

R・J・レイノルズ社の経営史（1875－1963 年）

——「キャメル革命」と米国シガレット・トップ企業への軌跡——

山 口 一 臣

1. 序
2. R・J・レイノルズ社の創業とプラグタバコ企業としての発展
（1875－1899 年）
 - （1）リチャード・J・レイノルズの家系と教育
 - （2）R・J・レイノルズ社の創業と 1890 年代までの発展
3. タバコ・トラスト管理下での発展（1899－1911 年）
 - （1）アメリカン・タバコ社との提携とフラット・プラグ企業の買収・合併
 - （2）パイプタバコ「プリンス・アルバート」の成功と企業提携による財務的成果
4. 「キャメル革命」とシガレット企業としての発展（1912－1940 年）
 - （1）シガレット「キャメル」の成功と第 1 次大戦後の発展（1912－1924 年）
 - （2）R・J・レイノルズ社の近代企業への発展（1925－1940 年）
5. 米国シガレット・トップ企業への道（1941－1963 年）
 - （1）1940 年代の苦境：二つの訴訟事件とキングサイズ「キャバリエ」の失敗
 - （2）1950 年代の躍進：フィルター・シガレット「ウィンストン」「セイラム」の成功
6. 結語

1. 序

R・J・レイノルズ・タバコ・ホールディングズ社 (R. J. Reynolds Tobacco Holdings, Inc.) は、1999 年 6 月に RJR Nabisco Holdings 社から分離・独立した米国第 2 位のタバコ・メーカーである。2002 年の国内シェアは約 23% で、主力ブランドの「ウィンストン」「セイラム」「キャメル」「ドール」(低タール・シガレット, 1969 年発売) で総販売量の 80% を超える。現在、多数の PL (Product Liability, 製造物責任: 製品の欠陥による消費者の被害に対して生産者・販売業者などが負う賠償責任) 関連訴訟で被告の立場に置かれており、2002 年末現在の訴訟件数は 1,650 件に達している。この訴訟費用を確保するため、1999 年 5 月に海外事業を日本たばこ産業に売却した。さらに、米国内の大手タバコ・メーカーは 1998 年時点で、46 州に対する年間 80 億ドル余の支払い、禁煙キャンペーンへの基金拠出、マーケティング制限の受け入れなどに合意している。

本稿は、1970 年に R・J・Reynolds Industries 社、1985 年に RJR Nabisco Holdings 社と社名を変更した R・J・レイノルズ社 (R. J. Reynolds Tobacco Company) の 1875－1963 年における歴史的発展過程を究明する。売上高では全米上位 60 社の中に入っており (1948 年 25 位, 1966 年 47 位, 1977 年 35 位, 1985 年 18 位, 但し 1995 年は 81 位であった), 利益額では 1961 年 18 位, 1962 年 17 位, 1963 年 18 位であった。フォーチュン誌の売上上位 60 社の中では、レイノルズ社は南部に本社 (ノースカロライナ州ウィンストン & セイラム) のある僅か 3 社のうちの 1 社であり、しかも南部に管理部門と事業部門両方の本部がある最大の企業であった。

図表序―1 は、レイノルズ社の当該期間 (1875－1963 年) における社長および会長名と各在任期間を一覧にしたものであり、また図表序―2 は、米国内タバコ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の推移 (1910－1970 年) を示したものである。レイノ

R・J・レイノルズ社の経営史（1875－1963年）

図表序—1 R・J・レイノルズ社の歴代社長と会長

	社 長	在任期間	会長	在任期間
初代	リチャード・J・レイノルズ (Richard J. Reynolds)	1875年10月19日— 1918年7月29日		
2代	ウィリアム・N・レイノルズ (William N. Reynolds)	1918年8月2日— 1924年4月8日		
3代	ボーマン・グレイ・シニア (Bowman Gray, Sr.)	1924年4月8日— 1931年5月6日	ウィリアム・N・レイノルズ	1924年4月8日— 1931年5月6日
4代	S. グレイ・ウィリアムズ (S. Clay Williams)	1931年5月6日— 1934年4月16日	ボーマン・グレイ・シニア	1931年5月6日— 1935年7月7日
5代	ジェームズ・A・グレイ (James A. Gray)	1934年4月16日— 1946年4月11日	S・グレイ・ウィリアムズ	1935年7月11日— 1949年2月25日
6代	ジェームズ W. グレン (James W. Glenn)	1946年4月11日— 1948年7月1日	ジェームズ・A・グレイ	1949年3月1日— 1952年10月29日
7代	ジョン・C・ホワイテッカー (John C. Whitaker)	1948年7月1日— 1952年11月5日		
8代	エドワード・A・ダル (Edward A. Darr)	1952年11月5日— 1957年11月14日	ジョン・C・ホワイテッカー	1952年11月5日— 1959年10月8日
9代	ボーマン・グレイ・ジュニア (Bowman Gray, Jr.)	1957年11月14日— 1959年10月8日		
10代	フランシス・G・カーター (Francis G. Carter)	1959年10月8日— 1960年6月16日	ボーマン・グレイ・ジュニア	1959年10月8日— 1969年4月11日
11代	アレクサンダー・H・ガロウェイ・ジュニア (Alexander H. Galloway, Jr.)	1960年6月21日— 1962年4月13日		

(出所) Nannie M. Tilley, *The R. J. Reynolds Tobacco Company*, The University of North Carolina Press, 1985. pp. 574-579 より作成。

R・J・レイノルズ社の経営史（1875—1963 年）

図表序—2 米国内タバコ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	Ameri- can	Rey- nolds	Liggett	“Big Three”	Loril- lard	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	29.6①	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。

ルズ社が、1913 年に僅か 0.2% のシェアであった弱小企業から急激にシェアを伸ばし、1958 年以降に米国シガレット・トップ企業へと発展を遂げた過程を、①R・J・レイノルズ社の創業とプラグタバコ企業としての発展（1875－1899 年）、②タバコ・トラスト管理下での発展（1899－1911 年）、③「キャメル革命」とシガレット企業としての発展（1912－1940 年）、④米国シガレット・トップ企業への道（1941－1963 年）の以上 4 つに時期区分して分析していく。これによって、レイノルズ社が主力事業分野をプラグタバコ→パイプタバコ→シガレットに次々と変更した経緯、各経営者の戦略的意思決定、同社の優れたブランド戦略などを中心に解明すること、それが本稿の課題となる。

2. R・J・レイノルズ社の創業とプラグタバコ企業としての発展（1875－1899 年）

（1）リチャード・J・レイノルズの家系と教育

R・J・レイノルズ社の創業者リチャード・J・レイノルズ (Richard Joshua Reynolds. 1850 年 7 月 20 日－1918 年 7 月 29 日。以下、R・J・レイノルズと略記) は、次の 3 つの分野で抜きん出ていた。第一は、プラグタバコ（木の型枠に詰めて強く圧縮して作るチューイングタバコ（噛みタバコ）を一般にプラグ（栓のような形態の）タバコと呼んだ）・キングとしてチューイングタバコ製造に卓越した能力を持つことで有名であった。第二に、着実にチューイングタバコを製造しながら、以前から上質のパイプタバコを製造していたが、1907 年にその成功ブランド「プリンス・アルバート」を製造・販売した。第三に、バーレー葉とトルコ葉をブレンドした最初の近代的シガレット「キャメル」を 1913 年に製造・販売し、シガレット産業に革命を起こした。経済的条件が未整備の時代に、南部育ちの R・J・レイノルズがこのような成功を次々に収めることができたのは、いかなる家庭環境、教育、訓練によるものか、先ずこの点を明らかにしておこう。

図表 2-1 は、R・J・レイノルズの家系と兄弟を一覧にして示したものであるが、レイノルズ一家は元々はスコットランド系アイルランド人であると云われていた。祖先の一人がアメリカに移民後、明確に確認できる最初のレイノルズ家の人は祖父アブラハム・D・レイノルズ (Abraham David Reynolds. 1781 年 3 月 1 日—1838 年 5 月 3 日) で、彼は南北メイヨ川にはさまれたバージニア州パトリック郡に住んだ。パトリック郡の主要農業資産は、ノースカロライナ州境に続くパトリック郡南部の比較的良好なタバコ畑で、アブラハム・D・レイノルズは地域の平均以上の地主となった上に、タバコ工場の操業のほか倉庫業、銀行業にも従事し、かなりの資産家となった。アブラハム・D・レイノルズは 1809 年 5 月 10 日、メリー・ハーバー (1784 年 3 月 7 日—1853 年 8 月 30 日) と結婚し、2 人の息子、R・J・レイノルズの父親ハーディン・ウィリアム (Harden William Reynolds. 1810 年 4 月 20 日—1882 年 5 月 30 日) と未婚のまま死亡したダビッド・ハーバー (1811 年 6 月 15 日—1836 年 9 月 15 日) を生んだ。

チューイングタバコ製造に 1828 年頃から関係していた父ハーディン・W・レイノルズの経歴は、彼の息子 R・J・レイノルズの生涯に影響を与えた要因として特に分析を要する。図表 2-2 は、1850 年、1860 年、1870 年におけるハーディン・W・レイノルズのタバコ工場の平均操業データを示したものであるが、比較的安全した事業経営を推察でき、彼はこの経済的地位のために、パトリック郡や近隣地域では有名な人物であった。ハーディンは 1843 年 7 月 31 日、ナンシー・ジェーン・コックス (1825 年 3 月 31 日—1903 年 3 月 7 日) と結婚し、16 人の子供の親となり、うち 11 人は男であったが、図表 2-1 に見るように、そのうち 7 人が大きくなったに過ぎなかった。

ハーディンの次男 R・J・レイノルズは、一般には近眼で通る目の欠陥とどもりによるハンディキャップはあったが、彼の知性は全ての人に明白であり、特に数学に秀でていた。彼がシャディ・グローブ・スクール

図表 2—1 リチャード・ジョシュア・レイノルズの家系

クリストファー・レイノルズ (Christopher Reynolds)

家族で最初に分かっている人、1530 年頃イングランド、ケント郡に生まれ、ロンドンで結婚、居住、そこで本人と息子が商業、貿易に従事。子供はジョージ、クリストファー、メリー。

ジョージ・レイノルズ (George Reynolds)

1555 年イングランド、ケント郡に生まれ、1634 年ロンドンで死亡、1585 年 1 月 20 日トマシ・チャーチと結婚、ロンドンに居住。子供はトーマス、ジョン、ロバート、アン、クリストファー、その他。

クリストファー・レイノルズ (Christopher Reynolds)

1611 年イングランド、クリーブランドに生まれ、バージニア州アイランド・ウイット郡で死亡、エリザベス（姓は未確認）と結婚、バージニア州ワーウィック郡に移住、1622 年フランシス&ジョン号に乗船、1636 年 月 15 日特許を受けた 450 エーカーの土地に植民。子供はリチャード、クリストファー、ジョン、アバシャ、エリザベス、ジェーン、トーマス。

リチャード・レイノルズ (Richard Reynolds)

1641 年バージニア州アイランド・オブ・ウイット郡に生まれ、1711 年 6 月 27 日バージニア州ニューポート・バリシュで死亡、エリザベス・シャープと結婚。子供はリチャード、クリストファー、シャープ、エリザベス、ジョン。

リチャード・レイノルズ (Richard Reynolds)

1669 年バージニア州アイランド・オブ・ウイット郡に生まれ、1694 年メリー・アンダーソンと結婚、バージニア州キング・ウィリアム郡に居住。子供はジェームス、トーマス、ダビッド、バーバラ、ジョン。

ダビッド・レイノルズ (David Reynolds)

1720 年バージニア州ピットバニア郡に生まれ、そこに居住。子供はジョセフ、リチャード・ダビッド、アブラハム・ダビッド、ジェス、アレキサンダー、

アブラハム・ダビッド・レイノルズ (Abraham David Reynolds. R・J・レイノルズの祖父)

メリー・ハーバーと結婚、バージニア州パトリック郡に居住。子供はハーディン・ウィリアム、ダビッド。

ハーディン・ウィリアム・レイノルズ (Harden William Reynolds. R・J・レイノルズの父)

1810 年 4 月 20 日バージニア州パトリック郡に生まれ、1882 年死亡、ナ

R・J・レイノルズ社の経営史（1875－1963 年）

ンシー・ジェーン・コックスと結婚。ハーディンとその妻は 16 人の子供の親となり、うち 11 人は男であったが、そのうちの 7 人だけが大きくなったに過ぎない。子供達の全部は次の通りである。

メリー・ジョイス	1844 年 1 月 10 日—1888 年 1 月 30 日
アグネス・キャサリン	1845 年 5 月 26 日—1861 年 6 月 18 日
アブラム・ダビッド	1847 年 8 月 13 日—1925 年 8 月 13 日
双子（男）	1849 年 4 月 20 日—1849 年 4 月 25 日
リチャード・ジョシュア	1850 年 7 月 20 日—1918 年 7 月 29 日
ハーディン・ハーバー	1854 年 6 月 8 日 —1927 年 6 月 21 日
ジョン・ギルモア	1856 年 3 月 13 日—1862 年 10 月 29 日
ルーシー・バロー	1858 年 2 月 17 日—1953 年 6 月 18 日
ナンシー・ビル	1859 年 1 月 28 日—1862 年 10 月 31 日
アーネスト・C.	1861 年 1 月 14 日—1862 年 10 月 26 日
ウィリアム・ニール	1863 年 3 月 22 日—1951 年 9 月 10 日
双子（男）	1865 年 8 月 12 日—死産
ロバート・ウォルター	1866 年 11 月 1 日—1921 年 3 月 6 日
ナンニー・ケート	1870 年 2 月 16 日—1890 年 8 月 16 日

リチャード・ジョシュア・レイノルズ (Richard Joshua Reynolds. R・J・レイノルズ社の創立者)

1850 年 7 月 20 日バージニア州パトリック郡に生まれ、1905 年 2 月 27 日メリー・キャサリン・スミスと結婚、ノースカロライナ州ウィンストン&セイラムに居住。子供はリチャード・ジョシュア、メリー・キャサリン、ナンシー・スーザン、ザッカリー・スミス。

（出所） Nannie M. Tilley, *op. cit.*, pp. 16. 537-538 より作成。

(Shady Grove School) に在学し、その後エモリー&ヘンリー・カレッジ (Emory and Henry College) に 2 年間在学したのは確実な事実である。R・J・レイノルズは優秀な学生で、1868－1870 年の間、「セレクト&プレパレイトリー・クラス (“Select and Preparatory Class” 選抜・進学クラス)」のメンバーに入り、最初の年はフルトン・ハウスに、2 年目はバヤーズ・ハウスに住んだ。彼はこのカレッジで、全ての課目で優秀であることを望んだが、アカデミックな研究に本質的な興味を持ったとは云えず、遅くとも 1870 年かその翌年に父ハーディンの工場で働き始めたことは明らかであった。

R・J・レイノルズが若いときのタバコ工場の仕事は、一般に工場は約 4 ヶ月操業し、残りの月は製品の販売とタバコの栽培が行なわれていた。彼

R・J・レイノルズ社の経営史（1875－1963 年）

図表 2—2 ハーディン・W・レイノルズのタバコ工場の平均操業データ

(1850, 1860, 1870 年)

年	1850	1860	1870
投下資本（ドル）	1,500	3,500	9,000
使用タバコ量（ポンド）	20,000	25,000	—
使用タバコ価額（ドル）	1,000	2,500	—
使用甘草	— 250 ポンド単価 75 ドル		—
動力	手動	—	手動
機械	—	—	カッター・スクリュー
機械台数	—	—	10
雇用労働者 男	8	7	10
女	—	7	5
子供	—	—	7
月労働力コスト（ドル）	80	70 男	—
		42 女	—
年間総支払労賃（ドル）	(奴隷)	(奴隷)	400
操業月数	—	—	5
製造タバコ量（ポンド）	15,000	18,750	—
製造タバコ価額（ドル）	11,700	3,000	—

(出所) Nannie M. Tilley, *op. cit.*, p. 13.

の仕事は工場の監督と行商に関連していたが、初期の行商旅行についてよく繰り返される話は、バージニア州南西部、テネシー、ケンタッキー州にチューイングタバコの荷物を持って旅したとき、製品が全く売れなかったことである。彼は、タバコ・セールスマンがよく使うバーター・システムを使って製品を売り、タバコ支払いに引受けた重いウォッチなどをワゴンに積んで家路につくのが常であったという。しかし、1873 年以降のボルティモアでのブライヤント&ストラトン・ビジネス・カレッジ (Bryant & Stratton Business College) での短い勉強期間は、彼の生涯で極めて重要であった。R・J・レイノルズが生涯手放さなかった 1871 年印刷の『ブライヤント&ストラトン商業数学 (“Bryant & Stratton’s Commercial Arithmetic”)』教科書は、そのパート・ワンが計算機能の検討であり、パート・ツーは損益、

保険，破産，手形交換・割引，手形流通，合名会社，試算表・貸借対照表のエラー，会社設立，統計からなっていた。

R・J・レイノルズはボルティモアから帰ると，1873 年 7 月 1 日に子供の時から知っているパトリック郡ロック・スプリングの工場で，父との共同事業 H・W・レイノルズ&サン (H. W. Reynolds & Son) を始めた。この工場は鉄道から 60 マイルも離れ，オールド・ブライトの葉タバコベルト地帯の中心地からかなり離れていた。しかも，比較的新しいタイプのフル・キューアード葉タバコ (flue-cured tobacco. 煙のほとんど出ない木炭を用いたフル・キュアリング法で乾燥した喫味の軽い黄色葉) が，パトリック郡の低溪谷地帯で産出するヘビー・タイプの葉タバコを超えて主要な地位を占めつつあった。R・J・レイノルズはタバコ業界の新しい動きに常に注意を払い，1874 年秋に旧工場の権利を売却し，南部の葉タバコセンターと近代的輸送施設の近くに移転して本格的に事業を開始する準備をした。

R・J・レイノルズは学校とカレッジに在学し，ビジネス教育を受け，しばらくの間はボルティモアのような都市にも住んだ。彼はチューイングタバコの製造方法，タバコの販売方法，連邦政府に対する税金の処理方法を知っていた。同様に重要なことは，家族から少額の資金を調達できたことであり，要するに R・J・レイノルズは，多くの体験と有利さをスピーディにエネルギーに活用して，それを事業の創設に結びつけたのである。

(2) R・J・レイノルズ社の創業と 1890 年代までの発展

① R・J・レイノルズ社の創業と初期の発展

R・J・レイノルズは，バージニア州パトリック郡ロック・スプリングから，活動の新しい根拠地としてセイラムの隣のウィンストンを選んだ。ウィンストンは，セイラムに次いで 1849 年に建設されたノースカロライナ州フォーサイス郡の中心地であったが，セイラムがその地域の産業と文

R・J・レイノルズ社の経営史（1875－1963 年）

図表 2—3 R・J・レイノルズのビジネス成長（1875—1887 年）

年	工 場 規 模	労 働 者	能力または産額（ポンド）
1875	38×60 フィート 鉄筋，2 階	30-40	150,000 (能力及び産額)
1878	38×95 フィート レンガ，木造，3.5 階	75	250,000 (能力)
1879	38×140 フィート レンガ，木造，3.5 階	175 (能力)	300,000
1880	38×128 フィート レンガ，3 階	125	275,000 (産額)
1885	90×215 フィート 後 4 階 前 3 階 スチーム備品，機械	300 またはそれ以上	1,000,000 (能力)
1887	38×215 フィート及び レンガ増築部分 50×50 フィート	250-300 及び 1888 年の パートナー	500,000-750,000 (産額)

（出所） Nannie M. Tilley, *op. cit.*, p. 35

化の中心であったのに対し、ウィンストンは長い間重要な町ではなかった。人口は 1870 年代を通じて 400 人から 500 人といわれ、その住人は南北戦争後の復興が困難なため貧しく、意気消沈していた。R・J・レイノルズは 1874 年 10 月 19 日、ウィンストンのデポット・ストリートに 100 フィートの土地を購入したが、それは彼を十分に満足させるものであった。前年の 1873 年 7 月にセイラム支線が完成し、ウィンストン&セイラムからリッチモンド&ダンビル鉄道と繋がってグリンズボーローまで伸びるノースウェスタン・ノースカロライナ鉄道の完成は、何も生産しないウイストンに繁栄の時代を告げ、鉄道はメーカーとタバコ卸売商とツインシティ(セイラム&ウィンストン)に活力を与えたからである。

R・J・レイノルズが最初に建てたタバコ工場は 1875 年、38×60 フィートの鉄筋 2 階建てで 2,400 ドルの投資によるものであったが、既にウィンストンにあった前任者によるタバコ工場に比し、最大ではなかった。しか

し図表 2－3 に見るように、R・J・レイノルズはその後も度々増築を繰返し、新聞は個人企業 R・J・レイノルズ社が増築とともに急成長していく様子を伝えていた。

製品の販売について、R・J・レイノルズはウィンストンからの農村行商はしなかった。彼は行商が有利ではないと考えており、主な得意先はボルティモアのタバコ卸売商であった。R・J・レイノルズ社が製造するチューイングタバコのマーケットは、主としてメリーランド、ペンシルバニア、オハイオ、ケンタッキー、ジョージア、アラバマ、テキサス、テネシー、サウスカロライナ州の農村の卸売商である。同社は年に 175,000 ポンドを若干のお得意様に、100,000 ポンドを個別の卸売商に販売した。ブランド・ネームは、もちろん販売促進の主要手段であった。R・J・レイノルズが初期に製造したチューイングタバコは、処方としては 1 銘柄であった。しかし図表 2－4 に見るように、その後有名となった「シャナアップス」を含めてブランド数を増大し、1886 年には 86 の異なるブランド・ネームをカタログに載せていた。

図表 2－4 R・J・レイノルズ社製造のチューイングタバコの主要ブランド
(1877－1885 年)

1877 年	IXL, Old Reliable, Reynold's Orange, Reynold's Strawberry, World's Choice
1878 年	Before Any, Berry Foster, Black Crook, Bright Molly, College Select, Old North State, Old Reliable, Orange Twist, Strawberry Twist, World's Choice
1879 年	College Select, Old Hickory, Omaha State, Orange Twist, Reliable, Strawberry Twist, World's Choice
1880 年	Orinoko Pounds, Reynold's Bright Twist, Strawberry Twist, World's Choice
1885 年	National, Orinoko Snaps ("Schnapps"). Sure Pop, World's Choice (& "a host of others")

(出所) Nannie M. Tilley, *op. cit.*, p. 45

R・J・レイノルズ社の経営史（1875－1963 年）

1881 年から 1887 年の貸借対照表によれば、R・J・レイノルズ社の機械価額は 7,606 ドルから 11,332 ドルに増大し、同期間の R・J・レイノルズの所有不動産は、1881 年の 10,726 ドルから 1887 年の 55,946 ドルに急速に増加したことが明らかである。また彼の純資産も、図表 2－5 に見るように着実に増加し、新聞は「R・J・レイノルズが、ノースカロライナで一番金持ちの一人と云われている」と報じていた。

② R・J・レイノルズ社の 1890 年代の発展

1888 年には小規模な製造単位であった R・J・レイノルズ社が、1890 年代の 10 年間に板状のチューイングタバコの南部における傑出したメーカーに成長した。この変質に影響した第 1 の要因は、輸送の改善であった。すなわち、ウィンストンをロアノーク&サウザン鉄道 (Roanoke and Southern Railroad) と繋げ、リッチモンド&ダンビル鉄道 (Richmond & Danville Railroad) の支配から解放した。R・J・レイノルズはこの計画に積極的な役割を果たし、この改善により R・J・レイノルズ社だけではなく、ウィンストンのタバコ製造関係者全体が発展することとなった。第 2 は、より広範な輸送施設の発展に続く新しい販売機会を得て、レイノルズ社は工場を拡張し、広告活動を開始し、販売部門を確立した。第 3 に、レイノルズ社は

図表 2－5 R・J・レイノルズ社の機械と R・J・レイノルズの不動産・純資産
(1881－1887 年)

年	R・J・レイノルズ社の機械	R・J・レイノルズ所有の不動産	R・J・レイノルズの純資産
1881	7,606 ドル	10,726 ドル	81,729 ドル
1882	7,358	13,543	98,997
1883	9,385	29,409	143,041
1884	9,890	35,334	155,709
1885	10,445	40,126	185,816
1886	11,446	50,224	224,365
1887	11,332	55,946	262,932

（出所）Nannie M. Tilley *op. cit.*, pp. 47. 48. 51.

改良された機械を採用し、製造プロセスをドラスティックに変化させ、1892 年から 1898 年の間に製造を実質 400% 増加させた。以下、これらの諸点を検討しておこう。

(a) 輸送の改善

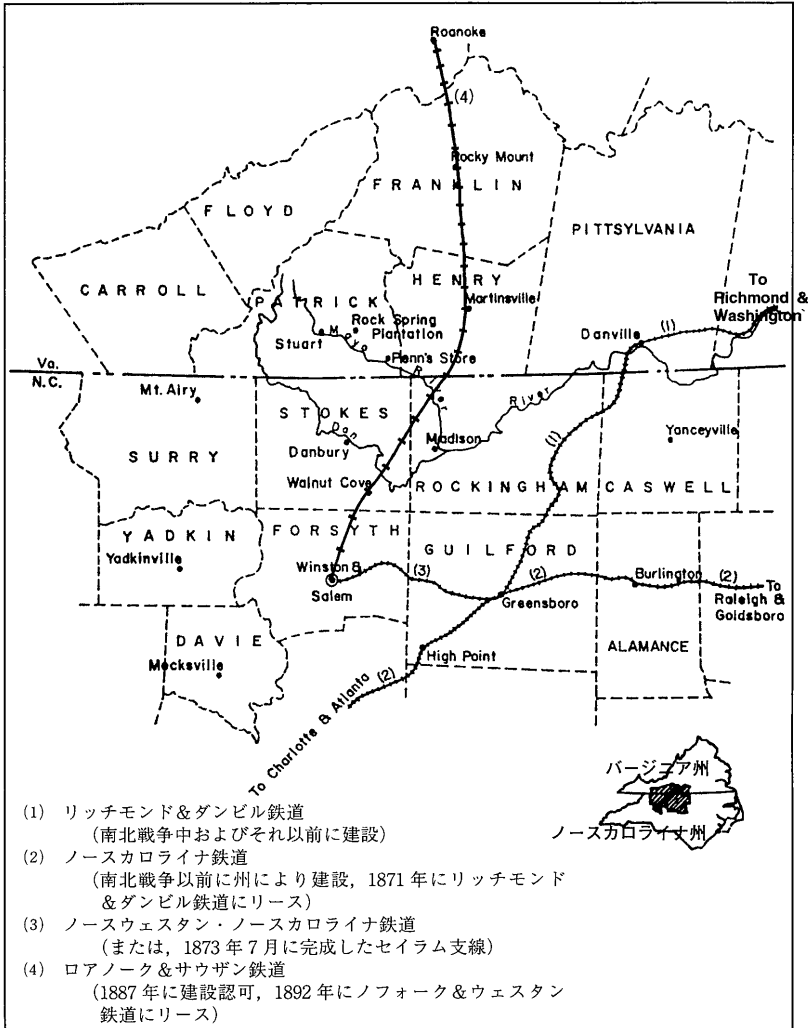
図表 2-6 は、1875-1891 年における R・J・レイノルズ社 (ウィンストン&セイラム) の輸送環境を示したものである。ウィンストン&セイラムとグリーンズボーローを結ぶセイラム支線 (Salem Branch Line) は 1873 年 7 月に完成し、リッチモンド&ダンビル鉄道はこのセイラム支線だけでなく既に 1871 年、ラレイおよびゴールズボーロからグリーンズボーローを経由して、シャーロットおよびアトランタまでのノースカロライナ鉄道 (North Carolina Railroad) を支配下に置いていた。R・J・レイノルズやウィンストン市民は、リッチモンド&ダンビル鉄道の輸送独占による弊害を恐れ、より開かれた鉄道建設を望んでいた。そこでボルティモア&オハイオ鉄道 (Baltimore and Ohio Railroad) が 1879 年、ダンビルからウィンストン&セイラムを経由して南に伸びる鉄道を計画したが、リッチモンド&ダンビル鉄道はこれと並行してダンビルからウィンストンに向かう鉄道を建設し始め、この計画を妨害した。このため R・J・レイノルズはロアノーク&サウザン鉄道の建設を促進する計画を進め、1887 年 6 月 18 日の同社株主総会で、ロアノークからマーチンズビル、ウォールナツ・コーブ経由でウィンストンまでの鉄道建設の認可を得た。この鉄道は 1892 年 3 月 3 日、ノフォーク&ウェスタン鉄道 (Norfolk and Western Railroad) に 99 年間リースされたとのニュースが伝わったが、R・J・レイノルズはこれについて意見を聞かれた時、「この変更はフォーサイス郡の不動産価値を 10 年以内に 400 万ドル高めるだろう」と断言した。またコミュニティ全体も 1892 年事件の重要性を理解し、「この変更は、ウィンストン&セイラムをビジネス・センターとして維持し・発展させる」と述べて大いに歓迎した。

R・J・レイノルズは何故、これほどまでに鉄道の建設に強い関心を示

R・J・レイノルズ社の経営史（1875—1963年）

図表 2—6 R・J・レイノルズ社の輸送環境

（1875—1891年）



（出所） Nannie M. Tilley, *op. cit.*, p. 371.

したのであろうか。彼が輸送問題に一番積極的な関心を持つに至った契機は、リッチモンド&ダンビル鉄道がダンビルからウィンストン&セイラムまでの路線延長に消極的であったことによる。R・J・レイノルズはロアノーク&サウザン鉄道を支配して、リッチモンド&ダンビル鉄道がノースカロライナ鉄道のグリーンズボローからシャーロットの路線を独占するのを防ぎ、またワシントンおよびダンビルからグリーンズボロー、セイラム支線経由でウィンストン&セイラム、更にシャーロットおよびアトランタに至る路線の支配を防止した。R・J・レイノルズもウィンストンを中心とする鉄道網を整備し、ワシントンからアトランタに至る本線を利用する意図を強く持っていた。ビジネスの発展のためにどんな危険にも挑戦する意思を、R・J・レイノルズがこれ程明確に示した例は他に恐らくなかったであろう。

ウィンストンには1888年に23のタバコ工場があり、1896年にそれは39に増加し、より重要なのはロアノーク&サウザン鉄道の敷設後、最も著しい増加を示したことである。図表2-7は、1892-1897年のウィンストンにおけるタバコ製造高とレイノルズ社のそれを示したものであるが、レイノルズ社は同期間に製造高を4倍にし、同社はウィンストンで製造されるチューイングタバコの1/4以上を製造していた。また、1875年に設

図表2-7 ウィンストンのタバコ製造高中におけるR・J・レイノルズ社の比率
(1892-1897年)

年	ウィンストン製造高 ポンド	R・J・レイノルズ社製造高 ポンド	比 率 %
1892	10,926,085	1,085,929	9.94
1893	10,263,373	1,006,101	9.81
1894	11,231,751	1,215,328	9.98
1895	12,927,250	2,126,767	16.50
1896	13,033,406	2,846,039	21.83
1897	15,500,000	4,228,235	27.27

（出所） Nannie M. Tilley, *op. cit.*, p. 66.

立以後、個人経営であった会社を 1888 年 1 月 2 日に R・J・レイノルズ社 (R.J. Reynolds and Company) として知られる共同経営 (partnership) に改組し、翌 1890 年 2 月 11 日、ノースカロライナ州より免許を受けて初めて法人組織 (R. J. Reynolds Tobacco Company) とした点も注目される。

(b) 広告と販売

ロアノーク&サウザン鉄道の完成と同時に、R・J・レイノルズ社は広範な広告活動を展開し、販売部の拡充を始めた。同社が積極的な広告を開始したのは 1894 年以後で、同年に広告費 4,000 ドルを使って事業は 20 万ポンド以上増加し、翌 1895 年には広告に 2 万ドル以上を使い、売上は倍増した。1890 年代の広告には、「レイノルズ・サンキュアード（自然乾燥）タバコは模倣品のようにスイートすぎることはない」「レイノルズ社の『ナチュラルスイート』な R・J・R・チューイングタバコ、美味、葉いらず」等のキャッチフレーズが、新聞・ラベル・ビラやカレンダーの広告上に見られた。これらの広告は、同社がアメリカン・タバコ社の子会社になるまで続き、R・J・レイノルズは「初期の広告には年間売上高の 2－3% を投資した」と述べていた。

初期の販売の大きな特徴はエーゼント（代理店）による販売が主で、販売部セールスマンの第 1 の職務はエーゼントとの接触を保ち、販売部をひいきにしてくれる卸売商を誘導することであった。しかし、卸売商が自分自身のセールスマンを持ち、特定の代理店を使うという古い秩序が弱くなり始まるにつれて、R・J・レイノルズ社は近代的な販売部を創設していった。すなわち 1896 年初頭、レイノルズ社のセールスマンは、広告の適切な使用、次週のルート・リストの迅速な送付、ウィクリー・レポートの適切な記入方法、卸売商の操作、卸売商セールスマンとの提携、価格リストの厳守、新ブランド導入の重要性など、多数の指示を課せられた。またリポート・システムの採用により、卸売商は定められた価格以下で販売してはならないことになっていたが、このリポート制度は、1896 年にジョ

ージア州で反トラスト法が施行されたのをきっかけに、ジョージア州での中止を経て 1897 年 3 月 31 日に廃止された。

（c） 製造の改善とサッカリンの採用

広告・販売などの変化は、製造方法の変化にも必然的に反映された。図表 2—8 は、1890 年代にレイノルズ社が採用した改良機械とその特徴・効用などを一覧にして示したものであるが、特にプラグタバコの量産に貢献したアダムス・プレス機の早期採用によって、レイノルズ社が南部のプラグ・チューイングタバコ・メーカーのトップになったことは注目される。しかし、これまで指摘してきた改善された輸送施設、強力な広告、近代的販売部の創設、効率の良い機械も、レイノルズ社が南部プラグタバコの処方改善に、甘味料としてサッカリンを入れたことほど重要ではなかった。

サッカリン（商品名「ハイデン・シュガー」）は、ジョン・ホブキンズ大学で研究中のドイツ人学生コンスタンチン・ファルバーグ (Constantin Fahlberg) が発見して 1879 年に注目され、1892 年頃、R・J・レイノルズが南部プラグタバコの処方に甘味料として使用したことに始まる。サッカリンの使用は、その後タバコメーカーの間で急速に増加していくが、それは、

図表 2—8 R・J・レイノルズ社が1890年代に採用した機械と
その特徴、効用、関連項目

機械名	特徴、効用、関連項目
アダムス・デュプレクス・オートマチック・プレス （複式自動プレス機）	<ul style="list-style-type: none"> ・1899 年発明。イリノイ州クインシーのアダムス・タバコ・プレス社販売 ・プレス機にかける前にプラグを正確に秤量することができる ・機械メーカーによると、その能力は 10 時間で 2,000～2,500 ボンド製造可能
プロクター・リドライン グ・マシン	<ul style="list-style-type: none"> ・葉タバコ再乾燥プロセスの短縮 ・火災の危険を減じ、保険料を安くした ・床面積、熱、労働の節約に貢献
アメリカン・ウォッチマン ズ・タイム・ディテクター （検知機）	<ul style="list-style-type: none"> ・1892 年春完成の新工場で使用することを目的に 1891 年 12 月 12 日に購入 ・火災予防のための機械

（出所） Nannie M. Tilley, *op. cit.*, pp. 81-88 より作成。

R・J・レイノルズ社の経営史（1875—1963 年）

砂糖のコストを 1 ポンドに付き 1.5—2.5 セント節約し、砂糖を多く入れたチューイングタバコが臭くなり、カビが生える危険性をなくし、喫煙するまで甘味を持続させ、防腐剤として作用するなどの利点を持っていたことによる。このため、レイノルズ社およびウinston のメーカーは、タバコ重量の僅か 15% しか甘味料を吸収しないブライト葉を、タバコ重量の 40—50% の甘味料を吸収するバーレー葉より優れた原料とすることができたのである。

図表 2—9 は、R・J・レイノルズ社の 1890 年代における財務状況を示したものであるが、1893 年の不況、追加株式の発行に関連する新工場の費用、アメリカン・タバコ社との激しい競争による負債の増加を反映している。しかし、葉タバコのための追加的負債、ほとんどの資金を枯渇させたアメリカン・タバコ社との競争にもかかわらず、レイノルズ社がこの時期、負債を上回る製造を維持し、利益をあげていたことも示している。レイノルズ社は指導的立場に立ち、全国市場確立への大きな前進を遂げつつあったが、「R・J・レイノルズは普段の成長に必要な資金を何処に求めたのか」「彼はビジネスの自立性をどの程度まで維持できたのか」、これらの

図表 2—9 R・J・レイノルズ社の財務状況（1890—1898 年）

（単位 株・ドル）

年	所有資産	発行済株式	剰余金	利益	未発行株式	負債
1890	27,688	190,000	—	50,747	50,747	268,434
1891	41,629	190,000	50,747	69,268	120,014	351,638
1892	43,373	285,000	—	56,159	56,159	384,532
1893	31,600	285,000	33,359	26,525	59,885	376,485
1894	37,561	300,000	36,552	58,364	94,916	432,477
1895	101,276	300,000	70,916	46,603	117,519	518,795
1896	115,450	300,000	99,519	92,084	191,603	607,053
1897	269,277	300,000	173,603	163,725	337,328	906,606
1898	269,978	300,000	276,706	159,234	435,940	1,005,919

（出所） Nannie M. Tilley, *op. cit.*, p. 91.

質問については、全米タバコ産業を実質的に支配していたアメリカン・タバコ社とその管理下における活動の分析によって明らかとなろう。

3. タバコ・トラスト管理下での発展（1899－1911 年）

(1) アメリカン・タバコ社との提携とフラット・プラグ企業の買収・合併

1899 年から 1911 年は、R・J・レイノルズ社と多くのチューイングタバコ・メーカーにとって特別な期間であった。1880 年代、1890 年代の財務的苦境を生き抜いてきた小規模メーカーは、タバコ産業の支配を狙うアメリカン・タバコ社の野望に直面した。それは、チューイングタバコ・メーカーとしての存続を断念するか、1898 年創立のコンチネンタル・タバコ社 (Continental Tobacco Company) との合併を意味した。

アメリカン・タバコ社 (American Tobacco Company) は 1890 年にジェームズ・ブキャナン・デューク (James Buchanan Duke) が創設し、ボンザック・シガレット製造機の改善により国内の主要シガレット・メーカーの合併を促進した。アメリカン・タバコ社は、次いでバージニア&カロライナ州特産のフラット（板状）・プラグタバコ製造に参入し、他社の公然たる買収による独占批判を回避するため、1898 年 12 月 10 日にコンチネンタル社を設立した。アメリカン社は当初からコンチネンタル社を支配する持株会社で、J・B・デュークが両方の会社の社長をしていた。R・J・レイノルズは、ビジネスの絶えざる拡大と追加的資金の不足をデュークに求めたが、その結果 1899 年 4 月 4 日、ノースカロライナ州のレイノルズ社の資産・営業権は、コンチネンタル社が株式の 2/3 (66.66%) を所有するニュージャージー州のレイノルズ社に移転された。コンチネンタル社の子会社となったレイノルズ社は、バージニア&カロライナ地域のフラット・プラグ・チューイングタバコ産業合併のエージェントを勤めることになり、その役割で同社は、ウィンストン&セラムやバージニア州マーチンズビル近郊に

ある多数のタバコ工場を獲得した。この期間のレイノルズ社は、アメリカおよびヨーロッパのタバコ産業を支配する男からの監督を受けていたが、しかし同社は、操縦者デュークと実行者レイノルズの下で企業の自立性維持にも努めていたのである。

図表 3—1 は、コンチネンタル社によって 1901—1904 年に買収されたフラット・プラグタバコ会社を一覧に纏めたものである。このうち、1897 年にウィンストン&セイラムで設立されたリフェルト・スケール社 (Liipfert-Scales Company) は、1903 年にレイノルズ社によって買収された。しかし、バージニア州マーチンズビル地域のメーカーがレイノルズ社と合併するまでは、サウザン・フラット・プラグタバコ産業の合併は不完全であった。そこでレイノルズ社は、リフェルト・スケール社を支配する株を獲得したのと同じ年に、マーチンズビルの D・H・スペンサー&ソンズ社 (D. H. Spencer & Sons) の株の支配を開始し、1906 年にその 56.3% を獲得した。1909 年、米国企業委員会 (U. S. Bureau of Corporations) はタバコ産業に関する長期調査の後、「タバコ・トラストは、コンチネンタル・タバコ社が北部・西部での直接の活動により大成功したと同じ程度に、レイノルズ社を通して南部のフラット・プラグタバコ産業を支配できた」と報告した。

R・J・レイノルズは絶えずタバコ・トラストからの自立を主張していたが、レイノルズ社の経営は事実上同社の 2/3 の株式を持つ株主との共同で、タバコ・トラストからの不断の管理を受けていた。レイノルズ社とタバコ・トラストとの間の摩擦の第一原因は、スクラップ・タバコの問題であった。この問題はパイプタバコの製造と密接に結びついており、全てのチューイングタバコの製造をコンチネンタル・タバコ社に、シガレットとパイプタバコの製造をアメリカン・タバコ社に割当てるという、トラストの意向に起因していた。しかしレイノルズ社は、早くからパイプタバコの製造にプラグ製造の重要な副産物であるスクラップ・タバコを利用しており、R・J・レイノルズ自身も 1899 年以来、かなり大規模なパイプタバコ

R・J・レイノルズ社の経営史（1875－1963 年）

図表 3－1 コンチネンタル・タバコ社によるプラグタバコ

会 社 名	地 域	事 業 分 野
1901.		
Wellman-Dwire Tobacco Co.	St. Louis, Mo	Plug, twist, fine cut, and smoking.
S. W. Venable Tobacco Co.	Petersburg, Va	Plug, twist, and smoking.
Addison Tinsley Tobacco Co.	Louisiana, Mo	do
M. C. Wetmore Tobacco Co.	St. Louis, Mo	do
Wilson & McCallay Tobacco Co.	Middletown, Ohio.	Plug
1902.		
F. F. Adams Tobacco Co.	Milwaukee, Wis	Smoking and fine cut
Spaulding & Merrick	Chicago, Ill	Fine cut, smoking, and twist.
MacAndrew & Forbes Co.	Newark and Camden, N. J.	Licorice paste
Florodora Tag Co.	New York, N. Y.	Premium distribution
Harry Weissinger Tobacco Co.	Louisville, Ky	Plug and smoking.
1903.		
H. N. Martin & Co.	Louisville, Ky	Plug and twist
Butler & Bosher Co.	Richmond, Va	Plug and smoking.
J. S. Young Co.	Baltimore, Md	Licorice paste
Michigan Tobacco Co.	Detroit, Mich	Plug, smoking, and fine cut
Johnston Tin Foil and Metal Co.	St. Louis, Mo	Foil
Manufacturers' Tobacco Co.	Louisville, Ky	Plug and smoking.
T. C. Williams Co.	Richmond, Va	do
D. H. Spencer & Son	Martinsville, Va	Plug
Pinkerton Tobacco Co.	Zanesville, Ohio	Scrap
Liipfert-Scales Co.	Winston, N. C.	Plug and smoking.
1904.		
Southern Tobacco Co.	New Orleans, La	Distributers

（出所） U. S. Bureau of Corporations, *Report of the Commissioner of Corporations on the To-*

R・J・レイノルズ社の経営史（1875－1963 年）

企業の買収（1901－1904 年）

買 収 方 法	買 収 金 額
Direct purchase	\$583,027
do （上に同じ）	\$117,019
do	\$110,467
do	\$378,430
do	\$361,959
Purchase of 75% of capital stock.	\$372,217 cash, \$600,000 notes
Organization of corporation and purchase of entire capital stock.	\$562,901
Organization of corporation and purchase of 70% of common and 20% of preferred stock.	Common stock acquired by agreement to purchase licorice; preferred stock received for stock of Mellor & Rittenhouse.
Organization of corporation and purchase of entire capital stock.	\$10,000
Direct purchase	\$1,179,150
Purchase of 66.7% of capital stock.	Unknown
Purchase of entire capital stock.	\$208,055
Purchase of controlling stock interest.	Guaranty of profit on preferred stock.
Organization of corporation and purchase of entire capital stock.	\$50,000
Organization of corporation and purchase of 66.7% of capitl stock.	Contract
Purchase of entire capital stock.	\$69,843
Direct purchase	\$375,000
Purchase of stock interest	Unknown
Purchase of 75% of capital stock.	\$51,505 cost of present buildings
Organization of corporation and purchase of 66.7% of capital stock.	
Purchase of 20.8% of capital stock.	\$26,000

bacco Industry, Government Printing Office, 1909. PP. 189-190.

の製造を望んでいた。アメリカン・タバコ社の独占に反対するアメリカ政府のアンチ・トラスト訴訟が強化されるにつれ、レイノルズ社がパイプタバコの大規模製造に次第に大胆になっていったこともまた事実であった。

レイノルズ社の経営にとって、恐らくパイプタバコをめぐる争いよりもっと腹の立つことは、週間、月間、半年間の葉タバコ購買、製造タバコの販売などについての詳細なレポートをアメリカン・タバコ社に送付せねばならないことであった。これらのレポートが中止されたのは、アメリカン・タバコ社に対するアンチ・トラスト訴訟の準備が始まった直後であるが、しかし葉タバコ購買の月間レポートは 1907 年まで続き、それ以前の一時期には日報まで要求されていた。

（2）パイプタバコ「プリンス・アルバート」の成功と企業提携による財務的成果

① 「プリンス・アルバート」の全国ブランド化

ニュージャージー州の R・J・レイノルズ社は、1899 年にタバコ・トラストとの完全な合意の下に活動を開始し、当初は少数のあまり売れないパイプタバコを除いて、フラット・プラグ・チューイングタバコの製造に事業分野を制限されていた。しかし、チューイングに比べてパイプタバコの一人当たり年間消費量が増大し、これに強い関心を持った R・J・レイノルズは、全国規模でのパイプタバコの製造・販売に取組むことを決意した。パイプタバコ「プリンス・アルバート」の 1907 年発売はレイノルズ社の歴史のターニング・ポイントであり、その成功は 1911 年 11 月 16 日に達成されたが、その日は旧アメリカン・タバコ社がアメリカ巡回裁判所から解体の最終判決を受けた日でもあった。

「プリンス・アルバート」は、一つには R・J・レイノルズが大きな信頼を寄せていたパイプタバコ・ブランド「リファインド」（1906 年 3 月 2 日に発売）の失敗から生まれたものであった。事実この新しいグラニューレート

R・J・レイノルズ社の経営史（1875－1963 年）

・ブライト・リーフのブランドは、手持ちの葉タバコから容易に製造でき、優秀なため、1907 年の「ジェームズタウン三百年祭博覧会」(Jamestown Tercentenary Exposition) で金メダルを受け、成功の見込みがあった。しかし、多すぎる水が包装の時に注がれてカビが生え、布袋入りの「リファインド」は耐水性の透明なガラス状の紙で包装して再度テストされたが、「リファインド」がその評判を回復することはなかった。このようにして、ブライト・リーフに代わるパイプタバコのバーレー葉ブランドは生まれたのである。「プリンス・アルバート」という名前は、R・J・レイノルズ自身が、ダンディでタバコ好きのイギリス国王エドワード 7 世（国王の在任期間は 1901－1910 年で、ビクトリア女王（在任期間は 1837－1901 年）のあと国王となり、彼の皇太子時代の名前 Albert は父親と同名）の皇太子名と肖像写真に強く固執したことによる。

「プリンス・アルバート」の製造は当然小規模で始まり、1907 年 12 月 18 日に発売を開始した。図表 3－2 は、1897－1911 年におけるレイノルズ社のパイプタバコ総生産高の推移を示したものであるが、1907 年以後に急成長している様子が明らかである。パイプタバコの全国ブランド確立を推進する R・J・レイノルズの意図を反映して、「プリンス・アルバート」

図表 3－2 R・J・レイノルズ社のパイプタバコ総製造高（1897－1911 年）
（ポンド）

年	総製造高	年	総製造高
1897	209,600	1905	880,341
1898	統計ナシ	1906	859,481
1899	統計ナシ	1907	1,242,168
1900	88,894	1908	1,799,824
1901	287,943	1909	2,862,099
1902	238,960	1910	5,242,780
1903	397,472	1911	10,749,131
1904	658,365		

（出所） Nannie M. Tilley, *op. cit.*, P. 159.

の製造高は 1908 年の 25 万ポンド以下から 1912 年の 1,400 万ポンド以上に急上昇し、パイプタバコの大規模製造は、レイノルズ社のパッキング、ラッピング、広告などに次々と新しい革新を迫った。

レイノルズ社の労働者は、最初の「プリンス・アルバート」を 5 セントで販売するために、タバコを漏斗で入れて、木製のプランガー（ピストン）を下降させるレバーでタバコをパックした布袋で初期の名声を得た。錫缶のパックが付け加わった時、レイノルズ社は 1909 年にブリキ缶工場を建設した。次いで 1909 年以降、ロータリー・エンジン付きの自動パッカーが導入され、1912 年にレイノルズ社の工場には 10 台のタバコ・パッキング機械が据え付けられていた。アメリカン・タバコ社からの独立前夜、「プリンス・アルバート」専用の自動パッキング機が開発されたが、それはレイノルズ社飛躍の契機ともなった。1912 年当時の「プリンス・アルバート」は、布袋、2 オンス・ポケット缶以外の包装でも販売されていたが、1910 年に 1 ポンド半、円筒形、密封缶が初めて出荷され、1911 年には同じ型の 1 ポンド缶も発売された。

「プリンス・アルバート」の全国広告キャンペーンは 1910 年に始まり、4 月 16 日、サタデー・イブニング・ポスト、コーリヤーズ・ウィクリー、リテラリー・ダイジェストは、特に卸売商・小売商向けの広告を掲載した。同年 5 月、「舌を噛まない」パイプタバコのニュースが、レビュー・オブ・レビュー、マンセイズのような各種の週刊誌に掲載され、8 月には、小売商の業界新聞で「タバコで舌が火ぶくれせず、丁度良い煙を出すことのできる『楽しい煙』（“Joy Smoke”）」のコピーに注意が喚起された。また毎夜、有名なニューヨークの超高層ビル上の巨大な電気サインボードが、「プリンス・アルバート」の文字を照らし出していた。

かくしてレイノルズ社は、主として南部で消費されるチューイング・ブランドの大量販売だけではなく、全国規模の新しいパイプタバコ・ブランド「プリンス・アルバート」を持って独立の時代に突入した。レイノルズ

R・J・レイノルズ社の経営史（1875－1963 年）

社は、シガレットの大規模製造・販売をマスターするずっと以前に、パイプタバコで全国での販売を経験し、それによって全国にその名が知られるようになったのである。

② アメリカン・タバコ社との提携による財務的成果

1911 年の米国企業委員会レポートは、レイノルズ社の 1900－1908 年における総資産、利益、総資産および有形資産に対する利益率の推移を示している（図表 3－3 を参照）。それによると、レイノルズ社の資産総額が、1900 年に 447 万ドルであったものが 1904 年に 676 万ドル、1908 年には 850 万ドルに急増したことが明らかである。これは、1900 年以降の多額の資産増大が他の工場の買収だけでなく、当時存在する最も完全なタイプの工場の建設や設備拡張、さらには葉タバコなどの在庫増大を含んでいたものと思われる。このための著しい拡張資金について、企業委員会は「1905 年以後借入れは激減し、繰越利益からのかなりの追加投資があった」と指摘していたが、株式発行による資金、繰越利益に加えて、手形配当の形で借金、銀行借入れ、少なからずコンチネンタル・タバコ社からの一部貸

図表 3－3 R・J・レイノルズ社の総資産、利益、利益率の推移（1900－1908 年）

年	総資産	利益		
		金 額	総資産 利益率	有形資産 利益率
1900	\$ 4,474,160.91	\$ 43,871.46	1.0	1.3
1901	4,815,452.22	544,033.22	11.3	14.9
1902	5,685,573.87	879,150.48	15.5	19.5
1903	5,948,750.56	977,809.92	16.4	20.5
1904	6,767,064.49	1,094,273.92	16.2	19.6
1905	8,173,896.07	1,095,988.29	13.4	15.7
1906	7,440,262.34	575,473.87	7.7	9.2
1907	7,551,380.53	1,174,168.77	15.5	19.1
1908	8,502,310.37	1,653,035.52	19.4	23.3

（出所） U. S. Bureau of Corporations, *Report of the Commissioner of Corporations on the Tobacco Industry*, Government Printing Office, 1911, P. 192.

付けで賄ったこともまた事実であった。

同社の利益の増加も著しく、1897 年の利益は 16 万ドル、1898 年には 15 万 9 千ドルに達していたが、タバコ・トラストでの活動の最初の年である 1900 年には、利益は僅か 4 万 3 千ドルであった。しかし翌 1901 年の利益は 1898 年の 3 倍の 54 万ドルに上昇し、この利益の激増は、主としてスペイン・アメリカ戦争支持のためにかけられた税の減少によるものであった。1904 年および 1905 年には 100 万ドルを超え、1906 年の利益の激減は広告費の増加によるものである。1907 年には 110 万ドル、1908 年には 165 万ドルに利益を引き上げ、レイノルズ社がアメリカン・タバコ社との提携期間中、非常に利益を上げたことは明らかであった。

企業委員会レポート（図表 3-3）は、レイノルズ社の総資産、有形資産に対する利益率が、1900 年にそれぞれ 1.0%、1.3% であったものが、1901 年には 11.3%、14.9% となり、以後上昇を続けて、1908 年には 19.4%、23.3% にまでなったことを示している。しかし、その利益率はアメリカン・タバコ社やコンチネンタル社に比して低かったと断言した。企業委員会はその理由を、「レイノルズ社は他の会社より競争の激しい分野で活動していたためと、その製品は親会社のチューイングタバコより低い平均価格で販売されていたため」と指摘した。それにもかかわらず、レイノルズ社の 3 つのブランド（「ブラウンズ・ミュール」「シャナップス」「アップル・サン・キュアード」）からの利益は、タバコ・トラストの 1910 年におけるフラット・プラグタバコの総利益の 70% に達していたのである。

4. 「キャメル革命」とシガレット企業としての発展 （1912－1940 年）

（1）シガレット「キャメル」の成功と第 1 次大戦後の発展 （1912－1924 年）

① タバコ・トラストの解体

アメリカン・タバコ社の独占による弊害に対して非難の声が高まったため、合衆国法務省は1907年7月10日、民事事件の第一審を担当する連邦巡回裁判所に対し、アメリカン・タバコ社とその関連会社（29人の個人と65の会社）は、タバコの製造および販売において正常な取引を阻害する目的で企業合同を維持している、との訴状を提出した。第一審判決は、翌1908年の11月7日に出された。その内容は、アメリカン・タバコ社は反トラスト法に違反しており、違法な契約や企業合同が存在している今の状態が改善されるまでは、各州にまたがる取引を禁止する、というものであった。これはトラストの解体ではなく、法律に違反している現状を是正するよう命令するものであり、同判決は、政府側およびアメリカン・タバコ社側双方にとって当然満足できるものではなかった。そこで両者は、直ちに合衆国最高裁判所に上告したため、本件は舞台を最高裁に移して再び争われることになった。

最高裁の判決は、司法長官 G・W・ウィッカーシャム (George W. Wickersham) の指揮の下に1911年5月29日に言い渡された。これは第一審判決よりさらに厳しく、アメリカン・タバコ社を解体し、競争状態が回復されるように傘下の各構成企業をあらためて再構成すべきことを命ずるもので、最終案が同年11月6日に裁判所によって承認され、正式な判決として言い渡された。その骨子は、次の2点である。

- (1) アメリカン・タバコ社は存続させるが、新たにリゲット&マイヤーズ社と P・ロリロード社を独立させる。また、R・J・レイノルズ社をアメリカン・タバコ社の支配から解放する。
- (2) スナッフ（嗅ぎタバコ）事業を営む二つの会社を設立するとともに、多くの子会社をアメリカン・タバコ社から分離する。

この解体命令に基づき、アメリカン・タバコ社が所有していた製品とブランドは、その工場とともに後継企業4社に、図表4－1のように分割された。レイノルズ社は、チューイングタバコを除く全てのカテゴリーで表

R・J・レイノルズ社の経営史（1875－1963 年）

図表 4－1 タバコ・トラスト後継企業のタバコ製造比率（1911 年）

区 分	製造量比率	価額比率
チューイングタバコ		
アメリカン・タバコ社	25.32	22.98
リゲット&マイヤーズ社	33.83	37.84
R・J・レイノルズ社	18.07	15.49
P・ロリラード社	3.73	4.64
パイプタバコ		
アメリカン・タバコ社	33.08	40.53
リゲット&マイヤーズ社	20.05	16.47
P・ロリラード社	22.82	18.88
R・J・レイノルズ社	2.66	2.73
シガレット		
アメリカン・タバコ社	37.11	33.15
リゲット&マイヤーズ社	27.82	21.03
P・ロリラード社	15.27	26.02
R・J・レイノルズ社	00.00	00.00

（出所） Nannie M. Tilley, *op. cit.*, P. 190.

の最下位にあり、チューイングタバコの分野でも下から 2 番目であった。さらにレイノルズ社は 1912 年、最も消費需要が拡大していたシガレットの販売で若干健闘したが、それでも同年の後継企業 4 社との比較では、レイノルズ社は目立っているようには見えなかった。1912 年の資産、売上高では、レイノルズ社は P・ロリラード社の僅か 1/3、リゲット&マイヤーズ社の 1/4 以下であった。レイノルズ社はアメリカン・タバコ社の資産の僅か 1/12、売上高は 1/5 に過ぎず、後継企業 4 社のうちでは最も弱小の企業として再生されたのである。

② 「キャメル革命」

それまで米国のシガレット市場は、米国が世界に誇る熱気送管乾燥の黄色葉 (flue-cured leaf) を主原料とした製品によって拡大を続けてきた。それが 1895 年頃から、香りの豊かなトルコ葉 (Turkish leaf. オリエント葉) を使ったストレート・ターキッシュやターキッシュ・ブレンドが伸びてきた。

そこで R・J・レイノルズは、弱小企業からの脱却を計るため、1913 年 7 月に新しいタイプのシガレットを売り出す時、当時の人気ターキッシュ銘柄であったリゲット & マイヤーズ社の「ファティマ」を真似た。レイノルズ社の新シガレットの最大の特徴は、米国産の黄色葉にトルコ葉を配合しただけでなく、加香・味付けをしたバーレー葉をブレンドしたことにあった。バーレー葉は、香料やソースの吸着性が良く、それまで主にチューイングタバコに用いられていたが、レイノルズ社が 1907 年にパイプタバコ「プリンス・アルバート」に使って成功していた。これを同社は、今度はシガレットにも配合してみせたのである（1916 年からは、燃焼性の良いメリーランド葉も加えた）。こうして、革命的なシガレットであるアメリカン・ブレンドの「キャメル」が誕生したのである。

「キャメル」というブランド名は、幸運にも、バーナム・アンド・ベイリー・サーカス (Barnum and Bailey's circus) が毎年ウィンストン & セイラムを訪れるようになったのと時を同じくしていた。このサーカスの呼び物が、「オールド・ジョー」と呼ばれる堂々としたアラビア産のヒトコブラクダで、オリエント色をアピールするためにこれを採用した。またパッケージは、その頃まで「シェル・アンド・スライド型」の厚紙製小箱による包装が一般的であったのに対し、「ファティマ」（15 セント）などが軟質紙を使った新式の 20 本入り軟包装であったので、あえて「キャメル」にもこのソフト・パックを取り入れ、買いやすい 20 本入り 10 セントの低価格で売り出した。

「キャメル」は、最初に売り出されたオハイオ州クリーブランド地区で成功を収めたので、順次全国に拡販されていったが、宣伝の妙も加わって、どこでも爆発的な売行きとなった。「キャメル！ 明日この町にアジアとアフリカを合わせたよりもっと多くのキャメルがお目見えするでしょう」という宣伝を見て、人々はタバコ屋に列をなした。図表 4－2 は、レイノルズ社の 1913－1924 年におけるシガレット販売数量および全国生産

図表 4－2 R・J・レイノルズ社のシガレット販売数量
および全国生産シェア（1913－1924 年）

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

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

シェアを示したものであるが、「キャメル」発売の最初の 1913 年は、売出しが年の途中であったので 3,480 万本、すなわち全国生産の約 0.22% に過ぎなかった。しかし翌 1914 年には 5 億本、1917 年には 123 億本となり、「キャメル」一銘柄だけで全国シェアの 35% を占め、1923 年にそれは 45% にまで達した。

「キャメル」成功の要因の一つは、何といたってもバーレー・ブレンドという新しいブレンド方式を取り入れたことにあったが、時代も大きく味方した。「キャメル」発売の翌年に勃発した第 1 次大戦（1914－1918 年）によりトルコ葉の供給がほとんど途絶え、それまで人気を占めていたターキッシュ・タイプのシガレットは供給不足に見舞われた。「キャメル」は、その間隙をぬって伸びていったのである。また戦争という異常事態が、それまでのチューイングやパイプタバコに替わって、シガレットという簡便な喫煙形態の流行に弾みをつけることになり、「キャメル」はその波に上

手く乗ったともいえる。さらに米国政府は、ヨーロッパ戦線へ送るシガレットを、大戦中の国内シェアに基づいて調達したが、この期間「キャメル」は国内で既に30—40%のシェアを占めていたので、戦線に送り出された若い兵士たちは抵抗なくバーレー・ブレンドになじんでいき、大戦が終わってもその人気は衰えなかった。

レイノルズ社はマーケティングでも革新的であった。同社は「キャメル」以前にもシガレットに挑戦していたが、いずれも失敗しており、マーケティング努力を「キャメル」一点に集中せざるをえなかった。結果的にこの単一銘柄集中主義が功を奏した形となり、以後、シガレット・メーカー各社もこれを見習うことになった。また、それまでの販売促進策は、景品やクーポン付きの販売を重視していたが、「キャメル」はこうした方式を排し、新聞やビルボードを使った大衆広告に重点を置いた。「プレミアムなどを期待しないで下さい。「キャメル」にブレンドされているタバコは、コストをそんなものに掛けることを許さないほどのものなんですから」というコピーは有名で、消費者は既に些細な「おまけ」などは欲しがらなくなっていることを証明する結果となった。全国のビルボードを使ったスローガン「私はキャメルを求めて1マイル歩いた」は1921年に初めて現れ、それは同年5月と6月の新聞・雑誌に掲載されて広く知られた。図表4—3は、レイノルズ社の広告費が第1次大戦中の2年間を除いて、1912年から1924年までほとんど確実に上昇していることを示している。「キャメル」出現以前には、レイノルズ社の広告費がこのように多くなった年はなく、また無料商品が示すように、サンプル費用も急速に増加していったのである。

③ 経営トップの交代と第1次大戦の影響

旧アメリカン・タバコ社からの解体・独立で始まり、「キャメル革命」を特徴とするこの時期は、レイノルズ社の管理に対する重大な挑戦の時期でもあった。それに関連する二つの出来事が、劇的な影響を持った。レイ

R・J・レイノルズ社の経営史（1875－1963 年）

図表 4－3 R・J・レイノルズ社の広告，無料商品費用
（1912－1924 年）（ドル）

年	広 告	無料商品	計
1912	435,370	141,153	576,523
1913	681,570	116,853	798,423
1914	1,251,412	237,111	1,488,524
1915	1,901,330	262,558	2,163,888
1916	1,947,919	285,270	2,233,190
1917	708,184	210,954	919,138
1918	408,997	154,963	563,960
1919	5,356,491	695,848	6,051,339
1920	6,188,478	512,381	6,700,859
1921	8,042,208	702,518	8,744,726
1922	4,927,169	884,419	5,811,588
1923	5,342,466	966,141	6,308,607
1924	6,444,926	1,670,353	8,115,278

（出所） Nannie M. Tilley, *op. cit.*, P. 224

ノルズ社創業者の病気・死亡と第 1 次大戦である。第一のものは経営トップの交代を生み，第二のものは需要増大と原材料のコストアップに影響した。しかし，この時期全てを通じて成功していたシガレット「キャメル」は，レイノルズ社に未曾有の財政的繁栄を齎した。

レイノルズ社の管理・組織上の一連の変化は，R・J・レイノルズの病気・死亡に対する反応として起こった。創業者の病気は，第 1 次大戦中の 1917 年初めに悪化し，R・J・レイノルズは治療を受けるため，しばらくの間ウィンストン&セイラムを離れた。同年 10 月には，彼はボルティモアの専門医の治療を受け，病状は非常に良くなったと報ぜられた。しかし大手術の後，R・J・レイノルズは 1918 年 7 月 20 日に特別車で家に帰り，9 日後の 7 月 29 日，すい臓癌で死去した。直ちに実弟の副社長ウィリアム・N・レイノルズ（William Neal Reynolds. 1863 年 3 月 22 日－1951 年 9 月 10 日）が，レイノルズ社の二代目社長に就任することが発表された。

R・J・レイノルズは、死去する前年の 1917 年頃から、不動産委員会、財務委員会、法律・広告活動の委員会などを組織し、管理体制の整備に努めていた。彼は、特に財務を担当する人物について熟慮し、最終的にボーマン・グレイ・シニア（Bowman Gray, Sr. レイノルズ社の 3 代目社長）の弟で有能な銀行家のジェームズ・A・グレイ（James A. Gray, レイノルズ社の 5 代目社長）がこの仕事に一番適当と結論した。J・A・グレイは 1919 年に同社の取締役、副社長に選任され、彼は 1952 年に死去するまでレイノルズ社の発展に貢献するが、R・J・レイノルズは早くも 1917 年に、この若い銀行家の才能に注目していたのである。

レイノルズ社が第 1 次大戦中に直面した課題は、二つの矛盾する問題に集中していた。製造・販売の増加と物資の不足である。1918 年 4 月 26 日に設立された戦時産業委員会タバコ部会（Tobacco Section of the War Industries Board）は、一般の需要は 15－20% 増加しているのに対し、軍役に服する者は、一般の生活をしていた時より 60－70% 多くタバコを吸うと報告した。同時に銀の使用は削減され、全産業で使う甘草根やサッカリンも規制を課された。製造資材の不足は合衆国の参戦以前からあったが、それは不便と価格の高騰を伴った。1912 年まではドイツから入手したシガレット用のグラシン・ペーパーは、1914 年の後半には入手が困難となり、さらに価格はポンド当たり 7% から 10% 上昇した。同様に錫板の需要増加もコスト上昇を伴ったため、1917 年の末、「キャメル」は錫foilなしにパックされた。

レイノルズ社は、リーダーシップの変更、戦時中の物資不足にもかかわらず、「キャメル」の急増により 1912 年から 1924 年まで驚くほど景気が良かった。図表 4－4 に見るように、同社の純利益は、1912 年の 300 万ドル弱から 1924 年の 2,300 万ドル強に達した。レイノルズ社の純利益は、1916－1917 年と 1919－1924 年にリゲット & マイヤーズ社の純利益より多く、1922 年、1923 年、1924 年にはアメリカン・タバコ社の純利益を

R・J・レイノルズ社の経営史（1875－1963 年）

図表 4－4 タバコ製造企業ビッグ・スリーの純利益（1912－1924 年）

（ドル）

年	アメリカン・タバコ社	リゲット & マイヤーズ社	R・J・レイノルズ社
1912	—	—	2,899,957
1913	14,489,534	6,459,731	2,862,567
1914	11,635,185	5,391,174	2,916,564
1915	11,234,581	6,800,276	4,729,988
1916	12,298,058	6,589,055	8,043,678
1917	13,310,685	7,363,720	10,340,345
1918	16,613,039	8,154,008	7,042,763
1919	15,972,572	5,929,036	11,272,754
1920	15,151,155	7,597,803	10,691,294
1921	18,254,664	9,854,157	16,258,323
1922	18,883,255	9,724,294	20,479,234
1923	17,808,139	9,622,397	23,039,876
1924	20,874,870	11,969,828	23,777,717

（出所） Nannie M. Tilley, *op. cit.*, P. 321

超えた。ウォール・ストリート・ジャーナルは、レイノルズ社の 1922 年の利益は、「タバコ産業の企業が記録した利益のうち最高の利益である」と断言したが、事実 1924 年には、レイノルズ社はタバコ産業内のどの企業とも競争できることを証明したのである。

(2) R・J・レイノルズ社の近代企業への発展（1925－1940 年）

1912－1924 年におけるレイノルズ社は、華々しい「キャメル」の成功により、殺到する注文に対応する製造と販売の増加に経営の重点を置いてきた。しかし同社は、1925 年から 1940 年にかけて、近代企業としての発展に努力を集中した。すなわち、①1924 年初頭、ウィリアム・N・レイノルズは社長の地位をボーマン・グレイ・シニア (Bowman Gray, Sr.) に譲り、新設の取締役会会長に移ったが、これにより同社は創業者の支配から個人的な色彩の少ない企業に移行し、近代企業への第一歩を歩み始めた。

②シガレット製造、葉タバコ処理の近代化が、アレンコ・パッキング・マ

シンやモリンス製造機マークⅥモデルの設置、フォイル製造機の開発、シガレット・ペーパーのアメリカ供給元の確立、バキューム・コンディショナーや樽機械組立法の採用などにより、次々に進展した。③これに関連した重要な関心事は、「ラッキー・ストライク」「チェスター・フィールド」が「キャメル」の恐るべき対抗者となって「3大ブランド」を形成し、全国的広告の拡大と販売政策の変更が生じたことである。以下、これらの諸点について検討しておこう。

① 新時代のリーダーとシガレット製造・葉タバコ処理の近代化

レイノルズ社の3代目社長に就任したボーマン・グレイ・シニアは、R・J・レイノルズが全面的に信頼を置いていた人物で、1935年に死去するまで、レイノルズ社において重要な役割を果たした。彼は控えめで無愛想との評判もあったが、マーチャンダイジングの専門家であり、決定は正確で、同社の販売に関して絶対的献身を尽くした。1931年に取締役会会長に就任し、法務部を通じて取締役に昇進していたS・クレイ・ウィリアムズ(S. Clay Williams)が4代目社長となったが、1934年の規則の変更により取締役会副会長のポストができ、S・C・ウィリアムズがこれに就任したため、財務担当のジェームズ・A・グレイ(James A. Gray)が5代目社長に昇格した。いずれにしても、これら歴代の専門経営者たちがレイノルズ社の経営近代化に貢献し、特にシガレット製造と葉タバコ処理の近代化に積極的であったことが注目される。

1925年から1940年の製造・葉タバコ処理の改善は、タバコ産業の発展と歩調を合わせていた。アレンコ・パッカーはカップの製造、パッキングなどの機械と組み合わせればシガレット製造に驚くほど有効で、その効率はパッキング・コストを1,000本につき1セント下げた。この機械の採用は、シガレット用の耐水性ラッパーとしてのセロファン使用とともにボーマン・グレイ・シニアのリーダーシップを示すもので、これによってレイノルズ社は1928年、「キャメル」1,000本当たりの価格を6ドル40セン

トから 6 ドルに引き下げることが可能となった。またレイノルズ社は、アレンコ・バックナーが 1 分間 75 パッケージの製造に対して、1 分間に 1150 本という驚愕の製造を可能にしたモリンス製造機マーク VI を、1936 年に 279 台設置した。

葉タバコ処理で重要なのは、真空調和機と安全なタイプの樽の採用であった。両方とも単調で骨の折れる仕事の軽減、労働の節約、操作のスピードアップに役立った。レイノルズ社は 1939 年に真空調和機（バキューム・コンディショナー）を設置したが、これは大きなスチールの真空室、全部の空気を排出し、真空室内のタバコとタバコがパックされている樽まで真空にする蒸気真空ポンプからできており、調和室（スイート・ハウス）の使用を不要とし、葉タバコの処理費用を大幅に削減した。

② 全国的広告の拡大と販売政策の変更

1925－1940 年にかけて、全国的な広告が大きく拡大した。「キャメル」は、類似ライバル製品と戦うだけでなく、不況期に流行した 10 セント・シガレットや手巻きタバコ、フィリップ・モリス社のすばらしい躍進とも戦わねばならなかった。図表 4－5 に見るように、レイノルズ社と主要ライバル社の広告費は、成長を維持するためには宣伝が必要ということを明白に認めて、驚くべき額と伸び率であった。1934 年だけで、レイノルズ社の広告費は純利益の 81% に達し、さらにこの費用の約 3/4 は「キャメル」の広告であった。また図表 4－6 は、この期間中、レイノルズ社が使用した 3 社の広告エージェント別の契約期間、「キャメル」の主要コピー、特徴・効果などを、参考までに一覧にして示したものである。

他のメーカーと同様、レイノルズ社はどの広告媒体も利用したが、ラジオについても例外ではなかった。1930 年に始まった「オール・スター・ラジオ・レビュー」は、「キャメル」がスポンサーになった最初のラジオ・プログラムと思われる。「キャメル・キャラバン」がこれに続き、この番組は 1930 年代を通じて放送された。アメリカン・タバコ社の「ラッキ

R・J・レイノルズ社の経営史（1875－1963 年）

図表 4－5 タバコ製造企業ビッグ・スリーの広告費用と増減割合 （ドル）

年	R・J・レイノルズ社		年	アメリカン・タバコ社		リゲット & マイヤーズ社
	実 数	1925年基準割合		実 数	1925年基準割合	実 数
1925	10,100,027	100.0%	1925	8,785,455	100.0%	資料なし
1926	17,639,898	174.7%	1926	7,782,288	88.6%	資料なし
1927	19,473,486	192.8%	1927	12,679,580	144.3%	資料なし
1928	12,871,532	127.4%	1928	2,191,318	24.9%	資料なし
1929	9,933,700	98.4%	1929	13,710,880	156.1%	資料なし
1930	15,137,996	149.9%	1930	19,718,071	224.4%	資料なし
1931	16,057,205	159.0%	1931	23,680,009	269.5%	資料なし
1932	5,437,304	53.8%	1932	24,815,214	282.5%	資料なし
1933	14,895,600	147.5%	1933	14,620,908	155.4%	資料なし
1934	17,400,202	172.3%	1934	12,624,160	143.7%	資料なし
1935	14,471,338	143.3%	1935	10,507,642	119.6%	16,646,924
1936	14,880,224	147.3%	1936	17,638,669	200.8%	15,629,006
1937	14,961,767	148.1%	1937	10,190,235	116.0%	16,938,990
1938	15,537,824	153.8%	1938	9,805,995	111.6%	16,892,363
1939	15,363,043	152.1%	1939	9,664,381	110.0%	17,749,346

純利益に対する比率としての R・J・レイノルズ社の広告費用

年	広告費用	純利益	純利益に対する比率
1925	10,100,027	25,221,579	40.04
1926	17,639,898	26,249,403	67.20
1927	19,473,486	29,080,665	66.96
1928	12,871,532	30,172,563	42.65
1929	9,933,700	32,210,521	30.83
1930	15,137,996	34,256,665	44.18
1931	16,057,205	36,396,817	44.11
1932	5,437,304	33,674,800	16.14
1933	14,895,600	21,153,722	70.41
1934	17,400,202	21,536,894	80.79
1935	14,471,338	23,896,398	60.55
1936	14,880,224	29,253,135	50.86
1937	14,961,767	27,602,372	54.20
1938	15,537,824	23,734,306	65.46
1939	15,363,043	25,645,455	59.90
1940	14,626,000	25,548,424	57.20

（出所） Nannie M. Tilley, *op.cit.*, P. 331. 332 より作成。

図表 4－6 R・J・レイノルズ社が利用した

広告代理店	契約期間	主要コピー
エイヤー社	1925年 ～ 1931年	<p>「キャメルを求めて1マイル歩く」――→</p> <p>「喫煙のリフレッシュメントは決して終わらない」</p> <p>「世界中で一番幸せな世界、キャメルのある世界」</p> <p>「百万人の1つのシガレット」</p> <p>「それはキャメルだけである。吸うことだけが希望なら、どれでも吸えば良い。喫煙の本当の喜びを知りたいならば、最も科学的な方法により完璧なものとなり、しかも過剰処理により、自然の良さのデリカシーを失ったりスポイルされることのない香りを楽しみたいならば、キャメルは貴方のシガレットである。」</p> <p>「最近の広告の偽りとミスリードする文章を真実のライトで照らす」</p> <p>「キャメルの贅沢を否定するな」</p> <p>「パッケージをひっくり返し、裏側を読め」</p> <p>「煙草に革命を起こしたブレンド」</p> <p>「キャメルの贅沢はコスト以上」</p>
アーウィン・ワッセイ社	1931年 ～	
エステイ社	1933年 ～	<p>〈広告テーマ〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・馬鹿にされるのは面白い ・マジック ・健康な神経 ・キャメルでリフトをあげる ・世間に知らせない ・キャメルの10本を吸う ・消化のために ・シガレット最大の売上 ・たばこ耕作者：私は煙草を知り、煙草を栽培する ・キャメルは私に賛成する ・大目に見て、キャメルに火をつける ・1パックで5本余計に吸う <p>「ブンブン鳴る」――</p>

（出所） Nannie M. Tilley, *op.cit.*, PP. 330-344 より作成。

ー・ストライク」の売上高シェアが1930年に「キャメル」を超え、リゲット&マイヤーズ社の「チェスター・フィールド」も1933年に「キャメル」を抜いたが、これらの積極的な広告活動により、1936年以後「キャ

R・J・レイノルズ社の経営史（1875－1963 年）

3つの広告代理店の「キャメル」広告

特 徴	効果・その他の変化
<ul style="list-style-type: none"> ・親しみやすい広告――→ ・喫煙の楽しみを強調した戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ・プリンス・アルバートを全国銘柄に育て、キャメルの発売に成功 ・喫煙ブーム ・キャメルの販売減少を阻止できず
<ul style="list-style-type: none"> ・5万ドルコンテストの開催 ・「キャメルがやってきた」との結びつけ 	<ul style="list-style-type: none"> ・広告費用の大幅減 ・キャメル用のラッパーとして耐水性セロファンを導入
<ul style="list-style-type: none"> ・積極的な新聞キャンペーン ・日刊紙950, 週刊誌150に各誌の発行高に応じてフル・ページのオープニング・コピーとそれに続く1575行のコピー 	
――→	1936年にキャメルを首位に戻す

メル」が再びトップ・ブランドの地位を奪回した。

より信頼できる自動車の発達, より良い道路の建設, この二つが農村のタバコ店の減少, 購買慣習の変化に寄与し, 1938年以後の販売部の完全

な改革を迫り、セールスマンの労働条件がより統一的なものになった。それ以前、「キャメル」は卸売商が他のレイノルズ商品を扱う「目玉商品」であり、チューイングタバコ、パイプタバコの販売促進方法は、現金割当、直送、ポンド・キャンペーン（「キャメル」と抱き合わせによるチューイングタバコの一定ポンドの販売強制）が通例であった。これらのキャンペーンは、販売軍団に強い販売ノルマを課し、チューイングタバコ慣習が次第に低下するにつれ過剰在庫を抱える要因となった。新販売政策では、不評ブランドの現金割当ての強制を続けることの無意味さに留意し、売り物にならない商品の「過剰量」を輸送する危険性と、「セールスマンが卸売商のストックをリーズナブルな水準にまで下げて、現金商品を十分に卸売商に供給する」重要性を示した。最も重要な点は、セールスマンに人々が期待する商品を扱うことを認めたことであり、新販売政策は購買慣習の変化とともに、マーチャンダイザーの役割を基本的に変えた。1949 年 1 月 15 日の無料商品と直送の廃止は、販売部の変革をほとんど完成させ、販売軍団はレイノルズ社の欠くべからざる一部となったのである。

5. 米国シガレット・トップ企業への道（1941－1963 年）

（1）1940 年代の苦境：二つの訴訟事件とキングサイズ「キャバリエ」の失敗

レイノルズ社にとって 1940 年代の 10 年間は、苦難の連続であった。レイノルズ社は 1941 年、他の主要なタバコ会社とともに反トラスト法違反の嫌疑でアメリカ政府により訴えられ、ケンタッキーで裁判にかけられた。このことは、旧アメリカン・タバコ社のような著しい公共的な非難を経験したことのないレイノルズ社にとって、重大な問題であった。さらに、レイノルズ社と何人かの役員は有罪を宣告され、この判決は不当であると思っても、多くの取締役の困惑は消えなかった。この訴訟とほぼ同時に、レイノルズ社に対する派生的な訴訟が、弁護士事務所扇動された少数株主

からニュージャージー州で提起された。レイノルズ社はこの訴訟に勝ったが、最終判決まで6年以上の長期を要し、裁判は厄介で腹の立つものであった。この二つの訴訟事件は、熟練顧問弁護士への雇用、訴訟の準備と証言のための多くの日数、通常のビジネスからの乖離を意味した。レイノルズ社はこの不運を、キングサイズ・シガレット「キャバリエ」の発売により取り返そうとしたが、完全な失敗であった。それにより、株主訴訟に投じたのとはほぼ同じ約3,000万ドルを失った。しかし、この苦難の10年の経験が、1950年代におけるレイノルズ社の飛躍を準備したように思われる。

① ケンタッキー裁判（1941年6月2日－1946年6月10日）

俗にケンタッキー裁判 (Kentucky Trial) として知られるタバコ産業に対する二回目の反トラスト訴訟は、1911年の旧アメリカン・タバコ社に対するものから30年後の1941年6月2日、ケンタッキー州東部のレキシントンで始まった。激しい反トラスト訴訟期間中に起こった1911年訴訟とは異なり、ケンタッキー裁判は第2次大戦参戦の可能性に関心が集中していた市民の注意を引かなかったが、米国タバコ産業内部では大事件であった。裁判は20週間続き、推定100万ドルかかった。

10セント・ブランドの拡大に対する明らかに略奪的な価格対応が、1941年訴訟の核を形成した。すなわち1930年代、既存の主要タバコ会社が、短期間で市場に大きく食い込んできた安価なエコノミー・ブランドを市場から排斥するため、競売で安いタバコの値を吊り上げる行為を取ったが、これがシャーマン法違反の独占化や共謀に従事したというものである。各社は1941年のタバコ判決で有罪となり、この決定は最終的には最高裁によって支持された。しかし、今回は1911年訴訟の場合と異なり、企業に対して何らの構造的な是正措置（企業分割）も課せられなかったが、各社は罰金を支払い、各社の活動について連絡や協力を行なう能力を制限する措置に従った。

告発は8企業と33人の個人に対してなされ、その中にレイノルズ社と

6 人のトップ役員、すなわちウィリアム・N・レイノルズ（会長）、S・クレイ・ウィリアムズ（社長）、エドワード・A・ダル（販売部長）、ジョン・C・ホワイテッカー（労務部長）、ロバート・E・ラサター、ジェームズ・A・グレイ（副社長）が含まれていた。レイノルズ社と同役員は 4 つの罪、すなわち①取引制限の協力と共謀、②独占、③独占の試み、④1937 年修正のシャーマン反トラスト法違反の葉タバコ、タバコ製品の取引、流通独占の協力と共謀により有罪を宣告され、クレイ・ウィリアムズ、エドワード・ダル、ジェームズ・グレンは総額 1 億 5,000 万ドル、各 5,000 ドルで、レイノルズ社も罰金を課せられた。第 6 巡回裁判所は上告審で、1944 年 12 月 8 日にこの判決を支持し、1946 年 6 月 10 日、最高裁も判決の検討を拒否して結審となった。

② ニュージャージー裁判（1940 年 11 月 14 日－1946 年 7 月 31 日）

1940 年 11 月 14 日にもう一つの訴訟が、レイノルズ社、取締役、高級職員に対してニュージャージー州チャンスリーで提起された。このブックマン対レイノルズ社訴訟（the case of Bookman et al. v. the R. J. Reynolds Tobacco Company. 以下、ニュージャージー裁判 New Jersey Trial と呼ぶ）は、発行済株式 980 万株のうち僅か 283 株の株主、つまり 1940 年発行中の株式 1 % の 3/1,000 を代表し、残りの株主の不満を示していない 4 人の株主（アーサー・ブックマン博士、ジュディス・W・ブックマン、ルッドウィッグ・レエビイ、メリー・B・ヒーレイ）より提起された。後に原告側の公認会計士の証言によれば、彼ら 4 人は訴状で申し立てたことについての実際の知識は持っておらず、この訴訟は不満を持つ株主よりもその弁護士が起こしたものであったのである。

原告は、1912 年 8 月 23 日に 1 票の反対もなく株主が可決し、レイノルズ社の役員・従業員の動機付けとして一般には考えられていた「定款細則第 7 条」について、同社の役員を直接攻撃した。「定款細則 7 条」規定とは、レイノルズ社の株式を所有し、12 ヶ月以上雇用されている役員、従

業員は 1912 年から取締役会の判断と選択により、所有する株式に応じて、1910 年の利益のうち、一定比率以上の年間利益分配に参加することを認められるとするものである。「A」株と呼ばれたこの普通株（優先的な利益配当株）は、創業者 R・J・レイノルズが利益分配「A」株を従業員に持たせる巧みなプランにより、レイノルズ社の支配を旧アメリカン・タバコ社の株主から移転する道具として使用するためのアイデアから生まれたものであった。

原告は、①（「A」株に対する）大幅な支払い超過は、収入でないものを純利益に参入し、レイノルズ社の費用であるものを控除しなかった結果であること、②定款細則の規定では受ける資格のない人に支払いがなされたこと（より対人的な告発）、の以上 2 点を中心に裁判を展開した。これに対し被告（レイノルズ社）の顧問弁護士は、「定款細則第 7 条」の正当性を訴え、それは 1912 年に株主全員により可決され、現在の訴訟が提起されるまで 28 年以上も全ての株主が受け入れていたと主張し、検察官の告発に反駁した。

裁判は 6 年以上かかり、レイノルズ社役員、特に S・クレイ・ウィリアムズ、ジェームズ・A・グレイ、ウィリアム・N・レイノルズに過酷な注意を喚起した。また裁判は、経験を積んだ法律専門家の雇用、1912 年に遡った記録の苦勞の多い調査、表やチャート作成のための専門会社との取引契約、重い記録を抱えての多くの役職員のニュージャージーへの何回もの旅行、用済み小切手・その他の長期の探索も必要であった。1946 年の結審の時には、裁判は「ニュージャージー州法廷の歴史の中で、最も長期のものであった」と報じられ、証言だけで 50 日を要し、レイノルズ社の名声を大きく傷つけた上に、3,000 万ドル近くの現金支出を伴うものであった。

衡平裁判所副所長チャールス・M・イーガン (Vice-Chancellor Charles M. Egan) は、最高裁がケンタッキー裁判の判決の検討を拒否した僅か 7 週間

後の 1946 年 7 月 31 日に意見書を提出した。この意見書の中で C・M・イーガンは、アメリカン・タバコ社の独立した子会社としてのレイノルズ社の一時的な役割、その期間にレイノルズ社の地位が低かったことによる社員の不幸、タバコ・トラストの解体、1912 年のボーナス細則の採用、1912 年から 1940 年の無価値な原告の告発について述べた。そして彼は結論で、訴訟の背景を要約し、原告を援助した弁護士・会計事務所の目的について触れ、最後にレイノルズ社の役員・取締役の功績について、次のように述べた。「私は、慎重、誠実、すばらしい才能を持つ被告会社の取締役、役員としての個人被告は無罪であり、原告が批判した彼らの行為は、企業と株主の利益のためにのみ取られたと信ずる。」

かくしてニュージャージー裁判は、「定款細則 7 条」規定に注意を集中し、普通株「A」株の中止には関係なく終了した。しかし多くの場合、大量の「A」株が相続人かレイノルズ社にとってはマーケット価値のない株主の手に入ったことも事実で、レイノルズ社で「A」株を中止するプランが議論された。S・クレイ・ウィリアムズはこの問題にしばらく取り組み、1949 年 2 月のウィリアムズ死去後、問題はジェームズ・A・グレイの手に移り、彼は同年 5 月に「定款細則第 7 条」の段階的排除の提案を行なった。1948 年に 1,769 人の役員、従業員が総額 2,370,104 ドル支払いの利益参加に加わり、「定款細則第 7 条」の利益参加に提供される額は 1949 年には 10%、1950 年には 9%、順次下げて 1958 年には 1% の低下、それ以後の低下はなかった。この「定款細則第 7 条」排除の方法は、従業員のモラル低下を防止するためにも有効で、普通株「A」株の排除は、基本定款の修正が株主により承認された 1949 年 6 月 29 日に最終的に決定された。

③ キングサイズ・シガレット「キャバリエ」の失敗

第 2 次大戦後の物資不足、二つの訴訟事件、財政的困難にもかかわらず、レイノルズ社は 1949 年に新しいシガレットを導入した。そのアイデアは、

会社の苦境を打破するために同社会長 S・クレイ・ウィリアムズによって提案されたものである。ウィリアムズはカナダでゆっくり時間を過ごした後、旅行中に出会ったイギリス・シガレット「プレーヤー」の熱狂的ファンになってウinston&セイラムに帰ってきた。ウィリアムズは、レイノルズ社も同じタイプのシガレットを開発することを提案した。ウィリアムズは会社のトップ・エグゼキュティブであり、加えて弁護士であったが、葉タバコの品質についての知識は皆無で、真のタバコ・マンではなかった。イギリス・シガレット「プレーヤー」は、ブライト葉、フル・キュアード葉タバコ、植民地葉タバコで製造され、アメリカで製造されるシガレットより高水分で製造され、製造直後に乾燥室で熱処理された。また、植民地葉タバコの消費についても混乱した議論があったため、レイノルズ社の新しいシガレットは「マイルドな植民地タイプ」という曖昧な表現で製造・宣伝された。

新しいシガレット「キャバリエ」（騎士）という時代錯誤的な名前は、オリバー・クロムウェルの改革による避難民の流入でバージニア植民地が恐らくは貴族的に建設された後、17 世紀以後にこの地で製造された典型的なタバコのイメージを強調するために、6 代目社長ジェームズ・W・グレンが提案し、S・クレイ・ウィリアムズがバージニア大学法学部の学生だったことを記念してこの名前に同調したと云われている。最初「キャバリエ」は、1949 年 3 月 4 日に発売すると発表されたが、同時に「キャメル」と競合しないキングサイズ・シガレット（標準型シガレット 70 ミリに対し 85 ミリの長さ）での発売を決定したとの声明が追加された。

販売部の発揮したエネルギーから判断して、「キャバリエ」の成功にける熱意は非常に大きかったと推察される。恐らくレイノルズ社製品で、このような誇大宣伝とファンファーレで導入されたものはなかったであろう。1949 年 4 月の第三週には「キャバリエ（騎士）行進」（“Cavaliercades”）が始まり、「大胆な大道見世物」を使った、新しいキングサイズ・ブラン

ドの「通常の販売促進以上のやり方」での宣伝が展開された。この「キャバリエ行進」には、「17 世紀の騎士の服装をしたセールスマン、キャバリエのパッケージをシンボライズする赤と白で飾った車に乗った可愛い若い女性、ラウド・スピーカー、自動車の警笛、市長が特別のキャバリエに市の鍵を贈呈する儀式」などが組み込まれていた。この行進は、バッファロー、トナワンダー、ナイヤガラ滝、次いでボストン、サンフランシスコにも乗り込んで行き、セールスマンたちは各地でラジオのインタビューを受け、パレードについての無料の新聞記事広告を獲得し続けた。

こうした販売部の努力にもかかわらず、「キャバリエ」の売上は伸びなかった。このため 1953 年、レイノルズ社のエグゼクティブは眼前の嘆かわしい事実恐らく気が付いて、100 本入り楕円形錫缶の 79 セント（消費者には約 8 セントの節約）のキャバリエ・バーゲン・セールを認めた。しかし販売部職員は、この特別価格は販売促進の一環であり、新しい価格政策ではないことを強調した。錫缶は、消費者には 1 缶づつのみ販売され、この価格変化はシガレットの潜在的な価格戦争を意味するとの噂も否定された。結果は、シガレット・パッキングの時代遅れの錫缶使用に関心が集まっただけで、「キャバリエ」の売上増進には貢献せず、消費者の節約分 8 セントはレイノルズ社が負担した。

レイノルズ社では、早くも「キャバリエ」の販売促進は無駄であることを暗黙裡に認め、「キャバリエ」に関係する全てのことが間違っていたと考え始めていた。キングサイズ・シガレット「キャバリエ」が失敗した最大の要因は、訴求すべき顧客層が曖昧で、イギリス・ブレンドの高級志向でいくか、キングサイズの「売り」である低価格志向を強調するのか、商品イメージの一貫性を欠いていたことによると思われる。「キャバリエ」の悲惨な経歴は、レイノルズ社に約 3,000 万ドルの損失を招いたが、この不幸な経験は貴重な教訓となった。この失敗経験は、間もなくフィルターチップ・シガレットの「ウinston」に引継がれ、それは初めから驚く

べき成功を収め、レイノルズ社の目覚しい復活の原動力となった。ガリー・ムアーのラジオ・テレビのコマーシャルが「キャバリエ」売上の主因であると云われていたが、1955年2月、販売部はガリー・ムアーと「私の秘密」のコマーシャルを、「キャバリエ」から国内で一番安定して売れている「ウィンストン」に切替えた。この切替えは、「キャバリエ」が維持していた有利な消費者の関心を、さらに強く「ウィンストン」に向けることとなったのである。

（2）1950年代の躍進：フィルター・シガレット「ウィンストン」「セラム」の成功

「キャメル革命」とそれに続くバーレー・ブренд競争によって出来上がった米国シガレット市場のビッグ・スリー体制は、後発メーカーの追い上げはあったものの、第2次大戦後もしばらくは続いた。これに大きな揺さぶりをかけ、市場に新たな変化を齎したのが「フィルター革命」であった。その後の各企業の命運は、各社の擁する主要フィルター製品の動向に左右されるという状況が出現し、これに最も成功したのがレイノルズ社であった。フィルター付製品が爆発的に売れ出したのは第2次大戦後の1950年代に入ってからであり、これは、喫煙と肺癌の関係が注目されるようになって、大衆の好むシガレット・タイプが大きく変化したことによる。先ずこの点から、検討を始めよう。

① 禁煙運動の進展と多様なシガレットの登場

（a）禁煙運動の進展

シガレット喫煙に対する保健の見地からの医学的告発論文の出現は、1906年の昔にまで遡るといわれている。シガレット喫煙と肺癌の因果関係を扱った4つの専門的報告が1949年から1950年にかけて公にされたが、シガレットの販売数量が下落した1953年に至って、ようやくこの底流していた告発的反論が広く世間の注目を集めるようになった。特に同

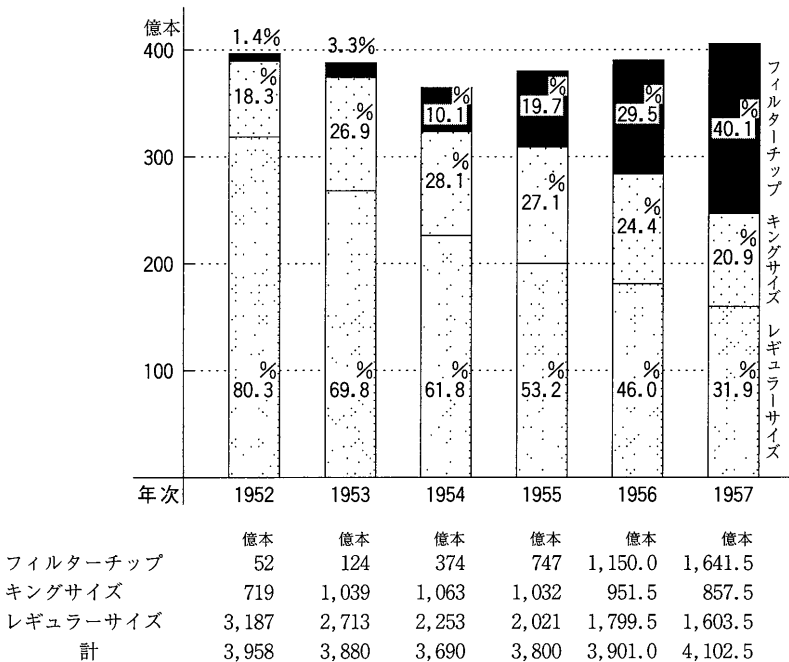
年 12 月、ワシントン大学の E・L・ウィンダー (Ernest L. Wynder) 博士らが、タバコのタールを 15 ヲ月にわたって週 3 回マウスの背中に塗布し続けて皮膚に腫瘍を発生させることに成功したと報告し (ニューヨークの癌メディカル・センターであるスローン・ケタリング研究所の協力を得たため、Sloan-Kettering Report と呼ばれる)、これにより、喫煙肺癌原因説が勢いを増した。

これに対して 1954 年 2 月、メーカー 7 社 (アメリカン・タバコ社、ベンソン・アンド・ヘッジズ社、ブラウン&ウィリアムソン社、P・ロリラード社、フィリップ・モリス社、R・J・レイノルズ社、およびユナイテッド・ステーツ・タバコ社) は、喫煙と保健問題のすべてを究明するためのタバコ産業調査委員会 (Tobacco Industries Research Committee) を組織し、これを全面的に否認した。しかし、シガレット喫煙に対する反論と告発はなお続き、1956 年 2 月に E・A・グレアム博士が、シガレット・タールを用いてマウスと同様にウサギにも皮膚癌を発生させたと報告した。また米国癌協会 (American Cancer Society) は、1952 年に E・C・ハモンド (E. Cuyler Hammond) 博士らによって約 19 万人の男性を対象とする追跡調査を開始し、1958 年に調査結果を報告した。それによると、非喫煙者を 1 とした時の喫煙者に対する肺癌の相対的危険度 (男性) は 4.6-14.9 と高く、これによって喫煙と健康の問題は一層人々の関心を呼ぶようになった。

(b) 多様なシガレットの登場と「フィルター革命」

シガレット喫煙と癌との間には因果関係があるという発表と時を同じくして、また多分にその影響を受けたのであろう、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加わった。図表 5-1 に見るように、1952 年末までは標準型シガレット (70 ミリ・サイズ) はシガレット販売総数量の 80.3% を占めていたが、1955 年になるとその割合は半分の 53.2% に落ち、また 1956 年 46%、1957 年 31.9% と年々低下していった。かかる消費者の需要に応じて、メーカーが新しいキングサイズやフィルターチップを売り出したり、また標準型をこれらのタイプに切替えたりした

図表 5—1 合衆国におけるフィルターチップとキングサイズの進出



（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. 18

ため、激しい競争が起こり、特にフィルター付製品に対する需要は一気に高まった。

この好機を真っ先にうまく捉えたのが、バーレー・ブレンドで出遅れた P・ロリロード社であった。同社は 1952 年、高濾過性ファイバー・フィルターチップを付けた「ケント」を売り出し、大成功を収めた。続いてリゲット&マイヤーズ社が 1953 年にセルロース・アセテートチップの「L&M」を出し、レイノルズ社も 1954 年に「ウィンストン」を市場投入した。翌 1955 年にはフィリップ・モリス社がフィルター製品の「マールボロ」を売り出したが、これはその後世界的なブランドに成長した。ブラウン&ウィリアムソン社もまた同 1955 年、「バイスロイ」をセルロース・アセテ

ートチップに規格変更して発売した。さらに、フィルター化の波はメンソール製品にも及び、1956年にレイノルズ社が「セイラム」を投入すると、ブラウン&ウィリアムソン社も同年すぐにメンソール・フィルター製品「クール」を売り出した。このようにして、現在の市場をリードしている世界の主要ブランドがこの期に出揃ったが、こうした製品構成の大変動は、まさに「フィルター革命」と呼ぶにふさわしく、その後の各企業の命運は、各社の擁する主要フィルター製品の動向に左右されるという状況が出現した。すなわち、「ウィンストン」「セイラム」を発売したレイノルズ社、「マールボロ」で上昇気流に乗ったフィリップ・モリス社、「ケント」の成功で息を吹き返したP・ロリード社、「バイスロイ」「クール」の発売で米国での基礎を築いたブラウン&ウィリアムソン社などに比べ、J・B・デュークのアメリカン・タバコ社の直系企業である新アメリカン・タバコ社は、この波に乗り遅れた。同社は、それまでシガレットの長さは70ミリであったのに対し、1939年に長さ85ミリのキングサイズ製品「ポール・モール」を発売して成功を収め、「キャメル」を脅かすほどに伸びていたので、強力なフィルター製品を市場投入するタイミングが遅れ、ビッグ・スリーの地位から滑り落ちていったのである。

「フィルター革命」時代の到来とともに、製品の多様化も進んだ。フィルターも、プレーン・フィルターだけではなく、メンソール・フィルター、チャコール・フィルター、二種類のフィルターを組み合わせたデュアル・フィルターなど様々に工夫されるようになった。シガレットの長さも、70ミリのレギュラーサイズ、80ミリのロングサイズ、85ミリのキングサイズ、100ミリのスパーキングサイズと多様になった。そして、一つのブランド名の下にこれらを組み合わせた各種のバリエーションが売り出されるようになったが、それほど市場で新しいブランド名を確立することは難しいことであった。

② R・J・レイノルズ社のフィルター・シガレットとトップ企業への躍進

（a）「ウィンストン」と「セイラム」の成功

レイノルズ社は、両方とも初めから大成功を収めた「ウィンストン」と「セイラム」の導入により、「キャバリエ」の失敗をすぐに取り戻すことができた。しかし、この二つの新しいフィルター・ブランドの成功が、「キャメル」への関心を無くすことにはならず、「キャメル」は1960年代初めまでベストセラー・シガレットの地位を維持した。この三つの製品の売上増大により、レイノルズ社は1958年以降、米国シガレット産業におけるマーケットシェア第1位のトップ企業へと躍進できたのである。

フィルター・シガレット「ウィンストン」：レイノルズ社は1949年、キングサイズ・シガレット「キャバリエ」を発売したが、7年後の1956年、「キャバリエ」は広告費にカートン当たり約52.9セントかけたが売上は伸びなかった。対照的に同じ1956年、「キャメル」の広告費はカートン当たり僅か2.5セントであった。また同年、「ウィンストン」はカートン当たり5.8セントの広告費で約400億本が販売されており、主なライバル製品「バイスロイ」を既に圧倒していた。ブラウン&ウィリアムソン社によるフィルター・シガレットの第1号「バイスロイ」（1940年に発売）は、1956年にカートン当たり8セントの広告費で254億本を販売しており、「ウィンストン」はフル生産が始まったこの年に、フィルター・シガレット分野で全国一となった。「ウィンストン」が最初に発売された1954年の初め、2年間の厳しい調査と需要予測の後に生産体制の整備をしていたが、ブラウン&ウィリアムソン社は「バイスロイ」の需要拡大に対応できなかった。一方、アメリカン・タバコ社はフィルター・シガレットをまだ持っておらず、「ウィンストン」は、明らかに一番都合のよいときに導入されたのである。

「ウィンストン」の成功は、計画以上の幸運によるものであった。当時の販売担当副社長エドワード・A・ダル（Edward A. Darr）は、1951年に休暇をヨーロッパで過ごし、フィルター・シガレットがスイスのマーケット

では概ね半分であることを知った。E・A・ダルは1952年11月5日にレイノルズ社の8代目社長に就任し、他の取締役の反対を押さえて、フィルター・シガレットの実験とブランド開発の準備を命じた。スローン・ケタリング癌研究所の支援を得たA・L・ワインダー博士らが、マウスの背中にタバコ・タールを塗布して皮膚癌を起こさせたと1953年12月に発表してから4ヵ月足らずのことであった。ダルが社長になるまでは、レイノルズ社ではフィルター・シガレットの開発はなかなか進まなかったが、それは恐らく「キャバリエ」の失敗で慎重になっていたためと思われる。

研究グループが、使用フィルターのタイプは採用されるブレンドに依存し、使用フィルターのタイプとブレンドは相互に作用し合うと決定したことは賢明であった。強く、辛く、香りの少ないタバコは良いシガレットにはならず、ボディのしっかりしたブレンドは「適当なフィルターを使えば幾分マイルドになる」という点で社内の意見が一致していた。またダルは、マーケットで他のシガレットより「キャメル」が一般に好まれていたため、「キャバリエ」より「キャメル」に似た味のシガレットを望んだ。かくして「ウinston」は、1954年3月11日に最初に発売され、一般売出しは7月となった。一般的にキングサイズに対する需要は停滞していたが、レイノルズ社の経営陣は、「ウinston」発売3ヵ月後の1954年10月10日、製造設備や広告への投資、包装材料・葉タバコなど、全ての必要物資の調達を命じた。

このうち、シガレットとフィルター・プラグの接合機械の調達は困難を極めた。この当時、このような作業に利用できる唯一の機械は、モリンス社のモリンス FTA（モリンス・フィルターチップ・アタッチメント）だけであったが、これはフィルターとタバコの接合が硬くなるなど、多くの欠陥を有していた。そこで、ハウニー・マチネンファブリック・コルベール社が制作したハウニー **KFZ**・フィルターチップ・シガレット・アセンブリング・マシンが調査され、1分間1,000本以上のシガレットの製造、あらゆ

るシガレット製造機械との結合，同一の長さのフィルター保証，タバコとフィルターの完全な接合，作業の容易さ，必要スペースが小さいことなど，多くのメリットが明らかになった。このため1956年2月9日の取締役会は，この機械46台を含む各種シガレット製造機の購入を決定し，需要拡大に備えたのである。

「ウィンストン」の人気は，1952年以降の癌恐怖時代の開始以後に始まった「フィルター革命」による需要拡大を大きく反映していた。癌恐怖にもかかわらず，「ウィンストン」は売れ，その広告は効果的であった。若さにアクセントをおいた最初の広告「ウィンストンの味は本物——あるべきシガレットのように」は，1954年9月6日にペンシルバニア州ピッツバーグの新聞に出たが，それはその後，配布地域をさらに全国に拡大していった。「ウィンストン」提供のテレビ・プログラムの中で有名なものは，1954年7月12日に始まった「モーニング・ショー」であったが，また既に述べたように1955年初頭，「ウィンストン」はガーリー・ムーアのテレビ・ショーのスポンサーとして「キャバリエ」に代わった。恐らくはこれら広告のために，「ウィンストン」の注文は海外の陸軍，海軍基地からもきた。「キャメル」は連続11年間，全米の全てのシガレット販売の中で第1位を占め，「ウィンストン」は1959年末に第3位を占め，アメリカン・タバコ社の「ラッキー・ストライク」を抜いた。同年，「ウィンストン」の総製造高は460億本を越え，タバコ産業の中で最高のレイノルズ社のマーケット・シェア29.6%に大きく貢献したことは疑いない。

メンソール・フィルター・シガレット「セイラム」：「キャメル」が「プリンス・アルバート」の成功後すぐ後に出たように，メンソール・フィルター・シガレット「セイラム」が「ウィンストン」の成功後に続いて発売された。「セイラム」が導入される以前，メンソール・シガレット市場は，1955年にシガレット売上高の約4%を占めるブラウン&ウィリアムソン社の「クール」（1940年代に発売）に長い間支配されていた。したがっ

て、「ウィンストン」と「セイラム」の発売には2年余りのタイムラグがあり、「セイラム」開発については取締役の中にさえ知らない者もいるほど機密事項とされた。

「新鮮な香りがする新しいキングサイズのフィルター・シガレット」というコンセプトが確立され、「セイラム」の発売は地元ウィンストン&セイラムでは1956年4月30日、フィラデルフィアやその他の北部地域では同年5月7日と決定された。「セイラム」について社内では、「キングサイズ傾向、改良フィルター、新鮮なメンソールの香りという新しい3つのアイデアが結合した製品」であり、一般に受け入れられると信じられていたが、それは正しかった。事実、「セイラム」はマーケットで最初のメンソール・フィルター・シガレットであり、当時のメーカーが直面していた「めまぐるしく変化していく需要競争への対応を示す典型的な製品」となった。

「セイラム」の販売軍団は、早くも4月終わりにはウィンストン&セイラムを飛び出し、すぐにニューイングランド、ニューヨーク、クリーブランド、東部の他の地域でセールスマン会議を開いた。各地の卸売商はすぐに注文を出し、1956年5月に製造部は、「セイラム」の製造拡大のために180人の臨時従業員を加え、3交替制をスタートさせねばならぬほどで、発売7ヵ月後に予定販売数量40億本を売り尽くした。

レイノルズ社は1959年6月29日、多数の全国紙に「セイラム」の「革命的」開発を発表した。それは多孔性ペーパーで、同社の研究部が開発し、「驚くべきシガレット専用のペーパー」といわれた。多孔性ペーパーとは、シガレット・ペーパーに無数の極小の孔をパンチしたもので、この変化は、喫煙ごとに味を柔らかかにすることを強調する「セイラム」広告の変化となって表れた。かくして「セイラム」は1961年、米国全ブランドの第5位にランクされ、その時まで導入された25のメンソール・シガレットのうち、「セイラム」だけが唯一の重要ブランドとして生き延びた。

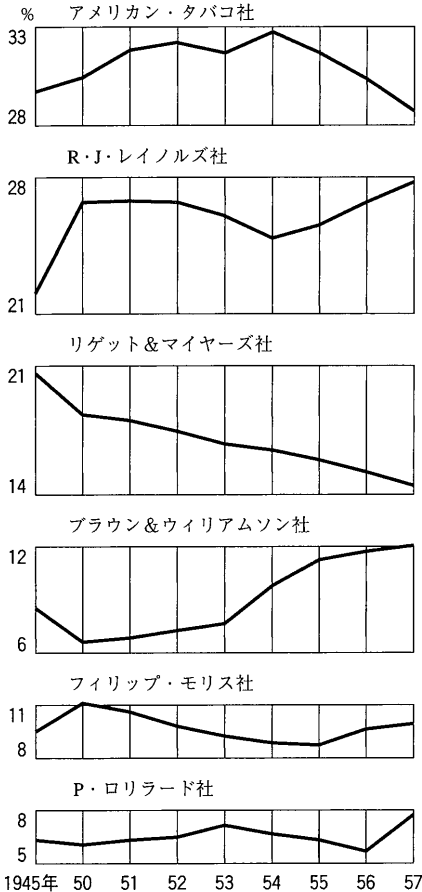
(b) 米国シガレット・トップ企業への躍進

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、1950年代前半のシガレット販売数量をブランド別に分析するとよく分かる。例えば、アメリカン・タバコ社の「ポール・モール」が1953年の販売数量で第3位にはね上がり、その結果、リゲット&マイヤーズ社の「チェスター・フィールド」が第4位に落ちたことは、キングサイズが始めてトップ・レベルに列したことを明らかにするだけでなく、過去25年間にわたる「3大ブランド」（「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。フィルターチップ・シガレットの市場がいかに増大したかは、「ウィンストン」や「バيسロイ」の販売実績からもわかる。「ウィンストン」は急速に一般に受けて、発売後2年目の1955年に販売数量で第5位となり、他方「バيسロイ」は1951年の第10位から1955年の第6位にランクを引き上げた。

このようなブランド順位の変動は、会社の地位の変動にも大きな影響を与えた。図表5-2は、主要シガレット・メーカー6社の1945-1957年におけるシェアの推移を一覧にしたものであり、また図表5-3は、主要ブランドの販売数量の前年（1956年）との増減比率を示したものである。これによって、レイノルズ社がシガレット業界における3大ブランド・メーカーの中でも、特に1955-1957年の3年連続して顕著な成績を上げたことが明らかである。このことは、1957年における同社の販売金額の報告に見られる相当多額でしかも着実な増加によってもわかる。同年の第1および第2四半期において、販売金額はそれぞれ11%および11.8%増加し、第3四半期は11.7%の増加で、これは9ヵ月間における金額が前年同期を11.5%上回ったことを示している。最終四半期における販売金額は、1956年6月末におけるフィルターチップ以外のシガレットの値上げを反映することになり、1957年のレイノルズ社の合衆国内でのシガレットの販売数量は、前年の約90億本（8.3%）増となった。

R・J・レイノルズ社の経営史（1875－1963 年）

図表 5—2 各社の市場に占めた割合

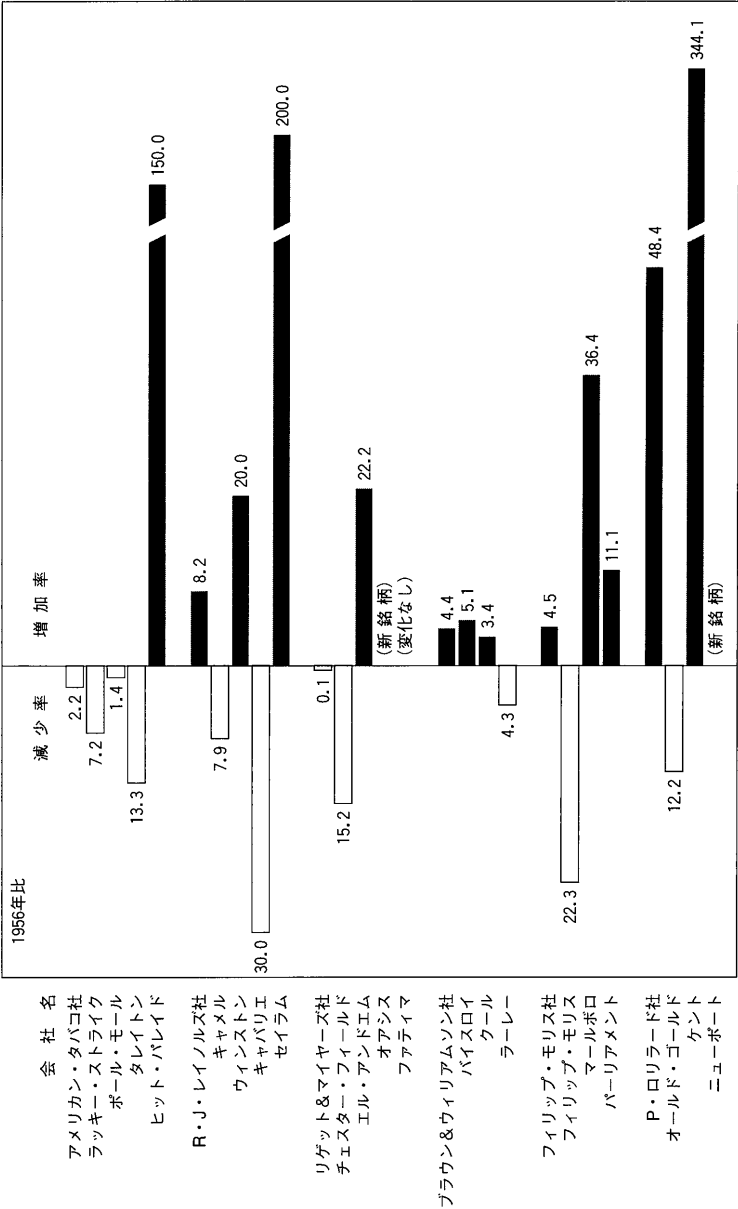


（出所） 日本専売公社，前掲書，p. 47.

レイノルズ社のシガレット販売数量の増大が，同社のフィルター・シガレット「ウィンストン」とメンソール・フィルター・シガレット「セイラム」との「二重作戦の販売戦略」の成功によることは言うまでもない。レイノルズ社は，僅か4年前の1954年にフィルターチップ市場に参加したに過ぎないにもかかわらず，フィルターチップだけで1957年における同社のシガレット販売数量の45%に達する。さらに「ウィンストン」と「セイラム」を合計した販売数量は，前年より148億本(36.3%)を上回る528億本となった。レイノルズ社の主力ブランドである「キャメル」の販売数量は，レギュラーサイズの全般的な下降傾向と軌を同じく

して，1956年より55億本(7.9%)下回ったけれども，依然として合衆国でも最も売行きの良いシガレットである（図表5—3を参照）。これら3つのブランドの好調な売上に支えられて，レイノルズ社は1958年にアメリカン・タバコ社の国内シェアを抜いて米国シガレット・トップ企業へと躍進し，1982年にフィリップ・モリス社に抜かれるまで，その地位を20年以

図表 5—3 主要ブランドの増減比率，1956年比



(出所) 日本専売公社，前掲書，p. 49.

上にわたって維持したのである。

6. 結 語

以上、我々はこれまで、R・J・レイノルズ社の 1875－1963 年における歴史的発展過程を 4 つの時期、すなわち①創立期（チューイング・タバコ時代）：1875－1899 年、②タバコ・トラストの管理期（チューイング&パイプタバコ時代）：1899－1911 年、③シガレット企業の確立期：1912－1940 年、④米国シガレット・トップ企業への発展期：1941－1963 年に分けて検討してきた。以下に、各期の概要を要約しておこう。

① 創立期（チューイング・タバコ時代）：1875－1899 年

創立者 R・J・レイノルズの力強く素晴らしい才能は、レイノルズ社のその後の発展に大きな影響を与えた。彼は 24 歳になった 1875 年、ノースカロライナ州のウィンストンで小さなタバコ工場を建設した。彼のチューイング・タバコ事業は、初期の 20 年間に非常に発展したので、この期間に絶えず工場を拡大し、卸売商を通じて販売を管理し、家族やボルティモアのタバコ卸売商から少額の資金を調達した。

1888 年には小規模な製造単位であったレイノルズ社が、1890 年代の 10 年間に 1 社だけではないにしても、プラグ・チューイング・タバコの南部の傑出したメーカーになった。この変質に影響した無数の要因のうち、最も重要なものは輸送の改善であった。R・J・レイノルズは、ウィンストンをノフォーク&ウェスタン鉄道と繋げ、リッチモンド&ダンビル鉄道システムの支配から解放するのに積極的な役割を果たし、これによってレイノルズ社だけでなく、ウィンストンのタバコ製造関係者全体が発展することになった。より広範な輸送施設の発展に続く新しい販売機会を得て、R・J・レイノルズは工場をさらに拡張し、広告や販売部門を拡充し、改良機械を採用し、製造プロセスをドラスティックに変化させ、1892 年から 1898 年の間に製造を実質 400% 増加させた。

② タバコ・トラストの管理期（チューイング&パイプタバコ時代）：1899－1911 年

1899 年から 1911 年は、レイノルズ社と多くのチューイング・タバコ・メーカーにとって、タバコ産業の支配を狙うアメリカン・タバコ社の計画に直面した特別な期間であった。それは、チューイング・タバコ・メーカーとしての存続を断念するか、1898 年創立のコンチネンタル・タバコ社と合併するか、どちらかの選択を意味した。アメリカン・タバコ社は初めからコンチネンタル社を完全に支配し、実際には持株会社であった。その両方の会社の社長をしていたのが J・B・デュークであり、R・J・レイノルズはビジネスの絶えざる拡大と追加資金の不足を彼に求めた。その結果、レイノルズ社は 1899 年にコンチネンタル社の子会社となり、バージニア & カロライナ地域のプラグ・チューイング・タバコ産業合併のエージェントを勤め、この地区の多数のタバコ工場を獲得した。この期間のレイノルズ社の活動は、アメリカおよびヨーロッパのタバコ事業を支配する男からの監督を受けていたが、R・J・レイノルズは企業の独立性維持に対しても常に準備を怠らなかった。

レイノルズ社は、1899 年のタバコ・トラストとの完全な合意の下に活動を開始し、少数の余り売れないパイプタバコ・ブランドを除いて、プラグ・チューイング・タバコに事業を制限されていた。年月が経過し、R・J・レイノルズがチューイングに比べてパイプタバコの人気の上昇に関心を持つようになるにつれて、全国的規模でパイプタバコの製造・販売を拡張することを決意した。1907 年のパイプタバコ「プリンス・アルバート」の発売とその後の成功は、レイノルズ社の歴史のターニング・ポイントとして見るができるが、それは奇しくも、アメリカン・タバコ社に対する反トラスト訴訟が開始された年でもあった。いずれにしてもレイノルズ社は、タバコ・トラストの管理下にあった 1899 年から 1911 年の間に利益をあげ、この財務的成果を基盤にさらに事業を拡大していったことは間違

いない。

③ シガレット企業の確立期：1912－1940 年

タバコ・トラストが1911年に解体され、アメリカン・タバコ社、リゲット&マイヤーズ社、P・ロリラード社、R・J・レイノルズ社の後継4社が再発足したが、アメリカ国内のタバコ市場で激しい競争が展開され、事態は大きく動き出した。J・B・デュークの仇敵 R・J・レイノルズは、トラスト解体の命令が出たとき「見ておれ！ 今度は俺がデュークを痛い目に合せてやる」と言ったと伝えられているが、事実、大きな市場構造の変化を齎す一石を投じたのは、最も弱小の後継企業であったレイノルズ社であった。レイノルズ社は、資本的にトラストの支配下に置かれた後もトラストの介入を極力退け、経営の自主性を保つことに腐心してきた。ただし同社は、依然としてチューイング・タバコとパイプタバコのメーカーに止まっており、シガレット製造はしておらず、またトラスト解体命令によってもシガレット事業の配分はなかった。だが今や、トラストのくび木から解放されたのであり、急成長のシガレット事業への進出も可能となった。こうして1913年、初のアмерикан・ブレンド・シガレット「キャメル」が発売されて爆発的な売行きを示し、後に「キャメル革命」と称されて強い関心を集め、ライバル会社もこれに対抗するブランドを次々に開発・投入していった。

レイノルズ社は、1912－1924年には華々しい「キャメル」の売上増加により、殺到する注文に対応する製造増加に重点を置いてシガレット企業の基盤を確立したが、1925年から1940年にかけて、同社はビジネスの他の側面に努力を集中していった。1924年初め、R・J・レイノルズ（1918年に死去）の弟ウィリアム・N・レイノルズは社長の地位をボーマン・グレイ・シニアに譲り、新設の取締役会長に就任した。これにより、レイノルズ社は創立者の支配から個人的な色彩の少ない企業へと移っていったので、個人支配の領域に多くの変化が続いて起こった。同社の関心が、シ

ガレット用の耐湿性セロファン・ラッパーの開発、シガレット製造および葉タバコ処理の近代化のための各種機械の採用、フォイルの自社製造やシガレット・ペーパーのアメリカ供給元の確立、全国広告の展開などに置かれ、また1937年以降の販売部の改革により、セールスマンの労働条件はより統一的なものとなった。これらにより、レイノルズ社はより近代企業としての発展を遂げたのである。

④ 米国シガレット・トップ企業への発展期：1941－1963年

レイノルズ社は1941年、他の主要なタバコ会社とともに反トラスト法違反の嫌疑でアメリカ政府により訴えられ、ケンタッキーで裁判にかけられた。このことは、旧アメリカン・タバコ社のような著しい公共的な非難を経験したことのないレイノルズ社にとって、重大な問題であった。さらに、レイノルズ社と何人かの役員は有罪を宣告され、この判決は不当であると思っても、多くの取締役の困惑は消えなかった。この訴訟とほぼ同時に、レイノルズ社に対する派生的な訴訟が、弁護士事務所に扇動された少数株主からニュージャージー州で提起された。レイノルズ社はこの訴訟に勝ったが、最終判決まで6年以上の長期を要し、裁判は厄介で腹の立つものであった。この二つの訴訟事件は、熟練顧問弁護士の雇用、訴訟の準備と証言のための多くの日数、通常のビジネスからの乖離を意味した。レイノルズ社はこの不運を、キングサイズ・シガレット「キャバリエ」の発売により取り返そうとしたが、完全な失敗であった。それにより、株主訴訟に投じたのとはほぼ同額の約3,000万ドルを失った。しかし、この苦難の1940年代の経験が、1950年代におけるレイノルズ社の復活と躍進の原動力になったように思われる。

シガレット喫煙と癌との間には因果関係があるとする1953年末のスローン・ケタリング・レポートの発表以後、シガレット消費数量は初の上昇傾向を経験した。この癌恐怖時代の影響を反映して、1952年末ではレギュラーサイズ・シガレットは、シガレット販売総数量の約4/5に及んでい

たが、1955 年になるとその割合は半分に落ち、代わって、キングサイズや特にフィルターチップ・シガレットの消費に拍車加わり、「フィルター革命」が起こった。レイノルズ社は、こうした時代の趨勢を素早く読み取り、1954 年と 1956 年に相次いでフィルター・シガレット「ウィンストン」とメンソール・フィルター・シガレット「セイラム」を発売したが、この両者は初めから大成功を収め、「キャバリエ」の失敗をすぐに取り返した。しかも、この二つのフィルター・ブランドによる「二重作戦の販売戦略」の成功が、同社の主力ブランド「キャメル」への関心を無くすことにはならず、「キャメル」は 1960 年代初めまでベストセラー・シガレットの地位を維持した。レイノルズ社は、この三つのブランド売上の伸びにより、1958 年にアメリカン・タバコ社の国内シェアを抜いて米国シガレット・トップ企業へと躍進し、1982 年にフィリップ・モリス社に抜かれるまで、その地位を 20 年以上にわたって維持したのである。

既述の如く、R・J・レイノルズ社は 1875 年に設立以後、個人経営であった会社を 1888 年 1 月 2 日に R・J・レイノルズ社 (R. J. Reynolds and Company) として知られる共同経営 (partnership) に改組し、翌 1890 年 2 月 14 日にノースカロライナ州より免許を受けて初めて法人組織 (R. J. Reynolds Tobacco Company) とした。ノースカロライナ州のレイノルズ社が 1899 年 4 月 4 日にアメリカン・タバコ社の子会社となった時、レイノルズ社はニュージャージー州の免許を受けたが、この免許状はその後現在まで続いている。レイノルズ社は旧アメリカン・タバコ社の解体以後、自立して独自の活動を再開したので、一般にレイノルズ社の創立年月日は 1912 年 1 月 1 日とされている。

図表 6-1 は、1912-1960 年におけるレイノルズ社と他タバコ企業の投下資本と利益、および投下資本利益率の推移を示したものであり、図表 6-2 は投下資本の推移、図表 6-3 は投下資本利益率の推移をグラフ化し

たものである（それ以前のレイノルズ社の投下資本と利益については、図表 2－9（1890－1898 年）、図表 3－3（1900－1908 年）を参照）。図表 6－2 によって、レイノルズ社の投下資本（総資産）が 1940 年代半ば以後、アメリカン・タバコ社を徐々に凌いでトップ企業へと発展している様子が明らかである。また図表 6－3 によって、レイノルズ社の投下資本利益率は、「キャメル革命」によって他 4 社のそれを大きく上回り、その傾向は 1920 年代を通じて堅持され、大恐慌期には共に投下資本利益率が大きく減退したが、ニューディール期にはレイノルズ社の優勢が回復、1940 年代の二つの訴訟事件と「キャバリエ」の失敗で悪化、1954 年以降の「フィルター革命」により「ウィンストン」「セイラム」の成功で再び優勢にあることが明らかである。レイノルズ社は、この高い投下資本利益率による強固な財務的基盤によって、米国シガレット・トップ企業の地位を、その後長く維持できたと言えるであろう。

図表6-1 投下資本と利益：R・J・レイノルズ社対他タバコ企業 1912-1960年
(各年における営業権と偶発危険準備金を除く)

投下資本					R. J. Reynolds Tobacco Company				
年	American	Liggett & Myers	P. Lorillard	Philip Morris (100 万ドル)	投下資本 (4 社合計) (100 万ドル)	利 益 (4 社合計)	投下資本 (100 万ドル)	利 益 (100 万ドル)	投下資本 利益率 (%)
1912	90.3	31.1	28.1	Not available	149.5	30.2	20.20	12.7	2.9
1913	84.0	36.3	30.2	Not available	150.5	28.4	18.87	14.7	2.9
1914	80.6	38.1	31.7	Not available	150.4	23.5	15.63	16.7	2.9
1915	77.4	36.7	31.8	Not available	145.9	24.8	17.00	19.1	4.7
1916	77.0	38.8	31.0	Not available	146.8	26.7	18.19	22.5	8.0
1917	78.0	39.2	32.1	Not available	149.3	29.6	19.83	28.0	10.3
1918	80.1	48.9	34.5	Not available	163.5	34.2	20.92	42.6	7.0
1919	118.4	71.8	42.6	Not available	232.8	33.5	14.39	56.8	11.3
1920	122.2	72.7	43.7	Not available	238.6	35.4	14.84	90.0	11.6
1921	126.7	85.9	52.0	Not available	264.6	40.4	15.27	95.8	17.2
1922	126.0	70.6	53.8	Not available	250.4	40.0	15.97	90.7	20.5
1923	117.6	75.4	55.8	Not available	248.8	35.6	14.31	103.5	23.0
1924	120.4	79.7	55.8	Not available	255.9	41.0	16.02	115.7	23.8
1925	125.8	94.2	53.3	1.3	274.6	46.3	16.86	128.4	25.2
1926	128.6	110.9	56.3	1.5	297.3	47.5	15.98	117.9	26.2
1927	132.2	118.2	56.6	1.8	308.8	48.3	15.64	130.2	29.1
1928	136.7	125.7	73.7	3.9	340.0	50.4	14.82	142.6	30.2
1929	143.0	130.1	73.0	4.3	350.4	57.6	16.44	146.7	32.2
1930	197.8	137.4	83.8	4.3	423.3	75.0	17.72	153.4	34.3
1931	208.8	157.9	85.3	4.5	456.5	78.2	17.13	157.6	36.4
1932	224.5	163.9	74.4	4.5	467.3	74.3	15.90	164.6	33.7
1933	236.2	170.5	70.4	4.5	481.6	39.7	8.24	174.1	21.2

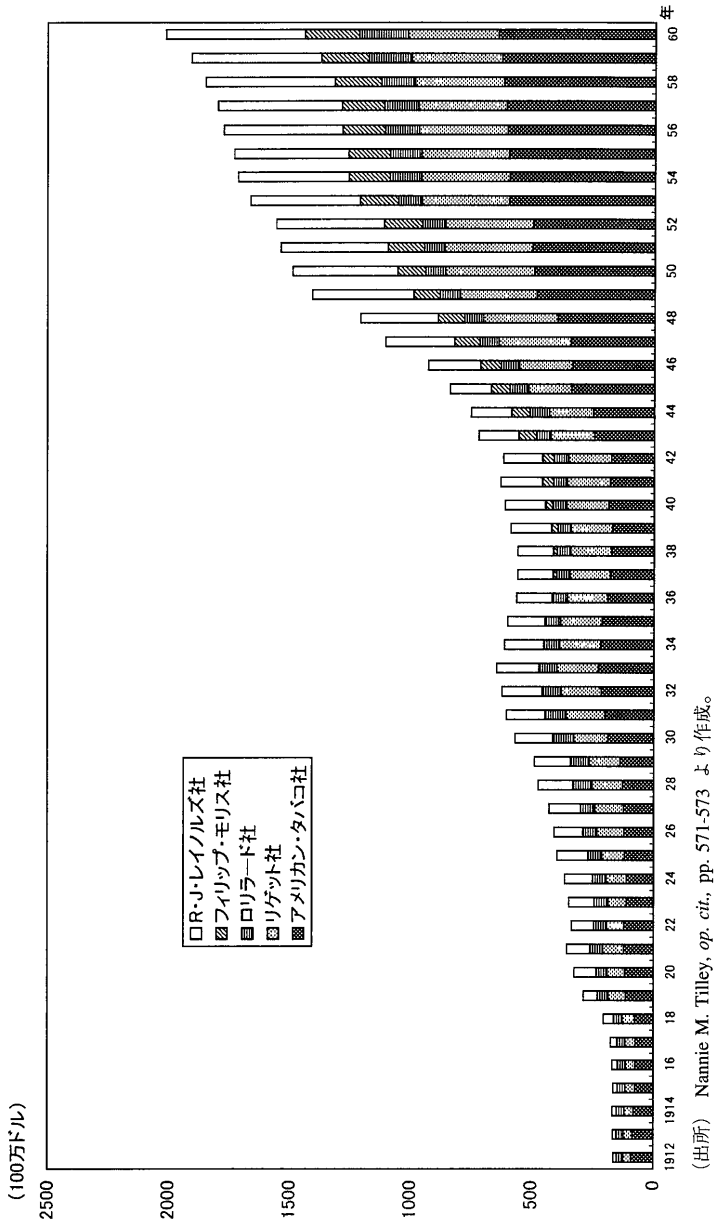
R・J・レイノルズ社の経営史 (1875-1963 年)

1934	226.8	170.1	61.0	4.6	462.5	50.9	11.01	160.2	21.5	13.42
1935	221.3	173.2	57.5	5.7	457.7	49.7	10.86	152.4	23.9	15.68
1936	199.9	165.1	56.4	7.6	429.0	54.3	12.66	144.8	29.3	20.23
1937	190.6	165.8	54.8	13.9	425.1	58.5	13.76	145.2	28.2	19.42
1938	187.5	166.7	54.2	16.4	424.8	59.7	14.05	145.2	23.7	16.32
1939	182.6	170.0	54.9	26.6	434.1	61.5	14.17	166.8	26.0	15.59
1940	200.6	173.4	55.2	29.4	458.6	63.5	13.85	168.4	25.9	15.38
1941	195.6	176.5	56.2	46.6	474.9	56.3	11.86	170.3	23.6	13.86
1942	190.9	177.1	56.7	49.3	474.0	55.0	11.60	163.1	20.2	12.39
1943	263.8	178.0	57.6	74.0	573.4	55.0	9.59	164.6	19.1	11.60
1944	268.2	181.6	78.5	74.9	603.2	52.7	8.74	166.6	18.7	11.22
1945	359.4	175.5	77.7	76.6	689.2	54.7	7.94	168.4	20.6	12.23
1946	355.3	218.0	78.0	80.8	732.1	69.2	9.45	217.4	29.6	13.62
1947	362.9	297.3	78.6	102.1	840.9	81.5	9.69	284.6	35.2	12.37
1948	419.4	304.6	79.8	102.8	906.6	106.7	11.77	323.7	39.3	12.14
1949	505.4	316.8	80.8	108.7	1011.7	113.5	11.22	420.2	45.4	10.80
1950	516.7	364.8	82.4	115.7	1079.6	110.1	10.20	433.1	45.1	10.41
1951	523.0	360.0	83.7	152.1	1118.8	90.29	8.06	445.7	36.8	8.26
1952	521.3	360.7	97.5	156.1	1135.6	3.010	8.19	450.1	36.5	8.11
1953	620.6	361.1	98.2	158.4	1238.3	6.310	8.58	454.4	39.1	8.60
1954	621.6	363.1	129.8	168.3	1282.8	4.011	8.11	460.9	49.5	10.74
1955	622.7	362.3	130.0	169.7	1284.7	6.311	9.05	472.8	57.5	12.16
1956	629.9	366.1	140.5	175.4	1311.9	6.413	8.87	490.2	66.9	13.65
1957	633.1	365.9	139.1	176.8	1314.9	6.415	10.37	511.8	71.1	13.89
1958	644.1	367.4	141.6	190.2	1343.3	3.815	11.45	533.1	83.8	15.72
1959	653.3	372.2	178.4	194.5	1398.4	5.215	11.10	537.2	97.0	18.06
1960	666.1	371.5	189.3	239.1	1466.0	6.4	10.67	575.6	113.8	19.77

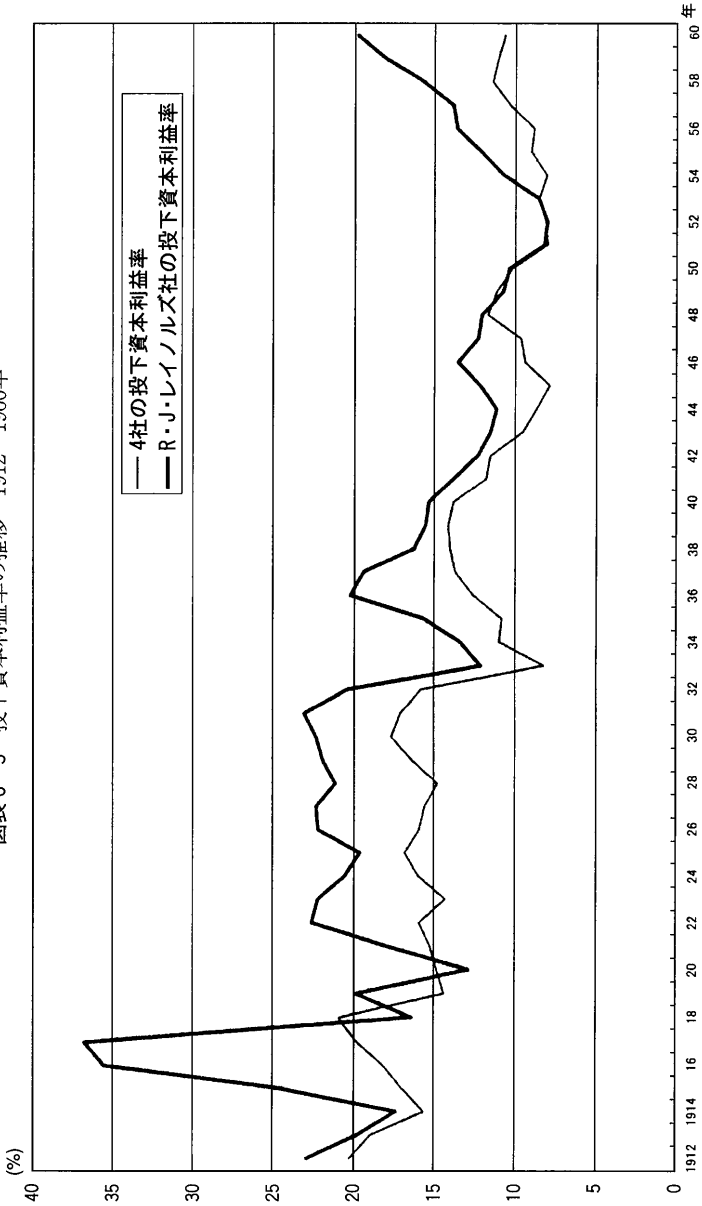
(出所) Nannie M. Tilley, *op.cit.*, PP. 571-573.

R・J・レイノルズ社の経営史（1875—1963 年）

図表 6—2 投下資本の推移：R・J・レイノルズ社対他タバコ企業 1912—1960年



図表 6—3 投下資本利益率の推移 1912—1960 年



（出所） Nannie M. Tilley, *op. cit.*, pp. 571-573 より作成。

参 考 文 献

- Nannie May Tilley, *The R. J. Reynolds Tobacco Company*, The University of North Carolina Press, 1985.
- 長谷正視訳『R・J・レイノルズたばこ社史』（財）たばこ総合研究センター、1992 年。
- Nannie May Tilley, *The Bright-Tobacco Industry, 1860-1929*. The University of North Carolina Press, 1948.
- U. S. Bureau of Corporations, *Report of the Commissioner of Corporations on the Tobacco Industry*, 8-10, Government Printing Office, 1909-1915.
- Irwin L. Kellner, *The American Cigarette Industry-A Re-Examination*, PH. D. dissertation, 1973, 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。
- 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。
- 『外国会社年鑑』2002 年版, 2004 年版, 日本経済新聞社, 2001, 2003 年。
- William H. Nicholls, *Price Policies in the Cigarette Industry-A Study of "Concerted Action and Its Social Control, 1911-50*, Vanderbilt University Press, 1951.
- 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。
- 上野堅實著『タバコの歴史』大修館書店, 1998 年。
- 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。
- Walter Adams & James W. Brock ed., *The Structure of American Industry*, 10th ed., Prentice Hall, Inc., 2001.
- 金田重喜監訳『現代アメリカ産業論』第 10 版 創風社, 2002 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 761c1104, 1976 年。
- Ernest L. Wynder, Evarts A. Graham, Adele L. Croninger, "Experimental Production of Carcinoma with cigarette tar." *Cancer Research* 13, December 1953.
- 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, De-

cember 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, Government Printing Office, 1979.