

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

SAB ミラー社の事例

山 口 一 臣

はじめに

1. 同族経営時代のミラー社

(1850 - 1940 年代)

初代フレデリック・J・ミラー時代：会社設立と初期の発展

(1855 - 1888 年)

2代アーネスト・ミラー時代：「ミラー・ハイ・ライフ」の発売と禁酒法時代 (1888 - 1925 年)

3代フレデリック・A・ミラー時代：設備近代化と広告 (1925 - 1937 年)

4代エリース・ミラー時代：第2次大戦期の愛国的キャンペーンと高品質維持 (1937 - 1946 年)

2. 全国的ビール会社への転身と同族支配の終焉

(1950 - 1960 年代)

5代ハリー・ジョン Jr. 時代から6代フレデリック・C・ミラー時代へ (1946 - 1947 年) (1947 - 1954 年)

ミラー一族以外の社長ノーマン・クラグの登場と戦略
同族支配の終焉

3. フィリップ・モリス・ミラー社の成立とその戦略

(1970 - 1990 年代)

PM 社によるミラー社の買収とその成功要因

マイスターブロイ社の買収と「ミラー・ライト」の発売

米国ビール業界の衰退期における PM ミラー社の戦略

4. SAB ミラー社の成立とその戦略

(2002 年 現在)

SAB 略史と SAB ミラー社の成立

「品質とマーケティングの達人」: ミラー社の成功要因と SAB
ミラー社の躍進

はじめに

SAB ミラー社 (SAB Miller plc.) は、2002 年に米国ミラー社 (Miller Brewing Company) と南アフリカの SAB 社 (South African Breweries) の合併により成立した世界第 2 位の巨大ビール醸造会社で、米国内でも第 2 位にランクされている。英国に本社を置き、2005 年現在、40 カ国以上に 96 の醸造所を持ち、地域別売上構成は北米 34%、欧州 20%、南アフリカ 29%、その他アフリカ・アジア 13%、中米 4% である。ソフトドリンクも含めた総販売量は前年比 8% 増の 1 億 8,700 万ヘクトリットル (うちラガービールは 1 億 4,800 万ヘクトリットル)、主要ブランドは「ミラー・ライト」「キャッスル・ラガー」「ピルスナー」などであり、ホテル・カジノ経営の南アフリカ Tsogo Sun グループにも 49% 出資している。

米国ミラー社は、今日まで 150 年以上の歴史を持つ。同社は、ドイツ移民のフレデリック・J・ミラー (Frederick J. Miller) が、1855 年にミルウォーキーで閉鎖されていた醸造会社を買い取り、最初の年に 300 バレルのビールを生産したことに始まる。F. J. ミラーのビールはよく売れ、30 年後の 1880 年代までに彼のビールはミルウォーキー近隣地区の愛飲家の人気を博し、毎年 80,000 バレルを生産したが、需要に応じることはできなかった。F. J. ミラーは 1888 年に死去し、その前年に株式会社として組織再編され、彼の息子たちが同社を 1900 年代初頭の成功に導いた。禁酒法の

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

制定によって、同社は人気ブランド「ミラー・ハイ・ライフ」の生産を下げたが、モルト・シロップ、ソフトドリンクなどの健康飲料を生産して企業存続をはかった。禁酒法の撤廃とともに業績は回復し、さらに第2次大戦中、ビールの原料不足とともに会社はビールの生産を急激に引き下げられたが、生産されたビールの多くは軍に送られた。これは寛大であるのみならず抜け目のない行動で、男性が戦場から家庭に戻ったとき、新たな市場をつくる助けとなった。1947年以降に会社はかつての繁栄の時代に復帰し、年に200万バレルを生産して米国ビール業界の主力企業の1つとしての地位を確立する。ミラー社は1969年にシガレット業界の巨大企業フィリップ・モリス社に買収されるが、その後急成長を遂げて1977年までに米国内ビール売上の第2位となり、それ以来、その地位を守っている。ミラー社の最終章は2002年、南アフリカ SAB 社による国際的な合併・買収により、社名を SAB ミラー社と変更して今日に至っている。

ミラー社150年の歴史を、同族経営時代のミラー社(1850-1940年代)、全国ビール会社への転身と同族支配の終焉(1950-1960年代)、フィリップ・モリス・ミラー社の成立とその戦略(1970-1990年代)、SAB ミラー社の成立とその戦略(2002年 現在)の以上4つに時期区分して分析する。独逸ミュンヘンと同様に米国ミルウォーキーには、かつてパブスト社、シュリッツ社、ブラッツ社、ハイルマン社、レイネンクーゲル社など多数のビール会社が誕生して米国ビール業界の中心地の1つであったが、今日ではそのほとんどの会社が消滅している。業界内では「品質とマーケティングの達人」と称されたミラー社のみが唯一現存し、なぜ大躍進を遂げることができたのか。その諸要因を解明することが、本稿の課題となる。

1. 同族経営時代のミラー社 （1850 - 1940年代）

初代フレデリック・J・ミラー時代：会社設立と初期の発展
（1855 - 1888年）

ミラー社の創業者フレデリック・ヨーハン・ミラー（Frederick Johann Miller. 写真1）は、1824年11月24日にドイツ南西部の小さな町リードリングゲンで生まれた。商人兼町長であった父エドワード（Edward）と母マリア・ルイーザ（Maria Louisa）の間に生まれた5人兄弟の末子で、典型的なドイツ中産階級の家庭で育った。しかしF. J. ミラーが12歳のときに父が死去したため、近隣の主力事業であったビール職人になることを決意し、その後約10年の徒弟奉公に励むことになる。そして1849年、25歳になったF. J. ミラーはホーエンツォレルン州ジグマリングゲンにあったロイヤル・ブリュワリー（The Royal Brewery）で醸造責任者（master brewer）として働くことになったが、その1年半後の1851年に、彼は会社本社に次のような手紙を送っていた。「私のビールの味は他社のものより好まれているが、それは当然のことだ。」（“My beer in regard to contests was preferred, and rightly so, to that other brewers.”）これは品質（“Quality”）に対するF. J. ミラーの並々ならぬ自信を示すものであるが、この信念こそが、その後150年に及ぶ「ミラー社の原点」（“core value of Miller Brewing”）となった。

F. J. ミラーは1853年に22歳のジョゼフィーヌ（Josephine）と結婚するが、その後次々と不幸に見舞われる。まず翌年誕生した長男が1ヵ月後に死去し、29歳の彼は1854年に転機を求めてアメリカに移住する。しかし1860年4月に最初の妻が病死したため、その半年後の同年10月25日、F. J. ミラーはリーゼット・グロス（Lisette Gross. 写真2）と再婚した。この新夫妻の最初の4人の子供も数ヶ月で死去するが、その後、アーネスト（Ernest. 写真3）、フレデリック・A（Frederick A. 写真4）、クララ（Clara. 女）、

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

写真1 初代
フレデリック・ヨーハン・ミラー
(1824 - 1888年)



(出所) John Gurda, *Miller Time: A History of Miller Brewing Company 1855-2005*, Miller Brewing Company, 2005. p. 52.

写真2 初代の妻
リーゼット・グロス
(1841 - 1920年)



(出所) John Gurda, *op. cit.*, p. 60.

写真3 2代 アーネスト・ミラー
(1865 - 1925年)



(出所) John Gurda, *op. cit.*, p. 48.

写真4 3代 フレデリック・A・ミラー (1867 - 1943年)



(出所) John Gurda, *op. cit.*, p. 48.

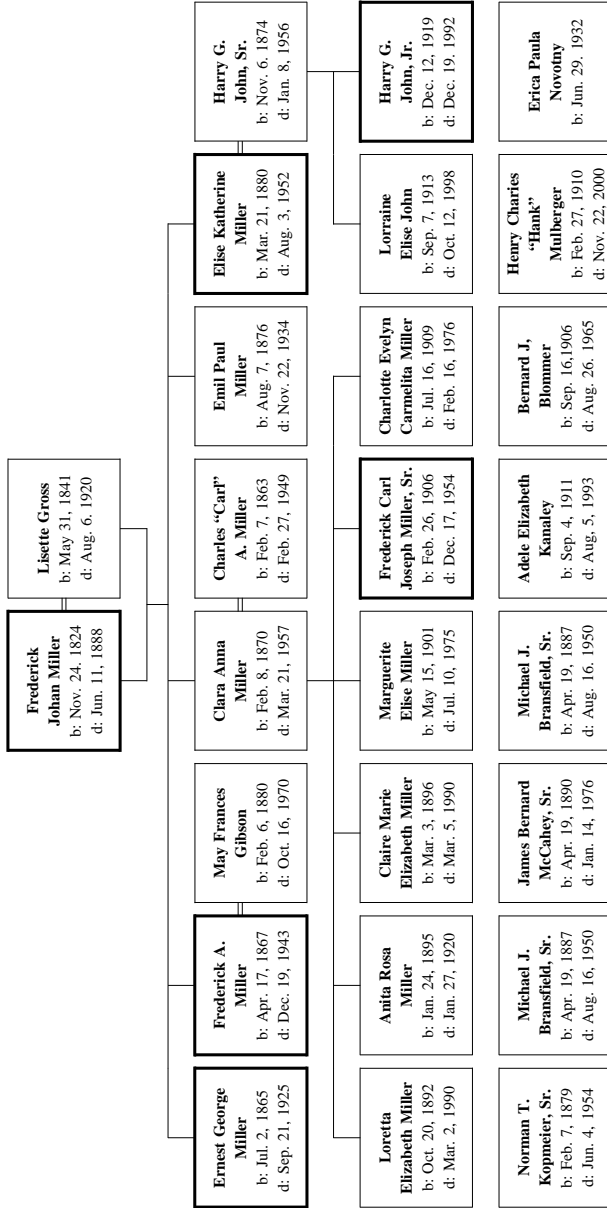
エーミル（Emil. 男）、エリース（Elise. 女）の5人の子供が誕生し、彼らが後に F. J. ミラーの事業後継者として育っていくことになる（図表1のミラー一家の家系図を参照）。

ビール醸造業者として大成することを夢見ていた F. J. ミラーが、全米ビール産業の中心地の1つであったミルウォーキーに入植したのは自然の選択であった。既に20余りのビール会社が開設されていたミルウォーキーが、「米国のミュンヘン」として発展できた要因としては次の諸点を指摘できる。ミルウォーキーの巨大なドイツ人口が、巨大なビール消費者を提供したばかりでなく、経験を積んだブリュワリーの源泉ともなった。

ミシガン湖の良港が、シカゴや5大湖周辺の他の都市へのビールの輸送を容易にした。樽は共通の費用であったが、ミルウォーキーは樽を作る材料と労力の双方を提供した。ミルウォーキーの冷たい気温ときれいな水が豊かであったことも、ビールの生産と流通にとって幸運であった。また19世紀のビールは冬に醸造して夏に消費したため、都市の周りの多くの湖がかなり深く凍って氷を大量に提供し、ビールの醸造と貯蔵に大きく貢献できた。

F. J. ミラーは1855年に、チャールズ・ローレンツ・ベスト（Charles Lorenz Best）父子が創業し、ジェームズ・ロジャーズ（James Rogers）が競売により1,250ドルで買い取り、新たな買い手を探していた閉鎖中のビール会社プランク・ロード社（Plank Road Brewery）を2,370ドルで手に入れた。ベスト父子はビールを醸造後数ヶ月間、冷たい洞穴（cave）でそれを貯蔵していたが、これが小規模すぎて会社発展のネックになっていた。F. J. ミラーは直ちにこの「洞穴方式」（“cave-system”）を改善し、レンガ造りで600フィートの貯蔵トンネルを建設し、会社の生産能力を一挙に12,000バレルに増大した。彼は同時に、ミルウォーキー地区の酒場を中心に「樽詰ビール」（keg beer）の販路拡張にも努め、それらを次々に「特約居酒屋」（“tied house” 特定銘柄のみのビールを販売するパブ）に変えていった。またミルウォ

図表 1 ミラー家の家系図（第1世代，第2世代，第3世代）



(出所) Tim John, *The Miller Beer Barons: The Frederick J. Miller Family and its Brewery*, Badger Books Inc. 2003, p. 455.
 図表中の数字は，Miller社の社長歴代を示す。

キーは市場規模を超えてビール会社の数が多かったため、F. J. ミラーは当初から自分の会社を他州にも輸送・販売する「輸送ビール会社」（“shipping brewery”）として捉え、シカゴを始め近隣都市への市場拡大に取り組んだ。かくして初代時代に会社の主要販路は、ウィスコンシン州全土、イリノイ州北部、ミシガン州、ミネソタ州北部のシカゴからスペリオール湖一帯にまで拡大されていた。こうした諸努力により、会社の販売量も1875年の11,660バレル、1881年の29,848バレル、1886年の63,005バレル、1888年には82,759バレルにまで順調に増大し、ミルウォーキー地区におけるパブスト社、シュリッツ社、ブラッツ社のビッグ3に次いで第4位のビール会社にまで発展できた。

同社は1887年に社名をフレッド・ミラー社 (Fred Miller Brewing Company) と変更して株式会社化され、F. J. ミラーが社長、22歳の長男アーネストが財務部長に就任した。しかし翌1888年6月11日にF. J. ミラーが63歳で死去し、その後彼の事業は子供たちによって引き継がれていくことになる。

2代アーネスト・ミラー時代：「ミラー・ハイ・ライフ」の発売と禁酒法時代（1888 - 1925年）

F. J. ミラーの長男アーネスト・ミラー (Ernest Miller) は、1865年7月12日に誕生した。彼はマーケット大学 (Marquette College) で1, 2年学んだ後、ビール事業での経験を積み、父の死亡時に22歳であったが家業を引き継ぎ、一生独身を貫いた。

アーネスト・ミラー時代の特筆すべき第1は、その後75年以上もミラー社の旗艦ブランドとなった「ミラー・ハイ・ライフ」（“Miller High Life”）が開発されたことである。特約居酒屋を通じて販売される「樽詰ビール」は、1888年以後もミラー社発展の基盤であったが、アーネストと彼の兄弟たちは、「瓶詰ビール」(bottled beer) の開発により新たな市場開拓に取り組

んだ。ミラー製品は既に 1879 年以來、ガラス瓶で包装されて販売されていたが、「瓶詰ビール」が大きく伸びたのは 20 世紀以降である。同製品の売上は、1899 年にミラー社売上の 7.6%，1905 年に 13.3%，1910 年でもまだ 17.9% であったが、「樽詰ビール」の利益が 1 バレル当たり 1.61 ドルに対し「瓶詰ビール」は 3.25 ドルであったため、全利益の 39.5% を占めるようになっていた。

高品質の「瓶詰ビール」を開発したいと考えていたアーネストは、1903 年 12 月 30 日に透明瓶 (clear bottle) 入りの「ミラー・ハイ・ライフ」を発売した。これはダーク瓶入りの通常の「瓶詰ビール」に対して、新製品のハイグレードや純度 (purity) を強調する狙いがあった。さらにミラー社の広告責任者アバート・C・ポール (Abert C. Paul) の協力により、有名なロゴ「三日月に座った少女」(“The Girl in the Moon” 写真 5) が考案され、これは米国ビール業界の中で最も長続きしているトレードマークの 1 つとなった。このロゴは、4 年後の 1907 年に連邦商標局で正式に認可され、同年に「瓶ビールのシャンパン」(“The Champagne of Bottle Beer”) のキャッチコピーと共に大々的に宣伝された。その結果、同社の売上高は 1899 年の 166,314 バレルから、1903 年の 259,354 バレル、1911 年には禁酒法以前のピークとなる 473,049 バレルにまで飛躍的に増大し、販売領域も 18 州に拡大して特約居酒屋数も 1,000 以上となり、巨大な小売帝国網を築くことができた。

アーネスト時代の第 2 は、禁酒法に対抗するさまざまな企業存続の戦略が展開されたことである。1919 年 1 月 16 日に合衆国憲法修正第 18 条が確定され、これによりアメリカ合衆国およびその管轄下に置かれた全ての地域において、0.5% 以上のアルコール分を含む酒類の製造・販売が禁止された。0.5% 以下のアルコール度であるニアビール (near beer) は、禁酒法以後のビール業界の定番商品となっていたが、ミラー社でも“Vivo”と“Milo”の 2 つのニアビール製品を発売した。前者は大麥飲料、後者は独

写真5 「ミラー・ハイ・ライフ」の商標「三日月に座った少女」



（出所） John Gurda, *op. cit.*, p. 84.

特なホップの味のする小麦飲料で、ニアビールは通常のビールをボイルしてアルコールを抜いて製造したものである。

ミラー社は、他のビール関連製品としてモルト・シロップを発売したが、これは基本的に発酵前の麦汁浸出液でビールの原料そのものであり、自家用ビールを醸造する顧客に販売された。このほか、1920年発売のルートビア（root beer. 草木の根などの汁を発酵させて造ったアルコール分を含まない炭酸入りの清涼飲料）を始めとして、1924年までに多様な炭酸系のソフトドリンクも製造・販売していた。しかし1920年に、ニアビールで82,470バレル、モルト・シロップで80,000バレル、炭酸飲料は合計7,000バレル程度で、同社の資産は1915年のピーク時12,183,065ドルから1932年には896,386ドルへと大幅に低下していた。ミラー社は、禁酒法時代にニア

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

ビールから炭酸飲料に至るまで幅広い製品に多角化していたが、その成果はあまり芳しくなかったのである。

禁酒法時代におけるミラー社のコア事業は財テクで、不動産と政府公債に対する投資がその中核をなしていた。ミラー社は、世紀の転換期頃よりビール事業による余剰資金を本業以外の不動産に投資していたが、このときの経験がアーネストたちに財テクの能力と関心を与えることになった。ミラー社は 1917 年に子会社 Oriental Investment Company (後に、Oriental Realty 社と改名) を設立し、ミルウォーキー都心部の 1,700 席を持つ劇場、シカゴの巨大アパート、マイアミのホテルのほか、酒場経営者や不動産業者への資金貸付も行っていった。また政府公債はミラー社の第 2 の重要な投資先で、地方自治体の公債のほか、デイトンの学校、デトロイトの下水道、アラバマ州やアリゾナ州における他の公共プロジェクトへの投資、第 1 次大戦中に募集した合衆国戦時公債、ノルウェーやドイツの国際公債、1919 年にはカナダの公債と銀行手形に 500,000 ドルを投資していた。こうして 1930 年に、Oriental Realty の純収益 819,340 ドルはミラー社の純収益 196,326 ドルの 4 倍以上となり、不動産と政府公債への投資が禁酒法時代のミラー社の苦境を救ったことは間違いない。

初代 F. J. ミラーが 1888 年に死去して以後、その妻リーゼット・ミラーが 30 年以上にわたって家族の中心となっていたが、彼女も 1920 年 8 月 6 日に癌のため 79 歳で死去した。次いで禁酒法時代の 1925 年 9 月 21 日、2 代社長のアーネスト・ミラーが脳卒中の発作により 60 歳で死去したため、弟のフレデリック・A・ミラーが急遽 3 代社長に就任することになった。

3 代フレデリック・A・ミラー時代：設備近代化と広告

(1925 - 1937 年)

1932 年の大統領選挙でフランクリン・ルーズヴェルトが「地滑りの勝利」を収め、議会は同年 2 月に憲法修正第 21 条(第 18 条の廃止)を可決

し、それによって32%のアルコールを含むビールは合法的となり、その法律は1933年4月7日に施行された。禁酒法解除後の消費者による熱狂的なビール需要は次第に収まっていたが、それでも記録的な水準で推移しており、各ビール会社は既存設備の近代化と生産能力の拡大という困難な仕事に直面していた。

ミラー社では1933 - 1936年の間に、古い設備の取替え、新技術の導入、新工場の計画に150万ドル以上を費やした。その最重点項目は、新しいボイラー工場、熟成貯蔵室の改装、新しい瓶詰め機械の導入などであったが、とりわけ1936年に完成した同社にとって最初の缶ラインは重要で、それは1分間にビールを200缶に注入できた。またビール需要が生産能力に脅威を与えたとき、多くのビール会社は、生産工程の短縮や原料費を削減して巨額な設備資金を回収しようとしたが、ミラー社はそれを避けた。同社3代社長のフレデリック・A・ミラー (Frederick A. Miller) は、1935年に業界雑誌 *Brewery Age* の中で “We always insisted on quality first.” と主張して、会社の伝統である品質重視の姿勢を堅持したことは注目される。

1930年代におけるもう一つの大きな変化は、ビール需要の重点が酒場から家庭消費に移ったことである。これは、この当時に各州で「特約居酒屋制度」 (“tied house system”) に対する規制が強化されたこと、および1920年代以降から各家庭で電気冷蔵庫の普及が広まったことによる。このため酒場で売られていた「樽詰ビール」に代わって、「瓶詰ビール」がミラー社の1934年売上の23%から1941年には54%に増えた。これは、購買時点での広告 (point-of-purchase advertising) の重要性を増し、各社における広告戦略の激化と広告費の増大を招いた。

ミラー社でも、栓抜きなどの景品提供、主力製品「ミラー・ハイ・ライフ」の大型ネオン広告、新聞や全国雑誌 *New Yorker*, *Collier's*, *Field & Stream* への全ページ広告などに、1937年の広告予算として640万ドルの巨費を投じた。またミラー社は、1938年には40州をカバーするラジオ

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

広告も手がけ、“Heini and His Thirty Six” と呼ばれる 6 人編成のバンドを活用して音楽番組などを送り届けた。こうして 1935 年のミラー社の売上 506 248 バレルは禁酒法前のピーク 1911 年のそれを超え、翌 1936 年には 696 813 バレルにまで伸びた。

4 代エリース・ミラー時代：第 2 次大戦期の愛国的キャンペーンと高品質維持（1937 - 1946 年）

図表 2 は、1938 年におけるミラー社の株式所有状況を示したものであるが、これによって、同社の全株式がミラー一族によって支配されていたことが明らかである。株式所有第 1 位（34%）の 3 代社長フレデリック・A・ミラーが、1937 年に社長辞任を表明したため、第 2 位（24%）で妹のエリース・ミラー（Elise Miller）が 4 代社長を引き継ぐことになった。

その 4 年後の 1941 年、日本軍の真珠湾攻撃によりアメリカは第 2 次大

図表 2 ミラー社の株式所有状況（1938年）

株主名	所有株式数	所有株式割合
Frederick A. “Fritz” Miller	3,444 4/9	34%
Elise K. John	2,444 4/9	24%
Lorraine Mulberger (in trust, O. Treichler trustee)	500	5%
Harry G. “Buddy” John, Jr. (in trust, O. Treichler trustee)	500	5%
Clara A. Miller	611 1/9	6%
Frederick C. Miller (represented the following stockholders:)		
Frederick C. Miller	500	5%
Loretta Miller Kopmeier	500	5%
Claire Miller McCahey	500	5%
Marguerite Miller Bransfield	500	5%
Charlotte Miller Blommer	500	5%
合計	10,000株	99%

（出所） Tim John, *op. cit.*, p. 233.

戦に突入して戦時生産体制に再編されたため、ミラー社も直接その影響を受けることになった。連邦政府による輸入割り当てで会社が利用できるモルトの量が制限され、車両不足はボトルや缶の回収のみならず完成ビールの輸送を妨げ、ガソリンや作業者のゴム長靴の購入にも配給切符 (ration coupon) が必要であった。しかし、第2次大戦中はビール生産の削減を意味せず、むしろその逆であった。第1次大戦中、ビールは“Kaiser brew”（「ドイツ帝国の飲み物」）との汚名を着せられ、1917年にアメリカがドイツに宣戦布告したことと、醸造業者の多くがドイツからの移民の子孫であったため、禁酒運動家たちの格好の標的とされた。これに対して第2次大戦中、ビールはアメリカ社会を鼓舞する飲料として評価されたため、すべてのビール会社は生産量を15%増大することを求められた。ミラー社も1942年、全国的雑誌 *Collier's* に“freedom for a day from work and worry, enjoy life with Miller High Life”（「戦争時の重労働と不安から解放されるために、ミラー・ハイ・ライフをお楽しみ下さい」）との全面広告を掲載し、ビールを積極的に愛国的飲料と宣伝して売上を伸ばした。

戦時下におけるアメリカ人のビール需要の熱狂に対し、多くのビール会社は熟成期間を短縮し、また安い原材料費で売上を伸ばしたが、ミラー社はこの第2次大戦中にも前社長フレデリック・A・ミラーの高品質重視の姿勢を崩さなかった。業界のモルト割当量が1944年に削減されたとき、ミラー社は直ちに生産量を制限し、販売地域も42州から25州に押さえ、製品の品質維持に努めた。さらにミラー社の1903年以来の旗艦ブランド「ミラー・ハイ・ライフ」は、一貫して高級品イメージであったため、この時期に他のビールが1本10セントに対して15セントの販売価格を維持した。こうして、1943年の売上収益2,830,527ドルに対し利益は2,830,527ドルで、17.7%の高利益率を維持でき、1945年に生産量は2,202,231ドルに下がったが、ミラー社は1940年当時の2倍の利益を確保できたのである。

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

5代ハリー・ジョン Jr. 時代から6代フレデリック・C・ミラー時代
へ (1946 - 1947 年) (1947 - 1954 年)

図表3は、1946年におけるミラー社の株式所有状況を示したものである。3代社長フレデリック・A・ミラーが1943年12月19日に心不全により74歳で亡くなったため、創業者F. J. ミラーの3人の息子たち(アー

図表3 ミラー社の株式所有状況 (1946年)

株主名	所有株式数	所有株式割合	
May F. Miller	300	3%	
Clara A. Miller	611 1/9	6%	
Loretta Miller Kopmeier	574 2/27	5.7%	
Claire Miller McCahey	574 2/27	5.7%	
Marguerite Miller Bransfield	574 2/27	5.7%	
Frederick C. Miller	574 2/27	5.7%	
Charlotte Miller Blommer	574 2/27	5.7%	
Charles M. Bransfield	74 2/27	0.7%	
Elise K. John	2,435 4/9	24%	エリース一族 (61.1%)
Henry C. Mulberger (in trust for Elise K. John)	1	0%	
B. H. Protzmann (in trust for Elise K. John)	1	0%	
Harry G. John, Sr.	5	0.1%	
Lorraine Mulberger	1	0%	
Harry G. [Buddy] John, Jr.	1	0%	
Lorraine, General Trust	500	5%	
Lorraine, Testamentary Trust	300	3%	
Buddy, General Trust	500	5%	
Buddy, Testamentary Trust	2,400	24%	
合計	10,000株	100%	

(出所) Tim John, *op. cit.*, pp. 268-269.

ネスト、フレデリック、そしてエーミルは 1934 年 11 月 22 日に病死)は全て死去していたことになる。このため、家業のビール事業は 2 人の娘であるクララ(写真 6)とエリース・ミラー(写真 7)の手に委ねられた。しかし、未婚のアーネストとフレデリック(彼は 45 歳になった 1912 年に May Gibson と結婚したが、子供はなかった)の遺産は下の妹エリースに引き継がれたため、第 2 次大戦終了の翌年 1946 年には、エリースと彼女の子供たち(この一族の株式はトラストで保持)が、ミラー社の株式の 61.1% を所有していた(図表 3 を参照)。これに対して姉のクララは、ビール事業の経営には積極的に関与したが、「東部のミラー家」(“East Side Millers”)と呼ばれたクララ家の株式所有は少数であった。

クララは Carl Miller と 1890 年に、またエリースは Harry John と 1912 年にそれぞれ結婚し、この姉妹には、ミラー家の家業の第 3 世代経営者となる資格を有する各 1 人ずつの息子があった(図表 1 を参照)。クララの 6 人の子供の 5 番目が唯一の息子フレデリック・C・ミラー(Frederick C. Miller. 通称は Fred. 写真 8)で、彼は 1906 年 2 月 26 日に生まれた。フレッドは地元の Prep school を卒業後、ノートルダム大学に進み、そこで学業のほかにフットボールのキャプテン・花形選手として活躍し、College Football Hall of Fame にその名前が記録されるほどの名選手でもあった。1929 年に大学卒業後は父の会社で 8 年間、実業家としての経験をつむことになる。フレッドの父 Carl Miller は、ミルウォーキーで最も成功した木材取引業者の一人で、1929 年に既に 66 歳になっていたため、彼は自分の会社 Carl Miller Lumber Company の経営を息子のフレッドに継がせたいと考えていた。しかし、1937 年に伯父フレッド・A・ミラーがミラー社の社長を辞任(1943 年に死去)し、これを機に母クララがミラー社の取締役を退任したため、代わって息子のフレッドが「東部のミラー家」を代表してミラー社の取締役に選出されていた。

一方エリース・ミラーには、1919 年 12 月 12 日に誕生した息子ハリー・

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

写真6 初代の長女
クララ・ミラー
(1870 - 1957年)



(出所) John Gurda, *op. cit.*, p. 122.

写真7 4代(初代の次女)
エリス・ミラー
(1880 - 1952年)



(出所) John Gurda, *op. cit.*, p. 122.

写真8 6代
フレデリック・C・ミラー
(1906 - 1954年)



(出所) John Gurda, *op. cit.*, p. 123.

写真9 5代
ハリー・ジョン・Jr.
(1919 - 1992年)



(出所) John Gurda, *op. cit.*, p. 124.

ジョン Jr. (Harry John, Jr. 通称は Buddy または Bud. 写真9) がおり、彼もノートルダム大学の哲学科を卒業していた(図表1を参照)。ハリー・ジョン Jr. の姉ロレインは、1936年に銀行家の息子 Hank Mulberger と結婚し、この H. Mulberger はミラー社で広告担当管理者を勤めていた。フレデリック・A・ミラーの社長辞任後は、支配株主のエリース・ミラーがミラー社の4代社長となり、1946年から翌1947年までの1年間だけ、エリースの息子ハリー・ジョン Jr. が同社の5代社長を勤めていた。しかし1947年5月28日の取締役会で、母エリースの全株式を引き継いだ娘ロレインがミラー社の第1副社長、新任で弁護士のリノマン・クラグ (Norman Klug) が取締役兼第2副社長となり、そして「東部のミラー家」を代表するフレデリック・C・ミラーが同社の6代社長に選出され、これ以後、ミラー家第3世代による後継経営者の時代が本格的に始まったのである。

フレデリック・C・ミラーは、1947年の6代社長就任から僅か2ヵ月後に、野心的な拡張計画とビール工場の近代化のための計画を発表した。フレッドが最初に取り組んだ仕事は、ミラー社のビール生産能力を業界内のリーダー企業の水準にまで引き上げることであった。3つの醸造釜を有する醸造工場が1949年に完成し、これによってミラー社の年間最大生産力は75万バレルから200万バレルに増大した。次いで、発酵と熟成用の工場が次々に建設され、F号棟工場は1948年、H号棟工場はその2年後に完成し、この2つを合計したより大規模なI号棟工場の建設は1950年5月から始まった。

フレッドは1952年12月に、建設プログラムが第2段階に入ったことを宣言した。まず1949年に完成した醸造工場にさらに3つの醸造釜を設置し、生産能力を200万バレルから倍の400万バレルとした。次いで、ミルウォーキー最大で高さ200フィートを超える大規模な発酵・熟成工場のI号棟が1953年に完成した。さらに、同年10月19日にはミルウォーキー

の観光名所の1つとなった“Caves Museum”(「醸造博物館」)タワーが完成し、そこに年間5万人の見学者が訪れた。フレッドは、これらの過大な拡張計画に対する内外の批判に対して、1953年2月の従業員用社内報 *Miller High Life News Flash* の中で、「品質と建物は決して相反するものではない。建設の槌音は、前進とその完成の響きでもある。」と述べて、7年間に及んだ建設プロジェクトの成果を強調した。

フレッドが取り組んだ第2の仕事は、拡張計画によって急激に増大したミラー・ビールの全国市場をいかにして確保するかにあった。1949年の初め、ミラー社の配給業者の数は既に17,000を超えていたが、その後も600以上を増大し、1950年11月までに全米48州のほかハワイやアラスカにまで地域を拡大して、「地域ビール会社」から「全国的ビール会社」への転身を進めていた。会社の唯一のブランドである「ミラー・ハイ・ライフ」の広告予算は、1947年の85万1,000ドルから1954年の750万ドルへと10倍近くに増額し、新聞や全国雑誌 (*Parade, Collier's, New Yorker, American Weekly, Harper's, Field and Stream*) の印刷媒体による全面広告を大いに活用した。

フレッド社長のスポーツマンとしてのバックグラウンドと全国のスポーツファンの中でビール愛飲家が増えていたため、ミラー社がビールの全国的な販売促進のために、ラジオとテレビのスポーツ番組を活用したことは当然の成り行きであった。フレッドはまた、Notre Dame's football やプロバスケットの Milwaukee Hawks にも積極的に関与していたが、彼が最も執念を燃やして取り組んだのはメジャーリーグの球団誘致であった。彼は1953年、Boston Braves をミルウォーキーに移すように球団オーナーを説得し、Milwaukee Braves と改名した同球団は間もなく National League への参加が許され、ここにメジャーリーグの野球球団がミルウォーキーに誕生することとなった。フレッドは同年4月に社内報 *News Flash* の中で、この球団誘致の真の狙いについて次のように述べていた。「Braves がやっ

てくることは、全国にミルウォーキーの名前を知らしめることになる。そして、野球について語られる都市や町、農村や草原でミルウォーキーのことが話題になる。それは同時に、ミルウォーキーの製品、つまり「ミラー・ハイ・ライフ」もそこで輝きを増すことになる。」

フレッドによるビール産業とスポーツ界とのこうした様々な関係強化策は、当然のことながらミラー社の売上を上昇させた。1946年の635,035バレルから1948年の910,707バレル、1950年の2,105,362バレルから1952年には3,042,812バレルとなり、その後もこの上昇傾向は継続していくことが予想された。しかし1954年12月17日、絶頂期にあったフレッドが飛行機事故で死去するという衝撃の事件が起こる。狩と魚釣りに社用飛行機でカナダのManitoba州へフライング中、エンジントラブルが発生してフレッドは20歳の息子Fred Miller, Jr.とともに死去したのである。長男のフレッド Jr. はノートルダム大学の学生で、将来の跡継ぎと目されていた人物でもあり、この2世代に渡る後継経営者を同時に失ったことは、ミラー社の戦後の成功に基づく輝かしい将来にとって大きな痛手となったことは間違いない。

ミラー一族以外の社長ノーマン・クラグの登場と戦略

フレデリック・C・ミラーの仕事は、ミラー家出身者以外の初の社長登場となったノーマン・クラグ(Norman Klug. 写真10)に引き継がれた。1905年にミルウォーキーで生まれ、1927年にマーケット大学の法学部を卒業し、ミルウォーキーの州議員や判事を経てミラー家の顧問弁護士となったノーマンは、ミラー社の副社長も勤めていた。フレッドとノーマンは共に1947年にそれぞれの地位に就任し、7年間にわたる日々の交流を通じてノーマンはフレッドの分身となり、フレッドの地位を引き継ぐ人物はノーマン以外に存在しなかったのである。

しかし、ノーマンはフレッドの戦略を単に受動的に踏襲しただけでなく、

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

特に広告戦略では革新的な試みを次々と打ち出していった。1950 - 60年代にかけて、アメリカの家庭では95%以上にテレビが普及していたため、スポーツ番組に加えて積極的に様々なテレビ番組のスポンサーとなった。例えば、スティーブ・アレンの *Tonight Show* , ウォルター・クロンキットの *Evening News* のほか、アンディ・ウィリアムスらによるバラエティ番組などである。またミラー社は、1955年には会社創業100年を記念したゴルフトーナメントを自社主催で開始し、優勝賞金35,000ドルを提示して強い関心を集めた。

1964年の消費者調査によると、ミラー社の標語「瓶ビールのシャンパン」は、コカ・コーラ社の有名な“The Pause that Refreshes”(「リフレッシュのために一口どうぞ」)より認知度が高いことが明らかとなった。しかし、当時のミラー社の広告部長 Edward Ball は、「ミラー・ハイ・ライフは単にホワイトカラーだけのものではなく、幅広い人々にも楽しんでもらいたい」とのコメントを出していたため、1960年代におけるミラー社の新聞・全国雑誌などによる活字媒体の主流は、ブランドの高級イメージより“Enjoy Life with Miller High Life”を強調するものになった。またラジオ放送番組で、少数民族に人気のあった *Ebony* という番組のスポンサーとなり、さらにヒスパニック消費者を意識してスペイン語の映画番組を放送したのも、こうした大衆化路線の流れに沿うものであった。

写真 10 ミラー族以外の社長
ノーマン・クラグ



(出所) John Gurda, *op. cit.*, p. 138.

ノーマン・クラグが成長機会のために伝統を破って次にやったことは、1961年にミラー社が近隣のビール会社ジェトルマン社 (Gettelman Brewing Company) を120万ドルで買収したことである。ジェトルマン社は、初代F. J. ミラーが事業を始めた1855年以来すぐ近くでビールを製造していたが、この会社はそれ以後ミラー社とは異なる道を歩んだ。ジェトルマン社は地域ビール会社に留まり、新しい親会社となったミラー社の2,376,543パレルに対して、1960年には僅かに132,285パレルを売り上げることができた。しかしジェトルマン社の買収は、全国的に配給されていた低価格ブランドの“Milwaukee’s Best” や “University Club” をミラー社にもたらし、それらは会社の唯一のブランド「ミラー・ハイ・ライフ」を補足する役割も果たしたのである。

その3年後の1964年に、ミラー社はカーネーション社との合併で缶製造工場をミルウォーキー郊外に建設した。この工場は、「ミラー・ハイ・ライフ」を年間150,000缶生産する能力を持ち、それは会社の予定生産量の約40%を占めた。またミラー社は1966年4月、カリフォルニア州Azusaのゼネラル・ブリューイング社の工場を800万ドルで買収したが、この工場は1948年以来“Lucky Lager”を製造していた。さらにその6ヵ月後、テキサス州Fort Worthのカーリング社を5,500万ドルで買収すると発表した。このカリフォルニアとテキサスにおける相次ぐ会社買収は、「ミラー・ハイ・ライフ」に対する2つの重点地区での製造面のみならず販売面での存在感を強化する狙いを持つものであったが、それはまた同時に、真に「全国的ビール会社」としての地位を確実なものにするというミラー社の決意を示すものでもあったと云えよう。

同族支配の終焉

図表4は、1952年におけるミラー社の株式所有状況を示したものであるが、これによってこの当時、3つのグループがほぼ等しい割合でミラー

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

図表 4 ミラー社の株式所有状況 (1952年)

株主名	所有株式数	所有株式割合	
Clara A. Miller	611 1/9	6.1%	東部ミラー家 (34.6%)
Loretta Miller Kopmeier	574 2/27	5.7%	
Frederick C. Miller	574 2/27	5.7%	
Claire Miller McCahey	574 2/27	5.7%	
Marguerite Miller Bransfield	574 2/27	5.7%	
Charlotte Miller Blommer	574 2/27	5.7%	
Harry G. John, Sr.	5	0%	ドゥ・ランス財団 (32.07%)
May F. Miller	300	3%	
Charles M. Bransfield	74 2/27	.07%	
Harry G. John, Jr.	2,599	26%	
Harry G. John, Jr., et al Trustees General Trust	302	3%	
Norman R. Klug	2	0%	ロレイン・マルバーガー (33%)
Michael T. Stoiber	1	0%	
Norman R. Klug Trustee for Karen Mulberger	500	5%	
Norman R. Klug Trustee for Michael Mulberger	500	5%	
Lorraine John Mulberger	1,785 4/9	18%	
Lorraine John Mulberger et al Trustees General Trust	450	5%	
合計	10,000株	100%	

(出所) Tim John, *op. cit.*, pp. 322-323.

社の株式を支配していたことが明らかである。すなわち、東部のミラー家 (East Side Millers. Clara's family. 34.6%)、ドゥ・ランス財団 (de Rance Foundation. Elise Miller の息子 Harry John, Jr. が支配, 32.07%)、そしてロレイン・マルバーガー (Elise Miller の娘, 33%) である。ロレインと彼女の東部の従兄弟たちは、フレッド・ミラーが社長であった時には一致団結していたが、1954年のフレッドの飛行機事故以来、この家族同盟には亀裂が生じていた。さらに1952年8月3日にエリース・ミラーが死去した以

後、彼女の子供たち（姉ロレインと弟ハリー・ジョン Jr.）の間にも既に独自の路線が確立されていた。ロレインとハリーは必ずしも親密ではなかったが、しかし彼らはミラー社の支配権を確保するため、1957年に“voting trust”（投票権行使のための財産信託会社）を設立した。このトラストによって、姉と弟は会社の役員や取締役になることはなかったが、それぞれ取締役を2名、および中立の取締役を1名、任命する権利を保持することができた。かくしてロレインは、ノーマン・クラグとエドワード・フーバー（Edward Huber. 醸造責任者）を取締役会メンバーとして選出し、これに對抗してハリーが1960年、2人の取締役として指名した人物がチャールズ・ミラー（Charles Miller. 写真11）とピーター・グレース（Peter Grace. 写真12）

写真11 ハリー・ジョン Jr. の代理人
チャールズ・ミラー



（出所） John Gurda, *op. cit.*, p. 143.

であった。

この2名の取締役のうちの一人チャールズ・ミラーは、ミラー一族とは無縁（non-brewing family）でデロイトに生まれ、アカデミックな研究者から実業界に転向した男である。彼は1948年にマーケット大学で経営の学士号を取得後、1952年にミネソタ大学でマーケティングの Ph.D を取得し、自分の出身校で講義を担当するためミルウォーキーに戻っていた。ハリー・ジョン Jr. が経営の専門能力を持った取締役を探していたとき、マーケット大学の学長であった父エドワード・オドンネル（Edward

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

O'Donnell) が息子のチャールズを推薦した。チャールズは、ミラー社社長のノーマン・クラグと同窓でもあったため、ノーマンが1960年、彼をミラー社の財務部長兼財務担当重役に抜擢してマーケット大学からヘッドハンティングした。

一方、もう一人の取締役ピーター・グレースは、既に実業界で大立者となっていた男である。彼は、同族会社である W. R. Grace & Company の CEO として、10億

ドルの収益と世界に5万人の従業員を持つ大企業帝国のトップに君臨していた。会社の起源は、ピーターの祖父ウィリアム・R・グレース (William R. Grace) が1840年代のアイリッシュ・ポテト飢饉でペルーに逃れた時に始まる。祖父のグレースは、そのペルーで肥料事業 (guano: ペルーの太平洋沿岸産で海鳥の糞が長年にわたって堆積し硬化して肥料となったもの) を開始し、その後、造船業、鉄道、ゴム事業に多角化し、最終的にはニューヨークに移り住んで同市長を2期勤めた。彼の子孫が事業を更に拡大し、会社を化学産業と包装資材の世界的リーダー企業とした。3世代のピーター・グレースが、消費財製品を含む他の事業分野にも多角化し、1894年にミルウォーキーで創業された Ambrosia Chocolate 社は1964年にグレース社の子会社となった。このミルウォーキー進出がピーター・グレースとハリー・ジョン Jr. の出会いの契機となり、二人はノートルダム大学やカトリック教会への寄付や支援で協力していた。

クララ・ミラーが1957年3月21日に死去して以後「東部のミラー家」は、彼らのために発言してくれる取締役を指名できていなかったし、同族

写真 12 W. R. グレース社の CEO
ピーター・グレース



(出所) John Gurda, *op. cit.*, p. 143.

事業に忠節を行使する人材も欠いていた。すなわち「東部ミラー家」の家族は、毎年100万ドルを超えるビール会社からの配当に全面的に依存していたのである。したがって彼らは、社長のノーマン・クラグが事業拡張のために2,250万ドルの支出予算を提示したとき、大きな衝撃を受けた。かくして、会社の運転資金が拡張計画のために支出される前の1961年12月19日、「東部ミラー家」は彼らの所有株式3,555株を1,400万ドル以上で売却し、株式を現金化してミラー社の所有株主としての地位から撤退した。

図表5は、1966年におけるミラー社の株式所有状況を示したものである。これによって、「東部ミラー家」から買い取った株式は、「金庫株」（“treasury stock” 1度発行した自社の株式を買い入れて消却しないで保有している株式）として社内に保管されたため、ミラー社におけるロレイン・マルバーガーの持株は52%、ハリー・ジョン Jr. (de Rance 財団を通じて)の持株は47%となっていたことが明らかである。しかし、エリース家の子供たちは共に経営の才能がなく、それらはすべてピーター・グレースに任されて

図表5 ミラー社の株式所有状況（1966年）

株主名	所有株式数	所有株式割合	
Lorraine Mullberger	1,786 4/9	29%	ロレイン・マルバーガー (52%)
Karen Swanson Trust	500	8%	
Mike Henry Mulberger Trust	500	8%	
Lorraine Mulberger General Trust	450	7%	
Henry Mulberger	2.5	0%	
Karen Swanson	2.5	0%	
Clark & Co.	1	0%	
de Rance	2,900	47%	ドゥ・ランス財団 (47%)
Harry G. John, Jr.	1	0%	
Michael Stoiber	1	0%	
合計	6,144 4/9 株	99%	

（出所） Tim John, *op. cit.*, p. 377.

いた。グレースは、ミラー社には人気商品の「ミラー・ハイ・ライフ」があり、近代的な設備も持ち、無借金で健全に経営されていたため、彼の消費財製品事業部にとっても魅力的な会社と見ていた。かくしてグレースは、「東部ミラー家」が利害関係者から撤退した 1961 年に、ミラー社の全株式支配を意図してロレインやハリー姉弟に所有株式の売却を提案したため、それ以来株主と経営者間で数年間の混乱が続いていた。

グレースは、チャールズ・ミラーの財務担当重役としての能力を高く評価していたため、急遽 1965 年に彼をミラー社の取締役から辞任させ、自社の W. R. Grace 社の消費財製品グループのトップに任命した。これが契機となって翌 1966 年 7 月 25 日、ロレイン・マルバーガーが最終決定を行い、彼女は自分の大半の株式を W. R. Grace & Company に 3,600 万ドルで売却することに同意した。ロレインがそのような結論に至った背景には、過大な資産に対する相続税の懸念、アルコール事業に対する嫌悪、ビール事業以外の多様化した投資への欲求など、さまざまな要因があった。これは、ミラー家支配の終焉に直結するものでもあったが、更にこれに追い討ちをかけるように、同年の 10 月 24 日にフレッドの死去後 12 年間にわたって同社社長を勤めていたノーマン・クラグが、心不全により 61 歳で死去した。彼の功績により、1964 年のミラー社の売上は 3,287,016 バレルで前年の 18% 増、1966 年には業界第 9 位の会社にまで成長していた。

ノーマンの後継経営者に関するグレースの選択は、彼が信頼していたチャールズ・ミラー以外の人物は考えられなかった。チャールズ新社長の下でのミラー社の売上は 1969 年に 500 万バレルを越え、業界第 7 位となった。しかし、全てがうまくいっていたわけではない。グレースの基本方針は、子会社ミラー社の完全所有を獲得することにあったが、ハリー・ジョン Jr. はそれに同意せず、グレースの苛立ちは頂点に達していた。そこでグレースは 1969 年、彼のミラー社の持株を売却することを決意し、最

初はペプシ・コーラー社であったが、次いで PM 社のジョセフ・カルマン (Joseph Cullman) と交渉した。グレースは3年前、ミラー株式に3,600万ドルを投じたが、それに PM 社が1億2,700万ドル支払うことで合意し、この取引は1969年6月12日に成立した。その翌年の1970年7月、遂にハリー・ジョン Jr. もミラー社発行済み株式47%を9,700万ドルで PM 社に売却することに同意し、これによってミラー社は、1855年の創業以来115年続いた「同族経営 (family business)」時代が完全に終了し、「近代的企業 (modern business corporation)」への新たな転身を開始することとなったのである。

3. フィリップ・モリス・ミラー社の成立とその戦略 (1970 - 1990年代)

PM 社によるミラー社の買収とその成功要因

売上高世界 No. 1 のシガレット・ブランドである「マールボロ」を持つ PM 社 (Philip Morris Inc.) は、テレビのシガレット広告全面禁止が差し迫り (実際には1971年に制定)、放送に向けられた資金の少なくとも一部が、タバコ事業以外の新しい事業に使えるようになった。そこで PM 社は、世界的に広がる禁煙運動の激化に伴い、最終的に大々的な多角化に踏み切ることが正しい戦略であることを証明するために、十分大きな潜在的市場があり、タバコ事業に十分近い販売組織のある製品に関心を向けた。ビールはシガレットと同様に農産物を原料とする製品で、高速の設備で製造され、消費の頻度が高く、安価な包装製品で、しかも低コストの愉しみとして景気後退の影響を受けない。更に各ブランド間にはほとんど固有の違いはないので、広告が人気を左右する可能性が大きかった。特に重要なことは、アメリカの人口が増えるにつれてビールを飲む人口も増えていたので、もし PM 社が少なからぬ資金と人材を投入すれば、ビール業界で本当に飛躍できるチャンスがあった。

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

1969年の初頭、世界的コングロマリット企業の大物経営者ピーター・グレースからPM社のCEOであったジョセフ・カルマンに、アメリカの50社近いビール会社の中で第7位のミラー社の支配的利権（グレースはミラー社株の52%を所有）を譲りたいとの申し出があったため、PM社は直ちに、ミラー社という企業の実態調査を開始した。ミラー社は、収益とマーケティング手腕に優れ、業界のリーダー企業アンハイザー・ブッシュ社や、シュリッツおよびパブスト各社には遅れを取っていたが、鈍重なミラー製品の高品質は好評であった。それはある程度、その主力ブランドである「ミラー・ハイ・ライフ」のスローガン「瓶ビールのシャンパン」によるものであった。このスローガンこそが、ビール愛飲家はシャンパンと同様にビールを上品にグラスから飲むものと考えており、ビールをがぶ飲みする大衆をミラー社が理解していないこと、なぜミラー社がその生産能力の半分程度しか稼動していないかを説明する助けとなる。その経営の実態は長年に渡って保守的な同族経営で、PM社にとっては転換先として完璧な候補者の資格を有していた。

このためPM社は1969年6月、グレースにミラー社の支配権として1億2,700万ドルを支払い、翌1970年7月に残余の株式を取得（Harry John Jr.の47%持株を9,700万ドルで買収）して、ここに子会社フィリップ・モリス・ミラー社（Philip Morris Miller Inc.）が設立された。これにより、1970年1月にミラー社の社長チャールズ・ミラー、同年6月に醸造責任者で取締役のエドワード・ハーバーらが相次いで退任し、代わって新会社PMミラー社の社長に、生粋のニュー Yorkerでコロンビア大学出身の弁護士ジョン・マーフィー（John Murphy. 写真13）が就任した。

マーフィー社長は直ちに、「ミラー・ハイ・ライフ」について次の4つの戦略を展開した。第1に、同製品は非常に大量の大麦を使い、ホップも使いすぎていたため、他の大半のビールより重く苦いことに気がついて、マーフィーは「ブランドの味を変える」ことを提案する。そこで彼は、「ミ

写真13 PMミラー社のCEO
ジョン・マーフィー



（出所）John Gurda, *op. cit.*, p. 148.

ラー・ハイ・ライフ」の味を軽くするために、風味の強いホップを減らし、中身の大麦も減らして、トウモロコシに代えるように命じた。第2に、ミラー製品の鮮度を改善した。具体的には、生産されて120日以内に飲まれないビールは、販売されなければどれも廃棄された。また気の抜けた「ミラー・ハイ・ライフ」がもはや小売店の棚に滞ることがないように、すべてのラベルに厳密な販売有効期限の日付印刷を命じ、協力できない

店には同製品を納品することを拒否した。第3に、たまにビールを少量飲む者、またビールが小さな容器では一層冷えの良いことを知っている心底からのビール愛飲家、この両者に訴えるため、「ミラー・ハイ・ライフ」に12オンス6本入りに代えて7オンス8本入りを導入し、最初の容器革新を行った。第4に、以前の1度に1本以上飲むことはない一群の消費者に代えて、1日に数本のビールを飲むブルー・カラーの消費者に訴える市場転換を図った。マーフィーはそれについて、「ミラー・ハイ・ライフをシャンパン入れから取り出し、労働者の昼食バスケットにそれをすべて入替える」と説明した。つまり、プロレタリアートのシャンパン、「ミラー・ハイ・ライフ」のかすかにエリート臭のある売り込み方は消え、今やそれはすべて普通の人々に向けられたものとなった。

ニューヨークの広告代理店マックヤン・エリクソンの協力を得て、1971年から始まった有名な“The Miller Time”キャンペーンの狙いは、まさに

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

“the time to relax” の提案であった、すなわち、もっと軽く、もっと新鮮なビール「ミラー・ハイ・ライフ」を、一生懸命働き、遊びに熱中し、まともに汗を流し、大いに喉が渇く人々にアピールすることであり、「もしお時間があれば、当社のビールをどうぞ」(“If you’ve got the time, we’ve got the beer”) と新しいコマーシャルは繰り返した。つまり「ミラー・ハイ・ライフ」は、もはや「高級品のシンボル」(“symbol of privilege”)ではなく、「ハードワーク後のご褒美」(“reward for hard work”)となったのである。PM社が買収してから最初の2年は、PM ミラー社の市場シェアは4%以下に低迷しており、1970年の利益1,110万ドルに対して、1971年には130万ドルにまで下がった。しかしマーフィーの各戦略が徐々に威力を発揮し、1973年夏から売上はじりじりと上昇し始め、同年の売上は29%増、1974年は31%増、1975年には42%増で12,861,599バレルにまで達し、業界における地位も、1971年の第6位から、1973年の第5位、1975年には第4位を占めるまでになった。

マイスターブroy社の買収と「ミラー・ライト」の発売

本当に力強く前進するためには、PM ミラー社は「ミラー・ハイ・ライフ」のみに頼るわけにはいかなかった。同製品は確かに大ヒット商品であったが、それは1971年当時のミラー社売上の97%を占めており、会社としては別の新商品の開発が求められていた。このため1972年、PM ミラー社はシカゴの倒産した小さな醸造会社マイスターブroy社 (Meister Brau, Inc.) を買収し、同社が保持していた3つのブランド、すなわち“Meister Brau”(シカゴ地区で上位第3位のブランド)、“Buckeye brand”,そして手書きの“The Lite brand”を手に入れた。このうちマーフィーが特に注目したブランドは、マイスターブroy社が1967年以来製造していた“The Lite brand”であった。薄口ビールの「ライト」を、1瓶当たりのカロリーを標準の140キロカロリーから96キロカロリーに減らした後、インディアナ

州アンダーソンというブルー・カラーの町で実験販売してみると、驚くほど良く売れた。そのような結果からマーフィーは、多くの大酒飲みも実はビール腹を心配しているが、それをけっして認めようとはせず、したがって健康に配慮したことを大騒ぎして宣伝しなくても、カロリー控えめのビールは良く売れるかもしれないと考えた。そのような製品は、「ライト」シガレット、低脂肪牛乳、「低カフェイン」のコーヒーに対する趨勢と同様に、体重を気にするビールの消費者にアピールするかもしれない。こうして1973年7月、「ミラー・ライト」(“Miller Lite”)が発売された。

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

PMミラー社は、この「ミラー・ライト」の成功後、1977年には高級ブランド「レーベンプロー」を発売し、その広告宣伝費を1976年の7倍に当たる1,130万ドルとし、さらに1982年には2,400万ドルにまで引き上げた。その結果、「レーベンプロー」はアンハイザー・ブッシュ社の高

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

級ブランド「ミケロブ」市場の10%を奪って、ある程度の成功を収めることができた。消費財製品企業 (consumer-goods business) の最も重要な基本戦略は、マーケット・セグメンテーション (market segmentation) であり、多様な顧客層に多様な製品を提供することである。PM 社が、「ミラー・ハイ・ライフ」に加えて「ミラー・ライト」や「レーヴンブロー」を次々に発売したのも、そうした基本戦略に基づくものであったと云える。

こうして PM ミラー社のビール収益は、1974年にほんの600万ドルであったものが、翌1975年には2,900万ドルに増え、ミラー社はクアーズ社を抜いて業界第4位となり、図表6に見るように、市場シェアも8.6%となった。その後も成長は続き、1976年にはパブスト社、さらに1979年にはシュリッツ社も抜いて業界シェア第2位となり、1億8,100万ドルの純益を挙げて PM 社の連結収益の15%を計上し、それは国際タバコ部門全体の収益のおよそ2/3に達した。PM ミラー社のビール生産高も、1975年の12,861,599バレルで業界第4位から、1976年の18,403,228バレルで業界第3位、1977年には24,218,217バレルで業界第2位となった。ミラー社の買収が本格的に始まってから10年後の1981年には、生産高は4,000万バレルに達し、資産は約10億ドルの買収と設備投資額の8倍に増えた。この結果、PM ミラー社はニューヨークからカリフォルニアまでの7州に13工場を持ち、12,135人の従業員を雇用し、翌1982年の国内市場シェアもアンハイザー・ブッシュ社の33.5%に次いで22.3%となり、業界第2位の地位を確実なものとしていた。

米国ビール業界の衰退期における PM ミラー社の戦略

PM ミラー社のみならず、米国ビール業界全体が1982年の売上を停滞させていた。図表7に見るように、米国ビール業界の売上は、1962 - 1982年の20年間に91,197,157バレルから176,574,835バレルへと2倍に増えた。しかし、業界の売上はそれ以後に180,000,000バレル前後で停止し、

図表6 米国主要ビール会社の市場シェア

(単位: %)

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

(注) %の不突合は、端数切捨てによる。

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

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

: c シェイファー (Shafer) は、1980年ストローが取得。

: d カーリングは、1979年ハイルマン (Heileman) が取得。

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

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

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

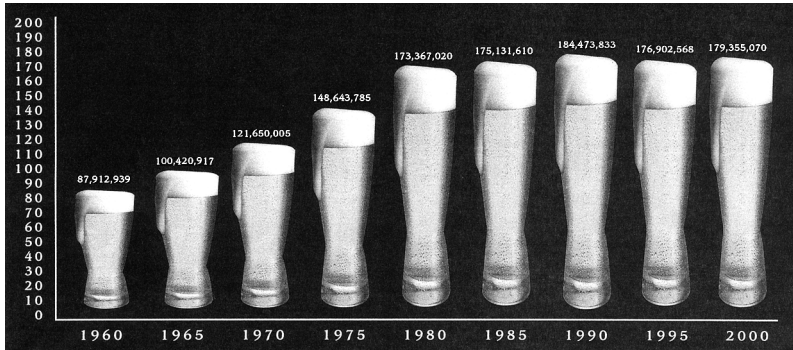
: h パブスト (Pabst) は、1981年オリンピアの経営権を取得。オリンピアの1982年シェアは、パブストのシェアに算入。

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

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

図表7 米国ビール売上高（税引後）の推移（1960 - 2000年）

単位（100万バレル）



（出所） John Gurda, *op. cit.*, p. 159.

その2.5 - 2.7% 上下で推移していた。つまり、米国ビール業界の1960 - 1980年までの着実な成長期の20年は1980年代初頭で終わり、それ以後は停滞・衰退期に入ったのである。この米国ビール業界停滞期の下での競争激化の1982 - 2002年までの20年間に、PM ミラー社がとった対抗策は、次の3つの活動に集約される。すなわち CEO の早期交替、新製品の導入、そして 輸入ビール、クラフト・ビールの急成長への対応で、以下、それぞれについて検討しておこう。

6人のCEOがこの20年間に会社を指導したが、それは創業者 F. J. ミラーや彼の子孫たちの長期的な在職期間に比べると、「急速な経営者の交替」であったと云えよう。ジョン・マーフィーは、ミルウォーキーでの彼の実績が、親会社フィリップ・モリス社の社長兼 CEO としてニューヨークへの昇進につながったため、1984年に退任した。1984 - 1987年までのマーフィーの後継者は Bill Howell で、彼はタバコ業界のベテラン社員であったが、1972年から PM ミラー社の上級執行副社長を勤めていた人物である。Howell が4年後に退任したとき、会社のCEOは旧ミラー社出身者の手に戻った。Leonard Goldstein は生まれながらのセールスマン

で、1962年に東海岸地区の責任者としてスタートし、その後着実に昇進して、彼は販売部門から社長となった唯一の人物となり、1988 - 1991年までその職責を果たした。

元 FBI 捜査官で弁護士の Warren Dunn は、1966年に副相談役としてミラー社に入社し、その後あらゆる管理部門の担当を経て、1991 - 1993年まで同社の CEO を勤めた。その後継経営者 Jack MacDonough は、ライバル会社のアンハイザー・ブッシュ社で15年間マーケティング担当責任者を勤めた人物で、PM ミラー社としては異色の人選であったが、彼は1993 - 1999年までの6年間 CEO を勤めた後、再び PM 社出身の人材と交替した。John Bowlin は、ミラー社を含んで PM 社の子会社で25年間勤め上げた後、1999年に PM ミラー社の CEO に就任した人物であるが、この紛争調停者と呼ばれた Bowlin の下で、PM 社支配の時代は終了することになる。

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

PM ミラー社が、業界の停滞・衰退期に取った第2の対抗策は、新製品の導入であった。まず、この会社が1986年に全国で発売した「ミラー・ジェヌイン・ドラフト」(“Miller Genuine Draft”)は、業界に新カテゴリーを創ったビール醸造方式の革新によるものであった。ミラー社は、スチーム管で缶や瓶ビールを加熱殺菌する代わりに、パッケージする前にセラミック管を通してビールの原液を冷却濾過した。この冷却濾過工程は、加熱殺菌と同様の効率で潜在的に有害なバクテリアなどの微生物を除去したが、

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

それは「新鮮な生ビールの味」を保存した。このビールは、特にヤング・アダルトの消費者に受け入れられ、1988年までにそれは全米上位第9位のブランドとなった。

他のビール醸造方式の革新は、PM ミラー社が1993年に発売した“Icehouse” brand である。この新製品は、ビールの原液が醸造タンクに移動する前に濾過した「氷の結晶」を作って冷却点以下で醸造するもので、その結果、口当たりの良い製品とアルコール度が10%高いビールとなった。“Icehouse” はアメリカ国産による初のアイス・ビールで、翌1994年にはアメリカにアイス・ビールの40のブランドが市場に出回っていた。PM ミラー社は1990年に“Sharp’s”を発売し、これは最初の全国的に販売された「非アルコール・ビール」のパイオニアとなった。禁酒法時代におけるニア・ビールの変形であるこの“Sharp’s”は、車を運転する人やアルコールを含まないビール味の飲料を好む消費者に受けて、短期的なヒット商品となった。

PM ミラー社は、さらに2つの格安ビールも発売した。1972年に“Lite”と同時に買収して1983年に発売した“Meister Brau”と、既に1961年に買収していたジェットルマン社の歴史的なブランドで、1984年に発売した“Milwaukee’s Best”である。前者の“Meister Brau”は、長期的な発展の前に地域ブランドで終わったが、後者の“Milwaukee’s Best”は、ヤング・アダルトの間で“The Beast”として評判となり、それは1988年までに全米上位第10位のブランドとなった。

PM ミラー社の業界不況に対する第3の対抗策は、輸入ビールやクラフト・ビールの売上増に同社が企業買収で対応したことである。輸入ビールは米国ビール市場の12%を占めていたが、1993年にミラー社は、カナダ最大のビール会社 Molson Breweries の株式20%を買収した。そして、100% 株式所有の子会社 Molson Breweries USA はアメリカ第2位の輸入会社となり、それはミラー社に、モルソン社の全製品、“Foster’s

Lager”（オーストリアのビール）のほか、17の他のブランド（ニュージーランドの“Steinlager”，フランスの“Kronenbourg”，アイルランドの“Beamish”を含む）を輸入する権利を与えた。同契約は1998年に再調印されたが、特に“Foster’s Lager”はミラー社の製品品目の中でも重要なブランドとなった。

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

ミラー社の新製品開発は、Jack MacDonough 社長時代にますますエスカレートし、同社は1993 - 1996年の間に16以上の新規ブランドを発売した。そのうち“Red Dog”（プレミアム・ビール）と“Southpaw Light”（ライト・ビール）は、少なくとも地域ビールとして人気を得ていた。“Miller Clear”は水のような味がする飲料で、消費者はその新規性ゆえに1本買うが、2本目を買うことはなかった。他の新製品として、“Big Sky”（ニアプレミアム・ビール），“Citro”（ライム味），“Iguana Light”（軽いカフェイン入り），“First Lady”（フルーツ味の西海岸スペシャリティ・ビール）、さらに“Qube”（モルト飲料）や“SKYY Blue”（ウォッカ風味のモルト飲料）などがあった。こうしてミラー社は、1996年に合計で43のブランドを持ち、それらは、あらゆるカテゴリーを網羅していた。PM ミラー社はこれまで、ビール市場の各種分野においてパイオニアとして重要な役割を果たしてきたが、新製品の全てが成功したわけではない。また製品間の「共食い」も起こって急速に収益低下が進んだため、1997年以降から新製品の

乱発を終了し、次第にコア・ブランドのリニューアルに同社の戦略の重点を移していくことになった。

4. SAB ミラー社の成立とその戦略 (2002年 現在)

SAB 略史と SAB ミラー社の成立

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

ミラー社の沈滞は、親会社である PM 社のすばらしい成長と対比するとより鮮明となった。PM 社は、タバコ事業以外の成長の道を追求しながら、クラフト社、ナビスコ社、オスカーメイヤー社、セブンナップ社を次々を買収し、世界的な「総合食品企業」へと変身していた。同社の収益はそれに応じて伸び続け、2001 年には 900 億ドルとなった。1994 年以来、ビールは PM 社の収益の源泉を示す「パイ・チャート」の中で「その他」(“Other”)として分類され、2001 年にミラー社は親会社の収益の 4.7%、営業利益の僅か 2.8% を占めるに過ぎなくなっていた。子会社のミラー社は、決して見捨てられないし無視されることはなかったが、1969 年に同社を買収したときの「有望な種馬」は、大きな収益群の中で「痩せた牝馬」に成り下がったことは確かであった。

ミラー社はこの 30 年間、損失なしの売上 50 億ドル企業に成長していた。

事実ミラー社は、1976年以来、PM社に対して毎年1億ドル以上の収益を稼ぎ、純利益も2000年には5億1,600万ドルに達していた。しかし、親会社の期待は常に大きく、ミラー社は毎年、そして10年ごとに2倍以上の成長を求められていた。この会社は、高速ギアからローアースピードに速度を落としたが、ミラー社はまだ着実に成長していた。だが1994年にPM社CEOに就任したジェフリー・バイブル (Geoffrey Bible) は、米国実業界では「のろまのカバ」 (“hippopotamuses”) ではなく「早足のグレイハンド」 (“fast-growing greyhounds”) と評されていた男で、もし適当な買い手が現れたなら、ミラー社は売却される運命にあったのである。

その時期は7年後の2001年3月、シカゴのステーキハウスで到来した。舞台裏での数ヶ月の話し合いの後、2人の重要人物がディナーの席に就いた。一人は、PM社がミラー社にCEOとして送り込んだジョン・ボウリン (John Bowlin)、他はSAB (South African Breweries) のCEOであったグラハム・マッケイ (Graham Mackay) である。「われわれは、世界のビール市場について話し合った」と、後日ボウリンは懐古している。食事中にマッケイはミラー社の買収に強い関心を示し、個人的に馬が合ったこの両者の会談は順調に進んだ。

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

図表8に見るように、SABの歴史は、南アフリカ・ヨハネスブルグのCastle Breweryなどを買収してロンドン証券取引所に上場し、同社が1895年にロンドンで設立されたことに始まる。その2年後の1897年、SABはヨハネスブルグ証券取引所に上場された最初の会社ともなり、翌1898年に生産開始した旗艦ブランド「キャッスル・ラガー」 (“Castle lager”) などの成功により、活動の中心を南アフリカとした。20世紀初頭には、1921年にケープタウンのGrand Hotelを買収、1925年にはSchweppes Company

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

図表 8 SAB Miller 社の年表

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

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

を買収してミネラルウォーター事業に参入するなど、ビール以外の事業にも多角化した。その後、大恐慌や第2次大戦期の苦境を無事に乗り越え、会社設立から約60年後の1956年に、SABは政府の命により南アフリカの巨大ビール会社3社を統合して同国ビール市場の90%を支配した。1970年代には、コカコーラ・ボトラーやワイン・スピリッツおよびフルーツドリンク会社の買収を続け、いずれにしてもアパルトヘイト時代（南アフリカ共和国の黒人に対する白人の人種差別政策 1948 - 1978年）のSABは、南アフリカの国境を越えて事業活動を展開できなかったため、ビールのほか多角化事業に関心を持つ南アフリカに重点をおいた会社であったと云えよう。

アパルトヘイトの解除が、国内の抵抗運動（1978 - 1986年）を経て1990年に始まり、アフリカ民族会議（ANC）などの反政府団体やネルソン・マンデラ（Nelson Mandela）らの政治犯の解放が実施されて政治的な大変革が急速に進んだ。1991年にアパルトヘイト法が廃止され、翌1992年に自由選挙につながる新しい憲法が承認され、最終的に1994年、最初の全国的な自由選挙が実施されてマンデラを大統領に選出し、ANCが勝利を収めた。SABは、南アフリカのビールの85%が黒人によって購入されていたため、同社の1985年における有給従業員の28%が黒人であったが、1994年までにそれを48%にまで延ばした。それにもかかわらず、SABのビール独占が政府の圧力によって解体されるという脅威は、アパルトヘイト終了後も同社に依然として残存していたのである。

こうした脅威に加えて、海外投資に関する規制が緩やかであったこともあり、SABは1993年にハンガリー最大のビール会社Dreher Breweriesの80%の株式に5,000ドルを投資し、世界ビール市場での拡張戦略を開始した。これは中央ヨーロッパ市場参入への第1歩となり、次いで1995 - 1997年の間に、ポーランドの2つの巨大ビール会社（Lech BreweryとTyskie Brewery）、さらにルーマニアで3社、スロバキアで1社のビール会社を買収した。1994年に、SABはChina Resources Enterprise Limited

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

とのジョイントベンチャーを設立して中国市場にも参入し、この会社は1998年までに中国における5つのビール会社の過半数支配を獲得した。SABにおける世界ビール市場戦略の第3弾はサハラ砂漠以南のアフリカで、先の2つの地域と同時期に、多数のビール会社から経営権を獲得した。

SABは1999年の頃、ビール、ソフトドリンク、ワインとスピリッツ、ホテルとゲームに集約して多角化を推進することを決定する。そして同年に、SABは本社をロンドンに再移転し、主要証券取引所もヨハネスブルグからロンドンに移して South African Breweries plc. として上場し、更なる国際的拡張のために3億ポンドの資金を調達した。この1999年に、1997年以来同社の経営取締役を勤めていたグラハム・マッケイがCEOに就任した。

SABの世界ビール市場への参入は、2000年代初頭以降も続いていた。SABは、2000年に初めて Narang Breweries の過半数株式を取得してインドのビール市場に参入し、翌2001年には、他の2つのインド・ビール会社 (Mysore Breweries と Rochees Breweries) も買収した。SABは同年、中国に Sichuan Blue Sword Breweries Group と新しいジョイントベンチャーを創設し、それは24以上の中国ビール会社を支配し、青島ビールに次いで中国第2位のビール会社となった。SABはさらに2001年、ホンジュラスにおける最大のビール会社である Cerveceria Hondurena の97%の株式を取得し、またエルサルバドルの大家族 Meza 家とのジョイントベンチャーで BevCo Ltd. を設立し、中央アメリカ市場にも参入した。またSABは2003年、イタリア第2位のビール会社 Birra Peroni S.p.A. の株式60%を取得し、それは西ヨーロッパでの最初の大規模投資となった。

かくして SAB は、アフリカにおける一連の買収のほか、ヨーロッパ、アジア、ラテンアメリカにおけるビール会社を次々に買収し、ロンドンに本社を置く世界第4位のビール会社となった。2002年の SAB は、24カ

国にわたる108のビール会社で31,000人の従業員を雇用し、「世界的ビール市場における主導的企業としての利益ある成長の達成」を目標に、更なる躍進を続けていた。一方、PM社の傘下にあったミラー社は、世界ビール市場ではほとんど無名に近かった。同社の製品は、主にライセンス契約により100カ国以上で販売されていたが、海外売上からのミラー社の利益は、1990年における会社利益の1%から1995年の10%に伸びただけであった。

このため、2002年5月30日に発表された超大型爆弾の取引契約は、SABがミラー社の所有者PM社との株式交換により34億8,000万ドルでミラー社を買収し、SABはミラー社の負債20億ドルも引き受けるというものであった。買収の完了によってSABは社名をSABMiller plc.と変更し、ここにアンハイザー・ブッシュ社に次ぐ世界第2位のビール会社が誕生したのである。2003年にAltria Group, Inc.と社名変更したPM社は、36%の株式を持つSABミラー社最大の株主となり、24.9%の裁量権とSABミラー社の取締役会に3つの議席を得た。SABミラー社の初年度2002年の収益43億6,000万ドルの55%は、南アフリカの事業以外によるものであったが、「ミラー・ハイ・ライフ」「ミラー・ライト」「ミラー・ジェヌイン・ドラフト」、そして「ミルウォーキー・ベスト」などのブランドを持つミラー社の買収以後1年で、その数値は75%以上にも跳ね上がった。2003年1月にジョン・ボウリンが退任した後、弱冠48歳のノーマン・アダミ(Norman Adami. 写真14)がSABミラー社のCEOに就任した。彼は9年間、ヨハネスブルグのSABで旗艦ブランド「キャッスル・ラガー」の売上拡大に貢献した人物で、現在は、SABミラー社を米国ビール市場におけるアンハイザー・ブッシュ社に対抗できるチャレンジャー企業に育て上げる仕事を託されている。

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

写真 14 SAB ミラー社の CEO ノーマン・アダミ



(出所) John Gurda, *op. cit.*, p. 171.

「品質とマーケティングの達人」: ミラー社の成功要因と SAB ミラー社の躍進

ミラー社の誕生は、1855年に創業者 F. J. ミラーがミルウォーキー郊外の閉鎖していたビール会社を 2,370 ドルで買取ることによって同意したことによるが、この会社が 2002 年、SAB により 5,480,000,000 ドルで買取られた。また F. J. ミラーは、彼の最初の 1/4 バレルのビールを近隣の旅館に 1.75 ドルで販売し、当初 12 ヶ月の彼の利益は 6,000 ドルにも満たなかったが、150 年後 (2005 年) のミラー社は、年 1,141,000,000 ドルの利益を稼いでいる。さらに F. J. ミラーは、ミルウォーキー地区への販売のために 1 台のビール・ワゴンに牽引する 3 頭の馬を必要としていたが、現在、彼の名前に由来する「ミラー・ライト」は世界中で売られている。これら両極端な事象のすべては、ミラー社 150 年に及ぶ比類なき成功の歴史の成果

によるが、その根底には、F. J. ミラーの「品質に対する揺ぎ無い信念」と「市場開拓に対する飽くなき挑戦」が脈々と受け継がれてきたことは注目されてよい。

本稿は、ミラー社150年余りの歴史を、同族経営時代のミラー社（1850 - 1940年代）、全国ビール会社への転身と同族支配の終焉（1950 - 1960年代）、フィリップ・モリス・ミラー社の成立とその戦略（1970 - 1990年代）、SABミラー社の成立とその戦略（2002年 現在）の以上4つに時期区分して、SABミラー社成立に至るまでの同社の歴史的な発展過程を検討してきた。

J. F. ミラーが1888年に死去した後、2代社長アーネスト・ミラーと3代社長フレデリック・A・ミラーは、米国中西部地区を越えて成長することを選び、彼らは「瓶ビールのシャンパン」と呼ばれた高級品イメージの「ミラー・ハイ・ライフ」を大ヒットの旗艦ブランド商品に仕上げた。1910年代と1920年代に、ミラー社は禁酒法を切り抜ける積極的な投資を選択し、禁酒法解除後の繁栄の基盤を築いた。さらに第2次大戦中の苦難時代、ミラー一族は品質を重視して生産削減を選択し、その結果は、平和が到来した時期に需要の上昇をもたらした。1950年代に、カリスマ的なミラー家第3世代の経営者フレデリック・C・ミラーは、ビールとスポーツの関係強化というユニークな戦略により、ミラー社を「地域ビール会社」から「全国的ビール会社」へと転身させた。1970年にハリー・ジョン Jr. がドゥ・ランス財団を通じて保持していたミラー社株式47%をPM社に売却後、115年に及んだ同族経営時代は終了するが、この間、創業者未亡人のリーゼット、創業者夫妻の二人の娘クララとエリース、エリースの娘ロレインら、ミラー家の女性一群の活躍があったことも注目される。

1960年代に、ミラー一族はまずW. R. グレース社のピーター・グレース、次いでタバコ業界の巨人PM社に自社を売却することを選択した。PM社は、アメリカン・ブレンド革命やフィルター革命を起こした「技術

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

の RJ レイノルズ」に対し、世界一ブランドの「マールボロ」のほか、キングサイズの「ベンソン&ヘッジズ」、女性向シガレット「バージニア・スリム」、低タールシガレット「メリット」など数多くのヒット商品を生み出して「マーケティングの PM」と呼ばれており、それが 1973 年発売の「ミラー・ライト」の大成功につながったものと思われる。そして遂に 2002 年、SAB がミラー社を買収して SAB ミラー社が誕生したとき、それは、ビール市場開拓の中心が米国国内からグローバル市場へと大きく転換した時代への新たな布石であったと云えるであろう。

図表 9 は、SAB ミラー社の 2003 - 2005 年における財務実績、また図表 10 は、同時期における SAB ミラー社の地域別・事業別の売上高とその構成割合を示したものである。これによって、同社の純売上高は、2003 年の 89 億 8 400 万ドル、2004 年の 126 億 4 500 万ドル、そして 2005 年の 145 億 4 300 万ドルと順調な増大を示し、その一部は「ミラー・ライ

図表 9 SAB ミラー社の財務実績 (2003 - 2005年)

	単位：100 万ドル		
	2003年	2004	2005
純売上高	8,984.0	12,645.0	14,543.0
純売上高の成長率(%)	105.9	40.8	15.0
営業利益	803.0	1,323.0	1,749.0
営業利益の成長率(%)	29.7	64.8	32.2
純利益	296.0	645.0	1,141.0
純利益の成長率(%)	1.0	117.9	76.9
売上高営業利益率(%)	8.9	10.5	12.0
売上高純利益率(%)	3.3	5.1	7.8
株式資本	5,572.0	6,165.0	7,665.0
長期負債	1,084.0	3,076.0	2,524.0
長期負債 / 株式資本割合(%)	19.5	49.9	32.9
一株当り所得(ドル)	27.5	54.1	94.1
従業員数	42,000	39,571	40,668
従業員一人当り純売上高	0.2	0.3	0.4

(出所) Euromonitor International from company report, "SAB Miller Plc-Beer-World" March 2006, p. 2.

図表10 SAB ミラー社の地域別・事業別売上高(2003-2005年)

単位:100万ドル

	2003年	2004	2005	売上構成(%)
北アメリカ	3 400.0	4 778.0	4 892.0	33.6
中央アメリカ	525.0	531.0	521.0	3.5
ヨーロッパ	1 583.0	2 420.0	2 909.0	20.0
南アフリカ	1 270.0	1 964.0	2 522.0	17.3
アフリカ・アジア	1 209.0	1 555.0	1 937.0	13.3
ビール以外の飲料	788.0	1 171.0	1 473.0	10.1
ホテル・カジノ	212.0	226.0	289.0	1.9
合計	8 987.0	12 645.0	14 543.0	100(%)

(出所) *Euromonitor International from company report, p. 2.*

ト」を中心とするビール事業の成功によるもので、同社のコア市場が依然として北アメリカ、ヨーロッパ、南アフリカであることに変わりないことが明らかである。「ミラー・ライト」は、北アメリカ以外ではメキシコやシンガポールで若干の検討が見られるが、インドや中国などの新興市場でこれを真の「グローバル・ブランド」商品として確立するために、SABミラー社が今後どのような戦略を展開していくかが注目されると思われる。

参 考 文 献

- John Gurda, *Miller Time: A History of Miller Brewing Company 1855-2005*, Miller Brewing Company, 2005.
- Tim John, *The Miller Beer Barons: The Frederick J. Miller Family and its Brewery*, Badger Books Inc., 2005.
- Heritage Born and Pledged Anew*, Miller Brewing Company, 1955.
- Michael O'Neal, "Can a Marketing Man Make it Miller Time Again?" *Business Week*, (February 1. 1988.)
- Larry Jabbonsky, "Consider it Dunn." *Beverage World*, (September 1992.)
- Jerry Apps, *Breweries of Wisconsin*, The University of Wisconsin Press, 1992.
- Thomas C. Cochran, The Pabst Brewing Company, *The History of an American*

ミルウォーキーの大躍進ビール会社

- Business*, New York University Press, 1948.
- Maureen Ogle, *Ambitious Brew: The Story of American Beer*, Harcourt, Inc., 2006.
- Allen Winn Sneath, *Brewed in Canada: The Untold Story of Canada's 350-Year-Old Brewing Industry*, Dundurn Press, 2001.
- Nancy Moore Gettelman, *The A. Gettelman Brewing Company: One-Hundred and Seven Years of a Family Brewery in Milwaukee*, Peocrustes Press, 1995.
- Stanley Baron, *Brewed in America: A History of Beer and Ale in the United States*, Little Brown and Company, 1962.
- William L. Downard, *The Cincinnati Brewing Industry: A Social and Economic History*, Ohio University Press, 1973.
- William L. Downard, *Dictionary of the History of the American Brewing and Distilling Industries*, Greenwood Press, 1980.
- Martin Heidegger Stack, "Liquid Bread: An Examination of the American Brewing Industry, 1865-1940". Ph. D. dissertation, University of Notre Dame, 1998.
- A. M. McGahan, "The Emergence of the National Brewing Oligopoly: Competition in the American Market, 1933-1958." *Business History Review* 65, no. 2 (Summer 1991.)
- A. M. McGahan, "Cooperation in Prices and Capacities: Trade Associations in Brewing After Repeal" *Journal of Law and Economics* 38 (October 1995.)
- Jay P. Pederson edit., *International Directory of Company Histories*, Vol. 59, St. James Press, 2004.
- Euromonitor International from company report*, "SAB Miller Plc-Beer-World" (March 2006.)
- Richard Kluger, *Ashes to Ashes, America's Hundred-Year Cigarette War, the Public Health, and the Unabashed Triumph of Philip Morris*, Alfred Knopf Inc., 1996.
- たばこ総合研究センター訳 『灰から灰へ フィリップ・モリス経営史と米国喫煙健康問題史 』(上・中・下)(財)たばこ総合研究センター, 2002年。
- 山口一臣・宇田理著 『米国シガレット産業の覇者 R. J. レイノルズ社とフィリップ・モリス社の攻防 』千倉書房, 2006年。
- 小倉新一監修, 『アメリカの食品産業 構造・戦略・業績・政策 』農山漁村文化協会, 1986年。