

# 米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

山 口 一 臣

1. 序
2. 米国ビール産業に対する政府規制の変遷
  - 独占規制
    - (a) 反合併訴訟の経緯
    - (b) 価格差別と非競争的な価格設定
  - 環境規制
    - (a) 飲酒運転・広告規制と消費税の引き上げ
    - (b) ビン条例
3. 米国ビール産業に対する輸入ビールとマイクロブリュワリーの影響
  - 輸入ビールの概観
    - 国内のブリュー・パブ，マイクロブリュワリー，地域スペシヤルティ・ブリューワーの概観
      - (a) マイクロブリュワリーの先駆的事例
      - (b) マイクロブリュワリーの定義とその発展要因
      - (c) 巨大ビール会社の対応とマイクロブリュワリーの衰退要因
4. 米国巨大ビール会社のシェア変動とその要因
  - 米国巨大ビール会社 13 社の 1950 - 2002 年におけるシェアと順位の変動
  - 新製品開発とブランド増殖
  - 価格戦略と広告
    - (a) 主要ビール会社の価格設定，品質，イメージ戦略

(b) 主要ビール会社と主要ブランドの広告支出

5. 結語

1. 序

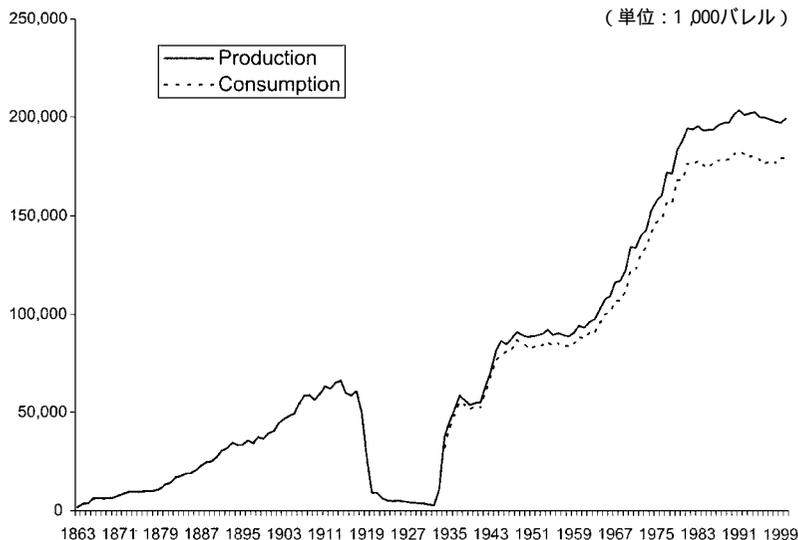
米国ビール産業については、筆者は既に、『ウィスコンシンのビール産業 全国的ビール寡占の成立とその要因』（成城大学『経済研究』第125号、1994年7月）と『禁酒運動対ビール醸造業者、1919 - 1933年：パブスト・ブリューイング社の事例を中心として』（成城大学『経済研究』第127号、1995年1月）の2本の論文を発表し、このうち後者については若干修正して、拙著『アメリカ食品製造業発展史 独占規制と環境規制の展開』（千倉書房、2003年3月）の第6章に「ビール醸造業と禁酒運動の攻防（1910 - 1930年代） パブスト・ブリューイング社の事例」として掲載した。

合衆国のビール需要は、図表1に見るように、1948年には1947年に記録された8,720万バレルという販売から少しずつ低下し始め、1947年の販売量は1959年まで追い越されることはなかった。1960年代と1970年代に、総需要は年平均3%を超える割合で増加し始めた。ビール需要曲線の右側への移行は、合衆国における若い世代の増加（第二次大戦後のベビー・ブームの結果）、人口の多い州での飲酒年齢の低下、そして女性の間でのビールの受容が高まった結果によるものであった。1980年代初頭にビールの市場需要の伸びが再び止まったが、その要因として、青年層（18歳から34歳までの年齢）が減少したこと、健康の追及とアルコールの弊害、特に酒酔い運転についての関心が高まったことを指摘できる。いくつかの州での使い捨て自由な（非再生）容器の使用を禁ずる法律も、消費を減少させたかもしれない。その後、1998年から2008年までの21歳から24歳までの人口層が増加すると伝えられている。この層は合衆国の人口の8%にしかならないが、全ビール製品の約14%を消費するので、その結果、

## 米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

図表 1 米国ビールの総生産量と総消費量（1863 - 2000年）

（単位：1,000バレル）



（出所） Victor J. Tremblay & Carol Horton Tremblay, *The U. S. Brewing Industry, Data and Economic Analysis*, The MIT Press, 2005. p. 9.

総需要はゆっくりと上昇するであろうと期待されている。

本稿は、米国ビール産業の1950 - 2002年における発展過程を、主として、同産業に対する政府規制の変遷、輸入ビールとマイクロブリュワリーの影響、米国巨大ビール会社のシェア変動とその要因などとの関連で、概観することを課題としている。同時にそれは、これ以後に予定している、パブスト社とシュリッツ社の敗退過程、クアーズ社とミラー社の企業存続戦略、勝者アンホイザー・ブッシュ社の軌跡と成功要因などの事例研究の総論をなすものである。

## 2. 米国ビール産業に対する政府規制の変遷

筆者は拙著『アメリカ食品製造業発展史 独占規制と環境規制の展開』において、アメリカ食品製造業における政府規制が、かつての反ト

ラスト訴訟による独占規制から、食品の安全性や品質、消費者に対する事業情報公開とFTC（連邦取引委員会）による広告規制、環境規制をめぐる環境保護団体との攻防に重点が移行しつつあることを、9つの個別事例の分析によって明らかにした。このことを米国ビール産業について、以下、独占規制については合併と価格差別、環境規制については飲酒運転、広告規制、ビン条例を中心に検討しておこう。

## 独占規制

### (a) 反合併訴訟の経緯

一産業の寡占化を一般的に説明するのが、同産業内における諸企業間の合併・買収行動である。1950年から1983年までの期間に、米国ビール産業は約170の水平合併を経験し、図表2は、そのうち1957-1989年における14の重要な合併と反トラスト訴訟を一覧にして示したものである。しかし競合するビール会社間の企業結合は、最大会社による集中の増加を説明するものではない。そのことは、上位企業の合併の記録を2・3概観すれば有益なことが判明するであろう。

ビール産業内での反トラスト局による最初の反合併行動が、1958年に当産業のリーダー企業であったアンホイザー・ブッシュ社に対してとられた。アンホイザー・ブッシュ社はアメリカン・ブリュイング社のマイアミ醸造所を買収したが、政府は、この合併が独立した醸造会社としてのアメリカン・ブリュイング社を排除してしまい、フロリダにおけるアンホイザー・ブッシュ社との競合関係を終わらせるだろうと指摘した。最終判決は、アンホイザー・ブッシュ社がこの醸造所を売却し、5年間裁判所の同意なく他のどの醸造所の買収も控えるように要求した。その結果、アンホイザー・ブッシュ社は競合会社の買収を放棄し、代わりにフロリダや他の地に大規模で効率的な工場を建設する外延的計画を開始した。アンホイザー・ブッシュ社が内的成長政策から逸脱したのは、同社が1980年にシ

米国ビール産業の概観 ( 1950 - 2002 年 )

図表 2 米国ビール産業における合併と反トラスト訴訟

	Buyer	Seller	References and outcomes
1957	Lucky (General)	Fisher	<i>U.S. v. Lucky Lager</i> (1958); <i>CCH Trade Cases</i> , para. 69160; Elzinga 1969. Lucky was ordered to divest of Fisher.
1958	Anheuser- Busch	American	<i>U.S. v. Anheuser-Busch</i> (1960); <i>CCH Trade Cases</i> , para. 69,599; Elzinga 1982. Anheuser-Busch was ordered to divest of American and refrain for 5 years from buying another brewery without court approval.
1958	Pabst	Blatz	<i>U.S. v. Pabst</i> (1964) 233 F. Supp. 475 and (1966) 384 U.S. 546; Elzinga 1982. Pabst was ordered to divest of Blatz.
1961	Schlitz	Burgermeister	<i>U.S. v. Jos. Schlitz</i> (1966) 385 U.S. 37 (1966); Elzinga 1982. Schlitz was ordered to divest of Burgermeister.
1964	Schlitz	General	<i>Fortune</i> , October 1964. Dept. of Justice objected to and stopped Schlitz purchase of a 39% share of John Labatt Ltd, which owns a large interest in Lucky.
1965	Falstaff	Narragansett	<i>U.S. v. Falstaff</i> (1973) 410 U.S. 526; Waldman 1986. Supreme Court ruled that the merger was legal.
1965	Rheingold	Ruppert	<i>Wall Street Journal</i> , June 5, 1968. Department of Justice dropped suit because of changing market conditions. Merger approved.
1965	Pittsburgh	Duquesne	<i>U.S. v. Pittsburgh</i> (1966); <i>CCH Trade Cases</i> , para. 71,751. Merger dropped after Dept. of Justice challenge.
1972	Heileman	Associated	<i>U.S. v. Heileman</i> (1972); <i>CCH Trade Cases</i> , para. 74,080; <i>Wall Street Journal</i> , June 14, 1973. Merger approved but Heileman ordered to divest of several brands with at least 400,000 barrels of production in 1972.
1978	Pabst	Carling	<i>Advertising Age</i> , July 3 and September 18, 1978; Elzinga 1982. Merger dropped after Dept. of Justice challenge.
1982	Heileman	Pabst	Elzinga 1986. Merger dropped after Dept. of Justice challenge.
1982	Heileman	Schlitz	Elzinga 1986. Merger dropped after Dept. of Justice challenge.
1982	Stroh	Schlitz	Elzinga 1986. Approved merger but only after Stroh agreed to sell Schlitz Tampa plant to Pabst in exchange for Pabst St. Paul plant.
1989	Coors	Stroh	<i>Wall Street Journal</i> , September 26, 1989. Merger dropped over concern with possible Dept. of Justice challenge.

( 出所 ) V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 241.

ユリッツ社のニューヨークにある醸造工場ボールドウィンズヴィルを獲得したときである。

業界第7位の醸造会社ストロー社は1980年にF. M. シェーファー社を買収したが、この買収は順位には重要な影響を及ぼさなかった。しかし1982年にストロー社が、販売が錐もみ状態のように落ち込んでいた当時第4位のシュリッツ社を買収したとき、この獲得はストロー社を業界第3位の地位に押し上げた。反トラスト局はこの合併に同意する際に、南東部にある醸造所がストロー社から取り上げられることを要求した。ストロー社は、同社のタンパ工場とパブスト社によって所有されていたミネソタ州セント・ポールの醸造所を交換することでそれに従った。

ミラー社は、非常に特異な合併の歴史を持っている。ミラー社は1966年にテキサス州とカリフォルニア州で醸造工場を獲得したが、1987年にウィスコンシン州の小規模な家族経営のレイネンクーガル社を獲得するまで、どの醸造所も買収してこなかった。そのミラー社自体が1970年に、タバコ会社フィリップ・モリス社によるコングロマリットの買収の対象となった。この合併を契機に設立されたPMミラー社は、ライトビール「ミラー・ライト」の大ヒットにより1980年には国内ビール・シェアの21.5%を占め、同社はアンホイザー・ブッシュ社に次いで第2位にまで躍進したことでよく知られている。

以上のように、過去30年間における米国ビール産業の集中拡大の多くは、アンホイザー・ブッシュ社、ストロー社、ミラー社などの成長によるものであり、それらの会社の拡大は内部的なものであった。実際、初期の反合併法の強化は、主要醸造会社が内部的成長に重きを置くことになる部分的要因ともなり、後に合併は大部分、反トラスト当局による挑戦を受けるものとはならなくなった。反トラスト当局は既に1970年代半ばまでに、彼らがかつてなら攻撃していたであろう合併が、たとえそれがかなりの規模の排他的販売者になることを意味しているとしても、もはや挑戦するに

値しないということを認めていた。ビール醸造業における集中への傾向は、たとえすべての合併が禁止されていたとしても生じていたのであり、その結果、産業の構造的変動を説明するために合併以外の要因に目が向けられねばならない。

(b) 価格差別と非競争的な価格設定

FTC（連邦取引委員会）は1955年に、アンホイザー・ブッシュ社を不法な価格差別で告訴した。アンホイザー・ブッシュ社は、セントルイス地域のすべての購買者に対し同社のプレミアム・ブランドの価格を下げたが、他の地域ではどこでも価格を下げることはなかった。FTCはこれが価格差別であり、その結果はセントルイスの地域的競合会社からアンホイザー・ブッシュ社へと販路を転換させ、競争を損なうことになるだろうと主張した。

FTCの告訴以前、「バドワイザー」はセントルイスにおいてケース当たり2.93ドルで売られていた。競争相手は地域的醸造会社3社で、それらの会社はケース当たり2.35ドルでビールを売っていた。2回の連続的値下げで、アンホイザー・ブッシュ社は「バドワイザー」の価格をケース当たり2.35ドルに下げた。アンホイザー・ブッシュ社は競争相手の低価格に対抗するに過ぎないと主張したが、FTCは、同社のプレミアム・ビールは地域的・大衆価格のビールよりも高く価格設定されるべきであるとして対立した。控訴裁判所での判決は、アンホイザー・ブッシュ社が他の地域からの収入でセントルイス市場を補助していないこと、セントルイスでのアンホイザー・ブッシュ社の競争相手のいずれも、アンホイザー・ブッシュ社の値下げに対抗して価格を切り下げることが「迫られている」ように感じていないことを指摘した。唯一の結果は、セントルイスのビール消費者が安く「バドワイザー」を買うことができたということであり、そしてそれが、裁判所の見解では市場競争についてのすべてであるということ

であった。

その後、差別的価格切り下げについての告訴がほとんどの全国的醸造会社に向けてなされ、いくつかの私的反トラスト訴訟が地方や地域の醸造会社によって提起された。彼らは、全国的醸造会社が彼らの地域で極度な値下げをして地域業者を狙い撃ちしたと主張し、FTCはその活動を禁止すべきであると迫った。しかしながら、全国的醸造会社が費用以下に価格設定しているという証拠はなんら明るみに出てこなかった。つまり、地域の醸造会社は略奪的価格設定の犠牲ではなく、自社の高い費用の醸造経営の犠牲であったのである。

近年、地方のビール、大衆的ビール、そしてプレミアム・ビールとの間の区別はますます不明瞭になってきている。これは、スーパープレミアム・ビールの導入によるばかりでなく、プレミアム・ブランドと大衆のブランドの間の価格差が狭まってきたからである。同時に、地方のビールと大衆的ビールの価格に対する相違も非常に曖昧になってきた。さらに1990年代の停滞する市場需要も、ビール産業に過大な割引戦略の実施を促した。例えば、1992年にアンホイザー・ブッシュ社、ミラー社、クアーズ社によって販売されたビールのほとんど50%が何らかの形の割引を含んでいた。つまり直接的な価格割引か、あるいは専売レストランや小売業者に対する取引上のリベートによる割引である。ビール価格の相違は、製品の何らかの識別しうる物理的性質に必ずしも帰すべきものではなく、それは消費者の嗜好、各社の市場支配力、そして歴史の結果なのである。

## 環境規制

### (a) 飲酒運転・広告規制と消費税の引き上げ

ビール産業は、しばしば製造業における企業と結び付けられる生産過程の二つの消極的外部性、つまり大気汚染や水質汚濁から全く免れている。しかしビール産業は、製品の消費に関連した二つの消極的外部性の問題、

## 米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

すなわち酔っ払い運転とごみ問題を抱えている。

アルコールに影響された飲酒運転の問題は、アメリカ全州の MLDA (Minimum Legal Drinking Age. 最低飲酒年齢) を 21 歳に引き上げる原因となった。しかしこれは、若いドライバーによる飲酒運転にほとんど効果を持たなかったが、経済調査は若いビール愛飲家が価格上昇に敏感であることを示唆していた。そこでビールに対する連邦税を 1951 年以来インフレ率にスライドさせたが、その小売価格への影響によって若いドライバーによる飲酒運転に十分な効果があり、1982 年から 1988 年の期間に約 5,000 人の命を救うことになった。また 1990 年代に、いくつかのビールの宣伝が、申し立てによれば未成年者のビール消費につながると批判されてきた。例えば、アンホイザー・ブッシュ社の「バドワイザー」キャラクターであるフロッグがタバコのジョー・キャメルと対比されてきた。これに対して、少なくとも ATF (アルコール・タバコ・小火器局)、FTC (連邦取引委員会)、HHS (健康・ヒューマン・サービス局) の三つの連邦政府機関が、ビール飲料の販売に影響する宣伝とラベルについて大きな関心を払っている。

飲酒運転規制の別の戦略として、全国交通安全局は、BAC (Blood Alcohol Concentration. 血中アルコール含有量) 水準で 0.08% のとき、それ自体を交通違反として支持しているが、現在ほとんどの州はアルコールで影響の出る運転を 0.08% より上の 0.10% として定義している。アメリカ飲料局は BAC を低めることに反対しているが、酔っ払い運転で捕まったものに対しては断固とした処刑を支持しており、今後、“Zero-tolerance rule” (「アルコール許容量ゼロ・ルール」) に向けて、さらに規制が強化されていくものと思われる。

### (b) ビン条例

缶やビン容器に入ったビールの販売を禁止したり、規制する法律が一般に提起されるが、そのような法律を実際に通した州や地方はわずかに過ぎ

ない。これらの法律のうち最も規制的なものはオハイオ州オーバリンの大学町で実施され、それは単純に、返却しても代金のもらえない容器でのビールの販売あるいは所有を禁じた。これらの法律のうちでもっとも有名なものは、1971年に通ったオレゴン州の「ビン条例」であり、それは引き剥がすためのタブのついたすべての缶を禁じ、ビールとソフト・ドリンクのすべての容器に対し強制的な5セントのデポジットを据えている。小売店は返却された缶を取り扱いたくないので、この容器での飲料の販売は急激に減少し、今や返却金のもらえる容器を使用したり、ドラフト・ビールの店内飲用が増える一誘引となっている。オレゴン州とヴァーモント州での強制的デポジット法は、明らかに道端の飲料容器のごみをそれぞれの州で60%と80%減少させた。しかしながら州単位での取り扱いは、デポジットの要求と高価格を避けるために「州境を越えて」行く消費者の問題を解決することはできない。

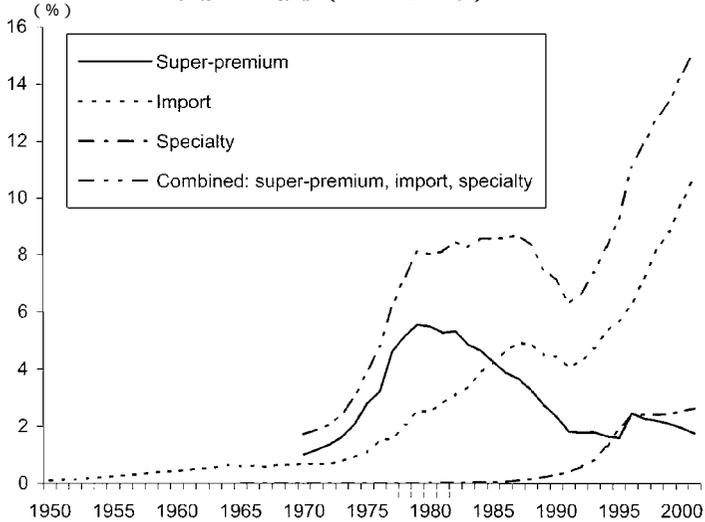
クアーズ社を除く合衆国のビール醸造会社連合は、歴史的に容器に対するあらゆる税と禁止令に反対し、その代わりに、自発的な活動と他のごみ回収計画を強調してきた。後者の計画は、気前よく融資されたごみ問題を解決できようが、しかしその達成は一部分、ビールを生産しない非生産者とビールを消費しない非消費者の犠牲によるものであった。

### 3. 米国ビール産業に対する輸入ビールとマイクロブリュワリーの影響

図表3は、スーパー・プレミアム・ビール、輸入ビール、国内スペシャルティ・ビールの市場シェアがどのように推移したかを示している。輸入ビールとスペシャルティ・ビールは、1970年代までは米国ビール市場でたいした影響力を持っていなかった。マイクロブリュワリーは、1980年代末により一般的となったが、その成長は1996年に停滞し、それ以後横ばいとなっている。1980年までに、スペシャルティ・ビール会社の数は

## 米国ビール産業の概観 (1950 - 2002 年)

図表3 スーパー・プレミアム・ビール, 輸入ビール, スペシャルティ・ビールの市場シェア推移 (1950 - 2000年)



(出所) V. J Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 104.

10社であったが、1990年の170社から2000年には1,368社に増えた。一方、輸入ビールの市場シェアは、禁酒法廃止直後の1930年代は0.04%、1950年でも0.11%に過ぎなかった。しかし、輸入ビールに対する需要は1970年代に急上昇し、1980年代末には一時停滞したが、1990年代初頭から再び急上昇している。今日、アメリカは世界のどの国よりも多くのビールを輸入している。2001年までに、輸入ビールとスペシャルティ・ビールの合計は13.4%に達し、それは、国内第3位のビール会社クアーズ社のシェアを凌駕している。以下、輸入ビールとマイクロブリュワリーについて概観しておこう。

### 輸入ビールの概観

配給技術の変化、消費者需要の変化、国内ビール産業の構造変化が、輸

入ビールやスペシャルティ・ビールにプラスになったことは否定できない。1970年代を通じて、大量生産メーカーによって作られるビールは、味、カラー、カロリー、アルコール度においてライトで同質となり、また消費者の所得が上昇したことが、多様で高級なビール需要を刺激した。アメリカにビールを輸出した主要な国は、カナダ、ドイツ、アイルランド、メキシコ、オランダ、イギリスの6カ国である。これらの国は、1950 - 2001年の期間にアメリカで消費されている輸入ビールの88 - 96%を販売した。図表4は、1980 - 2001年における輸入ブランド上位25の市場シェア推移を示したものであるが、それは、同年の総輸入ビールの88%以上のシェアを占めた。上位25のブランドのうち23が、主要6カ国によって供給されている。これらの国は、アメリカの輸入ビールの大半を供給し続けているが、図表5に見るように、アイルランドとイギリスを除く各国は、1950 - 2001年の間にその市場シェアを激しく変動させた。

メキシコやカナダは海外輸入の困難の少ないことが、両国のブランドをアメリカ国内でポピュラーなものとさせた理由である。図表4は、「コロナ」(メキシコ)の輸入市場シェアが、1983年の0.9%から2001年には28%以上と印象的な成功を示している。「コロナ」は輸入ビールでは第1位であったが、2001年にアメリカ国内で販売されているすべてのビールでは第7位であった。多様なビールへのトレンドは、輸入ビール上位4位までのシェアが、1980年の69.4%から2001年には56.1%に低下していることで明らかである。また図表6は、ビールの米国輸入と輸出が、1970年代初頭までは無視できたが、1970年代半ば以降、輸入のみならず輸出も急上昇したことを示している。

国内のブリュー・パブ、マイクロブリュワリー、地域スペシャルティ・ブリューワリーの概観

米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

図表 4 輸入ブランド上位 25 の市場シェア推移（1980 - 2001年）

（単位：％）

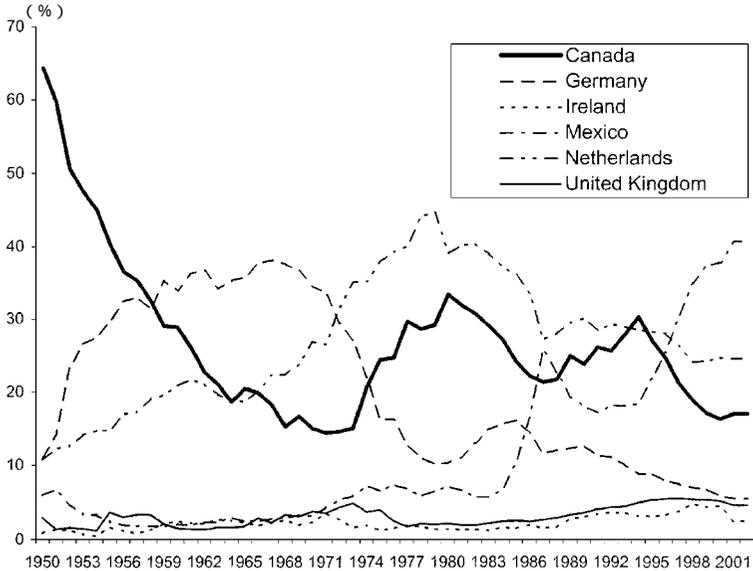
	1980	1985	1990	1995	2000	2001
1. Corona (Mexico)	—	4.7	11.4	14.6	27.8	28.5
2. Heineken (Netherlands)	37.0	32.5	26.5	22.2	19.6	18.3
3. Labatt (Canada)	4.9	4.0	6.5	6.6	5.2	5.3
4. Tecate (Mexico)	1.5	1.8	2.7	3.0	4.1	4.0
5. Guinness (Ireland)	—	—	2.0	2.9	3.7	3.2
6. Foster's (Australia)	1.6	1.4	3.1	3.0	3.2	3.1
7. Amstel (Netherlands)	—	2.2	3.7	3.4	2.6	2.8
8. Beck's (Germany)	5.1	8.7	9.5	5.6	3.2	2.8
9. Bass Ale (UK)	—	—	2.0	2.8	2.7	2.6
10. Modelo Especial (Mexico)	—	—	—	1.3	1.9	2.2
11. Corona Light (Mexico)	—	—	—	—	1.5	1.9
12. Dos Equis (Mexico)	5.4	2.7	2.4	1.4	1.6	1.7
13. Molson Ice (Canada)	—	—	—	—	2.3	1.7
14. Labatt Light (Canada)	—	—	—	—	1.2	1.4
15. Newcastle (UK)	—	—	—	0.8	1.3	1.3
16. Pacifico (Mexico)	—	—	—	0.5	1.9	1.1
17. Molson (Canada)	21.9	12.2	11.9	12.6	1.4	1.1
18. Molson Canadian (Canada)	—	—	—	—	1.0	0.9
19. Harp (Ireland)	—	—	0.7	0.6	1.0	0.8
20. St. Pauli Girl (Germany)	1.8	4.1	2.4	1.2	0.9	0.7
21. Moosehead (Canada)	4.0	5.3	4.9	1.9	0.7	0.7
22. Negra Modelo (Mexico)	—	—	—	—	0.5	0.6
23. Grolsch (Netherlands)	—	0.9	0.9	0.5	0.7	0.5
24. Warsteiner (Germany)	—	—	—	—	0.5	0.5
25. Sapporo (Japan)	—	0.7	1.1	0.9	0.6	0.5
Total	83.2	81.2	91.7	85.8	91.1	88.2

（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 110.

(a) マイクロブリュワリーの先駆的事例

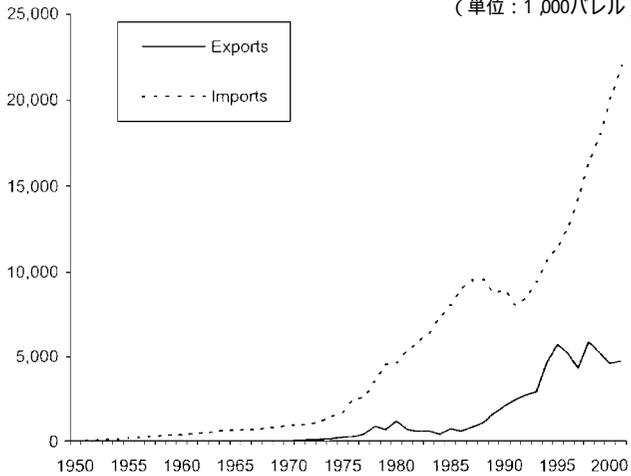
大量生産ビールメーカーが、1960年代と1970年代に統合し続けたので、マイクロブリュワリー (Microbrewery)、または地域の高級ビールメーカー (Regional Specialty Brewers) が多数出現した。マイクロブリュワリー運動は誰が始めたかについて意見が異なるのは、マイクロブリュワリーの定義に

図表5 主要6カ国の輸入市場シェア推移（1950-2001年）



（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 111.

図表6 アメリカのビール輸出量とビール輸入量（1950-2000年）  
（単位：1,000バレル）



（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 112.

## 米国ビール産業の概観 (1950 - 2002 年)

よる。しかし一般的には、フリッツ・メイタグ (Fritz Maytag) が 1965 年にサンフランシスコの倒産したアンカー・ブリューイング社 (Anchor Brewing Company) を買収したときに、この運動が始まったといわれている。アンカー社の資料によると、次のように書かれている。

「マイクロブリューワー (Microbrewers. ミニ醸造所を経営する者) の仲間では、フリッツ・メイタグを知らないのはモグリである。メイタグは消えかかり、忘れ去られようとしていた伝統ある 19 世紀のサンフランシスコのビール醸造所を 1960 年代に蘇生させた。ビールの名前は「アンカー・スチーム」という。そして「アンカー・スチーム」の復活は伝統的なビールを造りたいと考えていた企業家を勇気づけた。メイタグは単にアンカーの建物や設備を復元したのではなく、その伝統的醸造法をも受け継いだ。彼はアメリカビールで一般に使われているトウモロコシや米を使わずに、ドイツビールの例にならない原料はすべて大麦麦芽とし、ホップも新鮮なものだけを使った。彼が造った「アンカー・スチーム」はホップを思いっきり添加したピリッとした苦味のする、コクがあり味わいのある琥珀色をしたビールであった。

アンカー社は 1890 年に創立されている。ゴールド・ラッシュの頃である。しかしメイタグがスタンフォード大学の学生であった 1960 年代には経営不振になり、工場を閉鎖せざるを得ない状態にあった。メイタグの経営者としての天性の勘は、この伝統あるビールを蘇生させて新たな光を与えれば、かならずや脚光を浴びるに違いないと確信する。彼は学生の身でアンカー社を買取り経営に没頭する。その間、彼はビール醸造法をもマスターする。1978 年にアンカー社はメイタグの努力で、生産量は当初の 30 倍の 2,000 キロリットルを超え、利益を上げることができた。

アンカー社の製品、「アンカー・スチーム」のエール (Liberty Ale)、ポーター (Anchor Porter)、ダーク・エール (Old Foghorn)、特製エール (Special Christmas Ale) はすべて伝統的な方法で造られたビールである。アメリカ

のビールにない個性的で芳醇な味味のこれらのビールを、消費者は通常ビールより高い値段で買ってくれている。」

アンカー社の資料であるから、創立者のメイタグを伝説化しているのはやむを得ない。長々と引用したのは、アンカー社がそもそも企業としてのマイクロブリュワリーの存立を実証し、その後世界的なマイクロブリュワリーの流行を演出したからである。メイタグは「アンカー・スチーム」に、アメリカ人の好む伝統という価値を強烈に付加した。歴史の浅い、伝統に乏しいアメリカ人にとって、彼らの祖先のホームランドであるヨーロッパには強い郷愁がある。だが彼らが父から祖父から伝え聞いていたヨーロッパはもはやそこにはなくて、彼らの心の中にあるだけなのだ。

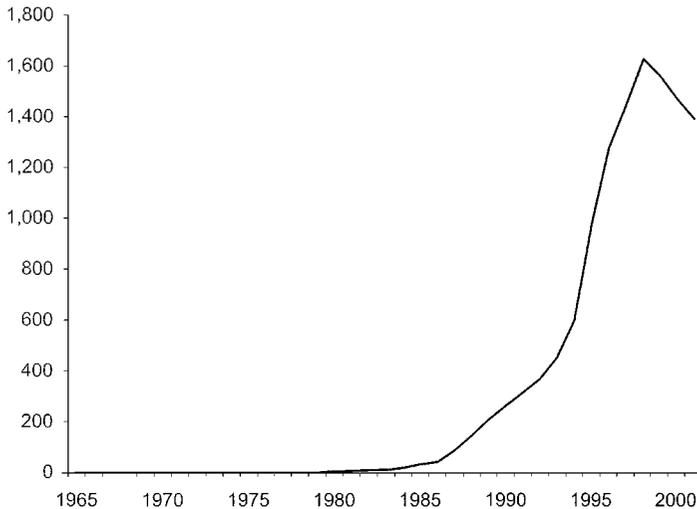
アメリカの200もあるマイクロブリュワリーのどこでも、英国の古いタイプのダークカラーのエールを生産し、ドイツタイプの100%麦芽のピルスを提供している。「アンカー・スチーム」のポーターは18世紀にロンドンで流行った黒ビールであり、その後アイルランドのダブリンで造られたが、いまではスタウトに取って代わられている。ポーターはリバイバル・ビールなのである。そして「アンカー・スチーム」の名前の由来は、西部開拓時代の活気溢れる情景、つまり「西部の原野を突っ走る蒸気機関車の駆動音に似ていたのである……」という説明が続く。

#### (b) マイクロブリュワリーの定義とその発展要因

このメイタグを真似た多くの企業家が、クラフト・スタイル (craft-style) の高級ビールを製造・販売するニッチ市場に引き付けられた。図表7は、1965 - 2001年における地域的なスペシャルティ・ブリュワワーの会社数の変動を示しているが、4つの時期に区分することができる。すなわち、会社の数は ( i ) 1977 - 1986年までゆっくりと成長し、( ii ) 1993年まで急成長、( iii ) 1993 - 1998年にはさらに急成長して、会社の数は461社から1,631社となり、( iv ) その後会社の合理化が起こり、会社の数は

## 米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

図表7 スペシャルティ・ブリューワーの会社数（1965 - 2000年）



（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 118.

2001年の1,401社にまで減少した。

なぜスペシャルティ・ブリューワーが1980年代に成長を開始したかについては、いくつかの理由がある。第1に、すでに輸入ビールの箇所ですべたように、大量生産ビールの同質性と消費者の所得の上昇が高品質のスペシャルティや輸入ビールの選好を支えたこと、第2に、スペシャルティ・ブリューワーは輸入ビールより、輸送コストやフレッシュ・ビールを配給できるという立地の利点があったこと、第3に、1980年代半ばのアンカー社や輸入ビールの成功が、クラフト・スタイル・ビールの多様性で市場参入する勇気を企業家に与えたことである。さらに第4として、政府税制の変化がマイクロブリューワリーに有利となったことを指摘できる。政府は1977年2月に、小規模ビール会社に対する消費税を削減した。削減以前、すべてのビール会社は1バレル当たり9ドルの連邦消費税を支払っていた。新法の下で、売上200万バレル以下のビール会社は、最初の売上6

万バレルについては1バレル当たり7ドル、追加売上について1バレル当たり9ドルの消費税支払いが求められた。売上200万バレル以上のビール会社は、すべて1バレル当たり9ドルで、スペシャルティ・ブリューワーは消費税引き下げの恩恵を受けたのである。小規模ブリューワーの税制の利点は、1991年にさらに大きくなった。連邦消費税は1バレル当たり9ドルから18ドルと2倍に引き上げられたが、売上200万バレル以下のビール会社に対する最初の売上6万バレルに対する1バレル当たり7ドルの優遇消費税は維持された。これによって、小規模ビール会社の消費税は製造コストのほぼ5%であったが、大企業のそれは2001年に製造コストの28%を占めるようになったのである。

『*Microbrewers Resource Handbook and Dictionary, 1986*』という本によると、マイクロブリューワリーは次のように定義されている。「マイクロブリューワリー (microbrewery) は、年間生産量が1万5,000バレル未満の商業目的のビール製造所である。ブリュー・パブ (brew-pub) は、マイクロブリューワリーにレストランが併設（逆の場合もある）されたものであり、そこで造られたビールをレストランの客に提供する。」1万5,000バレルは約1,750キロリットルに相当し、350ミリリットルのレギュラー・サイズの缶ビールに詰めると20万ケースになる。そしてこの年間生産量がマイクロブリューワリーの範疇に入る上限である。この年生産量を超えるとスモールブリューワリーと呼ばれるようになる。図表8は、2001年における主要な地域スペシャルティ・ブリューワーとマイクロブリューワリーをリストしたものである。また図表9は、1985 - 2001年のいくつかの年における主要な地域スペシャルティ・ブリューワー、マイクロブリューワリー、ブリュー・パブの生産高を示している。アンカー社は、1985 - 2001年の間に生産高を2倍にして、上位10社の国内スペシャルティ・ブリューワーにランク入りを果たした。

米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

図表 8 主要な地域スペシャルティ・ブリューワーと  
マイクロブリューワリー（2001年）

Year brewer started	Brewer and location
<b>Regional Specialty Brewers</b>	
1986	Alaskan Brewing Co., Juneau
1965	Anchor Brewing Co., San Francisco
1985	Boston Beer Co., Boston
1988	Deschutes Brewing Co., Bend, Oregon
1987	Full Sail Brewing Co., Hood River, Oregon
1986	Harpoon Brewery, Boston
1983	Mendocino Brewing Co., Hopland, California
1992	New Belgium Brewing Co., Fort Collins, Colorado
1985	Pete's Brewing Co., Palo Alto, California
1986	Portland Brewing Co., Portland, Oregon
1984	Pyramid Brewing Co., Kalama, Washington
1982	Redhook Ale Brewing Co., Seattle
1980	Sierra Nevada Brewing Co., Chico, California
1984	Widmer Bros. Brewing Co., Portland, Oregon
<b>Microbreweries</b>	
1986	Capital Brewery, Middleton, Wisconsin
1993	Carolina Beer & Beverage, Mooresville, North Carolina
1983	Hale's Ales, Seattle
1987	James Page Brewing Co., Minneapolis
1988	North Coast Brewing Co., Fort Bragg, California
1996	Stone Brewing Co., San Marcos, California
1987	Stoudt's Brewing Co., Adamstown, Pennsylvania
1994	Tabernash/Left Hand Brewing Co., Longmont, Colorado
1993	Uinta Brewing Co., Salt Lake City
1996	Victory Brewing Co., Downingtown, Pennsylvania

（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 121.

(c) 巨大ビール会社の対応とマイクロブリューワリーの衰退要因

マイクロブリューワリーや輸入ブランドの持続的成長は、全国的な巨大ビール会社からの強烈的な反撃を招いた。その第1は、アンホイザー・ブッシュ社、クアーズ社、ミラー社がマイクロブリューワリー分野に参入することを決めた。ミラー社は、1988年に Leinenkugel Brewing Company を買収

図表9 主要な地域スペシャルティ・ブリューワー、マイクロブリューワリー、ブリュー・パブの生産高

(単位：1,000バレル)

	1985	1990	1995	2000	2001
<b>Domestic Specialty Brewers</b>					
Boston	—	113	948	1,241	1,175
Sierra Nevada	5.0	31.0	200	499	541
New Belgium	—	—	32.0	165	229
Redhook	4.0	24.0	155	213	223
Pete's	—	12.0	348	152	143
Widmer Bros.	—	12.0	69.0	127	128
Pyramid	1.0	8.0	123	119	111
Deschutes	—	2.0	32.0	95.2	103
Anchor	38.0	68.0	103	93.3	85.9
Alaskan	—	—	22.0	81.8	82.2
Harpoon (Massachusetts)	—	4.0	18.0	63.3	65.0
Full Sail	—	15.0	72.0	65.5	60.8
Portland	—	4.0	62.0	68.2	60.0
Mendocino	1.0	9.0	15.0	49.3	58.2
<b>Microbreweries</b>					
North Coast	—	—	—	14.639	14.650
Capital	—	—	13.0	13.369	13.866
Uinta	—	—	—	13.749	13.780
Stone	—	—	—	9.400	12.779
Hale's Ales	—	—	9.0	13.220	11.500
Carolina Beer & Beverage	—	—	—	9.578	9.718
James Page	—	—	—	9.800	9.525
Victory	—	—	—	7.800	9.500
Stoudt's	—	—	7.8	9.000	9.200
Tabernash/Left Hand	—	—	—	8.000	8.736
<b>Independent brew pubs</b>					
Red Oak	—	—	—	5.000	5.700
McMenamin's Edgefield	—	—	—	5.105	4.901
Bear Republic	—	—	—	4.800	3.800
Four Peaks	—	—	—	2.600	3.707
BJ's	—	—	—	2.822	3.427
<b>Total</b>	<b>84</b>	<b>623</b>	<b>3,796</b>	<b>5,178</b>	<b>5,341</b>

(出所) V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 122.

し、1995年に Celis Brewing Company と Shipyard Brewing Company の株式の一部を買収した。同様にアンホイザー・ブッシュ社も、1994年に Redhook Brewing Company の25%の株式、1997年には Widmer Brothers Brewing Company の30.9%の株式を買収した。またクアーズ社は1995年に、デンバーのクアーズ工場内に年4,000バレルの生産能力を持つ自社のマイクロブリュワリーである Sandlot Brewery を開設した。マイクロブリュワリーと結合した巨大ビール会社は、より広範な流通チャネルにより、次第にスペシャルティ・ビール分野で支配的な役割を果たすようになっていった。

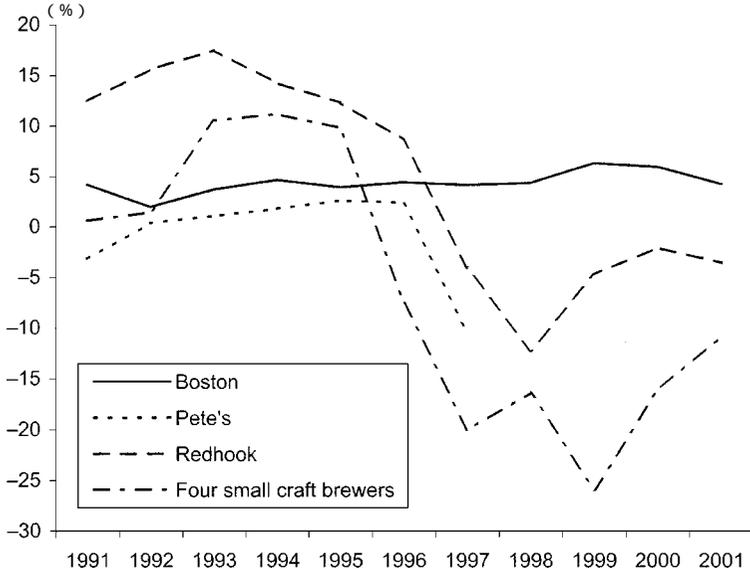
巨大ビール会社の第2の対抗策は、各社がスペシャルティ・ビールの大量生産による改造ブランドを導入することによって、1990年代半ば以降、マイクロブリュワリーのブランドを侵食し始めたことである。例えば、アンホイザー・ブッシュ社は Elk Mountain や Red Wolf、クアーズ社は Blue Moon、ミラー社は Red Dog や Plank Road のブランド名による。しかもこれらのブランドは、マイクロブリュワリーが製造・販売したものであるという幻想を顧客に与えるため、巨大会社の社名をパッケージから省いたため、「マイクロのクローン・ブランド」（“Mmicroclone” brand）、またはスペシャルティ・ビールの偽ブランドなどと呼ばれた。

第3に、アンホイザー・ブッシュ社とミラー社は1990年代半ば以降、ライバルのクラフト・ビールを市場から締め出すため、配給業者に自社のレギュラーやスペシャルティ・ブランドの排他的配送を刺激するインセンティブ・プログラムを開始した。さらに巨大ビール会社は、自社の失敗したスーパー・プレミアム・ブランドの復活にも積極的に取り組んだ。アンホイザー・ブッシュ社は、ミケロブに対する広告支出を増大し、ミケロブ Ale, Bock, Black, Tan, Malt, Ultra などを加えて、ミケロブ・ファミリーを拡大した。クアーズ社は、Killia ブランドの広告をレベルアップして Killian Brown を追加し、またスーパープレミアムの Herman Toseph

を再投入した。ミラー社も、スーパー・プレミアムの Lowenbrau を再投入した。

スペシャルティ・ブリューワーの企業数は、1998年がピークで1,636社であったが、その後1998-2001年の期間に235社が消滅した。スペシャルティ・ブリューワーが衰退した要因としては、(i) 1990年代半ばまでに、市場には多くのブランドが出回って飽和状態となり、顧客が特定のブランドにロイヤルティを形成することが難しかったこと、(ii) スペシャルティ・ブリューワーには配給が大きなネックとなって、新参者がクラフト・ビールを市場化するために必要な小売業者、レストラン、バーなどを見つけることが難しかったこと、(iii) 輸入ビールの供給業者が広告支出を増大したこと、(iv) 巨大ビール会社が自社のスペシャルティ製品を

図表10 主要スペシャルティ・ブリューワーにおける売上高利益率の推移  
(1991-2001年)



(出所) V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 131.

## 米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

導入し、その広告費を引き上げ、配給業者に競争業者の製品配送を排除させ、さらにスペシャルティ分野の価格競争を強めたこと、などを指摘できる。図表 10 は、主要なスペシャルティ・ブリューワー 3 社と弱小クラフト・ブリューワー 4 社の 1991 - 2001 年における売上高利益率の推移を示したものであるが、ほとんどの企業が 1990 年代半ば以降、それを大幅に低下させていることが明らかである。

### 4. 米国巨大ビール会社のシェア変動とその要因

米国巨大ビール会社 13 社の 1950 - 2002 年におけるシェアと順位の変動

米国のほとんどの巨大ビール会社は、1950 - 2002 年の間に激しい生存競争を経験した。テレビ広告は巨大な全国的ビール会社に販売上の利点を与え、それらの会社が自社製品ブランドの広告における先制レースの競争を制することができた。さらに、これら各社の新製品を次々に生み出す技術開発力が、少数の企業のみを存続させる消耗戦に勝利を収めることを可能にした。テレビ広告と技術革新の 2 つが、ビール醸造業における個々の企業の生存競争において重要な役割を果たしたといえる。図表 11 は、アンホイザー・ブッシュ、バレンタイン、カーリング、クアーズ、フォルスタフ、ジュネシー、ハム、ハイルマン、ミラー、パプスト、シェイファー、シュリッツ、ストローの以上 13 社が、1950 - 2002 年におけるほとんどの期間において上位 5 社を占めていたことを明らかにしている。また図表 12 - 図表 17 は、1950 - 2002 年における主要企業 13 社の 10 年ごとのシェアの推移を示したものであるが、これによって各社のシェアと順位がめまぐるしく変動した様子を知ることができる。

米国ビール産業における 13 社の有力企業は、1800 年代半ばに誕生し、禁酒法時代（1919 - 1933 年）を生き延び、1971 年までに巨大な地域会社または全国的ビール会社として成功を収めた。しかしその後、ほとんどの主

図表11 5つの巨大ビール会社グループの歴史（1950-2002年）

	Years in size class
<b>Largest</b>	
<i>Anheuser-Busch</i>	1953-54, 1957-2002
<i>Schlitz</i>	1950-1952, 1955-56
<b>Second-largest</b>	
<i>Anheuser-Busch</i>	1950-1952, 1955-56
<i>Miller</i>	1977-2002
<i>Schlitz</i>	1953-54, 1957-1976
<b>Third-largest</b>	
<i>Ballantine</i>	1950, 1954-1956
<i>Coors</i>	1990-2002
<i>Falstaff</i>	1957-1960
<i>Miller</i>	1976
<i>Pabst</i>	1951-1953, 1961-1975, 1980
<i>Schlitz</i>	1977-1979, 1981
<i>Stroh</i>	1982-1989
<b>Fourth-largest</b>	
<i>Ballantine</i>	1951-1953, 1957-58
<i>Carling</i>	1959-60, 1962-63
<i>Coors</i>	1969-1974, 1988-89
<i>Falstaff</i>	1955-56, 1961, 1964-1968
<i>Heileman</i>	1981-1987
<i>Miller</i>	1975
<i>Pabst</i>	1950, 1954, 1976-1979, 1999-2002
<i>Schlitz</i>	1980
<i>Stroh</i>	1990-1998
<b>Fifth-largest</b>	
<i>Ballantine</i>	1959-60
<i>Boston</i>	2000-2002
<i>Carling</i>	1958, 1961, 1964-1967
<i>Coors</i>	1968, 1975-1980, 1983-1987
<i>Falstaff</i>	1962-63, 1969, 1972
<i>Genesee</i>	1999
<i>Hamm</i>	1956-57
<i>Heileman</i>	1988-1995
<i>Miller</i>	1952, 1973-74
<i>Pabst</i>	1955, 1981-82, 1996-1998
<i>Rheingold</i>	1950-51, 1953-54
<i>Schaefer</i>	1970-71

（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 68.

米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

図表 12 米国主要ビール会社 13 社の国内市場シェア推移（1950 1959年）

	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959
Anheuser-Busch	5.83	6.44	6.99	7.67	6.90	6.54	6.83	7.18	8.20	9.13
Ballantine	5.22	4.69	4.68	4.44	4.40	4.60	4.62	4.68	4.74	4.90
Carling	0.60	0.79	1.04	1.25	1.73	3.09	3.49	3.70	4.12	5.00
Coors	0.80	0.78	0.88	0.93	1.09	1.21	1.27	1.35	1.66	1.87
Falstaff	2.73	2.70	2.64	3.33	3.89	4.25	4.51	5.04	5.29	5.38
Genesee	0.81	0.86	0.91	0.93	0.96	0.92	0.93	0.94	0.92	0.91
Hamm	1.26	1.35	1.61	1.98	2.66	3.58	3.88	3.96	3.99	4.02
Heileman	0.51	0.44	0.44	0.57	0.56	0.58	0.54	0.45	0.44	0.45
Miller	2.51	3.07	3.53	2.44	2.48	2.55	2.62	2.61	2.61	2.67
Pabst	4.90	5.33	5.33	4.86	4.14	3.81	3.63	3.17	2.99	4.87
Schaefer	3.16	3.06	2.88	2.90	3.18	3.38	3.17	3.45	3.28	3.37
Schlitz	6.08	6.72	7.36	6.00	6.40	6.73	6.92	7.07	6.92	6.64
Stroh	0.61	0.75	0.95	1.31	1.72	2.51	3.16	3.03	2.26	2.39
13社合計	35.02	36.96	39.23	38.61	40.11	43.74	45.58	46.64	47.41	51.58
上位4社合計	22.03	23.18	24.36	22.96	21.84	22.12	22.89	23.97	25.14	26.15

（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 69.

図表 13 米国主要ビール会社 13 社の国内市場シェア推移（1960 1969年）

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969
Anheuser-Busch	9.56	9.47	9.82	9.93	10.42	11.66	12.81	14.22	16.11	15.71
Ballantine	4.97	5.02	4.93	4.73	4.39	4.18	3.56	3.42	2.03	1.85
Carling	5.44	5.62	5.83	6.01	5.80	5.18	4.84	4.50	4.27	4.23
Coors	2.15	2.56	3.02	3.23	3.44	3.51	3.77	4.23	4.71	5.33
Falstaff	5.54	5.71	5.77	5.86	5.85	6.24	6.61	6.07	5.51	5.20
Genesee	0.91	0.98	1.05	1.16	1.23	1.29	1.32	1.32	1.26	1.30
Hamm	4.41	4.13	4.05	4.04	3.75	3.78	3.97	3.95	3.62	3.52
Heileman	0.70	0.67	0.80	0.74	0.90	0.93	0.92	1.20	1.42	1.65
Miller	2.68	3.01	3.05	2.99	3.30	3.61	3.91	4.19	4.26	4.36
Pabst	4.96	5.81	6.35	7.05	7.48	8.10	8.54	9.27	9.56	8.59
Schaefer	3.46	3.63	3.86	4.02	4.21	4.21	4.24	4.32	4.42	4.56
Schlitz	6.42	6.42	7.47	8.28	8.30	8.48	8.93	9.50	10.43	11.51
Stroh	2.34	2.26	2.22	2.16	2.37	2.37	2.26	2.28	2.22	2.47
13社合計	53.56	55.31	58.22	60.22	61.42	63.55	65.69	68.47	69.82	70.28
上位4社合計	26.97	27.41	29.48	31.27	32.04	34.48	36.89	39.07	41.61	41.14

（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 70.

図表14 米国主要ビール会社13社の国内市場シェア推移（1970 1979年）

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
Anheuser-Busch	17.83	18.74	19.86	21.29	23.13	23.40	19.07	23.01	25.16	27.06
Ballantine	1.78	1.72	0.22	—	—	—	—	—	—	—
Carling	3.96	3.50	3.00	2.71	2.56	3.28	2.93	2.73	2.08	0.40
Coors	5.84	6.57	7.32	7.79	8.37	7.89	8.96	8.02	7.48	7.56
Falstaff	4.33	3.96	4.62	4.28	3.93	3.06	2.62	1.93	1.45	0.91
Genesee	1.18	1.21	1.29	1.32	1.37	1.46	1.64	1.76	1.81	1.99
Hamm	3.14	2.92	2.94	2.35	1.97	0.32	—	—	—	—
Heileman	2.41	2.17	2.73	3.15	2.94	3.01	3.42	3.92	4.30	6.53
Miller	4.13	4.01	3.94	4.93	6.15	8.55	12.08	15.18	18.91	20.96
Pabst	8.45	9.10	9.44	9.35	9.70	10.42	11.22	10.05	9.29	8.85
Schaefer	4.62	4.32	4.14	3.95	3.87	3.91	3.45	2.93	2.38	2.07
Schlitz	12.15	12.88	14.16	15.20	15.37	15.48	15.86	13.90	11.84	9.84
Stroh	2.66	2.71	3.17	3.31	2.96	3.41	3.78	3.84	3.82	3.52
13社合計	72.46	73.80	76.82	79.60	82.33	84.20	85.02	87.28	88.52	89.70
上位4社合計	44.26	47.29	50.77	53.62	56.57	57.84	58.19	62.15	65.20	66.72

（出所）V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 71.

図表15 米国主要ビール会社13社の国内市場シェア推移（1980 1989年）

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Anheuser-Busch	28.42	30.38	33.07	33.61	35.96	38.20	39.82	41.97	43.21	44.00
Ballantine	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Carling	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Coors	7.81	7.40	6.66	7.62	7.41	8.27	8.39	8.64	9.10	9.65
Falstaff	0.91	0.82	0.68	0.60	0.54	0.52	0.39	0.33	0.30	0.28
Genesee	2.04	2.02	1.90	1.78	1.66	1.64	1.57	1.46	1.35	1.22
Hamm	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Heileman	7.52	7.79	8.11	9.74	9.41	9.07	8.84	8.83	8.39	6.57
Miller	21.13	22.48	21.95	20.82	21.07	20.83	21.31	21.66	22.22	22.79
Pabst	8.55	7.51	6.87	7.11	6.49	5.00	3.91	3.40	3.27	3.60
Schaefer	2.02	1.62	—	—	—	—	—	—	—	—
Schlitz	8.47	7.98	—	—	—	—	—	—	—	—
Stroh	3.49	3.41	12.77	13.49	13.41	12.99	12.55	11.74	11.10	10.04
13社合計	90.36	91.41	92.00	94.75	95.96	96.51	96.78	98.01	98.95	98.16
上位4社合計	66.57	68.62	75.84	77.65	79.85	81.07	82.29	84.19	85.64	86.48

（出所）V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 71.

米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

図表 16 米国主要ビール会社 13 社の国内市場シェア推移（1990 1999年）

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Anheuser-Busch	45.81	46.32	47.07	47.23	47.56	47.65	49.39	50.01	51.77	52.92
Ballantine	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Carling	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Coors	10.23	10.52	10.61	10.73	10.99	11.07	10.89	11.28	11.65	12.01
Falstaff	0.21	0.20	0.18	0.16	0.13	0.08	0.07	0.06	0.05	0.05
Genesee	1.16	1.19	1.16	1.08	0.98	0.98	0.66	0.93	0.82	0.74
Hamm	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Heileman	5.78	5.05	4.95	4.84	4.49	4.16	—	—	—	—
Miller	22.97	23.38	22.77	23.09	23.05	23.22	22.50	22.61	21.13	22.92
Pabst	3.55	3.60	3.74	3.79	3.58	3.57	3.05	2.63	2.30	7.36
Schaefer	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Schlitz	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Stroh	8.59	7.97	7.59	6.83	6.40	5.88	9.29	8.04	7.48	—
13社合計	98.30	98.23	98.08	97.76	97.19	96.62	95.84	95.56	96.21	96.01
上位 4社合計	87.60	88.19	88.05	87.89	88.01	87.82	92.06	91.94	93.03	95.22

（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 72.

図表 17 米国主要ビール会社 13 社の国内市場シェア推移（2000 2002年）

	2000	2001	2002
Anheuser-Busch	54.04	54.79	55.10
Ballantine	—	—	—
Carling	—	—	—
Coors	12.64	12.53	12.28
Falstaff	0.04	—	—
Genesee	0.63	0.56	0.49
Hamm	—	—	—
Heileman	—	—	—
Miller	22.25	21.75	21.47
Pabst	5.89	5.16	4.60
Schaefer	—	—	—
Schlitz	—	—	—
Stroh	—	—	—
13社合計	95.50	94.79	93.90
上位 4社合計	94.83	94.22	93.45

（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 72.

要ビール会社が失敗して消滅していった。技術革新が市場規模に比較してMES（Minimum Efficient Scale. 最小効率規模）を増大させ、また広告がより少数企業に有利に営業できる環境を作ったため、地域ビール会社は特に打撃を受けた。そうした企業は全国広告が実施できず、MESに到達するには企業規模があまりにも小さ過ぎ、また消費者の間で既に時代遅れとなっていた色や味の濃い、安いブランドのビールを生産・販売していたからである。しかし、全国的ビール会社も無傷であったわけではない。かつて全米NO.1企業で巨大な全国的ビール会社であったシュリッツ社の失敗は、製品品質の評価を維持することがビール業界で生き延びるために如何に重要であるかを示している。

ビール会社は、生存競争のためにいくつかの戦略を使った。成功した全国的ビール会社は、全国に効率的なビール工場を建設し、自社の製品に対するプレミアム・イメージを維持するために有効な広告戦略を展開した。2002年における上位3社のアンホイザー・ブッシュ社、ミラー社、そしてクアーズ社は、広告の先取レースや消耗戦の最終的な勝利者であった。生き残った小さな地域ビール会社は、小さなニッチ市場にサービスを特化した。例えばジュネシー社は、醸造契約によって他社のためにビールを生産したり、またクラフト・スタイルの高級ビールを製造して自社の存続を諂った。失敗したビール会社や最も長く停滞していた会社は、物的資産や製品の信頼がなくなるまで、間接費を切り下げ、価格を引き下げる戦略を採用していた。市場シェアの低下は、主要ビール会社の地位から脱落していく最良の兆候でもあった。こうして、1950 - 2002年の間に13社のうち、バレンタイン（1972年）、フォルスタフ（1975年）、ハム（1975年）、カーリング（1979年）、シェイファー（1980年）、シュリッツ（1982年）、ストロー（1999年）の8社が米国ビール業界から消えていった。

一般にこれらの会社は、消滅する前に市場シェアの大きな低下を経験した。重要な例外は、衰退しつつあるビール会社が他社を買収したときに起

## 米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

こった。例えば、カーリング社による 1975 年のナショナル社買収は市場シェアを一時的に引き上げたが、この会社のシェアは、カーリング社が 1979 年にハイルマン社に買収されたときに再び下がった。同様にストロー社は、ハイルマン社を買収した 1996 年にシェアを増加させたが、その後シェアを下げ、ストロー社は 1996 年に売却された。かろうじて生き残っているパブスト社も、同社の安売りブランドの需要が低下しているため、近々業界から消滅していくことになる。こうした戦略的失敗企業の要因を明らかにした後、主要な 3 つのビール会社、特に業界リーダー企業で国内ビールシェアの 55% 以上を占めるアンホイザー・ブッシュ社の動向に更なる関心が集まる。また、ミラー社の特異な合併戦略や、ロッキー山脈の湧き水でビールを造っているという謳い文句のクアーズ社による相次ぐスーパー・プレミアム・ビール戦略も解明されなければならない。小規模なニッチ・ビール会社は、リーダー企業に挑戦することはないが、ユニークな地域の味を守り、地方の価格戦略を避ける限り、長く存続することができる。もしビール市場の需要が停滞し続けるなら、残りのビール会社はゼロ・サム・ゲームで競争し、成長のために戦わねばならないし、生き残った 3 つの大量生産ビール会社、アンホイザー、ミラー、クアーズ各社との協調が求められることになる。

### 新製品開発とブランド増殖

米国ビール会社は、1950 - 2000 年の間に多くの新製品を開発した。モルト・リカーは 1950 年代初頭に導入され、かなりの成功を収めた。ライト・ビールは 1960 年代初頭に導入されたが、「ミラー・ライト」が 1975 年に発売されるまで、あまり普及しなかった。「ミラー・ライト」の成功は、それがダイエット製品ではなく、味が良くて太らないビールであることを、レギュラー・ビール愛飲家たちに納得させたミラー社の広告キャンペーンによる。ライト・ビールはその後ますます人気となり、1992 年に

売上高でプレミアム・ビールを抜き、ついにそれは米国内でベスト売上のビール分野となった。低アルコール・ビールやドライ・ビールが1980年代に市場に導入されたが、あまり成功しなかった。他方、アイス・ビールは1990年代初頭に導入されて以後成長し、現在ではモルト・リカーを抜いている。

図表18は、1970 - 2001年における主要なビール製品分野のシェアの推移を示したものである。エールは、1968年にアメリカで消費されるすべてのアルコール分野の0.7%以下であったが、その後のいずれの年も1.0%を越えなかったことが明らかである。アンホイザー・ブッシュ社は、「ミケログ」でスーパー・プレミアム分野のパイオニアとなった。「玄人のための生ビール」として1896年に発売された「ミケログ」は、1950年代半ばまでに主要なビール会社によって製造された唯一のスーパー・プレミアム・ビールであった。

第2次大戦前、いくつかのビール会社は自社のブランド製品を遠くに輸送し始めた。アンホイザー・ブッシュ、ミラー、パプスト、シュリッツの各社がこれに成功できたのは、ミルウォーキーの安い氷やミズリーの洞穴に近接していたため、ラガービールを醸造するのに必要な低温を確保できた生産上の利点を持っていたことによる。これらの会社は「輸送ビール会社（“Shipping Brewer”）」と呼ばれたが、それは彼らの生産能力が地方市場の規模を越え、余剰製品を遠くに輸送できたからである。彼らは輸送費をカバーするためにプレミアム価格を付け、高品質であることを強調した。例えば、アンホイザーの「バドワイザー」は1954年、それが醸造され包装されるセントルイスより、ニューヨークで25.6%、ロスアンゼルスで29.7%高いプレミアム価格で売られていた。これらの会社はその後1950年代までに、プレミアム価格のブランド製品を全国で販売するようになった。

輸送ビール会社や全国的ビール会社が持続的に成功できたのは、次の要

米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

図表 18 主要ビール製品分野の市場シェア推移（1970 - 2001年）

（単位：％）

	Popular	Premium	Super-premium	Ale	Malt liquor	Light	Low-alcohol	Dry	Ice
1970	58.8	36.2	1.1	0.8	2.4	-	-	-	-
1971	56.6	38.4	1.2	0.7	2.4	-	-	-	-
1972	52.7	42.2	1.4	0.6	2.4	-	-	-	-
1973	48.1	46.9	1.7	0.7	2.3	-	-	-	-
1974	44.4	48.5	2.1	0.7	2.3	0.3	-	-	-
1975	42.6	48.6	2.8	0.8	2.4	1.1	-	-	-
1976	39.6	48.4	3.3	0.8	2.7	1.7	-	-	-
1977	33.3	50.8	4.6	0.9	2.4	6.0	-	-	-
1978	29.8	50.8	5.1	1.0	2.8	9.2	-	-	-
1979	25.2	51.4	5.5	1.0	2.8	11.2	-	-	-
1980	20.7	52.9	5.6	0.6	2.9	13.0	-	-	-
1981	21.0	52.9	5.3	0.5	3.0	14.8	-	-	-
1982	21.0	49.4	5.4	0.4	3.2	17.9	-	-	-
1983	21.9	47.4	4.9	0.4	3.2	18.7	-	-	-
1984	21.3	45.7	4.7	0.4	3.1	20.6	0.2	-	-
1985	21.9	43.7	4.3	0.3	3.1	22.1	0.2	-	-
1986	22.0	42.2	3.9	0.3	3.1	23.5	0.1	-	-
1987	21.5	41.4	3.7	0.3	3.0	24.9	0.1	-	-
1988	20.6	41.1	3.4	0.3	2.9	26.4	0.02	0.1	-
1989	20.4	39.5	2.8	0.3	2.9	28.3	0.02	0.9	-
1990	19.4	37.0	2.4	0.3	3.2	30.8	0.01	2.1	-
1991	19.0	35.1	1.9	0.3	3.6	33.1	-	2.0	-
1992	18.0	33.6	1.8	0.3	4.3	34.4	-	1.9	-
1993	19.1	30.2	1.9	0.4	4.7	35.5	-	1A	0.3
1994	17.9	27.8	1.8	0.4	4.7	35.1	-	0.8	2.6
1995	16.8	26.5	1.7	0.4	4.7	36.1	-	0.5	1.6
1996	15.3	25.7	2.6	0.3	4.6	36.6	-	0.4	2.8
1997	14.5	24.3	2.3	0.3	4.3	38.2	-	0.3	3.1
1998	13.4	23.5	2.3	0.3	3.9	39.8	-	0.2	3.6
1999	12.4	22.4	2.1	0.2	3.3	41.4	-	0.2	3.7
2000	11.3	21.6	2.0	0.2	2.9	43.0	-	0.1	3.7
2001	10.4	20.6	1.8	-	2.7	44.0	-	-	3.5

（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 138-139.

因による。第1に、彼らが第2次大戦中、米軍に対する主要なビール供給者であったため、多くの若いビール愛飲家に潜在的なブランド・ロイヤリティを植えつけることができたこと、第2に、ビルボード、雑誌、とりわけテレビで広告された最初のビール・ブランドであったため、全国的ブランドとしての広告優位を持っていたこと、第3に、禁酒法以前、ビールの

約25%がビンや缶で売られていたが、1950年までにそれは72%を占め、消費者による包装ビールの受け入れが全国的ビール会社のプレミアム・イメージをさらに高めたこと、である。その上、第2次大戦後の冷凍技術の発展や需要増大とともに、全国的ビール会社は各地に新しいビール工場を建設して輸送費を大幅に下げたが、彼らは基幹ブランドに対するプレミアム価格を維持できたのである。

1950 - 2001年の間に、5つの新製品分野が米国ビール業界に出現した。図表19は、プレミアム・ビールと大衆価格ビールを除いたすべてのビール分野における主要ブランドの出現を一覧に纏めたものである。この期間における最初の新しいビール分野はモルト・リカーで、それは通常、レギュラー・ビールよりアルコール度が20%多いビールのことである。メトロポリス社は1952年のChampaleブランドの導入で、このモルト・リカーのパイオニアとなった。その後、この分野への参入は、1960年代に第3グループの弱小企業によってなされ、第1グループのシュリッツ、ミラー、アンホイザー・ブッシュなどの巨大企業による参入は1965年以降に始まった。

ライト・ビールは、ダイエット志向の愛飲家のために低カロリー製品として1960年代に開発された。ダイエットまたはライト・ビールは、醗酵の際に穀物やホップに対して多くの水と澱粉状の酵素を混ぜ、低アルコール、低カロリー、炭水化物を少なくしたマイルドな味のビールとして製造された。レギュラー・ビールに対してカロリーが26%、アルコール度が16%低いライト・ビールは、1961年にピエール社によって最初 Trommer's Red Label で導入され、次いで1967年の Rheingold's Gablinger ブランド、1968年の Meister Brau's Lite と続いた。ダイエット・ビールは消費者に受け入れられず、最初のブランドは失敗する。例えば、レインゴールド社は Gablinger ブランドを導入した1967年に600万ドルの広告費を使い、売上は20万バレルに過ぎなかったため、1バレル当たりの広告

## 米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

費は 27 ドルとなった。これは、1967 年当時の業界平均の広告費 1 バレル当たり 2.32 ドルをはるかに超えていた。

ライト・ビールの成功は、「ミラー・ライト」の出現による。ミラー社は 1972 年に Meister Brau's Lite の権利を買い、「ミラー・ライト」を「太らない、美味しいプレミアム・ビール」として発売した。このスローガンが 1970 年代の健康志向にフィットし、1975 年 2 月に全国に発売された「ミラー・ライト」は 1 年で 500 万バレルを売り上げた。シュリッツ社は同年 11 月にライト・ビールを販売し、ほとんどの巨大ビール会社が 1978 年までに多くのライト・ビール・ブランドを発売した。ライト・ビールはいずれも大成功を収め、今日、米国ビール業界で最も人気のある分野となっている。このライトでマイルドなビールの趨勢は、1980 年代の低アルコール・ビールの導入で最終段階となる。低アルコール・ビールは、レギュラー・ビールよりアルコール度が半分で、ハデホル社が 1983 年に Pace Pilsner というブランドで導入したのが最初であった。その後アンホイザー・ブッシュ社が 1985 年に LA (Low Alcohol の略) ブランドで参入し、まもなく他社がこれに続いた。

東京のアサヒビールが、レギュラー・ビールよりアルコール度が 10% 高いドライ・ビールを開発し、1987 年に日本市場で発売して大ヒットとなった。激しいドライ戦争を経て日本市場の 40% を獲得した後、アサヒ、キリン、サッポロ各社が 1988 年半ばにアメリカにドライ・ビールを導入した。これに対抗して、アンホイザー・ブッシュ社は 1988 年 11 月に Michelob Dry を発売し、他のメーカーも 1989 年までにドライ・ビールの多くのブランドを発売した。

最後の主要なビール分野であるアイス・ビールは、カナダで始まった。ドライ・ビールと同様に、レギュラー・ビールよりアルコール度が 10% 高いアイス・ビールは、カナダのナイアガラ・フォールズ・ブリューイング社が 1990 年代初頭にアメリカへ Ice Bock ビールを導入したのが最初

図表19 新ビール分野における主要ブランドの出現 (1950-2000年)

First グループ企業	Second グループ企業	Third グループ企業
<b>Super-premium beer</b>		
Anheuser-Busch (Michelob, 1896)	Hamm (Waldeck, 1982)	Heileman (Special Export, 1953)
Pabst (Andeker, 1957)	Coors (Herman Joseph, 1982)	
Miller (Löwenbräu, 1977)		
Schlitz (Erlanger, 1980)		
Stroh (Signature, 1982)		
<b>Ale</b>		
Pabst (Old Tankard, 1957)	Carling (Red Cap, 1950)	Many firms (pre-1950)
Miller (Miller, 1974-75)	Ballantine (Ballantine, 1952)	C. Schaefer (Schaefer, 1953)
Anheuser-Busch (Elk, 1995; Michelob, 1996)	Heileman (20 Grand, 1973)	National (Sportsman, 1955)
	Coors (G. Killian, 1982)	Goebel (Goebel, 1958)
		Duquesne (Duke, 1960)
		Associated (Pfeiffer, 1961)
		Falstaff (Croft, 1966)
		Rainier (Rainier, 1970)
		Pittsburgh (Robin Hood, 1975)
<b>Dark beer</b>		
Pabst (Pabst, 1970)	Heileman (H. Weinhard, 1987)	Schmidt (Schmidt bock, 1954)
Miller (Löwenbräu, 1977)		Ruppert (Ruppert dark, 1958)
Anheuser-Busch (Michelob, 1985)		Carling (Tuborg, 1973)
Coors (Winterfest, 1989)		Peter Hand (Old Chicago, 1975)
		Schaefer (Schaefer bock, 1979)
		General (Luck bock, 1983)
		Pittsburgh (Iron City dark, 1984)
		Genesee (Genesee bock, 1994)
<b>Malt liquor</b>		
Schlitz (Schlitz, 1965)	Schaefer (Malta, 1973)	Metropolis (Champale, 1952)
Miller (University Club, 1967-68, Miller, 1972- 1975, Magnum, 1986)		Goetz (Country Club, 1956)
Anheuser-Busch (Bud, 1972-73, King Cobra 1984)		Heileman (Special Export, 1959)
Pabst (Iceman, 1985)		Blitz-Weinhard (Olde English 800, 1964)
Coors (Turbo 1000, 1988)		National (Colt 45, 1964)
Stroh (Silver Thunder, 1993)		Pittsburgh (Mustang, 1964)

## 米国ビール産業の概観 ( 1950 - 2002 年 )

		Carling (Calgary, 1965) Associated (Michey's, 1965) Hamm (Velvet Glove, 1969)
<b>Premium light beer</b>		
Miller (Miller Lite, 1975)	Heileman (Old Style, 1977)	Piel (Trommers RL, 1961)
Schlitz (Schlitz, 1975)		Rheingold (Gablinger, 1967)
Pabst (Pabst Extra, 1976)		Meister Brau (Meister Brau, 1968)
Anheuser-Busch (Natural, 1977; Bud, 1981) <sup>c</sup>		
Coors (Coors, 1978)		
Stroh (Stroh, 1981)		
<b>Popular-priced light beer</b>		
Pabst (Burgie, 1978)	Genesee (Fyfe & Drum, 1976)	Pearl (Pearl, 1974)
Schlitz (Old Milwaukee, 1981)	Heileman (Heileman, 1977)	Schmidt (Schmidt, 1975)
Anheuser-Busch (Natural, 1983; Busch, 1990)		General (Lucky, 1978)
Stroh (Old Milwaukee, 1980)		Schaefer (Piel, 1978)
Coors (Keystone, 1990)		Pittsburgh (Iron City, 1979)
Miller (Milwaukee's Best, 1986)		Olympia (Olympia, 1980)
		Falstaff (Falstaff, 1986)
<b>Super-premium light beer</b>		
Miller (Löwenbräu 1977)		Heileman (Special Export, 1988)
Anheuser-Busch (Michelob, 1978)		
Coors (H. Joseph, 1989)		
<b>Low-alcohol beer</b>		
Anheuser-Busch (LA, 1985-1990)	Heileman (Blatz LA, 1985-1988)	Hudepohl (Pace Pilsner, 1983-1989)
Stroh (Schaefer LA, 1986)		
<b>Dry beer</b>		
Anheuser-Busch (Michelob Dry, 1988; Bud Dry, 1989)	Heileman (Old Style, Ranier, 1988)	Pittsburgh (Iron City Dry, 1989)
Coors (Coors Dry, 1991; Keystone Dry, 1992)	Pabst (Olympia, 1988)	Jones (Esquire Dry, 1989)
<b>Ice beer</b>		
Anheuser-Busch (Bud Ice, 1993)	Stroh (Schlitz Ice, 1993; Old Milwaukee Ice, 1993)	Genesee (Genesee Ice, 1994)
Miller (High Life Ice, 1993; Icehouse, 1994)		
Coors (Coors Ice, 1993)		

( 出所 ) V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 141-143.

であった。これに対抗して、すべての主要ビール会社が1993 - 94年の間にアイス・ビールを発売し、1994年時点でアメリカにはアイス・ビールの40ブランドが市場に出回っていた。

以上の各種ビール分野の発展概要は、図表18で明らかである。ライト・ビールの成長が著しく、そのシェアは1998年以降、大衆価格ビール、プレミアム・ビール、スーパー・プレミアム・ビールを合計したものを超えていた。エールとモルト・リカーは1990年代半ば以降衰退して、僅かなシェアとなっている。低アルコール・ビールは短命であって、1991年までに主要ビール会社の全てがその生産を中止した。ドライ・ビールは低アルコール・ビールより成功しているが、いずれ消滅する運命にある。他方、アイス・ビールの消費は増えており、それはモルト・リカーのシェアを越えている。また図表20はプレミアム・ビール・ブランド、図表21は大衆価格ブランドが、ともに1974 - 2001年の間に売上を低下させていることを示している。これに対して図表22は、ライト・ビール分野の成長が一貫して、ほとんどの主要ライト・ビール・ブランドが同期間に売上を伸ばしていることを明らかにしている。最初に成功した「ミラー・ライト」は、1994年まで競合ブランドをリードしていたが、この年に「バドライト」がトップの地位を奪い、「クアーズ・ライト」も注目すべきライバルで売上が「ミラー・ライト」に近接している。

主要ビール会社は、1970年代半ば以降にブランドの供給数を増大した。1950年代初頭、ほとんどのビール会社は単一のブランドを生産していたが、消費者ニーズの多様性に応じて1990年代末までに10以上のブランドを持つようになった。図表23は、今日の米国ビール業界のリーダー企業であるアンホイザー・ブッシュ社、クアーズ社、ミラー社によって販売されたブランドの数と、残り31社のビール会社の平均的ブランド数を時系列にプロットしたものである。これによって、平均的ビール会社が1970年代半ばまで、6つ以下のブランドしか販売していないことが明らかであ

米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

図表 20 主要プレミアム・ブランドの生産高（1974 - 2001年）  
（単位：1,000バレル）

	Total	Budweiser	Coors	Miller High Life	Miller Genuine Draft	Schlitz
1974	71,180	26,000	9,066	7,800	—	17,900
1975	73,040	26,200	11,875	9,200	—	16,800
1976	74,010	21,100	13,650	13,500	—	15,900
1977	80,940	25,000	12,824	16,900	—	14,750
1978	84,470	27,400	12,066	21,700	—	12,600
1979	88,650	31,100	11,312	23,800	—	9,600
1980	94,090	34,600	11,279	23,500	—	7,325
1981	95,370	39,100	10,050	23,500	—	5,800
1982	89,250	40,700	8,525	20,600	—	4,420
1983	87,160	43,100	9,694	17,500	—	2,550
1984	83,420	43,840	8,350	14,240	—	1,740
1985	80,010	45,080	8,550	12,210	—	1,360
1986	79,190	47,130	7,900	10,240	1,490	870
1987	77,480	48,460	7,060	8,970	2,530	560
1988	77,110	49,300	6,200	8,040	3,650	630
1989	74,270	48,720	5,030	7,280	4,560	830
1990	71,490	48,460	4,230	6,200	5,720	980
1991	66,370	45,750	3,440	5,320	6,280	1,140
1992	62,830	44,010	2,890	4,320	6,520	1,370
1993	56,870	41,740	2,550	4,900	7,100	1,270
1994	51,920	39,340	2,200	4,730	6,620	1,050
1995	49,140	37,440	1,960	4,580	6,360	950
1996	49,505	36,500	1,925	4,680	5,600	700
1997	47,075	36,250	1,900	5,000	5,550	450
1998	45,840	35,800	1,850	5,050	5,450	370
1999	44,630	34,800	1,775	5,350	5,425	320
2000	43,300	34,050	1,710	5,225	5,200	270
2001	41,700	32,975	1,610	5,300	5,100	225

（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 146.

る。アンホイザー・ブッシュ社は、1957年に大衆価格ビールの Busch ブランドを導入するまで、プレミアム・ビールの「バドワイザー」とスーパー・プレミアムの「ミケログ」のみを供給していた。ミラー社も、大衆価

図表 21 主要大衆価格ブランドの生産高（1974 - 2001年）

（単位：1,000バレル）

	Total	Busch (A-B)	Milwaukee's Best (Miller)	Old Milwaukee (Stroh)	Pabst	Schaefer	Stroh
1974	65,130	4,600	-	3,900	-	-	-
1975	64,040	4,800	-	5,200	-	-	-
1976	60,470	3,000	-	5,500	-	-	-
1977	53,160	3,300	-	4,375	15,200	-	-
1978	49,440	3,500	-	4,125	13,900	-	-
1979	43,430	2,935	-	4,360	12,380	-	-
1980	40,140	2,930	-	4,595	11,375	-	-
1981	38,260	3,100	-	5,100	9,663	2,315	5,415
1982	38,230	3,400	-	6,450	8,683	1,900	5,100
1983	40,290	3,500	-	7,375	7,548	3,350	5,150
1984	38,900	5,070	2,100	7,000	6,340	2,570	5,270
1985	40,010	6,060	3,100	7,300	4,690	2,700	4,590
1986	41,310	7,270	4,600	7,400	3,630	2,650	4,090
1987	40,180	8,170	5,100	7,150	3,110	2,630	3,670
1988	38,740	8,990	6,000	7,100	3,040	2,370	3,170
1989	38,380	9,100	6,700	6,950	2,830	2,150	1,760
1990	37,570	9,500	7,000	6,230	2,440	1,590	1,170
1991	35,860	9,800	7,000	5,630	2,390	1,280	1,050
1992	33,780	9,500	6,550	4,810	2,350	920	970
1993	35,940	9,100	6,450	4,330	2,410	760	800
1994	33,430	8,500	5,100	3,730	2,600	620	720
1995	31,200	8,100	4,600	3,440	2,640	490	670
1996	29,410	8,200	4,070	3,135	2,180	385	595
1997	28,115	7,850	3,900	3,095	1,700	275	430
1998	26,170	7,450	3,600	2,750	1,450	225	300
1999	24,675	8,000	3,350	2,270	1,000	200	100
2000	22,715	7,750	3,100	2,050	800	160	-
2001	20,930	7,500	2,750	1,850	700	125	-

（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 148-149.

格分野に Milwaukee's Best ブランドを導入させたジェントルマン・ブリュワーを買収するまで、単一ブランドを生産していた。クアーズ社もまた、他のライト・ビールの成功に対抗して「クアーズ・ライト」を発売した1978年まで、単一ブランドを販売する集中戦略に専念していた。それが、1990年代までにブランド増殖が通常のものとなり、平均的ビール会社や米国主要ビール会社のすべてが10以上の異なるブランドを販売するようになった。その結果、1992 - 2002年の間に米国ビール会社によって生産

米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

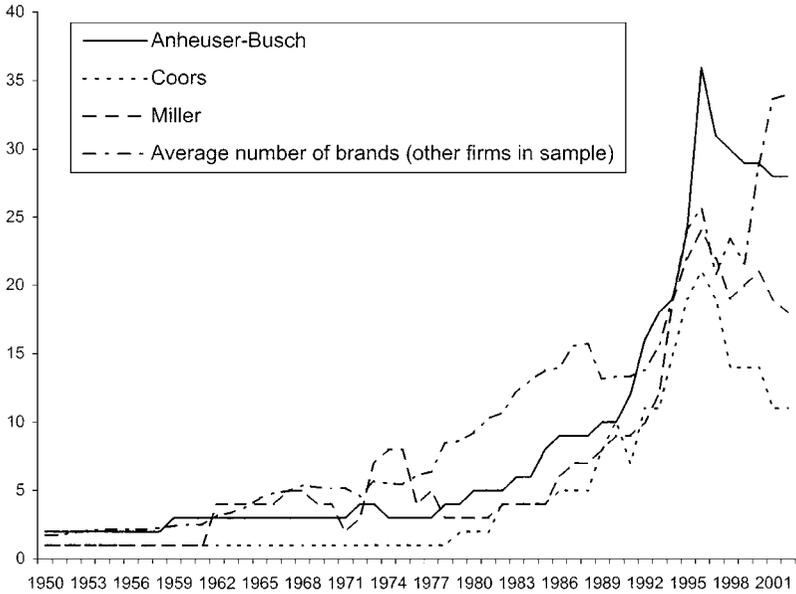
図表 22 主要ライト・ビールの生産高（1974 - 2001年）  
（単位：1,000バレル）

	Total	Budweiser (A-B)	Busch (A-B)	Coors	Michelob (A-B)	Miller	Natural (A-B)
1974	1,580	—	—	—	—	400	—
1975	2,570	—	—	—	—	3,100	—
1976	5,580	—	—	—	—	4,600	—
1977	10,634	—	—	—	—	6,800	1,540
1978	15,520	—	—	500	1,000	8,900	2,400
1979	19,700	—	—	1,600	1,700	11,200	2,450
1980	23,030	—	—	2,500	2,150	12,900	2,222
1981	26,930	185	—	3,100	2,450	15,500	1,900
1982	32,700	3,850	—	3,200	2,550	17,100	1,300
1983	34,390	3,925	—	3,850	2,400	18,000	975
1984	37,710	4,250	—	4,570	2,370	17,930	1,090
1985	40,510	5,460	—	6,020	2,510	18,380	1,380
1986	44,090	6,750	—	7,200	2,540	18,670	1,680
1987	46,610	8,070	—	7,900	2,600	18,710	1,990
1988	49,480	9,540	—	8,880	2,550	18,810	2,190
1989	53,240	10,730	—	10,450	2,350	19,150	2,490
1990	59,440	11,480	2,000	11,510	2,140	19,290	3,110
1991	62,620	12,020	2,900	11,930	1,990	18,340	4,270
1992	64,450	13,190	3,500	12,220	1,970	17,150	5,100
1993	66,820	14,650	4,000	12,290	2,020	16,560	6,650
1994	65,590	15,690	4,100	12,260	2,050	14,760	6,680
1995	67,130	17,390	4,300	12,590	2,220	14,890	6,620
1996	70,485	19,805	4,600	13,100	2,480	15,700	6,620
1997	73,880	22,300	4,600	13,700	2,500	16,000	6,850
1998	77,725	25,300	4,975	14,200	2,625	15,800	7,200
1999	82,410	28,200	5,150	14,850	2,725	16,175	7,700
2000	86,220	31,350	5,275	15,425	2,825	16,075	8,000
2001	88,850	33,850	5,500	15,525	2,875	15,950	8,200

（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 150.

されるブランド総数はほぼ3倍となり、今日ではスペシャルティ・ビール会社と大量生産ビール会社によって販売されるブランドの数は2,800以上となっている。

図表23 主要ビール会社によって販売されたブランド数（1950-2001年）



（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 154.

### 価格戦略と広告

#### (a) 主要ビール会社の価格設定、品質、イメージ戦略

図表24は、1993年、1995年、2000年における主要ビール分野の1ケース（12オンス缶24本）当たりの平均小売価格を示したものである。これによって、輸入ビール、スペシャルティ・ビール、スーパー・プレミアム製品が最も高い価格であり、モルト・リカーと大衆価格ビールが最も低い価格で売られていたことが明らかである。この相対的な価格差は、各ビール分野の消費需要の変化に一致している。プレミアム・ビールに対してライト・ビールや輸入ビールの価格が上がったのは、この期間にそれらのシェアが上昇したためであり、他方、モルト・リカー、アイス・ビール、大衆ビールの価格が低下したのは、同期間にそれぞれのシェアが下がったことによる（図表18を参照）。

米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

図表 24 主要ビール分野の 1 ケース当り平均小売価格

（単位：ドル）

	1993	1995	2000
Super premium	15.78	18.40	17.08
Premium	13.98	13.77	15.15
Popular	11.33	10.64	11.25
Light beer	12.45	12.51	14.13
Malt liquor	—	11.24	11.91
Ice beer	15.27	13.44	12.79
Dry beer	13.90	13.18	—
Specialty	—	—	24.85
Import	20.99	20.68	23.53

（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 162.

輸送ビール会社や全国的ビール会社は、追加的輸送コストを補填するために基幹ブランドに対してプレミアム価格を付けた。驚くべきことは、全国的ビール会社が輸送費を削減するために全国に新工場を建設した後も、プレミアム価格を維持できたことである。この高価格を存続させたプレミアム・ブランドの源泉は、プレミアム・ビールが高品質であるという消費者の信頼に依存している。プレミアム・ビールと大衆価格ビールには品質にたいした差がなく、生産コストも同様であるので、製品のイメージが重要な役割を果たす。例えば、1972 年当時、プレミアム・ビールの「バドワイザー」は大衆ビールの「ブッシュ」よりコストは 0.5 セント安かったが、「バドワイザー」の価格は 15 セント高かった。高品質を維持するというアンホイザー・ブッシュ社の伝統は、1996 年以来、すべてのビンと缶に包装日を印刷することによって品質とフレッシュネスを公表することで堅持されている。

「シュリッツの失敗」（“Schlitz mistake”）は、プレミアム・イメージが一貫した品質を維持できなかったことによって、どのように崩壊していくかをよく例示している。シュリッツ社の経営者は、消費者がビールのブラン

ドを識別できないと考えていたので、1970年代半ばに生産コストの削減に結びつく一連の行動を取った。1974年に、同社は主力ブランドの原料を変更し、製品の見栄えをよくして、賞味期限を延ばすことを目的として添加物を加えた。業界関係者からは、この成分変更を犯罪行為に等しいと手厳しく批判されたが、消費者の受けは上々であった。シュリッツ社はさらに、ミルウォーキー工場に新しい醸造法を導入した。この方法は「加速バッチ醗酵」(“accelerated-batch fermentation”)と呼ばれ、ビールの生産日数を12日から4日に短縮し、経済効率をさらに高めるものであった。安い原料を使い、新しい生産法を導入することで、1バレル当たりの生産コストは50セント下がり、1974年には900万ドルの収益をもたらした。とにかくコスト削減が、同社の最優先課題であった。しかし、消費者がこの事実を知ったとき、主力ブランドのイメージは落ち、会社のシェアも急落した。評判を回復させるため、シュリッツ社は伝統的な醸造方法に戻り、いくつかの販売キャンペーンを展開したが、同社のシェアは低下し続け、ブランドのプレミアム・ステイタスを取り戻すことはできなかった。

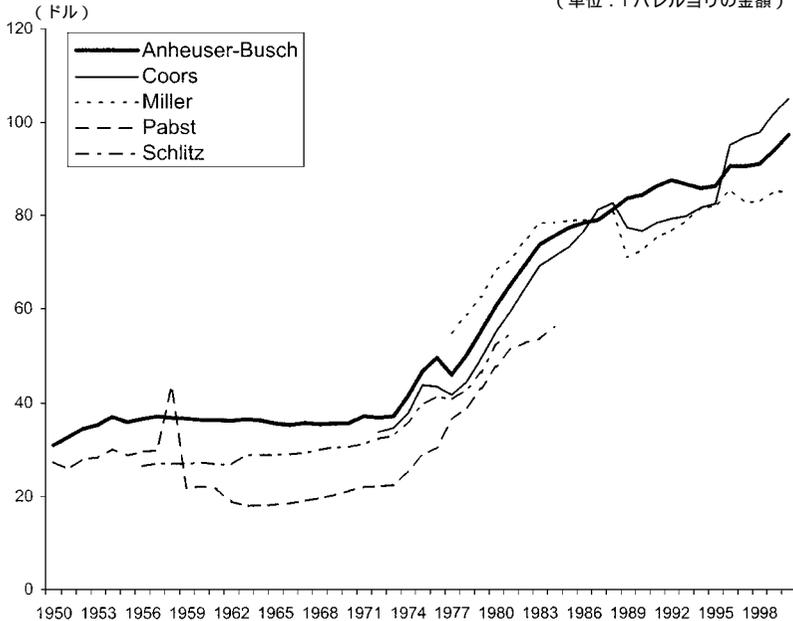
基幹ブランドのプレミアム価格やイメージを維持できなかった他の全国的ビール会社の失敗事例は、パブスト社に求めることができる。パブスト社は、ブランドを増やすことでシェア低下の形勢逆転を狙い、1958年にブラッツ社を買収した。買収による規模の拡大で、スケール・メリットも実現できると考えたのである。買収の直前に、ブラッツ社はビールの価格を下げた。高級ビールから大衆ビールへの転換をはかる戦略で、その結果、売上は上昇した。パブスト社も自社ブランドである「ブルー・リボン」で同じ戦略を実行し、売上を増加させた。1961年1月の初め、パブスト社は特定の地域で「ブルー・リボン」の割引を始め、ニューヨークで同ブランドの価格を、6本入り1.25ドルのプレミアム価格から1.05ドルの大衆価格に引き下げた。「ブルー・リボン」にまだ高級ビールのイメージが残っており、それを「シュリッツ」や「バドワイザー」より安い価格で販売

米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

したので、売上が伸びたのも当然であった。「プレミアム・ビールを大衆価格で」という同社の謳い文句は、市場シェアを一時的に引き上げたが、「ブルー・リボン」のプレミアム・イメージは崩壊し、最終的には同社のシェアも下げるようになった。

上記の2つの事例は、一時的に売上を伸ばしたり、反協調的なライバル会社を追い落とすためにプレミアム・ブランドの価格を割引く企業は、その割引が長期に及ぶと自社のプレミアム・イメージを失うリスクを持っていることを示している。図表 25 は、主要ビール会社5社のバレル当たり平均売上高の推移を示したものであるが、主要ビール会社の価格変動が各社の平均売上データに敏感に反映することが明らかである。パプスト社の平均売上高は、1958年に大衆価格のブラッツ・ブランドを買収した

図表 25 主要ビール会社の平均売上高の推移（1950 - 1998年）  
（単位：1バレル当りの金額）



（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 170.

り、1960年代初頭にプレミアム・ビールの「ブルー・リボン」ブランドを割り引いた後に大きく低下した。「シュリッツの失敗」以後に同社の平均売上高は低下したが、遂に1982年、シュリッツ社はストロー社に買収されて米国ビール業界からその姿を消した。またミラー社は、「ミラー・ライト」や「ミラー・ハイライフ」が成功したプレミアム・ブランドであった1970年代に、比較的高い平均売上高であったことを示している。しかしミラー社が1993年、「ミラー・ハイライフ」を売上低下に対応して割引き、それを大衆価格ブランドとしてイメージ低下させて以後に平均売上高を下げている。同様にクアーズ社も、1980年代後半の割引で平均売上高を下げたが、「ロッキー山脈の湧き水でビールを作っている」という面白い文句で多数のスーパー・プレミアム・ビールを発売して高い平均売上高を維持した。これに対して、プライス・リーダー企業のアンホイザー・ブッシュ社の価格割引は見られず、同社の平均売上高が一貫して上昇していることは明らかである。

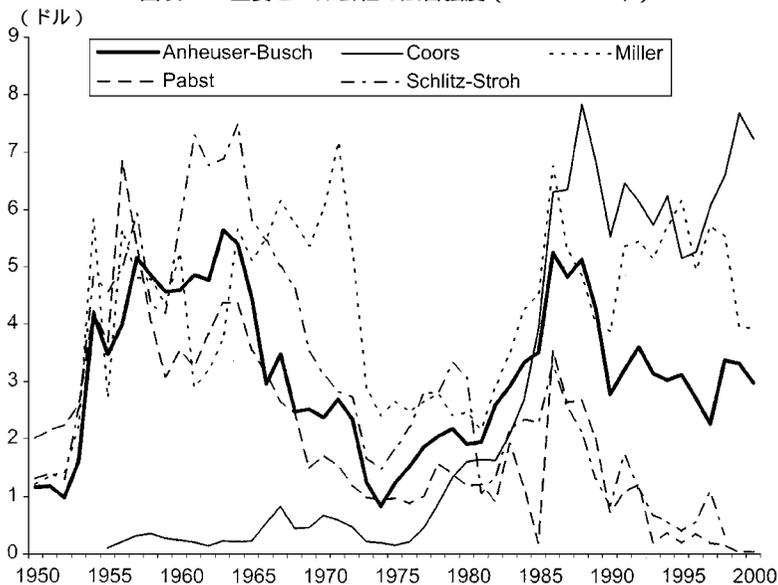
#### (b) 主要ビール会社と主要ブランドの広告支出

図表26は、主要ビール会社の広告強度（advertising intensity. 1バレル当たりの広告支出）が1950 - 2000年の間にどのように変化したかを示したものである。ミラー社の広告強度は、1969年末にフィリップ・モリス社に買収されるまで低かった。ミラー社は、親会社から資金が注入されるとともに新ブランドを次々に導入し、広告費を増加していった。ミラー社の広告強度は1969年以降に急上昇し、同社は1970年代半ばまでに最大の広告強度を持つビール会社となった。ミラー社の広告の成功と1975年に全国発売された「ミラー・ライト」の成功により、同社の売上が急上昇する要因となった。その後、ミラー社の広告強度は他の主要ビール会社と同程度になり、それを現在も維持している。

アンホイザー・ブッシュ社の広告強度は1963 - 1974年に低下し、それ

米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

図表 26 主要ビール会社の広告強度（1950 - 2000年）



（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 178.

は他の主要ビール会社と同様であった。これは、業界全体が広告支出を抑制して利潤アップに励んだ時期でもあった。しかし1974 - 1980年代半ばに、ミラー社の広告支出とブランド増殖に対抗して、アンホイザー・ブッシュ社の広告強度も劇的に上昇した。その後、広告強度は低下し、1990年代のバレル当たりの広告支出は3ドル前後で推移している。

クアーズ社は1970年代末まで、単一の工場で生産される単一のブランドを販売する比較的保守的な戦略を取っていた。クアーズ社は、販売より生産効率や製品品質を強調し、1950 - 1978年には他の主要ビール会社よりバレル当たり広告支出は低かった。クアーズ社の広告費が少ないにもかかわらず成功したのは、いくつかの理由による。第1に、クアーズ社はライト・ビールを生産した最初の会社であり、その後のライト・ビール・ブームで成長できたことである。同社の基幹ブランドは1950 - 1970年代、

他社のプレミアム・ビールよりカロリーが9%、アルコール度も9%低く、「アメリカで最も軽いビール」(“America’s fine light beer”)といわれた。第2に、クアーズ社はビールの品質を強調し、独自の大麦を製麦し、ホップも独自に栽培していた。また「加熱殺菌では味が変わる」として、ろ過を徹底することで製造される唯一の主要ブランドであった。しかし、会社のイメージ問題と1975年の「ミラー・ライト」の発売により、クアーズ社のシェアは1970年代半ばから低下した。これにクアーズ社は広告によって対抗し、1980年代半ば以降、クアーズ社は他のビール会社よりバレル当たりの広告支出を増大した。

パブスト社とシュリッツ社の1950 - 1970年代における広告支出は、他の主要ビール会社と同様に上下していた。シュリッツ社は、1970年代末までに生産と販売問題で失敗した。さらにパブスト社とシュリッツ社は、アンホイザー・ブッシュ社の継続した成功とミラー社のその後の成功に圧倒されていた。シュリッツ社は、1979 - 80年に会社を活性化させるために広告強度を増加したが、成功しなかった。ストロー社が1982年にシュリッツ社を買収し、これによってストロー社は中西部の地域ビール会社からトップ・グループの全国的ビール会社となった。ストロー社は広告支出を増加し、倒産したシュリッツ・ブランドを活用してストロー・ブランドを低価格の地域ブランドからプレミアムの全国ブランドに変えようと試みた。この戦略は成功しなかった。ストロー社の工場は1999年に、パブスト社、ミラー社のほか、イエングリグ社、プラティナム・ホールディング社の4社に買収され、他の工場は閉鎖された。パブスト社も同様の戦略を展開したが、1980年代半ば以降に同社の広告強度は低下した。図表26は、主要ビール会社のアンホイザー・ブッシュ社、クアーズ社、ミラー社が、パブスト社、シュリッツ社、ストロー社、その他の地域会社に広告レースで勝利を収めたことを示している。

図表27は、1977 - 2001年における主要ブランドの広告強度について幾

つかの興味ある事実を示している。第1に、ほとんどのプレミアム・ブランド、大衆価格ブランド、モルト・リカー・ブランドは、広告強度が業界平均より低い。プレミアム・ビールの場合、バレル当たりの広告支出が低い理由は、同分野の多くのブランドが大量のバレルを売っていることによる。しかしプレミアム分野のシェア低下とともに、ほとんどのプレミアム・ブランドの広告強度は上昇し、1990年代半ばまでに業界平均を超えた。大衆価格ビールの広告強度が低いのは、同ブランドが製品のイメージや広告より価格で競争していることによる。また典型的なモルト・リカーの愛飲家は若い男性で、彼らは簡単にレギュラー・ビールに転向していく。広告はそのような顧客のブランド・ロイヤルティを効率的に引き付けることはできないため、会社はモルト・リカー分野については、広告より価格やアルコール度で競争することになる。

第2に、ほとんどのプレミアムやスーパー・プレミアム・ブランドは、大衆価格ブランドより広告強度が高い。数少ない例外は、あるブランドがプレミアムの範囲を上下させたときに起こる。例えば、ストロー・ブランドが1980年代半ばに大衆価格ブランドからプレミアム・ブランドに移行させたとき、広告強度をより高くした。逆に、「ミラー・ハイルライフ」をプレミアム・ブランドから大衆価格分野に落とした1990年代初頭、同ブランドの広告強度は下がった。以上のことは、製品がプレミアム品質の在る無しに関係なく、広告がプレミアムのイメージ作りに役立つという仮説を支持している。

第3に、新ブランドや新ビール分野の発売の際は平均以上の広告強度を持つということである。新ブランドは当初の売上が低く、消費者への認知、それらに望ましいイメージを作り上げるため、多くの広告支出を必要とする。例えば、1970 - 80年代のライト・ブランドに対する広告強度は高かった。その後、消費者が新製品に気づいて売上が上昇すると、バレル当たりの広告支出は下がることになる。

図表 27 主要ブランドの

	1977	1978	1979	1980	1981
<b>Premium</b>					
Budweiser	0.91	0.90	0.95	0.93	1.09
Coors	0.31	0.56	0.99	1.21	1.42
Miller High Life	0.87	1.12	1.25	1.56	1.60
Miller Genuine Draft					
Schlitz	1.29	1.81	2.66	2.68	3.04
<b>Popular</b>					
Busch	0.91	1.56	2.79	3.56	2.50
Old h Milwaukee	1.35	0.88	1.30	1.20	1.11
Pabst	0.64	0.83	0.81	1.17	1.19
Stroh					1.72
<b>Light</b>					
Bud					12.61
Busch					
Coors		2.66	2.30	2.81	2.27
Michelob		6.48	9.58	7.96	8.82
Miller	2.39	2.62	2.47	2.52	2.20
Natural	5.98	6.16	6.89	8.52	9.50
<b>Super premium</b>					
Löwenbräu	22.57	23.36	21.21	21.11	16.24
Michelob	1.56	1.60	1.92	1.64	2.36
<b>Malt liquor</b>					
Colt 45			1.78	2.13	1.46
King Cobra					
Olde English 800					
<b>Dry</b>					
Bud					
Coors					
Michelob					
<b>Ice</b>					
Bud					
Icehouse					
Miller Lite Ice					
<b>Industry average</b>	1.63	2.08	2.18	3.20	2.38

米国ビール産業の概観 (1950 - 2002 年)

広告強度 (1977 2001年)

1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
1.15	1.38	1.60	1.64	2.28	2.26	2.68	2.30
1.53	1.83	2.79	4.13	5.13	4.40	4.56	6.28
2.35	2.95	3.87	4.90	6.44	2.75	4.73	4.52
				25.28	22.28	16.43	12.40
1.71	1.15	0.88	0.47				
2.35	1.95	1.71	3.80	4.03	3.75	3E73	3.35
1.06	1.68	1.94	1.43	0.03	0.12	0.32	0.46
0.77	2.15	0.60	0.23		2.23	2.07	3.09
1.40	3.85	6.04	4.99	5.15	3.55	2.20	4.54
9.37	12.57	12.84	8.47	9.22	7.89	7.32	5.09
2.35	1.95	1.72	3.70		3.75	3.73	7.21
1.82	2.80	2.80	3.43	4.57	4.63	6.45	5.48
8.42	10.23	10.18	9.61	12.78	12.05	7.05	0.89
2.60	2.80	3.67	3.72	4.53	4.28	4.09	3.76
12.78	5.93	2.17	1.81	2.41	1.59	1.30	1.08
15.08	1435	14.09	14.32	4.53	15.73	5.82	4.86
3.63	5.22	5.78	6.40	9.59	10.80	14.30	7.17
2.02	2.00	1.08		2.74	3.14	4.92	3.12
				62.53	49.69	31.20	1.73
					2.18	3.04	1.78
							22.47
							38.33
2.83	3.13	4.16	4.48	5.12	5.07	5.46	4.01

図表 27

	1990	1991	1992	1993	1994
<b>Premium</b>					
Budweiser	1.52	1.81	2.52	2.52	2.38
Coors	5.01	4.40	1.37	1.56	2.72
Miller High Life	3.92	3.19	1.41	0.33	0.54
Miller Genuine Draft	9.98	8.70	9.91	11.28	7.26
Schlitz					
<b>Popular</b>					
Busch	1.95	0.43	0.51	0.64	1.04
Old h 4 ilwaukee	0.40	0.52	0.82	0.95	0.13
Pab st	1.05	1.46	2.39	0.50	0.56
Stroh	3.09	1.63	3.30	1.68	1.85
<b>Light</b>					
Bud	3.82	4.83	4.69	4.36	3.94
Busch	2.80	0.49	0.87	1.08	0.89
Coors	5.86	5.55	5.02	4.76	4.84
Michelob	0.32	2.31	0.55	0.36	0.34
Miller	3.56	5.15	4.82	5.31	3.94
Natural	0.64	0.44	0.19	0.01	0.01
<b>Super premium</b>					
Löwenbräu	3.55	3.24	2.99	2.92	5.18
Michelob	0.54	0.91	0.82	1.29	1.14
<b>Malt liquor</b>					
Colt 45	1.29	5.06	2.91	3.57	2.08
King Cobra	0.34	0.48	0.43	0.22	0.23
Olde English 800	1.31	1.34	1.09	0.13	0.69
<b>Dry</b>					
Bud	11.48	16.92	16.00	9.47	2.42
Coors		22.13	48.60	0.99	
Michelob	39.68	6.43	0.33		
<b>Ice</b>					
Bud				10.42	13.62
Icehouse					7.81
Miller Lite Ice					19.95
<b>Industry average</b>	3.84	3.76	4.48	4.08	3.83

(出所) V. J. Tremblay & C. H. Tremblay, *op. cit.*, p. 182-185.

米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
2.68	3.42	3.73	3.41	3.86	4.57	3.94
4.30	10.95	14.77	15.22	15.71	23.25	20.98
0.70	0.31	0	2.83	2.65	1.90	3.19
6.68	3.82	11.51	9.10	5.18	4.70	9.69
1.30	1.06	0.31	0.23	0.89	2.34	1.22
0.14	1.31	2.33	0.25	0.01	0.03	
0.28	0.29	0.31	0.25	0.13	0.21	
1.75	1.93	4.68	0.40	0.40	0.02	
3.79	3.35	2.51	4.98	3.69	3.42	2.75
1.03	0.76	0.04	0	0.01	0.01	0.01
4.86	5.87	6.76	5.40	6.39	7.21	7.80
2.14	1.32	0.25	5.55	8.28	12.99	13.74
5.60	6.41	9.34	6.03	5.12	5.61	6.45
0.01	0.02	0.02	0	0.02	0.01	0.02
3.55	0.41	0.61	0			
2.11	6.58	1.89	5.29	6.04	0.63	1.31
0.56	0.16	0.72	0.10	0.01	0.08	
0.20	0.15	0				
0.33	1.02	0.05	0.17	0.02	0	
	0.12	0.06	0.04	0.02	0.08	0.09
						0.63
						0.88
13.89	8.22	7.33	5.60	0.05	0.10	
16.79	3.44	1.64	3.55	3.68	3.93	
33.25	0.36	0.08	0	0.18	1.79	
3.87	3.72	3.76	3.90	4.01	4.54	4.80

図表27は、広告強度が安いブランド、気まぐれな顧客に対する製品、ブランドが既に確立しているものには低く、成熟製品は中程度の広告強度、衰退ブランドはあまり広告されないというのが一般的パターンであることを示している。重要な例外が起こるのは、会社が新ブランドや新分野の製品を導入したり、ブランドのプレミアム度を変更するときである。この場合、広告強度は業界平均の7倍ほどとなり、極端な例は、1985年にアンホイザー・ブッシュ社が低アルコール分野を開発したとき、売上20万バレルに対して広告強度は業界平均の19倍となった。

## 5. 結語

以上、我々はこれまで、20世紀後半（1950 - 2002年）における米国ビール産業について概観してきたが、これによって当業界の3つの特徴が明らかになった。すなわち 米国ビール産業の集中が高度に進展していること、アンホイザー・ブッシュ社が継続してダントツの成功を収めていること、米国ビール市場にマイクロブリュワリーと輸入ビールの新しい分野が出現していること、である。

テレビの出現は、全国的ビール会社に競争優位を与え、より広範囲の広告競争がビール業界で事業をやるサンク・コストを引き上げた。その結果、大量生産ビール会社のほとんどが業界を去り、売上シェアはごく少数の企業に集中した。ビール会社は、効率的にビールを販売して企業規模をMES (Minimum Efficient Scale) に到達させるか、または地域のニッチ市場に奉仕する会社のみが存続できることになった。全国的ビール会社は、新製品を導入し、新しいテレビ・メディアを活用するために広告支出を増加し、自社の基幹ブランドのプレミアム・イメージを維持し、新製品の販売促進をはかった。彼らはまた、スケール・メリットを達成するために巨大ビール工場を全国に建設せねばならなかった。これに対して、少数の地域ビール会社は小さなニッチ市場に独自のビールを供給することで生き残っている。

## 米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）

売上が低下している企業や老朽設備を持つ企業が価格引下げに頼るので、この業界の価格競争は激しい。かくして、存続している多くの企業が他のビール会社によって買収される企業合併が頻繁に起こり、失敗した企業により成功した企業に資産を効率的に移すことになる。ほとんどの合併は激しい消耗戦の結果であり、それが米国ビール業界の高い集中や市場パワーの直接の原因ではない。

アンホイザー・ブッシュ社は、米国ビール産業の発展における主導的役割を果たし、今日でもその役割を果たし続けている。アンホイザー・ブッシュ社は 1950 年代以来、全国に多くの効率的規模の工場を建設し、輸送費を削減し、規模の経済を高めている。さらに同社は、大衆価格ビール、プレミアム・ビール、スーパー・プレミアム・ビールの各ブランドを提供した最初の会社であった。それとは対照的に、この会社はライト・ビールの成功ブランドの開発には出遅れた。しかし、後から発売された「バド・ライト」は人気となり、それは 1994 年以降にベスト売上のライト・ビールとなった。アンホイザー・ブッシュ社は、適正規模な工場の戦略的配置、効率的な製品ミックス、業界一の巧みなマーケティング戦略によって確固たる成長を続け、全米最大のビール会社となった。

アンホイザー・ブッシュ社のような成功企業の事例分析によって、企業戦略をより深く解明することは可能であるが、失敗企業からも多くのことを学ぶことができる。そうした観点から、シュリッツ社の事例は優れたケース・スタディとなる。シュリッツ社とアンホイザー・ブッシュ社は 1950 年代まで、業界トップを目指して同等の競争をしていた。アンホイザー・ブッシュ社が 1960 年代 1970 年代初頭に第 1 位となり、シュリッツ社は第 2 位に後退した。その後シュリッツ社は 1970 年代末に急落し、その主たる原因は、経営者が品質維持や基幹ブランドのイメージを守ることができなかったことによる。この「シュリッツの失敗」から学ぶ重要な教訓は、製品の信頼が消費者市場での成功の基本であるということである。

1970年代以降、次の3つの要因が、米国ビール市場にマイクロブリュワリーと輸入ビールの新しい分野を促進した。第1に、経済的成長が高品質イメージを持ったブランドを喚起し、プレミアム・ビールやスーパー・プレミアム・ビールと同様に、マイクロブリュワリーや輸入ビールの需要を刺激した。第2に、大量生産ビール会社の企業統合が相次いだため、生き残った国内ブランドがよりライトでより類似したものとなり、同時に、消費者がより多様なビールを求め始めていたため、マイクロブリュワリーや輸入ビールのニッチ市場が生まれたのである。第3に、国内の小規模スペシャルティ・ビール会社が規制の変化の恩恵を受けた。すなわち1977年当時、マイクロブリュワリーやブリュー・パブによって生産されるビールに対する連邦消費税は低く、今日でも、それは大量生産ビール会社より61%低い。かくして、ほとんどの大量生産ビール会社が消滅していく一方で、マイクロブリュワリーや輸入ビールが米国ビール産業市場に数多く誕生し、1980年代、1990年代を通じて発展したのである。

米国ビール産業に対する政府規制については、合併訴訟や価格に関する独占規制よりアルコール消費と乱用に関する環境規制が、将来、強い関心を集めることになる。アルコール飲料に対する消費税の増加、運転の際のアルコール度を減らす運動、ビールの広告規制やビン条例などが、今後とも重要な課題となる。

米国ビール産業の今後に残された研究課題は、以上のような概観と総論を踏まえて、ほとんどの企業を当業界から消滅させた消耗戦ゲームを解明するため、ビール企業各社の長期にわたる戦略的行動の軌跡を明らかにすることにある。米国ビール産業に参入した多数のプレイヤー企業が採用できた代替的選択は、成長または生存するか、利益を見込めるニッチ市場を見つけるか、退却するか、物的資産や自社製品のブランド価値を高めることによって時間をかせぐかの、以上4つであった。アンホイザー・ブッシュ、ミラー、クアーズの巨大ビール会社3社は、企業規模や全国

的販売網が米国ビール業界で競争優位を持つという仮説を支持して、企業規模を拡大し、販売地域を全国区とする第1の戦略を選んだ。ジュネシー社、イエンリング社、その他の多くのマイクロブルワリーは、地域のニッチ市場に独自の製品を供給する第2の戦略を選択した。バレンタイン社、フォルスタフ社、シュリッツ社のような以前のリーダー企業は、多くの戦いを回避して退却する第3の道を選んだ。ハイルマン社、パブスト社、ストロー社は、各社が長くゆっくりと低下し始めたとき、独自の活性化戦略を追求して時間をかせぐ第4の戦略を選択した。各社が何故そのような選択を決定したかについては、会社の歴史や経営者の個性を含めた詳細な事例分析によって、初めてその諸要因を明らかにすることができる。

#### 参 考 文 献

- Victor J. Tremblay & Carol Horton Tremblay, *The U. S. Brewing Industry, Data and Economic Analysis*, The MIT Press, 2005.
- Victor J. Tremblay, *The Effects of Firm Behavior and Technology on Firm Size: A Case Study of the U. S. Brewing Industry*. Ph. D. dissertation, Washington State University, 1983.
- Stanley Baron, *Brewed in America, A History of Beer and Ale in the United States*, Little, Brown and Co., 1962.
- Jeffry Craig Wharff, *Firm Conduct: The Case of the U. S. Malt Beverage Industry*, Ph. D. dissertation, American University, 1995.
- A. M. McGahan. "The Emergence of the National Brewing Oligopoly: Competition in the American Market, 1933-1958" *Business History Review* 65, Summer 1991, PP.229-231.
- Jerry Apps, *Breweries of Wisconsin*, The University of Wisconsin Press, 1992.
- Thomas C. Cochran, *The Pabst Brewing Company, The History of an American Business*, New York University Press. 1948.
- Roland Krebs, *Making Friends Is Our Business: 100 Years of Anheuser-Busch*; Cuneo Press, Inc., 1953.
- Peter Herson & Terry Ganey, *Under The Influence: The Unauthorized Story of the Anheuser-Busch Dynasty*, Simon and Schuster, 1991.

Walter Adams, edit., *The Structure of American Industry*, Seventh Edition, Macmillan Publishing Co., 1986.

金田重喜監訳『現代アメリカ産業論（第7版）』創風社，1987年。

Walter Adams & James W. Brock, edit., *The Structure of American Industry*, Tenth Edition, 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。

Robert Sobel, *When Giants Stumble*, Prentice-Hall, Inc., 1999.

鈴木主税訳『大企業の絶滅：経営責任者たちの敗北の歴史』ピアソン・エデュケーション，2001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 Co., 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。

Michael Jackson, *The New World Guide to Beer*, Michael Jackson Publishing Limited, 1988.

巽かおり訳『世界のビール案内』晶文社出版，1998年。

Stephen Morris, *The Great Beer Trek – A Guide to the Highlights of American Beer Drinking*, Penguin Books, 1984.

佐藤盛男訳『アメリカ地ビールの旅』晶文社出版，1995年。

The Institute for Fermentation and Brewing Studies, *Microbrewers Resource Handbook and Directory*, Brewers Publications, 1988.

村上 満著『地球ビール紀行：世界飲み尽しビール巡礼』東洋経済新報社，1994年。

山口一臣稿「ウィスコンシンのビール産業 全国的ビール寡占の成立とその要因」成城大学『経済研究』第125号，1994年。

山口一臣稿「禁酒運動対ビール醸造業者，1919 1933年：パブスト・ブリューイング社の事例を中心として」成城大学『経済研究』第127号，1995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。