

生き延びた地域ビール会社

アドルフ・クアーズ社の事例

山口 一 臣

はじめに

1. アドルフ・クアーズ社の設立：初代アドルフ・クアーズの時代
(1870 - 1920 年代)

初代アドルフ・クアーズの経歴と会社設立

アドルフ・クアーズ社の初期の発展

2. 禁酒法解除後の急成長：後継経営者アドルフ・クアーズ Jr. の時代
(1930 - 1960 年代)

アドルフ・クアーズ Jr. の経歴と禁酒法解除後の発展

3. 地域ビール会社の確立期：第3世代ビル&ジョエの時代
(1970 - 1980 年代)

ビル・クアーズとジョエ・クアーズの経歴と同族支配体制の強化

アドルフ・クアーズ社による地域ビール会社としての成長戦略

製品の均一性と品質を重視した生産戦略

消極的なマーケティング戦略からの離脱

保守的な財務戦略

垂直統合と多角化戦略

人的資源戦略の改革

4. 全国的ビール会社に対する挑戦：第4世代ピーター・クアーズによる変革の時代 (1980 年代後半 1990 年代)

アドルフ・クアーズ社の革新的戦略

5. 地域ビール会社の生き残り戦略

アドルフ・クアーズ社の「生産指向型企業」から「マーケティング指向型企業」への変身

「伝統的な生き残り戦略」の転換（ビル&ジョエの時代）

アドルフ・クアーズ社の「地域ビール会社」から「全国的ビール会社」への転身

はじめに

モルソン・クアーズ・ブリューイング社 (Molson Coors Brewing Co.) は2005年2月、アドルフ・クアーズ社 (Adolph Coors Co.) とカナダのモルソン社 (Molson Inc.) との合併により誕生した世界第5位のビール醸造会社である。モルソン社は高級ビールの醸造では世界最大手の1つで北米最古のビール・ブランドであり、カナダ、ブラジル、米国で操業している。一方アドルフ・クアーズ社は米国第3位のビール醸造会社で、米国ビール市場の11%のシェアを持っている。

アドルフ・クアーズ社は1873年の設立以来、今日まで130年以上の歴史を持つ。ミシシッピ川以西の地域を主な市場として発展してきたが、その後南東部や中西部など米国全土にも進出した。主要ブランドは「クアーズ・プレミアム」や「クアーズ・ライト」のほか、「ジーマ」などモルト飲料、「アイリッシュ・レッド」など高級ブランド、「キーストン」や「エクストラ・ゴールド」など低価格品なども販売し、コロラド州ゴールデン、テネシー州メンフィス、バージニア州エルクトンに3つの国内ビール工場を持つ。ビールの特徴は、他社と違って自然発酵法を用いていることで、製造に60日以上かかり、醸造も無菌濾過により熱処理による殺菌を回避している。垂直一貫経営で、まず種大麦を下請栽培業者に支給し、モルトはほぼ全量を自社製造し、水は自社所有地からの湧き水を利用、ア

生き延びた地域ビール会社

ルミ缶工場を有し、ビンもほぼ必要量を自給、さらに石炭と天然ガスに投資し、必要エネルギーの一部を賄っている。ビールのほか、工業用セラミックやホーロー製品を製造し、精米工場などにも多角経営している。

アドルフ・クアーズ社は創業以来今日まで、同族所有の閉鎖的に運営された会社である。同族経営は、過度に保守的（無借金経営は同社の基本原理の1つ）、非弾力的（1978年まで同社は単一ブランドであったし、販売部門もなかった）、創造力の欠如（市場指向より製品指向、つまり自社製品の品質が広告を不必要とするとの信念）であると批判されてきた。

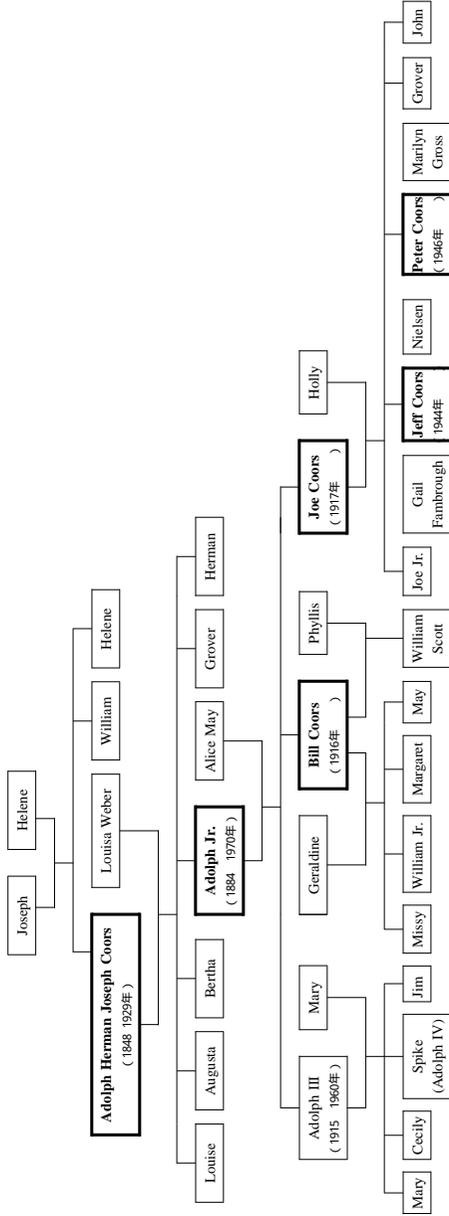
しかしながら、経営者が新しい世代に移行するにつれてアドルフ・クアーズ社は拡張に関心を持ち、競争激化の1980年代に多くの地域ビール会社が消滅していった時代を無事に生き延び、長期的な企業存続を達成できた。図表1は、クアーズ家の家系図を示したものであるが、アドルフ・クアーズ社130年の歴史を、初代アドルフ・クアーズの時代（1873 - 1929年）、アドルフ・クアーズ Jr. の時代（1929 - 1970年）、第3世代ビル&ジョエの時代（1970 - 1987年）、第4世代ピーター・クアーズの時代（1987年 現在）の以上4つに時期区分して分析し、地域ビール会社としての同社の「生き残り戦略」を解明すること、それが本稿の課題となる。

1. アドルフ・クアーズ社の設立：初代アドルフ・クアーズの時代（1870 - 1920年代）

初代アドルフ・クアーズの経歴と会社設立

アドルフ・ハーマン・ジョセフ・クアーズ（Adolph Herman Joseph Coors. 写真1）は、1847年にドイツで父ジョセフ（Joseph）、母ヘレン（Helene）の長男として誕生した。この夫妻には、他にウィリアム（William）とヘレン（Helene）の2人の子供があった。しかし、母が1862年4月に結核で死去し、父もその8ヵ月後に死去したため、3人の兄弟は教会の孤児院に預けられた。アドルフ・クアーズは、15歳のときから1週間のうち6日、ピ

図表1 クアーズ家の家系図



(出所) Dan Baum, *Citizen Coors, A Grand Family Saga of Business, Politics, and Beer*, HarperCollins, 2001 の人名索引より作成。
 図表中の数字は、アドルフ・クアーズ社の社長歴代を示す。

生き延びた地域ビール会社

ール工場で雑用係として働いていた。その後、アドルフは21歳となった1868年に、ボルティモア行きに乗って新天地アメリカに移民した。彼は最初シカゴに行き、そこでイリノイ・ミシガン運河会社 (Illinois-Michigan Canal)、次いでナパヴィル・ビール会社 (Naperville Brewery) で働いた。そして1872年、24歳となったアドルフは彼の事業の本拠地となるコロラド州デンバーに移動することになる。

アドルフは、先ずデンバー・ボトリング社 (Denver Bottling Company) を買収した後、翌1873年にジェイコブ・シュエラー (Jacob Schueler) とパートナーシップを組んだ。シュエラーは、近隣のゴールドデンにあった古いなめし皮工場をビール会社に変更するために18,000ドルを投資し、アドルフも2,000ドルを投資して、この会社をシュエラー&クアーズ社と命名した。しかし1880年、アドルフはシュエラーから彼の株式の全てを買い取り、社名をアドルフ・クアーズ社 (Adolph Coors Company) と変更したが、これは、それ以後100年以上におよぶクアーズ家支配の始まりとなった。その前年の1879年、アドルフはドイツ移民のルイサ・ウェーバー (Louisa Weber) と結婚し、ルイス (Louise)、オーグスタ (Augusta)、ベルサ (Bertha) の女3人、さらにアドルフ Jr. (Adolph Jr.)、グローバー (Grover)、ハーマン (Herman) の男3人、合計6人の子供を得ていた (写真2)。

写真1 初代アドルフ・クアーズ



(出所) Dan Baum, *Citizen Coors*, 2001.

写真2 初代アドルフ・クアーズ一家(1893年)



(出所) Dan Baum, *Citizen Coors*, 2001.
アドルフ・クアーズ Jr. は、写真右から2番目。

アドルフ・クアーズ社の初期の発展

アドルフ・クアーズ社の売上はその後 1880 年代に着実に増加し、1887 年には 7,049 バレルのビールを販売し、3 年後の 1890 年に、その売上は 2 倍の 17,600 バレルとなった。アドルフ・クアーズは 1889 年にアメリカの市民権を取得し、彼の 3 人の息子たちもビール事業に参加していた。彼のビールは 1893 年のシカゴ万博でパブスト・ビールとともに受賞し、ミズーリ州以西の唯一のビール会社としての地位を築きつつあった。そして 1913 年、会社は株式会社化されて社名がアドルフ・クアーズ・ビール製造会社 (Adolph Coors Brewing and Manufacturing Company) となり、社長はアドルフ・クアーズ、副社長兼財務部長には長男のアドルフ Jr.、工場の全般管理者には次男のグローバー・クアーズが就任した。しかし、1916 年にコロラド州が他州に先駆けて禁酒法を批准・認可したため、ビールの製造

生き延びた地域ビール会社

・販売・輸送が禁止されて同社の売上は急激に落ち込むことになるが、このとき既に70歳であったアドルフ・クアーズは200万ドルの資産を持ち、ミリオネアとなっていた。

クアーズ社の独特な3つの経営理念は、会社の歴史の初期時代に現れ、それらの基本理念はその後4世代にわたって信奉され、各世代が先代から引き継いだものを更に洗練させていった。その第1は、アドルフ・クアーズが最高のビールを製造することに努力や犠牲を惜しまなかったことである。彼は「ロッキー山脈の水」がビールにとって最善のものであると信じ、また醸造工程に必要な大麦やホップの調達に大金を投じた。第2は、彼の家族が常に第1義であり、クアーズ家のビール事業は保守的で、かつ秘密主義の同族経営で運営されていた。第3は、「旨いビールは必ず売れる」という信念の下に、クアーズ社は長年わたり他のビール会社より広告費が大幅に少なかった。

禁酒法時代の1923年、アドルフ・クアーズは会社の日常業務の全てを息子のアドルフ Jr. に譲渡した。クアーズ社は1920年に再び社名をアドルフ・クアーズ社 (Adolph Coors Company) と変更し、ビール以外の事業に多角化する方針を既に打ち出していたが、アドルフ Jr. はそれを更に強化した。具体的には、この期間にマナフ (Mannah) と呼ばれるニアビールやモルツ・ミルクを製造し、ビール工場の運転

写真3 初代アドルフ・クアーズ夫妻の晩年(1929年)



(出所) Dan Baum, *Citizen Coors*, 2001.

燃料のための油田，農作物栽培の農場，容器製造のボトリング会社，配給用のトラック会社などを次々に垂直統合し，それらの拡張資金も全て家族から調達した。この禁酒法時代の1929年6月，アドルフ・クアーズが83歳で死去し，こうして会社設立から50年以上に及んだ初代の統治時代は終了した（写真3）。

2. 禁酒法解除後の急成長：後継経営者アドルフ・クアーズ Jr. の時代（1930 1960年代）

アドルフ・クアーズ Jr. の経歴と禁酒法解除後の発展

アドルフ・クアーズ Jr.（アドルフ 世，または Mr. クアーズとも呼ばれていた。写真4）は，1884年にアドルフ・クアーズの長男として誕生した。彼

写真4 2代アドルフ・クアーズ Jr.



（出所） Dan Baum, *Citizen Coors*, 2001.

は父親の頑固さと無口で仕事への献身的な情熱を受け継ぎ，さらにコーネル大学で化学技術の教育も受けていた。したがってアドルフ Jr. は，初代の父と同様にビール事業以外にほとんど関心がなく，妻のアリス・メイ (Alice May) と結婚したのも30歳になってからであった。結婚10年後の1923年，既に39歳となっていたアドルフ Jr. は父親から実質的な経営権を引き継いだ，当時の多くのビール業者が原料に安価な製粉乾燥したトウモロコシを使用していることに不満を持っていた。凝り性で完璧主義者のアドルフ Jr. は，乾燥コーンに混入さ

生き延びた地域ビール会社

れたオイルや細菌がビールの味や香りを損なうと考え、彼はそれに代えて高価な天然ライスを使用した。

1933年の禁酒法解除後におけるクアーズ社の売上が、アンハイザー・ブッシュ社やミラー社のような他の全国的ビール会社ほど劇的に増加しなかったことが特に注目される。これは、同社設立の基本理念に適合する天然原料の全面的な使用と、防腐剤を使わないことがビールの広範な配給を困難なものとし、さらに小売棚での製品寿命を厳しく2ヵ月に限定させたことによる。しかし、多くの地域ビール会社が1947年の450社から1967年の120社へと大幅に減少していった中で、クアーズ社の生産高は、1930年の123,000バレルから1960年の350万バレルへと20倍に増えた。また同社の販売領域も、1933年のアリゾナ州を手始めに、1937年のカリフォルニア、翌1938年にネヴァダ、ワイオミング、ニューメキシコ、カンザス、オクラホマ、1939年にはアイダホとユタの各州、地元のコロラド州を加えると西部を中心に10州に及んでいた。

クアーズ社は1947 - 1967年の20年の間に、単一の製品、単一のビール工場、そして10州のみに販売を限定して、いかにして売上を15倍以上に増大できたのか。良質の製品が、クアーズ社成功の第1の要因である。第2は会社の技術革新、すなわちビールの味が低下する「加熱殺菌」(pasteurization)に代えて「冷却濾過」(cold-filtered)による製法をいち早く取り入れたことと、1959年1月早々に軽量で破損の少ないアルミニウム缶を他社に先駆けて導入したことによる。これによってクアーズ社は1959年末までに、缶やビンで熱処理されないビールを冷凍配給するアメリカで最初の主要なビール会社となった。第3の要因は、クアーズ社が1960年代までに完成したユニークなマーケティング戦略による。それはまず、クアーズ社が新市場を開拓するときは生ビールのみで参入する。すなわち会社は、どのライバル会社よりも低い価格でその地区のバーや酒場に生ビールを樽で提供した。次いでクアーズ社は一転して、プレミアム価格で自社ビール

を販売するようにバーの店主に働きかける。クアーズ・ビールのプレミアム・イメージが確立した時点で、会社は卸売り業者を通じて小売店に大量供給する。以上の過程を経て、クアーズ社は広告費を余り使わず、卸売業者と小売業者に高額の利益マージンを保障し、両者の利益インセンティブをうまく刺激することによって売上を伸ばしていった。

他社のビールのアルコール度は4.5%であったのに対し、クアーズ・ビールは3.6%でライトなビールであった。しかしアドルフ Jr. は、自社の製品を「クアーズ・ライト・ビール」と呼ぶことは敢えてせず、「ロッキー山脈の湧き水によるビール」(“Brewed with Rocky Mountain Spring Water”)や、ラベルに付いた「アメリカの美味しいライト・ビール」(“American’s Fine Light Beer”)というスローガンを好んで使った。アドルフ Jr. は1970年5月26日、セント・ジョセフ病院において86歳で死去し、妻のアリスもその6カ月後に死去したが、彼は、父親の弱小で禁酒法時代に苦境にあったビール会社を、革新的な地域ビール会社として存続させることに大きく貢献したと云えよう。

3. 地域ビール会社の確立期：第3世代ビル&ジョエの時代 (1970 - 1980年代)

ビル・クアーズとジョエ・クアーズの経歴と同族支配体制の強化

アドルフ・クアーズ Jr. とアリス夫妻には、アドルフ・クアーズ 世 (Adolph Coors, III. 1915 - 1960年)、ウィリアム・K・クアーズ (William K. Coors. 通称、ビル・クアーズ (Bill Coors) と呼ばれ、1916年に誕生)、ジョセフ・クアーズ Sr. (Joseph Coors, Sr. 通称、ジョエ・クアーズ (Joe Coors) と呼ばれ、1917年に誕生)の3人の息子があつた(写真5)。しかし、長男のアドルフ 世が、1960年に身代金目当ての誘拐犯ジョセフ・コルバート (Joseph Corbert) によって45歳のときに殺害され、彼には妻メアリー (Mary) との間に、メアリー・ブルーク (Mary Brooke. 18歳)、セシリ (Cecily. 16歳)、

スパイク (Spike. Adolph IV. 14歳), ジム (Jim. 10歳) の4人の子供があった(図表1の家系図を参照)。この事件を契機に、妻であり母親のメアリーは酒びたりとなり、そして何よりも、クアーズ社における同族経営の秘密主義が更に強化されていった。

1916年の禁酒法が制定された年に生まれたアドルフ Jr. の次男ビル・クアーズは、1934年に高校を卒業する頃、外科医かピアニストになることを夢見ていた。しかし、父親

のアドルフ Jr. から、「クアーズ家の男はアドルフ・クアーズ社が人生のすべてである」との説得を受け、その5年後の1939年6月、彼はプリンストン大学で化学技術の修士号を取得した。特に1960年の兄アドルフ世の殺害後、44歳となっていたビル・クアーズは家業であったビール事業の経営全般の習得を本格的に開始し、彼は後に、全米を代表する醸造業者、醸造技術者、醸造経営者としての地位を確立することになる。ビル・クアーズは妻ジェラルダイン (Geraldine) との間に、ミッシー (Missy), ウィリアム Jr. (William Kistler Coors, Jr.), マーガレット (Margaret), メイ (May) の4人の子供があった。しかし、唯一の跡取り息子であったウィリアム Jr. が、1946年に自宅のダイニング・ルームで幼くして死去して以来、妻

写真5 クアーズ家の第2世代と第3世代



(出所) Dan Baum, *Citizen Coors*, 2001.

写真前列の右から、アドルフ Jr., グローバー, ハーマンの第2世代。

後列右からアドルフ 世, ビル・クアーズ, ジョエ・クアーズの第3世代。

ジェラルダインが酒におぼれるようになったため、彼女とは1962年9月に離婚した。そして同年11月にフィリス・マハフェイ (Phyllis Mahaffey) と再婚し、1967年3月にはウィリアム・スコット・クアーズ (William Scott Coors) が誕生するが、ビル・クアーズは51歳にして初めて自分の息子を得ることができたのである。

アドルフ Jr. の3男で1917年に誕生したジョエ・クアーズは、コーネル大学で化学技術の学士号を取得し、妻ホーリー (Holly) との間に全て男の5人の子供があった。すなわち、ジョセフ・クアーズ Jr. (Joseph Coors, Jr.)、ジェフ・クアーズ (Jeff Coors)、ピーター・クアーズ (Peter Coors)、グロバー (Grover)、そしてジョン (John) である。長男のジョセフ・クアーズ Jr. (ジョエ Jr.) は、ノースカロライナ大学に進学し、1962年2月に同大学のゲイル・ファムブロー (Gail Fambrough) と結婚したが、反抗的な性格ゆえに家業を引き継がず、後にセラミックス子会社 (Ceramics subsidiary) の社長となった。次男のジェフ・クアーズは、コーネル大学で化学技術の学士号を取得した後、アルフレッド・ジョーゼンセン研究所 (Alfred Jorgensen Laboratories) で化学技術研究のためにデンマークに留学し、同地でリス・ニールセン (Lis Nielsen) と結婚した。彼は蒸留器や実験用ビーカーとともに研究所に一人にいるときに最も幸せな学究タイプで、シャイな物静かな男であった。3男で1946年9月に誕生したピーター・クアーズは、コーネル大学で工業技術を学んだ後、マリリン・グロス (Marilyn Gross) と結婚した。能弁で進取の気性に富んだピーターは、妻マリリンと共にデンバー大学の大学院に進学し、ピーターはクアーズ家で最初の MBA (経営修士号) 取得者となった。

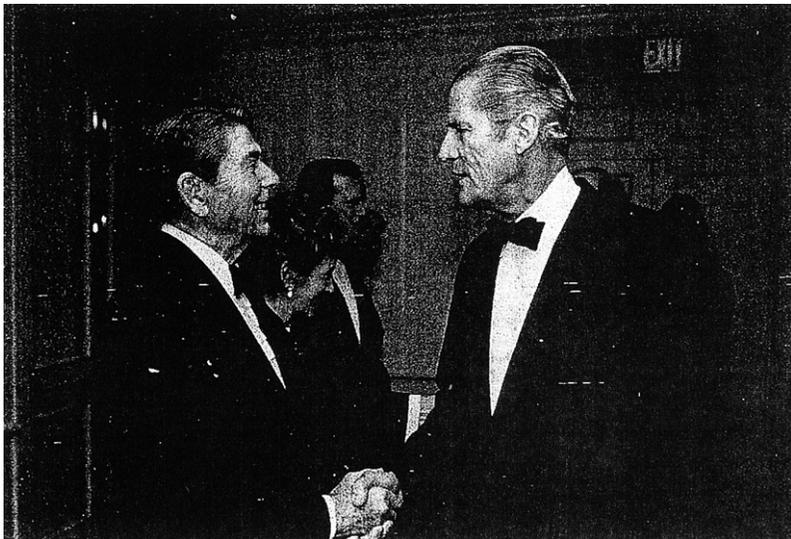
2代目経営者のアドルフ・クアーズ Jr. が1970年に死去した後、アドルフ・クアーズ社の経営は第3世代のビルとジョエ兄弟の手中に移っていた。二人は共に、痩せて背が高く、開放的な性格で無骨な西部人気質を持ち、全従業員からもビルやジョエの愛称で呼ばれていた。ビルは、彼の技術的

生き延びた地域ビール会社

才能が高く評価されて、後に全米ビール協会 (United States Brewers Association) の会長に選出された。一方、保守主義者として知られていたジョエは、同じく保守の理念をかかげて白人中間層の支持を基盤に頭角をあらわし、1967 - 76年にカリフォルニア州知事として手腕を振るったロナルド・レーガンと長年の親交があり、その後1980年、アメリカの活性化と積極外交による「強いアメリカ」の再現を標榜してレーガンが大統領戦に勝利したキャンペーンを熱心に支持した(写真6)。

ビルとジョエは、ジョエの3男ピーター・クアーズの経営能力を高く評価していたため、すでに1971年、まだ25歳であったピーターを同社の財務計画担当取締役 (director of financial planning) に抜擢し、次いで1973年には、27歳の彼を取締役会メンバーに任命すると共に市場調査担当取締役 (director of market reseach) の任務も追加した。そして遂に1978年、同社の役員構成が、会長ウィリアム・K・クアーズ(ビル・クアーズ)、社長ジ

写真6 第40代大統領ロナルド・レーガンと握手するジョエ・クアーズ(写真右)



(出所) Dan Baum, *Citizen Coors*, 2001.

ヨセフ・クアーズ（ジョエ・クアーズ）、販売担当副社長ピーター・クアーズ、技術担当副社長ジェフ・クアーズと決定され、ここに同族による支配体制が確立した。62歳のビル・クアーズは、公式の地位は会長兼CEOであったが事業の技術面を担当し、ビール業界では天才との評判を得ていた。61歳のジョエ・クアーズは社長兼経営執行役員で財務と管理部門を担当したが、実際には、各兄弟は自分が有する才能で行動して権限に公式の区分はなかった。一方、32歳のピーター・クアーズと34歳のジェフ・クアーズの若い兄弟は、ビルとジョエと同様にしばしば意見が対立することもあったが、しかし不一致が創造的となる傾向があり、彼らは広告、価格競争、新製品の導入を積極的に強調して、地域ビール会社としてのアドルフ・クアーズ社のその後の企業存続に大きく貢献することになった。

アドルフ・クアーズ社による地域ビール会社としての成長戦略

アドルフ・クアーズ社は、単一のプレミアム・ビールに重点をおいて、非常に利益を挙げて成長を遂げた企業である。同社は、コロラド州ゴールデンに単一の大規模な生産工場を持ち、ロッキー山脈の近隣に位置する西部で唯一の巨大なビール会社であった。同社は他州にも市場を拡大し、1982年時点で全米第6位の会社であるが、依然として地域ビール会社に留まっていた。しかしクアーズ社は、1980年代の進展とともに、アンハイザー・ブッシュ社やミラー社の2大全国的ビール会社からの激しい競争に直面していた。1980年代当時のビール売上の低下とともに、地域ビール会社は倒産するか、企業統合の嵐の中で他社に買収され消滅していく可能性が高かった。クアーズ社は1970年代に強大となったが、なぜ1980年代も地域ビール会社として成功を維持できたのであろうか。アドルフ・クアーズ社が、地域ビール会社としての地位を確立した1970-80年代における同社の戦略を検討しておこう。

生き延びた地域ビール会社

製品の均一性と品質を重視した生産戦略

クアーズ社は、同社の醸造工程が業界基準を無視していたため、ビール業界の中では異端児とされていた。しかしながらこの会社は、業界内で品質が最高度であり、R&D を重視した技術的に優れたビール会社とみなされていた。同社は、2,000 バレルの生産能力を持つ単一の醸造工場を持っていたため、製品の均一性と品質を維持することが容易であった。しかし、弱点は輸送費が非常に高くなることで、さらに同一のビール工場で異なる種類のビールを製造し包装する際にも課題があった。

クアーズ社は、自社ビールの均一性と品質を維持するため、できる限り最高品質の原材料を使用していた。水は、ビール工場内にあるロッキー山脈の40以上の泉からの沸き水によるものであった。ビールに適した水は少なかったが、この水は科学的調合が必要なかった。同社は西部の農家と契約して、自社特注の大麦種である Moravian III を確保していた。クアーズ社はまた、ワシントンとアイダホの農家からホップを購入し、ドイツからも2種類のホップを輸入していた。同社はさらに、大麦を適度に熟成させるために自社のモルト工場を持ち、ビールの味をライトにするために、カリフォルニアやアーカンソーでクアーズ社のために育てられたライスを使用していた。

クアーズ社の醸造工程は、全てが天然ということでもユニークであった。人工的な原材料を使用せず、全てがバイオケミカルな工程に依存していたため、クアーズ社は業界の中でも最も長い醸造期間を要し、業界平均の14日に対して68日かかった。クアーズ社は、細菌のコントロールでも天然の醸造理念を維持するためにユニークな方式を提案し、加熱殺菌ではなく低温殺菌法を採用した。同社はビールを熱処理することを嫌い、その代わりに、自社の科学者が1959年に考案した無菌濾過することを頑固に貫いていた。熱処理は、ビールの保存や耐久性を向上させるために行うものだが、クアーズ社はこのことで味と香りが失われると考えていたことによる。

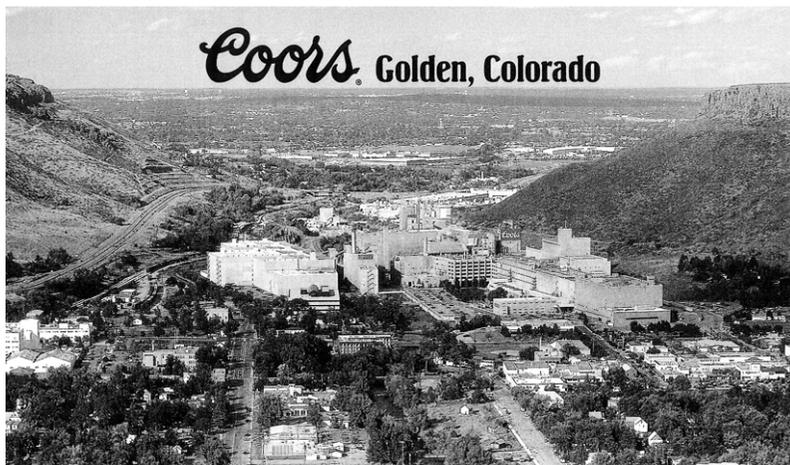
ビールの包装も、均一性と品質というクアーズ社の目標を維持するために完全にコンピュータ化されていた。コンピューターは、フォークリフトのドライバーにどのパレット（品物を運搬・貯蔵するための金属製の台）をピックアップし、それをどこに置くかを命令する。このシステムによって、クアーズ社は倉庫を必要とせず、ラインを離れたビールは即座に配給されるためにトラックや鉄道に送付された。クアーズ社は、容器資材が原因の公害を最小にしようとして、使用されたアルミ缶のリサイクルの提案者でありリーダーでもあった。1979年に包装で使用されたアルミ缶の80%がリサイクルされ、クアーズ社はそれに3,300万ドルを支出した。このリサイクル・プログラムは、会社が必要とするアルミニウム市場への依存度を低くしてコスト節約となったばかりでなく、消費者にも補助的収入の機会を提供した。

ビール会社の廃棄物は常に問題となっていたが、クアーズ社はその多くを家畜の餌とする方法を開発し、産業廃棄物の平均500万ガロンが同社で毎日加工されていた。同社は、排水の効率的利用のリーダーでもあり、またエネルギー資源の削減にも貢献していた。クアーズ社は、1976年に石油から石炭へのエネルギー転換を開始し、1980年までに石炭に100%依存するようになったが、この転換は、アメリカで最も豊富な石炭供給地の近隣に位置するクアーズ社にとって比較的风险が少なかった。

1980年代にビール市場が停滞する中で、各ビール会社は、企業存続のために効率性を増大しなければならなかった。業界における技術的優位性がクアーズ社の強みであったが、高度に自動化され効率的設備への継続した投資により、ビールのパレル当たり生産コストは業界で最も低かった。クアーズ社の主要な業務上の強みは、コロラド州ゴールドデンの単一ビール工場の生産能力の活用にあったが、同社は1985年に、1,600万ガロンの同工場の生産能力の92%を運営していた（写真7）。これは、ほとんどのビール会社が停滞していたビール需要により生産過剰に陥り、例えば、ミ

生き延びた地域ビール会社

写真7 世界最大で世界一美しいコロラド州ゴールデンのクアーズ工場



(出所) Coors Brewing Company.

ラー社は1985年早々に完成するオハイオ工場を閉鎖し、ストロー、パブスト、ハイルマン各社も、コスト削減のために工場閉鎖したのと対照的であった。

消極的なマーケティング戦略からの離脱

1980年代に、アドルフ・クアーズ社のマーケティング戦略は大いに改善されたが、主要な全国的ビール会社の多くと対比するまでには至らなかった。同社には、単一製品のみを製造・販売し、マーケット・リサーチを行わず、広告にも支出しないという、1970年代半ばまでの長い歴史があった。1980年代初頭までに、クアーズ社は巨額な広告支出、販売促進、そして愛飲人口の異なる顧客層に応じた新製品開発による製品多様化によって、その修正を試みた。

クアーズ社は、高品質の単一ビールを製造することから、高品質の多様な派生ビールを製造することに方針を切り替えた。1978年まで、「クア-

ズ・プレミアム」(“Coors Premium”)は同社が製造する唯一のビールで、経営者は「このビールが最高で、他のビールは必要ない」と考えていた。「クアーズ・プレミアム」は芳醇でライトなビールであり、12オンスに付き138カロリーであった。このビールは、会社にとって依然として主力製品であり、全米で売上第4位のブランドであった。同社は、1982年に850万バレルの「クアーズ・プレミアム」を販売していたが(図表2を参照)、前年比で19%の低下であり、それは競争の増大と不況によるものであった。かくして翌1983年までに、クアーズ社は異なる市場セグメントのために、多様なビールを販売するようになった。

「クアーズ・ライト」(“Coors Light”)が、急成長するライト・ビール分野に参入するため、既に1978年に発売されていた。同社は以前、「クアーズ・プレミアム」は十分にライトであると主張していたが、この重要な成長分野のための新製品を開発することが必要と考えていた。「クアーズ・ライト」は、12オンスに付き105カロリーであった。クアーズ社は、高品質のライト・ビールを提供するため、この製品を開発するのに十分な時間をかけ、原材料は全て天然のものを使った。このブランドは、発売後徐々に成長し、ミラー社によるライト・ビールの主力製品「ミラー・ライト」(“Miller Lite”)を追随した。クアーズ社は、1982年に320万バレルの「クアーズ・ライト」を売り、1979年より160万バレル増となった(図表3を参照)。しかしこの成長は、売上が低下した「クアーズ・プレミアム」の犠牲によるものであった。

クアーズ社は「クアーズ・プレミアム」と「クアーズ・ライト」を、1982年には以前の12州から20州、1985年には45州で販売していた。同社は1985年時点で、「クアーズ・プレミアム」がプレミアム・ビール市場シェアの11.4%、全米国内ビール市場シェアの4.7%、「クアーズ・ライト」はライト・ビール市場シェアの14.9%、全米国内ビール市場シェアの3.2%を占めていた(図表4、および図表5を参照)。「クアーズ・ライト」

生き延びた地域ビール会社

図表2 主要プレミアム・ブランドの生産高（1974～2001年）
（単位：1,000バレル）

	合 計	バドワイザー	クアーズ	ミラー・ ハイライフ	ミラー・ ジェヌイン ・ドラフト	シュリッツ
1974	71,180	26,000	9,066	7,800		17,900
1975	73,040	26,200	11,875	9,200		16,800
1976	74,010	21,100	13,650	13,500		15,900
1977	80,940	25,000	12,824	16,900		47,750
1978	84,470	27,400	12,066	21,700		12,600
1979	88,650	31,100	11,312	23,800		9,600
1980	94,090	34,600	11,279	23,500		7,325
1981	95,370	39,100	10,050	23,500		5,800
1982	89,250	40,700	8,525	20,600		4,420
1983	87,160	43,100	9,694	17,500		2,550
1984	83,420	43,840	8,350	14,240		1,740
1985	80,010	45,080	8,550	12,210		1,360
1986	79,190	47,130	7,900	10,240	1,490	870
1987	77,480	48,460	7,060	8,970	2,530	560
1988	77,110	49,300	6,200	8,040	3,650	630
1989	74,290	48,720	5,030	7,280	4,560	830
1990	71,490	48,460	4,230	6,200	5,720	980
1991	66,370	45,750	3,440	5,320	6,280	1,140
1992	62,830	44,010	2,890	4,320	6,520	1,370
1993	56,870	41,740	2,550	4,900	7,100	1,290
1994	51,920	39,340	2,200	4,730	6,620	1,050
1995	49,140	37,440	1,960	4,580	6,360	950
1996	49,505	36,500	1,925	4,680	5,600	700
1997	47,075	36,250	1,900	5,000	5,550	450
1998	45,840	35,800	1,850	5,050	5,450	370
1999	44,630	34,800	1,775	5,350	5,425	320
2000	43,300	34,050	1,710	5,225	5,200	270
2001	41,700	32,975	1,610	5,300	5,100	225

（出所） V. J. Tremblay & C. H. Tremblay. *The U. S. Brewing Industry, Data and Economic Analysis*, The MIT Press, 2005. p. 146.

図表3 主要ライト・ビールの生産高(1974-2001年)

(単位: 1,000バレル)

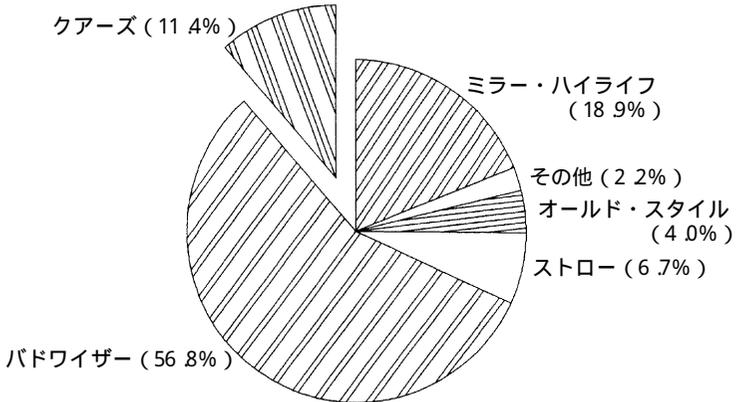
	合計	パドワイザー (A B社)	ブッシュ (A B社)	クアーズ	ミケロブ (A B社)	ミラー	ナチュラル (A B社)
1974	1,580					400	
1975	2,570					3,100	
1976	5,580					4,600	
1977	10,634					6,800	1,540
1978	15,520			500	1,000	8,900	2,400
1979	19,700			1,600	1,700	11,200	2,450
1980	23,030			2,500	2,150	12,900	2,222
1981	26,930	185		3,100	2,450	15,500	1,900
1982	32,700	3,850		3,200	5,550	17,100	1,300
1983	34,390	3,925		3,850	2,400	18,000	975
1984	37,710	4,250		4,570	2,370	17,930	1,090
1985	40,510	5,460		6,020	2,510	18,380	1,380
1986	44,090	6,750		7,200	2,540	18,670	1,680
1987	46,610	8,070		7,900	2,600	18,710	1,990
1988	49,480	9,540		8,880	2,550	18,810	2,190
1989	53,240	10,730		10,450	2,350	19,150	2,490
1990	59,440	11,480	2,000	11,510	2,140	19,290	3,110
1991	62,620	12,020	2,900	11,930	1,990	18,340	4,270
1992	64,450	13,190	3,500	12,220	1,970	17,150	5,100
1993	66,820	14,650	4,000	12,290	2,020	16,500	6,650
1994	65,590	15,960	4,100	12,260	2,050	14,760	6,680
1995	67,130	17,390	4,300	12,590	2,220	14,890	6,620
1996	70,485	19,805	4,600	13,100	2,480	15,700	6,620
1997	73,880	22,300	4,600	13,700	2,500	16,000	6,850
1998	77,725	25,300	4,975	14,200	2,625	15,800	7,200
1999	82,410	28,200	5,150	14,850	2,725	16,175	7,700
2000	86,220	31,350	5,275	15,425	2,825	16,075	8,000
2001	88,850	33,850	5,500	15,525	2,875	15,950	8,200

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

は、クアーズ社の1985年ビール売上の40%を占め、コストは低いが「クアーズ・プレミアム」と同価格での販売であったため、会社の利益に対する貢献はそれ以上となった。「クアーズ・ライト」はその当時、平均20%

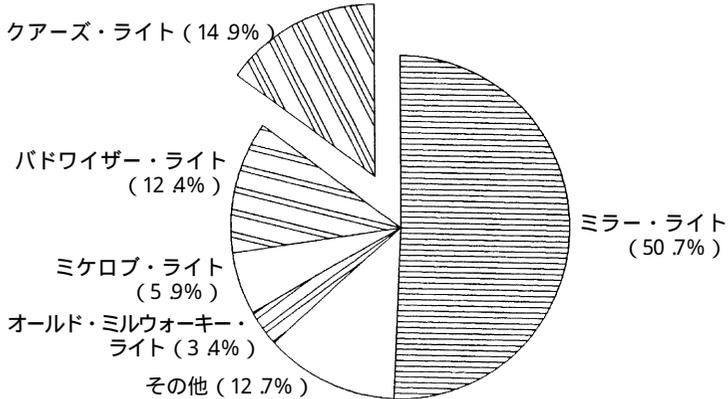
生き延びた地域ビール会社

図表4 プレミアム・ビールのブランド別シェア (1985年)



(出所) William L. Garwood, "Coors and the Brewing Industry." M. B. A. thesis, University of Texas, 1987. p. 32.

図表5 ライト・ビールのブランド別シェア (1985年)



(出所) William L. Garwood, *op. cit.*, p. 31.

以上の成長を示し、1985年の売上第7位から翌1986年には第6位のブランドとなった。

クアーズ社はまた、成長していた輸入ビールやスーパープレミアム・ビールの市場分野にも参入することを試みた。フランスの George Killian's

社からクアーズ社に「アイリッシュ・レッドエール」(“Irish Red Ale”)ブランドのライセンス契約が認可され、1980年から同製品のテスト販売が始まった。その結果が成功であったため、1982年に市場拡大が促られ、高い初期売上がその後の展開を後押しした。クアーズ社は同年の1980年早々、最初のスーパープレミアム・ブランドである「ハーマン・ジョセフ1868」(“Herman Joseph’s 1868”)のテスト販売も開始していた。この製品は非常に濃厚でコクがあり、長い醸造と熟成を要し、クアーズ社はこの製品分野の主力ブランドであったアンハイザー・ブッシュ社の「ミケロブ」と競争できることを望んでいた。しかし、このビールは1982年に6つの州で本格的に販売を始めたが、売上は伸びなかった。その後、「ハーマン・ジョセフ」は周期的に改善され、再包装され、再広告されたが、売上が10万バレルを越えることはなかった。

ビールのような競争的な業界においては、販売促進のための広告支出が重要となる。だがビル・クアーズ

図表6 アドルフ・クアーズ社の
広告費(1975-1983年)

年	広告費 (単位: 100万ドル)
1975	1.2
1976	2.0
1977	15.5
1978	33.5
1979	46.4
1980	66.8
1981	85.8
1982	88.1
1983	88.1 以上

(出所) John H. Barnett & William D. Wilsted, *Strategic Management: Concepts and Cases*, PWS-Kent Publishing Company, 1988. (Case 34. The Adolph Coors Company.) p. 878.

は、1975年に「わが社にはマーケティングは必要ない。われわれは、世界で最善のビールを製造しているのだ」と豪語して、巨額な広告費を使うことを拒否していた。事実、1970年代までのクアーズ社の広告予算は、他社の1バレル当たり3.50ドルに対して0.65ドルに過ぎなかった。図表6は、1975-1983年までのクアーズ社の広告費の推移を示したものであるが、同社の広告費が1975年以来、劇的に増加していることが明らかである。

生き延びた地域ビール会社

クアーズ社の若い経営陣の一人ピーター・クアーズの提言により、同社がもはや、自社の「製品神話」だけに依存できる時代ではないことを強く認識していたことは幸運であった。かくしてクアーズ社は、自社の販売部門を補足するためにニューヨークの有名な広告代理店 Ted Bates and Company などの協力を得て、「クアーズ・プレミアム」の広告で同製品の純粋さ、新鮮さ、そして卓越さを強調した。このキャンペーンでは、業界ではあまり一般的でない「雪をかぶったロッキー山脈」を描いた郊外のビルボードなどがメディアとして活用された。また「クアーズ・ライト」のテレビ広告では、自社のビールがバーのような伝統的な場所で広く飲まれている様子を描き、低カロリーの分野でより多くの顧客を惹きつけるため、新しいスローガンとして“The Surprising Taste of Coors Light”を繰り返した。

クアーズ社は、全米の販売地域に 350 以上の配給業者を持っていた。同社は、自社製品が配送中は冷凍されねばならないと主張していたため、これらの配給業者は通常巨大であった。配給業者は、彼らの倉庫で常に 35 度に維持してビールを保存しておかなければならなかったし、またビールの冷凍保存のために毎年 10 万ドル以上を追加支出せねばならなかったからである。一方、小売業者もクアーズ・ビールの味と香りを維持するため、配給業者から小売在庫を 60 日以内にとどめることを要求され、しかもこの 60 日ローテーションは業界内で最も厳しく守られていた。このため、クアーズ製品のほぼ 78% が冷凍貨車、残り 22% が冷凍トラックによって輸送されていた。

クアーズ社は 1980 年代以降、マーケットシェアを拡大するために二面作戦を開始していた。1 つは、東部に市場を拡大すること、他は伝統的な 21 州、特にカリフォルニアとテキサスでのシェア低下を回復することである。クアーズ社の更なる拡張戦略は、南東部市場に参入することであった。この地域は、多くのビール会社にとって成長市場と考えられおり、

1983年の同地域におけるクアーズ社の売上は好調であった。しかしその成功は、南部での売り上げ増は製品の新奇性によるもので、それが長期に維持されるものかは疑問、南東部への輸送費が非常に高価、以上2つの点で相殺された。コロラド州ゴールドデンから南東部までの輸送費は、業界平均の1バレル3ドルに対し7-8ドルとなった。このためクアーズ社は、バージニアやテネシーに他のビール工場のための土地を準備していたが、すぐに建設する計画はなかった。ジョエ・クアーズは、この点について「我々が東部市場のために全く別のビールを製造すれば、「ロッキー山脈の水」という我々の神話を放棄することになる」とコメントしていた。しかし工場建設の遅れは、東部や南東部市場での一層の拡張を制約することにもなった。

保守的な財務戦略

クアーズ社は、常に財務基盤が強かった。図表7は1980-1982年の連結貸借対照表、図表8は同期間の連結損益計算書を示したものである。同社は、アドルフ世の資産に対する相続税を支払うための資金が必要となったので、1975年に株式を公開した。これらの株式公開は店頭取引で行われ、1983年時点で約9,000人の株主が存在することになった。しかし、この公開株式はBクラスの無議決権株で、外部投資家は経営の意思決定に発言権がなかった。クアーズ家は、Bクラス株式の35%とAクラスの議決権株126万株の100%を所有していたため、経営の実権を依然として握っていた。

図表9に見るように、1975年の株式公開後、クアーズ社の売上高は変わらなかったが、純利益が1976年の1株当たり2.16ドルから1982年の1.15ドルまで劇的に低下したことが明らかである。同社の1976-1982年における7年間の財務実績は、特に下がっていた。同期間に、ROE（自己資本利益率）は業界平均以下で、1985年のROEは、上位6社の業界平均

生き延びた地域ビール会社

図表7 アドルフ・クアーズ社の連結貸借対照表(1980 1982年)

単位:1,000ドル

	1980年12月28日	1981年12月27日	1982年12月26日
資産			
現金	\$ 87,883	\$ 76,614	\$ 71,251
売掛金・受取手形	57,930	66,667	64,909
棚卸資産	149,504	115,677	118,658
前払費用	28,856	34,282	34,614
所得税準備金	6,036	2,215	4,236
流動資産	330,209	295,455	293,668
固定資産	556,419	652,090	702,769
過度超過費用	2,649	2,567	3,039
その他の資産	5,108	6,272	8,448
総資産	<u>\$ 894,385</u>	<u>\$ 956,384</u>	<u>\$ 1,007,914</u>
負債・自己資本			
支払手形	\$ 48,923	\$ 40,033	\$ 45,601
未払給与・退職金	25,677	27,488	25,543
非所得税	19,872	18,949	17,252
所得税	3,427	9,922	2,789
未払費用	18,195	21,577	28,820
流動負債	116,094	117,514	120,005
繰延所得税	60,149	75,968	95,097
その他の長期負債	6,042	9,335	9,600
株式資本			
Aクラス・議決権株	1,260	1,260	1,260
Bクラス・無議決権株	11,000	11,000	11,000
合計	12,260	12,260	12,260
払込資本金	2,011	2,011	2,011
利益剰余金	724,284	765,751	795,396
合計	738,555	780,022	809,667
社内株控除	26,455	26,455	26,455
自己資本	712,100	753,567	783,212
負債・自己資本	<u>\$ 894,385</u>	<u>\$ 956,384</u>	<u>\$ 1,007,914</u>

(出所) John H. Barnett & William D. Wilsted, *op. cit.*, p. 881.

図表8 アドルフ・クアーズ社の連結損益計算書(1980-1982年)

単位: 1,000ドル

	1980年12月28日	1981年12月27日	1982年12月26日
売上高	\$ 1,012,198	\$ 1,060,345	\$ 1,032,297
酒税控除	<u>133,301</u>	<u>130,429</u>	<u>117,039</u>
純売上高	887,758	929,916	915,258
原価・費用			
商品原価	629,758	659,623	659,033
販売費・一般管理費	146,293	181,348	185,076
研究開発費	<u>14,256</u>	<u>16,848</u>	<u>15,230</u>
合計	<u>790,307</u>	<u>857,819</u>	<u>859,339</u>
営業利益	97,590	72,097	55,919
営業外損益			
利子収入	(16,514)	(13,788)	(10,411)
利子支出	1,563	1,601	2,480
雑支出	<u>6,764</u>	<u>4,651</u>	<u>(1,298)</u>
合計	<u>(8,187)</u>	<u>(7,536)</u>	<u>(9,229)</u>
税引前利益	105,777	79,633	65,148
所得税	<u>40,800</u>	<u>27,663</u>	<u>25,000</u>
純利益	<u>64,977</u>	<u>51,970</u>	<u>40,148</u>
期首利益剰余金	<u>668,939</u>	<u>724,284</u>	<u>765,751</u>
	733,916	776,254	805,899
現金配当	<u>9,632</u>	<u>10,503</u>	<u>10,503</u>
期末利益剰余金	<u>\$ 724,284</u>	<u>\$ 765,751</u>	<u>\$ 795,396</u>

(出所) John H. Barnett & D. William. D. Wilsted, *op. cit.*, p. 882.

13.1%, アンハイザー・ブッシュ社の18.0%に対して5.7%であった。また総利益率(Gross Profit margin)は、穀物や容器の原材料費の価格上昇を削減する努力の成果により約32.3%を維持して成功していたが、営業利益率(Operating margin)が低かった。これは、業界内の競争圧力により、クアーズ社のマーケットシェアを維持し地域拡張を支援するための広告費が増大したことによる。クアーズ社の営業利益率は、アンハイザー・ブッ

生き延びた地域ビール会社

図表9 アドルフ・クアーズ社の財務実績(1976-1985年)

単位：100万ドル

	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
売上高(100万バレル)	13.5	12.8	12.6	12.9	13.8	13.3	11.9	13.7	13.2	14.7
マーケット・シェア(%)	9.0	8.0	7.6	7.6	7.9	7.4	6.7	7.0	7.2	8.1
営業業績										
純売上高	594	593	625	741	888	930	915	1,110	1,133	1,281
M & A	39	50	79	104	146	181	185	221	259	307
R & D	7	13	9	11	14	17	15	15	18	19
営業利益	145	116	86	108	98	72	56	154	41	90
純利益	76	68	55	68	65	52	40	89	45	53
キャッシュ・フロー	123	106	109	126	133	131	127	181	156	179
1株当たり										
純利益	2.16	1.92	1.56	1.95	1.86	1.48	1.15	2.55	1.28	1.52
配当	0.085	0.15	0.25	0.25	0.275	0.30	0.30	0.35	0.40	0.40
代表的比率										
総利益率(%)	32.3	30.2	27.9	30.1	29.0	29.1	28.0	35.1	28.9	32.5
営業利益率(%)	24.4	19.6	13.7	14.6	11.0	7.7	6.1	13.8	4.5	7.0
自己資本利益率(%)	15.4	12.2	9.2	10.4	9.1	6.9	5.1	10.4	5.0	5.7
1バレル当たり										
売上高	43.0	43.5	43.7	49.5	55.0	59.4	64.3	69.0	71.0	73.0
広告費	0.7	1.2	2.7	3.6	4.8	6.5	7.4	8.7	10.5	11.2
営業利益	10.7	9.2	6.3	7.6	6.3	4.8	3.9	10.8	4.0	6.6
従業員数	8,050	8,160	8,613	9,350	9,650	9,750	8,660	9,300	9,750	9,400

(出所) William L. Garwood, *op. cit.*, pp. 19-20.

シュ社の11.4%に対して1982-85年の4年間の平均で7.8%であった。

資本投資は、1985年からようやく始まったバージニア工場の建設によるもので、次の2年間で1億7,000万ドルとなる。これは、1985年のキャッシュ・フロー1億7,900万ドル、もしそれ以上が必要なら運転資金2億7,100万ドルの内部資金で調達することになった。苦しい状況は依然として続いていたが、クアーズ社は1985年に業界第5位の地位を維持し、同年の売上高で全米上位企業の259位にランクされていた。同社の1985年の売上は前年比12%増の1,470万バレル、売上が伸びたのは他にアンハイザー・ブッシュ社だけであった。同年の純売上高は12億8,100万ドル、その84%はビール事業によるもので、伝統的に会社売上の80%以上がビールに依存していた。

クアーズ社の財務的特質の第2は、同社が借入れを拒否して典型的な無借金経営であったことである。これは、会社の創業以来のクアーズ家の伝統による。したがって、クアーズ社の資本構造は全て普通株による。しかも、同社は増資する計画がないので、将来の拡張資金の全ては内部資金の現金で調達した。クアーズ社の通常のキャッシュ・フロー額は約7,000万ドルで、これを増額する計画もない。無借金は財務基盤の強さを示すものであるが、借金の拒絶は、会社が魅力的な成長機会を見逃す要因ともなった。東部市場への巨額な輸送費を抑えるため、東部工場をもっと早急に建設するチャンスもあった。他の事例は、アルミ缶を製造する革新的な技術工程を開発したクアーズ社の缶製造子会社の場合で、同社はその工程をContinental Can CompanyとAmerican Can Companyに売却した。その理由は、クアーズ社がその製造を開始するために借金をせねばならなかったことによる。クアーズ家による株式支配と無借金経営による財務構造の結果として、同社の経営陣は、債権者や大衆株主からの圧力なしで経営できるし、企業乗っ取りのリスクも回避できた。しかし借金の拒絶は、ビール消費が低下し、他の多角化事業が不振なとき、キャッシュ・フローからの資金調達を難しくすることにもなった。

垂直統合と多角化戦略

すべての業務で自立性 (independence) を維持するというクアーズ社の基本理念を守るため、同社は業界の中で最も垂直統合された企業となった。図表10は、全米に広がったクアーズ社の1983年における多様な事業活動を示している。クアーズ社は、大麦やライスを育てる農家と契約し、また自社のモルト工場を保有して、原材料の供給を自分でコントロールしようとした。クアーズ社はさらに包装材料を自社で供給し、業界内で最大の缶工場、ガラスビン工場、紙工場を所有していた。子会社のCoors Energy Companyは石炭工場および249の天然ガスと油田を所有し、クアーズ社

生き延びた地域ビール会社

図表 10 アドルフ・クアーズ社の多様な事業活動（1983年）

セラミック製造工場	大穀物倉庫
アーカンソー州 ベンソン	アイダホ州 バーレイ
カリフォルニア州 エルカホン	コロラド州 デルタ
コロラド州 ゴールデン	モンタナ州 ハントレイ
コロラド州 グランドジャンクション	コロラド州 ロングモント
オレゴン州 ヒルスポロー	コロラド州 モンテビスク
オクラホマ州 ノーマン	ワイオミング州 ウォーランド
海外事業	紙工場
シンガポール	コロラド州 ボウルダー
スコットランド	テネシー州 ローレンスバーグ
ブラジル	
ライス工場	主力工場
アーカンソー州 ウェイナー	コロラド州 ゴールデン
	（ 全米最大のビール工場とアル ミニウム缶工場 ）
販売地域の拡張（1983年）	自社所有の配給業者
アラバマ州	アイダホ州 ボイス
フロリダ州	コロラド州 デンバー
ジョージア州	ネブラスカ州 オマハ
ノースカロライナ州	ワシントン州 スポーカン
サウスカロライナ州	ミズーリ州 セントルイス
テネシー州 東部	カリフォルニア州 タイティン
バージニア州	
コロンビア特別区	ガラスビン工場
	コロラド州 ホイートリッジ

（出所） John H. Barnett & William D. Wilsted, *op. cit.*, p. 885.

は自社の貨車やトラックと廃棄物処理設備も持ち、同社の技術者は自社の機械や設備の設計や建設を引き受けた。これらは全て、コスト・コントロールや事業の安定と自立に重要な貢献をしたが、クアーズ社は明らかに前方・後方の垂直統合の利点を信じていたことによる。

クアーズ社はまた、ビールに直接関係のない事業にも多角化した。Co-

ors Porcelain Company は、主にコンピューター会社やエネルギー会社に工業用セラミックを供給する世界有数の会社であったが、同社は年10億ドルの歯の復元事業にも参入することを検討していた。Coors Food Products Company は、ポテトチップを製造していた Snack Food Company を買収して設立され、シリアル市場にも参入していた。同社はさらに、ビール工程の副産物である高度な蛋白質を活用して種々のパン製造も手がけ、ビールのイーストから派生するココア代用品の cocomost も製造していた。

垂直統合や多角化による成長はクアーズ社の長期戦略の中核の1つでもあり、激しい競争圧力の下にある今日のビール業界において、この戦略はクアーズ社の安定と長期収益に重大な役割を果たしていた。クアーズ社の基本理念は、ビール事業を支援し補充する新しい事業を開拓することであり、それらは業界の停滞期に会社の収益を維持する助けとなった。図表11に見るように、クアーズ社は1976 - 1985年に非ビール事業にも記録的な金額を投資し、それはビール事業の9,000万ドルに対し、毎年平均して3,700万ドルにもものぼった。クアーズ社の非ビール事業には、産業用・工業用のセラミック製品、缶やビンの容器、輸送や配給事業、石油・天然ガスの開発、食品やバイオテクノロジー事業などが含まれる。それらの10年間の合計は、クアーズ社の総営業利益13億ドルの17%を占めたが、1984年の非ビール事業は180万ドル、1985年にも300万ドルの赤字となった。それにもかかわらず、クアーズ社は垂直統合や多角化に強い関心を持ち続け、同社のセラミック製品事業は非ビール収益の60%以上を占めていた。

人的資源戦略の改革

クアーズ社は1982年に、1981年から約1,000人少ない8,660人、1985年には9,400人の従業員を雇用していた(図表9を参照)。同社は、平等な雇用機会の提供に固執し、そのための具体的プログラムを積極的に支援し

生き延びた地域ビール会社

図表 11 アドルフ・クアーズ社におけるビール事業と
非ビール事業（1976 - 1985年）

単位：1,000 ドル

年	純売上高	営業利益	総資産
1985 :			
ビール事業	1,077,880	93,231	893,043
非ビール事	203,242	(3,023)	237,533
1984 :			
ビール事業	937,876	52,718	905,272
非ビール事業	194,767	(1,845)	222,268
1983 :			
ビール事業	947,445	148,683	849,918
非ビール事業	162,961	5,637	188,918
1982 :			
ビール事業	765,909	46,478	771,934
非ビール事業	149,349	9,441	164,729
1980 :			
ビール事業	758,017	86,637	703,632
非ビール事業	129,880	10,953	102,870
1978 :			
ビール事業	549,448	78,647	688,183
非ビール事業	75,356	6,905	63,427
1976 :			
ビール事業	544,696	139,410	592,834
非ビール事業	48,879	5,712	38,338

（出所） William L. Garwood, *op. cit.*, pp. 40-41.

ていた。マイノリティ雇用機関 (Minority employment agencies) が、1979 年に同社従業員の 13.4% を占めていたマイノリティの募集に使われた。クアーズ社はまた、犯罪者や能力の劣った高齢者を雇用するための従業員訓練プログラムを持ち、彼らを社内の責任ある地位につけた。クアーズ社の平均給与は年 20,000 ドルで、従業員 1 人当たり年 5,800 ドルの付加給が追加され、約 11,000 人の都市コロラド州ゴールドデンの平均給与より良か

った。クアーズ社は働きやすい会社、長期雇用でも評判で、それらは離職率が5%以下で、1985年に45,000人以上が同社に職を求めたことによっても証明される。

しかしながら過去の1960年代頃、クアーズ社は組織労働者、黒人、婦人、そして特にヒスパニックに対して10年にわたる差別的な雇用実践をしていた。これは、ジョエ・クアーズの保守的な雇用方針によるもので、当時4,500人の従業員のうち9人のみがヒスパニックで、彼らは危険で楽しくない低給料の仕事に従事していた。クアーズ社の経営陣はまた、会社は自由な企業として運営されるべしと考えていたので、労働組合に対しても敵対的で、問題は1977年のビール会社労組によるストライキのときに起った。このときの対立点は賃金ではなく、会社が従業員に対して嘘発見器のテストを強制したことにある。更に会社にとって実質的な損失は、この労働争議を契機にヒスパニックが組織され、翌1978年12月に全国的不買運動となったときに生じた。この運動が始まった後、クアーズ社の最大の市場であり、全ヒスパニックの50%が住んでいたカリフォルニアとテキサスで売上が劇的に下がった。特にカリフォルニアの売上は、1977年の570万バレルから1979年の420万バレル、1984年には280万バレルにまで落ちた。この低下の他の要因としてはビール需要の不況も指摘されたが、ヒスパニックはカリフォルニアとテキサスの両人口の約23%を占め、しかも彼らは熱烈なビール愛飲家であったため、ヒスパニックの不買運動の影響が大きかった。

クアーズ社は1980年代以降、企業イメージ問題とマイノリティとの関係改善に積極的に取り組んだ。同社は、従業員の健康と福祉に強い関心を持ち、クアーズ社の子会社である American Center for Occupational Health が、従業員の健康チェックや安全な職場環境にさまざまなサービスを提供した。クアーズ社は1981年に、ビール工場の中に wellness center を開設したが、この施設は、全従業員、退職者、配偶者、扶養家族が

利用できるスポーツ・センターで、フィットネス、栄養士、ストレス管理、ウエイト・コントロール、禁煙・アルコール教育の専門スタッフなどが配備されていた。1985年には、マイノリティの積極的優遇を開始し、彼らのチャリティ事業にも6億5,000万ドルを出資することに同意し、これらの努力によって黒人やヒスパニックの不買運動は次第に沈静化していった。

4. 全国的ビール会社に対する挑戦：第4世代ピーター・クアーズによる変革の時代（1980年代後半 1990年代）

アドルフ・クアーズ社の革新的戦略

クアーズ社は1987年に、持株会社アドルフ・クアーズ・カンパニー (Adolph Coors Company) と新しいビール子会社クアーズ・ブリューイング・カンパニー (Coors Brewing Company) を設立して、経営構造に大きな変化をもたらした。そして、創業者の曾孫である43歳のジェフ・クアーズがアドルフ・クアーズ社の社長、その弟で41歳のピーター・クアーズがクアーズ・ブリューイング社の副会長兼社長、およびCEOに任命された。叔父のビル・クアーズは持株会社の会長兼CEOに留まり、彼らの父ジョエ・クアーズは同社の副会長となったが、経営の実権はジェフとピーターの二人の兄弟に移った。こうした経営構造の改革は、会社の多様な事業分野の自立的発展と各事業会社の問題に集中的かつ迅速に対処する狙いを持つものであった。また新しいリーダーとなったピーター・クアーズは、1980年代後半から1990年代まで続いたアドルフ・クアーズ社の「第2の変革の時代」の中心人物となり、彼の指導の下で、同社は巨大なライバル会社に追いつくために様々な革新的戦略を展開していくことになった。

その第1は、会社の広告方針がピーター・クアーズによって大きく変わり、1990年代初頭までに、クアーズ社は巨大なライバル会社より1パレル当たり広告に巨費を投じるようになった。その結果、1978年発売の「クアーズ・ライト」が全米第3位の同社で最も売れているビールとなり、カ

ナダでは No. 1 のライト・ビールとなった。次いでクアーズ社は、顧客のブランド多様化と低価格志向を考慮し、1989年に安売りの「キーストン」(“Keystone”)と「キーストン・ライト」(“Keystone Light”)を「缶で瓶ビールの味」とのコマーシャルと共に発売した。「キーストン」が節約志向のビール愛飲家に受けたのに対し、高マージンのスペシャルティ・ビールや急成長していた輸入ビール市場では、Gerge Killian’s 社(仏)とのライセンス契約で既に発売していた「アイリッシュ・レッド」が依然好調で、Boston Beer Company, Inc. (英)の「サミュエル・アダムス」(“Samuel Adams”)とこの分野での売上トップを争っていた。しかし、1992年発売の「ジーマ」(“Zima”)は、「ソフトドリンク系のビール」という新規性が評価されて短期的人気を勝ち取ったが、1995年に発売した最初の派生商品「ジーマ・ゴールド」(“Zima Gold”)は、その失望的売上により6週間後には市場から消えた。

第2に、ピーター・クアーズは数10年におよぶクアーズ家の伝統に挑戦することを恐れず、以前には断念していた幾つかの新しい試みを断行した。クアーズ社は長年、年間生産高2,000バレルを持つコロラド州ゴールデンの単一工場を運営していたが、ピーターは1990年に会社にとって初めての長期負債を提案し、同年後半にはStroh Brewing社を4億2,500万ドルで買収する交渉を開始した。しかしこの買収劇は、300万バレルの生産能力を持つテネシー州メンフィスのビール工場を約5,000万ドルで買い取ることで決着がついた。ピーター・クアーズは、1991年3月の*Forbes*誌の記事の中で「もし会社が業界第2位のミラー社に挑戦することを本気で望むなら、米国内のわが社の醸造能力を2倍にする必要がある。」と述べていた。この1991年中に、クアーズ社の配給地域も初めて合計で50州に達していた。

第3に、クアーズ社は1992年に、アルミニウムや包装事業に加えて、ACX Technologies, Inc. のようなハイテク・セラミック事業にまで会社の

生き延びた地域ビール会社

非ビール事業を拡大し、クアーズ社の株主はビール会社株3株に対してACX株1株を受け取った。この多角化事業は成功したため、ACXの売上高は1991年の5億4,400万ドルから1994年の7億3,200万ドルに増加し、純利益も同一期間に1,300万ドルから2,000万ドルに増えた。

そして第4に、ピーター・クアーズは1993年2月8日に、クアーズ・ブリューイング社の社長に初めて同族以外の人物を指名することによって、会社の121年の歴史を破った。彼が選んだW.レオ・キーリー(W. Leo Kiely)は、ハーバード大学卒業後にペンシルバニア大のウォートン・スクールでMBAを取得し、Wilson Sporting Goods社や7UP社を経て、ペプシコ社の一事業部であるFrito-Lay Companyで販売担当副社長の経験があった。この人選には、クアーズ社のマーケティング重視の方針が反映されており、また新社長には1997年までに、クアーズ・ブリューイング社の投下資本利益率を5%から10%にまで引き上げる単純で困難な任務が課されていた。このため1993年に大幅なコスト削減が実施され、この10年間で初の年間損失7,000万ドルをもたらした700人の人員整理が決定された。

「ジーマ」ブランドの失敗以後のクアーズ社は、海外市場とスペシャルティ・ビール分野での新製品による成長を目指した。同社は1994年に、スペインのZaragozaにあるEl Aquila brewery社を買収し、スペイン市場のために「クアーズ・ゴールド」、ヨーロッパ市場のために「クアーズ・エクストラ・ゴールド」と「クアーズ・ライト」を製造・販売した。韓国のCheong-WonにあるJinro-Limited社は10年にわたる財務危機に陥っていたが、同年の1994年に、クアーズ社が同社の株式の1/3を所有してJinro-Coors brewery社とした。クアーズ社はまた1995年に、メジャーリーグの野球チームColorado Rockiesの本拠地であるデンバーのクアーズ工場内に、新会社SandLot Brewery社を設立してマイクロ・ブリューワリー市場にも参入し、この4,000万バレルの生産能力を持つ工場です。

ルー・ムーン」(“Blue Moon”)のブランドによるスペシャルティ・ビールの製造を開始した。同社は更に1997年、カナダでクアーズ・ブランドを販売するためにオーストラリアのFoster’s Brewing Group Limited社およびカナダのMolson Companies Limited社とパートナーシップを組んだ。翌1998年、モルソン社がフォスター社の株式を取得したため、同社の株式の49.9%はモルソン社、残り50.1%はクアーズ社が所有することになった。

クアーズ社は1988 - 1997年の間に、全米ビール市場におけるシェアを8.8%から10.7%に引き上げ、生産量も同期間に1,650万バレルから2,040万バレルに増加した。クアーズ社はアンハイザー・ブッシュ社、ミラー社に次いで、シェアがかなり離れた業界第3位となったが、同社は1997年、18億2,200万ドルの売上高に対し8,230万ドルの純利益を挙げ、それは売上高純利益率が前年の2.4%を大幅に増加した4.5%になったことを意味する。そして1999年までに、売上高は初めて20億ドルを超え、純利益も9,230万ドルに達し、自己資本利益率は平均して11.4%となり、1990年代初頭の低い1ケタ台の数字を大幅に改善した。同年にクアーズ社は2,300万バレルのビールを売り上げたが、「ジーマ」の驚異的な復活がこの改善結果の推進力であった。「ジーマ」は、ビール代替物の「リフレッシュされたアルコール飲料」として再ポジショニングされ、その味は甘さ控えめでよりピリッとしたものになった。その結果、同社の売上高は1991年のピーク時には達しなかったが、1998 - 1999年に伸びた。1999年に天然の柑橘類の風味をブレンドした「ジーマ・シトラス」(“Zima Citrus”)が発売され、1990年代末の他の新製品としては、アルコール度が0.5%以下のプレミアム・ビールである「クアーズ・ノンアルコール」(“Coors Non-Alcoholic”)などがあった。

ピーター・クアーズは、記録的な1999年の成果に続いて、2000年5月にクアーズ・ブリューイング社の会長、同時に持株会社アドルフ・クアー

ズ社の CEO に就任し、ビル・クアーズは親会社の会長に留まった。W. レオ・キーリーはクアーズ・ブリューイング社の社長兼 CEO に昇進し、ピーター・クアーズとキーリーの指導の下で、クアーズ社は今後とも収益と成長に重点を置くことになる。売上高の 2% のみがアメリカ以外の海外によるものであるが、経営陣は将来的には慎重なやり方で諸外国での成長機会を追及し、そのようなベンチャー企業の潜在的収益力に強い関心を向けていくことになろう。

5. 地域ビール会社の生き残り戦略

アドルフ・クアーズ社の「生産指向型企業」から「マーケティング指向型企業」への変身

「伝統的な生き残り戦略」の転換（ビル&ジョエの時代）

図表 12 は、アドルフ・クアーズ社の 1975 - 2004 年における売上高、純利益、売上高純利益率の推移、図表 13 は、それをグラフ化して示したものである。これによって、「企業存続 (Survival)」は他の財務的目標に優先して、1970 年代以降のクアーズ社の基本目標であり推進力であったことが明らかである。クアーズ社の製品重視の生産戦略、消極的なマーケティング戦略、保守的な財務戦略、控えめな資本投下、地域拡張の抑制、垂直統合の固執と多角化戦略などは、「長期的な生存能力」のために「収益」を犠牲にする意識的な戦略選択を反映していた。

本稿ではこれまで、クアーズ社が 130 年を超える企業存続を達成し、歴代の経営者たちが将来のための基盤整備をしてきた歴史的経緯を明らかにしてきた。業界の競争激化、人口減少に伴う需要の停滞、生産過剰の 1980 年代に、多数の地域ビール会社が消滅していった中で、企業存続はアンハイザー・ブッシュ社を除く業界の多くの企業にとって最大の関心事であった。以下では、アドルフ・クアーズ社による 1970 年代までの「伝統的な生き残り戦略」の概要をまず分析し、次いで、それをどのように変革させ

図表12 アドルフ・クアーズ社の売上高、純利益、売上高純利益率(1975-2004年)

年	売上高 (100万ドル)	純利益 (100万ドル)	売上高 純利益率(%)	年	売上高 (100万ドル)	純利益 (100万ドル)	売上高 純利益率(%)
1975	520			1990	1,863	38	2.0
1976	594	76	12.7	1991	1,917	23	1.1
1977	593	68	11.4	1992	1,551	35	2.2
1978	625	55	8.8	1993	1,582	41	
1979	741	68	9.1	1994	1,663	58	3.4
1980	888	65	7.3	1995	1,675	43	2.5
1981	930	52	5.5	1996	1,732	43	2.4
1982	915	40	4.3	1997	1,822	82	4.5
1983	1,110	89	8.0	1998	1,900	68	3.5
1984	1,133	45	3.9	1999	2,075	92	4.4
1985	1,281	53	4.1	2000	2,414	110	4.5
1986	1,315	59	4.4	2001	2,429	123	5.0
1987	1,351	48	3.5	2002	3,776	162	4.2
1988	1,522	46	3.0	2003	4,000	175	4.3
1989	1,764	13	0.7	2004	4,306	197	4.5

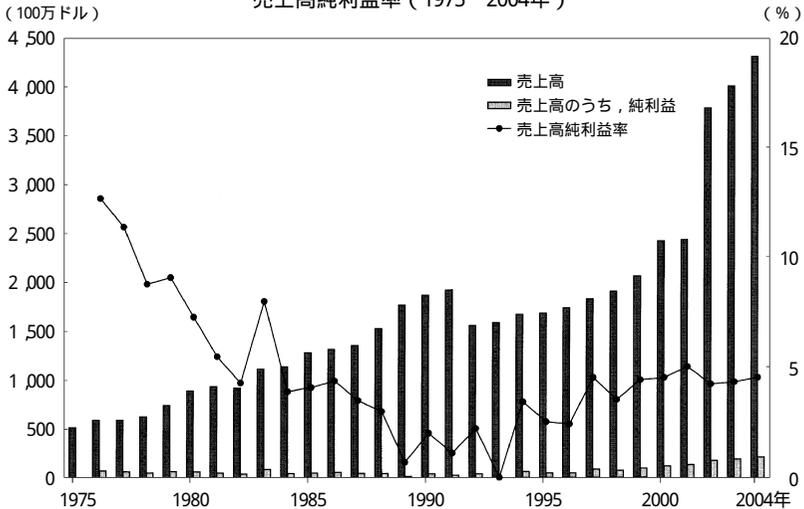
(出所) 『外国会社年鑑』日本経済新聞社、1982年、1984年、1987年、1990年、1994年、1998年、2001年、2004年、2006年の各年版。

ながら同社が持続的成長を可能にしてきたかを明らかにしておこう。

図表14は、アドルフ・クアーズ社の「伝統的な生き残り戦略」が、製品品質の差別化、自立性と独立独行(垂直統合の重視と財務的保守性)、

生き延びた地域ビール会社

図表 13 アドルフ・クアーズ社の売上高、純利益、
売上高純利益率（1975～2004年）



（出所）『外国会社年鑑』各年版より作成。

良好な企業市民，以上3つによって構成されていたことを示している。

長期目標を実現するためのクアーズ社の基本戦略の第1は，クアーズ・ビールが他社のビールと品質や味で異なっているという「製品品質の差別化」(Quality Differentiation)であった。この戦略から帰結する当然の結論は，同社がビール業界で技術的リーダーシップを維持することになる。技術的優位性は，製品の均一性と品質の目標を促進するばかりでなく，クアーズ社に価格競争力を提供することにもなった。クアーズ社はこれらの競争優位を維持するため，垂直統合による原料および包装業務のコントロール，一貫したR&D方針によって製品の品質を確保してきた。また，加熱殺菌や添加物の排除による洗練された醸造技術や単一醸造工場の使用も，製品の品質管理を促進した。クアーズ社はまた，全米最大のアルミニウム缶工場で自社の全ての容器を製造し，ビールの注入，包装，ラベリングを行い，さらに運送子会社や配給会社も支配していた。クアーズ社は包装が

図表14 アドルフ・クアーズ社の「伝統的な生き残り戦略」
(Traditional Continuing Strategies)

製品品質の差別化 (Quality Differentiation)	自立性・独立独行 (Independence/Self-Sufficiency)
垂直統合 原材料のコントロール (自社の大麦, モルト, ライス,) (精製した穀物澱粉, 水の供給) 包装業務のコントロール (自社の缶, ビン, 包装紙の製造,) (アルミニウム・リサイクル工場の運営) 醸造技術 長期で洗練された醸造工程 加熱殺菌の排除 添加物の排除 一貫した R&D 方針 単一ビール工場 限定地域への配給業務 (鮮度管理) 包装, 輸送, 貯蔵までの冷凍配給 60日の小売ローテーション	醸造業務における垂直統合 支援業務における垂直統合 Coors Energy Company Coors Construction Company 資本構造 無議決権株による株式公開 長期負債の排除
	良好な企業市民 (Good Corporate Citizenship)
	環境保護 アルミニウムのリサイクル計画 ゴミの転化, 廃棄物の処理システム エネルギー資源の削減 私企業システムと伝統的価値観の支持 300万ドルのチャリティ寄付 コミュニティ・サービス 退役軍人の雇用

(出所) William L. Garwood, *op. cit.*, p. 115 より作成。

ら輸送, 貯蔵に至るまで冷凍配給を心がけ, 製品鮮度を維持するために小売業者にも厳しい60日ローテーションの方針を課した。要するにクアーズ社は, 垂直統合, 優れた醸造工程とユニークな配給実践により, ライバル会社から自社と自社製品の味を差別化することを実践してきたと云えよう。

クアーズ社の「自立性と独立独行」(Independence/Self-Sufficiency)の第2の経営目標は, 醸造業務のみならず支援領域での垂直統合によっても実現された。クアーズ社は, 会社の必要とするエネルギーの大部分を供給するCoors Energy Companyの設立によって, 石炭必要量の87%を供給し, またクアーズ社の天然ガス貯蔵地からコロラド州ゴールデンまでの65マイルをパイプラインで連結した。さらにクアーズ社は, 会社の機械や設備

生き延びた地域ビール会社

を設計し建設する Coors Construction Company を設立し、広範なアルミニウム・リサイクル計画によりビール缶の原材料の大部分を供給した。会社と経営の自立性は、資本構造によっても維持された。クアーズ社は長期負債を持たず、無議決権株のみの公開によって、経営者は長期目標を追及できた。この財務的保守性と債権者および機関投資家からの自立性が保持されていなかったなら、クアーズ社の 1980 年代における貧弱な財務実績は、経営や資本構造の変更を厳しく求められたであろう。

クアーズ社は、これまでの 1970 年代に至るまで、多くの原材料のリサイクル・プログラム、ゴミの転化や廃棄物の処理システム、エネルギー節約の革新的手法などによって、環境保護の分野で名を挙げてきた。同社はまた、1960 年代以来のマイノリティ差別や企業イメージ問題を反省し、1980 年以降、種々の公共チャリティに税引き前利益 3% に相当する 300 万ドルを寄付し、従業員の 30% を占めるようになった退役軍人にも強い関心を持つようになった。これらは全て、私企業システムや伝統的なアメリカ的価値観（自由と平等）を支持し、「良好な企業市民」(Good Corporate Citizenship) を標榜してきたクアーズ社の第 3 の基本目標に基づくものであった。

以上のように、1970 年代までのクアーズ社は、伝統的に「製品と品質指向の会社」(“product and quality-oriented company”) で需要を促進する各地の配給業者に強く依存しており、「販売指向の会社」(“sales-oriented company”) ではなかったと云える。クアーズ社の最大の弱点は、有効なマーケティング・キャンペーンを実施してこなかったことであり、実際、「高品質の製品はそれだけで売れる」と信じていたクアーズ社には 1978 年まで販売部門がなかった。しかしながら、ビル&ジョエ時代(1970-1987年)の 1980 年以降、クアーズ社は“product orientation”の「生産指向型企业」から近代的な“marketing concept”を重視する「マーケティング指向型企业」に大きく変身することになった。

クアーズ社はそれまで、単一のプレミアム・ビールのみを販売し続けてきたが、フィリップ・モリス社による1975年発売の「ミラー・ライト」で始まった市場セグメント戦略により大打撃を受けた。ライト・ビールの愛飲家の10人のうち4人がクアーズ・ビールを放棄したため、クアーズ社は1978年に「クアーズ・ライト」を発売した。しかしクアーズ社は、全国的ライバル会社によって追及された積極的なマーケティング戦略を準備していなかったため、当初の売上は伸びなかった。同社の保守的で伝統的な対応は「ロッキー山脈の神話」を信じて広告に消極的で、広告キャンペーンがテレビ以外のメディアや地域規模に限定されてコスト上の不利益を招いていたからである。この不経済性を解消し、地域的拡張を支援するために、クアーズ社は1980年に最初の全国的広告キャンペーンを行い、それは業界他社を上回る1バレル当たり10ドル以上の広告投資となった。この全国的広告キャンペーンの展開が、クアーズ社を1970年代までの生産指向型から近代的なマーケティング戦略を重視する企業に転換させる最初の契機となった。

ビル&ジョエ時代の第2のマーケティング戦略の変化は、製品種類の拡大であった。クアーズ社は1978年以前に単一ブランドのみに依存していたが、1980年代には3つのスーパー・プレミアム、2つのプレミアム、ライト・ビール、そしてワインも販売していた。しかし、製品ラインの拡大が全て成功したわけではない。輸入スタイルの1981年に発売した Killian's 社（仏）の「アイリッシュ・ビール」は売上好調であったが、スーパー・プレミアム市場に1980年に発売した「ハーマン・ジョセフ」、および1983年発売のプレミアム・ビール「ゴールドデン・ラガー」はあまり成功しなかった。

クアーズ社が展開したマーケティング革新の第3は、第2工場の建設である。1985年に包装と配給業務を持つバージニア工場の建設が始まり、1987年から操業を開始した。この新工場は、クアーズ社が東部市場

生き延びた地域ビール会社

を含めて全国地域に拡大する重要な機能を果たすことになった。クアーズ社は既存市場での売上拡大にも努力し、ヒスパニックへの売上を1984年の5,600万ドルから1985年の1億1,500万ドルに増加させた。クアーズ社は更に、国内市場を超えて海外にも市場拡大を進め、モルソン社がライセンス契約の下にカナダで「クアーズ・プレミアム」や「クアーズ・ライト」の製造・販売を開始し、1987年春には日本のアサヒビール社とも同様の契約を結んだ。

クアーズ社の1970年代までの成功の多くは、同社の製品が特別のビールという「クアーズ神話」に大きく依存してきた。しかし逆説的であるが、クアーズ社が「生産指向型企業」から「マーケティング指向型企業」に変身して拡張するにつれて、「クアーズ神話」は次第に色あせていった。クアーズ社で1980年代に繰り返されてきた典型的な成長パターンとその後のジレンマは、次のようなものであった。まずその「製品の希少性」により、その後短期的にシェアが下っていく新しい市場で高いマーケット・シェアを掴む。しかしながら、クアーズ社が望む競争優位が新市場で長続きするためには、クアーズ・ビールが他の全国的ビールに対して品質と味で異なっているという特質を強調して、「地域ビール会社」に留まるべきか、あるいはライバル2社のアンハイザー・ブッシュ社やミラー社に対抗して、自社自身が「全国的ビール会社」に転身すべきかの二者択一を強く迫られることになったのである。

アドルフ・クアーズ社の「地域ビール会社」から「全国的ビール会社」への転身

これまでの記述内容を整理すると、「アドルフ・クアーズ社の長所と短所」は図表15のように要約することができる。このうち特に、クアーズ社の内的成長能力は同社の長所の重要な原動力であった。ライバル会社と異なり、クアーズ社はハイルマン社、ストロー社、パプスト社のように買

図表15 アドルフ・クアーズ社の長所と短所

長所 (Strengths)	短所 (Weaknesses)
強力な会社の使命感 財務構造と流動資産の換金能力 長期的経営 内的成長の堅持 製品の品質 生産能力のフル活用 後方統合 良好な人間関係 労働組合の欠如 高度技術による業務 同質的市場におけるユニークネス (低温殺菌法によるビール) 2つの強力な全国的ブランド (「プレミアム」と「ライト」)	借金の拒絶 外的成長の回避 マーケティング能力 マイノリティ・グループとの関係 新市場におけるシェア維持の能力 新市場における有力配給業者との接触 アンハイザー・ブッシュ社との企業規模格差 子会社の収益性

(出所) William L. Garwood, *op. cit.*, p. 69-70 より作成。

収戦略によらず、またミラー社を買収したフィリップ・モリス社による大量資金の注入なしで業界における地位を維持してきた。さらに「クアーズ・プレミアム」と「クアーズ・ライト」の全国的強さが、地域的なビール企業グループの中で同社に競争優位を与え、その後1990年代にクアーズ社を業界第3位の地位にまで押し上げることを可能にした。

第4世代のピーター・クアーズの時代(1987-2000年)においても、「伝統的な生き残り戦略」のうち、「財務的な保守性」、「自立性と独立独行」、「クアーズ神話の伝統や製品品質の頑固なこだわり」などは、依然として維持されてきた。借金の欠如は、クアーズ社を財務的レバレッジ・リスクのみならず債権者の制約から解放した。原材料から醸造、包装、配給までの垂直統合は、供給業者からの自立と独立の価値観を反映していたばかりでなく、品質差別化の目標も促進し、ユニークな単一工場は、製品の一貫した品質と均一性への固執を示すものであった。これらの価値観は相互に補強され、クアーズ社は短期的収益より企業存続を実現した会社を代表し

生き延びた地域ビール会社

ていた。しかしながらこれらの企業文化は、クアーズ社がミラー社やアンハイザー・ブッシュ社による競争圧力やメディア・マーケティング戦略への迅速な対応を遅らせていた。ピーター・クアーズによって1990年代に展開されたさまざまな革新的戦略は、これらの弱点を解消する狙いを持つものであったとも云える。

アドルフ・クアーズ社は、新市場への一層の拡張が強く求められて「第2の変革の時代」を迎えていた。業界需要の停滞とアンハイザー・ブッシュ社およびミラー社が伝統的な西部市場で競争的圧力を強化していたため、クアーズ社は企業存続のために、早急に「地域ビール会社 (“regional brewer”）」から「全国的ビール会社 (“national brewer”）」へ転身せねばならなくなった。全国的拡張は売上を増加する手段であると同時に、クアーズ社に対する西部の競争的圧力を緩和する手段でもあった。同社は既に1982年以来、販売する州を2倍以上の45州にまで拡張しており、次の4年以内にニューヨーク、ペンシルバニア、ニュージャージーの巨大市場を含む残りの州を追加した。クアーズ社はさらに1987年までに、米国市場の10%を占めるニューヨークとニュージャージーで販売を開始し、1991年までにペンシルバニア、インディアナ、デラウェアが追加されて合計50州となっていた。

地域的拡張と伴に、クアーズ社はより差別化されたビール市場での製品多様化でも成功を収め、1989年発売の低価格ビール「キーストン・ライト」、1992年発売の「ジーマ」、1995年には「ブルー・ムーン」を発売してマイクロ・ブリュワリー市場にも参入した。クアーズ社はまた東部市場に供給するため、バージニア工場に加えてテネシー州メンフィスの工場買収のために初の巨額な長期負債を提案し、さらにACX社への非ビール事業の拡大は、子会社の低収益性を打破するものでもあった。

全国的拡張が徐々に終了しつつあったため、クアーズ社の次なる長期的戦略は海外拡張にあった。クアーズ社の目標は、自社の名前を国内のみな

らず世界的に認知させることであり、また海外拡張は国内ライバル会社の犠牲によらない唯一の成長戦略である。しかし海外での市場浸透には多年を要し、各国での海外企業の競争優位性や海外拡張を目指している他の米国ビール会社との競争もあったので、海外の直接投資・開発より、海外ビール会社とのライセンス契約による低リスク戦略が選択された。かくして、ピーター・クアーズの後継経営者 W. レオ・キリー時代（2000年 現在）の2005年2月、アドルフ・クアーズ社はカナダのモルソン社と合併してモルソン・クアーズ・ブリューイング社を設立した。次いで2008年6月、SAB ミラー社とモルソン・クアーズ社のジョイントベンチャーにより新会社ミラー・クアーズ社 (Miller Coors Co.) が設立され、米国ビール市場のほぼ30%を支配することになった（図表16を参照）。

この新会社は、ブランド力のあるモルソン・クアーズ社と全国的な配給ネットワークを持つ SAB ミラー社との結合によって、最大のライバル会社アンハイザー・ブッシュ社のグローバル競争と M&A 戦略に対処するものであった。しかしアドルフ・クアーズ社は、「地域ビール会社」として130年以上を生き延びてきたアメリカ国内唯一の主要ビール会社である。多分、クアーズ社にとって今後の重要な挑戦は、その特異性とユニークな企業文化を失うことなく成長することであり、同社の将来の成功は、「ロッキー山脈の最高の製品をあなたに」との「ブランド独自性 (brand uniqueness)」と、国内・国外の多様な成長戦略とを如何に上手く融合させていくかに依存しているものと思われる。

生き延びた地域ビール会社

図表 16 米国ビール会社の国内市場シェア (2000 2007年)

会社名	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
アンハイザー・ブッシュ	47.9	49.2	49.8	50.5	49.8	49.5	49.5	48.5
SAB ミラー			18.6	17.9	18.2	18.1	18.2	18.2
モルソン・クアーズ・ブリュワーイング						11.2	11.2	11.6
グリンボ・モデロ	3.2	3.7	4.0	4.3	4.6	5.0	5.5	5.5
ハイネケン	2.3	2.4	2.6	2.7	2.7	2.7	3.0	3.0
S&P	4.8	4.4	4.2	3.9	3.7	3.3	3.0	2.9
インベブ					2.2	2.1	1.8	1.7
FEMSA (フオメント・エコノミコ・メキシカーノ)	0.6	0.7	0.7	0.8	0.8	0.9	1.0	1.1
ユングリング・ブリュワリー	0.3	0.5	0.6	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8
ホストン・ピア	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6	0.8
ダイアジェオ	0.5	0.5	0.5	0.6	0.5	0.6	0.6	0.6
シエラ・ネバダ・ブリュワーイング	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
スコッチ&ニューキャッスル	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3
フォスターズ・グループ	0.3	0.4	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2
ニュー・ベルギー・ブリュワーイング	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2
カンブリナス	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2
ハイ・フォールズ・ブリュワーイング		0.4	0.4	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2
レッドアック・エール・ブリュワリー	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
ワイドマール・プロス・ブリュワーイング	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
マッケンジー・リバー	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.1	0.1
アドルフ・クアーズ	11.0	11.1	10.9	10.9	10.7	10.7		
モルソン	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4			
インタブリュー	1.7	1.7	2.2	2.2				
ミラー・ブリュワーイング	19.9	19.2						
ブローレイ・ベック	0.4	0.4						
ジエネシー	0.5							
その他	4.3	3.2	2.7	3.1	3.2	3.1	3.4	3.7
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(出所) Alcoholic Drinks : Euromonitor from trade sources/national statistics, 2008.

参 考 文 献

- The Pre-Prohibition History of Adolph Coors Company, 1873-1933*. Adolph Coors Company, 1973.
- “Coors: The Adolph Coors Story.” Adolph Coors Company, 1984.
- “Time in a Bottle: Adolph Coors Company.” Adolph Coors Company, 1984.
- Beth Mende Conny, *Coors, A Catalyst for Change: The Pioneering of the Aluminum Can*, Adolph Coors Company, 1990.
- Dan Baum, *Citizen Coors: A Grand Family Saga of Business, Politics, and Beer*, HarperCollins, 2001.
- William L. Garwood, “Coors and the Brewing Industry.” M. B. A. thesis, University of Texas, 1987.
- Todd James Fulscher “A Study of Labor Relations at the Adolph Coors Brewery.” M.A.thesis, University of Denver, 1994.
- John H. Barnett & William D. Wilsted, *Strategic Management: Concepts and Cases*, PWS-Kent Publishing Company, 1988. (Case 34. The Adolph Coors Company.)
- Robert J. Burgess, *Silver Bullets: A Soldier's Story of How Coors Bombed in the Beer Wars*, St, Martin's Press, 1993.
- , “Popular Keystone Hurt Other Coors Brands.” *Denver Business Journal*, April 30, 1993.
- Jay P. Pederson edit., *International Directory of Companies Histories*, Vol. 36, St, James Press, 2001.
- Victor J. Tremblay & Carol Horton Tremblay, *The U. S. Brewing Industry, Data and Economic Analysis*, The MIT Press, 2005.
- William L. Downard, *Dictionary of the History of the American Brewing and Distilling Industries*, Greenwood Press, 1980.
- “Adolph Coors: Brewing Up Plans for an Invasion of the East Coast.” *Business Week*, September 29, 1980.
- Sandra D. Atchison & Marc Frons, “Can Pete and Jeff Coors Brew Up a Come-back?” *Business Week*, December 16, 1985.
- Randall Lane, “Splitsville in Coors Country.” *Forbes*, April 10, 1995.
- Seth Lubove, “No Fizz in the Profits.” *Forbes*, September 7, 1998.
- Richard A. Melcher, “Why Zima Faded So Fast.” *Business Week*, March 10, 1997.
- Bob Ortega, “Zima Goes Cool and Gets Hot, Sells What It Is, Not What It's Not.” *Wall Street Journal*, July 2, 1999.

生き延びた地域ビール会社

Sarah Theodore, "Company of the Year : The Nation's Third-Largest Brewer Puts Focus on Results." *Beverage Industry*, January 2000.

『外国会社年鑑』日本経済新聞社，1982年，1984年，1987年，1990年，1994年，1998年，2001年，2004年，2006年の各年版。