

ミラー・ブリューイング社の経営史 (1919 - 2002 年)

山 口 一 臣

1. 序
2. 苦難時代の企業存続 (1920 - 1940 年代)
 - (1) 禁酒法時代 (1919 - 1933 年): 2 代社長 Ernest Miller による多角化と財テク
 - (2) 1930 年代: 3 代社長 Frederick A. Miller による設備近代化と広告
 - (3) 第 2 次大戦期 (1941 - 1945 年): 愛国的キャンペーンと高品質維持による企業存続
3. 全国的ビール会社への転換と同族支配の終焉 (1950 - 1960 年代)
 - (1) 1950 年代: 第 3 世代 Frederick C. Miller による全国的ビール会社への転換
Harry John, Jr. から Frederick C. Miller へ
全国的ビール会社転換のための拡張計画推進とスポーツ界との関係強化
 - (2) 1960 年代: Miller 一族以外の社長 Norman Klug の登場と同族支配の終焉
Norman Klug による戦略と功績
Miller 一族の撤退
4. 米国ビール業界の競争激化と大型 M&A による転身 (1970 年代 - 2002 年)
 - (1) 1970 年代: Philip Morris Miller 社の成立とその戦略

PM社による Miller社の買収とその成功要因

マイスターブレイ社の買収と“Miller Lite”の発売

- (2) 1980 - 2002年：新製品の導入と世界第2位のビール会社 SABMiller社の成立

米国ビール業界の衰退と PMMiller社における CEOの早期交替

新製品の導入と輸入ビール、クラフト・ビールへの対応

SABMiller社成立の経緯

5. 結語

1. 序

SABミラー社(SABMiller plc. 以下, SABMiller社と表記)は, 英国に本社を置き, 2005年現在, 40ヵ国以上に96の醸造所を持つ世界第2位のビール会社であり, 米国内でも第2位にランクされている。地域別売上構成は北米34%, 欧州20%, 南アフリカ29%, その他アフリカ・アジア13%, 中米4%で, ソフトドリンクも含めた総販売量は前年比8%増の1億8,700万ヘクトリットル(うちラガービールは1億4,800万リットル), 主要ブランドは“Miller Lite”“Castle Lager”“Pilsner”などであり, ホテル・カジノ経営の南アフリカTsogo Sunグループにも49%出資している。本稿は, このSABMiller社成立までの経緯を, 特に米国ミラー・ブリューイング社(Miller Brewing Company. 以下, Miller社と表記)の1919 - 2002年における歴史的な発展過程との関連で解明することを課題としている。

Miller社は, ドイツ移民のFrederick J. Millerが, 1855年にミルウォーキーで閉鎖されていた醸造会社を買取り, 最初の年に300バレルのビールを生産したことに始まる。F. J. Millerのビールはよく売れ, 30年後の1880年代までに彼のビールはミルウォーキー地区の愛飲家の人気を博

し、毎年 80,000 バレルを生産したが、需要に応じることはできなかった。F. J. Miller は 1888 年に死去し、同年に株式会社として組織再編され、彼の息子や従兄弟たちが同社を 1900 年代初頭の成功に導いた。禁酒法の制定によって、同社は人気ブランド “Miller High Life” の生産を下げたが、モルト・シロップ、ソフトドリンクなどの健康飲料を生産して企業存続をはかった。禁酒法の撤廃とともに業績は回復し、さらに第 2 次大戦中、ビールの原料不足とともに会社はビールの生産を急激に引き下げられたが、生産されたビールの多くは軍に送られた。これは寛大であるのみならず抜け目のない行動で、男性が戦場から家庭に戻ったとき、新たな市場をつくる助けとなった。1947 年以降に会社はかつての繁栄の時代に復帰し、年に 200 万バレルを生産して米国ビール業界の主力企業の 1 つとしての地位を確立する。Miller 社は 1969 年にシガレット業界の巨大企業フィリップ・モリス社に買収されるが、買収される直前の 1968 年に Miller 社は米国ビール売上の第 8 位、1973 年に第 5 位、1977 年までに第 2 位となり、それ以来、その地位を守っている。Miller 社の最終章は 2002 年、南アフリカの SAB (South African Breweries Limited) による国際的な合併・買収により、社名を SABMiller plc と変更して今日に至っている。

これまで、消費者のビールの好みは地域性が強く、世界のビール市場は各国ごとに異なるメーカーが強みを持つ群雄割拠の時代が続いていた。しかし、先進国で人口の伸びが頭打ちとなり、消費者のビール離れも進展し、地元市場に頼るだけでは生き残りが難しくなって、国境を越えた M&A が活発化し始めた。“Budweiser” で知られる米国ビール業界最王手のアンハイザー・ブッシュ社は、ベルギー大手インベブ社との企業統合を 2008 年末までに完了し、これによって世界シェア約 25% を握る世界第 1 位の巨大ビール・メーカーが誕生し、新会社アンハイザー・ブッシュ・インベブ社は、今後需要の伸びが期待される BRICs など新興国の開拓を急ぐことになる。すなわち、米国ビール業界の第 1 位と第 2 位の会社が、ともに

相次いで他国のビール会社を買収・統合される結果となったわけだが、何故そうした事態が生じたかを究明することも、本稿の主要な検討課題となる。

2. 苦難時代の企業存続 (1920 - 1940 年代)

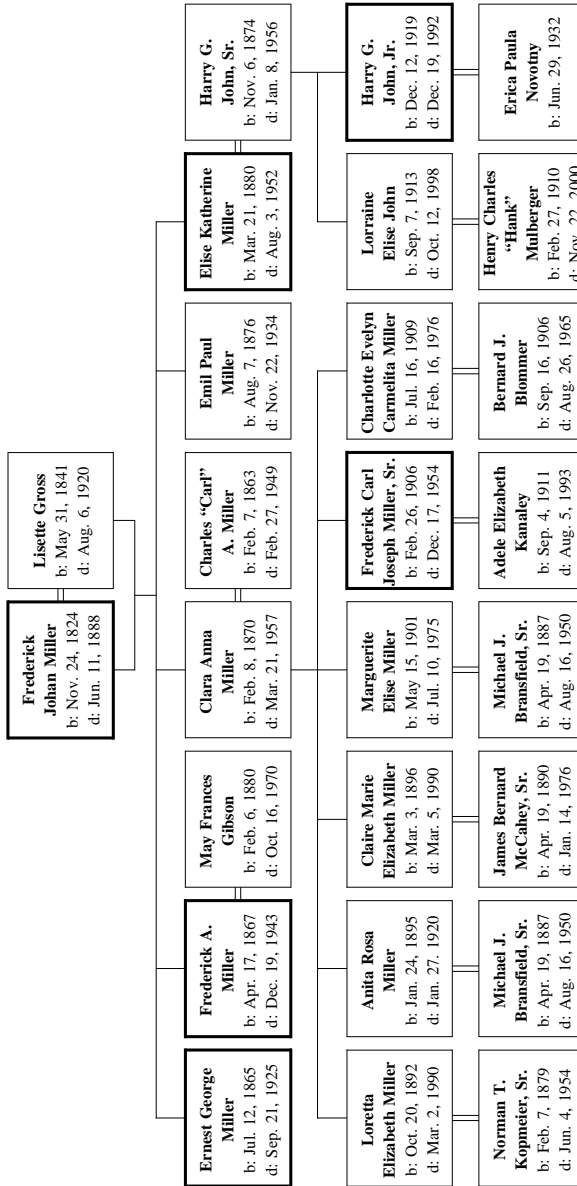
(1) 禁酒法時代 (1919 - 1933 年): 2代社長 Ernest Miller による多角化と財テク

1919年1月16日に合衆国憲法修正第18条が確定され、これによりアメリカ合衆国およびその管轄下に置かれた全ての地域において、0.5%以上のアルコール分を含む酒類の製造・販売が禁止された。その当時のMiller社では、初代 Frederick J. Miller が1888年に死去して以後、その妻 Lisette Miller が30年以上にわたって家族の中心となっていたが、彼女も1920年8月6日に癌のため79歳で死去した。Miller 夫妻には、図表1に見るように、Ernest, Frederick, Clara(女), Emil,そして Elise(女)の5人の子供がいたが、2代社長 Ernest Miller は、1919年に妹 Clara に「われわれが他の事業に進出することは考えていない。ビールは必ず復活することになる」との手紙を書き送って、全国禁酒法の制定以後もビール事業に留まる決意を表明していた。

0.5%以下のアルコール度である near beer は、禁酒法以後のビール業界の定番商品となっていたが、Miller社でも“Vivo”と“Milo”の2つのニアビール製品を発売した。前者は大麥飲料、後者は独特なホップの味にする小麦飲料で、これらの製品の宣伝文句は“Near beer lacked only alcohol to take you back to good old days.”(「ニアビールはあなた方を古きよき時代に連れ戻すアルコールだけを欠いた製品です」というものであった。ニアビールは、通常のビールをボイルしてアルコールを抜いて製造したものである。

Miller社は、他のビール関連製品として malt syrup を発売したが、こ

図表 1 ミラー一家の家系図（第1世代，第2世代，第3世代）



（出所） Tim John, *The Miller Beer Barons: The Frederick J. Miller Family and its Brewery*, Badger Books Inc., 2005, p. 455.
 図表中の数字は，Miller社の社長歴代を示す。

れは基本的に発酵前の麦汁浸出液でビールの原料そのものであり、自家用ビールを醸造する顧客に販売された。このほか、1920年発売の root beer（草木の根などの汁を発酵させて造ったアルコール分を含まない炭酸入りの清涼飲料）を始めとして、1924年までに grape, ginger ale, cherry, lemon, orange, white soda などの多様な炭酸系のソフトドリンクも製造・販売していた。Miller社の禁酒法以前の最良の年は1911年で、それはビール売上が473,049バレルに達していた。しかし1920年に、ニアビールで82,470バレル、モルトシロップで80,000バレル、炭酸飲料は合計で7,000バレル程度で、同社の資産は1915年のピーク時12,183,065ドルから1932年には896,386ドルへと大幅に低下していた。Miller社は、禁酒法時代にニアビールから炭酸飲料に至るまで幅広い製品に多角化していたが、その成果はあまり芳しくなかったのである。

禁酒法時代における Miller 社のコア事業は財テクで、不動産 (real estate) と政府公債 (government bond) に対する投資がその中核をなしていた。Miller 社は、世紀の転換期頃よりビール事業による余剰資金を本業以外の不動産に投資していたが、このときの経験が会社のオーナー経営者たちに財テクの能力と関心を与えることになった。Miller 社は1917年に子会社 Oriental Investment Company (後に、Oriental Realty 社と改名) を設立し、ミルウォーキー都心部の1,700席を持つ劇場、シカゴの巨大アパート、マイアミのホテルのほか、酒場経営者や不動産業者への資金貸付も行っていった。また政府公債は Miller 社の第2の重要な投資先で、municipal bond (地方自治体の公債) のほか、Daiton の学校、Detroit の下水道、Tacoma の港湾施設の建設、アラバマ州 Marengo からアリゾナ州 Maricopa に至る他の公共プロジェクトへの投資、合衆国公債の“Liberty Bonds”(第1次大戦中に募集した自由戦時公債)、ノルウェーやドイツの国際公債、1919年にはカナダの公債と銀行手形に500,000ドルを投資していた。こうして1930年に、Oriental Realty 社の純収益819,340ドルは Miller 社の純収益

196 326 ドルの 4 倍以上となり、不動産と政府公債への投資が禁酒法時代の Miller 社の苦境を救ったことは間違いない。さらに Miller 家は一貫して民間企業への株式投資を回避する姿勢を堅持し、1929 年の株価大暴落のときに無傷であったことが、Miller 社のその後における財務的健全さを長期にわたって維持できた要因として指摘できる。

(2) 1930 年代：3 代社長 Frederick A. Miller による設備近代化と広告

1932 年の大統領選挙でフランクリン・ルーズヴェルトが「地滑りの勝利」を収め、議会は同年 2 月に憲法修正第 21 条（第 18 条の廃止）を可決し、それによって 3 2% のアルコールを含むビールは合法的となり、その法律は 1933 年 4 月 7 日に施行された。禁酒法解除後の消費者による熱狂的なビール需要は次第に収まっていたが、それでも記録的な水準で推移しており、各ビール会社は既存設備の近代化と生産能力の拡大という困難な仕事に直面していた。特に Miller 社では、禁酒法時代の 1925 年 9 月 21 日に Ernest Miller が脳卒中の発作により 60 歳で死去したため、弟の Frederick A. Miller が急遽 3 代社長に就任し、このリスクで際限のない re-building 事業に全責任を負っていた。

Miller 社では 1933 - 1936 年の間に、古い設備の取替え、新技術の導入、新工場の計画に 150 万ドル以上を費やした。その最重点項目は、新しいボイラー工場、熟成貯蔵室の改装、新しい瓶詰め機械の導入などであったが、とりわけ 1936 年に完成した同社にとって最初の缶ラインは重要で、それは 1 分間に 200 缶に注入できた。またビール需要が生産能力に脅威を与えたとき、多くのビール会社は、生産工程の短縮や原料費を削減して巨額な設備資金を回収しようとしたが、Miller 社はそれを避けた。Frederick A. Miller は 1935 年、業界雑誌 *Brewery Age* の中で “We always insisted on quality first.” “its commitment to quality to keep the product as uniform as possible” と主張して、会社の伝統である品質重視の姿勢を堅持したこ

とは注目される。

1930年代における大きな変化は、ビール需要の重点が酒場から家庭消費 (home consumption, stay-at-home market) に移ったことである。これは、この当時に各州で「特約居酒屋制度」(“tied house system”) に対する規制が強化されたこと、および1920年代以降から各家庭で電気冷蔵庫の普及が広まったことによる。このため、酒場で売られていた樽詰ビール (keg beer) に代わって瓶詰ビール (bottled beer) が、Miller社の1934年売上の23%から1941年には54%に増えた。これは、購買時点での広告 (point-of-purchase advertising) の重要性を増し、各社における広告戦略の激化と広告費の増大を招いた。

Miller社でも、栓抜きなどの景品提供、主力製品“Miller High Life”の大型ネオン広告、新聞や全国雑誌 *New Yorker*, *Collier's*, *Field & Stream* への全ページ広告などに、1937年の広告予算として640万ドルの巨費を投じた。またMiller社は、1938年には40州をカバーするラジオ広告も手がけ、“Heini and His Thirty Six”と呼ばれる6人編成のバンドを活用して音楽番組を送り届けた。こうして1935年のMiller社の売上506,248バレルは禁酒法前のピーク1911年のそれを超え、翌1936年には696,813バレルに伸びたが、同年の収益9,646,949ドルに対して純利益は1,864,530ドルに留まり、その後も利益のこうした低位状態は続くことになった。

(3) 第2次大戦期 (1941 - 1945年): 愛国的キャンペーンと高品質維持による企業存続

1941年のMiller社は、800人の従業員、100万バレルのビール生産能力を持ち、販売地域も全米42州のほか、アラスカ、ハワイ、さらにフィリピン諸島にまで拡大していた。しかし同年、日本軍の真珠湾攻撃によりアメリカは第2次大戦に突入して戦時生産体制に再編されたため、Miller

社も直接その影響を受けた。連邦政府による輸入割り当てで会社が利用できるモルトの量が制限され、車両不足はボトルや缶の回収のみならず完成ビールの輸送を妨げ、ガソリンや作業者のゴム長靴の購入にも配給切符 (ration coupon) が必要であった。Miller 社の従業員 200 人が出兵（そのうち 6 人が戦死）したため、本社員が鉄道の積荷作業を担当したり、醸造機械の運転に当たった。Miller 社のこの当時の広告は、“On Tap Saves the Cap”（「飲み口の付いた樽はキャップを節約する」）や “Conserve While You Serve Miller High Life Beer in Quarts”（「ミラー・ハイ・ライフは 1/4 ガロンの大瓶でどうぞ」）などがその例で、それらは重要な原材料資源である鉄の節約を訴えるものであった。

しかし、第 2 次大戦中はビール生産の削減を意味せず、むしろその逆であった。第 1 次大戦中、ビールは “Kaiser brew”（「ドイツ帝国の飲み物」）との汚名を着せられ、1917 年にアメリカがドイツに宣戦布告したこと、醸造業者の多くがドイツからの移民の子孫であったため、禁酒運動家たちの格好の標的とされた。これに対して第 2 次大戦中、ビールはアメリカ社会を鼓舞する飲料として評価されたため、すべてのビール会社は生産量を 15% 増大することを求められた。Miller 社は 1942 年、全国的雑誌 *Collier's* に “freedom for a day from work and worry, . . . enjoy life with Miller High Life”（「戦争時の重労働と不安から解放されるために、ミラー・ハイ・ライフをお楽しみ下さい」）との全面広告を掲載し、ビールを積極的に愛国的飲料として宣伝して売上を伸ばした。

戦時下におけるアメリカ人のビール需要の熱狂に対し、多くのビール会社は熟成期間を短縮したり、安い原材料費で売上を伸ばしたが、Miller 社はこの第 2 次大戦中にも Frederick A. Miller の高品質重視の姿勢を崩さなかった。業界のモルト割当量が 1944 年に削減されたとき、Miller 社は直ちに生産量を制限し、販売地域も 42 州から 25 州に押さえて、製品の品質維持に努めた。このため、業界の売上は 1944 - 45 年に最高となった

が、Miller社の売上は落ちた。また、Miller社の1903年以來の基幹ブランド（flagship brand）である“Miller High Life”は、“The Champagne of Bottle Beer”（「瓶ビールのシャンパン」）と呼ばれて一貫して高級品イメージであったため、この時期に他のビールが1本10セントに対して15セントの販売価格を維持した。こうして、1943年の売上収益2,830,527ドルに対し利益は2,830,527ドルで、17.7%の高利益率を維持でき、1945年に生産量は2,202,231ドルに下がったが、Miller社は1940年当時の利益の2倍を確保できたのである。

第2次大戦終了前の1943年12月19日、Frederick A. Millerが心不全により74歳で死去した。彼の生涯は、オリジナルのPlank Road醸造所で始まり、Bismarck工場での修行を経て、禁酒法時代の後期、設備と広告への巨費投資時代、そして第2次大戦期と、Miller社の歴史の中で最も不安定な時代の舵取りを任されたといえるが、この後は創業者Frederick J. Millerの孫、すなわちMiller家第3世代の人物に引き継がれていくことになる。

3. 全国的ビール会社への転換と同族支配の終焉 （1950 - 1960年代）

(1) 1950年代：第3世代Frederick C. Millerによる全国的ビール会社への転換

Harry John, Jr. からFrederick C. Millerへ

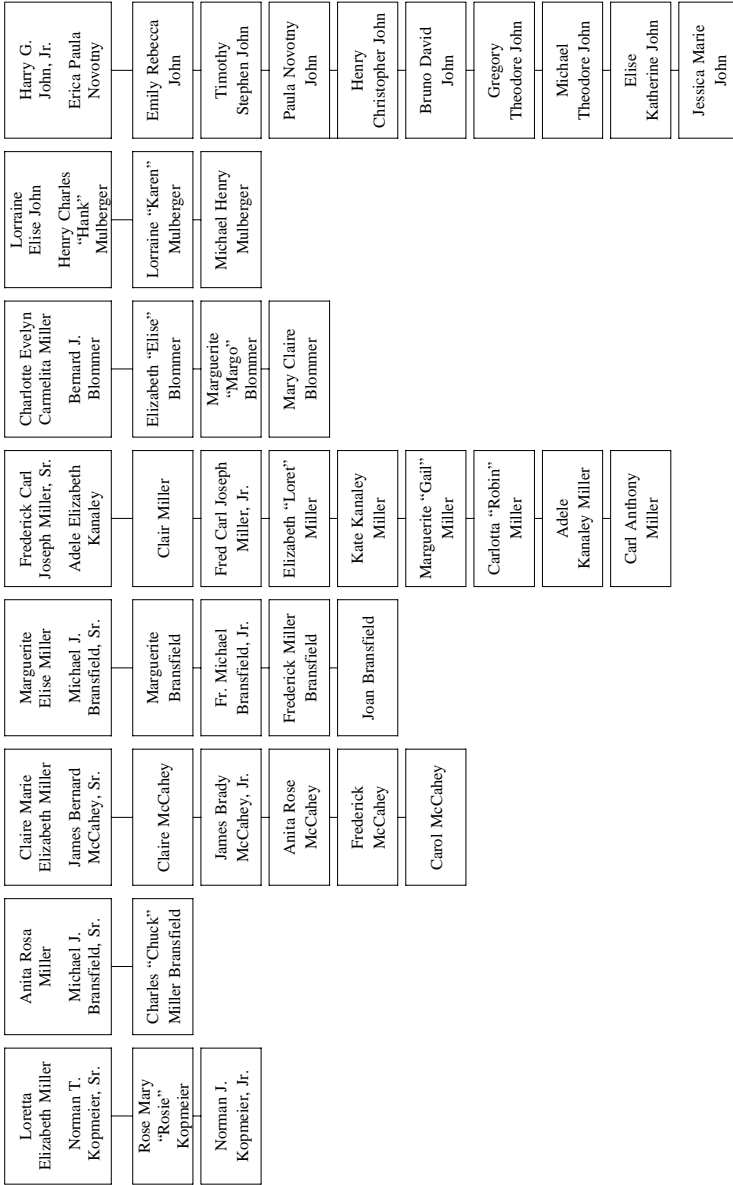
創業者Frederick J. Millerの3人の息子たち（Ernest, Frederick, そしてEmileは1934年11月22日に病死）は既に死去していたため、家業のビール事業は2人の娘であるClalaとElise Millerの手に委ねられた。しかし、未婚のErnestとFrederick（彼は1912年にMay Gibsonと結婚）の遺産は下の妹Eliseに引き継がれたため、第2次大戦が終了した1945年には、Eliseと彼女の子供たち（この一族の株式はトラストで保持）は、Miller社の株式

の 61% を支配していた。これに対して姉の Clala は、ビール事業の経営には積極的に関与したが、“East Side Millers”（「東部のミラー家」）と呼ばれた Clala 家の株式所有は少数であった。

Clala は Carl Miller と 1890 年に、また Elise は Harry John と 1912 年にそれぞれ結婚し、この姉妹には、Miller 家の家業の第 3 世代経営者となる資格を有する各 1 人ずつの息子があつた（図表 1 を参照）。Clala の 6 人の子供の 5 番目が唯一の息子 Frederick C. Miller（通称は Fred）で、彼は 1906 年 2 月 26 日に生まれた。Fred は地元の Prep school を卒業後、Notre Dome University に進み、そこで学業のほかにフットボールのキャプテン・花形選手として活躍し、College Football Hall of Fame にその名前が記録されるほどの名選手でもあつた。1929 年に大学卒業後は父の会社で 8 年間、実業家としての経験をつむことになる。Fred の父 Carl Miller は、ミルウォーキーで最も成功した木材取引業者の一人で、1929 年に既に 66 歳になっていたため、彼は自分の会社 Carl Miller Lumber Company の経営を息子の Fred に継がせたいと考えていた。Fred は 1931 年に、イリノイ州出身でシカゴ投資銀行家の娘 Adele Kanaley と結婚し、8 人の子供があつた（図表 1 および図表 2 を参照）。しかし、1937 年に伯父の Frederick A. Miller が Miller 社の社長を退任（1943 年に死去）し、これを機に母 Clala Miller も Miller 社の取締役を退任したため、代わって息子の Frederick C. Miller が同社の取締役に選任されていた。

一方 Elise Miller には、1919 年 12 月 12 日に誕生した息子 Harry John, Jr.（通称は Bud）があり、彼も Notre Dame University を卒業していた（図表 1 を参照）。Bud の姉 Lorraine は、1936 年に銀行家の息子 Hank Mulberger と結婚し、この H. Mulberger は Miller 社で広告担当管理者を務めていた。Frederick A. Miller の社長退任後は、支配株主の Elise Miller が Miller 社の社長となり、1946 年から翌 1947 年までの 1 年間だけ、Elise の息子 Harry John, Jr. が同社の社長を務めていた。しかし 1947 年 5 月 28

図表2 ミラー一家の家系図(第3世代, 第4世代)



(出所) Tim John, *op. cit.*, p. 456.

日の取締役会で、母 Elise の全株式を引き継いだ娘 Lorraine Mulberger が Miller 社の第 1 副社長、新任で弁護士 Norman Klug が取締役兼第 2 副社長となり、そして「東部のミラー家」を代表する Frederick C. Miller が同社社長に選任され、これ以後、Miller 家第 3 世代による後継経営者の時代が本格的に始まったのである。

全国的ビール会社転換のための拡張計画推進とスポーツ界との関係強化

Frederick C. Miller は、1947 年の 6 代社長就任から僅か 2 ヶ月後に、野心的な拡張計画とビール工場の近代化のための計画を発表した。Fred Miller が、彼の祖父 Frederick J. Miller と拡張ビジョンを共有し、また Fred のビジョン自体も、3 代社長 Frederick A. Miller の拡張計画の成功を基盤としていたことは明らかである。全国的なフットボール・チームの中でもスター・プレイヤーとして著名であった Fred にとって、Miller 社が地域ビール会社 (regional brewery) の中で中程度の目立たぬ企業 (cozy corner office) に留まっていることに満足できなかった。彼は強力な指導力を発揮して、Miller 社が全国的ビール会社のアンハイザー・ブッシュ社やシュリッツ社の有力なチャレンジャー (able challenger) となり、これらの巨人と戦っていくことを決めていた。

Fred が最初に取り組んだ仕事は、Miller 社のビール生産能力を業界内のリーダー企業の水準にまで引き上げることであった。3 つの醸造釜を有する醸造工場が 1949 年に完成し、これによって Miller 社の年間最大生産力は 75 万バレルから 200 万バレルに増大した。次いで、発酵と熟成用の工場が次々に建設され、F 号棟工場は 1948 年、H 号棟工場はその 2 年後に完成し、この 2 つを合計したより大規模な I 号棟工場の建設は 1950 年 5 月から始まった。これらのプロジェクト予算は、1948 年の 850 万ドルから 1,600 万ドル、2,000 万ドルと年々増加し、最終的に 1951 年には 2,500

万ドルにまで増えた。しかし、Miller社の財務的健全性が極めて良好であったため、これらの拡張プロジェクトのための借入金は僅かに50万ドルだけで、それも1年以内に剰余金や営業利益によって全て返却することができた。

Fredは1952年12月に、建設プログラムが第2段階に入ったことを宣言した。まず1949年に完成した醸造工場にさらに3つの醸造釜を設置し、生産能力を200万バレルから倍の400万バレルとした。次いで、ミルウォーキー最大で高さ200フィートを超える大規模な発酵・熟成工場のI号棟が1953年に完成した。さらに、同年10月19日にはミルウォーキーの観光名所の1つとなった“Caves Museum”(「醸造博物館」)タワーが完成し、そこに年間5万人の見学者が訪れた。Fredは、これらの過大な拡張計画に対する内外の批判に対して、1953年2月の従業員用社内報 *Miller High Life News Flash* の中で、「品質と建物は決して相反するものではない。建設の槌音は、前進とその完成の響きでもある」(“Quality never quits building” “The sounds of construction are music to the ears, for they are the sounds of progress and achievement”) と述べて、8年間に及んだ建設プロジェクトの成果を強調した。

Fredが取り組んだ第2の仕事は、拡張計画によって急激に増大したMillerビールの全国市場をいかにして確保するかにあった。1949年の初め、Miller社の配給業者の数は既に17,000を超えていたが、その後も600以上を増大し、1950年11月までに全米48州のほかハワイやアラスカにまで地域を拡大して、地域ビール会社から全国的ビール会社への転換を進めていった。会社の唯一のブランドである“Miller High Life”の広告予算は、1947年の85万1,000ドルから1954年の750万ドルへと10倍近くに増額し、新聞や全国雑誌(*Parade*, *Collier's*, *New Yorker*, *American Weekly*, *Harper's*, *Field and Stream*)の印刷媒体による全面広告を大いに活用した。またMiller社は、酒場市場より家庭用市場を重視していたために瓶ビー

ルや缶ビールによる単一ブランド製品の販売が中心で、同社の 1953 年売上の 43% は returnable bottle, 37% が can beer (1936 年からスチール缶を導入), 10% が non-returnable bottle であり, quarts (1/4 ガロン入りの大瓶) は 7%, six-ounce “splits” (通常の瓶の半分の 6 オンス入り小瓶) は 2% であった。

Fred 社長のスポーツマンとしてのバックグラウンドと全国のスポーツファンの間でビール愛飲家が増えていたため, Miller 社がビールの全国的な販売促進のために, ラジオとテレビのスポーツ番組を活用したことは当然の成り行きであった。終戦直後の Miller 社は, マイナー野球リーグの Milwaukee Brewers, フットボールでは Green Bay Packers や Marquette University Hilltoppers のスポンサーとなってラジオ番組を放送していた。Miller 社はさらに 1951 年, 地方の配給業者とパートナーシップを組んで, ラジオでは New York Giants や Philadelphia Eagles, テレビでは Los Angeles Rams のスポンサーとなった。Miller 社はこれらのスポーツ番組を通じて, 新しいスローガン “The National Champion of Quality” (「品質では全米 No. 1」) を人々に吹き込んでいた。

Fred Miller は, Notre Dame’s football やプロバスケットの Milwaukee Hawks にも積極的に関与していたが, 彼が最も執念を燃やして取り組んだのはメジャーリーグの球団誘致であった。ミルウォーキーは, アメリカでも著名な minor-league cities の 1 つであったが, Fred はそれを変えたいと決めていた。彼はまず, メジャーリーグのための球団本拠地として, ビール会社本社から半マイルの地点にあった Milwaukee County Stadium に 75,000 ドルを投じた。次いで 1950 年, St. Louis Browns のために 200 万ドル以上を提供して地元球団に変換しようとしたが, このチームはボルティモアに移って Orioles となり, これは成功しなかった。しかし Fred は 1953 年に, Boston Braves をミルウォーキーに移すように球団オーナーを説得し, Milwaukee Braves と改名した同球団は間もなく National League への参加が許され, ここにメジャーリーグの野球球団がミルウォーキーに

誕生することとなった。Fred は1953年4月に社内報 *News Flash* の中で、この球団誘致の真の狙いについて次のように述べていた。「Braves がやってくることは、全国にミルウォーキーの名前を知らしめることになる。そして、野球について語られる都市や町、農村や草原でミルウォーキーのことが話題になる。それは同時に、ミルウォーキーの製品(つまり“Miller High Life”)もそこで輝きを増すことになる。」

Fred によるビール産業とスポーツ界とのこうした様々な関係強化策は、当然のことながら Miller 社の売上を上昇させた。1946年の635,035バレルから1948年の910,707バレル、1950年の2,105,362バレルから1952年には3,042,812バレルとなり、その後もこの上昇傾向は継続していくことが予想された。同社の従業員数も、1945年の676人から1950年の1,413人、1954年には2,828人にまで増えた。Local Brewers' Association の所長を4期務め、Boys Club, Association of Commerce, Marquette University など多様な社会活動に関与したほか、Milwaukee Repertory Theater の前社長でもあった Fred Miller 自身は、常に地元新聞の business page, sports page, society page の第一面に登場するミルウォーキーの中心人物となっていた。

しかし1954年12月17日、絶頂期にあった Fred が飛行機事故で死去するという衝撃的の事件が起こる。狩と魚釣りに社用飛行機で Manitoba へフライング中、エンジントラブルが発生して Fred は20歳の息子 Fred Miller, Jr. とともに死去したのである。長男の Fred, Jr. は Notre Dame 大学の学生で、将来の跡継ぎと目されていた人物でもあり、この2世代に渡る後継経営者を同時に失ったことは、Miller 社の戦後の成功に基づく輝かしい将来にとって大きな痛手となったことは間違いない。

- (2) 1960年代：Miller 一族以外の社長 Norman Klug の登場と同族支配の終焉

Norman Klug による戦略と功績

Frederick C. Miller の仕事は、Miller 家出身者以外の初の社長登場となった Norman Klug に引き継がれることとなった。ミルウォーキーで生まれて Marquette University で教育を受け、Miller 家の顧問弁護士であった Norman は、Miller 社の副社長も務めていた。Norman と Fred Miller は共に 1947 年にそれぞれの地位に就任し、愛想がよく、明晰な頭脳を持ち、極めて謙虚であった Norman は、ラガービールを心底愛していたボスの Fred を助けた。7 年間にわたる日々の交流を通じて、Norman は Fred の分身となり、彼の価値観やビジョンを十分に知り尽くしていたため、Fred のポジションを引き継ぐ人物は Norman 以外に存在しなかったのである。

Norman と彼の仲間たちは、Fred の死去によって大きな衝撃を受けたが、彼の品質に対するこだわりはしっかりと受け継いだ。品質への固執は、Miller 社の最初の 100 年と同様、次の 100 年にも引き継がれていくものとなった。製品の品質自体は、1944 年以来 Miller 社の master brewer を務めていた Edward Huber の担当領域であったが、彼は 1954 年に Fred の席次を引き継いで Norman Klug, Lorraine Mulberger とともに Miller 社の取締役会メンバーに選任されるほど、その責任は重要視されていた。Norman 社長自身も 1962 年、Miller 社の全従業員に向けて「“Miller High Life” が全米の市場で特別の地位を確保できた所以は、「第 1 級の品質配達人」(“the foremost standard bearers of quality”) と「その優秀性に対する信頼」(“a faith in excellence”) による」と宣言していた。

Norman は、Fred の戦略を単に受動的に踏襲しただけでなく、特に広告戦略では革新的な試みを次々と打ち出した。1950 - 60 年代にかけて、アメリカの家庭では 95% 以上にテレビが普及していたため、スポーツ番組に加えて積極的に、様々なテレビ番組のスポンサーとなった。例えば、Steve Allen の *Tonight Show*, Walter Cronkite の *Evening News* のほか、*Mitch Miller Show*, *I Spy*, *Twelve O'Clock High*, そして Andy Williams

らによるバラティ番組などである。また Miller 社は、1955年には会社創業100年を記念したゴルフトーナメントを自社主催で開始し、優勝賞金35,000ドルを提示して強い関心を集めた。

1964年の消費者調査によると、Miller社の標語“The Champagne of Bottle Beer”(「瓶ビールのシャンパン」)は、コカ・コーラ社の有名な“*The Pause that Refreshes*”(「リフレッシュのために一口どうぞ」)より認知度が高いことが明らかとなった。しかし、当時の Miller 社の広告部長 Edward Ball は、“Miller High Life”は単にホワイトカラーだけのものではなく、truck driver, coal miner, そして factory worker などの幅広い人々にも楽しんでもらいたい」とのコメントを出していた。このため、1960年代における Miller 社の新聞・全国雑誌などによる活字媒体の主流は、ブランドの高級イメージより“Enjoy Life with Miller High Life”を強調するものになった。またラジオ放送番組で、少数民族の African-American 市場を意識して彼らに人気のあった *Ebony* という番組のスポンサーとなり、さらに Hispanic 消費者を意識して Spanish-language movie theaters の“special color film commercials”を放送したのも、こうした大衆化路線の流れに沿うものであった。

Norman Klug が成長機会のために伝統を破って次にやったことは、1961年に Miller 社が近隣の会社 Gettelman Brewing Company を120万ドルで買収したことである。Gettelman 社は、初代 Frederick J. Miller が事業を始めた1856年以来、すぐ近くでビールを製造していた。しかしこの会社はそれ以後、Miller 社とは異なる道を歩んだ。Gettelman 社は regional player に留まり、新しい親会社となった Miller 社の2,376,543パレルに対して、1960年には僅かに132,285パレルを売り上げることができた。買収が完了したとき、Norman は取締役会に対して「この買収の目的は、ウィスコンシンの配給業者を獲得するだけにすぎない」と述べていた。しかし Gettelman の買収は、全国的に配給されていた低価格の「安売りブ

ランド」(“companion brand”)である“Milwaukee’s Best”や“University Club”を Miller 社にもたらし、それらは会社の唯一のブランド“Miller High Life”を補足する役割も果たしたのである。

その3年後の1964年に、Miller 社はCarnation 社とのジョイント・ベンチャーで缶製造工場をミルウォーキー郊外に建設した。この工場は、“Miller High Life”を年間150,000缶生産する能力を持ち、それは会社の予定生産量の約40%を占めた。また Miller 社は1966年4月、カリフォルニア州 Azusa の General Brewing’s の工場を800万ドルで買収したが、この工場は1948年以来“Lucky Lager”を製造していた。さらにその6ヵ月後、テキサス州 Fort Worth の Carling Brewery を5,500万ドルで買収すると発表した。このカリフォルニアとテキサスにおける相次ぐ会社買収は、“Miller High Life”に対する2つのkey areaでの製造面のみならず販売面での存在感を強化する狙いを持つものであったが、それはまた同時に、真にnational brewerとしてのstatusを確実なものにするという Miller 社の決意を示すものでもあったといえよう。

Miller 一族の撤退

Fred Miller が死去した1954年当時、3つのグループがほぼ等しい割合で Miller 社の株式を所有していた。すなわち、東部のミラー家 (East Side Millers. Clara’s family)、ドゥランス財団 (de Rance Foundation. Elise Miller の息子 Harry John, Jr. が支配)、そして Lorraine Mulberger (Elise Miller の娘) である。Lorraine と彼女の東部の従兄弟は、Fred Miller が社長であった時には一致団結していたが、1954年のFredの飛行機事故以来、この家族同盟には亀裂が生じていた。さらに1952年のElise Millerの死去以後、姉Lorraineと弟Harry Johnの間にも既に独自の路線が確立されていた。Lorraine とHarryは必ずしも親密ではなかったが、彼らはMiller社の支配権を確保するため、1957年にvoting trust (投票権行使のための財

産信託会社)を設立した。このトラストによって、姉と弟は会社の役員や取締役になることはなかったが、それぞれ取締役を2名(後に3名)、および中立の取締役を1名、任命する権利を保持することができた。かくして Lorraine は、Norman Klug と Edward Huber (master brewer) を取締役会メンバーとして選出し、これと対抗して Harry が1960年、2人の取締役として指名した人物が Charles Miller と Peter Grace であった。

この2名の取締役のうちの一人 Charles Miller は、non-brewing family (すなわち Miller 一族とは無縁)としてデロイトで生まれ、アカデミックな研究者から実業界に転向した男である。彼は1948年に Marquette University を卒業後、ミネソタ大学でマーケティングの学位を取得し、自分の出身校で講義を担当するためミルウォーキーに戻っていた。Harry John が business の専門能力を持った取締役を探していたとき、Marquette 大学の学長であった父 Edward O'Donnell が Charles を推薦した。Charles は社長の Norman Klug と同窓でもあったため、Norman が1960年、彼を Miller 社の treasurer 兼財務担当重役に抜擢して Marquette 大学からヘッドハンティングした。

一方、もう一人の取締役 Peter Grace は、既に実業界で大立者となっていた男である。彼は、family business である W. R. Grace & Company の CEO として、10億ドルの収益と世界に5万人の従業員を持つ大帝国のトップに君臨していた。会社の起源は、Peter の祖父 William R. Grace が1840年代の Irish potato 飢饉でペルーに逃れた時に始まる。祖父の Grace は、そのペルーで肥料事業 (guano: ペルーの太平洋沿岸産で海鳥の糞が長年にわたって堆積し硬化して肥料となったもの) を開始し、その後、造船業、鉄道、ゴム事業に多角化し、最終的にはニューヨークに移り住んで同市長を2期務めた。彼の子孫が事業を更に拡大し、会社を化学産業と包装資材の世界的リーダー企業とした。Peter Grace は、消費財製品を含む他の事業分野にも多角化し、1894年にミルウォーキーで創業された Ambro-

sia Chocolate 社は 1964 年に Grace 社の子会社となった。このミルウォーキー進出が Peter Grace と Harry John の出会いの契機となり、二人は Notre Dame University やカトリック教会への寄付や支援で協力していた。

Clara Miller が 1957 年に死去して以後、東部のミラー一家は、彼らのために発言してくれる取締役を指名できていなかったし、family business に忠節を行使する人材も欠いていた。すなわち東部ミラー家の家族は、毎年 100 万ドルを超えるビール会社からの配当に全面的に依存していたのである。したがって彼らは、社長の Norman Klug が事業拡張のために 2,250 万ドルの支出予算を提示したとき、大きな衝撃を受けた。かくして、会社の運転資金が拡張計画のために支出される前の 1961 年 12 月に、東部ミラー一家は、彼らの所有株式 3,555 株を 1,400 万ドル以上で売却し、株式を現金化して Miller 社の所有株主としての地位から撤退した。

東部ミラー家から買い取った株式は、“treasury stock”（金庫株：1 度発行した自社の株式を買い入れて消却しないで保有している株式）として社内に保管されたため、Miller 社における Lorraine Mulberger の持株は 53%、Harry John（de Rance 財団を通じて）の持株は 47% となった。しかし、Elise 家の子供たちは共に経営の才能が全くなく、それらはすべて Peter Grace に任されていた。Grace は、Miller 社には人気の商品（“Miller High Life”）があり、近代的な設備を持ち、無借金で健全に経営されていたため、彼の消費財製品事業部にとっても魅力的な会社と見ていた。しかし Grace は、東部ミラー家が利害関係者から撤退した 1960 年に、Lorraine や Harry に Miller 社の売却を提案したため、それ以来株主と経営者間で 5 年間の混乱が続いていた。

Grace は 1965 年、Charles Miller の treasurer としての能力を高く評価して、彼を W. R. Grace 社の消費財製品グループのトップに任命した。これが契機となって翌 1966 年 7 月、Lorraine Mulberger が最終決定を行い、彼女は自分の大半の株式を W. R. Grace & Company に 3,600 万ドル

で売却することに同意した。Lorraine がそのような結論に至った背景には、過大な不動産税に対する懸念、より多様化した投資への欲求、アルコール事業に対する嫌悪など、さまざまな要因があった。これは、Miller 家支配の終焉に直結するものでもあったが、更にこれに追い討ちをかけるように、同年の10月24日に Fred の死去後12年間にわたって同社社長を務めていた Norman Klug が、心不全により61歳で死去した。彼の功績により、1964年の Miller 社の売上は3,287,016バレルで前年の18%増、1966年には業界第9位の会社に成長していた。

Norman を引き継ぐ Grace の選択は、顔なじみの人物 Charles Miller であった。彼は「品質最優先でビールを造り続けること」を誓い、Norman や Fred によって決定された方針にそって前進していくことを明らかにしていた。Miller 社の売上は1969年に500万バレルを越え、業界第7位となった。しかし、全てがうまくいっていたわけではない。Grace の基本方針は、子会社の完全所有を獲得することにあつたが、Harry John はそれに同意せず、Grace の苛立ちは頂点に達していた。そこで Grace は1969年、彼の Miller 社の持分を売却することを決意し、最初はペプシ・コーラー社であったが、PM 社の Joseph Cullman と交渉した。Grace は3年前、Miller 株式に3,600万ドルを投じたが、それに PM 社が1億2,700万ドル支払うことで合意し、この取引は1969年6月12日に成立した。これによって Miller 社は、典型的な同族会社 (family business) から近代的な企業 (modern business corporation) に転身していくこととなったのである。

4. 米国ビール業界の競争激化と大型 M&A による転身 (1970年代 2002年)

(1) 1970年代：Philip Morris Miller 社の成立とその戦略

PM 社による Miller 社の買収とその成功要因

売上高世界 No. 1 のシガレット・ブランドである「マールボロ」を持つ

PM 社 (Philip Morris Inc.) は、テレビのシガレット広告全面禁止が差し迫り（実際には 1971 年に制定）、放送に向けられた資金の少なくとも一部が、タバコ事業以外の新しい事業に使えるようになった。そこで PM 社は、世界的に広がる禁煙運動の激化に伴い、最終的に大々的な多角化に踏み切ることが正しい戦略であることを証明するために、十分大きな潜在的市場があり、タバコ事業に十分近い販売組織のある製品に関心を向けた。ビールはシガレットと同様に農産物を原料とする製品で、高速の設備で製造され、消費の頻度が高く、安価で、しかも低コストの愉しみとして景気後退の影響を受けない。そして各ブランド間にはほとんど固有の違いはないので、広告が人気を左右する。特に重要なことは、アメリカの人口が増えるにつれてビールを飲む人口も増えていたので、もし PM 社が少なからぬ資金と人材を投入すれば、ビール業界で本当に飛躍できるチャンスがあった。

1969 年の初頭、海運業界の大物 Peter Grace から PM 社の CEO であった Joseph Cullman に、アメリカの 50 社近いビール会社の中で第 7 位の Miller 社の支配的利権（Grace は Miller 社株の 53% を所有）を譲りたいとの申し出があり、PM 社は直ちに、Miller 社という企業の実態調査を開始した。Miller 社は、収益とマーケティング手腕に優れ、業界のリーダー企業アンハイザー・ブッシュ社や、シュリッツ、パブストには遅れを取っていたが、鈍重な Miller 製品の高品質は好評であった。それはある程度、その主力ブランドである“Miller High Life”のスローガン「瓶ビールのシャンパン」によるものであった。このスローガンこそが、ビール愛飲家はシャンパンと同様にビールを上品にグラスから飲むものと考えており、ビールをがぶ飲みする大衆を Miller 社が理解していないこと、なぜ Miller 社がその生産能力の半分程度しか稼動していないかを説明する助けとなる。その経営の実態は長年に渡って保守的な同族経営で、PM 社にとっては転換先として完璧な候補者であった。

このため PM 社は 1969 年 6 月、Grace に Miller 社の支配権として 1 億 2,700 万ドルを支払い、翌 1970 年 7 月に残余の株式を取得（Harry John の 47% 持株を 9,600 万ドルで買収）して、ここに子会社 Philip Morris Miller 社（以下、PMMiller 社と表記）が設立された。これにより、1970 年 1 月に Miller 社の社長 Charles Miller、同年 6 月に master brewer で取締役の Edward Huber が相次いで退任し、代わって新会社 PMMiller 社の社長に、生粋のニューヨーカーでコロンビア大学出身の弁護士 John Murphy が就任した。

Murphy 社長は直ちに、“Miller High Life”について次の 4 つの戦略を展開した。第 1 に、同製品は非常に大量の大麦を使い、ホップも使いすぎているため、他の大半のビールより重く苦いことに気がついて、Murphy は「ブランドの味を変える」ことを提案する。そこで彼は、“Miller High Life”の味を軽くするために、風味の強いホップを減らし、中身の大麦も減らして、トウモロコシに代えるように命じた。第 2 に、Miller 製品の品質を改善した。具体的には、生産されて 120 日以内に飲まれないビールは、販売されなければどれも廃棄された。また気の抜けた“Miller High Life”がもはや小売店の棚に滞ることがないように、すべてのラベルに厳密な販売有効期限の日付印刷を命じ、協力できない店には同製品を納品することを拒否した。第 3 に、たまにビールを少量飲む者、またビールが小さな容器では一層冷えの良いいことを知っている心底からのビール愛飲家、この両者に訴えるため、“Miller High Life”に 12 オンス 6 本入りに代えて 7 オンス 8 本入りを導入し、最初の容器革新を行った。第 4 に、以前の 1 度に 1 本以上飲むことはない一群の消費者に代えて、1 日に数本のビールを飲むブルー・カラーの消費者に訴える市場転換が図られた。Murphy はそれについて、「“Miller High Life”をシャンパン入れから取り出し、労働者の昼食バスケットにそれをすべて入替える」と説明した。つまり、プロレタリアートのシャンパン、“Miller High Life”のかすかにエリート

臭のある売り込み方は消え、今やそれはすべて普通の人々に向けられたものとなった。

ニューヨークの広告代理店マッキャン・エリクソンの協力を得て、1971年から始まった“The Miller Time”キャンペーンの狙いは、もっと軽く、もっと新鮮なビール“Miller High Life”を、一生懸命働き、遊びに熱中し、まともに汗を流し、大いに喉が渇く人々にアピールすることで、「もしお時間があれば、当社のビールをどうぞ」（“If you’ve got the time, we’ve got the beer”）と新しいコマーシャルは繰り返した。つまり“Miller High Life”は、もはや「高級品のシンボル」（“symbol of privilege”）ではなく、「ハードワーク後のご褒美」（“reward for hard work”）となったのである。PM社が買収してから最初の2年は、PMMiller社の市場シェアは4%以下に低迷しており、1970年の利益1,110万ドルに対して、1971年には130万ドルにまで下がった。しかしMurphyの戦略が徐々に威力を發揮し、1973年夏から売上はじりじりと上昇し始め、同年の売上は29%増、1974年は31%増、1975年には42%増で12,861,599バレルにまで達し、業界における地位も、1971年の第6位から、1973年の第5位、1975年には第4位にまで上がっていた。

マイスターブroy社の買収と“Miller Lite”の発売

本当に力強く前進するためには、PMMiller社は“Miller High Life”のみに頼るわけにはいかなかった。同製品は確かに大ヒット商品であったが、それは1971年当時のMiller社売上の97%を占めており、会社としては別の新商品の開発が求められていた。このため1972年、PMMiller社はシカゴの倒産した小さな醸造会社マイスターブroy社（Meister Brau, Inc.）を買収し、同社が保持していた3つのブランド、すなわち“Meister Brau”（シカゴ地区で上位第3位のブランド）、“Buckeye brand”，そして手書きの“The Lite brand”を手に入れた。このうちMurphyが最も注目したブラン

ドは、マイスターブロイ社が1967年以来製造していた“The Lite brand”であった。薄口ビールの「ライト」を、1瓶当たりのカロリーを標準の140キロカロリーから96キロカロリーに減らした後、インディアナ州アンダーソンというブルー・カラーの町で実験販売してみると、驚くほど良く売れた。そのような結果からMurphyは、多くの大酒飲みも実はビール腹を心配しているが、それをけって認めようとはせず、したがって健康に配慮したことを大騒ぎして宣伝しなくても、カロリー控えめのビールは良く売れるかもしれないと考えた。そのような製品は、「ライト」シガレット、低脂肪牛乳、「低カフェイン」のコーヒーに対する趨勢と同様に、体重を気にするビールの消費者にアピールするかもしれなかった。こうして1973年7月、“Miller Lite”が発売された。

広告代理店マッキン・エリクソンの“Miller Lite”に対する宣伝アプローチは、ユーモアを活用することであった。そして「ライト」製品の2つの欠陥、すなわち味とイメージのマイナス要因を払拭することに努めた。有名な、あるいはそれほど有名でない運動選手、元運動選手、そして彼らの仲間という、みな典型的なビール飲みが、カウンターで飲みながら男同士の冗談を交わす。活気溢れる悪ふざけの種はきわどいが、それよりも新しい“Miller Lite”の長所を指摘した宣伝文句が人目を引いた。「ビールにはお望みのものが何でも入っています　しかも少しにしました」(“Everything you want in a beer—and less.”)や「味はすばらしく　カロリー控えめ」(“Taste great—Less filling.”)という、陽気で鋭い簡潔なメッセージが直ちに人気を博したため、すぐにPM社はPMMiller社に対し、かつてタバコ以外の製品には行ったことのないほどの広告に多額の資金をつぎ込んだ。“Miller Lite”の1973 - 1982年におけるメディア広告費は年々増加し、経費は1バレル3ドルに達して業界平均の2倍になった。

PMMiller社は、この“Miller Lite”の成功後、1977年には高級ブランド“Lowenbrau”を発売し、その広告宣伝費を1976年の7倍に当たる

1,130 万ドルとし、さらに 1982 年には 2,400 万ドルに引き上げた。その結果、“Lowenbrau” はアンハイザー・ブッシュ社の高級ブランド “Michelob” 市場の 10% を奪って、ある程度の成功を収めることができた。消費財製品企業 (consumer-goods business) の最も重要な基本戦略は、マーケット・セグメンテーション (market segmentation) であり、多様な顧客層に多様な製品を提供することである。PM 社が、“Miller High Life” に加えて “Miller Lite” や “Lowenbrau” を次々に発売したのも、そうした基本戦略に基づくものであったといえるであろう。

こうして PMMiller 社のビール収益は、1974 年にほんの 600 万ドルであったものが翌 1975 年には 2,900 万ドルに増え、Miller 社はクアーズを抜いて業界第 4 位となり、図表 3 に見るように、市場シェアも 8.6% となった。その後も成長は続き、1976 年にはパブスト、さらに 1979 年にはシュリッツも抜いて業界シェア第 2 位となり、1 億 8,100 万ドルの純益を上げて正味 8% の販売利益を生み、PM 社の連結収益の 15% を計上し、それは国際タバコ部門全体の収益のおよそ 2/3 に達した。PMMiller 社のビール生産高も、1975 年の 12,861,599 バレルで業界第 4 位から、1976 年の 18,403,228 バレルで業界第 3 位、1977 年には 24,218,217 バレルで業界第 2 位となった。Miller 社の買収が本格的に始まってから 10 年後の 1981 年には、生産高は 4,000 万バレルに達し、資産は買収と約 10 億ドルの設備投資額の 8 倍に増えた。1970 年代末に、米国ビール業界第 1 位のアンハイザー・ブッシュ社が動き始めたとき、PMMiller 社は既に低カロリー・ビール市場の 60% を支配していたのである。

PMMiller 社の生産能力が急激に拡大したのは、同社が 1970 年代に相次いでビール工場を建設したことによる。すなわち、1974 年のニューヨーク州 Fulton における 200 万バレル工場、1976 年のノースカロライナ州 Eden における 880 万バレル工場、1978 年のジョージア州 Albany における 1,000 万バレル工場、そして 1979 年のオハイオ州 Trenton における

図表3 米国主要ビール会社の市場シェア

(単位: %)

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

(注) %の不突合は、端数切捨てによる。

: a ハムズ (Hamms) は、1975年オリンピア (Olympia) が取得。

: b ナショナル (National) は、1975年カーリング (Carlins) に合併。

: c シェイファー (Shafer) は、1980年ストローが取得。

: d カーリングは、1979年ハイルマン (Heileman) が取得。

: e ラインゴールド・ブランド (Rheingold Band) は、C・シュミット (C. Schmidt) が取得。

: f パール (Pearl) は、フォルスタフ (Falstaff) が取得。

: g ストロー (Stroh) は、1982年シュリッツ (Schulitz) を取得。

: h パブスト (Pubst) は、1981年オリンピアの経営権を取得。オリンピアの1982年シェアは、パブストのシェアに算入。

(出所) 小倉武一監修、「アメリカの食品製造業—構造・戦略・業績・政策—」農山漁村文化協会、1986年、p. 216。

1,000万バレル工場などで、これらの工場には、フレッシュ・ローテーション（120日以上経過した商品の廃棄処分）の徹底化のため、全てにハイスピード設備が導入されて1分間500本から950本の瓶詰めができた。この結果、PMMiller社はニューヨークからカリフォルニアまでの7州に13工場を持ち、12,135人の従業員を雇用し、1980年の国内市場シェアもアンハイザー・ブッシュ社の28.9%に次いで21.5%とし、業界第2位の地位を確かなものとしていた。

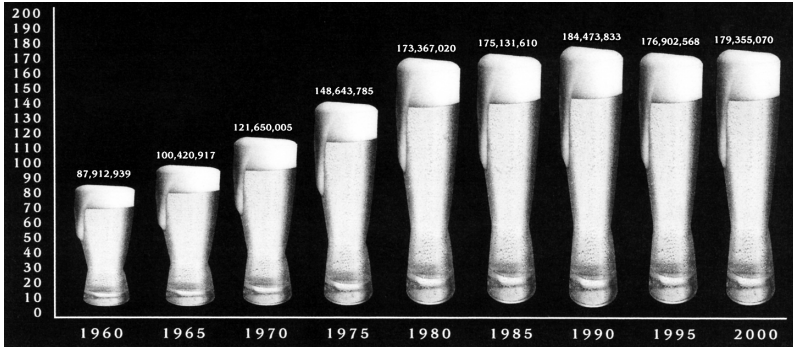
(2) 1980 - 2002年：新製品の導入と世界第2位のビール会社 SAB-Miller 社の成立

米国ビール業界の衰退と PMMiller 社における CEO の早期交替
PMMiller 社の優勢が、1981年中は続いていた。同社のその年における市場シェアは22.5%であり、基幹ブランド (flagship brand) の “Miller High Life” と “Miller Lite” は、全米ビール売上の上位第2位と第3位（第1位はアンハイザー・ブッシュ社の “Budweiser”）であった。しかし翌1982年になると、売上は1958年の不況以来、初めて下がった。落ち込みは2.5%と軽微で、同年の売上39,330,000バレルは Miller 社が過去10年に売ったビールの7倍以上であったが、それでも低下していた。社長の John Murphy は、売上の好転を期待しつつも、オハイオ州 Trenton に建設したビール工場の操業停止を決定した。PMMiller 社は、4億1,100万ドルを投じたこの工場を既に1979年に完成していたが、市場状況が回復するまで、その運転を見合せたのである。この Trenton 工場の操業停止の決定は、1970年代の急成長とその年以後に続く停滞期の分岐点となった。

PMMiller 社のみならず、米国ビール業界全体が1982年の売上を停滞させていた。図表4に見るように、米国ビール業界の売上は、1962 - 1982年の20年間に91,197,157バレルから176,574,835バレルへと2倍に増えた。しかし、業界の売上はそれ以後に180,000,000バレル前後で停止し、

図表4 米国ビール売上高(税引後)の推移(1960-2000年)

単位(100万バレル)



(出所) John Gurda, *Miller Time: A History of Miller Brewing Company 1855-2005*, Miller Brewing Company, 2005, p. 159.

その2.5-2.7%上下で推移した。つまり、米国ビール業界の1960-1980年までの着実な成長期の20年は1980年代初頭で終わり、それ以後は停滞・衰退期に入ったのである。

こうした米国ビール業界の急成長から衰退への変化には、いくつかの理由がある。第1に、1946-1964年における人口増加の要因であったベビー・ブームが終了し、ビール消費の上昇傾向が終わったこと、第2に、厳しい経済不況が1980年代初頭に製造部門を襲い、製造業の衰退が社会階層の人員整理を招き、それがビール需要の停滞につながったこと、第3に、ビールの過剰消費に新しい関心と批判が高まったことである。すなわち、若年層の飲酒、酔っ払い運転などの規制強化で、ビール業界からは新しいメッセージ“Think When You Drink.”(「飲むときは考える」)が発表された。「新しい禁酒法時代到来の脅威を扇動する者」(“neo-prohibitionism”)まで現れ、ビール業者の中には、自社製品を憲法修正第18条の制定以来ほとんど聞くこともなかった「節酒の飲料」と呼ぶものもいた。

ビール売上が停滞したとき、ビールメーカーは同様の戦いを展開した。成長の唯一の方法は、ライバル会社から売上を奪うことであり、その点で

最も挑戦的な企業はアンハイザー・ブッシュ社であった。このセントルイスの巨人は、禁酒法の時代以降、業界をほとんどの期間にわたって支配し、その地位を他社に引き渡すことはなかった。1970年代に、Miller社の“Miller Lite”によって不意打ちを食らったこともあったが、1980年代には回復していた。家業アンハイザー・ブッシュ社の社長を1975年に引き継いだ August A. Busch III は、「われわれは戦争状態にある」と宣言して、同社の従業員に“Miller Killers”と書いたTシャツを着せたほどであった。

この米国ビール業界停滞期の下での競争激化の1982 - 2002年までの20年間に、PMMiller社がとった対抗策は、次の3つの活動に集約される。すなわち CEOの早期交替、新製品の導入、そして輸入ビール、クラフト・ビールの急成長への対応で、以下、それぞれについて検討しておこう。

6人のCEOがこの20年間に会社を指導したが、それは Frederick J. Miller や彼の子孫たちの長期的な在職期間に比べると、「急速な経営者の交替」(“rapid management turnover”)であったといえよう。John Murphy は、ミルウォーキーでの彼の実績が、親会社 Philip Morris 社の社長兼 CEO としてニューヨークへの昇進につながったため、1984年に退任した。1984 - 1987年までの Murphy の後継者は Bill Howell で、彼はタバコ業界のベテラン社員であったが、1972年から PMMiller 社の上級執行副社長を務めていた人物である。Howell が4年後に退任したとき、会社の CEO は旧 Miller 社出身者の手に戻った。Leonard Goldstein は生まれながらのセールスマンで、1962年に東海岸地区の責任者としてスタートし、その後着実に昇進して、彼は販売部門から社長となった唯一の人物となり、1988 - 1991年までその職責を果たした。

元 FBI 捜査官で弁護士の Warren Dunn は、1966年に副相談役として Miller 社に入社し、その後あらゆる管理部門の担当を経て、1991 - 1993

年まで同社の CEO を勤めた。その後継経営者 Jack MacDonough は、ライバル会社のアンハイザー・ブッシュ社で 15 年間マーケティング担当責任者を務めた人物で、PMMiller 社としては異色の人選であったが、彼は 1993 - 1999 年までの 6 年間 CEO を勤めた後、再び Philip Morris 社出身の人材と交替した。John Bowlin は、Miller 社を含んで PM 社の子会社で 25 年間勤め上げた後、1999 年に PMMiller 社の CEO に就任した人物であるが、この紛争調停者と呼ばれた Bowlin の下で、PM 社支配の時代は終了することになる。

いずれにしても、John Murphy の 1984 年退任後、1984 - 2002 年までに PMMiller 社には 5 人の CEO が相次いで登場したことになる。これら 6 人に共通していたことは、彼らが天賦の才能と先取の気質に優れ、PM 社を始めとする前任企業での経験を生かして、他の誰よりもダイナミックな精神と難問克服の基本姿勢を堅持したため、この厳しい時代に業界第 2 位の地位を不動のものとし、かつ市場シェア 20% を一貫して守り抜くことができたのである。

新製品の導入と輸入ビール、クラフト・ビールへの対応

PMMiller 社が、業界の停滞・衰退期 (slow-growth・no-growth period) に取った第 2 の対抗策は、新製品の導入であった。まず、この会社が 1986 年に全国で発売した“Miller Genuine Draft”(最初の売出しは 1985 年)は、業界に new category を創ったビール醸造方式の革新によるものであった。Miller 社は、スチーム管 (steam tunnel) で缶や瓶ビールを加熱殺菌 (heat-pasteurizing) する代わりに、パッケージする前にセラミック管 (ceramic cylinder) を通してビールの原液を冷却濾過 (cold-filtered) した。日本のサッポロ・ビールから獲得した技術を使ったこの工程は、製薬会社の“clean rooms”の成果を活用したものである。この冷却濾過工程は、加熱殺菌と同様の効率で、潜在的に有害なバクテリアなどの微生物 (micro-organism) を除去した

が、それは「新鮮な生ビールの味」(fresh draft taste of the beer) を保存した。このビールは、特にヤング・アダルトの消費者から「瓶入り生ビールの口当たりの良さ」(“smoothness of draft beer in a bottle”) が受け入れられ、彼らは “Miller Genuine Draft” をアメリカの「最も早く成長したプレミアム・ビール」(“fastest-growing premium”) として評価した。そして 1988 年までに、それは全米上位 9 位のブランドとなった。

他のビール醸造方式の革新は、PMMiller 社が 1993 年に発売した “Icehouse” brand である。この fresh beer は、ビールの原液が醸造タンクに移動する前に、濾過した「氷の結晶」(ice crystal) を作って冷却点以下で醸造するもので、その結果、口当たりの良い製品 (smoother finish) とアルコール度が 10% 高い (higher alcohol content) ビールとなった。このアイス醸造工程 (ice-brewing process) は、カナダで開発されてブームとなり、同国の Niagara Falls Brewing Inc. が 1990 年代初頭にアメリカへ “Ice Bock” ビールとして導入したのがその最初であった。これに対抗して、米国におけるすべての主要ビール会社が 1993 - 1994 年の間にアイス・ビールを発売し、“Icehouse” はアメリカ国産による初のアイス・ビールとなった。翌 1994 年時点で、アメリカにはアイス・ビールの 40 のブランドが市場に出回り、これも 1 つの new category となった。

親会社の Philip Morris 社は常に、Miller 社の企業基盤を「ブランドの完全な組合せ」(“complete portfolio of brands”)、つまり市場の全ての segment に 1 つのブランドでカバーすることを望んでいたが、1970 年代にそれは不可能であった。“Genuine Draft” と “Icehouse” は新しい category を開発したが、それらは “Miller Lite” と “Miller High Life” と同列のプレミアム・ビールとして販売されていた。1982 年以降、さらに他の製品が異なるニッチ分野を開拓することになった。PMMiller 社は、1990 年に “Sharp’s” を発売して、最初の全国的に販売された「非アルコール・ビール」(non-alcoholic brew) で再びパイオニアとなった。禁酒法時代における

ニア・ビールの変形であるこの“Sharp’s”は、車を運転する人やアルコールを含まないビール味の飲料を好む消費者に受けて、短期的なヒット商品となった。

PMMiller社は、さらに2つの格安ビール (budget beer) も発売した。1972年に“Lite”と同時に買収して1983年に発売した“Meister Brau”と、既に1961年に買収していた Gettleman 社の歴史的なブランドで、1984年に発売した“Milwaukee’s Best”である。前者の“Meister Brau”は、長期的な発展の前に regional beer で終わったが、後者の“Milwaukee’s Best”は、ヤング・アダルトの間で“The Beast”として評判となり、それは1988年までに全米上位第10位のブランドとなった。また、Miller社が既に1977年から発売していた高級ブランド“Lowenbrau”は、「今夜はレーベンブレイにしよう」(“Tonight, let it be Lowenbrau”)などのコマーシャルを使って super-premium beer として売り込んだが、1982年が売上の最盛期でその後は急激に落ち込んだため、1999年に生産中止となった。

super-premium beer の“Loenbrau”が苦戦した1つの理由は、ビール業界が停滞期に入った1980年代以降、他の2つの高価格 category、すなわち輸入ビールとクラフト・ビールが急成長したことによる。1970年代を通じて、全国的な大量生産メーカーによって作られたビールは、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、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%を販売していた。またこの時期、craft-style の地域的なスペシャリティ・ブリュワリーが多数存続できた要因として、小規模ブリュワリーの税制の利点が1991年以降に更に大きくなったことを指摘できる。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

社に対しては、最初の売上 6 万バレルに対する 1 バレル当たり 7 ドルの優遇消費税が維持された。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。

これらの輸入ビールやクラフト・ビールの売上増に対し、PMMiller 社の第 3 の対抗策は企業買収であった。輸入ビールは米国ビール市場の 12% を占めていたが、1993 年に Miller 社は、カナダ最大のビール会社 Molson Breweries の株式 20% を買い取った。そして、100% 株式所有の子会社 Molson Breweries USA はアメリカ第 2 位の輸入会社となり、それは Miller 社に、Molson 社の全製品、“Foster’s Lager”(オーストリアのビール)のほか、17 の他のブランド(ニュージーランドの“Steinlager”, フランスの“Kronenbourg”, アイルランドの“Beamish”を含む)を輸入する権利を与えた。同契約は 1998 年に再調印されたが、特に“Foster’s Lager”は Miller 社の製品品目の中でも重要なブランドとなった。

クラフト・ビールは米国ビール市場の 3% に過ぎなかったが、1988 年に Miller 社は、Frederick J. Miller がその創業者と顔見知りであったウィスコンシン州 Chippewa Falls の古い(1867 年設立)同族会社 Jacob Leinenkugel Brewing を買収した。55 人の従業員と年産高 120,000 バレルの Leinenkugel 社は、自立的な子会社として運営されていた。例えば、5 代目社長 Jake Leinenkugel の下で同社は、1993 年に“Leinenkugel’s Red Lager”のほか、季節的な“Autumn Gold Specialty”や“Winter Lager”を発売し、core 地域を 1990 年代末までに 25 州カバーするまでに拡大し、売上も着実に 2 倍に増やした。

新しく発売されたブランドのいくつかは成功したので、Miller 社の基幹ブランドの売上が侵食されていた。“Miller High Life”は 1981 年の売上がピークで、市場シェアの 13.2% を占めて業界第 2 位のブランドであったが、その売上高は 1979 年の 2,360 万バレルから 1985 年の 1,270 万バ

レルに下がった。その下落に歯止めがかかったのは、価格を“near premium”レベルにまで下げた1993年以降のことである。“Miller Lite”は成長を維持できたが、1994年にライト・ビール NO.1の地位を奪われたアンハイザー・ブッシュ社の“Bud Light”ほどではなく、同じ頃、“Genuine Draft”の売上も落ちた。PMMiller社の市場シェアは1991年に22%で、同社の4つのブランド(Lite, Milwaukee’s Best, High Life, そして Genuine Draft)は上位トップ10に入っていたが、すべての主要ビール会社と同様に Miller社も“cannibalization”(共食い)の問題に苦慮していたのである。

Miller社の新製品開発は、Jack MacDonough社長時代にますますエスカレートし、同社は1993-1996年の間に16以上の新規ブランドを発売した。そのうち“Red Dog”(プレミアム・ビール)と“Southpaw Light”(ライト・ビール)は、少なくとも地域ビールとして人気を得ていた。“Miller Clear”は水のような味がする飲料で、消費者はその新規性ゆえに1本買うが、2本目を買うことはなかった。他の新製品として、“Big Sky”(near-premium beer)、“Citro”(ライム味)、“Iguana Light”(軽いカフェイン入り)、“First Lady”(フルーツ味の西海岸スペシャリティ・ビール)、さらに“Qube”(モルト飲料)や“SKYY Blue”(ウォッカ風味のモルト飲料)などがあった。こうして Miller社は、1996年に合計で43のブランドを持ち、それらは macros, micros, drafts, drys, lights, ices, reds, wheats, seasonals, berries, paleales, low-alcohols, no-alcohols など、あらゆる category を網羅していた。PMMiller社はこれまで、ビール市場の各種分野においてパイオニアとして重要な役割を果たしてきたが、急速に収益低下が進んだため、1997年以降から新製品の乱発を終了し、次第にコア・ブランドのリニューアルに同社の戦略の重点を移していくことになった。

SABMiller社設立の経緯

(a) PM社における Miller社の地位

1982 - 2002 年の間に、Miller 社は新製品を次々に発売し、アメリカにおける最も目立つ広告でそれらを支えていた。しかし、その結果は期待したほどの成果を挙げえず、20% 前後の市場シェアと業界第 2 位の地位は変わらなかった。アンハイザー・ブッシュ社がソフトドリンク業界の Coke に例えられるのに対して、Miller 社は Pepsi に匹敵すると見られており、会社の相対的な静止状態は自己満足によるものと思われていた。アンハイザー社は、Miller 社からの効果的な対応なしで巨大なシェアを独占し続け、Miller 社は“Miller Lite”のすばらしい成功に続く大ヒット商品を開発できずにいた。

Miller 社の沈滞は、親会社である PM 社のすばらしい成長と対比するとより鮮明となった。PM 社は、タバコ事業以外の成長の道を追求しながら、クラフト社、ナビスコ社、オスカーメイヤー社、セブナップ社を次々に買収し、Kool-Aid から Cool Whip までの製品を売る家庭用品のコングロマリット企業へと変身していた。同社の収益はそれに応じて伸び続け、2001 年には 900 億ドルとなった。1994 年以来、ビールは PM 社の収益の源泉を示す pie chart の中で“Other”（その他）として分類され、2001 年に Miller 社は親会社の収益の 4.7%、営業利益の僅か 2.8% を占めるに過ぎなくなっていた。子会社の Miller 社は、決して見捨てられないし無視されることはなかったが、1969 年に同社を買収したときの有望な種馬は、大きな収益群の中で瘦せた牝馬に成り下がったことは確かであった。

Miller 社はこの 30 年間、損失なしの売上 50 億ドル企業に成長していた。事実 Miller 社は、1976 年以来、PM 社に対して毎年 1 億ドル以上の収益を稼ぎ、純利益も 2000 年には 5 億 1,600 万ドルに達していた。しかし、親会社の期待は常に大きく、Miller 社は毎年、そして 10 年ごとに 2 倍以上の成長を求められていた。この会社は、高速ギアから Lower に速度を落としたが、Miller 社はまだ着実に成長していた。だが PM 社 CEO の Geoffrey Bible は、米国実業界では「のろまのカバ」（“hippopotamuses”）

ではなく「早足のグレイハンド」(“fast-growing greyhounds”)と評されていた男で、もし適当な買い手が現れたなら、Miller社は売却される運命にあったのである。

その時期は、早くも2001年3月にシカゴのステーキハウスで到来した。舞台裏での数ヶ月の話し合いの後、2人の重要人物がディナーの席に就いた。一人は、PM社がJack MacDonoughに代えてMiller社に送り込んだJohn Bowlin、他はSouth African Breweries(以下、SABと表記)のCEOで“Mack-EYE”と呼ばれていたGraham Mackayである。「われわれは、global beer marketについて話し合った」と、後日Bowlinは懐古している。食事中にMackayはMiller社の買収に強い関心を示し、個人的に馬が合ったこの両者の会談は順調に進んだ。

(b) SAB 略史と SABMiller 社の設立

ここで、買収側の企業SABの簡単な歴史と、同社がMiller社の買収に強い意欲を示した背景について、若干検討しておくことにしよう。

図表5に見るように、SABの歴史は、南アフリカ・ヨハネスブルグのCastle Breweryなどを買収してロンドン証券取引所に上場し、同社が1895年にロンドンで設立されたことに始まる。その2年後の1897年、SABはヨハネスブルグ証券取引所に上場された最初の会社ともなり、翌1898年に生産開始した基幹ブランド“Castle lager”などの成功により、活動の中心を南アフリカとした。20世紀初頭には、1921年にケープタウンのGrand Hotelを買収、1925年にはSchweppes Companyを買収してミネラルウォーター事業に参入するなど、ビール以外の事業にも多角化した。その後、大恐慌や第2次大戦期の苦境を無事に乗り越え、会社設立から約60年後の1956年に、SABは政府の命により南アフリカの巨大ビール会社3社を統合して同国ビール市場の90%を支配した。1970年代には、コココーラ・ボトラーやワイン・スピリッツおよびフルーツドリンク会社の買収を続け、

ミラー・ブリューイング社の経営史（1919 - 2002 年）

図表 5 SABMiller 社の年表

1895 年	South African Breweries (SAB) が南アフリカ・ヨハネスブルグの Castle Brewery などを買収してロンドン証券取引所に上場し、ロンドンで設立
1897 年	SAB はヨハネスブルグ証券取引所に上場された最初の会社
1898 年	大成功した “Castle lager” の生産開始
1899 年	ボア戦争（1899 - 1902 年）により Castle Brewery を 1 年閉鎖
1925 年	Schweppes Company の買収により、ソフトドリンクに多角化
1950 年	本社がロンドンからヨハネスブルグに移転
1956 年	SAB が Ohlsson’s Cape Breweries と United Breweries を買収し、南アフリカの巨大ビール会社 3 社を統合して国内ビール市場の 90% を支配
1970 年	SAB が南アフリカの株式会社として正式認可
1977 年	南アフリカにおけるコカ・コーラのポトラー Amalgamated Beverage Industries Ltd., を買収
1979 年	Rembrandt Group のビール部門をおさえて国内ビール市場の 99% を支配 株式 30% 所有の子会社によりワイン・スピリツ事業、さらにフルーツドリンク・メーカー Appletiser South Africa (Pty.) Ltd., の株式 49% を所有
1990 年	アパルトヘイト解除の開始（1994 年 マンデラが大統領就任）
1993 年	ハンガリー最大のビール会社 Dreher Breweries の過半数支配により、世界市場での拡張開始
1994 年	SAB が China Resources Enterprise Limited とのジョイントベンチャーにより中国市場へ参入
1999 年	SAB 本社をロンドンに再移転し、主要証券取引所もヨハネスブルグからロンドンに移して South African Breweries Plc. として上場し、ビール、ソフトドリンク、ワイン・スピリツ、ホテル・ゲームへの多角化推進
2000 年	インドにおける最初のビール会社 Narang Breweries を買収
2001 年	SAB は Honduran 飲料会社を買収し、さらにエルサルバドルの大家族とのジョイントベンチャーで BevCo Ltd., を設立し、中央アメリカ市場へ参入
2002 年	SAB は全米第 2 位のビール会社 Miller Brewing Company を PM 社から 34 億 8 000 万ドルで買収し、社名を SABMiller Plc., と変更
2003 年	イタリア第 2 位のビール会社 Birra Peroni S.p.A. の株式 60% を所有し、西ヨーロッパでの最初の大規模投資

（出所） Jay P. Pederson edit., *International Directory of Company Histories*, Vol. 59, St. James Press, 2004. (SABMiller plc. pp. 352-358) より作成。

いづれにしてもアパルトヘイト時代（南アフリカ共和国の黒人に対する白人の人種差別政策 1948 - 1978年）の SAB は、南アフリカの国境を越えて事業活動を展開できなかったため、ビールのほか多角化事業に関心を持つ南アフリカに重点をおいた会社であったといえよう。

アパルトヘイトの解除が、国内の抵抗運動（1978 - 1986年）を経て1990年に始まり、アフリカ民族会議（ANC）などの反政府団体や Nelson Mandela らの政治犯の解放が実施されて政治的な大変革が急速に進んだ。1991年にアパルトヘイト法が廃止（1913年および1936年の土地法，集団地域法，人口登録法が撤廃）され，翌1992年に自由選挙につながる新しい憲法が承認され，最終的に1994年，最初の全国的な自由選挙が実施されてマンデラを大統領に選出し，ANC が勝利を収めた。SAB は，南アフリカのビールの85% が黒人によって購入されていたため，既に1980年代初頭から大量の黒人を雇用していたので，こうした政治的大変革に上手く対応できた。同社の1985年における有給従業員の28% が黒人であったが，1994年までにそれは48% にまで延びた。それにもかかわらず，SAB のビール独占が政府の圧力によって解体されるという脅威は，アパルトヘイト終了後も同社に依然として残存していたのである。

こうした脅威に加えて，海外投資に関する規制が緩やかであったこともあり，SAB は1993年にハンガリー最大のビール会社 Dreher Breweries の80% の株式に5,000ドルを投資し，世界ビール市場での拡張戦略を開始した。これは中央ヨーロッパ市場参入への第1歩となり，次いで1995 - 1997年の間に，ポーランドの2つの巨大ビール会社（Lech Brewery と Tyskie Brewery），さらにルーマニアで3社，スロバキアで1社のビール会社を買収した。1994年に，SAB は China Resources Enterprise Limited とのジョイントベンチャーを設立して中国市場にも参入し，この会社は1998年までに中国における5つのビール会社の過半数支配を獲得した。SAB における世界ビール市場戦略の第3弾はサハラ砂漠以南のアフリカ

で、先の2つの地域と同時期に、Botswana, Swaziland, Lesotho, Zambia, Tanzania, Mozambique, Ghana, Kenya, Ethiopia, Zimbabwe, そして Uganda のビール会社から経営権を獲得した。

SAB の CEO が 1997 年に Kahn から Cyril Ramaphosa に移るが、この頃までに SAB は世界第4位のビール会社となり、すでに急速に拡張する世界的ビール帝国となっていた。そして 1997 - 1999 年の2年間、SAB はビール以外に事業を積極的に多角化し、例えば OK Bazaars, Afcol, Da Gama Textiles, Edgars, Lion Match, そして履物類メーカーの Conshu Holdings などを次々に買収した。しかし、1999 年半ばの Plate Glass 社の売却以後、SAB はビール、ソフトドリンク、ワインとスピリッツ、ホテルとゲームに集約して多角化を推進することを決定する。そして同年に、SAB は本社をロンドンに再移転し、主要証券取引所もヨハネスブルグからロンドンに移して South African Breweries Plc., として上場し、更なる国際的拡張のために3億ポンドの資金を調達した。この1999年に、Kahn が会長に復帰し、Pamaphosa は取締役として残り、1997 年以来同社の経営取締役を務めていた Graham Mackey が CEO に就任した。

SAB の世界ビール市場への参入は、2000 年代初頭以降も続いていた。SAB は、2000 年に初めて Narang Breweries の過半数株式を取得してインドのビール市場に参入し、翌2001年には、他の2つのインド・ビール会社 (Mysore Breweries と Rochees Breweries) も買収した。SAB は同年、中国に Sichuan Blue Sword Breweries Group と新しいジョイントベンチャーを創設し、それは24以上の中国ビール会社を支配し、青島ビールに次いで中国第2位のビール会社となった。SAB はさらに2001年、ホンジュラスにおけるコカコーラのボトラーで最大のビール会社でもある Cerveceria Hondurena S.A., の97%の株式を取得し、またエルサルバドルの大家族 Meza 家とのジョイントベンチャーで BevCo Ltd., を設立し、中央アメリカ市場にも参入した。また SAB は2003年、イタリア第2位のビ

ール会社 Birra Peroni S.p.A. の株式 60% を取得し、それは西ヨーロッパでの最初の大規模投資となった。

かくして SAB は、アフリカにおける一連の買収のほか、ヨーロッパ、アジア、ラテンアメリカにおけるビール会社を次々に買収し、ロンドンに本社を置く真の global player となりつつあった。一方、PM 社の傘下にあった Miller 社は、世界ビール市場ではほとんど無名に近かった。同社の製品は、主にライセンス契約により 100 カ国以上で販売されていたが、海外売上からの Miller 社の利益は、1990 年における会社利益の 1% から 1995 年の 10% に伸びただけであった。これに対して 2002 年の SAB は、24 カ国にわたる 108 のビール会社で 31,000 人の従業員を雇用し、“To achieve profitable growth as a leading player in the global beer market”（「世界的ビール市場における主導的企業としての利益ある成長の達成」）を目標に躍進し続けていた。

このため、2002 年 5 月 30 日に発表された超大型爆弾の取引契約は、SAB が Miller 社の所有者 PM 社との株式交換により 34 億 8,000 万ドルで Miller 社を買収し、SAB は Miller 社の負債 20 億ドルも引き受けるというものであった。買収の完了によって SAB は社名を SABMiller plc と変更し、ここにアンハイザー・ブッシュ社に次ぐ世界第 2 位のビール会社が誕生したのである。2003 年に Altria Group, Inc. と社名変更した PM 社は、36% の株式を持つ SABMiller 社最大の株主となり、24.9% の裁量権 (voting share) と SABMiller 社の取締役会に 3 つの議席を得た。SABMiller 社の初年度 2002 年の収益 43 億 6,000 万ドルの 55% は、南アフリカの事業以外 (Miller 社は 42%) によるものであったが、“Miller Genuine Draft”, “Miller High Life”, “Miller Lite”, そして “Milwaukee’s Best” などのブランドを持つ Miller 社の買収以後 1 年で、その数値は 75% 以上にも跳ね上がった。2003 年 1 月に John Bowlin が退任した後、弱冠 48 歳の Norman Adami が SABMiller 社の CEO に就任した。彼は 9 年間、ヨ

ハネスブルグの SAB で基幹ブランド “Castle lager” の売上拡大に貢献した人物で、現在は、SABMiller 社を米国ビール市場におけるアンハイザー・ブッシュ社に対抗できる “able challenger” に育て上げる仕事を託されている。

5. 結語

Miller 社の誕生は、1855 年に Frederick J. Miller がミルウォーキー郊外の閉鎖していたビール会社を 2,370 ドルで買取ることと同意したことによるが、この会社が 2002 年、SAB により 5,600,000,000 ドルで買取られた。また F. J. Miller は、彼の最初の 1/4 バレルのビールを近隣の旅館に 1.75 ドルで販売し、当初 12 ヶ月の彼の利益は 6,000 ドルにも満たなかったが、150 年後の Miller 社は、年 424,488,000 ドルの利益を稼いでいる。さらに F. J. Miller は、ミルウォーキー地区への販売のために 1 台のビール・ワゴンを牽引する 3 頭の馬を必要としていたが、現在、彼の名前に由来する “Miller Lite” は世界中で売られている。これら両極端な事象のすべては、Miller 社 150 年に及ぶ比類なき成功の歴史の成果によるが、その根底には、F. J. Miller の品質に対する揺ぎ無い信念が脈々と受け継がれてきたことは注目されてよい。

本稿は、Miller 社 150 年余りの歴史のうち、特に重要と思われる 1919 - 2002 年の期間を、(1) 苦難時代の企業存続 (1920 - 1940 年代)、(2) 全国的ビール会社への転換と同族支配の終焉 (1950 - 1960 年代)、(3) 米国ビール業界の競争激化と大型 M&A による転身 (1970 年代 - 2002 年) の以上 3 つに時期区分して、SABMiller 社成立に至る同社の歴史的な発展過程を検討してきた。

J. F. Miller が 1888 年に死去した後、2 代社長 Ernest Miller と 3 代社長 Frederick A. Miller は、Midwest 地区を越えて成長することを選び、彼らは「瓶ビールのシャンパン」と呼ばれた高級品イメージの “Miller High

Life”を大ヒット商品に仕上げた。1910年代と1920年代に、Miller社は禁酒法を切り抜ける積極的な投資を選択し、禁酒法解除後の繁栄の基盤を築いた。さらに第2次大戦中の苦難時代、Miller一族は品質を重視して生産削減を選択し、その結果は、平和が到来した時期に需要の上昇をもたらした。1950年代に、カリスマ的なMiller家第3世代の経営者Frederick C. Millerは、ビールとスポーツの関係強化というユニークな戦略より、Miller社を地域ビール会社から全国的企業へと転身させた。1960年代に、Miller一族は最初はW. R. Grace、次いでタバコ業界の巨人フィリップ・モリス社に自社を売却することを選択した。PM社は、企業戦略を大転換させるpowerとvisionを合わせ持ち、それが1973年発売の“Miller Lite”の大成功につながったが、こうした一連の決定がなされなかったなら、米国ビール業界の競争激化の時代に、Miller社はおそらく今日の存続を維持できなかったであろう。そのことは、米国ビール業界の長い闘争の歴史が、失敗した数多くの会社の物語で満ち溢れていることによって明らかである。

そして遂に2002年、SABがMiller社を買収してSABMiller社が誕生したとき、それは、世界のビール業界が国内競争の時代からグローバル競争へと大きく転換した時代への新たな布石であったといえるであろう。SABMiller社の純売上高は、2003年の89億8,400万ドル、2004年の126億4,500万ドル、そして2005年の145億4,300万ドルと順調な増大を示し、その一部は“Miller Lite”の成功によるものであるが、同社のkey市場が依然として北アメリカであることに変わりはない。“Miller Lite”は、北アメリカ以外ではメキシコやシンガポールで若干の健闘が見られるが、インドや中国などの新興市場でこれを真の“global brand”製品として確立するために、SABMiller社が今後どのような戦略を展開していくかが大いに注目される場所である。

参 考 文 献

- John Gurda, *Miller Time: A History of Miller Brewing Company 1855-2005*, Miller Brewing Company, 2005.
- Tim John, *The Miller Beer Barons: The Frederick J. Miller Family and its Brewery*, Badger Books Inc., 2005.
- 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.
- Maureen Ogle, *Ambitious Brew: The Story of American Beer*, Harcourt, Inc., 2006.
- Allen Winn Sneath, *Brewed in Canada: The Untold Story of Canada's 350-Year-Old Brewing Industry*, Dundurn Press, 2001.
- Nancy Moore Gettelman, *The A. Gettelman Brewing Company: One-Hundred and Seven Years of a Family Brewery in Milwaukee*, Procrustes Press, 1995.
- Stanley Baron, *Brewed in America: A History of Beer and Ale in the United States*, Little Brown and Company, 1962.
- William L. Downard, *The Cincinnati Brewing Industry: A Social and Economic History*, Ohio University Press, 1973.
- William L. Downard, *Dictionary of the History of the American Brewing and Distilling Industries*, Greenwood Press, 1980.
- Fernando de Lara Baluyut, "Anheuser-Busch: A Study in Firm Growth" Master's thesis, St. Louis University, 1961.
- Ronald Jan Plavchan, "A History of Anheuser-Busch, 1852-1933". Ph. D. dissertation, St. Louis University, 1969.
- Martin Heidegger Stack, "Liquid Bread: An Examination of the American Brewing Industry, 1865-1940". Ph. D. dissertation, University of Notre Dame, 1998.
- A. M. McGahan, "The Emergence of the National Brewing Oligopoly: Competition in the American Market, 1933-1958." *Business History Review* 65, no. 2 (Summer 1991): 229-84.
- A. M. McGahan, "Cooperation in Prices and Capacities: Trade Associations in Brewing After Repeal." *Journal of Law and Economics* 38 (October 1995): 521-55.
- Jay P. Pederson edit., *International Directory of Company Histories*, Vol. 59, St. James Press, 2004.
- Richard Kluger, *Ashes to Ashes, America's Hundred-Year Cigarette War, the Public Health, and the Unabashed Triumph of Philip Morris*, Alfred Knopf Inc.,

1996.

たばこ総合研究センター訳『灰から灰へ フィリップ・モリス経営史と米国喫煙健康問題史』（上・中・下）（財）たばこ総合研究センター，2002年。

山口一臣・宇田理著『米国シガレット産業の覇者 R. J. レイノルズ社とフィリップ・モリス社の攻防』千倉書房，2006年。

小倉武一監修，『アメリカの食品産業 構造・戦略・業績・政策』農山漁村文化協会，1986年。