	9.1	8.8	8.9
5. Pall Mall	American Brands	Unfiltered	10.1	9.7	8.9	8.4	7.8	7.3	6.6	6.2	5.6	5.2
6. Benson and Hedges	Philip Morris	100mm filter	3.0	3.4	3.9	4.1	4.3	4.4	4.1	4.5	4.6	4.6
7. Camel	R. J. Reynolds	Unfiltered	5.8	5.4	5.1	4.9	4.6	4.4	4.1	4.3	4.3	4.3
8. Merit	Philip Morris	Low tar					1.3	2.4	2.9	3.7	4.3	4.3
9. Vantage	R. J. Reynolds	Low tar			1.4	1.5	1.9	2.4	2.9	3.1	3.4	3.9
10. Kent	Lorillard	Low tar	5.5	5.4	5.1	5.0	4.5	4.5	5.1	5.1	3.2	3.3
11. Carlton	American Brands	Low tar					0.8	1.1	1.3	1.5	2.5	2.5
12. Virginia Slims	Philip Morris	100mm (for women)	1.0	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.6	1.7	2.3
13. Newport	Lorillard	Menthol							1.2	1.4	1.6	1.9
14. Golden Lights	Lorillard	Low tar									2.2	1.9
15. Raleigh	Brown & Williamson	Filter	3.0	3.0	2.8	2.6	2.4	2.0	2.1	2.2	1.9	1.8
16. True	Lorillard	Low tar	1.5	1.6	1.4	1.4	1.6	1.4	1.8	1.9	1.9	1.8
17. Viceroy	Brown & Williamson	Filter	3.6	3.5	3.2	3.0	2.7	2.2	2.1	2.0	1.9	1.8
18. Tareyton	American Brands	Filter	3.7	3.5	3.3	3.2	2.7	2.6	2.2	2.2	2.0	1.7
19. Parliament	Philip Morris	Filter	1.7	1.5	1.6	1.7	1.6	1.5	1.4	1.3	1.3	1.2
20. Bel-Air	Brown & Williamson	Menthol	1.7	1.7	1.7	1.7	1.6	1.4	1.5	1.4	1.2	1.2

(注1) 表中の空欄は必ずしもその年にそのブランドが販売されていなかったということではなく、数値が入手できなかった場合もある。

(注2) タイプとはそのブランドの評判がよい理由を示す。しかし、今ではこれらのブランドの多くには、例えば Winston 100ミリ、Winston Lights (低タール) のように多様なタイプがあることに留意する必要がある。各ブランドのタイプ別の販売数量の詳細については、Tobacco Reporter誌上の John Max-well のシガレット調査報告を参照のこと。

(注3) Golden Lights はもとは Kent の販売数量に含まれていた。1978、1979年の Kent のシェアが著しく落ちていくのは、Golden Lights を別に分けたためである。

(出所) たばこ総合研究センター 訳「過渡期にあるたばこ産業—1980年代への対応」

TASC 資料 82TC011、1982年、p. 191。

フィリップ・モリス社の経営史

図表 10 米国シガレット市場におけるビッグ・シックスのシェアとランキング  
(1911-1980年)

年	R. J. Reynolds 社	Philip Morris 社	Brown & Will-iamson 社	American Brands 社	Lorillard 社	Liggett & Myers 社	その他 (%)
1911		不明		37.1 ①	15.3 ③	27.8 ②	19.8
1913	0.3 ④	不明	不明	35.3 ①	22.1 ③	34.1 ②	9.3
1925	41.6 ①	0.5 ⑤	不明	21.2 ③	1.9 ④	26.6 ②	8.2
1930	28.6 ②	0.4 ⑤	0.2 ⑥	37.6 ①	6.9 ④	25.0 ③	1.5
1939	23.7 ①	7.1 ⑤	10.6 ④	23.5 ②	5.8 ⑥	21.6 ③	7.8
1940	21.7 ②	9.6 ④	7.8 ⑤	29.5 ①	5.4 ⑥	20.6 ③	5.4
1949	26.3 ②	9.2 ④	5.9 ⑤	31.3 ①	5.0 ⑥	20.2 ③	2.1
1955	25.8 ②	8.5 ⑤	10.5 ④	32.9 ①	6.1 ⑥	15.6 ③	
1960	32.1 ①	9.4 ⑥	10.4 ⑤	26.1 ②	10.6 ④	11.3 ③	
1965	32.6 ①	10.5 ④	13.3 ③	25.7 ②	9.2 ⑤	8.7 ⑥	
1970	31.8 ①	16.8 ④	16.9 ③	19.3 ②	8.7 ⑤	6.5 ⑥	
1971	31.8 ①	18.2 ②	16.8 ④	17.8 ③	9.2 ⑤	6.2 ⑥	
1972	31.4 ①	20.0 ②	17.3 ③	16.8 ④	8.9 ⑤	5.6 ⑥	
1973	31.3 ①	21.8 ②	17.6 ③	15.7 ④	8.4 ⑤	5.1 ⑥	
1974	31.5 ①	23.0 ②	17.5 ③	15.0 ④	8.2 ⑤	4.7 ⑥	
1975	32.5 ①	23.8 ②	17.0 ③	14.2 ④	7.9 ⑤	4.4 ⑥	
1976	33.2 ①	25.2 ②	16.5 ③	13.4 ④	7.8 ⑤	3.9 ⑥	
1977	33.1 ①	26.7 ②	15.8 ③	12.3 ④	8.7 ⑤	3.6 ⑥	
1978	32.9 ①	27.9 ②	15.3 ③	11.6 ④	9.0 ⑤	3.2 ⑥	
1979	32.7 ①	29.0 ②	14.5 ③	11.5 ④	9.6 ⑤	2.7 ⑥	
1980	32.8 ①	30.8 ②	13.7 ③	10.7 ④	9.8 ⑤	2.2 ⑥	

(出所) TASC 資料 82TC011, 前掲書, P. 188.

中では売上が一番小さな会社であった。その主力ブランド「マールボロ」は、目覚しいスタートを切った後は、スランプに陥っていた。同じ「フィルター・チップス」の「ウinston」(R・J・レイノルズ社のブランド)の売上は、「マールボロ」の約3倍あった。売上に少しでも活気を呼ぼうと、歌手のジュリー・ロンドン (Julie London) がハスキーで誘惑的な声で、「男がいるところ、『マールボロ』がある」と囁き始めた。だが彼女にしても、またコメディアンジャッキー・グリーソン (Jackie Gleason) にして

も——血気盛んな彼は、「マールボロ」を一服深く吸い込んだ後、「いやー美味しい！」と叫んだ——このブランドを活性化することはできなかった。フィリップ・モリス社の他の製品も、ぱっとしなかった。

「マールボロ」のスランブは1960年代初めに、ある中傷キャンペーンによってさらに悪化した。それは、「マールボロ」の納税印紙 (tax stamp) に小さな赤い点が二つ付いているのは、このブランドがある地域で禁じられている印だというものであった。ライバルのセールスマンによって広められたこの流言によって、政府は軍の基地や退役軍人管理局の病院からこのブランドを締め出し、また州の中には「マールボロ」を健康に良くないという理由で検疫するところもあったとされる。かくして1961年、これによる売上の落込みを回復するため、いかなる地域の言いがかりにも対抗するキャンペーンが開始された。「今年の夏はどこへ旅行しても」というこのキャンペーンのコピーは、「クロナダイクからキーウエストまで・・・どの州でも・・・州という州で、あなたは『マールボロ・カントリー』にいる。」と謳った。

この「マールボロ・カントリー」 (“Marlboro Country”) という表現は、リオ・バーネット広告代理店チーム (Leo Burnett ad agency team) の手になるもので、彼らは続く数年間、「マールボロ」を停滞した数値から抜け出させるために奮闘することになる。「マールボロ」が一番売れるのは都市であったので、「マールボロ・カントリー」キャンペーンは都会とウェスタンの混合として始まった。カウボーイたちは、ニューヨークのウォール街やヤンキースタジアム、フィラデルフィアの自由の鐘、ハリウッドの野外大劇場など、有名な都市の背景の前でポーズを取ったがしっくりこなかった。そして、その映像には「マールボロ・カントリー」の大文字が添えられたが、この宣伝は売上に反映されなかった。

そこで「マールボロ」宣伝チームは決定打を掴もうと、何ヶ月もかけてカウボーイを自然な環境の中に置き、しかも都会の喫煙者に筋違いと思わ

れないような工夫をした。ある日、バーネット・エージェンシー・チームの1人がフィリップ・モリス社の本社に、1960年の西部劇映画『荒野の七人』の背景音楽のビデオを持ってきた。それは、ベテランのハリウッド作曲家エルマー・バーンステイン (Elmer Bernstein) によるものである。会議室を暗くしてビデオのその場面が始まり、ナレーターが熱烈な音楽に合わせて語り始めた時、その効果は衝撃的であった。華麗で人目を引くヒーローとしての一本のシガレットが、ひづめの音が響き、ラッパが鳴り響く中で、その長所を際立たせていた。この映画音楽の著作権がユナイテッド・アーティスト (United Artists) 社から買取られ、この威勢のいいメロディーはたちまち「マールボロ」の全国的な賛歌となった。

1964年はシガレット事業自体が大きく後退していたので、「マールボロ」の落込みは他のライバル・ブランドより少なかったという点は見逃されやすい。その翌年、「マールボロ」の売上は10%上昇する。そしてその後1960年代の終わりまで、毎年10%かそれ以上上昇し、「ケント」や「セイラム」をぐんぐん抜いて、1971年には業界売上第2位のブランドになった。相変わらず「ウinston」がその倍の本数を売り上げていたが、今やフィリップ・モリス社の本社は熱気を帯びていた。

「マールボロ」はこのキャンペーンによって、ベストセラーの「ウinston」には常に欠けていた確固たるアイデンティティを確保することができた。「ウinston」は、単なる「フィルター付きの『キャメル』」と考える傾向があったし、その味についての覚えやすいキャッチフレーズ「シガレット本来の美味しさ」も、ちっともこのブランドの個性を表現していなかった。これらの浮ついた気晴らしのようなアプローチは、1960-1970年代のアメリカとはしっくりいかないものであった。この時代、アメリカではあまりにも都市が荒廃して暴力がはびこり、オフィスはガラスがはめ込まれて閉ざされた箱になり、仕事はプログラム化されて没个性的になり、生活そのものが充実したものではなくなっていた。「ウ

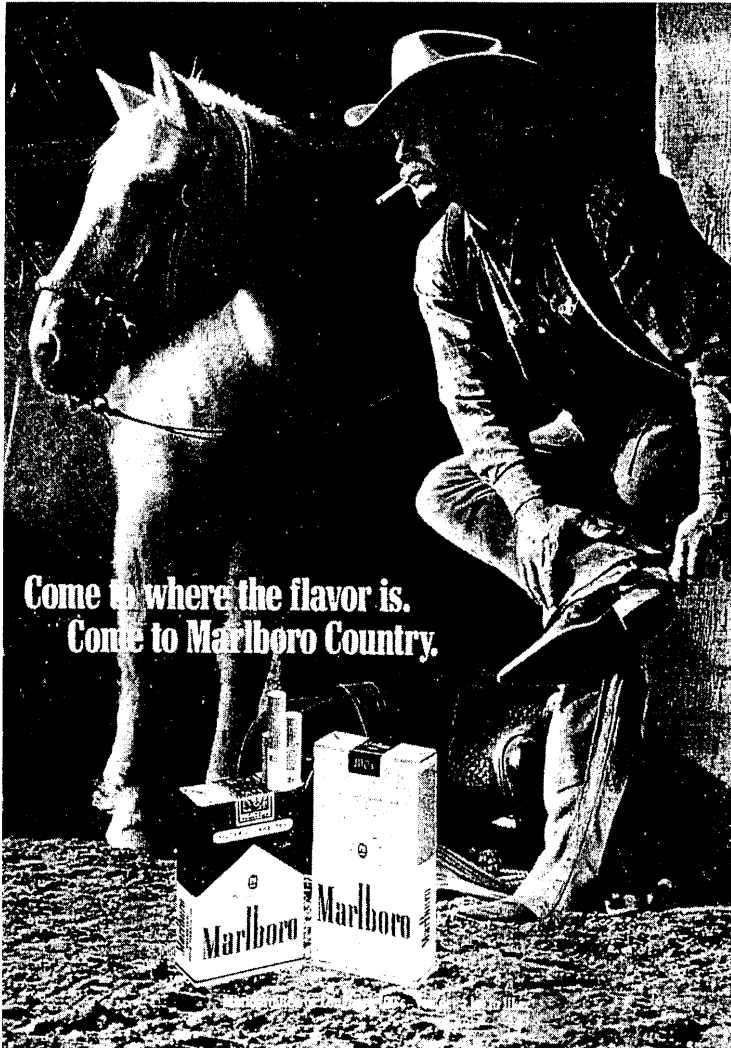


ンストーン」の宣伝に出てくる好ましい感じの喫煙者とは違い、マールボロ・マンは決して笑わない。その当時、喫煙は快楽である一方で、危険を伴うものであったからだ。そのことは、今や全世界が忠告を受けている。「マールボロ」のカウボーイもそのことを充分承知していたが、それでもあきらめて喫煙におぼれていた。あたかも彼の都会を離れてさすらう、この大いに幸せな獵場の奥底の秘密を知っているかのようなその人生そのものが、広く喫煙者の共感を得たといえよう。

1970年にシガレットの放送媒体（ラジオやテレビ）による宣伝が法律によって禁止され、印刷媒体でしか宣伝できなくなったが、「マールボロ・カントリー」は最も息の長い、最も成功を収めた宣伝キャンペーンとして生き残った。西部の「マールボロ」という生き生きとした「無骨なイメージ」は既に民間伝承としての地位を獲得しており、イメージのない「ウィンストーン」よりも活字メディアへの移行ははるかに容易に思われた。雑誌は新聞より再現性が優れているので、「マールボロ」予算の約40%が雑誌に充てられるようになった。図表11に見るように、馬、小屋に寄りかかっているカウボーイ、使い込まれた鞍のつやに至るまで、グラフィックのあらゆる細部が物をいわなければならなかった。「マールボロ・カントリー」の言葉で言わなくても分かる前述の筋書きが、見開き広告、折込みページなど費用のかかる体裁で提示され、テレビよりももっと鮮やかに読者を呼び寄せることができた。

また「マールボロ」はこの時期、かつてないほど活発な販売促進とプレミアム商法に乗り出した。五連式トレラーの「マールボロ・チャックワゴン・キャラバン」が国内ツアーを開始し、ステート・フェアやカントリー・フェアで、1日に2千食の西部料理をサービスした。その一方で、フィリップ・モリス社は16ページの小冊子『マールボロ・カントリーからのチャックワゴン・クッキング』（*Chuckwagon Cooking from Marlboro Country*）何百万冊を無料で配った。また通信販売企画の「マールボロ・カントリー

図表 11 1970年代の「マールボロ・カントリー」キャンペーン



(出所) Agency: Leo Burnett, Chicago.

・ストア」は、コーヒーカップからシープスキン・コートに至るまで、ブランド・イメージを増強するような商品を提供したのである。

② キング・サイズ「ベンソン&ヘッジズ」と「バージニア・スリム」(女性向)の発売

「マールボロ」が1965年には着実な足取りを示すようになったとはいえ、会社の2番手ブランド「パラメント」は頭打ち状態であったし、他のフィリップ・モリス社ブランドは不十分で、新製品が必要であった。J・F・カルマンは、アメリカン・タバコ社(当時売上が業界第2位。1969年にアメリカン・ブランズ社と社名変更)が1966年春に発売した「贅沢な長さ」(“luxury length”)の新製品「ポール・モール・ゴールド100」(通常のキング・サイズ85mmに対し100mm)が、優雅に市場に登場したことに強い関心を抱いた。カルマンはこれが気に入り、自分の一門の古い会社「ベンソン&ヘッジズ」(以下、「B & H」と略記する)の名前を使い、売上の低迷している特選品を飾って、この競争相手として発売してはどうかと提案した。

まず、製品のパッケージについて、1965年に死去したロバート・ローパー (Robert Roper) に代わってフィリップ・モリス社の製造担当責任者に就任したクリフォード・ゴールドスミス (Clifford Goldsmith) が貢献した。C・ゴールドスミスによれば、「B & H」のパッケージに必要な外観は、上層階級でかつ気づったところのない市場にあった「洗練さ」ということである。結果的には、つやだしをした暗い金色のパッケージ、木目調の細片が縦に走り、長さを強調するものとなった。「ベンソン&ヘッジズ」という名前は小さな濃紺の文字で書かれ、その上には同じように小さな浮き彫りの紋章がある。箱の下の方には「パーク・アヴェニュー・ニューヨーク」の一行があり、メーカーの本社があるところであるが、重要な点は、これがアメリカの大都会の中で最も富裕な大通りの名前であることである。ただのシガレットの箱であるが、「ポール・モール」のピカピカの「ゴールド100」よりずっと味のある無言の優雅さがあった。

「B & H」の売り出しに貢献したのは、フィリップ・モリス社の宣伝担当責任者ジャック・ランドリー (Jack Landry) であった。彼は、バーネット・エージェンシーが「マールボロ」を派手に宣伝するのに手一杯であったため、それを避け、小規模の広告代理店ウエルズ・リッチ・グリーン (Wells Rich Greene) 社に、全く新しい「B & H」の売り込み方を考え出してもらおうと決めた。この代理店は、マディソン・アヴェニューの数少ない女性宣伝マンの一人メアリー・ウエルズ (Mary Wells) が率いていたが、彼女は、ニューヨークの著名な広告代理店ドイル・デーン・バーンバク (Doyle Dane Bernbach) 社で実績があった。

ウエルズ・リッチ・グリーン社の強みは、製品の不利な点を抜け目無く売り込みのポイントにしてしまうところにあった。この代理店は、余計に長いシガレットという不利な点をキャンペーンの基礎にして、面白おかしい宣伝を提案した。例えば、エレベーターのドアが突き出した「B & H」の鼻の先で閉まるもの、男の喫煙者が向こうにいる美人に色目を使うのに夢中になって車のウィンドーにおつけた長いシガレットが潰れてしまうもの、また読者に『『ベンソン&ヘッジズ 100』をお吸いになるなら、この雑誌は少し離してお持ちください』というものなどである。「ポール・モール 100」と同じように「B & H」の宣伝でも、1箱当たりの吸い込む回数が普通サイズより多くなることは強調したが、それはたいした問題ではなく、それよりもっと凄い利点は「あなたの鼻に火をつける心配がまるでなくなったことです」と付け加えた。この目新しい宣伝が効いて「B & H」はたちまち大当たりとなり、そして、1966年の「ポール・モール 100」のデビューから1年もしないうちに、市場にはこの長さのブランドが27も出回って全シガレット売上の15%を占め、「B & H」はその中でベストセラーとなった。

アメリカン・タバコ社が、女性専用のキング・サイズ「シルバー・シン」

を1967年に発売したのにヒントを得て、フィリップ・モリス社もその1年後の1968年、「バージニア・スリム」を発売した。女性がシガレット市場の成長を支えているという理由だけでなく、健康志向の強い女性が男性より早く、キング・サイズやフィルター付きブランドに大量にスイッチしたことによる。その名前の「バージニア」(“Virginia”)は女性の名前であると同時に、主な葉タバコ生産地の州名でもある。また、先発ブランドの「シン」(“Thins”)が、食欲を押さえ不健康に痩せたことを示唆するのに対して、「スリム」(“Slims”)はもっと優美さと健康美を含蓄する。「バージニア・スリム」のスマートなパッケージは、ソフトでクリームがかかったオフホワイトの地に秋の色合いを示す縦縞の帯が入っており、また他のパッケージより幅が細かった。これは、中に入っているシガレット自体が大方の超ロング(100mm)のブランドの太さが25mmであるのに対し、23mmとほっそりしていたことによる。さらにブランド名は細く、奥ゆかしい文字になっていた。

「バージニア・スリム」が成功したのは、バーネット・エージェンシー・チームが担当したそのブランドの宣伝による。とりわけそこに登場する女性の外見、もっと重要なものは彼女たちの態度であった。モデルたちは若く、生意気で、びっくりするほど細かった。そして大抵、男仕立ての垢抜けたパンツ・スーツなどを着込み、それが彼女たちの細長さを強調した。そのポーズはきびきびした感じで、生意気な表情は公然と不遜で、それは自由な精神とはちきれんばかりの健康を主張していた。宣伝コピーのトーンは、女性の新しく自立した社会的地位に置かれ、女性の進出を高らかに宣言し、長い間、女性を料理女として、洗濯女として使ってきた男たちをからかうものであった。最も面白く力強い宣伝は、ピクトリア時代の古めかしい写真の場面をなぞらえたものあたりが良くできていた。例えば、窮屈な水着を着た娘が夢見ながら声に出して次のように言う。「今に見てらっしゃい。いつか私たちは自分の着たい水着が着られるようになるから。

いつか選挙権が手に入るから。いつか男性のようにタバコを吸えるようになるわ。いつか自分たちのシガレットを手に入れるわ。」もはや女性は「男性の愛玩用」ではないと、「スリム」の宣伝は断言した。

「バージニア・スリム」は数年かかったが、やがてすぐに他のライバルを大きく引き離し、ますます分断化が進むニッチ市場で第1位となった。「バージニア・スリム」はけっしてトップセラー・ブランドの1つではなかったが、市場シェアの3%近くを占め、その発売後6年もたたないうちに、喫煙するティーン・エイジャーの女性の割合を2倍にした。そしてフィリップ・モリス社は上昇気流に乗り、1964—1969年の間に同社の総売上本数は63%伸び、業界第4位となって、第3位のブラウン&ウィリアムソン社に激しく迫った。

ポスト・テレビ時代におけるシガレットの創意工夫に満ちた販売促進策の1つとして、観戦スポーツが最も重要な場として浮上してきた。フィリップ・モリス社は、ニューヨーク競馬会に15万ドルという空前の額の寄付を行い、新しく開催されるサラブレッドレースに「マールボロ」の名前を付けるように説得した。1973年の第1回開催では、おそらく20世紀最高の競争馬といわれるセクレタリアットが1.125マイルレースの世界記録で「マールボロ・カップ」を手に入れ、それはマスコミの注目を浴び、ブランド名に輝きを与えた。しかし、公開の場としての競馬は、西部のイメージを用いて有名になったブランドの販売促進には理想的であったかもしれないが、「バージニア・スリム」の宣伝にはもっと役に立つ仕掛けが考案された。

「バージニア・スリム」は「マールボロ」と違って、テレビでのシガレット広告が禁止される前に広大な消費者基盤を獲得していなかった。そこでJ・F・カルマンは、女性のテニスがほとんど組織化されておらず、男性用スポーツの女性版という、ほとんど人目を引かない扱いをされていたため、「バージニア・スリム」が女性のテニス試合のスポンサーになるこ

とを提案した。1970年にヒューストンで1回だけの試験的イベントとして始まったものは、やがて22回の「バージニア・スリム・ツアー」(“Virginia Slims tour”)に発展した。当時の女性テニスプレーヤーのトップ、ビリー・ジーン・キング(Billie Jean King)が早々と加わったことは、この大会に輝きを齎し、また賞金問題での全米テニス協会との断絶も、約60名の世界クラスの女子選手が参加する契機となった。「バージニア・スリム・ツアー」に出場する選手は、最終的には何百万ドルもの賞金を得ようになり、選手には「スターバリュー」を、ホットな新しい女性用ブランドには名声を作り出した。一部に、喫煙はテニスという強力な身体的欲求と両立しないのではないかとの批判もあったが、それに対して会社側は、「大人は人生において決断することができます。特に、自分の健康や身体について、喫煙であれ、中絶であれ、何にでも」と応じた。

### ③ 低タール「マールボロ・ライト」と「メリット」の発売

J・F・カルマンは1971年初頭のある日、ニューヨーク市長ジョン・リンゼイ(John Lindsay)が、高タールのシガレット(すなわちタール量が15mm以上のシガレット)1箱につき4セントの販売付加税を課するという動議を提出したことを聞いて衝撃を受けた。カルマンは、改革に前向きな市長による「喫煙は健康に危険だ」という懸念に刺激されて生まれたこのような法律が成立すれば、米国最大の都市市場において売上トップの「マールボロ」にたちまちマイナスの影響を及ぼし、健康に関心のあるニューヨーカーの間で非常に人気の高いライバルブランド「ケント」の販売を大いに促進することになりかねないと恐れたのである。そこで彼は、マイルドな「マールボロ・バージョン」を作って新たに市場に参入し、動議に出されている付加税を避けるようにしたらどうかと提案した。

こうして1971年の秋、「レギュラー」のタール量が17mgなのに対して13mgの「マールボロ・ライト」が発売された。「『ライト』を出すために『レッド』(マールボロ・レギュラー)の脚を奪うな」という基本戦略が取ら

れたため、その後の活動はすべて両者の違いを明らかにすることであった。派手な赤い屋根型模様で、角をはっきりつけた「レギュラー」の外箱とは異なり、「マールボロ・ライト」は最初、金色の屋根型模様と黒い点のついた上紙を特徴とするソフトパッケージで登場した。「レギュラー」が本物に似せたコルクチップを使っている代わりに、「ライト」では白いラップのかかったフィルターが付いていた。また「レッド」の広告がリアリズムに徹して、ほとんどドキュメンタリータッチの写真にパロミノ (palominos. たてがみと尾が銀白色でその他はクリーム色の馬) を使っていたのに対し、「ライト」は白馬か、レミントン (米国の画家・彫刻家) 風の絵のタッチで、荒涼とした感じが少し取り除かれていた。

新しく参入した「マールボロ・ライト」のスタートは余り芳しくなかったが、会社は新製品の宣伝を地道に続け、1979年には「ライト」が全「マールボロ」製品売上の15%を占めるまでに伸ばした。「ライト」発売以来約10年が経過する頃には、すべてのさまざまなパッケージの「マールボロ」が「ウinston」より25%売上を上回り、「レギュラー」である赤い「マールボロ」も1976年以後に売上トップのブランドとなった。しかし、「マールボロ・ライト」が小売店の棚に並んでも、フィリップ・モリス社は低タール分野では出遅れていた。ロリロード社は「ケント」と「トゥール」で早くからこの分野をリードしており、喫煙者がタール量の低いブランドへ変更していくにつれ、R・J・レイノルズ社は「ドラル」と「バンテージ」で存在感を示した。今や低タールのトレンドが確立し、1970年代半ばまでに、推定では全喫煙者の90%が複数の低タールブランドを試していたといわれる。

かくしてフィリップ・モリス社は1975年末、タール量9mgの低タール・シガレット「メリット」を発売した。製品開発の目標は、低タールブランドに「豊かなフレーバー」を加味することに置かれたが、「やっ



けない最悪のことは、製品にフレーバーを付けすぎることだ」とされた。これは、甘味料その他の添加物を加えると芳香が喫煙者に強すぎたり、箱を開けたとき気分が悪くなったりするため、何千もの化合物やその結合から、シガレットの煙を構成する最も良い匂いを見つけ出す努力がなされた。味覚のハードルがクリアされた後、次のステップは、一目で「メリット」とわかる外箱の製作であった。その結果は、白地に幾何学模様を中央に持ってきたデザインで、動きと現代性を伝えながら、しかも伝統的なタバコの色である茶、オレンジ、黄色を使用することによって、内部に味わい深さがあることをほのめかすものとなった。

さらに重要な問題は、どのように「メリット」を売り出すかであった。これについては、このブランドの出現を主要なニュース事件として扱い、会社最高責任者の J・F・カルマンが統括して大規模な記者会見を開き、同社の化学者たちを同席させて、マイルドだが爽快な誘惑物を作り出した彼らの非凡さを説明させようという計画が立てられた。また新聞広告では次のような見出しをつけて、このブランドの新しさを強調した。「タールと味覚の理論の誤りをあばく・・・新しい 9mg の『メリット』は豊かなフレーバーを持ち、もはや味覚はタール量に依存するものではないことを証明した。全米喫煙者調査 (National Smokers Study) は『メリット』に喝采」。

膨大な費用をかけた「メリット」の門出は、1週間に3度も新聞に広告が掲載された。このブランドの発売の年、紙面への出費は4千万ドルにのぼり、タバコ産業のこれまでの宣伝のどれよりも抜きん出た額であった。この新しいブランドは、低タールの進出が市場に達し始めた時、健康に関心のある人々から偶然であるが相当大きな後押しを受けた。「米国癌協会」(American Cancer Society) のカイラー・ハモンド (Cuyler Hammond) は、1972年に終了した12年にわたる研究の成果を報告したが、その中で、この間に当時低タール・ブランドに分類されているものの喫煙者は、肺癌の危険率が26%、心臓病は14%減少したことを証明した。こうして「メリット」

はその後急成長を続け、1979年までにこのブランドは、フィリップ・モリス社が販売するシガレットの5本に1本の割合を占めるようになり、「ベenson&ヘッジズ」や「バージニア・スリム」を越えるようになったのである。

### 3. 海外進出の展開

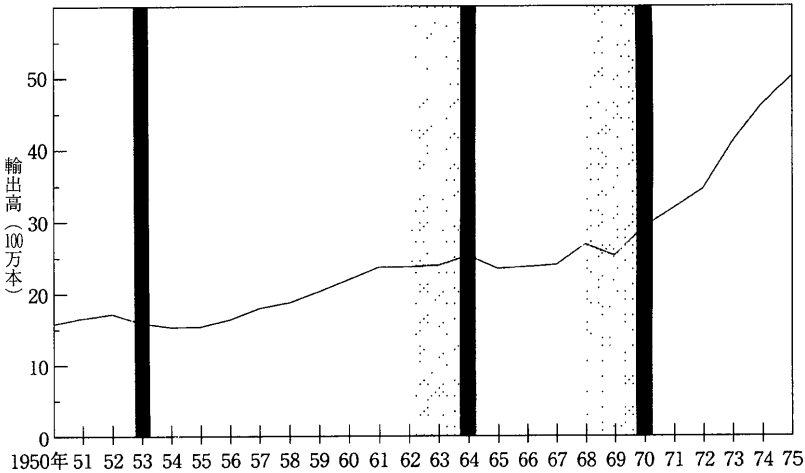
#### (1) シガレット産業における海外進出の概要

1950年以前、米国シガレット会社は大規模に海外市場を拡張することに緊急性を感じていなかった。1953年までは、ほとんどの企業が限られたシガレット製品の輸出を行っており、海外の米国軍人に対するものが大半であった。1950年の国内シガレット売上が3億7,500万本であったのに対し、輸出は図表12の通り、1,500万本をやや上回ったに過ぎなかった。海外シガレット市場の開放および拡大を求めて積極的な戦略が開始されたのは、1953年の「喫煙と健康」の脅威で国内需要が低下した以降のことである。

1975年の世界のシガレット売上数は3兆8,000億本にのぼり、共産圏や専売制の国を除いても1兆2,000億本の売上市場となる。このように海外市場は売上数量では非常に大きい潜在力を持っていたにもかかわらず、各国それぞれの文化、タバコ・ブランド、経済情勢、投資状況、外国為替レート、政府規制、税制、政治的不安、「喫煙と健康」問題の出現と付随した規制等の要因により、海外で成功をおさめるには、シガレット企業の経営における不確実性および複雑性をさらに加速する可能性があった。しかし、それにもかかわらず、米国シガレット会社はタバコ製品の製造と販売の拡大を目指して海外市場に積極的に乗り出し、1975年には輸出シガレットの売上は5,000億本を越えた。

米国製シガレットは、特にヨーロッパ諸国向けに輸出されたが、それは、多くのヨーロッパ人が自国のシガレットより葉組みが豊かで加香の強い米

図表 12 米国シガレット産業のタバコ輸出高 (1950-1975年)



(出所) R. H. Miles, *op. cit.*, p. 121.

国製シガレットを好むようになったことによる。しかし、ヨーロッパでは政府がタバコ製造設備および配送、小売網を所有し、国がタバコ事業を独占している例が多く、この場合には、外国のタバコ会社はこういった国営の独占企業を通してシガレットを販売せざるを得ない。何年もの間、アメリカの会社はこの国営企業の販売網を通して売上拡大を試みたが、ほとんど失敗に終わっていた。外国製シガレットに対するヨーロッパ諸国の関税は高いままであったし、地元独占企業が外国製品はさておいて自社製品の販売の方にはるかに多くの力を入れたからである。このため、米国のビッグ・シックスが採用した海外拡張の方法には、次の4つのタイプがあった。すなわち、(1)米国で生産されたシガレット製品の輸出と米国軍人または米国外に定住している人々への輸送、(2)外国との販売契約によって、米国シガレット製品がかれら自身のブランドで外国企業によって流通・販売され、製造は米国内で行なう、(3)米国企業の所有ではないが、他国のローカル・ブランドと一緒に米国シガレット製品を製造・流通・販売を行なう外国企

業とのライセンス契約、(4)米国ブランドおよび各国市場向けに設計した製品の両方を生産する、米国企業が全額ないし一部を所有した海外製造関連会社、である。

図表 13 は、1975 年の米国を基盤とする各シガレット会社の海外市場への進出状況を一覧表にまとめたものであるが、この海外戦略においても、フィリップ・モリス社が業界を先導し、リゲット&マイヤーズ社と特にアメリカン・ブランズ社は遅れをとっていたことが明らかである。フィリップ・モリス社は技術援助を与え、地元の独占企業に自社のブランド製品を製造させ、販売させ続けた。次いで、フィリップ・モリス社は現地で製造施設を買取ったり、建設したりし始めた。そしてすぐに、フィリップ・モリス社はオランダ、ベルギー、イギリス、西ドイツ、スペインでシガレット製造をするようになったが、その販売は各国の独占企業に任せため経費は最小限で済んだ。独占企業は、フィリップ・モリス社のロイヤリティを同社のアメリカ国内の利益率以下に引き下げることによって、フィリップ・モリス社の販売収益から高率の配分を受けていた。この高収益により、独占企業は自社製品よりフィリップ・モリス社ブランドの売上の方をより強く奨励するようになった。フィリップ・モリス社は人気のある「マールポロ」を、例えばスウェーデンの「ボンド・ストリート」のように、現地ブランドの 1 つと一緒に販売を奨励するといったように、ヨーロッパの状況に合せた巧みな方策をとった。こうして「マールポロ」は、米国と同様にヨーロッパにおいても魅力的なブランドとなることができた。フィリップ・モリス社の 1970 年におけるヨーロッパでの売上は微々たるものであったが、1980 年までに約 10% の市場シェアを占め、シガレットの国際市場での当時の 2 大巨人であったロトマンズ (Rotmans. 南アフリカ) 社や BAT (British American Tobacco. イギリス) 社と肩を並べるまでになった。

このフィリップ・モリス社のお手本にならって、米国の他のタバコ会社も独自にライセンス契約交渉を行い、現地での製造機能を獲得しようとし

フィリップ・モリス社の経営史

図表 13 シガレット産業（米国ベース）の海外市場進出・所有状況（1975年）

海 外	企 業				
	PM 社	RJR 社	L&M 社	L 社	AB 社
AFRICA					
Algeria			✓		
Canary Islands	✓	✓			
Morocco			✓		
Nigeria	✓				
So. Africa				✓	
SOUTH AMERICA					
Bolivia	✓		✓	✓	
Brazil	✓	✓	✓		
Colombia	✓				
Mexico	✓	✓		✓	
Neth. Antilles	✓				
Trinidad	✓				
Venezuela	✓			✓	
Peru	✓	✓	✓	✓	
Puerto Rico	✓	✓		✓	
Argentina	✓		✓	✓	
Panama	✓			✓	
Guatemala	✓			✓	
Ecuador	✓	✓			
Dominican Rep.	✓				
Costa Rica	✓		✓		
CANADA	✓	✓			
ASIA, PACIFIC					
Hong Kong	✓	✓		✓	
Philippines	✓	✓	✓	✓	✓
Pakistan	✓			✓	
Japan	✓				
Iran		✓			
New Zealand	✓	✓			
Malaysia	✓	✓			
Indonesia	✓	✓			✓
Australia	✓	✓	✓	✓	
India	✓				
Singapore	✓				
EUROPE					
England	✓	✓			✓
France	✓			✓	
Netherlands	✓	✓	✓		✓
Belgium	✓		✓		
Austria	✓	✓	✓	✓	
Andora			✓		
Bulgaria	✓	✓			
W. Germany	✓	✓	✓	✓	
E. Germany	✓	✓			
Finland	✓	✓		✓	
Switzerland	✓	✓	✓	✓	
Greece	✓	✓		✓	
Italy	✓		✓		
Luxembourg				✓	
Poland	✓				
Spain	✓				
Denmark				✓	
Sweden	✓				
Yugoslavia	✓	✓	✓	✓	
合 計					
AFRICA	2	1	2	1	0
SOUTH AMERICA	14	5	5	8	0
CANADA	1	1	0	0	0
ASIA-PACIFIC	10	7	2	4	2
EUROPE	16	10	8	9	2
総 合 計	43	24	17	22	4

上記の数字には投資関係とライセンス契約を含む。

(出所) R. H. Miles, *op. cit.*, p. 124.

た。その努力の結果は、リゲット&マイヤーズ社とロリロード社にとっては余りにも高くつきすぎて、両社とも1970年代後半には海外部門を売り渡すはめとなった。1911年のトラスト解体命令によって、BAT社がそのほとんどのシガレットを海外で販売する権利を握っていたアメリカン・ブランズ社にとっても同様であった。アメリカン・ブランズ社は海外での販売権を取り戻すべく、1968年にイギリスのギャラハー (Gallaher) 社を買取ったが、同社はイギリス以外の市場ではほとんど力が無かった。こうしてフィリップ・モリス社を除けば、R・J・レイノルズ社だけが国際市場への道を突き進んでいたが、苦勞も伴っていた。「ウinston」は同社に固い基盤をもたらし、「マールボロ」が享受したような国際市場での人気を得て、優勢を誇った時期もあった。しかし、R・J・レイノルズ社は1970年代前半までライセンス契約を結ぶことは無く、フィリップ・モリス社より低い伸びしか達成できなかった。西ドイツでは高価な過剰製造機能を設け、またスウェーデンではフィリップ・モリス社が「ボンド・ストリート」で示したような現地のブランドを重視する措置をとらず、したがって同国での販売組織全体を巨額の出資の下に運営しなければならなかった。その後、R・J・レイノルズ社は海外で多数のライセンス契約と製造施設を保有したが、その販売数量はフィリップ・モリス社、BAT社、ロトマンズ社に匹敵するまでには伸びていない。

ヨーロッパ市場でひと仕事をした後、フィリップ・モリス社とR・J・レイノルズ社は、急成長している全世界の市場に目を向けた。1979年には、世界のシガレット販売数量はほぼ1千億ドルに相当する4兆2,000億本に達した。過去10年の間、アメリカでの販売数量が年率4%増であったのに対し、アフリカでは33%、ラテン・アメリカでは24%増加した。多くの発展途上国においては、新しい喫煙者を増やそうという勢いが反喫煙政策や条例によって相殺されてはいない。フィリップ・モリス社は1980年11月に広東で製造を開始し、R・J・レイノルズ社も1981年に福建省

で自社ブランドの製造を始めたが、この2大米国シガレット・メーカーにとって、アジア最大の市場である中国との製造協約署名の成功は大きな意義をもった。

フィリップ・モリス社は、米国外でのシガレットの売上を既にR・J・レイノルズ社の3倍にしており、1980年代以降、国際市場ではレイノルズ社をさらに引き離す成功を収めている。フィリップ・モリス社は、明らかに国際市場における販売の手がかりを一段と拡大し、首位の座にあったBAT社に迫る勢いにあることが注目される。

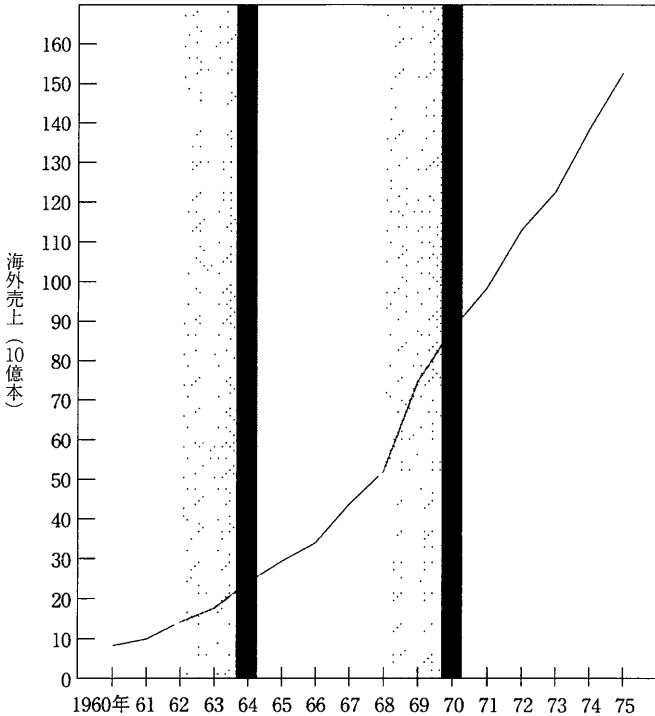
## (2) フィリップ・モリス社の海外進出

フィリップ・モリス社は、1953年のシリアでの購買子会社の創設、1954年のオーストラリアでの製造子会社の設立に始まり、同じ年にカナダ子会社とベンソン&ヘッジズ(Benson & Hedges)社の合併を行なった。1955年までにフィリップ・モリス社は国際事業部の下に海外業務を統轄し、1961年までに早くも104カ国がフィリップ・モリス社シガレットの輸出を受け入れ、1971年には162カ国で140ブランドを販売し、フィリップ・モリス社のシガレットは国内のみならず海外でも多く販売されていた。

図表14は、フィリップ・モリス社の1960-1975年における海外市場での売上の急成長の様子を明確に示しており、1960年のシガレット海外売上100億本から1975年の1,500億本に増えた。フィリップ・モリス社は他の米国シガレット会社より世界各地と多くの契約を結び、会社収益は1950年の660万ドルから1975年の10億ドルまで増加した。図表15は、フィリップ・モリス社の1972-1979年における粗収入および純利益の部門別構成比の推移を示したものであるが、海外タバコ売上比が国内に迫る勢いであることが分かる。フィリップ・モリス社は製品革新とブランド増殖のみならず、海外戦略でも初期のイノベーターの役割を果たし、海外市場で国内のライバル会社より急速に拡張することを選択した。

フィリップ・モリス社の経営史

図表 14 PM 社の海外販売数量 (1960-1975 年)



(出所) R. H. Miles, *op. cit.*, p. 125.

フィリップ・モリス社では1960年、ジョージ・ワイスマン (George Weissman) が同社の海外部門を管理する PM オーバーシーズ (Philip Morris Overseas) の責任者に就任した。しかし1967年、J・F・カルマンが会長と最高経営責任者 (CEO) の職につき、G・ワイスマンが社長となったため、フィリップ・モリス社の海外部門責任者には、J・F・カルマンより11歳年下の従兄弟ヒュー・カルマン (Hugh Cullman) が就任した。彼らのリーダーシップの下で、フィリップ・モリス社はどのような海外戦略を展開したかについて、以下、ヨーロッパ諸国を中心に①ドイツとイタリアへの進出、②スイスへの進出と FTR 社の買収、③イギリスへの進出とギャラハー社



図表 15 PM 社の粗収入および純利益の部門別構成比

(単位:%)

部 門	1972年	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
〈粗収入の部門別構成比〉								
国内タバコ	注 (80)	注 (79)	50	47	46	41	37	33.5
国際タバコ			27	27	24	26	27	30.5
ビ ー ル	10	11	13	18	23	26	28	27
他	10	10	10	8	7	7	8	9
〈純利益の部門別構成比〉								
国内タバコ			76	72	65	61	59	61
国際タバコ	注 (97)	注 (97)	18	19	18	19	19	21
ビ ー ル	( 0)	(-1)	2	6	12	14	16	16
他	3	4	4	3	5	6	6	2

(注) 1972年、1973年については国内、海外での内訳は不明なため合計値で示した。

(出所) TASC 資料 82TC001, 前掲書, p. 210.

買収の失敗、④フィリップ・モリス社のヨーロッパにおけるマーケティング活動について、順次検討しておくことにしよう。

### ① ドイツとイタリアへの進出

G・ワイスマンは1960年代初頭、フィリップ・モリス社が国内ブランドの確立に大方の資金を投入していたため、外国のメーカーにライセンスを与えることで海外戦略を展開した。それが、海外市場に足がかりを作る最も経済的で反感を買わない方法であったからである。フィリップ・モリス社は、1千本当たり40セントの特許権使用料を支払った外国認可会社に、ブレンド済みのタバコ（製法は教えない）とフィルター、調味料を供給し、さらにトラブル調停係をリッチモンドの製造センターから派遣し、アメリカと同一の質と味を達成する手助けをした。G・ワイスマンはこの手法に従って、まずドイツのシガレット・メーカー第3位のマーティン・ブリンクマン (Martin Brinkmann) 社と10年契約を結んだ。

ドイツは米国製シガレット・ブランドにとって、ヨーロッパでは将来最も有望かつ大きなマーケットであった。若者たちがアメリカから入ってくるジャズやブルージーンズ、コココーラのようなものを熱心に求め始めていたからである。プリンクマン社側にとっても、かつてナチスに引き立てられてドイツ市場第1位のレームツマ (Reemtsma) 社と、ドイツのシガレット売上の1/4を占めていたBAT社に大きく水をあけられていたから、「マールボロ」を自社の製品ブランドに加えることは役に立つと見た。だがプリンクマン社は、ドイツ人への売り方は、フィリップ・モリス社の市場担当者より自分たちの方が良く知っていると言い張った。先ずリッチモンドに、オリエント葉をもっと混ぜなければゲルマン人の好みにアピールしないと提案した。また西部のカウボーイの代わりに、「マールボロ」のドイツの宣伝では、ブルジョア顧客たちの究極の望みである居心地のいい家庭の場面をもっと打ち出すべきだと主張した。そして、彼らの主張はある時点までは正しかった。しかし、その売上は10年間にわたって、ライセンス契約を満たす最低限の1%に止まっていた。

次いでG・ワイスマンは1962年、イタリアの国営企業メーカーであるM・S社とライセンス契約を結んだ。同社のブランドは、安価で出来の悪いシガレットであったが、イタリア国内ではトップセラーであり、政府の税収の重要な源泉であった。だが、輸入品がますます売上を伸ばしており、とりわけドイツ製ブランドがミラノや他の北部の都市で強力な宣伝をしていた。G・ワイスマンは、「われわれに『マールボロ』を作らせてみてはどうか。作り方をお教えます。世界一のブランドです」と提案した。契約は成立したが、イタリアの専売会社は外国ブランドに対して愛と憎しみの両方を持っており、税収入が増えることを切望しながら、M・S社がマーケット・シェアを失うことを恐れていた。たちまち「マールボロ」はステイタスのあるタバコとしての人気を高め、その人気たるや、割高のこのアメリカのブランドがもてはやされ、そのフリップ・トップの箱を取って

において、それに安物の国内ブランドを詰めて販売するほどであった。

表向き、ドイツ製ブランドの売上を鈍らせるために、イタリア政府はすべてのシガレットの宣伝を禁止したが、この措置は「マールボロ」のイタリア進出を遅らせるものとなった。さらに国の専売会社は、需要に見合うほど「マールボロ」の生産を増加しなかったため、闇市場が外国ブランドを密輸して育ち始め、重い国内の関税なしで大量に販売されるようになった。フィリップ・モリス社は、イタリア政府の近視眼的で感情的な政策に腹立たしい思いをしたが、ライセンスを与えていない「マールボロ」にイタリア人の客足が増えていくのをただ横目で傍観するしかなかったのである。

## ② スイスへの進出と FTR 社の買収

フィリップ・モリス社は、初期の海外での不幸な出来事の数々によってより賢くなり、危険の少ない機会を見て取るのに機敏になって、利益の上がる経営の出発点を確立することになる。その最初が、フィリップ・モリス社のスイスでのライセンスを受けた会社ファブリック・ド・タバク・ルニーズ (Fabriques de Tabac Reunies. FTR) 社を、1963年に約1,200万ドルで買収したことである。FTR社は、スイスのシガレット市場の20%を占め、また「マールボロ」や他のライセンスを取ったフィリップ・モリス社のブランドを、この国の特に南部のイタリア語を話す地域で販売していた会社である。

G・ワイスマンは、若い優秀なスコットランド人ロナルド・ヒュー・トムソン (Ronald Hew Thomson) を雇入れたが、そのことはやがて、フィリップ・モリス社がその後の4半世紀の間に、ヨーロッパ市場でのリーダーシップを勝ち取る第1歩となった。R・H・トムソンは、ケンブリッジ大学で法律を専攻し、公認会計士となって大手のスイス銀行に就職し、その後、国際的会計会社クーパーズ&ライブランド (Coopers & Lybrand) のジュネーブのオフィスで働いていた男である。彼は FTR 社の帳簿を念入りに調べ始め、フィリップ・モリス社が FTR 社にライセンスを与えるより所有す

の方が、大きな利益になることをたちまち見て取った。彼は、「FTR 社の現金収入がとんでもなく多いのだ」と回想する。すなわち、シガレット税は他のほとんどすべての製品にかけられる物品税に比し、値段の割に税率が極めて高い。しかも、メーカーは卸売業者からの税の受領金を数週間、時には数カ月にわたって、行政に支払わなくて良いことがある。そこでメーカーは、この現金の蓄えを日常的成本に回すことができ、ローンを借りる必要がないので利子を支払うこともない。この実利的恩恵は、シガレット税率が米国より相当高いスイスではさらに大きかった。しかも、スイスは繁盛して密集した市場であり、人口はニューヨーク市より僅かに少なかったが、すばらしい空気と大陸の中央部から発達した鉄道網に恵まれていたため、大規模な観光客が米国製シガレットに大きな取引を提供した。そして何よりも、FTR 社自身が儲かっている会社で、会計がしっかり管理され、労働者たちもよく働いた。

フィリップ・モリス社に買収された後の FRT 社は、ある卸売業者の販売を平然と促進させていた。その卸売業者たちは、スイスの物品税をきちんと支払い、シガレット、特に「マールボロ」を大量に仕入れて、トラックでアルプス越えてイタリアに密輸した。イタリアの喫煙者は、スイスより重い税が課せられていたため、FRT 社はなかなか手に入りにくい「マールボロ」や他の FRT 社のブランドの生産を上げ、しかもイタリアの専売ブランド M・S 社のシガレットより安い価格で販売した。かくして 30 年後、これらのブランドはイタリアのシガレット市場の 1/3 を占めるようになり、一方 FTR 社は、たちまち毎年、フィリップ・モリス社が同社を買収するのに支払ったものと同額を稼ぐようになった。

スイスとイタリアへの進出は、フィリップ・モリス社のフランスへの進出とは極めて対照的であった。フランスでは、政府の独占企業（イニシアルで SEITA として知られる）が、アメリカ製ブランドの輸出入を厳しい規制の下に国営のタバコ・ショップに卸していた。「マールボロ」は、フラ

ンスのブランド「ゴロワーズ」や「ジタン」より25%から33%も高く売られ、自国のこの2つのブランドは、フランスのマーケットでは95%近くを占めるまで好まれ、国の誇りのシンボルでもあった。たとえそのような状況下でも、フィリップ・モリス社は自腹を切つて極めて低価格を維持したため、会社は15年間、フランスでは赤字を続けることになった。しかしその後、よりマイルドな「マールボロ」は、フランスでも徐々に地歩を固めていくことになる。

### ③ イギリスへの進出とギャラハー社買収の失敗

G・ワイスマンは、その大胆な海外でのイニシアティブによって1967年、フィリップ・モリス社の社長に指名され、彼からH・カルマンへ海外事業の長は引継がれた。H・カルマンは、より慎重で地味なタイプの経営執行責任者で、彼はタバコ事業の葉タバコと製造部門は経験を積んでいたが、マーケティング分野には精通していなかった。彼は先ず、アメリカ市場の1/5ほどのマーケットであるイギリスへの進出に取り組んだ。

1967年当時のイギリスでは、インペリアル・タバコ (Imperial Tobacco) 社が2/3のシェアを占め、第2位のギャラハー (Gallaher Limited) 社がシェア27%を占めていた。インペリアルはギャラハー株式の36%を保有し、この保有株を1968年春、1株20シリングで売却することを公開した。その収入金を使って、タバコ事業以外の分野に参入するためであった。ギャラハーの主要ブランド「ベンソン&ヘッジズ」は、フィリップ・モリス社にとって大いに価値ある名前であった。一時途切れていたが、今は同名の100mmブランドをアメリカ市場で販売していたからである。またギャラハーの低含有量ブランド「シルク・カット」にも、見通しがあった。さらにギャラハーはフィリップ・モリス社にとって、その強力なバージニア葉のブランドで英連邦とヨーロッパ進出への堅固な基地をもたらしてくれ、また「マールボロ」を始めとするアメリカ製ブランドのイギリスでの強力な販売手段を提供してくれる期待もあった。このためフィリップ・モリス

社は、インペリアル提示価格に25%上乗せした1株25シリングの入札価格を申し出た。

丁度その頃、イギリスではシティ(The City)がイギリス金融界の新しいルールとして、「乗っ取りと合併についての規定」(“Code on Take-Overs and Mergers,”)に関する緑の小冊子を数ヶ月前に出していた。その基本精神は、株式公開買付は発行されたすべての株式を買い付けるのでなければならないというものであった。大衆の信頼を失うことを防ぎ、また内部の経営陣によるインサイダー取引の疑いをも防ぐために、「提供を受ける側の会社の株式は同じ価格で扱われるべきである」とされた。フィリップ・モリス社は、シティのルールに従って紳士的に行動したが、BAT社との協定によってイギリスでアメリカ製ブランドを販売できなかったアメリカン・タバコ社が、国際市場で本格的に地位を確立したいと強く望み、平均価格35シリング(これは、フィリップ・モリス社の提示価格より40%高い)でギャラハー株の約28%を取得する申し出を行なった。これは明らかにシティのコードに違反したが、この変則的取引は成立し、ギャラハー社はアメリカン・タバコ社によって買収されてしまった。

フィリップ・モリス社は、仕方なくギャラハー社の代わりに、ロンドンの遥かに小規模なゴッドフリー・フィリップス社(Godfrey Phillips company)を手に入れることにし、この買収は成功した。この会社の買収は、オーストラリアでのフィリップ・モリス社の地位を大いに支え、同国では同社のバージニア葉のブランドが良く売れ、またこれがインドの無秩序な市場の足がかりともなった。しかし、ギャラハー社の買収で紳士的に行動したことは、大きな損害であったことが判明する。ギャラハー社はまもなく、イギリスのシガレット販売のトップであったインペリアル社を凌ぎ、その「ベンソン&ヘッジズ」と「シルク・カット」は、この国におけるトップ・セラーのブランドに成長したからである。そもそもフィリップ・モリス社はイギリスで生まれた会社であったが、その母国のシガレット分野

ではたいした役割を果たすことができず、こうした事態は20世紀の終わりまで、他の先進工業国では決して見られなかったことである。

④ フィリップ・モリス社のヨーロッパにおけるマーケティング活動

フィリップ・モリス社のヨーロッパにおける事業を、1968年から1976年まで実質的に指揮していたのは、H・カルマンの直属の部下で、非常に自主性があり攻撃的な若いスコットランド人のR・H・トムソンであったことは既に述べた。彼は、クールな駆け引きをする交渉人、商取引人として、製造と販売のノウハウ、金融的洞察力、法律家の手腕を併せ持った有能な男であった。R・H・トムソンは、アメリカン・ブレンドのブランド一般、特に「マールボロ」に対するヨーロッパの抵抗に打ち勝つ鍵は、「消費者の好みが大陸では強引に押し付けることでは不可能だと理解することである」と考えていた。フランス人にとって、野性的な西部のイメージ、社会的流動性の象徴である「マールボロ」は彼らの文化への侵害であり、国家的製品である「ゴロワーズ」を恥辱するものであった。「マールボロ・カントリー」の汚らしい馬は、ドイツやスイスの潔癖な住民には決して快適なものとは言えなかった。

トムソンが活用した画期的な販売促進の方策は、「マールボロ」ブランドをスポーツのスポンサー、なかでも特にクロスカントリーやF-1レースのスポンサーにすることであった。アメリカ人のように多くの時間とお金を惜しまず使い、注目度の高い通年の全国的なプロスポーツ・リーグが無い場合、西欧人はドイツのニュールンベルク・リンク、イタリアのモンツァ、フランスのルマンなどで開催される自動車レースに殺到した。レースはとりわけ、若い男性の間で人気があった。この層は、タバコ産業にしてみれば主要な喫煙グループであり、彼らを掴むためにトムソンは、フィリップ・モリス社の資金をスタジアムやトラックサイドのディスプレイに掲げた「マールボロ」のシンボルマークにつぎ込んだ。また同時に、ブランドのロゴタイプと旗を高性能な車とドライバーのレーシング・ジャケット

に付けさせた。

トムソンは、「マールボロ」の名前とスポーツのつながりを形成している時でさえ、ニューヨークにいる上司を納得させるために、「レーシングカーのドライバーは現代のカウボーイに匹敵するもので、カウボーイと同様勇気のある孤独な冒険野郎で、大きくて鼻息の荒い雄馬を御する代わりに高性能マシーンで危険に立ち向かっているのだ」と説明に務めていた。ヨーロッパのメディアにおける「マールボロ」の宣伝は、決してレーシングシーンを見せないで、レースの際に製品のロゴマークをひときは目立たせた。そして、テレビカメラが取りこぼさずにマークを映し出し、スリルに飢えている若い喫煙者に次第に訴えていった。こうして1973年までに、フィリップ・モリス社は5つのカーレーシング・チームのスポンサーになり、各チームは「マールボロ」の旗を何百万という人の前でたなびかせた。その結果、1970年代半ばまでに、「マールボロ」はイタリアのシガレット市場で1/4のシェアを占め、ドイツでは最大の外国製ブランドになり、フランス人喫煙者にさえも受け入れられるようになった。実際、1970年代の10年間に、「マールボロ」は世界中で売上と注目度を大きく増していき、次第に「世界一のシガレット・ブランド」としての地位を築いていくことになったのである。

ただヨーロッパの中で、フィリップ・モリス社がイギリス市場において苦戦を強いられたことは既に述べたが、同国における市場拡大をさらに停滞させる事件が1976年に起こった。英国のテレビ局で徹底的調査を行なうレポーターの第一人者ピーター・テイラー (Peter Taylor) は、1975年に2本のドキュメンタリーを制作した後フィリップ・モリス社に近づいた。1本は『殺しのライセンス』(“Licensed to Kill”)というタイトルで英国のタバコ産業を扱った作品、もう1本は肺癌で死にかかっている男を扱ったもので、喫煙の危険に関しさらにもう1本の番組を制作するために、テイラ



ーはフィリップ・モリス社の特集を組みたかった。フィリップ・モリス社は、もちろん前述の2番組の反喫煙的調子に気づいていたが、英国市場で強力な宣伝がどうしても必要であった。同社がテイラーの差し伸べた手を掴んだのは、「マールボロ・ライト」を是が非でも英国市場に紹介したいという強い誘引があったことによる。

フィリップ・モリス社側によると、同社は英国タバコ会社とは違うタバコ・メーカー、つまり良心的メーカーとして英国視聴者に紹介され、その過程で「マールボロ」路線が世界で最も良く売れているブランドであるという評価が強調される予定であった。フィリップ・モリス社は、会社の見解がテイラーの新しいドキュメンタリーで正しく正確に伝えられることを条件に、協力することを約束した。テイラーと制作チームが1976年秋に米国にやってきて、会社幹部との面会を許され、製造工程をフィルムにおさめ、昔の「マールボロ」のテレビコマーシャル・フィルムなど豊富な資料を手に入れた。テイラーのレポートが同年の晩秋に英国で放送された時、フィリップ・モリス社はペテンにかけられたことを初めて知った。

強烈なドキュメンタリーのタイトル『西部に死す：マールボロ・ストーリー』(*Death in the West: The Marlboro Story*)が、それを明白に語っている。番組の構成は、3種類のフィルムを交互に織り交ぜて編集したもので、きびきびと詳細に分析する声でテイラーのナレーションがよどみなく番組を進めていった。最初の2つは「マールボロ」のコマーシャル・フィルムで、屈強なカウボーイがキャンプファイヤーや牧場の周りでタバコを吸ったり、放牧場を猛スピードで馬を走らせたりして、その間に、『荒野の七人』の刺激的なメロディーがBGMで流れてきた。その後、病にかかっている6人の実在カウボーイをテイラーがインタビューしている場面が続いた。そのうちの一人、生涯をずっと家畜と一緒に働いてきたワイオミング州の焼印検査係は、しわがれ声でテイラーに語った。「私はこれらの荒馬慣らしのカウボーイたちに従って、子供の頃からタバコを始めた。一人前の男

になるには、タバコをくわえなければならないと思ったのだ。その結果、何十年もたってようやく得たものは肺癌になったことだ。長生きはできないだろうよ。」そのとおりになった。撮影から数ヵ月後、彼はまだ51歳の若さで死んだ。6人の喫煙カウボーイの中でただ1人、その後5年生き延びたのは、ニューメキシコのシマロン近郊の牧場労働者だけであった。3番目のフィルムで、テイラーはフィリップ・モリス社に約束したチャンスを与え、二人の幹部役員に会社と製品を弁護する意見を述べさせた。

『西部に死す』が放送されて間もなく、フィリップ・モリス社は制作会社テムズ・テレビジョン (Thames Television) に、放送を打ち切り、番組を売らないようにするための差止め命令を求めて、抗議運動を起こした。テイラーは、フィリップ・モリス社との取り決めの精神は尊重しており、同社の代表者にはテレビで充分語る時間を与え、たし、「マールボロ」のコーマーシャルは番組の中で自由に使うことを自分に無償で与えられたものだと主張した。しかし、最高法院 (High Court of Justice) ・王座裁判所 (Queen's Bench Division) の判事は1977年6月、フィリップ・モリス社に有利となる判決を下した。テイラーのメッセージの価値と重要性に疑いは持たないが、「洗練された法制度は、目的が良ければ、手段はいつも正当化できる」という命題と共存していけるだろうか」というのがその根拠である。最終的に示談による和解で、フィリップ・モリス社はテムズ・テレビジョンが記録保存用に残す1本を除いて、この番組のフィルムを一応すべて手に入れ、今後配給されることのないようにした。こうして、反喫煙を主張するこれまでで最高の作品は、権利を侵害されたフィリップ・モリス社によって当分の間みごとに押さえ込まれることとなったのである。

#### 4. 多角化の展開

##### (1) シガレット産業における多角化の概要

制度的環境における「喫煙と健康」の論争下という激変に対応を試みた

時、ビッグ・シックスによって追及された最も実質的で革新的な戦略は多角化であった。しかし、多角化の本格的プログラムは、ビッグ・シックスの伝統的な経営者に、未知の新しい事業領域への組織資源の大量の配分と長期的投資を要請した。すなわち、多角化は従来の「製品革新とブランド増殖」や「海外進出」とは大きく異なる経営戦略であるため、業界のリーダーである R・J・レイノルズ社やフィリップ・モリス社においてさえ、多角化の開始は「スローン・ケタリング・レポート」の発表から3-4年の遅れがあり、アメリカン・タバコ社は「衛生局長レポート」が出されてもまだ多角化戦略を開始しなかった。

長い間単一製品を扱ってきたため、米国のビッグ・シックスは当初、多角化に難色を示していたのである。事実、ロリロード社とアメリカン・タバコ社には、タバコ以外の事業に手を伸ばすことを明確に禁止する定款があった。そして経営者の中には、「喫煙と健康」問題が注目されている時点で多角化を計画すると、シガレット業界から手を引くように見られかねないとの恐れを抱くものもいた。しかし1960年代、タバコ会社はどう使ったらよいかかわからないほど多くの資金を持っていた。売上は停滞したが、新型の製造設備に投資する必要はほとんど無く、シガレットは売上1ドル当たり20セントを超える高利益を齎し続けた。会社には長期借入れはほとんど無く、しかも葉タバコ在庫というすばらしい資産があって、巨額の準備金に加えて借入れ時の有力な担保として用いることができた。

シガレット会社は現金と担保は豊富に持っていたにもかかわらず、株式市場では十分に信用されていなかった。ウォール街はいつもある株が成長株かどうかということに固執していたが、成長株とは、経済全体の平均成長率以上の率で売上と収益が伸びている企業の株を指している。投資の専門家は、シガレット産業を停滞していると見ていた。このため1964年から1969年の間に、収益は伸びたものの、シガレット業界の株価は額面の15倍から約10倍へと暴落した。専門家は企業の成績を見る際に、株価収

益率の動向を信用度の指標とするが、ウォール街のタバコ企業に対する勧告は常に「タバコ以外の事業に手を広げよ」であった。

図表 16 は、ビッグ・シックスが 1950—1974 年にどのような製品分野に多角化したかを要約している。それによると、シガレット会社における初期の多角化のほとんどが、産業の伝統的な特徴である「包装消費財の販売能力」を利用していたことを明示している。具体的には、シガレットと同じく自然産物の加工品である食品とアルコール飲料に目を向けた。一般に、この分野の製造企業はシガレット企業と同様に株価収益率が低かったが、この分野の企業の売上伸び率はシガレット企業より高いものが多かった。1970 年代には、菓子類と軽食類の売上は年率 4% 上昇し、アルコール飲料類は年率 6—8%、ペット用飼料類は年率 14% の伸びを示した。さらに重要なことは、この分野の経営の基となる技術は、手際よい市場への接触、新製品を生み出して消費者に売り込む力というように、シガレットの場合と同様であった。こうして 1960 年代後半には、経営多角化の嵐がタバコ業界で吹き荒れた。

しかしながら、タバコで得た収入が 1970 年には 50% に過ぎなかったリゲット & マイヤーズ社を除けば、1970 年までは、ビッグ・シックスの主力事業は依然としてシガレットであった。だが同年のテレビ宣伝禁止は、経営をさらに多角化する必要のあったシガレット会社に、かえって活力を与える結果となった。つまり、タバコ会社はテレビ宣伝費として何億ドルという巨額な資金を投じていたが、これを新たな買収のために利用できるようになったからである。ほとんどは消費者用商品の生産に的が絞られていたが、意外なものもあった。その顕著な例外は、R・J・レイノルズ社が 1969 年と 1970 年に造船と石油会社を買収したこと、フィリップ・モリス社が 1970 年に土地開発会社を買収したこと、さらに多角化戦略の後発会社ロリロード社が資産運用会社でホテル・チェーンのローズ・シアターズ社によって 1969 年に買収されたことである。R・J・レイノルズ社は依

然としてシガレット業界で第1位の座にあったが、買収した新規事業で問題を抱え続けたため、1978年にデルモンテ・フーズ社を買収し、消費者用商品に目を向け直していた。フィリップ・モリス社は「マールボロ」での勝利と子会社のミラー・ビール（1970年に買収）で成功を収め、セブンナップ（1978年に買収）でも同様の成果を目指していた。これら3つの消費者用商品の強力な事業を上手く組み合わせて、フィリップ・モリス社は1970年代における経営の大成功例とされていた。

ビッグ・シックスのうち4社が、多角化戦略の結果として、シガレット製品への依存度の低下をより良く反映するために伝統的社名を変更した。アメリカン・タバコ社は1969年にアメリカン・ブランズ社、R・J・レイノルズ社は1970年にR・J・レイノルズ・インダストリー、リゲット&マイヤーズ社は1973年にリゲット・グループ、そしてブラウン&ウィリアムソン社は1974年にブラウン&ウィリアムソン・インダストリーとなった。社名にタバコを含まないフィリップ・モリス社のみが、伝統的な社名を引継いだ。

図表17に見るように、多角化戦略は1960年代半ばまで、タバコ事業による純売上高のパーセンテージに反映されなかった。しかし1964年の「衛生局長レポート」の公開とともに、顕著な不連続がビッグ・シックスの各企業（特に独立系4社）のタバコ売上に見られ、さらに、多角化の実際の結果は会社によって異なっていることを示している。また図表18および図表19に見るように、1960年代初頭、フィリップ・モリス社を除くとタバコ会社は、R・P・ルメルト (Richard P. Rumelt) の「特化比率」(specialization ratio. 企業の最も大きい個別製品市場活動に起因する企業収入の割合を示し、従って、特化比率が低いほど多角化が進んでいるといえる) による「1事業会社」(Single-business Corporations) であった。しかし1960年代半ばまでに、すべてのシガレット会社は「ドミナント事業会社」(Dominant-business Corporations) の状態となり、まだシガレット製品市場に大きく依存している

図表 16 米国シガレット産

企 業	主 な 製 品		
	1950年	1955年	1960年
Philip Morris 社	① Cigarettes and other tobacco products	① Cigarettes and other tobacco products	① Cigarettes and other tobacco products ② Packaging products ③ Industrial products ④ Shaving products ⑤ Paper products
R. J. Reynolds 社	① Cigarettes and other tobacco products	① Cigarettes and other tobacco products	① Cigarettes and other tobacco products ⑥ Wrapping materials
Lorillard 社	① Cigarettes and other tobacco products	① Cigarettes and other tobacco products	① Cigarettes and other tobacco products
Brown & Williamson 社	① Cigarettes and other tobacco products	① Cigarettes and other tobacco products	① Cigarettes and other tobacco products
Liggett & Meyers 社	① Cigarettes and other tobacco products	① Cigarettes and other tobacco products	① Cigarettes and other tobacco products
American Brands 社	① Cigarettes and other tobacco products	① Cigarettes and other tobacco products	① Cigarettes and other tobacco products

- |                             |            |           |           |
|-----------------------------|------------|-----------|-----------|
| ① シガレットおよび<br>その他のタバコ製<br>品 | ③ 工業製品     | ⑦ チューインガム | ⑪ 病院サプライ品 |
| ② パッケージ製品                   | ④ シェービング製品 | ⑧ 食品および飲料 | ⑫ ビール     |
|                             | ⑤ 紙製品      | ⑨ ペットフード  | ⑬ 地域土地開発  |
|                             | ⑥ 包装材料     | ⑩ キャンデー   | ⑭ コンテナ輸送  |

(出所) R. H. Miles, *op. cit.*, pp. 146-147.

フィリップ・モリス社の経営史

業における多角化 (1950—1974年)

カテゴリー		
1965年	1970年	1974年
① Cigarettes and other tobacco products ② Packaging products ③ Industrial products ④ Shaving products ⑦ Chewing gum ⑤ Paper products	① Cigarettes and other tobacco products ② Packaging products ③ Industrial products ④ Shaving products ⑦ Chewing gum ⑪ Hospital supply ⑫ Beer ⑬ Community/land development ⑤ Paper products	① Cigarettes and other tobacco products ② Packaging products ③ Industrial products ④ Shaving products ⑫ Beer ⑬ Community/land development ⑤ Paper products ⑭ Chemicals
① Cigarettes and other tobacco products ⑥ Wrapping materials ⑧ Food and beverages	① Cigarettes and other tobacco products ⑥ Wrapping materials ⑧ Food and beverages ⑭ Containerized freight and sea transportation ⑮ Petroleum	① Cigarettes and other tobacco products ⑥ Wrapping materials ⑧ Food and beverages ⑭ Containerized freight and sea transportation ⑮ Petroleum
① Cigarettes and other tobacco products ⑨ Pet foods ⑩ Candy	[P. Lorillard was acquired by another U. S. corporation in 1969.]	
① Cigarettes and other tobacco products ⑤ Paper products ⑰ Cosmetics	① Cigarettes and other tobacco products ⑤ Paper products ⑰ Cosmetics ⑱ Food products	① Cigarettes and other tobacco products ⑤ Paper products ⑰ Cosmetics ⑲ Food products ⑳ Retailing ㉑ Grocery chains
① Cigarettes and other tobacco products ⑨ Pet foods	① Cigarettes and other tobacco products ⑨ Pet foods ⑲ Alcoholic beverages ⑳ Cereal products ㉑ Watchbands ㉒ Household cleaners	① Cigarettes and other tobacco products ⑨ Pet foods ⑲ Alcoholic beverages ⑳ Cereal products ㉑ Watchbands ㉒ Household cleaners ㉓ Rugs
① Cigarettes and other tobacco products	① Cigarettes and other tobacco products ⑱ Food products ⑲ Alcoholic beverages ㉑ Office services and supplies ㉒ Hardware ㉓ Toiletries	① Cigarettes and other tobacco products ⑱ Food products ⑲ Alcoholic beverages ㉑ Office services and supplies ㉒ Toiletries ㉓ Lighting

⑮ 石油

⑯ 化学薬品

⑰ 化粧品

⑱ 食品

⑲ アルコール飲料

⑳ シリアル製品

㉑ 時計バンド

㉒ 家庭用クリーナー

㉓ オフィスサービス

およびサプライ

㉔ ハードウェア

㉕ トイレット用品

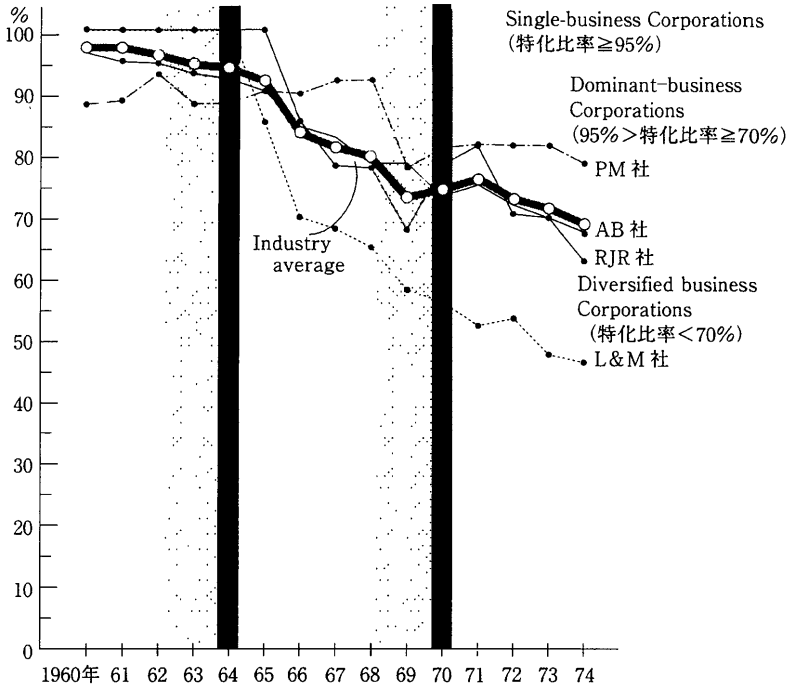
㉖ 照明

㉗ 小売業

㉘ 食料品店チェーン

㉙ 敷物

図表 17 独立系4社のシガレット事業による売上高比率 (1960-1974年)



(出所) R. H. Miles, *op. cit.*, p. 148.

が、各社の多角化努力がそのような企業へと移行させていた。ただ、多角化への業界イノベーターであるフィリップ・モリス社が、シガレット事業に依然として強く依存する理由は、第1に、同社が低タール・シガレットの導入で成功していたこと、第2に、同社は伝統的領域外へ多角化したのが成功しなかったこと(例えば、1970年の病院サプライ品)による。

R・J・レイノルズ社、アメリカン・ブランズ社、リゲット&マイヤーズ社はその後、ルメルトの「特化比率」によって「多角化企業」(Diversified-business Corporations)に移行したが、しかしタバコ産業は衰退したわけではない。それは、図表19に見るように、まだシガレット事業が高収益事



フィリップ・モリス社の経営史

図表 18 米国シガレット産業における多角化：特化比率による趨勢

独立系企業	特化比率 <sup>④</sup>			
	Pre-1960年	1965年	1970年	1975年
Liggett & Meyers 社	100%	81%	57%	49%
American Brands 社	100%	100%	77%	65%
R. J. Reynolds 社	>95%	(98%) <sup>⑤</sup>	(38%) <sup>⑤</sup>	(26%) <sup>⑤</sup>
Philip Morris 社	>90%	89%	74%	68%
				(50%) <sup>⑤</sup>
		n.a.	73%	76%
			(50%)	(47%) <sup>⑤</sup>

④ 特化比率は、独立系企業の主としてタバコ事業による年間純売上高のパーセンテージである。特化比率が低い程、多角化が進んでいるといえる。

⑤ 国内タバコ売上高だけ。

(注) PM 社以外のすべての企業は、シガレットとタバコ以外の事業にわけて収入および営業利益を報告している。しかし PM 社は、これらの数字を国内と海外多角化の成果とに分けて報告しているだけである。PM 社の国内部門には、初期開発ステージのタバコ以外の製品ラインも含まれているので、国内タバコの数値はやや多くなっている。

(出所) R. H. Miles, *op. cit.*, p. 149.

図表 19 米国シガレット産業におけるタバコ事業依存度：  
主タバコ事業の営業利益に対する貢献度の趨勢

独立系企業	利益依存比率 <sup>④</sup>			
	Pre-1960年	1965年	1970年	1975年
Liggett & Meyers 社	>95%	90%	46%	42%
R.J.Reynolds 社	>95%	92%	86%	74%
American Brands 社	100%	100%	78%	70%
Philip Morris 社	>95%	n.a.	95%	91%
			(61%) <sup>⑤</sup>	(26%) <sup>⑤</sup>
			(68%) <sup>⑤</sup>	(68%) <sup>⑤</sup>

④ 利益依存比率は、主タバコ事業から得た年間営業利益を全体の営業利益で割って求めたもの。

⑤ 国内タバコ営業利益だけ。

(出所) R. H. Miles, *op. cit.*, p. 149.

業であり、ビッグ・シックスにおいても、売上は下がったが営業利益に対する貢献度は高かったことによる。フィリップ・モリス社は「特化比率」が示すよりタバコ分野に大きく依存していたが、反対にリゲット&マイヤ

ーズ社はタバコ分野にあまり依存していなかった。事実 1974 年までに、同社の国内シガレット市場のシェアは約 3% にまで下がっていた。また、ビッグ・シックスの非独立系会社（親会社によって保有されている会社）であるブラウン&ウィリアムソン社とロリラード社も、それぞれの多角化事業を展開した。いずれにしても多角化は、高い潜在的成長とキャッシュフロー・ニーズを伴う若い産業への参入という点で、これらの会社にとっても重要な戦略であったといえる。

## (2) フィリップ・モリス社の多角化

フィリップ・モリス社の多角化戦略の展開には、2つの視点が反映されていた。O・P・マッコマス (Oliver Parker McComas. 1950-1957年に社長) 時代の「財務的視点」と J・F・カルマン3世 (Joseph Frederick Cullman III. 1957-1967年に社長, 1967-1978年に会長) 時代の「マーケティング的視点」である。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基づいて審査された。しかしその後、マーケティング的視点が重視されるようになり、重点は成長のための収益の安全性から、まずマーケット・シェアの浸透、次いで収益に移った。マーケティング重視の下での買収は、非常に大きな市場規模を持つ産業で追求されたが、そこで買収された企業は必ずしも支配的企業ではない。それに代わってフィリップ・モリス社は、製品品質の良い企業であるが経営やマーケティングが発展していない企業を探した。財務的に動いた多角化戦略の下での買収は、必ずしも成功せずに幾つかは売却されたが、マーケティング的視点の下でフィリップ・モリス社が買収したミラー・ビール社は、ウォール街の観察者に伝説的印象を与えた。

フィリップ・モリス社は、まず 1957 年にパッケージ製品の会社であるミルプリント (Milprint) 社を買収し、次いで 1960 年、安全カミソリのアメリカン・セイフティ・レザー (American Safety Razor. 以下、ASR 社と略記)

社を買収した。表面上、ASR 社の製品とフィリップ・モリス社の伝統的シガレット製品とは、同じ流通チャ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、安全カミソリの産業規模は巨大ではなく、ASR 社はライバルのジレットやシック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、17年にわたる苦闘の末、1977年に売却された。また1963年のクラーク・ガム (Clark Gum) 社の買収も、フィリップ・モリス社はシガレットの巨額な資金でガムの広告を支援し、その事業を3倍にしたが、ライバルのリグリー (Wrigley) 社がスペアミント・ガム市場を独占し、ビーチ・ナット (Beech-Nut) 社がペパーミント風味の愛好者に抜群の人気で、またデンティーン (Dentyne) 社がシナモン好きをとりこにしたため、10年後に2千万ドルの損失を出し、1973年に売却された。結局フィリップ・モリス社にとって、カミソリとガムへの多角化は失敗であった。1970年に買収したミッション・ビエジョ (Mission Viejo) 不動産会社も、財務的視点の買収であった。この買収は、2つの小さな病院サプライ品の買収となり、それは会社の伝統的事業とは関連の無い事業で、タバコ事業からの余剰資金に対するインフレ・ヘッジを目的としたものであった。

フィリップ・モリス社は、多角化戦略における20年以上にわたる成功と失敗の経験に基づき、将来の買収選択の基準を生み出した。その第1は、潜在の子会社が業務する産業規模が親会社の収益に貢献できる可能性を持った規模でなければならず、この基準は、1970年のミラー・ビール社や1978年のセブンナップ社の買収を導いたビールやソフトドリンク産業を認知するために使われた。第2に、フィリップ・モリス社は常に自らを成長会社であると考えていたため、その買収は年間20%の成長目標を満足するものでなければならぬ。但し、買収の候補者はその製品市場で支配的シェアを既に保持しているべきでなく、5年ぐらいかけて「転換開発」する潜在力を持っていなければならず、ミラー・ビール社やセブンナップ

社はこの基準にも理想的であった。第3に、フィリップ・モリス社の経営者は既存市場の1企業を買収する時、「何か違ったことをしなければならぬ」、つまり革新をしなければならぬと決めていた。彼らが失敗したASR社やクラーク・ガム社を買収した時に経験したように、確立されたライバル会社と競争せねばならない状態におくことを望まず、ミラー・ビール社の買収以後、革新はフィリップ・モリス社の競争戦略の中心となった。第4に、海外マーケットにおける親会社の長い成功の歴史が活用できるために、買収は「世界的流通の潜在力」を持つことが重要だと考えており、この基準にもミラー・ビール社とセブナップ社は適合していた。

以下では、フィリップ・モリス社の多角化事業における代表的な2つの事例、すなわち①ミラー・ビール社の買収と成功要因、②セブナップ社の買収について、順次検討しておくことにしよう。

#### ① ミラー・ビール社の買収と成功要因

テレビのシガレット広告禁止が差し迫り、放送に向けられた資金の少なくとも一部が、タバコ事業以外の新しい事業に使えるようになった。そこで最終的に大々的な多角化に踏み切ることが正しい戦略であることを証明するために、充分大きな潜在的市場があり、タバコ事業に充分近い販売組織のある製品に、フィリップ・モリス社は努力を転じた。ビールはシガレットと同様に農産物を原料とする製品で、高速の設備で製造され、消費の頻度が高く、安価で、低コストの愉しみとして景気後退の影響を受けない。そして各ブランド間にはほとんど固有の違いはないので、広告が人気を左右する。特に重要なことは、アメリカの人口が増えるにつれてビールを飲む人口も増えていたので、もしフィリップ・モリス社が少なからぬ資金と人材を投入すれば、ビール業界では本当に躍進するチャンスがあった。

1969年初頭、海運業の大物ピーター・グレイス (Peter Grace) から J・F・カルマンに、アメリカの50社近いビール・メーカー中7位のミラー・ビールの支配的利権 (グレイスはミラー社株の53%を所有) を譲りたいとの

申し出があり、フィリップ・モリス社は直ちに、ミラー社という企業の実態調査を開始した。ミラー・ビール (Miller Brewing) 社は、収益とマーケティング手腕に優れ、業界のリーダー企業アンホイザー・ブッシュ社や、シュリッツ、パブストには遅れをとっていたが、鈍重なミラー製品の品質は好評であった。それはある程度、その主力ブランドである「ミラー・ハイ・ライフ」のスローガン「瓶ビールのシャンペン」(“The champagne of bottled beers”) によるものであった。このスローガンこそが、ビール愛飲家はシャンペンと同様にビールを上品にグラスから飲むものと考えており、ビールをがぶ飲みする大衆をミラー社が理解していないことと、なぜミラー社がその生産能力の半分程度しか稼動していないかを説明する助けとなる。その経営の実態は保守的な同族経営で、フィリップ・モリス社にとっては転換先として完璧な候補者であった。フィリップ・モリス社は1969年、グレイスにミラー社の支配権として1億2,700万ドルを支払い、翌1970年に残余の株式を取得して子会社フィリップ・モリス・ミラー (Philip Morris Miller. 以下、PM ミラー社と略記) 社を設立し、同社の経営責任者にジョン・マーフィー (John Murphy) を就任させた。

J・マフィーは、「ミラー・ハイ・ライフ」について直ちに次の4つの戦略を展開した。第1に、ミラーは非常に大量の大麦を使い、ホップも使い過ぎていたため、他の大半のビールより重く苦いことに気付いて、マフィーは「ブランドの味を変える」ことを提案した。彼はミラーの味を軽くするために、風味の強いホップを減らし、中身の大麦も減らして、トウモロコシに代えるように命じた。第2に、ミラー製品の品質を改善した。具体的には、生産されて120日以内に飲まれないビールは、販売されなければどれも廃棄された。また、気の抜けた「ミラー・ハイ・ライフ」がもはや小売店の棚に滞ることがないように、すべてのラベルに厳密な販売有効期限の日付印刷を命じ、協力できない店にはミラーを入れるのを拒否した。第3に、たまにビールを少量飲む者、またビールが小さな容器では一層冷

えの良いことを知っている心底からのビール愛飲家、この両者に訴えるため、「ミラー・ハイ・ライフ」に12オンス6本組に代えて7オンス8本組を導入し、最初の容器革新を行なった。第4に、以前の1度に1本以上飲むことはない一群の消費者に代えて、1日に数本のビールを飲むブルー・カラーの消費者に訴えかける市場転換が図られた。J・マフィーはそれについて、『『ミラー・ハイ・ライフ』をシャンペン入れから取り出し、労働者の昼食バスケットにそれをすべて入れる』と説明した。つまり、プロレタリアートのシャンペン、「ミラー・ハイ・ライフ」のかすかにエリート臭のある売り込み方は消え、今やそれはすべて普通の人々に向けられたものとなった。ニューヨークの広告代理店マッキャン・エリクソン(McCann Erickson)に、もっと軽く、もっと新鮮なビールを宣伝するよう方針を変更させた。一生懸命働き、遊びに熱中し、まともに汗を流し、大いに喉が渇く人々に、「もしお時間があれば、当社のビールをどうぞ」と新しいコマースは繰り返す。フィリップ・モリス社が買収してから最初の2年は、PM ミラー社の市場シェアは4%以下に低迷していたが、マフィーの戦略が徐々に威力を発揮し、売上はじりじりと上昇し始めた。

本当に力強く前進するためには、PM ミラー社は「ミラー・ハイ・ライフ」のみに頼るわけにはいかなかった。1972年、同社はシカゴの小さな醸造会社マイスターブroy (Meisterbrau. 商標登録された手書き文字による「ライト」という製品名を所有)社を買収した。薄口ビールの「ライト」が、1瓶当りのカロリーを標準の140キロカロリーから96キロカロリーに減らした後、インディアナ州アンダーソンというブルーカラーの町で実験販売すると驚くほどよく売れた。そのような結果からマフィーは、多くの大酒飲みも実はビール腹を心配しているが、それを決して認めようとはせず、従って健康に配慮したことを大騒ぎして宣伝しなくても、カロリー控えめのビールがよく売れるかもしれないと考えた。そのような製品は、「ライト」シガレット、低脂肪牛乳、「低カフェイン」のコーヒーに対する趨勢

と同様に、体重を気にするビールの消費者にアピールするかもしれない。こうして1973年、「ミラー・ライト」が発売された。

マッキャン・エリクソンの「ミラー・ライト」に対する宣伝アプローチは、「ベンソン&ヘッジズ100」と同様、ユーモアを活用することであった。有名な、あるいはそれほど有名でない運動選手、元運動選手、そして彼らの仲間という、みな典型的なビール飲みが、カウンターで飲みながら男同士の冗談を交わす。活気あふれる悪ふざけの種はきわどいが、それよりも新しい「ミラー・ライト」の長所が人目を引いた。「ビールにはお望みのものが何でも入っています——しかも少しにしました。」(“Everything you want in a beer—and less.”)この「味はすばらしく——カロリー控えめ」(“Tastes great—less filling”)という、陽気で鋭い簡潔なメッセージが直ちに人気を博したため、すぐにフィリップ・モリス社はPMミラー社に対し、かつてタバコ以外の製品には行なったことがない程の広告に多額の資金をつぎ込んだ。それは、ビールの新ブランドの1973-1982年におけるメディア広告費の推移を示した図表20に見るように、年々増加し、経費は1バレル3ドルに達して業界平均の2倍になった。またPMミラー社は、この「ミラー・ライト」の成功後、1977年には高級ブランド「レーベンプロイ」の広告宣伝費を1976年の7倍に当たる1,130万ドルとし、さらに1982年には2,400万ドルに引き上げた。

こうしてPMミラー社のビール収益は、1974年にほんの600万ドルであったものが1975年には2,900万ドルに増え、ミラー社はクアーズを追い越して業界第4位となり、図表21に見るように、市場シェアも8.6%となった。翌1976年にはパブストを追抜き、さらに1979年にはシュリッツも抜いて業界シェア第2位となり、1億8,100万ドルの純益を上げて正味8%の販売利益を生み、フィリップ・モリス社の連結収益の15%を計上し、それは、国際タバコ部門全体の収益のおよそ2/3に達した。ミラーの買収が本格的に始まってから10年後の1981年には、生産高は4,000万

フィリップ・モリス社の経営史

図表 20 ビールの新ブランドのパレル量とそのため  
計量されたメディア広告費 (1973—1982年)

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

(出所) 小倉武一監修『アメリカの食品製造業——構造・戦略・業績・政策——』農山漁村文化協会, 1986年, P. 228.

バレルに達し、資産は買収と約 10 億ドルの設備投資額の 8 倍に増えた。1970 年代末に、米国ビール業界第 1 位のアンホイザー・ブッシュ社が動き始めた時、PM ミラー社は既に低カロリー市場の 60% を支配していたのである。

② セブンナップ社の買収

J・F・カルマンが、1978 年春に同年末に会長を辞任すると発表した時、フィリップ・モリス社の指揮をとって 21 年間に達成した財政上の成果は、



フィリップ・モリス社の経営史

図表 21 主要ビール醸造会社の市場シェア (1972-1982年)

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

注：%の不適合は、端数切捨てによる。

- ：a ハムズ Hamms は、1975年オリンピア Olympia が取得。
- ：b ナショナル National は、1975年カーリング Carling に合併。
- ：c シェイファー Shafer は、1980年ストローが取得。
- ：d カーリングは、1979年ハイルマン Heileman が取得。
- ：e ラインゴールド・ブランド Rheingold Band は、C・シュミット C. Schmidt が取得。
- ：f パール Pearl は、フォルスタフ Falstaff が取得。
- ：g ストロー Stroh は、1982年シュリッツ Schultz を取得。
- ：h パプスト Pubst は、1981年オリンピアの経営権を取得。オリンピアの1982年シェアは、パプストのシェアに算入。

(出所) 小倉武一監修、前掲書、p. 216。

数字に照らしてみても明らかであった。彼は、フィリップ・モリス社をシガレット業界第6位から第2位に押し上げ、純益は毎年前年を上回り、在職期間最後の10年間に純益は連結年率20%の成長を見せていた。1978年までに、株式所有者が投資した資本1ドルにつき年間23セントの利益を上げるようになり、業界トップのR・J・レイノルズ社を株価収益率で凌駕した。フィリップ・モリス社は、米国シガレット市場で1978年までに28%のシェアを占めてR・J・レイノルズ社に急接近した。「マールボロ」の1日の売上は「ウinston」より200万箱以上多くなり、「メリット」は一番よく売れる低タール・ブランドとして「バンテージ」を抜いた。フィリップ・モリス社の海外総利益は国内総利益の3/4に達し、外国タバコ収入で第2位にいるR・J・レイノルズ社の2倍となった。また多角化事業のPMミラー社の売上は、彼が支配した最後の6年間で482%に急増し、米国ビール事業の19%のシェアを獲得し、シガレットと同様に同社を強力な第2位企業にした。

J・F・カルマンが、フィリップ・モリス社を急上昇する世界的なタバコ事業に続いて、この会社を主要な飲料帝国建設の基礎にしようと考えていたのは明らかであった。このため、フィリップ・モリス社は先ず米国飲料業界第2位のペプシコの買収を考えたが、これは反トラスト法に抵触するのは確実ということで手を引くことにした。カルマンは次いで、セブンナップ(Seven-Up)社に目をつけた。セブンナップ社はレモンライム飲料のメーカーで、図表22に見るように、1975年に米国ソーダ市場で7.6%のシェアを占め、コカコーラ社とペプシコに大きく水をあけられていたが、市場シェアでは第3位の会社であった。しかし、巨大2企業がソフトドリンク市場で56.4%のシェアを占めていたのに対し、セブンナップ社はミズーリー州セントルイスをホームベースにする比較的小さなソーダメーカーで、2億5,000万ドル前後の売上で低迷していた。

その上、セブンナップ社の買収には深刻な構造上の問題があった。ソフ

フィリップ・モリス社の経営史

トドリンク・ブランドの所有者は本来シロップを生産しているだけで、ソーダを実際に販売しているのは瓶詰め業者 (bottlers) であった。これはビール事業と完全に異なるもので、ビール事業の場合、卸売業者は製品を配給するだけであった。一方ソーダの瓶詰め業者は、正確に規定された一定の地域内で独占的販売権を付与された長期のフランチャイズ契約をしており、資本を投入して原液シロップを購入し、飲料をミックスし、それを瓶に詰め、小売店への配送や宣伝販売したのも彼らであった。ほとんどの大手瓶詰め業者はコークかペプシと提携しており、セブennaップのことは、彼らの事業ラインではサブ部門として扱われていた。

つまり、フィリップ・モリス社が自社ブランドの飲料を市場に出してソーダ業界で成功するつもりでも、正規の瓶詰め業者のほとんどはそれを扱

図表 22 米国ソフトドリンク市場のシェア推移 (1966-1981年)

		1966年	1972	1975	1981
ビッグ・シックス：	コーク	33.4	34.7	35.3	34.5
	ペプシコ	20.4	19.8	21.1	25.1
	セブennaップ	6.9	7.2	7.6	6.3
	ドクター・ペッパー	2.7	3.8	5.5	8.2
	ロイヤル・クラウン	6.9	6.0	5.4	4.1
	カナダ・ドライ	4.2	3.6	3.4	—
	合計	74.5	75.1	78.3	78.2
小規模なナショナル企業および地域企業	合計	7.5	11.5	11.9	
スーパーマーケット・プライベートラベル	合計	0.2	2.4	1.1	
シャスタ		0.9	1.9	2.5	
その他 (小規模, ローカル企業)		16.9	9.1	6.2	
ケース合計 (百万)		2,910	3,675	4,460	

(注) カナダ・ドライは1981年2月にドクター・ペッパーにより買収される。

(出所) 河野昭三・村山貴俊著『神話のマネジメント——コカ・コーラの経営史』まほろば書房、1997年、P. 232。および *Fortune*, May 17, 1982 より作成。

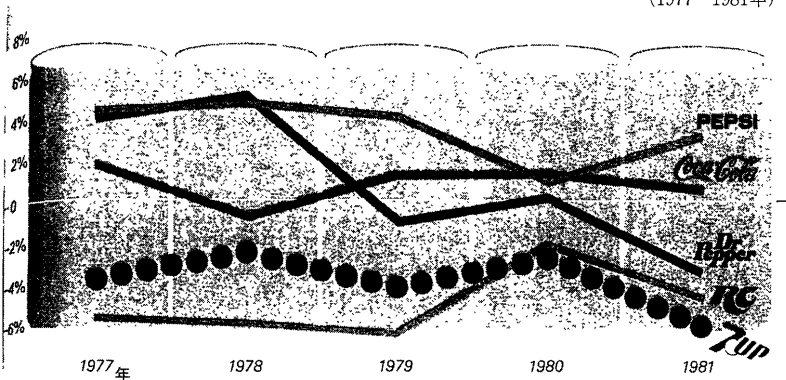
うことができない仕組みになっていた。さらに、もしコココーラ社とペプシコが主力市場のスーパーマーケットで価格競争に突入した場合、コココーラ社が控えめに参入しているレモンライム部門の「スプライト」も巻き込まれることになり、それによってセブennaップの販売と利益は大いに圧迫されることになる。こうして、もしフィリップ・モリス社がソーダ業界に入り込んでも前途はかなり厳しいものになることが予想された。

フィリップ・モリス社では1973年、G・ワイスマンが副会長に昇進し、社長だったワイスマンの肩書きはロス・ミルハイザー (Ross Millhiser) に与えられた。J・F・カルマンのセブennaップ社買収提案に対し、社長 R・ミルハイザーは、フィリップ・モリス社がタバコ事業から路線を変えると収益を希薄化し、信用格付けを落とすことになると考えて断固反対した。だが副会長ワイスマンは、カルマン以上に綿密にフィリップ・モリス社の海外タバコ事業と国内ビール事業をチェックし、それぞれの収益が徐々に改善されるにつれて、核となる国内タバコ事業を越えて活動する会社の能力に自信を深めていった。ワイスマンは、シガレット以上に収益率の良い製品は皆無であることを充分に承知していたが、タバコは疑惑を受けており、その暗雲は次第に広がり、ますます過激になっていく事態を感じていた。このためワイスマンは、ソーダ事業がシガレットやビールと共通する部分がかかなりあるとカルマンに主張した。すなわち、3つの事業はどれも農業を基盤とする消費財で、低価格であるため比較的不景気に強く、マーケティングは想像力に富んだ宣伝・包装・販売促進に反応し、いずれもフィリップ・モリス社にとって有利な組合せであった。さらに会社には、既に飲料事業を構築する上で効果的なリーダーシップを発揮していた J・マーフィーのような有能な経営幹部も育っていた。こうして1978年、最後まで力を失うことのなかったカルマンに逆らえるものは誰もおらず、フィリップ・モリス社はセブennaップ社を5億1,400万ドルで買収したが、それはこれまでで最大の買い物であった。そして同年、カルマンの後継者と

してフィリップ・モリス社の会長に就任したワイスマンに、問題をはらむセブナップ社の買収を絹の財布に変えることが期待されたが、その実現は難しかった。

図表 23 は、米国ソフトドリンク上位 5 社（カナダ・ドライは 1981 年 2 月にドクター・ペッパー社に買収される）の 1977—1981 年における市場シェアの増減率の推移を示したものである。それによってペプシコを除く各社の衰退、特にセブナップ社の落込みが激しかったことが明らかであり、同社は業界第 3 位から第 4 位に後退した。これは、フィリップ・モリス社がセブナップ社を買収する以前から、発泡性飲料 (fizz) のレモンライムに対する顧客の好みが薄れていたことがその主因で、1979 年のセブナップ社の営業利益は 170 万ドルの損失、1980 年は 710 万ドルの損失となった。1981 年の全米ソフトドリンク年間売上 170 億ドルの 2/3 がコーラ飲料で、レモンライム飲料はその 12%、20 億ドルを占めるに過ぎなかった。フィリップ・モリス社によるセブナップ社の買収は、膨大な投資に見合わぬ結果となり、レモンライム飲料の落込みを回復する新製品の開発が必要であった。

図表 23 米国ソフトドリンク上位 5 社における市場シェアの増減率推移  
(1977—1981年)



(出所) Fortune, May 17, 1982. "Seven-Up's Sudden Taste for Cola"

かくしてセブennaップ社は1982年、カフェイン抜きコーラの「ライク」を発売した。これは、カフェインに対する反対運動が次第に高まり、FDA (Food and Drug Administration, 食品・医薬品局) が1979年に心臓病患者や妊婦にカフェインは好ましくないという一連の報告書を提出したため、カフェイン抜き飲料に強い関心が集まったことによる。このタイミングを計って、ロイヤル・クラウン社は1980年、カフェインも砂糖も含まない「RC100」を発売し、カフェイン抜きコーラ飲料市場の実質的な先駆者となった。その後ロイヤル・クラウン社は、1982年にレギュラー・コーラのカフェイン抜き飲料である「RCレギュラー」を発売し、この時点でコカコーラ社、ペプシコの参入がなかったために、同市場でトップの地位を獲得した。これに追随したのがセブennaップ社であり、同社は、ボクサーのサガー・レイ・レオナルド (Sugar Ray Leonard) など多くのスポーツ選手をTVコマーシャルに活用するなど、「反カフェイン・キャンペーン」(anti-caffeine campaign, caffeine-free ads)をフィリップ・モリス社の巨額な資金を投入して展開した。しかし、その結果も期待したほど成果が上らず、遂に1986年、ペプシコがフィリップ・モリス社からその子会社のセブennaップ社を買収することを発表した。しかし、連邦取引委員会が反トラスト法に抵触するとしたため、この買収計画は実現しなかったが、ペプシコはセブennaップ社の国内部門は断念したものの、その海外部門は手中に収めたのである。

### 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.
- Robert H. Miles, *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Prentice-Hall, Inc., 1982.
- 鶴淵幸雄稿「The Titanic Couldn't Sink. 複合組織の戦略的組織適応について」(上・中・下), たばこ総合研究センター『TASC Monthly』1983年12月, 1984年1月, 3月.
- William R. Finger edit., *The Tobacco Industry in Transition Policies for the 1980s*, North Carolina Center for Public Policy Research, Inc., 1981.
- たばこ総合研究センター訳『過渡期にあるたばこ産業—1980年代への対処』TASC資料82TC011, 1982年.
- John M. Connor, Richard T. Rogers, Bruce W. Marion, Willard F. Mueller, *The Food Manufacturing Industries : Structure, Strategies, Performance, and Policies*, D. C. Heath and Company, 1985.
- 小倉武一監修『アメリカの食品製造業—構造・戦略・業績・政策—』農山漁村文化協会, 1986年.
- Richard P. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press, 1974.
- 鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・能沢 孝訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977年.
- Irwin L. Kellner, *The American Cigarette Industry, A Re-Examination*, Unpublished Ph. D. dissertation, 1973, The New School for Social Research.
- たばこ総合研究センター訳『アメリカのシガレット産業—再調査』TASC資料811C009, 1981年.
- Susan Wagner, *Cigarette Country, Tobacco in American History and Politics*, Praeger Publishers, 1971.
- Gideon Doron, *The Smoking Paradox : Public Regulation in the Cigarette Industry*, Abt Books, 1979.
- A. Lee Fritschler, *Smoking and Politics : Policymaking and the Federal Bureaucracy*, 4th ed., Prentice-Hall, Inc., 1985.
- 二宮陸雄, 今福素子訳『タバコの政治学』勁草書房, 1995年.
- M. B. Neuberger, *Smoke Screen : Tobacco and the Public Welfare*, Prentice-Hall, Inc., 1963.
- Tim Hewat, *Modern Merchants of Death*, Pty Ltd. Publishers, 1991.
- 大和久泰太郎訳『現代の死の商人—タバコ企業の世界戦略と野望』保健同人

- 社, 1993年.
- Philip J. Hilts, *Smokescreen, The Truth Behind the Tobacco Industry Cover-up*, 1996.
- 小林 薫訳『タバコ・ウォーズ—米タバコ帝国の栄光と崩壊』早川書房, 1998年.
- Federal Trade Commission, *Federal Trade Commission Report to Congress : Pursuant 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.
- 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.
- 河野昭三・村上貴俊著『神話のマネジメント—コカ・コーラの経営史』まほろば書房, 1997年.
- Thomas S. Dicke, *Franchizing in America : The Development of a Business Method, 1840-1980*, University of North Carolina Press, 1992.
- 河野昭三・小嶋正稔訳『フランチャイジング—米国における発展過程—』まほろば書房, 2002年.
- Fortune*, January 1963, “Embattled Tobacco’s New Strategy”
- , May 17, 1982, “Seven-Up’s Sudden Taste for Cola”