

# アンハイザー・ブッシュ社の経営史 (1934 - 2005 年)

山 口 一 臣

1. 序
2. アドルファス・ブッシュ の時代 (1934 - 1946 年)  
    アドルフアス・ブッシュ の経歴と在任期間中の業績  
    禁酒法解除後と第 2 次大戦中の戦略
3. オーガスト・A・ガッシー・ブッシュ Jr. の時代 (1946 - 1975 年)  
    第 1 次ビール戦争におけるアンハイザー・ブッシュ社とライバル会社の攻防 (1950 年代)
  - (a) オーガスト・A・ガッシー・ブッシュ Jr. の経歴と功績
  - (b) 1950 年代におけるアンハイザー・ブッシュ社の戦略
  - (c) 1950 年代におけるアンハイザー・ブッシュ社とライバル会社の業績比較  
        1960 年代の成長確立期と 1970 年代前期の収益低下
    - (a) 1964 年：アンハイザー・ブッシュ社におけるビール売上高と国内シェアの躍進
    - (b) 1975 年：アンハイザー・ブッシュ社における収益低下と経営者の交代
4. オーガスト・A・ブッシュ の時代 (1975 - 2005 年)  
    第 2 次ビール戦争におけるアンハイザー・ブッシュ社とライバル会社の攻防 (1970 年代後期)
  - (a) オーガスト・A・ブッシュ の経歴と功績
  - (b) 1970 年代後期におけるアンハイザー・ブッシュ社の戦略

1980 年代と 1990 年代の一人勝ち時代

- (a) 1980 年代：業界シェア 40% 時代におけるアンハイザー・ブッシュ社の戦略
- (b) 1990 年代：業界シェア 50% 時代におけるアンハイザー・ブッシュ社の戦略

第 3 次ビール戦争と次期経営者オーガスト・A・ブッシュの登場

- (a) オーガスト・A・ブッシュの経歴と 2000 年代におけるアンハイザー・ブッシュ社
- (b) インベブ社とアンハイザー・ブッシュ社の経営統合

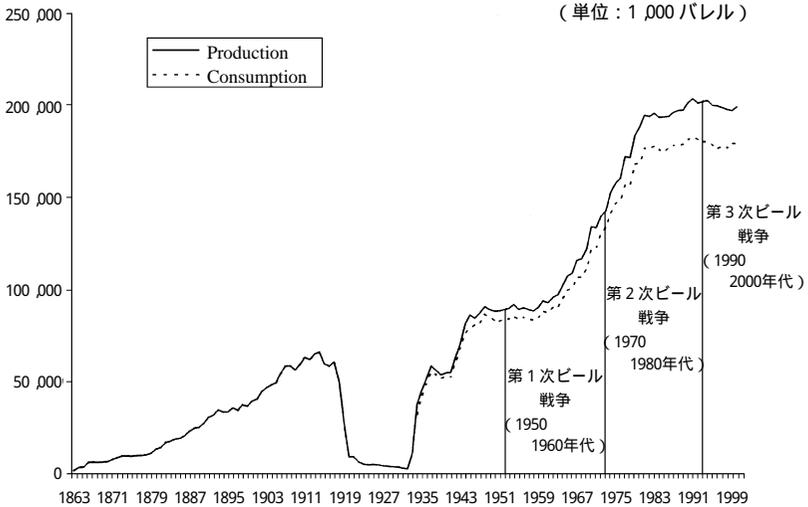
5. 結語

1. 序

米国の第 2 次大戦以後におけるビール需要は、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% を越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、米国における若い世代の増加（第 2 次大戦後のベビー・ブーム）、人口の多い州での飲酒年齢の低下、そして女性によるビール需要の増加による。1980 年代初頭にビール需要の伸びが再び止まったが、その要因として、青年層（18 - 34 歳）が減少したこと、健康の追及とアルコール弊害の喚起、特に飲酒運転へ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、ビール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 - 24 歳までの人口層が増加すると伝えられている。この層は米国民人口の 8% にしかならないが、全ビール製品の約 14% を消費

## アンハイザー・ブッシュ社の経営史 (1934 - 2005 年)

図表 1 米国ビールの総生産量と総消費量 (1863 - 2000年)



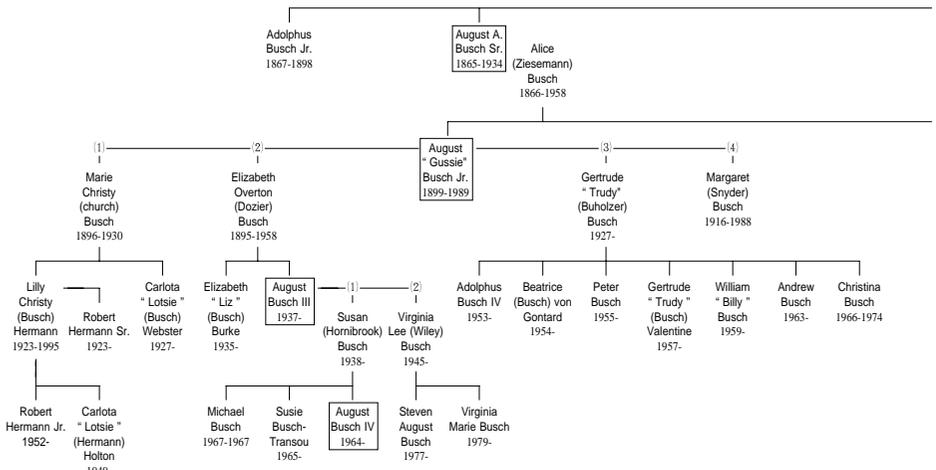
(出所) Victor J. Tremblay & Carol Horton Tremblay, *The U. S. Brewing Industry, Data and Economic Analysis*, The MIT Press, 2005. p. 9

するので、その結果、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。

米国主要ビール会社上位 13 社による国内市場シェアの推移を概観すると、戦後の米国ビール業界は、第 1 次ビール戦争 群雄割拠の時代 (1950 - 1960 年代)、第 2 次ビール戦争 ミラー社の躍進とシュリッツ社・パブスト社の衰退時代 (1970 - 1980 年代)、第 3 次ビール戦争 アンハイザー・ブッシュ社の一人勝ちとグローバル競争の時代 (1990 - 2000 年代)、以上 3 つに時期区分することができる。その中核的企業は、1957 年から今日まで一貫して米国ビール業界でシェア No. 1 の地位を維持し続けてきたアンハイザー・ブッシュ社である。1852 年の創業以来 150 年以上の歴史を持つこの会社の前半 80 年については、「アンハイザー・ブッシュ社の経営史 (創業 1930 年代)」(成城大学『経済研究』第 179 号, 平成 20 年 3 月)として既に発表した。

本稿「アンハイザー・ブッシュ社の経営史 (1934 - 2005 年)」は、その後半の 70 年余りを歴代経営者 (図表 2「ブッシュ家の家系図」を参照) により、アドルフ・ブッシュの時代 (1934 - 1946 年)、オーガスト・A・ガッシー・ブッシュ Jr. の時代 (1946 - 1975 年)、オーガスト・A・ブッシュの時代 (1975 - 2005 年) の以上 3 つに時期区分して解明する。これによって、「The Great American Lager」(「アメリカの No. 1 ビール」) のキャッチ

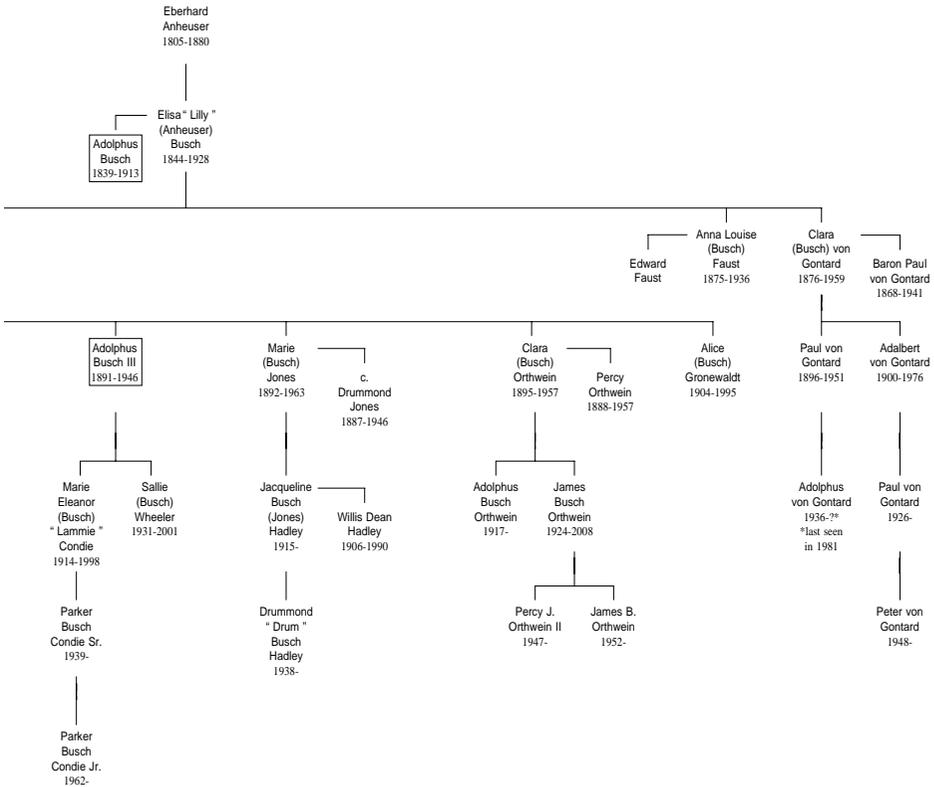
図表 2 ブッシュ家の家系図



(出所) Bob Rose & Jean Buchanan, edit., *Anheuser-Busch – The King’s Reign, The History of the Brewery*  
 図表中の数字は、アンハイザー・ブッシュ社の社長歴代、(1)が複数婚の順位を示す。

アンハイザー・ブッシュ社の経営史 (1934 - 2005 年)

コピーで有名な「バドワイザー」を中心として、同社がいかなる戦略によって国内シェア 50% 以上を獲得するに至ったかの歴史的経緯を、同社の *Annual Report* や他の第 2 次資料によって明らかにすることを課題としている。



in *St. Louis, St. Louis Post-Dispatch Books*, 2008. pp. 92-93.

## 2. アドルファス・ブッシュ の時代 (1934 - 1946年)

アドルフアス・ブッシュ の経歴と在任期間中の業績

アドルフアス・ブッシュ (Adolphus Busch III. 写真1) は、1891年2月10日に誕生した。彼は後に12年間、アンハイザー・ブッシュ社の3代社長を勤めたが、彼の統治時代は影が薄かった。彼の弟で4代社長として長く華やかな在任期間を勤めたオーガスト・A・ブッシュ Jr. に対して、故意に無視されて「完全に忘れ去られた男」(“The Completely Forgotten Man”)とも呼ばれていたが、常にそうであったわけではない。

子供時代、アドルフアス・ブッシュ はシャイで無口であったが、大人になってもそうであった。彼は private school には通ったが、当時の他の

写真1 3代 Adolphus Busch III  
(1891 - 1946年)



(出所) Anheuser-Busch, Inc., *Annual Report*, 1997.

ブッシュ家の子供たちと同様にその後正式な教育は受けておらず、大学も卒業していない。アドルフアス・ブッシュ は、成人になるまで静かな人生を送っていたことは明らかであるが、そんな彼が、1934年2月14日の父の突然の死去により、1946年8月29日に胃癌によってバーネズ病院において55歳で死去するまで、アンハイザー・ブッシュ社の最高経営責任者として君臨することになる。

1933年の禁酒法解除後、米国のビール業界の状況は大きく変わっていた。14年間の禁酒法時

## アンハイザー・ブッシュ社の経営史（1934 - 2005 年）

代を無事乗り越えて、まだ全米には 133 のビール会社のみが存続していたが、これによって地方の地域ビール会社からの競争は大きく減退した。またビール缶の出現による包装革命がビールの輸送と配給方法を変え、道路の整備と貨物トラックの増加が、財務的に強力で巨大資本を持つ全国的ビール会社に有利に働いた。

アンハイザー・ブッシュ社の禁酒法の諸影響からの回復は早かった。図表 3 は、アンハイザー・ブッシュ社の 1933 - 1958 年における総売上高、総利益、総資産、純資産、1 株当りの純利益の推移、また図表 4 は、ビッグ 4（アンハイザー・ブッシュ社、シュリッツ社、パブスト社、フォルスタフ社）の 1933 - 1959 年における売上高と業界シェアの推移を示したものである。これによって、特にアンハイザー・ブッシュ社が禁酒法解除後 5 年目の 1937 年に、35,847,000 ドルの資産、2,000,000 バレルの生産能力と全米ビール業界売上高の 33% に当る 1,839,960 バレルの売上を上げ、同年にアンハイザー・ブッシュ社が一時的に業界のリーダー企業になったことが明らかである。同社のこの成功の中心人物は、アドルフ・ブッシュであった。

アンハイザー・ブッシュ社の 1933 年の売上高が、全米業界売上の 2.97% に当る 607,511 バレルであったのに対し、彼が死去した 1946 年には、それが 3.77% の 3,026,413 バレルと 5 倍以上に増えている。第 1 次大戦と異なり、第 2 次大戦はアンハイザー・ブッシュ社の発展には制約とならず、同社の売上や利益は、西海岸地区への配給設備を禁止する政府の規制にもかかわらず伸びていた。すなわち、1940 年のアンハイザー・ブッシュ社の売上高は 2,462,209 バレルであったのに対し、翌 1941 年には 3,089,954 バレルとなっており、この増加は、その大部分が海外の米軍へのビール輸出によるものであった。

図表3 アンハイザー・ブッシュ社の総売上高，総利益，総資産，純資産，1株当りの純利益（1933-1958年）

| Year | Total Sales<br>(barrels) | Total Earnings | Total Assets | Net Worth   | Per Share |
|------|--------------------------|----------------|--------------|-------------|-----------|
| 1933 | 607,511                  | \$ 425,529     | \$ 33,020 M  | \$ 26,965 M | \$ 5.04   |
| 1934 | 1,093,223                | 907,767        | 33,124       | 27,520      | 4.95      |
| 1935 | 1,135,776                | 891,918        | 32,506       | 28,069      |           |
| 1936 | 1,376,692                | 3,041,653      | 0            | 0           | 16.89     |
| 1937 | 1,839,960                | 4,164,245      | 35,847       | 31,276      | 23.13     |
| 1938 | 2,087,188                | 5,445,867      | 38,195       | 35,480      | 6.05      |
| 1939 | 2,035,988                | 7,013,250      | 42,476       | 39,351      | 7.79      |
| 1940 | 2,462,209                | 6,407,883      | 45,648       | 42,087      | 7.12      |
| 1941 | 3,089,954                | 6,780,492      | 48,357       | 44,367      | 7.50      |
| 1942 | 3,492,343                | 6,439,818      | 49,829       | 47,432      | 7.15      |
| 1943 | 3,569,030                | 6,081,789      | 52,932       | 49,239      | 6.76      |
| 1944 | 3,692,352                | 5,639,253      | 55,119       | 51,278      | 6.27      |
| 1945 | 3,592,468                | 5,613,605      | 64,585       | 53,292      | 6.24      |
| 1946 | 3,026,413                | 8,461,311      | 67,852       | 58,188      | 9.40      |
| 1947 | 3,608,903                | 9,883,845      | 73,472       | 62,672      | 2.20      |
| 1948 | 4,042,181                | 13,459,808     | 87,248       | 71,632      | 2.99      |
| 1949 | 4,256,115                | 14,509,752     | 86,095       | 78,652      | 3.22      |
| 1950 | 4,888,732                | 13,247,712     | 89,429       | 86,500      | 2.94      |
| 1951 | 5,479,314                | 10,776,927     | 129,244      | 91,891      | 2.41      |
| 1952 | 6,034,443                | 12,030,063     | 143,453      | 98,551      | 2.69      |
| 1953 | 6,711,222                | 13,232,549     | 149,070      | 106,414     | 2.82      |
| 1954 | 5,828,760                | 12,752,975     | 165,561      | 112,930     | 2.65      |
| 1955 | 5,616,793                | 8,026,152      | 156,655      | 115,176     | 1.67      |
| 1956 | 5,864,034                | 9,751,671      | 159,044      | 119,273     | 2.02      |
| 1957 | 6,116,077                | 9,777,599      | 164,399      | 123,743     | 2.03      |
| 1958 | 6,982,022                | 10,836,305     | 167,167      | 128,801     | 2.25      |

（出所） Fernando de Lara Baluyut, "Anheuser-Busch : A Study in Firm Growth" Master's thesis, St. Louis University, 1961. p. 79.

アンハイザー・ブッシュ社の経営史 (1934 - 2005 年)

図表 4 米国ビール会社上位 4 社の売上高と業界シェア (1933 1959年)

| Year | Industry Total |                      | Anheuser-Busch, Inc. |                      | Schlitz   |                      | Pabst     |                      | Falstaff  |                      |
|------|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------|----------------------|-----------|----------------------|-----------|----------------------|
|      | Volume         | Per Cent of Industry | Volume               | Per Cent of Industry | Volume    | Per Cent of Industry | Volume    | Per Cent of Industry | Volume    | Per Cent of Industry |
| 1933 | 20 469 641     | 2.97                 | 607 511              | 2.86                 | 585 000   | 2.86                 | 643 274   | 3.14                 | 151 114   | .74                  |
| 1934 | 40 034 907     | 2.73                 | 1 093 223            | 2.36                 | 946 000   | 2.36                 | 979 583   | 2.45                 | 281 227   | .70                  |
| 1935 | 45 150 845     | 2.52                 | 1 135 776            | 2.56                 | 1 158 000 | 2.56                 | 1 108 929 | 2.46                 | 374 191   | .83                  |
| 1936 | 53 035 206     | 2.60                 | 1 376 692            | 2.62                 | 1 388 000 | 2.62                 | 1 516 821 | 2.86                 | 528 289   | 1.00                 |
| 1937 | 55 776 506     | 3.30                 | 1 839 960            | 3.30                 | 1 583 000 | 2.84                 | 1 728 792 | 3.10                 | 690 291   | 1.24                 |
| 1938 | 51 443 573     | 4.06                 | 2 087 185            | 3.14                 | 1 613 000 | 3.14                 | 1 592 987 | 3.10                 | 621 941   | 1.21                 |
| 1939 | 52 822 091     | 4.37                 | 2 305 984            | 3.12                 | 1 648 000 | 3.12                 | 1 579 948 | 2.99                 | 622 415   | 1.18                 |
| 1940 | 51 858 597     | 4.75                 | 2 462 209            | 3.02                 | 1 568 000 | 3.02                 | 1 624 150 | 3.13                 | 684 693   | 1.32                 |
| 1941 | 57 534 591     | 5.37                 | 3 089 954            | 3.46                 | 1 990 000 | 3.46                 | 2 073 655 | 3.60                 | 1 028 569 | 1.79                 |
| 1942 | 65 050 487     | 5.37                 | 3 492 343            | 4.18                 | 2 721 000 | 4.18                 | 2 438 759 | 3.75                 | 1 229 197 | 1.89                 |
| 1943 | 73 451 362     | 4.86                 | 3 569 031            | 4.30                 | 3 160 000 | 4.30                 | 2 658 356 | 3.62                 | 1 226 266 | 1.67                 |
| 1944 | 82 188 411     | 4.49                 | 3 692 352            | 3.92                 | 3 221 000 | 3.92                 | 2 891 447 | 3.52                 | 1 254 886 | 1.53                 |
| 1945 | 85 454 863     | 4.13                 | 3 529 469            | 3.56                 | 3 044 000 | 3.56                 | 2 981 806 | 3.49                 | 1 337 761 | 1.57                 |
| 1946 | 80 213 279     | 3.77                 | 3 026 413            | 3.29                 | 2 639 000 | 3.29                 | 3 046 236 | 3.80                 | 1 148 981 | 1.43                 |
| 1947 | 88 026 713     | 4.10                 | 3 608 738            | 4.62                 | 4 067 000 | 4.62                 | 3 731 585 | 4.24                 | 1 651 203 | 1.88                 |
| 1948 | 85 809 984     | 4.71                 | 4 042 181            | 5.07                 | 4 353 000 | 5.07                 | 4 100 000 | 4.78                 | 2 303 645 | 2.68                 |
| 1949 | 85 127 392     | 5.32                 | 4 526 115            | 5.49                 | 4 672 879 | 5.49                 | 4 048 000 | 4.76                 | 2 474 043 | 2.91                 |
| 1950 | 83 528 708     | 5.85                 | 4 888 732            | 6.10                 | 5 096 840 | 6.10                 | 3 774 000 | 4.52                 | 2 286 707 | 2.74                 |
| 1951 | 84 779 980     | 6.46                 | 5 479 314            | 6.75                 | 5 719 000 | 6.75                 | 4 450 000 | 5.25                 | 2 294 882 | 2.71                 |
| 1952 | 86 018 210     | 7.02                 | 6 034 443            | 7.38                 | 6 347 295 | 7.38                 | 4 625 000 | 5.38                 | 2 276 663 | 2.65                 |
| 1953 | 87 276 750     | 7.69                 | 6 711 222            | 6.02                 | 5 250 000 | 6.02                 | 4 100 000 | 4.70                 | 2 911 393 | 3.34                 |
| 1954 | 84 294 517     | 6.91                 | 5 828 760            | 6.33                 | 5 332 816 | 6.33                 | 3 422 262 | 4.06                 | 3 289 906 | 3.90                 |
| 1955 | 85 670 110     | 6.56                 | 5 616 793            | 6.75                 | 5 780 000 | 6.75                 | 3 550 000 | 4.14                 | 3 652 821 | 4.26                 |
| 1956 | 85 578 019     | 6.85                 | 5 846 034            | 6.94                 | 5 940 836 | 6.94                 | 3 400 000 | 3.97                 | 3 870 000 | 4.52                 |
| 1957 | 84 953 111     | 7.20                 | 6 116 077            | 7.09                 | 6 023 608 | 7.09                 | 2 900 000 | 3.41                 | 4 291 761 | 5.05                 |
| 1958 | 84 969 569     | 8.22                 | 6 982 022            | 6.94                 | 5 893 000 | 6.94                 | 2 550 000 | 3.00                 | 4 502 000 | 5.30                 |
| 1959 | 88 128 983     | 9.15                 | 8 064 756            | 6.65                 | 5 863 000 | 6.65                 | 4 500 000 | 5.11                 | 4 750 000 | 5.39                 |

(出所) Fernando de Lara Baluyut, *op. cit.*, p. 85.

\* Includes Blatz in 1959.

### 禁酒法解除後と第 2 次大戦中の戦略

禁酒法解除後のアンハイザー・ブッシュ社は、禁酒法時代に入手できたソフト・ドリンクや自家製ビールになれた消費者が「苦い味のビール」に戻りたがらないという、未経験の問題に直面していた。多くのビール会社は、醸造レシピを変更してソフトな味のビール製造に転換したが、アドルフ・ブッシュは、アンハイザー・ブッシュ社の基本理念が「伝統の保全にある」との信念から、「バドワイザー」の味を変えることを拒否した。同社の醸造責任者であった Dr. Robert Gall も、5 日間の試飲テストによって、「バドワイザー」の愛飲家たちが味の変更にも否定的であることを知り、広告キャンペーンによって一貫した顧客訴求を展開した。しかし、禁酒法は解除されたが 1930 年代前半からの不況はまだ続いており、人々は多くのビールを購入できなかった。また、第 2 次大戦の勃発によってアメリカ経済は若干上向いたが、穀物が戦時生産優先によって制限されたため、ビールの生産も限定されていた。こうした苦境時代にもかかわらず、アドルフ・ブッシュは連邦政府への戦時体制に協力しながら、会社の成長を促進できる方策を模索し続けた。

アドルフ・ブッシュは 1937 年に、アメリカとその将来への人々の自信を回復することに重点をおいた “See America First....Last.....And Always.”（「アメリカは第一級の国で、それは最後まで続き、常にそうである」）との広告キャンペーンを行い、これは約 1,000 の新聞と全国的な雑誌に掲載され、政府や企業リーダーたちから高い評価を得ることができた。またアドルフ・ブッシュは第 2 次大戦中に、海外で戦う従業員の活躍を伝えたり、全ての従業員に会社の概要を報告する “hometown” と称する新聞を発行したが、これはアンハイザー・ブッシュ社の伝統である「家族企業」の特徴を反映したものであった。この時代のアドルフ・ブッシュ

は、会社業務より戦時協力を完全に優先させており、ビール事業部では軍事輸送に列車を解放するために西海岸市場の開拓を放棄していた。更に

## アンハイザー・ブッシュ社の経営史（1934 - 2005 年）

アンハイザー・ブッシュ社は、ディーゼルエンジンや軍需部品の生産業務に協力したり、戦時国債を購入して“Miss Budweiser”や“Busch-waker”の2機のB-17戦闘機の支払いに当てた。また1,500人以上の同社の従業員が、オーガスト・A・ブッシュ Jr.を含めて軍隊に参加していた。しかしその一方で、アドルフ・アス・ブッシュは禁酒法時代に始まったイースト事業を支持し続け、彼の支配下でアンハイザー・ブッシュ社のパン・イースト子会社は全米最大のメーカーとなることができた。

第2次大戦が終了した1945年度のアンハイザー・ブッシュ社の *Annual Report* の中で、アドルフ・アス・ブッシュは株主に対して次のように述べていた。

「営業利益の成果は、1943年の6,081,789ドル、一株当たり6.76ドルに対し、1944年は5,639,253ドル、一株当たり6.27ドルであったと要約できる。この低下は、輸入原材料と戦時制限下における異常なコスト上昇によるものである。しかしながら、大量生産と生産・技術・品質管理部門の努力によって、わが社の伝統である高品質を維持できたことを誇りに思う。……中略

貸借対照表に表示された「繰延資本支出基金」(“Deferred Capital Expenditure Fund”)という項目に特に注目してほしい。これは、政府国債に対する投資資金と設備改善・拡張のために据え置かれた資金を意味する。水の供給、輸送体制などの長期にわたる調査の結果、わが社では新工場の建設予定地としてニュージャージー州ニューウォークに土地を購入したが、状況が好転すれば直ちに着工されることになる。……中略

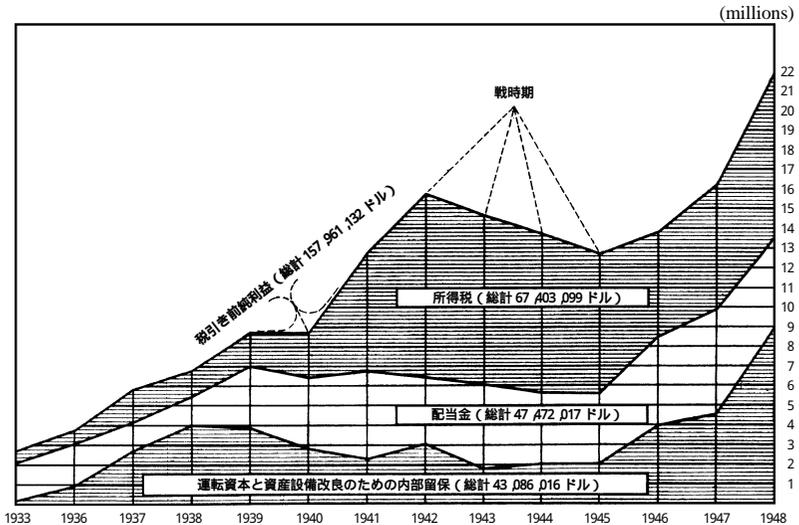
Bakers' Yeast, Corn Syrup, Malt Syrup, Table Syrup など、わが社の食品製品の売上は順調に伸びていたが、特に Table Syrup は1944年に未曾有の発展を遂げることができた。軍輸出向け「バドワイザー」の輸送量が、前年に比して1944年に飛躍的に増大したが、卸売りとは正規のビール市場も維持できたことは幸運であった。また前年と同様に本年もわが社は、陸

軍や海軍の航空機部品、対空用高射砲の製造に直接関与した。更に「復員軍人援助局」(Veterans Service Bureau) を通じて、わが社は 1 A85 人の従業員を戦場に送り込み、そのうち 146 人を再雇用した。……中略

われわれが業務している現在の状況は、わが社の全従業員・全監督者に大きな試練を与えたことは事実であるが、彼らが示してくれた忠誠な諸努力を高く評価している。この戦時中に示された真のアメリカ的精神が、今後とも長く維持されていくものと私は確信している。」

図表 5 は、アンハイザー・ブッシュ社の 1933 - 1948 年における純利益 (利益剰余金を除く) の配分 (所得税、配当金、運転資金と資産設備改良のための内部留保) の推移を図示したものである。これによって、同社の純利益が 1942 - 1945 年の第 2 次大戦期には下がったが、アドルフ・ブッシュの勤勉な事業努力と品質に対する妥協のない固執によって、彼の社長在任中に売上を 110 万バレルから 300 万バレルにまで拡大して配当支払いを

図表 5 アンハイザー・ブッシュ社における純利益の配分 (1933 - 1948 年)



(出所) Anheuser-Busch, Inc., Annual Report, 1949.

維持し、その後の発展につなげたことが明らかである。この功績によってアドルフ・ブッシュは、同社の歴代経営者の中で「企業の再編者（The Reorganizer）」と呼ばれて一定の評価を得ることができたのである。

### 3. オーガスト・A・ガッシー・ブッシュ Jr. の時代 （1946 - 1975 年代）

第1次ビール戦争におけるアンハイザー・ブッシュ社とライバル会社の攻防（1950年代）

#### (a) オーガスト・A・ガッシー・ブッシュ Jr. の経歴と功績

オーガスト・A・ガッシー・ブッシュ Jr. (August A. “Gussie” Busch, Jr. 写真2) は、1899年3月28日に誕生した。彼は正規の教育をほとんど受けておらず、高校に入学したが間もなく退学した。その後若いガッシーは、上流子弟の大学への入学準備学校である Smith Academy に入学したが、卒業のはるか前にそこも退学した。彼は後に、「私は世界中で最悪の生徒で、どこも卒業していない」と告白している。第1次大戦中に家の手伝いをした後、オーガスト・A・ガッシーはセントルイス南部の銀行で働き、その後彼は、父の小さな鉄道会社 Manufactures Railway Company に移り、1924年1月1

写真2 4代 August A. “Gussie” Busch, Jr.  
(1899 - 1989年)



(出所) Anheuser-Busch, Inc., *Annual Report*, 1997.

日からアンハイザー・ブッシュ社に正式に入社した。禁酒法時代の4ヶ月間、near beer や他の製品の製造に関係した後、彼は同社の全般管理者 (general superintendent) に任命された。

オーガスト・A・ガッシーは、1918年に Marie Christy Church (1896 - 1930年) と結婚して Lilly と Carlota の2人の娘を得たが、プレーボーイな企業家であった彼は、その後3人の妻と結婚 (Elizabeth Overton Dozier (1933年結婚, 1952年離婚), Gertrude Josephine Buholzer (1952年結婚, 1978年離婚), Margaret Snyder (1916 - 1988年)) し、合計11人の子供たちの父親となった (図表2を参照)。彼は1989年9月29日に90歳で死去するまでの間に、男が望むすべてのもの、すなわち金、権力、ヨット、鉄道車両、野球球団、そして国内最大のビール会社を手に入れていた。しかし彼はまた、父親が嫌がるすべてのこと、すなわちお気に入りの娘の痛ましい死、友人を殺害した拳銃所持の息子の逮捕と有罪判決、そして他の息子によるビール帝国の王座から彼自身の解任 (1975年) を経験していた。

第2次大戦後、オーガスト・A・ガッシーは輸送費を削減し、製品の迅速な配送を確実にして、ビール生産の全国的体制の確立に着手した。彼は1953年に、ニュージャージー州ニューウォークに最初の地方ビール工場を開設したが、1946 - 1975年の社長在任期間中に8つのビール工場を建設した。彼はまた、野球とビールが良好な相乗効果を持つとの信念の下に、1953年に米リーグのセントルイス・カーディナルスを買収した。さらに1955年には、ほぼ40年ぶりの新ブランドとなる低価格ビールの「ブッシュ・バーバリアン」を発売し、当初のカンザス州周辺地区から後に全国市場でも販売して成功を収めた。これらによってアンハイザー・ブッシュ社は1957年に、全米ビール売上高 No. 1 の地位をシュリッツ社から奪い取り、その地位は現在も維持し続けている。

祖父で会社創業者であったアドルフ・ブッシュと同様に、オーガスト・A・ガッシーも市場開拓に対して積極的であった。彼の提案で導入さ

れた「バドワイザー・蝶ネクタイ (“Budweiser bowtie”）」は有名となり、それは後に同社の主力ブランドを象徴するものとなったし、彼の会社は全国的テレビ番組のスポンサーとなった最初のビール会社となった。オーガスト・A・ガッシーの指導の下で、会社は1959年にフロリダ州タンパへ Busch Garden を開設してテーマパーク事業にも多角化し、1967年には同社の卸売業者と Wholesaler Equity Agreement を提携して、彼らにビール業界が以前享受したことの無い安心感を与えた。また1973年には、ビール会社に高品質で缶の安定供給を保障するために Metal Container Corporation を垂直統合した。

戦後のアメリカ経済は繁栄し、「熱狂の時代」と将来について「楽天的な時代」がやってきた。オーガスト・A・ガッシーは、この経済の発展と市場の拡大を活用して会社の大きな成長と成功をリードした。彼の社長在任中、アンハイザー・ブッシュ社の売上は1946年の300万バレルから1974年には3,400万バレルへと飛躍的に拡大し、彼は「会社の拡張者 (“The Expander”）」と呼ばれるようになった。

#### (b) 1950年代におけるアンハイザー・ブッシュ社の戦略

図表6は、アメリカ人口1人当たりの1934 - 1959年におけるビール消費量の推移を示したものであるが、それが着実に減少していることが明らかである。1949年に1人当たりのビール消費量は17.9ガロンであったのが、1958年には15.0ガロンとなり、21歳以上の飲酒年齢層でも27.5ガロンから24.5ガロンへの低下が見られた。また図表7は、アメリカ人口1人当たりの1935 - 1957年におけるビール、ソフトドリンク、ワインの消費量を図示したものである。これによって、ソフトドリンクの1人当たり消費量が1945年の8ガロンから1957年の12ガロンに増加しているのに対し、ビールは同期間に18.6ガロンから15.3ガロンに低下し、ワインは大きな増減が見られなかったことが分かる。

図表6 アメリカ人口1人当りのビール消費量(1934-1959年)

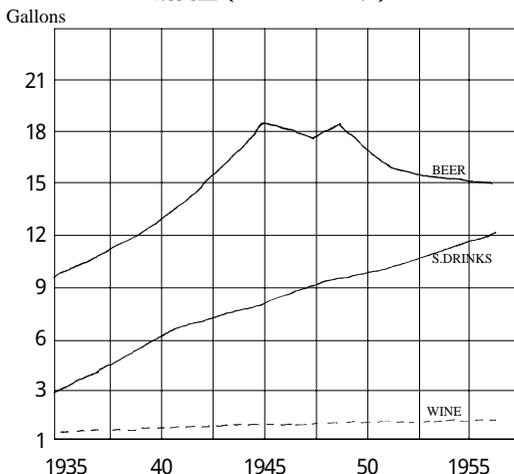
| Year | Total Population (000,000 Omitted) | Population Over 21 (000,000 Omitted) | Per capita Consumption Total Pop. (In Gallons) | Per Capita Consumption Over 21 yrs. (In Gallons) |
|------|------------------------------------|--------------------------------------|--|--|
| 1934 | 126.3                              | 77.6                                 | 7.9  | 12.8   |
| 1935 | 126.2                              | 78.7                                 | 10.3   | 16.6   |
| 1936 | 126.0                              | 79.8                                 | 11.8   | 18.9   |
| 1937 | 128.8                              | 80.8                                 | 13.3   | 20.2   |
| 1938 | 129.8                              | 81.9                                 | 12.9   | 20.3   |
| 1939 | 130.9                              | 83.1                                 | 12.3   | 19.3   |
| 1940 | 131.6                              | 84.4                                 | 12.5   | 19.4   |
| 1941 | 133.1                              | 85.7                                 | 12.3   | 19.0   |
| 1942 | 133.9                              | 87.1                                 | 14.1   | 21.6   |
| 1943 | 134.2                              | 88.5                                 | 15.8   | 24.0   |
| 1944 | 132.8                              | 89.9                                 | 18.0   | 26.5   |
| 1945 | 132.4                              | 91.2                                 | 18.6   | 27.0   |
| 1946 | 140.0                              | 92.5                                 | 18.0   | 27.2   |
| 1947 | 143.4                              | 93.8                                 | 17.9   | 27.3   |
| 1948 | 146.0                              | 95.2                                 | 18.5   | 28.3   |
| 1949 | 148.6                              | 96.6                                 | 17.9   | 27.5   |
| 1950 | 150.6                              | 97.6                                 | 17.2   | 26.4   |
| 1951 | 153.3                              | 99.2                                 | 16.8   | 26.0   |
| 1952 | 155.7                              | 100.3                                | 16.8   | 26.0   |
| 1953 | 158.3                              | 101.2                                | 16.6   | 25.8   |
| 1954 | 161.1                              | 102.2                                | 16.5   | 26.0   |
| 1955 | 164.3                              | 103.1                                | 15.9   | 25.3   |
| 1956 | 167.2                              | 104.0                                | 15.9   | 25.4   |
| 1957 | 170.2                              | 105.0                                | 15.3   | 24.8   |
| 1958 | 173.3                              | 105.8                                | 15.0   | 24.5   |
| 1959 | 176.3                              | 106.9                                | 15.1   | 24.8   |

(出所) Fernando de Lara Baluyut, *op. cit.*, p. 14.

1950年代に徐々に成熟段階を迎え、第1次ビール戦争の時代に入ってしまった米国ビール業界において、4つのビール会社の類型が見られた。第1類型は全国的ビール会社 (national brewers) で、高品質のビールを高価

アンハイザー・ブッシュ社の経営史 (1934 - 2005 年)

図表7 アメリカ人口1人当りのビール, ソフトドリンク,  
ワインの消費量 (1935 - 1957 年)



(出所) Fernando de Lara Baluyut, *op. cit.*, p. 16.

格で全国に販売する premium beer の会社で、その主要4社がアンハイザー・ブッシュ社、シュリッツ社、パブスト社、そしてミラー社であった。第2類型は準全国的ビール会社 (semi-nationals) で、アメリカ市場の約50%で販売し、幾つかの地域では premium beer と同価格で販売することもあったが、大部分を低価格で販売し、その代表的会社がフォルスタフ社、ハム社、カーリング社であった。第3類型は地域ビール会社 (regional brewers) で、3-5州以内で販売し、その大部分が私的所有の会社であり、米国ビール市場の約58%を占めていた。第4類型はローカルなビール会社 (local brewers) で、会社所在地から100マイル以内で販売し、米国ビール市場の7%のみを占めていた。

図表8は、1958年における米国ビール会社上位20社の売上高とその業界内におけるシェアを示したものである。これによって、アンハイザー・ブッシュ社が同年に6,982,022バレルの売上高を挙げ、シェア8.2%で第1位を占めていたことが明らかであるが、それを達成できた同社の1950

図表 8 米国ビール会社上位 20 社の売上高とマーケットシェア (1958 年)

| Brewery                            | Barrels   | Per Cent of Industry |
|------------------------------------|-----------|----------------------|
| 1. Anheuser-Busch, Inc.            | 6,982,022 | 8.2                  |
| *2. Jos. Schlitz, Brewing Co.      | 5,893,000 | 6.9                  |
| 3. Falstaff Brewing Co.            | 4,502,000 | 5.3                  |
| 4. Pabst Brewing CO.               | 4,250,000 | 5.1                  |
| *5. P. Ballantine and Sons         | 4,035,529 | 4.7                  |
| * *6. Carling Brewing Co.          | 3,531,182 | 4.1                  |
| *7. Theo. Hamm Brewing Corp.       | 3,394,206 | 3.9                  |
| *8. F. and M. Schaefer Brewing Co. | 2,887,000 | 3.4                  |
| *9. Liebmann Breweries             | 2,847,000 | 3.3                  |
| 10. Lucky Lager Brewing Co.        | 2,265,540 | 2.6                  |
| *11. Miller Lager Brew Co.         | 2,219,635 | 2.4                  |
| *12. The Stroh Brewery Co.         | 1,922,871 | 2.2                  |
| *13. C. Schmidt and Sons, Inc.     | 1,660,909 | 1.9                  |
| 14. Drewrys, Ltd. USA. Inc.        | 1,527,304 | 1.8                  |
| 15. Jacob Ruppert Brewery          | 1,450,000 | 1.7                  |
| *16. Piel Bros.                    | 1,420,000 | 1.6                  |
| *17. Adolph Coors Co.              | 1,400,000 | 1.5                  |
| 18. National Brewing Co.           | 1,294,000 | 1.3                  |
| 19. Olympia Brewing Co.            | 1,249,200 | 1.2                  |
| *20. Duquesne Brewing Co.          | 1,032,266 | 1.1                  |
| Total                              |           | 64.2                 |

\* Privately owned.

\*\* Controlled by Canadian Breweries.

(出所) Fernando de Lara Baluyut, *op. cit.*, p. 8

年代における戦略は、次の 3 つであった。

( i ) ビール醸造工場の分散化

1957 年までの 6 年間、シュリッツ社が米国ビール業界の売上高トップ企業であったが、アンハイザー・ブッシュ社はその地位を奪い取るために同社と戦っていた。オーガスト・A・ガッシーは自分の統治時代を振り返って、「それは「ミルウォーキーを有名にしたビール」との長年にわたる

## アンハイザー・ブッシュ社の経営史（1934 - 2005 年）

闘争であり、その戦いは、シュリッツ社を統治していた有名な醸造ファミリーの最後の人物であったロバート・ユーラインとの鏖迫り合いであった」と述べている。明らかにガッシーは、パブスト社が彼の祖父の好敵手であったのと同様に、シュリッツ社が彼の天敵であると考えていたようである。

シュリッツ社は 1949 年に、ニューヨーク州ブルックリンのビール会社を買収することによって拡張した。一方、戦後にニュージャージー州ニューウォークに新醸造工場のために土地を購入していたアンハイザー・ブッシュ社は、1950 年に年 160 万バレルの生産能力を持つ同地の新工場建設に取り組み、生産の分散化を開始した。1953 年によやくニューウォーク工場が開設したが、それは 1947 年に始まった同社の全面的な拡張計画の一部であり、拡張資金は純利益の再投資、銀行からの借入れ、社債の発行によった。この新工場は、車が渋滞した古いブルックリンのシュリッツ工場とは異なり、規模が 2 倍である上に U. S. ハイウェイ 1 号線にも直結しており、量的拡張ばかりでなく市場へのビール輸送が早かった。更にシュリッツ社がカリフォルニア州に拡張したとき、アンハイザー・ブッシュ社は 1954 年に年 100 万バレルの生産能力を持つロスアンゼルス工場を建設して対抗した。また 1957 年には年 50 万バレルの生産能力を持つタンパ工場の建設、1958 年には Miami Regal Brewery を買収してフロリダ州にも拡張し、同社の「バドワイザー」は 1957 年に、「シュリッツ」を抜いて国内 No. 1 のビール・ブランドとなることができた。

図表 9 は、全国的ビール会社のアンハイザー・ブッシュ社と準全国的ビール会社のフォルスタフ社の 1950 年代における工場拡張の様子、また図表 10 は、その地理的配置を図示したものである。これによって、フォルスタフ社の工場拡張のすべてが他社の買収・合併によるものであったのに対し、アンハイザー・ブッシュ社のそれは自社工場の建設を主体としており、また前社と比べてより全国的拡張であったことが明らかである。

図表 9 アンハイザー・ブッシュ社とフォルスタフ社の工場拡張

ANHEUSER-BUSCH, INC.

| Year<br>Constructed<br>or Acquired | plant                 | Capacity<br>(barrels) |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1890 1950                          | St. Louis, Missouri   | (C) 6,000,000         |
| 1950 1952                          | Newark Brewery        | (C) 1,800,000         |
| 1957 1959                          | Tampa, Florida        | (C) 500,000           |
| 1954                               | Los Angeles Plant     | (C) 1,000,000         |
| 1958                               | Miami (Regal Brewery) | (A) 400,000           |

FALSTAFF BREWING CORP.

|      |                                |               |
|------|--------------------------------|---------------|
| 1935 | Krug Brewing Co.(Omaha)        | (A) 700,000   |
| 1937 | National Brewing (New Orleans) | (A) 1,100,000 |
| 1948 | Columbla Brew Co. Missouri     | (A) 900,000   |
| 1954 | Fort Wayne, Indiana            | (A) 700,000   |
| 1956 | Galveston and El Paso          | (A) 600,000   |
| 1957 | Griesedeick Bros.              | (M) 450,000   |

(C) Constructed

(A) Acquired

(M) Merged

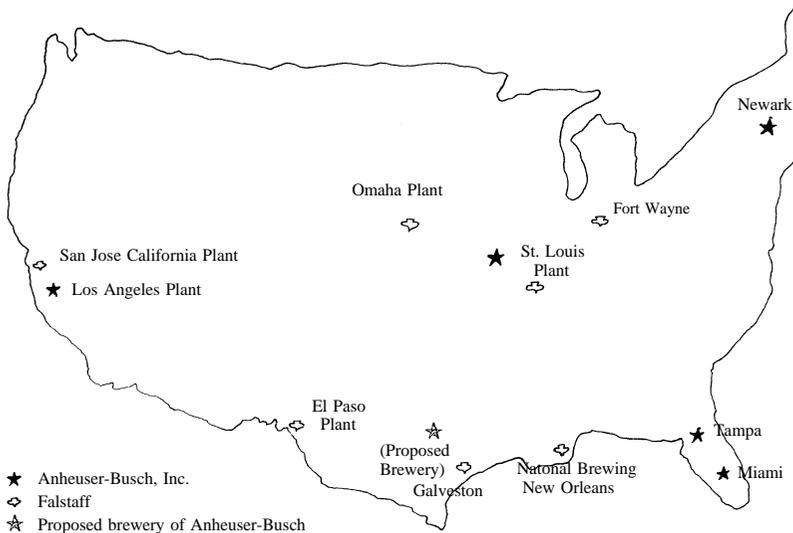
(出所) Fernando de Lara Baluyut, *op. cit.*, p. 82.

(ii) 安売りビール「ブッシュ・バーバリアン」の発売(1955年)

「バドワイザー」は全米 No. 1 の全国的ビールとなったが、皮肉なことにアンハイザー・ブッシュ社の地元セントルイスの愛飲家たちは、準全国的ビール会社のフォルスタフ社やローカルなビール会社 Griesedieck Brothers 社のビールを好んだ。そこでオーガスト・A・ガッシーは、「バドワイザー」の地元価格を全国の他の地域より引き下げて販売したが、これは即座に、差別価格に関する反トラスト法違反で告訴された。このためガッシーは 1955 年に、「ブッシュ・バーバリアン (“Busch Bavarian”）」を発売して低価格ビール市場にも参入することを決意したが、その理由について次の 4 点を挙げていた。

アンハイザー・ブッシュ社の経営史（1934 - 2005 年）

図表 10 アンハイザー・ブッシュ社とフォルスタッフ社の工場配置図



（出所）Fernando de Lara Baluyut, *op. cit.*, p. 89.

1. 低価格市場で消費者の認可を得て同市場での高いシェアを獲得し、結果的にビールの総売上高を引き上げる。
2. アンハイザー・ブッシュ社の配給システムの根幹である卸売業者の新たな利益の源泉を獲得し、わが社の排他的卸売業者の経済力を高める。
3. 生産力を増大して従業員の雇用の安定に努める。
4. ビール業界におけるわが社の指導力を強化する。

「ブッシュ・バーバリアン」は、当初カンザス州など3州のみで販売されていたが、1958年までに15州で販売され、かなりの成功を収めることができた。ローカル・ビール会社 Griesedieck Brothers の Bob Griesedieck は、「地元の酒場にライバル会社より多額の投資を行い、巨大企業はますます巨大化していく。かくして「バドワイザー」や「ブッシュ・バーバリアン」は次第に全国的なビールとなり、ガッシーは彼が望んでいたように業界トップに上りつめたのだ。」と指摘していた。

(iii) 野球球団セントルイス・カーディナルスの買収 (1953 年)

地元の野球球団 St. Louis Brown Stokings が、1876 年にナショナル・リーグのメンバーとして最初の試合を行ったとき、オランダ人の Von der Ahe は、球場近くの彼の酒場でチームが町にいるときにビールが良く売れることを知った。そこで彼は、球場の中でビールを売ればより多く売れると考えて、球団を買収した。Von Der Ahe が肝硬変で 1913 年に死去した後、球団の所有権は地元不動産王の Fred Saigh に移っていた。しかし、その Fred Saigh が 1947 年と 1949 年に連邦税の支払いをめぐる国税庁と衝突していたため、彼は球団売却の意向を明らかにした。かくして 1953 年、オーガスト・A・ガッシーが同球団を 3,750,000 ドルで買収することになった。

ガッシーは熱烈な野球ファンでもなかったし、事実、彼自身は「野球選手のまわりに魅惑的な美人のいない球場は全くつまらない。」とも語っていた。また彼は、球団買収の記者会見の席上で「私は純粋に地元スポーツの振興のために、「バドワイザー」の販売の武器とする考えはない」と宣言していた。これは、1950 年代のアンハイザー・ブッシュ社が、労使関係や特に小都市の配給業者との対立問題をかかえており、100 年にわたって市民活動を分担してきたセントルイス市との良好な public relation 構築のためのキャンペーンであったことも事実であった。

だがコロンビア州出身の上院議員 Edwin Johnson は、それほど寛大ではなかった。彼は 1954 年早々、ビール会社やアルコール会社によって所有された球団が反トラスト法に違反するとの法案を議会に提出した。Johnson はガッシーを「個人的で有能な広告業者 (“A Personable and Able Huckster”）」と呼び、球団を「ビールの宣伝事業であり、スポーツマンが崇拝する偉大なアメリカのゲームではない」と批判し、ガッシー自身も上院の司法下位委員会で証言を迫られていた。地元ライバル会社の Griesedieck Brothers は、ブッシュ社が球団を買収するまでカーディナルスの

ラジオ放送権を持っていたが、彼らはその権利を失ったときに同社も衰退した。また Business Week の記事が、「アンハイザー・ブッシュ社は 1953 年の売上高で業界首位のシュリッツ社を抜いた」と報じたとき、ガッシーが球団を買収したビール会社の真の動機がどこにあったかは明らかである。

オーガスト・A・ガッシーが会社に球団買収を強引に進めた頃、カーディナルスがプレイする古い球場の Sportsman's Park はトイレも汚く、みすばらしいものであった。そこでガッシーは、ライバル球団 St. Louis Browns のオーナーであった Bill Veeck がスタジアムも所有していたため、それを 110 万ドルで買収することを提案した。彼はこうして手に入れた新球場に当初 Budweiser Stadium と命名することを考えていたが、これには野球コミッショナーの Ford Frick や、アルコール飲料にちなんだ球場名に抗議するプロテスタント教会グループからの反対があり、最終的に Busch Stadium となった。カーディナルスは 1953 年に 3 位、1954 年は 6 位の弱小チームであったが、後にナショナル・リーグで 9 回優勝し、ワールド・シリーズでも 6 回優勝する最強球団の 1 つとなり、ガッシーはビール王であると同時に野球球団の名士ともなった。

(c) 1950 年代におけるアンハイザー・ブッシュ社とライバル会社の業績比較

図表 11 は、米国ビール会社上位 20 社の 1948 年と 1958 年における売上高ランクの変化を示したものである。これによって、1948 年における上位 20 社が 1958 年に依然として上位 20 社以内にランクされているが、semi-national なビール会社で展開された合併・買収によってランクがかなり変動していることが明らかである。カーリング社が 1948 年の 19 位から 1958 年の 6 位に躍進したのに対し、パプスト社は 1958 年におけるブラッツ社との合併によって 1948 年と同様の 4 位の地位を維持できた。フォルスタフ社は古いビール会社の合併・買収政策により、ランクを 5 位から

図表 11 米国ビール会社上位 20 社における売上高ランクの変化  
(1948 1958年)

| Brewery        | Output in<br>Barrels<br>(000 Omitted) | Rank<br>in<br>1948 | Output in<br>Barrels<br>(000 Omitted) | Rank<br>in<br>1958 |
|----------------|---------------------------------------|--------------------|---------------------------------------|--------------------|
| Anheuser-Busch | 4,050                                 | 3                  | 6,892                                 | 1                  |
| Schlitz        | 4,280                                 | 1                  | 5,893                                 | 2                  |
| Falstaff       | 2,304                                 | 5                  | 4,502                                 | 3                  |
| Pabst          | 4,114                                 | 4                  | 4,250                                 | 4                  |
| Ballantine     | 4,138                                 | 2                  | 4,035                                 | 5                  |
| Carling        | 464                                   | 19                 | 3,531                                 | 6                  |
| Hamm           | 1,200                                 | 10                 | 3,394                                 | 7                  |
| Schaeffer      | 2,250                                 | 6                  | 2,887                                 | 8                  |
| Liebman        | 2,110                                 | 7                  | 2,847                                 | 9                  |
| Lucky Lager    | 694                                   | 15                 | 2,265                                 | 10                 |
| Miller         | 911                                   | 13                 | 2,219                                 | 11                 |
| Stroh          | 822                                   | 14                 | 1,922                                 | 12                 |
| Blatz          | 1,389                                 | 9                  | (Merged with Pabst)                   |                    |
| Schmidt        | 1,099                                 | 11                 | 1,660                                 | 13                 |
| Drewrys        | 494                                   | 17                 | 1,527                                 | 14                 |
| Ruppert        | 1,638                                 | 8                  | 1,450                                 | 15                 |
| Piel           | 650                                   | 16                 | 1,420                                 | 16                 |
| Coors          | 470                                   | 18                 | 1,400                                 | 17                 |
| National       | 430                                   | 20                 | 1,294                                 | 18                 |
| Olympia        | 365                                   | 21                 | 1,249                                 | 19                 |
| Duquesne       | 1,100                                 | 12                 | 1,032                                 | 20                 |

(出所) Fernando de Lara Baluyut, *op. cit.*, p. 20

3 位に上げている。アンハイザー・ブッシュ社の業績を、他のライバル会社 3 社や業界全体と比較することによって、同社の成長がより早かったのか遅かったのか、その要因は何かなどを明らかにしていきたい。

シュリッツ社は 1849 年にミルウォーキーで設立された古い会社で、ユーライン家の支配下で大きく成長した。長年にわたり業界のリーダー企業であった同社は、設立以来 Joseph Schlitz が会社を閉鎖的に所有し、現在はユーライン家が株式の大半を所有していたため、同社の業務についての

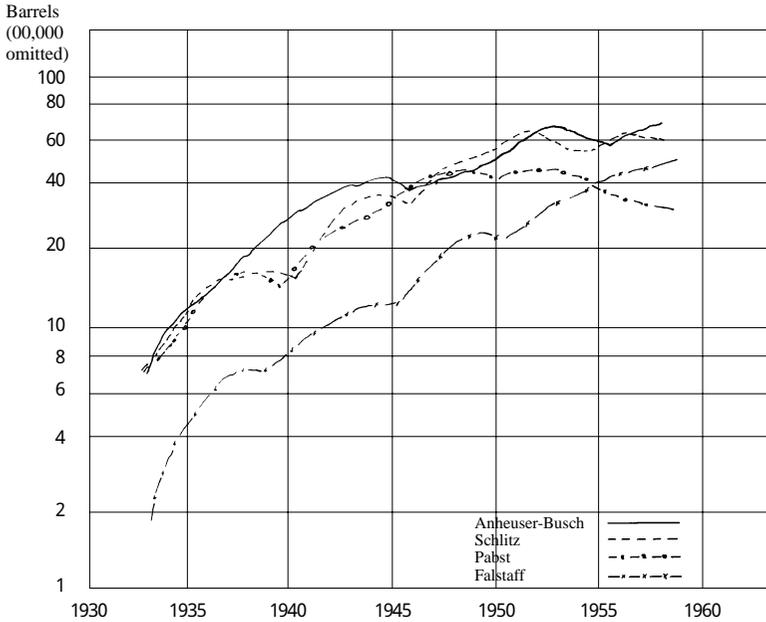
財務データは極めて限定されている。これに対してフォルスタフ社は比較的新しい会社で、1921年にセントルイスで Falstaff Corporation として設立された。この会社は semi-national ビール会社で、低価格で売られる“Premium Quality Falstaff”のブランドのみに依存していたが、他社の合併や買収による成長方針によって1958年に業界第3位となった。パブスト社は1844年にミルウォーキーで設立された業界でも最も古い会社の1つで、アンハイザー・ブッシュ社やシュリッツ社と同様にアメリカ全州にビールを供給する全国的会社である。同社は、1946年に業界のリーダー企業であったが、1956年、57年、58年と連続して損失となり、ランクを大幅に下げた。

（i）売上高の成長比較

図表4は、米国ビール会社上位4社（アンハイザー・ブッシュ社、シュリッツ社、パブスト社、フォルスタフ社）の1933 - 1959年における売上高の推移、図表12は、それをグラフ化したものである。これによって、上位4社が1933年以来、かなりの売上増を享受したことが明らかである。アンハイザー・ブッシュ社は、1933年に業界全体の2.97%に当たる607,511バレルであったのが、1958年には業界全体の8.22%に当たる6,982,022バレルとなっている。シュリッツ社とフォルスタフ社も同期間に売上高を大幅に増加し、それぞれ1933年の585,000バレル、151,114バレルから、1958年には5,893,000バレル、4,502,000バレルへと増加させている。パブスト社の売上高も増加したが、1956年以降3年連続して下がった。かくして、1933 - 1958年における上位4社の年平均売上増加率は、アンハイザー・ブッシュ社が11.44%、シュリッツ社が11.24%、フォルスタフ社が17.13%であったのに対し、パブスト社は7.33%に止まった。

フォルスタフ社が4社の中で最高の成長率を示したのは、比較的若い会社で、同社の製品が市場の新奇製品（“newness”）であったこと、売上高が小額を基準として計算されたこと、また広告や販売キャンペーンにも積極

図表 12 米国ビール会社上位 4 社の売上高 (1933 - 1958 年)



(出所) Fernando de Lara Baluyut, *op. cit.*, p. 50.

的であったことによる。パブスト社の売上高が 1952 - 1958 年に低下したのは、会社の株式所有に関して同族内での確執があったことによる。アンハイザー・ブッシュ社の売上高の 1946 年と 1955 年の 2 度の低下は、第 2 次大戦中の連邦政府による穀物優先政策が同社に強く作用したことと、1955 年の価格引き上げによる。同社の売上高が 1953 年にピークとなったのは、同年におけるミルウォーキー地区でのビール会社のストライキによるもので、同年のシュリッツ社の売上低下も同じ理由による。

(ii) 純利益の成長比較

図表 13 は、米国ビール会社上位 3 社 (アンハイザー・ブッシュ社、フォルスタッフ社、パブスト社 (同社については 1945 - 1958 年)) の 1933 - 1958 年における純利益の推移、図表 14 は、それをグラフ化して示したものである。

アンハイザー・ブッシュ社の経営史(1934 - 2005年)

図表 13 米国ビール会社上位3社の売上高, 純利益, 1バレル当りの利益(1933 - 1958年)

| Year | Anheuser-Busch, Inc. |          |                 | Falstaff |          |                 | Pabst   |           |                 |
|------|----------------------|----------|-----------------|----------|----------|-----------------|---------|-----------|-----------------|
|      | Barrels              | Earnings | Profit per Bbl. | Barrels  | Earnings | Profit per Bbl. | Barrels | Earnings  | Profit per Bbl. |
| 1933 | 607 M                | \$ 276   | \$ 45           | 151 M    | \$ 306   | \$ 2.03         | M       | \$        | \$              |
| 1934 | 1,093                | 771      | .71             | 281      | 221      | .78             |         |           |                 |
| 1935 | 1,135                | 757      | .67             | 374      | 420      | 1.12            |         |           |                 |
| 1936 | 1,376                | 2,584    | 1.87            | 528      | 757      | 1.43            |         |           |                 |
| 1937 | 1,839                | 3,539    | 1.92            | 690      | 618      | .89             |         |           |                 |
| 1938 | 2,087                | 4,628    | 2.22            | 621      | 594      | .95             |         |           |                 |
| 1939 | 2,305                | 5,961    | 2.59            | 622      | 649      | 1.04            |         |           |                 |
| 1940 | 2,462                | 5,445    | 2.21            | 684      | 522      | .76             |         |           |                 |
| 1941 | 3,089                | 5,763    | 1.86            | 1,028    | 827      | .80             |         |           |                 |
| 1942 | 3,492                | 5,473    | 1.57            | 1,229    | 760      | .62             |         |           |                 |
| 1943 | 3,569                | 5,168    | 1.45            | 1,226    | 853      | .69             |         |           |                 |
| 1944 | 3,814                | 4,793    | 1.25            | 1,254    | 621      | .50             |         |           |                 |
| 1945 | 3,529                | 4,771    | 1.35            | 1,337    | 663      | .50             | 2,981   | 3,512     | 1.18            |
| 1946 | 3,026                | 7,192    | 2.37            | 1,148    | 850      | .74             | 3,046   | 8,054     | 2.64            |
| 1947 | 3,608                | 8,401    | 2.32            | 1,651    | 2,410    | 1.46            | 3,731   | 12,711    | 3.40            |
| 1948 | 4,042                | 11,441   | 2.83            | 2,303    | 4,326    | 1.88            | 4,100   | 14,318    | 3.49            |
| 1949 | 4,526                | 12,334   | 2.72            | 2,474    | 5,046    | 2.03            | 4,048   | 15,581    | 3.85            |
| 1950 | 4,888                | 11,261   | 2.30            | 2,286    | 3,233    | 1.41            | 3,775   | 10,118    | 2.68            |
| 1951 | 5,479                | 9,160    | 1.67            | 2,294    | 2,457    | 1.07            | 4,450   | 7,849     | 1.76            |
| 1952 | 6,034                | 10,226   | 1.69            | 2,276    | 3,285    | 1.44            | 4,625   | 6,974     | 1.51            |
| 1953 | 6,711                | 11,248   | 1.68            | 2,911    | 3,282    | 1.12            | 4,100   | 5,798     | 1.41            |
| 1954 | 5,828                | 10,840   | 1.86            | 3,289    | 3,025    | .92             | 3,422   | 1,872     | .55             |
| 1955 | 5,616                | 6,822    | 1.21            | 3,652    | 4,361    | 1.19            | 3,550   | 2,138     | .60             |
| 1956 | 5,864                | 8,289    | 1.41            | 3,869    | 4,076    | 1.05            | 3,400   | ( 691 )   | ( .20 )         |
| 1957 | 6,116                | 8,269    | 1.35            | 4,291    | 4,079    | .95             | 2,900   | ( 2,512 ) | ( .86 )         |
| 1958 | 6,982                | 9,210    | 1.32            | 4,501    | 4,263    | .95             | 2,550   | ( 506 )   | ( .19 )         |

(出所) Fernando de Lara Baltyut, *op. cit.*, p. 86.

これによって、アンハイザー・ブッシュ社が1933年の禁酒法解除以後、一貫して年平均23.68%の高い純利益増加率を挙げていたことが明らかである。同社の純利益は、1937年の3,539,000ドルから1954年には10,840,000ドルに増加し、ピークの1949年には12,334,000ドルの純利益を挙げていた。アンハイザー・ブッシュ社は1935 - 1945年の10年の間に、年平均20.19%の純利益増加率のフォルスタッフ社より早く成長し、また1945 - 1950年に、パブスト社とフォルスタッフ社の純利益が停滞していたのに対し、増加し続けていた。

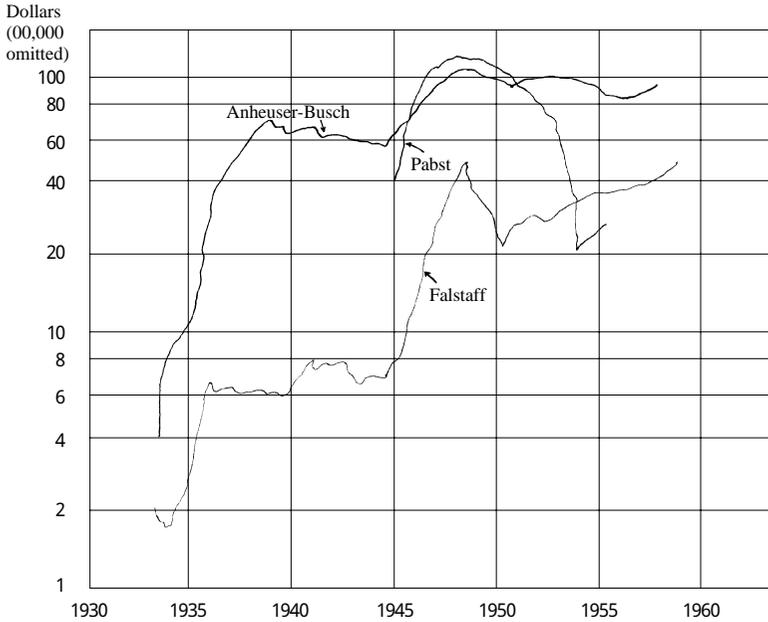
一般に、3社における売上高と純利益の間には強い相関関係が見られる。売上高の急成長は純利益の成長をもたらし、売上高の低下は純利益の減少につながる。問題は、純利益の成長が売上高の成長より早いことを解明することであり、純利益の成長が会社の成功を示す唯一の指標であるとするなら、アンハイザー・ブッシュ社はこの期間に最も成功した会社であったといえよう。図表15は、上記3社の1933 - 1958年における売上高利益率の推移を示したものであるが、これによってもアンハイザー・ブッシュ社の成功を指摘できる。

### （iii）資産の成長比較

図表16は、米国ビール会社上位3社（アンハイザー・ブッシュ社、フォルスタッフ社、パブスト社（同社については1945 - 1958年））の1933 - 1958年における総資産の推移、図表17は、それをグラフ化して示したものである。資産の成長は、外部成長による企業発展の最も有効な指標であり、特に固定資産の増大は他社の合併・買収による資産の拡大を示している。フォルスタッフ社は、1936年に3,817,000ドルの資産のみであったが、10年後の1946年には10,243,000ドルの資産を持っていた。他方アンハイザー・ブッシュ社は、1937年に35,847,000ドルの資産であったのが、1946年には67,852,000ドルとなっている。このことから、この10年で、フォルスタッフ社は資産を3倍に増やしたのに対し、アンハイザー・ブッシュ社の資産

アンハイザー・ブッシュ社の経営史 (1934 - 2005 年)

図表 14 米国ビール会社上位 3 社の純利益 (1933 - 1958年)



(出所) Fernando de Lara Baluyut, *op. cit.*, p. 52.

増加は2倍のみであり、フォルスタフ社 (資産の年平均成長率 12.29%) はアンハイザー・ブッシュ社 (年平均成長率 7.37%) やパブスト社 (年平均成長率 6.29%) より資産の成長が早かったと結論できる。

図表 17 によって、上位 3 社の資産増加が着実に伸びていることが分かる。しかし、パブスト社の資産増加は 1952 年から停滞し、それは 1958 年まで続いたが、同年以降の資産増加はその年 6 月のブラッツ社との合併による。フォルスタフ社の資産増加が急激であったのは、新工場建設による資産増加は 1 バレル当たり 25 - 30 ドルの投資となるが、他社の合併・買収によれば 1 バレル当たり 6 - 10 ドルの投資で済むから経済的であるとの理由で、外部成長による企業発展を正当化したことによる。しかし長期的にみれば、他社買収による再生工場は新設工場より非生産的で非効率的で

図表 15 米国ビール会社上位 3 社の売上高利益率 (1933 - 1958 年)

| Year | Anheuser-Busch, Inc. |              |       | Falstaff  |              |       | Pabst     |              |        |
|------|----------------------|--------------|-------|-----------|--------------|-------|-----------|--------------|--------|
|      | Net Sales            | Net Earnings | Ratio | Net Sales | Net Earnings | Ratio | Net Sales | Net Earnings | Ratio  |
| 1933 | \$                   | \$           |       | \$        | \$           |       | \$        | \$           |        |
| 1934 |                      |              |       |           |              |       |           |              |        |
| 1935 | 17,223               | 891          | 5.17  | 3,711     | 343          | 4.2   |           |              |        |
| 1936 |                      |              |       |           |              |       |           |              |        |
| 1937 |                      |              |       |           |              |       |           |              |        |
| 1938 |                      |              |       |           |              |       |           |              |        |
| 1939 |                      |              |       |           |              |       |           |              |        |
| 1940 | 42,859               | 6,407        | 14.94 | 7,026     | 522          | 7.4   |           |              |        |
| 1941 |                      |              |       |           |              |       |           |              |        |
| 1942 |                      |              |       |           |              |       |           |              |        |
| 1943 |                      |              |       |           |              |       |           |              |        |
| 1944 |                      |              |       |           |              |       |           |              |        |
| 1945 | 76,153               | 5,613        | 7.37  | 14,406    | 663          | 4.6   | 74,997    | 3,901        | 5.20   |
| 1946 | 75,229               | 8,461        | 11.25 | 13,254    | 850          | 6.41  | 87,820    | 8,949        | 10.10  |
| 1947 | 104,401              | 9,883        | 9.46  | 22,885    | 2,409        | 10.52 | 111,545   | 14,123       | 12.66  |
| 1948 | 122,848              | 13,460       | 10.96 | 35,556    | 4,325        | 12.16 | 154,249   | 15,909       | 10.31  |
| 1949 | 135,304              | 14,510       | 10.72 | 38,777    | 5,045        | 13.01 | 168,994   | 17,311       | 10.24  |
| 1950 | 151,565              | 13,247       | 8.74  | 37,576    | 3,232        | 8.6   | 147,395   | 11,243       | 7.62   |
| 1951 | 179,405              | 10,776       | 6.01  | 39,382    | 2,457        | 6.2   | 161,978   | 8,722        | 5.38   |
| 1952 | 237,003              | 13,232       | 5.58  | 43,509    | 3,285        | 7.5   | 174,768   | 7,749        | 4.43   |
| 1953 | 208,155              | 12,030       | 5.78  | 58,984    | 3,282        | 5.6   | 168,258   | 6,443        | 3.83   |
| 1954 | 215,923              | 12,752       | 5.91  | 67,820    | 3,025        | 4.5   | 145,033   | 2,080        | 1.43   |
| 1955 | 201,718              | 8,026        | 3.98  | 77,043    | 4,361        | 5.7   | 134,340   | 2,376        | 1.77   |
| 1956 | 214,692              | 9,751        | 4.54  | 84,811    | 4,076        | 4.8   | 128,340   | (768)        | (.05)  |
| 1957 | 227,224              | 9,777        | 4.30  | 97,092    | 4,078        | 4.2   | 112,051   | (2,781)      | (2.48) |
| 1958 | 257,112              | 10,836       | 4.21  | 102,255   | 4,263        | 4.2   | 140,810   | (2,591)      | (1.84) |

(出所) Fernando de Lara Baltyut, *op. cit.*, p. 87.

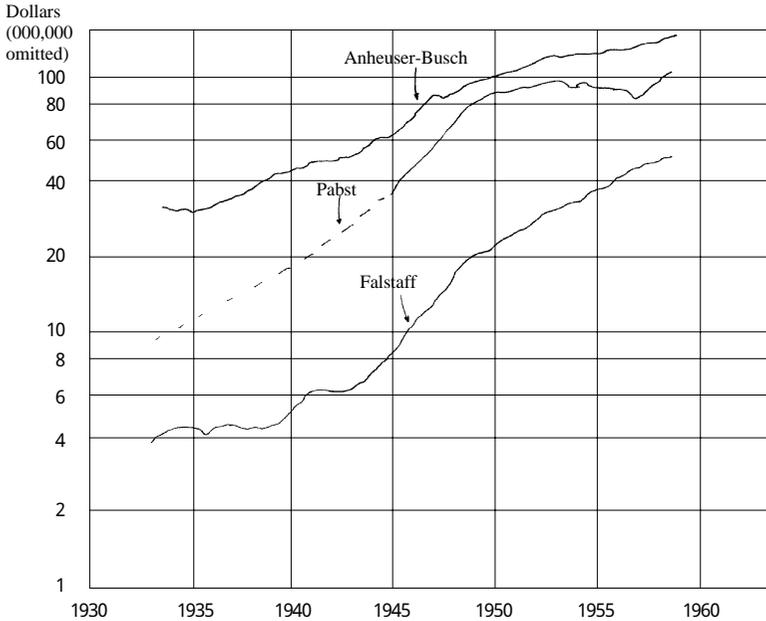
アンハイザー・ブッシュ社の経営史 (1934 - 2005 年)

図表 16 米國ビール会社上位 3 社の総資産、純利益、総資産利益率 (1933 - 1958 年)

| Year | Anheuser-Busch, Inc. |            |       | Falstaff     |            |       | Pabst        |            |          |
|------|----------------------|------------|-------|--------------|------------|-------|--------------|------------|----------|
|      | Total Assets         | Net Income | Ratio | Total Assets | Net Income | Ratio | Total Assets | Net Income | Ratio    |
| 1933 | 33,020               | 325        | 98    | 3,390        | 302        | 7.78  |              |            |          |
| 1934 | 33,134               | 907        | 2.74  | 4,167        | 221        | 5.30  |              |            |          |
| 1935 | 32,506               | 891        | 2.74  | 4,558        | 420        | 9.21  |              |            |          |
| 1936 | - 0 -                | 3,041      | - 0 - | 3,817        | 757        | 19.83 |              |            |          |
| 1937 | 35,847               | 4,164      | 11.61 | 4,943        | 618        | 12.50 |              |            |          |
| 1938 | 38,195               | 5,445      | 13.89 | 4,571        | 594        | 12.99 |              |            |          |
| 1939 | 42,476               | 7,013      | 16.51 | 4,630        | 649        | 14.02 |              |            |          |
| 1940 | 45,648               | 6,407      | 14.03 | 4,683        | 522        | 11.14 |              |            |          |
| 1941 | 48,357               | 6,780      | 14.02 | 6,253        | 827        | 13.23 |              |            |          |
| 1942 | 49,829               | 6,439      | 12.92 | 6,237        | 760        | 12.18 |              |            |          |
| 1943 | 52,932               | 6,081      | 11.48 | 6,309        | 853        | 13.52 |              |            |          |
| 1944 | 55,119               | 5,639      | 10.23 | 6,892        | 621        | 9.01  |              |            |          |
| 1945 | 61,585               | 5,613      | 9.11  | 8,724        | 663        | 7.60  | 38,052       | 3,901      | 10.25    |
| 1946 | 67,852               | 8,461      | 12.46 | 10,243       | 850        | 8.30  | 43,342       | 8,948      | 20.64    |
| 1947 | 73,472               | 9,883      | 13.45 | 12,935       | 2,410      | 18.63 | 56,300       | 14,183     | 25.08    |
| 1948 | 87,248               | 13,460     | 15.42 | 19,808       | 4,326      | 21.83 | 74,654       | 15,909     | 21.31    |
| 1949 | 86,095               | 14,510     | 16.85 | 19,856       | 5,046      | 25.41 | 83,157       | 17,311     | 20.81    |
| 1950 | 98,429               | 13,247     | 13.45 | 23,443       | 3,233      | 13.79 | 90,118       | 11,243     | 12.47    |
| 1951 | 129,244              | 10,776     | 8.34  | 24,801       | 2,457      | 9.90  | 91,906       | 8,721      | 9.48     |
| 1952 | 143,453              | 12,030     | 8.38  | 28,032       | 3,285      | 11.71 | 95,436       | 6,442      | 6.75     |
| 1953 | 149,070              | 13,232     | 8.87  | 32,367       | 3,282      | 10.13 | 95,982       | 7,749      | 8.07     |
| 1954 | 165,561              | 12,752     | 7.70  | 34,234       | 3,025      | 8.83  | 93,029       | 2,080      | 2.23     |
| 1955 | 156,655              | 8,026      | 5.12  | 36,910       | 4,361      | 11.81 | 91,674       | 2,376      | 2.59     |
| 1956 | 159,044              | 9,751      | 6.13  | 39,970       | 4,076      | 10.19 | 87,187       | ( 767 )    | ( . 87 ) |
| 1957 | 164,399              | 9,777      | 5.95  | 49,004       | 4,079      | 8.32  | 80,191       | ( 2,871 )  | ( 3.58 ) |
| 1958 | 167,167              | 10,836     | 6.48  | 52,576       | 4,263      | 8.10  | 103,947      | ( 2,591 )  | ( 2.92 ) |

(出所) Fernando de Lara Baltyut, *op. cit.*, p. 88.

図表17 米国ビール会社上位3社の総資産(1933-1958年)



(出所) Fernando de Lara Baluyut, *op. cit.*, p. 56.

あることも事実であり、いずれ古い工場は早期に使用不能となるリスクを持つことになる。

(iv) 自己資本または純資産の成長比較

図表18は、米国ビール会社上位3社(アンハイザー・ブッシュ社、フォルスタフ社、パブスト社)の1945-1958年における純資産成長の推移、図表19は、それをグラフ化して示したものである。3社の純資産の年平均成長率は、アンハイザー・ブッシュ社が7.00%、パブスト社が5.21%であったのに対し、フォルスタフ社は20.09%であった。

1945-1952年の間に、パブスト社における純資産の年平均成長額が450万ドルであったのに対し、アンハイザー・ブッシュ社のそれは600万ドルであった。1953年には、フォルスタフ社やパブスト社の純資産が前年と

アンハイザー・ブッシュ社の経営史（1934 - 2005 年）

図表 18 米国ビール会社上位 3 社の純資産（1945 - 1958年）  
単位：1,000ドル

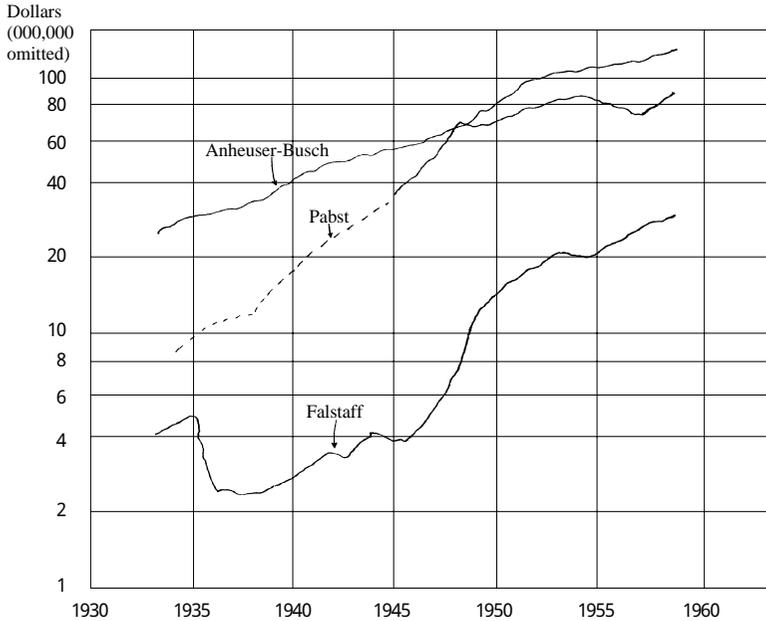
| Year | Brewers        |          |           |
|------|----------------|----------|-----------|
|      | Anheuser-Busch | Falstaff | Pabst     |
| 1945 | \$ 53,292      | \$ 3,973 | \$ 38,052 |
| 1946 | 58,188         | 4,374    | 43,342    |
| 1947 | 62,672         | 5,884    | 56,300    |
| 1948 | 71,632         | 11,744   | 74,654    |
| 1949 | 78,652         | 14,681   | 69,966    |
| 1950 | 86,500         | 16,204   | 73,434    |
| 1951 | 91,891         | 16,761   | 78,607    |
| 1952 | 98,551         | 20,071   | 80,385    |
| 1953 | 106,414        | 20,983   | 80,047    |
| 1954 | 112,930        | 20,230   | 83,028    |
| 1955 | 115,176        | 22,669   | 81,455    |
| 1956 | 119,273        | 24,823   | 76,970    |
| 1957 | 123,743        | 32,262   | 72,687    |
| 1958 | 128,801        | 34,207   | 87,721    |

（出所） Fernando de Lara Baluyut, *op. cit.*, p. 58.

ほぼ同額であったのに対し、アンハイザー・ブッシュ社では前年より 800 万ドル増加していた。純資産の増加は企業の収益性を示す有効な指標で、株式所有者の信頼の源泉ともなり、それによって多くの投資家を引き付けることができる。図表 19 に見るように、1933 - 1958 年にフォルスタフ社やパブスト社の純資産が弾力的に変動しているのに対し、アンハイザー・ブッシュ社のそれは一貫して増大していることが明らかである。

以上を要約すると、次のように整理することができる。図表 20 は、米国ビール会社上位 4 社の 1933 - 1958 年における売上高、純利益、資産、純資産の年平均増加率を一覧にまとめたものである。これによって、売上高、資産、純資産の年平均増加率はすべてフォルスタフ社が最も高く、アンハイザー・ブッシュ社は純利益の年平均増加率のみが最高であることが

図表 19 米国ビール会社上位 3 社の純資産 (1933 - 1958 年)



(出所) Fernando de Lara Baluyut, *op. cit.*, p. 59.

明らかである。しかし、フォルスタフ社は他 3 社に比して歴史が浅い上に企業規模が小さく、しかも低価格ビール市場という異なる市場での成果であることに留意する必要がある。シュリッツ社とパブスト社は、アンハイザー・ブッシュ社と企業規模が同じで、しかも premium beer の同一市場で競争しており、この 3 社の業績比較が特に注目されることになる。

アンハイザー・ブッシュ社は、1957 年にシュリッツ社に代わって業界のリーダー企業となったが、同社の 1945 - 1958 年におけるシェア増加の推移は図表 21 に示されている。1949 年の 5.4%、1957 年の 7.2% に対して、同社の 1958 年の売上高 6,982,022 バレルは業界の 8.3% を占めることになった。1933 - 45 年までの業界とアンハイザー・ブッシュ社の売り上げ増加率はほぼ連動していたが、1945 - 1955 年は、ビール飲料人口の

アンハイザー・ブッシュ社の経営史（1934 - 2005 年）

図表 20 米国ビール会社上位 4 社の売上高，純利益，資産，純資産の年平均増加率（1933 - 1958年）

| Brewers        | Total Sales | Earnings | Assets | Net Worth |
|----------------|-------------|----------|--------|-----------|
| Anheuser-Busch | 11 .44      | 23 .68   | 7 .27  | 6 .53     |
| Falstaff       | 17 .14      | 20 .19   | 12 .29 | 10 .63    |
| Pabst          | 7 .33       | - 28 .89 | 6 .29  | 5 .21     |
| Schlitz        | 11 .24      | NA       | NA     | NA        |

（出所） Fernando de Lara Baluyut, *op. cit.*, p. 67.

図表 21 アンハイザー・ブッシュ社の売上高とマーケット・シェア（1948 - 1958年）

| Year | Anheuser-Busch Sales | Per Cent of Industry | Industry Sales |
|------|----------------------|----------------------|----------------|
| 1958 | 6 ,982               | 8 .3                 | 84 ,250        |
| 1957 | 6 ,116               | 7 .2                 | 84 ,370        |
| 1956 | 5 ,864               | 6 .9                 | 85 ,000        |
| 1955 | 5 ,617               | 6 .6                 | 84 ,978        |
| 1954 | 5 ,829               | 7 .0                 | 83 ,305        |
| 1953 | 6 ,711               | 7 .8                 | 86 ,045        |
| 1952 | 6 ,034               | 7 .1                 | 84 ,837        |
| 1951 | 5 ,479               | 6 .5                 | 83 ,824        |
| 1950 | 4 ,889               | 5 .9                 | 82 ,830        |
| 1949 | 4 ,526               | 5 .4                 | 84 ,558        |
| 1948 | 4 ,042               | 4 .7                 | 85 ,067        |

（出所） Fernando de Lara Baluyut, *op. cit.*, p. 60.

停滞とともに一人当たりのビール消費量が低下したのに対し，アンハイザー・ブッシュ社は売り上げ増加率を増やすことができた。その要因としては，禁酒法解除後のビール会社の撤退が新市場の開拓につながったこと，継続的な品質改良開発が消費者選好を促進し，製品差別化を強化できたこと，多角化が輸送コストを引き下げたこと，ミルウォーキー地区のストライキが異常な売り上げ増をもたらしたこと，「ブッシュ・バーバ

リアン」の発売も総売り上げの増大につながったこと、などの諸点を指摘できるであろう。

#### 1960 年代の成長確立期と 1970 年代前期の収益低下

##### (a) 1964 年：アンハイザー・ブッシュ社におけるビール売上高と国内シェアの躍進

1961 - 1970 年までの 10 年間は、オーガスト・A・ガッシーの黄金時代であった。彼は、若くて美しい妻 Gertrude “Trudy” Buholzer と共に 3 番目の家庭を築いていた。有名な動物公園 Grant’s Farm 内に建てた大邸宅で、7 人の子供にも恵まれていた。彼の新しい家族と球団経営はガッシーに楽しみを与えたが、彼の真の仕事はビール事業であり、それについて次のように述べていた。「私の幸せは私の仕事にある。私はビールを飲み、それとともに眠り、それについて夢を持っている。もちろん私の家族は、それに匹敵するほど大切なものだ。」ガッシーは 1972 年 2 月 10 日に、アンハイザー・ブッシュ社の 1971 年度 *Annual Report* の “To the shareholders of Anheuser-Busch, Incorporated” の中で、当該年度の業績を前年度と対比して示しながら、株主に対して次のように報告していた。

「1971 年は、アンハイザー・ブッシュ社が 8 期連続で記録的な売上高と純利益を獲得したことを示している。1971 年の売上高は、前年 792,777,000 ドルの 14% 増で 902,453,000 ドル、純利益は前年 62,549,000 ドルの 14% 増で 71,638,000 ドル、また 1 株当たりの純利益は前年の 1.40 ドルに対し 1.60 ドルであった。

1971 年 4 月の株主総会に続く取締役会で、Richard A. Meyer が社長、August A. Busch III が副社長兼全般管理者、私が会長兼 CEO に任命された。……中略

1971 年に、わが社の全てのビール工場で雇用の安定が確保されている。わが社の従業員の大多数を代表する組合との契約は、1972 年中も継続さ

図表 22 アンハイザー・ブッシュ社の財務業績 (1961 - 1970年)

|                                | 1970       | 1969       | 1968       | 1967       | 1966       | 1965       | 1964       | 1963       | 1962       | 1961       |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Barrels sold .....             | 22,202     | 18,712     | 18,393     | 15,535     | 13,575     | 11,841     | 10,370     | 9,397      | 9,035      | 8,508      |
| Net sales .....                | \$ 792,777 | \$ 666,609 | \$ 652,707 | \$ 554,880 | \$ 485,063 | \$ 427,698 | \$ 380,711 | \$ 347,414 | \$ 330,942 | \$ 313,380 |
| Depreciation .....             | 33,795     | 30,063     | 27,578     | 23,524     | 18,955     | 16,102     | 14,805     | 13,461     | 12,500     | 11,438     |
| Direct payroll .....           | 135,997    | 116,557    | 116,516    | 106,260    | 93,895     | 85,809     | 78,326     | 74,725     | 71,950     | 68,059     |
| Income before income taxes ... | 120,776    | 92,938     | 92,661     | 67,150     | 63,487     | 51,158     | 40,523     | 32,872     | 35,582     | 31,527     |
| Net income .....               | 62,549     | 45,311     | 44,634     | 36,195     | 33,627     | 26,732     | 20,342     | 15,987     | 17,185     | 15,461     |
| Net income per share .....     | 2.80       | 2.03       | 2.01       | 1.63       | 1.52       | 1.22       | 0.92       | 0.73       | 0.78       | 0.70       |

(出所) Anheuser-Busch, Inc., Annual Report., 1970.

れる。1971年4月に、株主は普通株1株に対し2株の割り当てを承認された。本報告書の株式数は、この割り当て後の発行済み株式数を示している。……中略」

図表 22 は、アンハイザー・ブッシュ社の 1961 - 1970 年における財務業績の推移を示したものである。これによって、1964年に同社のビール売上が初めて1,000パレルを越え、また同年に、業界シェアも10.42%と初めて10%台を越えて、同社の成長が確立期に入ったことが明らかである。これは、アンハイザー・ブッシュ社の1950年代の戦略、すなわち、ビール醸造工場の分散化、中核ブランドの維持と低価格ビールの発売、球団経営などの多角化などの成果が、この1960年代に実を結びつつあったことによるとと思われる。

(b) 1975年：アンハイザー・ブッシュ社における収益低下と経営者の交代  
1971年に72歳となったオーガスト・A・ガッシーは、彼の後継経営者について考えていた。そして彼は、大方の予想に反して自分の息子オーガスト・ブッシュではなく、部下のRichard A.

Meyer を社長に任命した。54 歳の通称 Dick Meyer は、アンハイザー・ブッシュ社で雑用係りとして働き始め、ブッシュ一族以外では最初に会社のトップに昇進した人物となった。ブッシュ は全般管理者となり、ガッシー自身は CEO に就任して会社の経営権を維持したが、これは父子の間で、会社の将来ビジョンや戦略で激しく対立していたことによる。

父親であるオーガスト・A・ガッシーの周辺には、Dick Meyer のほかに Dennis P. Long らがいた。D. Long は臨時雇いのエレベータ係りとしてアンハイザー・ブッシュ社で働き始め、その後 25 年以上をビール醸造で経験をつみ、1960 - 64 年にビール販売の価格責任者、1972 年からブッシュ・ガーデン等の関連会社の副社長を勤め、その後ビール部門の営業担当責任者となった人物である。これに対して息子ブッシュ の周辺には、名門大学で MBA 出身の若い有能な人材が大勢いた。その代表的人物が Robert Weinberg で、ペンシルベニア大の Wharton School 卒業後、IBM の chief technical planner であった彼とブッシュ が 1965 年に出会い、翌 1966 年から 5 年間アンハイザー・ブッシュ社で働くことになった。ブッシュ と R. Weinberg らは、コンピュータを活用して長期計画を作成し、マーケティング・統計学・市場分割の重要性を主張したが、この「MBA 出身グループ」とガッシーを中心とした「たたき上げグループ」は常に意見が衝突していた。

1971 年まで順調な発展を続けていたアンハイザー・ブッシュ社の業績が、1972 - 74 年までの 3 年間に連続して停滞することになる。純売上高は、1972 年が 1 273 093 000 ドル、1973 年が 1 442 720 ドル、1974 年が 1 791 863 ドルと伸びを示していたが、純利益が 1972 年は 76 400 000 ドル、1973 年は 65 577 000 ドル、1974 年は 64 019 000 ドルと減少し、1 株当たりの純益も 1.70 ドル、1.46 ドル、1.42 ドルと年々低下していた。これは、ライスやビールの主要原料における価格上昇が原因で、利潤マージンが大幅に低下したことによる。こうした状況に対処するため、シュリ

## アンハイザー・ブッシュ社の経営史 (1934 - 2005 年)

ツ社は醸造期間を 15 日に短縮してコスト削減をはかり、またミラー社は 1973 年に「ミラー・ライト」を発売して顧客のビール離れを阻止した。これに対して、ガッシーの管理下にあったアンハイザー・ブッシュ社は何の方策も取らず、それについて *Forbes* 誌は次のように批判していた。「伝統と製品のプライドを維持したガッシー・ブッシュに対し、同情を示すことは難しい。経営者の仕事が株主の利益を守り、会社の長期的繁栄を維持することにあるとするなら、彼はもっと利潤に関心を持つべきだ。ガッシー・ブッシュのプライドは、会社の経済性追及になんら貢献していない。」

かくして 1974 年早々、アンハイザー・ブッシュ社では初めての造反劇 (revolt) が起こった。120 人以上の executive ならびに事務職員が解雇され、ガッシーは Meyer 社長辞任の承認を強要され、代わってブッシュ が同社の社長に選出された。地元の新聞 *St. Louis Post-Dispatch* の見出しは、これを「経営者の撃退 (“Heads Roll”）」として大々的に報道したが、このすべては取締役会における MBA グループの秘密裏の画策による。次いで、翌 1975 年 5 月に最後の一撃が加わり、「時代遅れ」のガッシーが解任され、彼に代わって「近代的経営者」のオーガスト・ブッシュ がアンハイザー・ブッシュ社の CEO に就任した。これについても地元新聞は、「ガッシーがビール会社を所有していなかったこと、ガッシーの息子が彼を裏切ったこと、そして彼らは幸福な名門家族 (“one big happy family”) ではなかったことが明らかとなった。」と報じた。しかし、これ以後ブッシュの指導の下で、アンハイザー・ブッシュ社は本格的な発展の時代を迎えることになる。

### 4. オーガスト・A・ブッシュ の時代 (1975 - 2005 年)

第 2 次ビール戦争におけるアンハイザー・ブッシュ社とライバル会社の攻防 (1970 年代後期)

(a) オーガスト・A・ブッシュ の経歴と功績

オーガスト・A・ブッシュ (August A. Busch III. 写真3) は、1937年6月16日に誕生した。彼は地元セントルイスの public and private school を卒業後、1953 - 1956年まで Ladue High School in St. Louis に在籍した。その後1957年にアリゾナ大学経営学部に入學するが、そこを卒業することなく2年で退學し、1960年からシカゴの醸造専門学校 Siebel Institute of Technology で学んだ。ブッシュ は既に1957年頃から、父の会社 St. Louis Malt House で臨時雇いとして実務の経験も開始していた。

その後彼は、アンハイザー・ブッシュ社のトップに就任するまでに、ビール

写真3 5代 August A. Busch III  
(1937年 )



(出所) Anheuser-Busch, Inc., *Annual Report*, 1997.

ールの醸造と営業部門でさまざまな仕事を経験することになる。まず1962年に販売部門に移り、全国の卸売業者との現場や会社所有の支店で働いた。次いでセントルイスの本社に戻って販売部長補佐に昇進し、地域ブランドの販売担当責任者としてブッシュ社製品のマーケティング全般に責任を持った。翌1963年には取締役会のメンバーとなり、同時に販売担当副社長に任命された。1965年に28歳の若さで経営執行副社長、1971年4月に全般管理者 (general manager) となり、そして遂に1974年2月、前述した造反により同社の社長、1975年5月に CEO (chief executive officer. 最高経営責任者)、1977年4月には取締役会会長 (chairman of the board) に就任した。

この間にブッシュ は、1963 年 5 月に以前モデルであった Susan Hornbrook と結婚し、後継経営者となるオーガスト・A・ブッシュ をはじめ 3 人の子供をもうけるが、6 年後の 1969 年に離婚し、1974 年 12 月に第 2 婦人 Virginia Lee Wiley と結婚して更に 2 人の子供を得ている。

ブッシュ は 1976 年 2 月 9 日、彼の CEO としての最初の年次報告書であり、前経営者で父親でもあるオーガスト・A・ガッシーへの賛辞で始まり、1976 年中に 100 周年の記念事業が予定されている「バドワイザー」で締めくくった 1975 年度の *Annual Report* の中で、当該年度の会社業績について株主に対し次のように報告した。

「この *Annual Report* を、あなた方の会社に 50 年以上貢献した後、1975 年中に CEO を退任した August A. Busch, Jr. への賛辞で始めることに異存はないであろう。彼の下でアンハイザー・ブッシュ社が世界最大のビール会社となったことは事実であり、その努力と指導力に敬意を表するものである。……中略

あなた方の会社は、1975 年に記録的な売上高と純利益を挙げることができた。アンハイザー・ブッシュ社の総売上高が、1974 年の 14% 増で初めて 20 億ドルを超え、その中には、酒税や連邦・州税の合計額 3 億 9 200 万ドルも含まれる。この年の純利益は、1974 年の 32% 増の 8 470 万ドル、1 株当たり 1.88 ドルであった。同社のビール販売高も、1974 年の 3.2% 増で 3 470 万バレル、ビール業界における同社のマーケット・シェアは、1974 年の 23.1% から 1975 年には 23.4% に増えた。こうしたビール部門の好業績は、「ミケロブ」ブランドの飛躍的な売り上げ増によるものであった。……中略

1975 年に特筆すべきは“non-beer”事業部の収益が健闘したことであり、その全社的収益に対する貢献度は、禁酒法以来の最高となった。これは、多角化分野での成功が長期的な収益成長の基盤を強化したことによる。工業製品事業部では、カリフォルニア州 Bakerfield の新イースト工場が

1975年から操業を開始し、総イースト業界の売上におけるわが社のシェアはほぼ40%となった。またブッシュ・ガーデン事業部では、フロリダ州 Tampa やカリフォルニア州ロスアンゼルスに加えて、バージニア州 Williamsburg に新設した“The Old Country”が観客動員と利益向上に貢献した。……中略

わが社はこれまで、「高品質な製品」を「適正な価格」で消費者に提供することを目指してきたが、そのための原材料費の削減に加えて、「垂直的統合戦略 (vertical integration strategies)」もそれに大きく貢献した。1974年後期に業務を開始したフロリダ州 Jacksonville の Metal Container Corporation 工場は、同地区のビール工場で使用する缶の50%以上を供給し、この成功が、オハイオ州コロバス工場近くに新たな缶工場の建設を取締役に決意させた。また1976年後期にカリフォルニア州 Fairfield 工場が開設の予定であるが、それによって輸送費が年100万ドルも削減されることになる。……中略

あらゆるビールの中で最大の売上高を誇る「バドワイザー」の100周年記念事業が、1976年に予定されている。我々は、取締役、従業員、卸売業者のために、1976年とそれ以後も、あなたの方の会社の一層の成長のために努力を継続していくことを誓う。」

コンピュータ化、総合的品質管理、そしてグローバル市場の以上3つが、20世紀後半におけるキーワードであった。ブッシュは偉大な祖父 Adolphus Busch を模倣しながら、この時代のアンハイザー・ブッシュ社を指導してきた。祖父が「バドワイザー」を全国的ブランドに変革したとするなら、ブッシュはそれを国際的ブランドにまで高め、現在では11カ国で醸造し、80カ国以上で販売されている。彼もまた祖父 Adolphus と同様に、品質、弾力性、勇気、そして革新的思考が成功の鍵であると考えていた。ブッシュの支配下で4つのビール工場が開設され、アンハイザー・ブッシュ社の各工場は業界でも最新の技術が装備されていた。全米

で最も人気のあるライトビールの「バド・ライト」が1982年に発売されたが、それは「バドワイザー」に次ぐ全米第2位の人気ビールとなった。スペシャルティ・ビールやマイクロ・ビールの登場は、創業者 Adolphus があらゆる味の好みに合ったビールを開発した時代を想起させ、会社は今日再び多様な製品を提供し続けている。

ブッシュ は1975年に、会社の成功に従業員を参加させる目的で annual employee communications meeting を発足させたが、1997年の会合までに、従業員の80%が会社の株主となった。また彼は1982年に、有名な“Know When to Say When”(「何時ビールを飲んだかを明言するために、何時飲んだかを知る」)のキャンペーンを推進したが、それはアルコールの乱用や未成年者飲酒の撲滅に対する会社の長期的取組みを示すものとなった。ブッシュ のCEO 在任期間(1975 - 2005年)の30年の間に、会社のビール売上高は3,500万バレルから1億2,190万バレルへと3倍以上に増大し、このため彼は、社内では「会社の近代化を達成した人物(“The Modernizer”)」として高く評価されていた。

#### (b) 1970年代後期におけるアンハイザー・ブッシュ社の戦略

1975年にアンハイザー・ブッシュ社のCEOに就任したばかりのブッシュ は、ミラー社からの攻撃開始による「第2次ビール戦争(“Beer Wars II”)」に直面していた。1970年にシガレットのフィリップ・モリス社によって買収されたミラー社は、強力なマーケティング戦略と1973年の「ミラー・ライト」の発売によって、アンハイザー・ブッシュ社に与えた衝撃は大きかった。ミラー社のトップはPM社出身のJohn Murphyで、彼によるシガレット産業で成功が証明されたブランド増殖戦略と巨額な広告予算の投資は挑戦的であり、アンハイザー・ブッシュ社の社員は“Miller Killers”と印刷されたTシャツを着て対抗した。アンハイザー・ブッシュ社のマーケット・シェアは、1975年の23.7%から1976年には19.4%に

落ち込むことになるが、この 1970 年代後期における同社の再生戦略を以下で検討しておこう。

（ i ） 製品多様化とライト・ビールの発売

アンハイザー・ブッシュ社の良く知られた高品質なビール群は、あらゆる製品分野を含んでいた。「バドワイザー」は 100 年以上にわたって醸造・販売され、全国において瓶、缶、生で飲めるプレミアム・ビールの“Bud” は会社の主力製品であり、世界でも最も売れているビールであった。1896 年に「通のための生ビール (“draught beer for connoisseurs”）」として開発されたスーパープレミアム・ビールの「ミケロブ」も、順調に売上を伸ばしていた。

しかし、ミラー社による「ミラー・ライト」の発売（1973 年）によってライト・ブームが起こったため、アンハイザー・ブッシュ社は 1976 年にまず “Anheuser-Busch Natural Light Beer”，翌 1977 年には、これを「ナチュラル・ライト (“Natural Light”）」と縮めて発売した。さらにアンハイザー・ブッシュ社は 1978 年に、体重を気にする 23 - 39 歳の顧客のために「ミケロブ・ライト」を発売した。これは、通常の「ミケロブ」よりカロリーが 20% 少なく、顧客を「ミケロブ」から「ミケロブ・ライト」に移行させるため、「ミケロブの遺産とミケロブ・ライトの味 (“the heritage of Michelob and the taste of Michelob Light”）」とのキャッチコピーを使って成功した。また同年 4 月には、よりライトで低価格な「ブッシュ・ビール」がプレミアム・ビールを補充するものとしてニューイングランド地区でテスト販売され、翌 1979 年、新しいパッケージ・デザインと広告によって販売地域をさらに拡大した。

図表 23 は、米国ビール会社上位 3 社（アンハイザー・ブッシュ社、ミラー社、シュリッツ社）の 1974 - 1978 年におけるビール・ブランド別売上高の推移を示したものである。これによって、ミラー社の「ライト革命」を契機とした急成長のライト・ビール市場に対し、フルラインの「製品多様化

アンハイザー・ブッシュ社の経営史（1934 - 2005 年）

図表 23 米国ビール会社上位 3 社のブランド別売上高（1974 - 1978年）

| <b>Anheuser-Busch Brand</b> (shipments in barrels–millions) |            |            |      |      |      |
|---|------------|------------|------|------|------|
|   | 1978       | 1977       | 1976 | 1975 | 1974 |
| Budweiser   | 27.5       | 25.4       | 21.1 | 26.2 | 26.4 |
| Michelob  | 7.4        | 6.4        | 5.0  | 4.2  | 3.1  |
| Michelob Light  | 0.9        |            |      |      |      |
| Busch   | 3.5        | 3.3        | 3.0  | 4.8  | 4.6  |
| Natural   | <u>2.3</u> | <u>1.5</u> | —    | —    | —    |
| Total   | 41.6       | 36.6       | 29.1 | 35.2 | 34.1 |

| <b>Miller Brewing Brand</b> (shipments in barrels–millions) |            |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
|   | 1978       | 1977       | 1976       | 1975       | 1974       |
| High Life   | 21.3       | 17.3       | 13.5       | 9.2        | 7.8        |
| Lite  | 8.8        | 6.4        | 4.6        | 3.1        | 0.4        |
| Lowenbrau   | 1.2        | 0.5        | 0.1        | 0.0        |            |
| Other   | <u>0.0</u> | <u>0.0</u> | <u>0.2</u> | <u>0.5</u> | <u>0.9</u> |
| Total   | 31.3       | 24.2       | 18.4       | 12.8       | 9.1        |

| <b>Schlitz Brewing Brand</b> (shipments in barrels–millions) |            |            |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
|  | 1978       | 1977       | 1976       | 1975       | 1974       |
| Schlitz  | 12.7       | 14.3       | 15.9       | 16.8       | 17.9       |
| Old Milwaukee  | 4.3        | 4.9        | 5.5        | 5.2        | 3.9        |
| Schlitz Light  | 0.7        | 1.3        | 1.4        | 0.2        |            |
| Malt Liquor  | 1.7        | 1.4        | 1.3        | 1.0        | 0.8        |
| Primo  | <u>0.2</u> | <u>0.2</u> | <u>0.1</u> | <u>0.1</u> | <u>0.1</u> |
| Total  | 19.6       | 22.1       | 24.2       | 23.3       | 22.7       |

（出所） Samuel C. Certo & J. Paul Peter, *Selected Cases in Strategic Management*, McGraw-Hill Publishing Company, 1990. (Case 14 : Anheuser-Busch Companies, Inc.) p. 285.

戦略」で迅速に対応したアンハイザー・ブッシュ社の成功と、その対応に出遅れたシュリッツ社の衰退が明らかである。

（ ii ） マーケティング活動と広告戦略

アンハイザー・ブッシュ社は、人口およびビール消費者の大陸横断する主要地域に、11 のビール工場ネットワークを持っていた。ビールが工場

を離れると、消費者への配給は、全米に配置されている 959 の卸売業者と 11 の会社所有の支店の責任となった。ビール業界は非常に競争的な業界で、上位 5 社が米国ビール市場の 70 - 80% を占めていた。従って、この競争的な圧力がアンハイザー・ブッシュ社のマーケティング戦略を攻撃的なものとさせ、同社を全国的な広告主の中でも上位 34 位の会社にしていった。同社の 1975 年度の *Annual Report* は、「本年のマーケティング活動が、わが社の歴史の中でも最も高価で攻撃的なものであった」と述べ、次第にテレビ・スポット（放送番組の間に入れる短い広告）が製品ブランドを差別化する鍵となり、広告予算は年々巨額になっていった。

図表 24 は、米国ビール会社上位 3 社（アンハイザー・ブッシュ社、ミラー社、シュリッツ社）の 1972 - 1977 年におけるビール売上高と広告費の推移、また図表 25 は、1975 - 1978 年におけるブランド別の広告効果を示したものである。ミラー社は 1975 年に、低カロリー・ビールの「ミラー・ライト」を全国で販売促進するため、1 バレル当たり約 6 ドルの広告費を使い、その経費は年々増加して業界平均の 2 倍以上となった。しかし「ミラー・ライト」の成功は、全てが大量広告によるものではない。ミラー社は、ビールの主要顧客層がスポーツ・ファンの若者や中年層に移動しつつあることを見抜き、また「ビールにはお望みのものが入っています　しかも少しにしました」や「味はすばらしく　カロリー控えめ」など、陽気で鋭い簡潔なメッセージが直ちに人気を博した。1975 年から、シュリッツ社やアンハイザー・ブッシュ社の広告費も増大し、ライト・ビール市場への参入が進んだが、図表 25 に見るように、その広告効果はアンハイザー・ブッシュ社がシュリッツ社やミラー社を上回っていたことが注目される。

### （iii）工場の分散化と垂直的統合戦略

図表 26 は、アンハイザー・ブッシュ社の全米に分散した 11 のビール工場の年間生産能力と蔵出し開始年を一覧にしたものである。これによって、同社の工場の多くが新設であり、セントルイスとニューオーークの旧工場

アンハイザー・ブッシュ社の経営史 (1934 - 2005 年)

図表 24 米国ビール会社上位 3 社の売上高と広告費 (1972 - 1977 年)

| Year | PHILIP MORRIS-MILLER |                         |         | ANHEUSER-BUSCH   |                         |         |
|------|----------------------|-------------------------|---------|------------------|-------------------------|---------|
|      | Barrels<br>(000)     | Advertising<br>(\$ 000) | A/B     | Barrels<br>(000) | Advertising<br>(\$ 000) | A/B     |
| 1977 | 24 410               | \$ 42 473               | \$ 1.74 | 36 640           | \$ 44 984               | \$ 1.23 |
| 1976 | 18 232               | 29 117                  | 1.60    | 29 051           | 25 772                  | .89     |
| 1975 | 12 862               | 20 894                  | 1.62    | 35 200           | 19 237                  | .55     |
| 1974 | 9 066                | 12 140                  | 1.34    | 34 100           | 12 359                  | .36     |
| 1973 | 6 919                | 10 002                  | 1.45    | 29 887           | 12 936                  | .43     |
| 1972 | 5 353                | 8 400                   | 1.57    | 26 522           | 14 808                  | .56     |

| Year | SCHLITZ          |                         |         |
|------|------------------|-------------------------|---------|
|      | Barrels<br>(000) | Advertising<br>(\$ 000) | A/B     |
| 1977 | 22 130           | \$ 40 830               | \$ 1.85 |
| 1976 | 24 162           | 33 756                  | 1.40    |
| 1975 | 23 279           | 23 173                  | 1.00    |
| 1974 | 22 661           | 17 977                  | .79     |
| 1973 | 21 343           | 16 615                  | .78     |
| 1972 | 18 906           | 17 782                  | .94     |

(出所) Samuel C. Certo & J. Paul Peter, *op. cit.*, p. 282.

図表 25 ビール・ブランド別の広告効果 (1975 - 1978 年)

|                        | MEDIA<br>ADVERTISING<br>EXPENSE<br>(\$ MILLION) | TOTAL<br>BARRELS<br>(MILLIONS) | ADVERTISING<br>EXPENSE<br>PER BARREL | BARREL<br>CHANGE<br>1978 VERSUS<br>1974 | DVERTISING<br>EXPENSE PER<br>INCREMENTAL<br>MILLION<br>BARRELS |
|------------------------|---|--------------------------------|--------------------------------------|---|--|
| Premium category       |   |                                |                                      |   |  |
| Budweiser              | \$ 71.5   | 100.2                          | \$ .71                               | 1.1                                     | \$ 65.00   |
| Miller High Life       | 60.5  | 61.3                           | .99                                  | 13.5                                    | 4.48   |
| Schlitz                | 70.4  | 59.3                           | 1.18                                 | (5.2)                                   |  |
| Light category         |   |                                |                                      |   |  |
| Lite                   | 63.8  | 22.9                           | 2.79                                 | 8.4                                     | 7.60   |
| Anheuser-Busch         |   |                                |                                      |   |  |
| Natural Light          | 24.0  | 3.8                            | 6.32                                 | 2.3                                     | 10.43  |
| Michelob Light         | 6.5   | 0.9                            | 7.22                                 | 0.9                                     | 7.22   |
| Schlitz Light          | 30.3  | 3.6                            | 8.42                                 | 0.7                                     | 43.29  |
| Super premium category |   |                                |                                      |   |  |
| Michelob               | 35.9  | 23.0                           | 1.56                                 | 4.3                                     | 8.35   |
| Lowenbrau              | 29.4  | 1.7                            | 17.29                                | 1.2                                     | 24.50  |

(出所) Samuel C. Certo & J. Paul Peter, *op. cit.*, p. 283.

図表26 アンハイザー・ブッシュ社における各ビール工場の年間生産高と蔵出し開始年

|                          | MILLIONS OF<br>BARRELS | BEGINNING<br>OF SHIPMENT |
|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| St. Louis, Missouri      | 11.6                   | 1880                     |
| Los Angeles, California  | 10.0                   | 1954                     |
| Newark, New Jersey       | 4.7                    | 1951                     |
| Tampa, Florida           | 2.2                    | 1959                     |
| Houston, Texas           | 2.6                    | 1966                     |
| Columbus, Ohio           | 6.2                    | 1968                     |
| Jacksonville, Florida    | 6.5                    | 1969                     |
| Merrimack, New Hampshire | 2.8                    | 1970                     |
| Williamsburg, Virginia   | 7.5                    | 1972                     |
| Fairfield, California    | 3.5                    | 1976                     |
| Baldwinsville, New York  | 6.0                    | 1982                     |

(出所) Samuel C. Certo & J. Paul Peter, *op. cit.*, p. 293.

はリニューアルされ、一貫した品質が維持されていたことが分かる。アンハイザー・ブッシュ社は1980年に、競争によって売上が減退させて工場を閉鎖したシュリッツ社からビール工場を買収し、同社は工場拡張に1983年までの5年間で20億ドルを投資していた。最大の拡張プロジェクトであったロスアンゼルス工場は生産能力が600万バレル以上も増大し、バージニア州ウィリアムスバーグ工場も生産能力が3倍になった。

缶製造や麦芽モルトへの垂直的統合戦略が、コスト削減と缶や原材料の安定供給によって、アンハイザー・ブッシュ社のビール部門における活動と収益にも大きく貢献した。同社の完全所有子会社 Metal Container Corporation は、3つの缶工場（フロリダ州 Jacksonville (1974年)、オハイオ州 Columbus (1977年)、ミズーリー州 Arnold (1980年)) で1980年までに同社で使用する缶の40%を自社生産できた。また同社の他の完全所有子会社 Container Recovery Corporation は、ビールの使用済みアルミ缶を収集してリサイクルを行い、ウィスコンシン州 Manitowoc のモルト工場（年生産能力

は 850 万バレル）とミネソタ州 Moorhead 工場（年生産能力は 640 万バレル）は、アンハイザー・ブッシュ社で使用するモルトの 30% を自社生産していた。

（iv）“non-beer” 部門への多角化戦略

1979 年 10 月 1 日に、Anheuser-Busch, Inc., は新しい持株会社 Anheuser-Busch Companies, Inc., の完全所有会社となったが、この組織変更について、ブッシュ は次のように述べていた。

「持株会社の名前と組織構造は、我々の事業が高度に多角化したことを明確に示すものである。すなわち、わが社はビール事業のみならず、イーストやコーン製品、家族的娯楽事業、輸送、缶製造、不動産、その他の事業においても、リーダー的地位を獲得することを目指している。新しい組織構造は、経営に組織的および業務的な弾力性を与え、各事業会社は Anheuser-Busch Companies, Inc., の下で、それぞれの経営者の責任により別会社として行動することが直ちに認められる。」

かくしてアンハイザー・ブッシュ社は、将来の成長のための多角的事業を 1978 年頃から一層進展させていった。例えば、Eagle Snacks, Inc. と呼ばれるスナック菓子の子会社は、既存の製造設備と配給施設を活用できる事業であった。またアンハイザー・ブッシュ社は、ミズーリー州セントルイスに新工場を建設して年 180 万ポンドのイースト製品を製造し、フロリダ州 Jacksonville 工場は年 300 万ポンドのイースト生産能力を持っていた。家族娯楽事業の子会社 Busch Entertainment Corporation は、フロリダ（1959 年）とバージニア（1975 年）に開設したテーマパークで多様なアトラクションを提供し、Busch Propertis, Inc., はバージニアやオハイオで住宅や商業施設の開発を行う不動産事業の子会社であった。また Metal Container Corporation や Container Recovery Corporation は缶の自社製造を行い、さらに St. Louis Refrigerator Car Company, Manufacturers Railway Company, その他 5 つの会社はアンハイザー・ブッシュ社の輸送子会社

図表27 アンハイザー・ブッシュ社の各事業部別売上高 (1974 - 1978年)

|                                   | 1978         | 1977         | 1976         | 1975         | 1974         |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Consolidated sales                | \$ 2,701,611 | \$ 2,231,230 | \$ 1,752,998 | \$ 2,036,687 | \$ 1,791,863 |
| Federal and state beer taxes      | 441,978      | 393,182      | 311,852      | 391,708      | 378,772      |
| Consolidated net sales            | \$ 2,259,633 | \$ 1,838,048 | \$ 1,441,146 | \$ 1,644,979 | \$ 1,413,091 |
| Beer division                     | 2,056,754    | 1,691,004    | 1,282,620    | 1,480,481    | 1,271,782    |
| Percent of consolidated net sales | 91%          | 92%          | 89%          | 90%          | 90%          |
| Other divisions                   | \$ 202,879   | \$ 147,044   | \$ 158,526   | \$ 164,498   | \$ 141,309   |
| Percent of consolidated net sales | 9%           | 8%           | 11%          | 10%          | 10%          |

(出所) Samuel C. Certo & J. Paul Peter, *op. cit.*, p. 290.

で、鉄道の建設、修繕、維持と検査等を行っていた。

図表27は、アンハイザー・ブッシュ社の1974 - 1978年における事業部別売上高の推移を示したものである。これによって、同社のビール事業部は過去5年間に純売上高の約90%を占め、残り10%が多角的事業によるものであったことが明らかである。アンハイザー・ブッシュ社の多角化事業の中では、同社が40%以上のシェアを持つアメリカ最大の baker's yeast のメーカーであったことが注目される。

1980年代と1990年代の一人勝ち時代

(a) 1980年代：業界シェア40%時代におけるアンハイザー・ブッシュ社の戦略  
アンハイザー・ブッシュ社の1988 - 89年における *Fact Book* は、その冒頭の“*At A Glance*”において、当該年度の業績について次のように概

観していた。

「アンハイザー・ブッシュ社は、セントルイスに基盤を持つ多角化企業で、世界最大のビール会社や国内第2位のベーカリー会社を始めとして、傘下に十数社の子会社を持つ会社である。……中略

1987年におけるアンハイザー・ブッシュ社の業績は、総売上高が1986年の7.3%増で90億ドル、純利益が1986年の18.7%増で6億1,470万ドル、フォーチュン誌の売上高上位500社の中で第47位であった。ビール売上高は、1986年の5.2%増で7,610万ドル（業界シェアは39.9%）であり、第2位はミラー社の3,930万バレル（20.6%）、第3位はストロー社の2,160万バレル（11.3%）、第4位はハイルマン社の1,630万バレル（8.5%）、第5位はクアーズ社の1,570万バレル（8.2%）、第6位はパブスト社の640万バレル（3.4%）であった。……中略

アンハイザー・ブッシュ社が本年も好業績を獲得できたのは、QualityとInnovationという2つの要因による。「品質」は、経済性や他の理由によって犠牲にされることのない、わが社が100年以上にわたって成功できた基本である。またわが社は、「品質」とともに「成長と革新」に固執してきたことが、2つの大戦、禁酒法、大恐慌、そして数々のビール競争時代を無事に乗り切れた所以である。……中略」

以上によって、業界シェアは1980年の28.42%から1989年には更に44.00%に上昇し、1980年代に第2位以下を大きく引き離してアンハイザー・ブッシュ社の一人勝ち時代に突入したことが明らかであるが、この時期の同社の戦略について検討しておこう。

#### （i）新ブランドの導入と広告戦略

アンハイザー・ブッシュ社は1980年代中に、11の全国的ブランドと高品質の3つの輸入ブランドを販売していたが、それらは以下のものである。まず新ブランドとして、1982年に“Bud Light”，1984年に低アルコールの“LA”，および“King Cobra”，1988年に“Michelob Dry”と“Anheuser

Marzen”を発売した。その他としては、「バドワイザー」(1876年発売)、「ミケロブ」(1896年)、「ブッシュ」(1955年)、「ミケロブ・ライト」(1978年)、「ナチュラル・ライト」(1977年)、「ミケロブ・クラシック・ダーク」(1981年に生で発売、1985年から瓶詰め)があった。デンマークの超人気ブランド“Carlsberg”を輸入し、“Carlsberg Light”を限定地域で販売し、また輸入モルト・リキュールの“Elephant Malt Liquor”を31州で販売していた。

アンハイザー・ブッシュ社の広告戦略は以前から定評があり、古くは1880年代の“Budweiser Girls”，1896年の“Custer’s Last Fight”，禁酒法解除後の Clydesdale horses，1950年代の“Pick a Pair”，そして1970年代の“For All You Do, This Bud’s for You.”や“Weekends Are Made for Michelob.”などが良く知られていた。1980年代の著名な広告としては、「バド・ライト」のための1987年の“Spuds McKenzie”，および「バドワイザー」「バド・ライト」のための1989年の“Bud Bowl”がある。前者は、1987年の Super Bowl において大型犬の名前“Spuds McKenzie”を使った広告が人気を博したが、かわいい犬によるビール宣伝が未成年者の飲酒を刺激するとの批判があり、1992年に中止された。また後者は、Super Bowl の休憩時間にビール瓶の奪取ゲームが1989 - 1996年に8回実施され、うち6回は「バドワイザー」、2回は「バド・ライト」のもので、フットボールの試合以上に盛り上がった。これらの広告戦略によって、「バド・ライト」が「バドワイザー」に次ぐ全米第2位の人気ブランドに成長したことが注目される。

(ii) ビール工場と子会社工場の拡散と近代化

図表28により、アンハイザー・ブッシュ社の12のビール工場が、世界で最も広範な生産ネットワークを同社に提供していたことが明らかである。アンハイザー・ブッシュ社は1988年中にも、その生産拡張計画と近代化計画を強力に推進していた。コロラド州 Fort Collins で12番目のビール工場建設が1988年に完了し、その生産能力は600万バレル、この拡張に

アンハイザー・ブッシュ社の経営史（1934 - 2005 年）

図表 28 アンハイザー・ブッシュ社のビール工場

| BREWERY<br>LOCATION | FIRST<br>YEAR OF<br>PRO-<br>DUCTION | SITE<br>SIZE<br>(ACRES) | ANNUAL<br>SHIPPING<br>CAPACITY<br>(MILLIONS<br>OF<br>BARRELS) |
|---------------------|-------------------------------------|-------------------------|---|
| St. Louis, Mo.      | 1870                                | 100                     | 12.4  |
| Newark, N.J.        | 1951                                | 50                      | 5.7   |
| Los Angeles, Calif. | 1954                                | 85                      | 12.1  |
| Tampa, Fla.         | 1959                                | 273                     | 1.9   |
| Houston, Tex.       | 1966                                | 126                     | 9.5   |
| Columbus, Ohio      | 1968                                | 252                     | 6.5   |
| Jacksonville, Fla.  | 1969                                | 860                     | 6.6   |
| Merrimack, N.H.     | 1970                                | 300                     | 3.1   |
| Williamsburg, Va.   | 1972                                | 144                     | 9.1   |
| Fairfield, Calif.   | 1976                                | 200                     | 3.9   |
| Baldwinsville, N.Y. | 1983                                | 211                     | 8.2   |
| Fort Collins, Colo. | 1988                                | 1,130                   | 6.0   |

（出所） Anheuser-Busch, Inc., *Fact Book*, 1988-89. p. 9.

よってアンハイザー・ブッシュ社の 1989 年における総生産能力は 8,500 万バレルとなった。また、ジョージア州 Cartersville で 13 番目のビール工場の建設が始まっており、その生産能力は 600 万バレルとされていた。更に、ニューウォーク工場の 370 万バレルの拡張が 1990 年に予定されており、タンパ工場の生産能力も 80 万バレル引き上げて年 270 万バレルとすることが計画されていた。

図表 29 は、完全所有子会社 Metal Container Corporation の 9 つの缶および蓋工場、さらに 1989 年にウィスコンシン州 Fort Atkinson で建設された新工場の生産能力を一覧にして示したものである。これによって、同子会社は 1989 年に 80 億の缶と 110 億以上の蓋を生産し、アンハイザー・ブッシュ社の必要容器の 1/3 を供給するとともに、ペプシコ社のようなソフトドリンク向けの容器市場開拓にも積極的に取り組んでいた。

図表 29 子会社メタル・コンテナー社の工場

| LOCATION             | FIRST YEAR OF PRODUCTION | PRODUCT |
|----------------------|--------------------------|---------|
| Jacksonville, Fla.   | 1974                     | cans    |
| Columbus, Ohio       | 1977                     | cans    |
| Arnold, Mo.          | 1979                     | cans    |
| Gainesville, Fla.    | 1982                     | lids    |
| Oklahoma City, Okla. | 1986                     | lids    |
| Carson, Calif.       | acquired 1986            | cans    |
| Riverside, Calif.    | 1987                     | lids    |
| Windsor, Colo.       | 1988                     | cans    |
| Newburgh, N.Y.       | 1988                     | cans    |
| Fort Atkinson, Wisc. | 1989                     | cans    |

(出所) Anheuser-Busch, Inc., *Fact Book*, 1988-89. p. 13.

以上のようなビール工場と子会社工場の拡散と近代化が、生産能力の拡大に加えて、配送の効率化や輸送費の削減、製品の鮮度管理などの諸点で、アンハイザー・ブッシュ社に多大の競争優位をもたらしたことは言うまでもない。

(iii) Anheuser-Busch International, Inc. の設立 (1981 年) と海外戦略

Anheuser-Busch International, Inc. が、ビール消費で 4% も低下していたアメリカ以外の市場を開拓するために、国際的ライセンス契約と海外販売子会社として 1981 年に設立された。それ以来、「バドワイザー」を始めとする同社製品が、7ヶ国でライセンス契約の下に醸造・販売され、さらに 40ヶ国以上の国にアメリカから輸出されていた。世界ビール市場はアメリカ市場の約 3.5 倍であり、アンハイザー・ブッシュ国際子会社は同社に更なる成長の機会を提供することになったのである。

ライセンス契約の下に醸造・販売された国は、以下の 7ヶ国である。カナダ最大のビール会社 Labatt Brewing Company, Ltd. が、ライセンス契約の下で「バドワイザー」「ミケロブ」「バド・ライト」を同国で醸造・販売した。日本ではサントリーが、1981年にライセンス契約を結んで「バ

ドワイザー」を醸造・販売した。イギリスのライセンス・パートナーである Grand Metropolitan Brewing, Ltd. が、生や缶の「バドワイザー」の醸造・販売を引き受けた。その他、イスラエル、アイルランド、デンマークでも同様のライセンス契約が締結され、韓国では 1985 年に Oriental Brewery, Ltd. とライセンス契約が結ばれ、「バドワイザー」は同国の No. 3 のブランドとなった。更に「バドワイザー」は、1987 年から台湾へも輸出され、その他 40 ヶ国以上の国々に輸出販売が拡大されていた。

（iv）他社買収による多角化戦略

1981 年以降のアメリカ国内におけるビール消費の低迷を補足するため、1980 年代のアンハイザー・ブッシュ社は、海外戦略に加えて他社買収による多角化にも積極的であった。Campbell Taggart, Inc. は、1925 年にダラスを本拠地として設立され、約 2 万人の従業員とアメリカ、スペイン、フランスに 70 の工場を持つ全米第 2 位のパン製造会社であったが、アンハイザー・ブッシュ社は 1982 年に同社を約 5 万ドルで買収した。キャンベル・タガート社のパンは、バーガーキングやマクドナルドなどの外食企業にも販売され、また同社のチーズ・クラッカーは、アンハイザー・ブッシュ社の他の食品子会社 Eagle Snacks, Inc. にも供給されていた。このイーグル・スナック社は、バー、ホテル、コンビニなどにスナック菓子やナッツ類を供給する食品配給子会社であり、Frito-Lay や Planters Peanuts との激しい競争関係にあったが、これらのスナック製品との相乗効果でアンハイザー・ブッシュ社のビール売上も促進された。

アンハイザー・ブッシュ社の家庭娯楽事業としては、1959 年に開設したフロリダ州タンパの Busch Garden、1975 年に開設したバージニア州ウィリアムスバーグの The Old Country などがあったが、同社は 1989 年に約 110 億ドルで海洋テーマパークの Sea World を買収した。これは、観光客数を年間 500 万人から 2,100 万人に増大するとともに、同様の海洋パークをスペインのバルセロナに約 3 億ドルを投じて建設し、ヨーロッパ市

図表30 アンハイザー・ブッシュ社の

(In millions)

|  | 1988      | 1987      | 1986      | 1985      |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <i>Consolidated Summary Of Operations</i>                |           |           |           |           |
| Barrels sold .....                                       | 78.5      | 76.1      | 72.3      | 68.0      |
| Sales .....  | \$9,705.1 | \$9,110.4 | \$8,478.8 | \$7,756.7 |
| Federal and state excise taxes .....                     | 781.0     | 760.7     | 724.5     | 683.0     |
| Net sales .....  | 8,924.1   | 8,349.7   | 7,754.3   | 7,073.7   |
| Cost of products and services .....                      | 5,825.5   | 5,374.3   | 5,026.5   | 4,729.8   |
| Gross profit .....                                       | 3,098.6   | 2,975.4   | 2,727.8   | 2,343.9   |
| Marketing, administrative and<br>research expenses ..... | 1,834.5   | 1,826.8   | 1,709.8   | 1,498.2   |
| Operating income .....                                   | 1,264.1   | 1,148.6   | 1,018.0   | 845.7     |
| Interest expense .....                                   | (141.6)   | (127.5)   | (99.9)    | (96.5)    |
| Interest capitalized .....                               | 44.2      | 40.3      | 33.2      | 37.2      |
| Interest income .....                                    | 9.8       | 12.8      | 9.6       | 21.3      |
| Other expense, net .....                                 | (16.4)    | (9.9)     | (13.6)    | (23.3)    |
| Gain on sale of Lafayette plant .....                    |           |           |           |           |
| Income before income taxes .....                         | 1,160.1   | 1,064.3   | 947.3     | 784.4     |
| Income taxes .....                                       | 444.2     | 449.6     | 429.3     | 340.7     |
| Net income .....   | 715.9     | 614.7     | 518.0     | 443.7     |

(出所) Anheuser-Busch, Inc., *Annual Report*, 1988.

場における「パドワイザー」の消費を増大する狙いもあった。

図表30は、以上を総括する意味で、アンハイザー・ブッシュ社の1978 - 1988年における財務業績を要約したものである。これによって、この10年の間に、ビール売上高は4,160万バレルから7,850万バレル(1.8倍)、売上高は27億ドルから97億ドル(3.5倍)、純利益は1億1,100万ドルから7億1,590万ドル(6.4倍)となり、同社が1980年代にも順調な発展を遂げていたことが明らかである。

(b) 1990年代：業界シェア50%時代におけるアンハイザー・ブッシュ社の戦略

ブッシュは1998年2月4日に、アンハイザー・ブッシュ社の1997年

アンハイザー・ブッシュ社の経営史 (1934 - 2005 年)

財務業績 (1978 - 1988年)

| 1984         | 1983         | 1982         | 1981         | 1980        | 1979        | 1978        |
|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 64.0         | 60.5         | 59.1         | 54.5         | 50.2        | 46.2        | 41.6        |
| \$ 7,218.8   | \$ 6,714.7   | \$ 5,251.2   | \$ 4,435.9   | \$ 3,822.4  | \$ 3,263.7  | \$ 2,701.6  |
| 657.0        | 624.3        | 609.1        | 562.4        | 527.0       | 487.8       | 442.0       |
| 6,561.8      | 6,090.4      | 4,642.1      | 3,873.5      | 3,295.4     | 2,775.9     | 2,259.6     |
| 4,464.6      | 4,161.0      | 3,384.3      | 3,001.9      | 2,553.9     | 2,172.1     | 1,762.4     |
| 2,097.2      | 1,929.4      | 1,257.8      | 871.6        | 741.5       | 603.8       | 497.2       |
| 1,338.5      | 1,226.4      | 758.8        | 518.6        | 428.6       | 356.7       | 274.9       |
| 758.7        | 703.0        | 499.0        | 353.0        | 312.9       | 247.1       | 222.3       |
| (106.0)      | (115.4)      | (93.2)       | (90.7)       | (75.6)      | (40.3)      | (28.9)      |
| 46.8         | 32.9         | 41.2         | 64.1         | 41.7        |             |             |
| 22.8         | 12.5         | 17.0         | 6.2          | 2.4         | 8.4         | 11.7        |
| (29.6)       | (14.8)       | (5.8)        | (7.3)        | (9.9)       | 5.4         | .7          |
|              |              | 20.4         |              |             |             |             |
| 692.7        | 618.2        | 478.6        | 325.3        | 271.5       | 220.6       | 205.8       |
| <u>301.2</u> | <u>270.2</u> | <u>191.3</u> | <u>107.9</u> | <u>99.7</u> | <u>76.3</u> | <u>94.8</u> |
| 391.5        | 348.0        | 287.3        | 217.4        | 171.8       | 144.3       | 111.0       |

度における *Annual Report* の “Letter to Shareholders” の中で、当該年度の会社業績について株主に対し次のように報告していた。

「1997 年は、あなた方の会社にとってチャレンジングな年であった。激しい価格競争と米国ビール業界の 1% 以下の低成長の下で、アンハイザー・ブッシュ社は高い売上高と営業利益を獲得することができた。これは、創業者 Adolphus Busch の時代からの今日に至るまでの約 140 年にわたって、あなた方の会社の長期的地位を維持するために、我々が quality, innovation, そして leadership の遺産を守り抜いてきたことによる。業界 No. 2 のライバル・ビール会社は、マーケット・シェアの低下を阻止するために、大幅で頻繁な価格引き下げを行ったが、subpremium-priced brand の売上でマイナスとなった。いかなる会社にとっても、価格引下げは有効な長期的戦略とは言えないのである。……中略

アンハイザー・ブッシュ社の1997年における国内マーケット・シェアは、第2位会社の2倍となる45.5%（輸出売上を除く）、営業利益シェアは実に69%であった。総売上高は前年比1.7%増の128億3,200万ドル、純営業利益は前年比1.2%増の20億5,300万ドルで、「バドワイザー」と「バド・ライト」は国内No.1、No.2の人気ブランドの地位を維持できた。3月と8月を“Budweiser Concentration Weeks”とし、1997年の夏は同製品の売上がピークとなった。また「バド・ライト」も premium light beer の大ヒット商品となり、この両製品の売上高は前年比2%アップで、ここ5年間の最高となった。Bud family 製品について、brand quality を維持し、マーケット・シェアを更に拡大するという我々の戦略が成功したといえよう。……中略

アメリカ以外の国におけるビール売上高は、1997年中に13%上昇し、アンハイザー・ブッシュ製品のビール売上高も、この5年間に360万バレルから700万バレルへと増大した。グローバル・ブランドとしての「バドワイザー」の売上は1997年に18%上昇し、中国、イギリス、アイルランド、南米で伸びている。また、1997年のGrupo Modelo社（メキシコ）への株式投資も利益増大に大きく貢献し、World's beer company としてのアンハイザー・ブッシュ社の長期的地位の向上に役立った。……中略

以上によって、業界シェアは1999年に更に上昇して52.92%となり、1990年代にビールとエンターテインメントへの事業集中を表明したアンハイザー・ブッシュ社の一人勝ち時代が確定したことが明らかであるが、この時期の同社の戦略について検討しておこう。

#### （i）新しい市場動向への対応とブランドの多様化

1990年代初頭のアンハイザー・ブッシュ社は、アメリカ人によるアルコール飲料の減少と味の識別力増大という難しい問題に直面していた。このため同社は、まず1984年に最初の低アルコール・ビール“LA”を発売したが、この製品は余り売上が伸びなかった。そこで1990年に“LA”は

“O’Doul’s” に代替されたが、この新製品は間もなくアメリカで最も人気のある非アルコール・ビールとなった。

更に、アメリカ人のビールに対する味の好みが進化され、さまざまな味を持つ micro-brewer が近代ビール業界の中に前例のないほど参入してきたため、アンハイザー・ブッシュ社は自社の製品ブランドを一層多様化することが求められた。かくして同社は、1984 - 1991 年の間に 8 つの新ブランドを導入し、1993 年までに 19 のビール・ブランド（うち 3 つは輸入ブランド）を発売していた。例えば、主力ブランド「バドワイザー」の新バージョンとして“Bud Dry” や “Ice Draft” が発売され、それらは市場の 17% を獲得したが、これによって「バドワイザー」のブランド力は下がることはなく、同製品はシェアを 0.5% 下げただけであった。

1990 年代の進展とともに、craft brewer が全国的ビール・メーカーの注意を更に喚起し、ライバルのミラー社やクアーズ社は、それへの対抗として 1990 年代半ばまでに大量の新ブランドを導入した。これに対するアンハイザー・ブッシュ社の対応はより慎重で、1994 年に craft brewer の主力会社 Redhook Brewery との配給および株式のパートナーシップ契約にサインして対処した。オレゴン州 Portland の Widmer Brothers Brewing とも同様の契約を結んで、craft/specialty beer 分野の成長に対応したが、アンハイザー・ブッシュ社の中核製品が、依然として「バドワイザー」と「バド・ライト」であることに変わりはなかった。

(ii) 「バドワイザー」と「バド・ライト」の広告戦略

「バドワイザー」や「バド・ライト」の売上引き上げの仕事は、1997 年に「アンハイザー・ブッシュ社の CEO を 2002 年に隠退する」と表明したブッシュ、その後継経営者に就任することが予定されていたオーガスト・ブッシュに任された。1964 年生まれで、まだ 30 歳代の若い次期 CEO の指導の下で、輸入ビールやマイクロブリューに関心を持つ若年層の顧客を引き付けるマーケティング・プランの改善が進んだ。

アンハイザー・ブッシュ社の伝統が次第に色あせつつあったとき、同社の経営執行部は、1995 年の Super Bowl から開始するフレッシュな広告キャンペーンを捜し求めていた。ブッシュ とビール部門のブランド担当副社長 Bob Lachky は、広告代理店 D'Arcy Masius Benton & Bowles の Mike Smith らの協力を得て、「カエルの鳴き声が、まるで “Bud” とか “Weis” (ワイスビール：色が淡く泡立ちの強いドイツビール) と語っているように聞こえる (“Talking Frogs” 「お喋りガエル」)」とのキャッチ・コピーを流した。このコマーシャルは、1995 年のフランス Cannes で開催された International Advertising Festival で Silver Lion 賞を獲得し、また親たちがこのカエルは、かつての犬の “Spuds Mckenzie” と同様に子供を標的にしていると抗議したため、更に多くの関心を集める結果となった。

同じ 1995 年に、若者たちの共感と呼んだ「バド・ドライ」のための広告キャンペーンが登場した。これは、感傷的なピアノ音楽が流れる中で、父親と一緒に釣りに出かけた 30 歳前後の若者 “Johnny” が主役で、彼が涙をこらえながら年老いた父に向かって “I love you, man.” (「俺は父さんの男らしいところが好きだ。)」と語りかける。これに対して、一瞬躊躇した父親が “You’re not getting my Bud Light, Johnny.” 「俺の (お気に入りの) 「バド・ライト」を取り上げるなよ、ジョニー」と応じたものである。父親役は老俳優のチャールトン・ヘストン、息子役は 1974 - 76 年のフットボール・チーム Mizzou Tigers でコーナバックを勤めた Rob Fitzgerald で、この硬い絆の親子関係を映し出したコマーシャル・シリーズはその後長く評判となった。

以上 2 つのコマーシャル広告がなされた 2 年後の 1997 年に、アンハイザー・ブッシュ社のビール売上高は初めて 1 億バレルを突破することになった。

### (iii) ビール事業の国際化戦略

アンハイザー・ブッシュ社におけるビール事業の国際化戦略 (interna-

## アンハイザー・ブッシュ社の経営史（1934 - 2005 年）

tional beer operations) は、2 つある。その第 1 は、「バドワイザー」を主導的な international premium beer brand とすること、第 2 は、高成長な海外市場の主要ビール会社と株式所有関係を締結することであった。1997 年に、同社のブランド製品は 80 カ国以上で販売され、11 カ国で醸造されており、前年比 13.4% 増で 700 万バレルに達していた。イギリスは、アンハイザー・ブッシュ社にとって最も収益性の高い海外市場であり、前年比 17% 増で 150 万バレルに上っており、「バドワイザー」は同国における No. 1 の premium packaged lager となっていた。その他、アイルランド、スペイン、イタリア、フランス、カナダ、南アメリカ（パラガイ、ブラジル、コロンビア、ホンジュラス）、日本、フィリピンなどでも順調に売上を伸ばしていた。

メキシコの主要ビール会社で「コロナ」ブランドで著名な Grupo Modelo 社は、1989 年から「バドワイザー」などを同国で輸入販売していたが、アンハイザー・ブッシュ社は 1993 年、モデロ社の株式 17.7% を買収して子会社とした。1997 年 5 月には投資比率を 37%、同年 6 月には更に 50.2% に増加することを明らかにし、モデロ社に対する総投資額は約 110 億ドルとなった。また、いずれ世界最大のビール市場となる中国において、アンハイザー・ブッシュ社は 1995 年に Budweiser Wuhan International Brewing 社の株式 86.6% を所有していた。日本では、1993 年にキリンと「バドワイザー」の輸入販売に関し、既に合弁会社を設立するなど友好関係を築き上げていたが、1996 年 7 月に両社の合弁会社 Kirin Brewery of America 社を設立し、アンハイザー・ブッシュ社の特約店網を通じてキリン製品を米国内で製造・販売することになった。

図表 31 は、アンハイザー・ブッシュ社の 1994 - 1997 年における世界規模でのビール売上高を示したものである。これによって、海外市場での同社のビール売上高は年々増加していたものの、売上の中心は依然として 85 - 89% を占めていた国内市場にあったことが明らかである。

図表31 アンハイザー・ブッシュ社の世界ビール売上高(1994-1997年)

| (barrels in millions) |      |      |          |      |      |          |      |      |          |
|-----------------------|------|------|----------|------|------|----------|------|------|----------|
|                       | 1997 | 1996 | Change   | 1996 | 1995 | Change   | 1995 | 1994 | Change   |
| Domestic              | 89.6 | 88.9 | Up 0.7%  | 88.9 | 85.5 | Up 4.0%  | 85.5 | 86.5 | Dn 1.1%  |
| International         | 7.0  | 6.2  | Up 13.4% | 6.2  | 5.4  | Up 15.5% | 5.4  | 4.8  | Up 11.9% |
| Worldwide             | 96.6 | 95.1 | Up 1.6%  | 95.1 | 90.9 | Up 4.7%  | 90.9 | 91.3 | Dn 0.4%  |

(出所) Anheuser-Busch, Inc., *Annual Report*, 1997.

図表32 アンハイザー・ブッシュ社の事業部別純売上高と営業利益(1995-1997年)

|                         | Net Sales   |             |             | Operating Income |            |            |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------|------------|------------|
|                         | 1997        | 1996        | 1995        | 1997             | 1996       | 1995       |
| Beer/beer-related ..... | \$ 10,253.5 | \$ 10,143.9 | \$ 9,585.9  | \$ 1,939.5       | \$ 1,934.2 | \$ 1,557.7 |
| Entertainment .....     | 812.7       | 739.8       | 754.6       | 113.5            | 149.6      | 75.2       |
| Consolidated.....       | \$ 11,066.2 | \$ 10,883.7 | \$ 10,340.5 | \$ 2,053.0       | \$ 2,083.8 | \$ 1,632.9 |

(出所) Anheuser-Busch, Inc., *Annual Report*, 1997.

(iv) 多角化事業の売却によるビールとテーマパーク事業への集中

アンハイザー・ブッシュ社は1995年に、それまで17年間の赤字経営であったEagle Snacks, Inc.と、同年に1,800万ドルの損失を計上したCampbell Taggart, Inc.を売却すると発表し、両社の売却価格は2億4,430万ドルであった。翌1996年、アンハイザー・ブッシュ社は更に年々1,200万ドルの損失を出していたSt. Louis CardinalsとBusch Memorial Stadiumの売却も発表し、その売却価格は1億5,000万ドルであった。以上によって、アンハイザー・ブッシュ社が将来にわたって重点を置く2大事業として、ビールとテーマパークに資源を集中することになった。しかし、図表32に見るように、エンターテインメント事業の合同純売上高および合同営業利益に占める割合は少額で、アンハイザー・ブッシュ社の中核はあくまでビール事業にあったことが明らかである。

図表 33 は、以上を総括する意味で、アンハイザー・ブッシュ社の 1987 - 1997 年における財務業績を要約したものである。これによって、この 10 年の間に、ビール売上高は 7,730 万バレルから 9,660 万バレル(1.2 倍)、売上高は 76 億 500 万ドルから 128 億 3,240 万ドル(16.7 倍)、純利益は 6 億 1,470 万ドルから 11 億 6,920 万ドル(1.9 倍)となり、同社が 1990 年代にも順調な発展を遂げていたことが明らかである。

第 3 次ビール戦争と次期経営者オーガスト・A・ブッシュ の登場

(a) オーガスト・A・ブッシュ の経歴と 2000 年代におけるアンハイザー・ブッシュ社

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。なかでも 2002 年、南アフリカの SAB による米大手ミラー買収は大規模で、両社は事業統合して SAB ミラー社となり、イギリスに本拠を置く世界第 2 位のビール会社になった。2005 年も、M&A による業界再編は続いた。2 月にはクアーズとモルソンが合併してモルソン・クアーズ社が誕生し、7 月には SAB ミラーがコロンビアのバヴァリアを買収して、生産量ベースでも世界第 2 位の地位を更に強化した。

中国やインド、ロシアなど新興市場への大手メーカーの進出も盛んとなった。インベブは、2007 年までに中国大手の雪津ビールの全株式を取得すると発表し、これによって同社の中国での販売量は、中国最大手の青島ビールと同規模となる。ハイネケンは 2005 年の 5 月から 3 ヶ月の間にロシアのビール会社を次々に買収して、ロシア国内のシェアが 14% になった。また、2006 年の 2 月には、アジア最古のビール会社でインドのモハン・ミーキンが身売りを検討していることが発覚し、売却先としてはイン

図表33 アンハイザー・ブッシュ社の

(In millions)

|  | 1997        | 1996        | 1995        | 1994        |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| CONSOLIDATED SUMMARY OF OPERATIONS:                    |             |             |             |             |
| Barrels of beer sold .....                             | 96.6        | 95.1        | 90.9        | 91.3        |
| Sales .....  | \$ 12,832.4 | \$ 12,621.5 | \$ 12,004.5 | \$ 11,705.0 |
| Federal and state excise taxes .....                   | 1,766.2     | 1,737.8     | 1,664.0     | 1,679.7     |
| Net sales .....  | 11,066.2    | 10,883.7    | 10,340.5    | 10,025.3    |
| Cost of products and services .....                    | 7,096.9     | 6,964.6     | 6,791.0     | 6,492.1     |
| Gross profit .....                                     | 3,969.3     | 3,919.1     | 3,549.5     | 3,533.2     |
| Marketing, distribution and administrative expenses... | 1,916.3     | 1,890.0     | 1,756.6     | 1,679.9     |
| Gain on sale of St. Louis Cardinals .....              |             | 54.7        |             |             |
| Shutdown of Tampa brewery .....                        |             |             | 160.0       |             |
| Restructuring charge.....                              |             |             |             |             |
| Operating income .....                                 | 2,053.0     | 2,083.8     | 1,632.9     | 1,853.3     |
| Interest expense .....                                 | (261.2)     | (232.8)     | (225.9)     | (219.3)     |
| Interest capitalized .....                             | 42.1        | 35.5        | 24.3        | 21.8        |
| Interest income .....                                  | 7.9         | 9.4         | 9.9         | 2.6         |
| Other income/ (expense), net .....                     | (9.3)       | (3.0)       | 20.5        | 17.6        |
| Income before income taxes .....                       | 1,832.5     | 1,892.9     | 1,461.7     | 1,676.0     |
| Income taxes (current and deferred) .....              | 703.6       | 736.8       | 575.1       | 661.5       |
| Revaluation of deferred tax liability under FAS 109... |             |             |             |             |
| Equity income, net of tax .....                        | 50.3        |             |             |             |
| Income from continuing operations .....                | 1,179.2     | 1,156.1     | 886.6       | 1,014.5     |
| Income/(loss) from discontinued operations .....       |             | 33.8        | (244.3)     | 17.6        |
| Income before accounting changes.....                  | 1,179.2     | 1,189.9     | 642.3       | 1,032.1     |
| Cumulative effect of accounting changes .....          | (10.0)      |             |             |             |
| NET INCOME .....                                       | \$ 1,169.2  | \$ 1,189.9  | \$ 642.3    | \$ 1,032.1  |

(出所) Anheuser-Busch, Inc., Annual Report, 1997.

ベブ, SAB ミラー, ハイネケンなど, 外資の大手の名前が上がっている。ちなみに, インベブも 2004 年にインターブリュー (ベルギー) がアンベブ (ブラジル) を買収して生まれた企業であった。

ここ数年でビール大手の巨大化が加速する背景には, ビール原料のホップや麦芽の価格高騰で収益を圧迫されていることや, 新興国市場でのシェア争いがある。多くの先進国では, 消費が横ばいか減少傾向にあるが, 中

アンハイザー・ブッシュ社の経営史（1934 - 2005 年）

財務業績（1987 - 1997年）

| 1993        | 1992        | 1991        | 1990       | 1989       | 1988       | 1987       |
|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|
| 89.7        | 88.9        | 87.9        | 88.1       | 82.2       | 79.9       | 77.3       |
| \$ 11,147.3 | \$ 11,008.6 | \$ 10,631.9 | \$ 9,716.1 | \$ 8,553.7 | \$ 8,120.5 | \$ 7,605.0 |
| 1,679.8     | 1,668.6     | 1,637.9     | 868.1      | 802.3      | 781.0      | 760.7      |
| 9,467.5     | 9,340.0     | 8,994.0     | 8,848.0    | 7,751.4    | 7,339.5    | 6,844.3    |
| 6,167.6     | 6,051.8     | 5,953.5     | 5,963.4    | 5,226.5    | 4,878.1    | 4,467.1    |
| 3,299.9     | 3,288.2     | 3,040.5     | 2,884.6    | 2,524.9    | 2,461.4    | 2,377.2    |
| 1,612.1     | 1,583.7     | 1,409.5     | 1,364.9    | 1,244.3    | 1,245.2    | 1,274.4    |
| 401.3       |             |             |            |            |            |            |
| 1,286.5     | 1,704.5     | 1,631.0     | 1,519.7    | 1,280.6    | 1,216.2    | 1,102.8    |
| (205.1)     | (194.6)     | (234.0)     | (277.2)    | (172.9)    | (134.6)    | (114.1)    |
| 35.2        | 46.9        | 45.6        | 52.5       | 49.8       | 42.9       | 38.9       |
| 3.4         | 4.4         | 6.6         | 4.3        | 7.9        | 9.8        | 12.8       |
| 21.0        | (2.5)       | 1.3         | (16.5)     | 17.7       | (15.5)     | 3.9        |
| 1,141.0     | 1,558.7     | 1,450.5     | 1,282.8    | 1,183.1    | 1,118.8    | 1,044.3    |
| 452.6       | 594.6       | 549.6       | 481.4      | 438.2      | 422.0      | 439.1      |
| 31.2        |             |             |            |            |            |            |
| 657.2       | 964.1       | 900.9       | 801.4      | 744.9      | 696.8      | 605.2      |
| (62.7)      | 30.1        | 38.9        | 41.0       | 22.3       | 19.1       | 9.5        |
| 594.5       | 994.2       | 939.8       | 842.4      | 767.2      | 715.9      | 614.7      |
|             | (76.7)      |             |            |            |            |            |
| \$ 594.5    | \$ 917.5    | \$ 939.8    | \$ 842.4   | \$ 767.2   | \$ 715.9   | \$ 614.7   |

国は1人当たりの消費量がまだまだ少なく、生産量・消費量ともに2桁成長が続いている。いまや世界のビールの19.1%が中国で生産され、14.6%が中国で消費される、世界一のビール大国となった。これらの国々でのスケールメリットを生かせるM&Aを行うことで、流通網の効率化や調達力を高め、競争力をアップさせるのが狙いだ。まさに第3次ビール戦争の2000年代は、M&A戦略を中心としたグローバル競争の時代と云えよう。

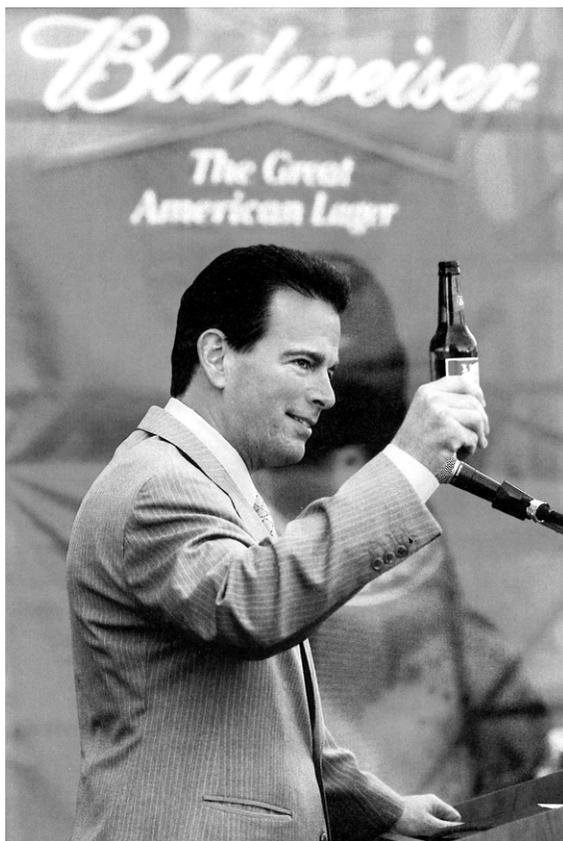
こうした時期のアンハイザー・ブッシュ社において、1975年の重役会議室での政変で父オーガスト・ガッシー・ブッシュ Jr. をトップの座から追い出した後、30年近くにわたって同社を指導してきたオーガスト・ブッシュが、2002年に隠退することとなった。ブッシュはビール事業について豊富な知識を持っていたにもかかわらず、父ほどヒーロー的な人望を集めることはできなかった。父と同様に野球ファンでなかったブッシュは、1996年にカーディナルスとブッシュ・スタジアムを売却し、会社の事業をほぼビールに専門化することによって業界におけるマーケット・シェアを50%以上とした。事実ブッシュは、2005年までにそれを60%まで引き上げることを目標としていた。

次期経営者に予定されていたのは、ブッシュの長男オーガスト・A・ブッシュ（August A. Busch IV. 写真4）であった。1964年に誕生したブッシュは、1987年1月に地元の大学 St. Louis University で財務を専門とする経営学学士号 (bachelor of science degree in business and administration with a major in finance) を得ていた。しかし彼は、かなり優秀な成績を収めていたこの大学時代に、2度の交通事故を起こしていた。1度目は彼が19歳の1983年12月、アリゾナ州 Tucson の郊外を黒い Corvette で運転中、曲がり角で横転して同乗者 Michele C. Frederick (22歳) を死亡させるという大事故になった。2度目は彼が21歳の1985年、Central West End を銀のベンツで運転中、飲酒運転とスピード違反で検挙された。彼の母 Susan Busch は、ブッシュをかばって次のようにコメントしていた。「彼には、誰も知らない良い点がたくさんある。私の息子はすばらしい男だが、彼は自分の名前で多くの悩みを抱えていた。"I know my son to be a wonderful person, but because of his name, he has suffered a lot."」

大学卒業後のブッシュは、ビール工場で醸造実習生および現場の職長として17年間、さまざまな仕事を体験することになる。その後間もなく、彼は醸造担当副社長の経営執行補佐 (executive assistant) に任命され、次い

アンハイザー・ブッシュ社の経営史（1934 - 2005 年）

写真4 6代 August A. Busch IV（1964年）



（出所） Bob Rose & Jean Buchanan, edit., *op. cit.*, p. 45.

で2006年にアンハイザー・ブッシュ社の社長兼 CEO に就任した。父が引退してからの4年間は、ブッシュ がまだ修行中で最高経営責任者としては準備不足と取締役会が判断し、専門経営者の Patrick Stokes が社長、ブッシュ が取締役会長の体制で乗り切った。

ブッシュ は2008年1月31日に、経営トップとしては2度目となるアンハイザー・ブッシュ社の2007年度 *Annual Report* の“Letter to Our

Shareholders”の中で、当該年度の会社業績について株主に対し次のように報告していた。

「世界的ビール業界は 2007 年も進展し続けていた。そして、ビール会社、卸売業者、輸入業者、消費者の間に見られた変化が、新しいエキサイティングな時代の到来を告げている。わが社が引き続き強力な財務的成果を達成できたのは、われわれがこれらの挑戦に成功したことの証である。純売上高は、2006 年の 157 億 1,700 万ドルの 6.2% 増で 166 億 8,500 万ドル、純利益は前年 19 億 6,500 万ドルの 7.6% 増で 21 億 1,500 万ドルであった。……中略

かつて消費者は、お気に入りの酒場で 2、3 のビールを選択するに留まっていた。しかし今や彼らは、国内ビール、地方の craft beer、そして世界中の輸入ビールの数十のブランドの中から、自由に選択できるようになった。この選択の幅の拡大は、我々のビジネスにドラマチックな変化をもたらし、わが社にとっても新しい成長機会を生み出した。……中略

われわれは世界の重要な市場で成功裏にビジネスを展開しつつあり、わが社の international subsidiary は収益の拡大に貢献している。メキシコ・ビール市場の 56% を占める同国 No. 1 のビール会社 Grupo Modelo 社への株式投資は、わが社の海外収益の大半を占めている。同社はメキシコにおける「バドワイザー」と「バド・ライト」の独占的輸入会社であり、特に「バド・ライト」はメキシコにおける輸入ブランドの No. 1 となった。中国では、雪津ビールや Budweiser and Harbin 社の完全所有のほか、中国最古で最大手の青島ビール会社株の 27% を所有している。これらの活動によって、「バドワイザー」は中国における super-premium の No. 1 ブランドとなった。急成長のインド・ビール市場には、Crown Beers International, Ltd. との合併会社で参入している。……中略」

図表 34 は、アンハイザー・ブッシュ社の 2000 - 2006 年における財務情

アンハイザー・ブッシュ社の経営史(1934 - 2005年)

図表 34 アンハイザー・ブッシュ社の財務情報と世界市場シェア(2000 - 2006年)

| US\$ million                              | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Net sales                                 | 12,499 | 12,912 | 13,566 | 14,147 | 14,934 | 15,036 | 15,717 |
| Gross profit                              | 4,670  | 4,961  | 5,435  | 5,698  | 5,952  | 5,456  | 5,552  |
| Operating profit                          | 2,495  | 2,723  | 2,980  | 3,199  | 3,361  | 2,621  | 2,521  |
| Net profit                                | 1,552  | 1,705  | 1,934  | 2,076  | 2,240  | 1,839  | 1,965  |
| Capital expenditure                       | 1,075  | 1,022  | 835    | 993    | 1,090  | 1,137  | 813    |
| Total assets                              | 13,073 | 13,862 | 14,120 | 14,690 | 16,173 | 16,555 | 16,377 |
| Long-term debt (Debt)                     | 4,881  | 5,375  | 6,603  | 7,285  | 8,279  | 7,972  | 7,972  |
| Shareholders' equity                      | 4,129  | 4,062  | 3,052  | 2,712  | 2,978  | 3,680  | 3,939  |
| <b>Geographic breakdown of net sales</b>  |        |        |        |        |        |        |        |
| Beer- USA                                 | 9,560  | 10,004 | 10,574 | 10,984 | 11,351 | 11,080 | 11,388 |
| Beer- International                       | 544    | 539    | 582    | 637    | 810    | 933    | 998    |
| Other                                     | 2,396  | 2,368  | 2,410  | 2,526  | 2,773  | 3,023  | 3,331  |
| <b>Breakdown of net sales by category</b> |        |        |        |        |        |        |        |
| Beer- USA                                 |        |        |        | 11,000 | 11,365 | 11,080 | 11,388 |
| Beer- Intl                                |        |        |        | 637    | 810    | 933    | 998    |
| Packaging                                 |        |        |        | 1,224  | 1,397  | 1,513  | 1,666  |
| Entertainment                             |        |        |        | 924    | 989    | 1,085  | 1,085  |
| Corporate & Eliminations                  |        |        |        | 362    | 373    | 426    | 486    |
| <b>Beer (% volume)</b>                    |        |        |        |        |        |        |        |
| World                                     | 8.87   | 8.86   | 8.81   | 8.67   | 9.32   | 8.99   | 8.78   |
| Western Europe                            | 0.98   | 1.02   | 1.03   | 1.03   | 1.05   | 1.05   | 1.05   |
| North America                             | 45.02  | 46.12  | 46.67  | 46.82  | 46.77  | 46.48  | 46.40  |
| Latin America                             | 0.23   | 0.22   | 0.24   | 0.30   | 0.37   | 0.41   | 0.44   |
| Asia Pacific                              | 0.54   | 0.66   | 0.71   | 0.71   | 3.66   | 3.61   | 3.79   |

(出所) Anheuser-Busch, Inc., *Company Factfile*, 2007, p. 5.

報と世界市場におけるシェアの推移を示したものである。これによって、上記 *Annual Report* で海外での活躍を強調していたにもかかわらず、ブッシュの時代も父ブッシュと同様に、アンハイザー・ブッシュ社の事業の中核は依然として北アメリカ中心の国内ビール事業にあったことが明らかである。醸造現場で長い経験を持つブッシュは、社内では「醸造技術の革新者 (“The Innovator in Brewing Technology”）」と称されて、国内での激しい新製品開発競争での手腕が期待されていた。しかし、この 2007 年度 *Annual Report* の発表から僅か 6 ヶ月後の 2008 年 7 月 14 日、世界のビール業界を震撼させた事態が発生することになる。

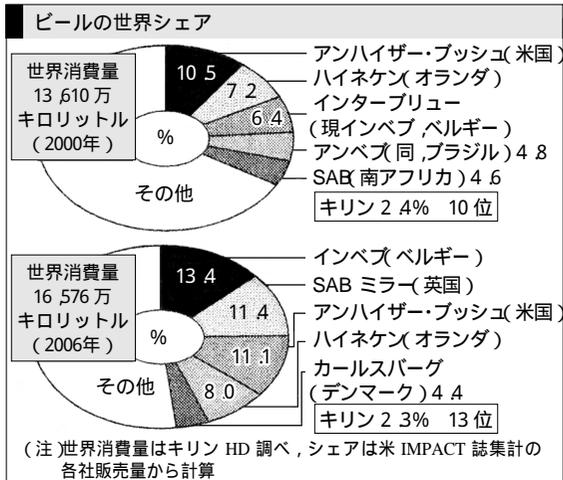
(b) インベブ社とアンハイザー・ブッシュ社の経営統合

ビール世界最大で「ステラ・アラトワ」ブランドを持つベルギーのインベブ社が 2008 年 6 月 11 日、「バドワイザー」で有名な世界第 3 位のアンハイザー・ブッシュ社に総額約 460 億ドル (約 4 兆 9,100 億円) で買収を提案した。インベブ社はアンハイザーの全株を 1 株 65 ドルで取得すると提案し、これは当時の平均株価に 35% を上乗せした金額に相当する。同業界で過去最大の買収が実現すれば、インベブ社は約 25% の世界シェアを持つ「巨人」に躍進する。最近の原料高に促される形で大手同士の巨大再編が本格化すれば、世界ビール市場の寡占化が急速に進む可能性もある。インベブ社の CEO カルロス・ブリト (Carlos Brito) は、「両社にとって自然なステップ」と買収提案の声明で指摘した。両社はカナダ、韓国に続き、米国でもインベブ製品の販売ですでに提携していた関係から、欧米ではこの 2 社の合併・買収観測が何度も浮上してきた経緯がある。

今回の買収の衝撃度は、これまでのビール業界における M&A の比ではない。2 社合併のシェアは 24.5% (2006 年時点の合算) と世界市場の 1/4 に迫り、世界第 2 位の SAB ミラー社を大きく引き離す。図表 35 に見るように、2000 年時点で上位 5 社シェアが 33.5% であった世界のビール市

アンハイザー・ブッシュ社の経営史 (1934 - 2005 年)

図表 35 ビールの世界シェアと経営統合企業の概要



**インベブ社とアンハイザー・ブッシュ社の概要**

|            | インベブ  | アンハイザー・ブッシュ   |
|------------|---|---|
|            |  |  |
| 売上高(07年)   | 2兆3953億円  | 1兆7853億円  |
| 純利益(同)     | 5059億円  | 2263億円  |
| 地域別売上高(同)  | 欧州41%, 中南米41%, 北米11%, アジア7%   | ビール売上高の9割強が米国   |
| 株式時価総額(直近) | 約5.0兆円  | 約4.4兆円  |
| ブランド       | 「ベックス」「ステラ・アルトワ(写真)」「レーベンプロイ」など   | 「パドワイザー(写真)」「パドライト」「ミケロブ」など   |
| 日本での提携先    | アサヒビール  | キリンビール  |
| 概要         | 2004年に世界第3位のベルギー・インターブリューと同6位のブラジルのアンベブが合併して誕生                                    | 1852年創業した米ビール会社を1860年にエバーハルト・アンハイザー氏が買収。娘婿のアドルフ・アス・ブッシュ氏と共同で事業を広げた                |

(注) 1ドル=107円, 1ユーロ=166円で円換算  
(出所) 『日本経済新聞』2008年6月13日付。

場は、上位 3 社だけで 43.9% と半分近くを占める状態になり、寡占化が一気に進む。グローバル競争時代の到来を象徴するインベブ社は、ベルギー・インターブリューとブラジル・アンベブの統合で 2004 年に誕生し、欧州、中南米での売上が全売上高のそれぞれ 4 割を占めていた。買収されたブラジル側のアンベブ社のトップから 2005 年にインベブ社の CEO に昇格したプリトは、米スタンフォード大学で経営修士号 (MBA) を取得していた。彼は投資銀行出身者を起用して絶えず M&A を模索し、かねてからアンハイザー・ブッシュ社取得を悲願にしていたとされる。今回これに成功すれば、現在約 1 割に留まる北米での売上を一気に拡大できる。

アンハイザー側がこの提案を受け入れるか否かは、不透明であった。アンハイザー・ブッシュ社は 1980 年にニューヨーク証券取引所に上場され、このとき同社 CEO のガッシー・ブッシュは株式の 12.5% を支配していた。しかし、彼の死去（1989 年）から 9 年後に保有株式の売却が進み、創業一族は全株式の僅か 4.5% のみを所有するにとどまっていた。ブッシュ一族のうち、CEO のオーガスト・ブッシュ とその父で会長のブッシュの 2 人は、当初インベブの買収提案に反対の姿勢を示していた。だがビール売上高のほとんどを需要頭打ちの米市場に頼るアンハイザー・ブッシュ社に対し、投資家からは次の一手を求める声が高まっていた。ネブラスカ州 Omaha 出身の投機業者ウォーレン・バフェット (Warren Buffett) 率いる投資銀行パークシャー・ハザウェイ (Berkshire Hathaway Inc.) は、アンハイザー株の 5% 弱を保有しており、これら他の大株主がどう反応するかが巨大買収の成否の鍵を握っていた。

買収提案から 1 ヶ月後の 2008 年 7 月 14 日、アンハイザー・ブッシュ社はインベブが 1 株 65 ドルから 70 ドルに金額を引き上げて再提案していた買収提案を受け入れたと発表した。インベブ社は総額 520 億ドル (5 兆 5,000 億円) でアンハイザー全株を買い取り、2008 年末までに統合を完了する。これによって誕生する世界シェア約 25% を握る巨大ビール会社は、

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。新会社の名称はアンハイザー・ブッシュ・インベブ社となり、CEO にはインベブ現 CEO のカルロス・ブリトが就任する。取締役のうち 2 人はアンハイザー社側から受け入れられ、現 CEO のブッシュのほか、現職取締役または取締役経験者からもう 1 人が就任することになる。統合効果についてインベブは、「他の追随を許さないブランドの品揃えと流通網をさらに強化し、世界市場での成長が実現できる」と述べ、アンハイザーのブッシュは「長期にわたって成長性と収益性を実現できる」とコメントした。買収額のうち 450 億ドルは銀行団からの借り入れで手当てし、年間売上高は単純合計で約 360 億ドルになる。2011 年までの 3 年間で、毎年 15 億ドルのコスト削減を実現することも計画されている。

2004 年にベルギーのインターブリューとブラジルのアンベブが経営統合して生まれたインベブ社は、「ステラ・アルトワ」「ベックス」など 200 以上のブランドを持つ。欧州と中南米でそれぞれ売上高の 4 割を占めるが、一大消費国である米国では知名度がまだ低かった。また世界最大の消費量を誇り、成長性が高い中国では、有力ブランドの青島ビールにもアンハイザーが 27% 出資しており、強力な足がかりとなる。一方、アンハイザーは売上高の約 9 割を米国市場に依存し、「コロナ」で知られるグルボ・モデロ社（メキシコ）にも出資していたが、インベブとの統合が本格的なグローバル展開の第一歩となる。今回の総額 5 兆円を越える過去最大規模の買収が、世界的な業界「再々編」の号砲となるのは必至だ。北米、南米、欧州に足場を築くインベブ・アンハイザー連合に対抗するのは、これまで両社と上位 3 社を形成した英 SAB ミラー社で、モルソン・クアーズと提携して北米市場に本格参入した。世界上位 5 社のハイネケン（オランダ）とカールスバーグ（デンマーク）の出方も注目される。両社は英スコティッシュ・アンド・ニューカッスルを共同買収し、インベブに対抗して新たな合従連衡を探るとみられる。インベブは主要市場の独禁当局の審査を経

て、2008 年内にアンハイザーを統合する計画だが、欧州や北米では両社の統合でビール市場の寡占が一段と進むため、既存ブランドの一部売却といった条件が付けられる可能性もある。

最終決定に至る 2 週間前から両社のトップ交渉は続いてきたが、インベブの買収提案を受け入れた当日の朝、ブッシュ は記者団に対して次のようにコメントしていた。「新しいアンハイザー・ブッシュ・インベブ社の取締役会に参加できることを誇りに思う。インベブのプリトは、人の話を熱心に聞いてくれる人物だ。彼が大衆との関係を大切に、アンハイザー・ブッシュ社に成功をもたらした伝統を継続してくれるものと確信している。……1 株当たり 70 ドルの提案はわれわれ株主にとって適正な価格であり、それこそが、われわれは誰のために働いているかを示すものだ。」しかし、ブッシュ は新会社の取締役会には参加するものの、彼は同社で executive job (経営執行職) に就任することはない。このことは、150 年余り続いた同族支配の終焉を意味し、今後の新会社の動向が注目される。

## 5. 結語

以上、我々はこれまで、アンハイザー・ブッシュ社の 1934 - 2005 年までの約 70 年間の発展過程を、歴代経営者による時代区分に従って、アドルフ・ブッシュ の時代 (1934 - 1946 年)、オーガスト・A・ガッシー・ブッシュ Jr. の時代 (1946 - 1975 年)、オーガスト・A・ブッシュ の時代 (1975 - 2005 年) の 3 つに分けて検討してきた。図表 36 は、アンハイザー・ブッシュ社の 1955 - 2005 年におけるビール売上数値 (バレル数)、図表 37 は、それをグラフ化して示したものである。このビール売上数値の推移を考慮しつつ、各時代の特徴を要約すると、次のように整理することができる。

1852 年に、ジョージ・シュナイダーがミズーリ州セントルイスの南部に Barvarian Brewery を設立した。この会社が間もなく財務危機に陥り、

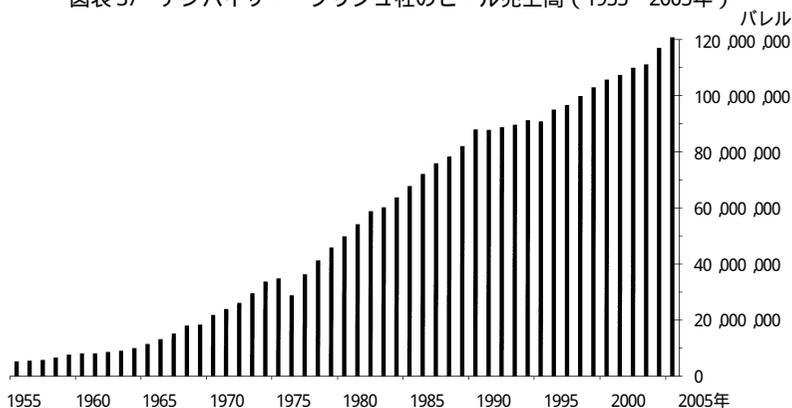
アンハイザー・ブッシュ社の経営史（1934 - 2005 年）

図表 36 アンハイザー・ブッシュ社のビール売上高（1955 - 2005年）

| 年    | バレル        | 年    | バレル        | 年    | バレル         |
|------|------------|------|------------|------|-------------|
| 1955 | 5,616,000  | 1972 | 26,522,000 | 1989 | 82,200,000  |
| 1956 | 5,864,000  | 1973 | 29,887,000 | 1990 | 88,100,000  |
| 1957 | 6,116,000  | 1974 | 34,097,000 | 1991 | 87,900,000  |
| 1958 | 6,982,000  | 1975 | 35,196,000 | 1992 | 88,900,000  |
| 1959 | 8,064,000  | 1976 | 29,100,000 | 1993 | 89,700,000  |
| 1960 | 8,477,000  | 1977 | 36,600,000 | 1994 | 91,300,000  |
| 1961 | 8,508,000  | 1978 | 41,610,000 | 1995 | 90,900,000  |
| 1962 | 9,035,000  | 1979 | 46,200,000 | 1996 | 95,100,000  |
| 1963 | 9,397,000  | 1980 | 50,200,000 | 1997 | 96,600,000  |
| 1964 | 10,370,000 | 1981 | 54,500,000 | 1998 | 99,800,000  |
| 1965 | 11,841,000 | 1982 | 59,100,000 | 1999 | 102,900,000 |
| 1966 | 13,575,000 | 1983 | 60,500,000 | 2000 | 105,600,000 |
| 1967 | 15,535,000 | 1984 | 64,000,000 | 2001 | 107,200,000 |
| 1968 | 18,393,000 | 1985 | 68,000,000 | 2002 | 109,800,000 |
| 1969 | 18,712,000 | 1986 | 72,300,000 | 2003 | 111,000,000 |
| 1970 | 22,202,000 | 1987 | 76,100,000 | 2004 | 116,800,000 |
| 1971 | 24,309,000 | 1988 | 78,500,000 | 2005 | 121,900,000 |

（出所） Anheuser-Busch, Inc., *Annual Report*, 1959, 1969, 1975, 1985, 1988, 1998, 2007 の各年度。

図表 37 アンハイザー・ブッシュ社のビール売上高（1955 - 2005年）



（出所） Anheuser-Busch, Inc., *Annual Report* の各年度。

セントルイスの石炭業者エバーハルト・アンハイザーがその再建にあたり、1859 年に社名を Schaffer, Anheuser and Company と変更した。その後 1861 年に、アドルフアス・ブッシュがアンハイザーの娘リリーと結婚し、彼は 1865 年に義父のビール会社の株主となり、1873 年にその共同経営者となった。1879 年に、社名が Anheuser-Busch Brewing Association と変更され、この会社の実質的経営権は次第にアドルフアス・ブッシュに移っていった。

同社の成功は、全国的なビール市場を確立したアドルフアス・ブッシュの革新的行動に大きく依存していた。1876 年に発売された「パドワイザー」は、厳選された原料と低温殺菌法による高品質製品であったことに加えて、王冠を使った瓶詰保存技術、冷凍貨車隊を利用した全国配送システムの整備、折りたたみナイフやコルク栓抜きサービスの提供、有名な「カスター将軍最後の戦い」のリトグラフ全国配布などにより、1901 年には販売量 100 万バレルを達成して業界売上第 1 位となった。彼が死去した 1913 年に、息子オーガスト・A・ブッシュ Sr. が後継経営者となった。

オーガスト・A・ブッシュ Sr. の時代は、第 1 次大戦、禁酒法の時代、大恐慌と外部環境の激変が連続した時期で、アンハイザー・ブッシュ社は、これにビール以外のコーン・プロダクト、パン用イースト、アイスクリーム、“Bevo” などの非アルコール飲料、商業的冷凍車やトラックなどの多角化で企業存続をはかった。禁酒法解除後、アンハイザー・ブッシュ社はビール事業に復帰するが、1934 年にオーガスト・A・ブッシュが死去したため、その後は二人の息子アドルフアス・ブッシュ とオーガスト・A・ガッシー・ブッシュ Jr. に引き継がれ、同社 150 年の歴史の後半 70 年間に開始する。

アドルフアス・ブッシュ の時代（1934 - 1946 年）は、禁酒法解除後と第 2 次大戦中の 12 年間であった。この期間のアンハイザー・ブッシュ社は、会社業績より戦時協力を優先しており、戦時国債を購入して“Miss

## アンハイザー・ブッシュ社の経営史（1934 - 2005 年）

Budweiser” や “Busch-waker” の 2 機の B-17 戦闘機の支払いに当てたり、軍事輸送に列車を解放するために西海岸市場の開拓を放棄していた。しかし、こうした愛国的キャンペーンがその後の会社発展につながり、彼の社長在任中に売上高は 110 万バレルから 300 万バレルにまで拡大し、この功績によってアドルフ・ブッシュ は「会社の再編者 (The Reorganizer)」と呼ばれて一定の評価を得ていた。

オーガスト・A・ガッシー・ブッシュ Jr. の時代（1946 - 1975 年）は、第 1 次ビール戦争 群雄割拠の時代（1950 - 1960 年代）を無事に乗り切った 29 年間であった。この期間のアンハイザー・ブッシュ社は、1953 年のニュージャージー州ニューウオーク工場建設を手始めに 8 つのビール工場を全国に分散配置し、1955 年には「ブッシュ・バーバリアン」を発売して低価格ビール市場にも参入し、さらに 1955 年の米リーグ野球球団セントルイス・カーディナルスやブッシュ・スタジアムの買収、1959 年にはフロリダ州タンパのブッシュ・ガーデンの開設によりエンターテイメント事業にも多角化した。これらの戦略により、オーガスト・A・ガッシーの社長在任中にアンハイザー・ブッシュ社の売上高は、1946 年の 300 万バレルから 1974 年にはその 10 倍以上の 3,400 万バレルへと飛躍的に拡大し、この功績によって彼は「会社の拡張者 (“The Expander”）」と呼ばれるようになった。しかし、1960 年代末からシュリッツ社との価格競争によって収益が低下しつつあった同社の取締役会では、1971 年初頭からガッシーの「たたき上げグループ」と息子ブッシュ の「MBA グループ」が経営戦略をめぐって激しく対立していた。そして遂に 1975 年、アンハイザー・ブッシュ社では初の「造反劇」により、「時代遅れのガッシー」に代わって「近代的経営者のブッシュ」が CEO に就任し、これ以後同社の本格的な発展の時代が始まることになる。

オーガスト・A・ブッシュ の時代（1975 - 2005 年）は、第 2 次ビール戦争 ミラー社の躍進とシュリッツ社・パブスト社の衰退時代（1970 -

1980 年代)と第 3 次ビール戦争 アンハイザー・ブッシュ社の一人勝ちとグローバル競争の時代(1990 - 2000 年代)に的確に対処して勝利を収めた 30 年間であった。1970 年代のアンハイザー・ブッシュ社は、ミラー社による 1973 年の「ミラー・ライト」の発売で「ライト革命」が起こったため、1977 年に「ナチュラル・ライト」、1978 年に「ミケロブ・ライト」、1979 年には低価格ビール「ブッシュ」などを次々に発売し、こうしたフルラインの「製品多様化戦略」で迅速に対応した。また、将来の成長のための多角化事業を 1978 年頃から一層進展させ、例えば、既存の製造設備と配給設備を活用できるスナック菓子の Eagle Snacks, Inc. を完全所有子会社とした。同様に垂直統合して完全所有子会社とした Metal Container Corporation や Container Recovery Corporation で缶の自製を行い、さらに St. Louis Refrigerator Car Company, Manufacturers Railway Company, その他 5 つの会社はアンハイザー・ブッシュ社の輸送子会社で、鉄道の建設、修繕、維持と検査等を行っていた。しかし、同社のビール事業部が純売上高の約 90% を占め、残り 10% のみが多角的事業によるものであった。

1980 年代のアンハイザー・ブッシュ社は、1982 年に「バド・ライト」、1984 年に低アルコールの「LA」、1988 年には「ミケロブ・ドライ」などを発売して、一層の製品多様化に努めた。このうち特に「バド・ライト」は、1987 年の“Spuds McKenzie”や 1989 年以降の“Bud Bowl”などの広告戦略により、同製品が「バドワイザー」に次ぐ全米第 2 位の人気ブランドに成長したことが注目される。また、1980 年代にビール消費が 4% も低下していたアメリカ国内以外の市場を開拓するため、1981 年に国際的ライセンス契約と海外販売子会社として Anheuser-Busch International, Inc. が設立された。それ以来、「バドワイザー」を始めとする同社製品が、カナダ、日本、イギリスなど 7 カ国でライセンス契約の下に醸造・販売され、さらに 40 カ国以上の国にアメリカから輸出されていた。この時期のアンハイザー・ブッシュ社は、海外戦略に加えて他社買収による多角化に

も積極的であった。1982年に全米第2位のパン製造会社 Campbell Taggart, Inc. を買収し、同社のパンはマクドナルドなどの外食企業、チーズ・クラッカーは食品子会社 Eagle Snacks, Inc. にも供給されていた。1989年には海洋テーマパークの Sea World を買収し、この年に同社のエンターテイメント事業による観光客数は年間500万人から2,200万人に増大した。

1990年代のアンハイザー・ブッシュ社は、アメリカ人のビールに対する味の好み洗練され、マイクロ・ブリュワリーが激しく参入してきたため、自社の製品ブランドを一層多様化することが求められた。かくして同社は、1993年までに19のブランド（うち3つは輸入ブランド）を発売しており、例えば「バドワイザー」の新バージョンとして「バド・ドライ」や「アイス・ドラフト」などを導入した。また1994年には、craft brewer の主力会社 Redhook Brewery とのパートナーシップ契約にサインして、クラフト・スペシャリティ・ビール分野の成長にも対応した。しかし、アンハイザー・ブッシュ社の中核製品が依然として「バドワイザー」と「バド・ライト」であることに変わりはなく、前者の“Talking Frogs”（1995年）や後者の“I love you, man.”（1995年）などのキャッチコピーが受けて、同社の1997年売上高は初めて1億ドルを突破し、国内シェアは第2位会社の2倍となる45.5%を占めて一人勝ちとなった。さらに、1993年には「コロナ」ブランドで著名なメキシコの Grupo Medelo 社、1995年には世界最大のビール市場である中国の Budweiser Wuhan International Brewing 社の株式を過半数所有し、また1996年には合弁会社 Kirin Brewery of America 社を設立して、アンハイザー・ブッシュ社の特約店網を通じてキリン製品を米国内で製造・販売することになった。その一方で、それまで17年間の赤字経営であった Eagle Snacks, Inc. や Campbell Taggart, Inc. を1995年に売却し、翌1996年にセントルイス・カーディナルスやブッシュ・スタジアムも処分して、同社の中核事業をビールとテーマパークとした。

こうして、1975年の重役会議室での政変で父ガッシー・ブッシュをトップの座から追い出した後、2005年までの30年にわたって同社を指導してきたオーガスト・ブッシュの時代に、アンハイザー・ブッシュ社の売上高は3,500万バレルから1億2,190万バレルと3倍以上に増大し、このため彼は「会社の近代化を達成した人物（“The Modernizer”）」として高く評価されていた。しかし、彼の事業の中心はあくまで国内のビール事業にあり、事実ブッシュは、2005年までにそれを60%にまで引き上げることを目標としていた。ブッシュは2002年に隠退を表明し、その後4年間の準備期間を経て息子オーガスト・A・ブッシュが2006年から同社のCEOに就任したが、40歳代の若い新経営者は醸造現場で長い経験を持ち、彼は「醸造技術の革新者（“The Innovator in Brewing Technology”）」と称されてその活躍が大いに期待されていた。しかし、ブッシュのCEO就任から僅か2年後の2008年7月14日、世界のビール業界を震撼させた事態が発生する。アンハイザー・ブッシュ社がベルギーのインベブ社からの買収提案を受け入れ、世界ビール市場の25%を占める世界最大のビール会社アンハイザー・ブッシュ・インベブ社が誕生することになったのである。ブッシュは、新会社の取締役会には参加するが経営権は持たず、このことは150年余り続いた同族支配の終焉を意味し、今後の新会社の動向が注目される。

#### 参 考 文 献

- Bob Rose & Jean Buchanan, edit., *Anheuser-Busch—The King’s Reign, The History of the Brewery in St. Louis*, St. Louis Post-Dispatch Books, 2008.
- Peter Hemon & Terry Ganey, *Under the Influence: The Unauthorized Story of the Anheuser-Busch Dynasty*, Simon & Schuster, 1991.
- Roland Krebs, with Percy J. Orthwein, *Making Friends Is Our Business: 100 Years of Anheuser-Busch*, Anheuser Busch Brewing Company, 1953.
- Samuel Certo & J. Paul Peter, *Selected Cases in Strategic Management*, McGraw-Hill Publishing Company, 1990. (Case 14: Anheuser-Busch Companies, Inc.)

アンハイザー・ブッシュ社の経営史（1934 - 2005 年）

- Fernando de Lara Baluyut, "Anheuser-Busch: A Study in Firm Growth." Master's thesis, St. Louis University, 1961.
- Maxine Sylvia Sandberg, "The Life and Career of Adolphus Busch." Master's thesis, University of Texas, 1951.
- Ronald Jan Plavchan, "A History of Anheuser-Busch, 1852-1933. Ph. D. dissertation, St. Louis University, 1969.
- Anheuser-Busch, Inc., *Annual Report*, 1949, 1959, 1969, 1970, 1975, 1985, 1988, 1997, 1998, 2007.
- Anheuser-Busch, Inc., *Fact Book*, 1988-89.
- Anheuser-Busch, Inc., *Company Factfile*, 2007.
- 『日本経済新聞』 2008 年 6 月 13 日付。
- Victor J. Tremblay & Carol Horton Tremblay, *The U. S. Brewing Industry, Data and Economic Analysis*, The MIT Press, 2005.
- Thomas C. Cochran, *The Pabst Brewing Company, The History of an American Business*, New York University Press, 1948.
- Jerry Apps, *Breweries of Wisconsin*, The University of Wisconsin Press, 1992.
- Maureen Ogle, *Ambitious Brew: The Story of American Beer*, Harcourt Press, 1992.
- 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。
- 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。
- 山口一臣稿「米国ビール産業の概観（1950 - 2002 年）」成城大学『経済研究』第 177 号，2007 年。
- 山口一臣稿「アンハイザー・ブッシュ社の経営史（創業 1930 年代）」成城大学『経済研究』第 179 号，2008 年。
- 山口一臣稿「会社破綻の分析と教訓：シュリッツ社とパブスト社の事例」成城大学『経済研究』第 183・184 合併号，2009 年。