

# 米国ビール業界の巨人： アンハイザー・ブッシュ社 栄光と挫折の150年

山 口 一 臣

はじめに

1. 創業者 エバーハード・アンハイザーの時代（1859 - 1880年）  
エバーハード・アンハイザーの経歴と会社の設立
2. ビール帝国の建設者 アドルファス・ブッシュの時代  
（1880 - 1913年）  
アドルフアス・ブッシュの経歴と初期の活動  
「バドワイザー」の発売と全国市場の開拓
3. 会社の存続者 オーガスト・A・ブッシュ Sr. の時代  
（1913 - 1934年）  
オーガスト・A・ブッシュ Sr. の経歴と第1次大戦期の企業存続  
禁酒法時代の企業存続
4. 会社の再編者 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 の経歴と第2次大戦期の企業再編
5. 会社の拡張者 オーガスト・A・ブッシュ Jr. の時代  
（1946 - 1975年）  
オーガスト・A・ブッシュ Jr. の経歴と1950年代の戦略  
ビール醸造工場の分散化  
安売りビール「ブッシュ・バーバリアン」の発売

野球球団セントルイス・カーディナルスの買収  
1960年代の成長確立期，1970年代初期の収益低下と経営者の  
更迭

6. 近代的経営者 オーガスト・A・ブッシュ の時代  
(1975 - 2005 年)

オーガスト・A・ブッシュ の経歴と 1970 年代後期の戦略  
競合商品「ミラー・ライト」への対抗  
スナック菓子とテーマパーク事業への多角化

「一人勝ち時代」(1980 1990 年代)の戦略

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

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

7. 醸造技術の革新者 オーガスト・A・ブッシュ の時代  
(2006 - 2008 年)

アンハイザー・ブッシュ社とインベブ社の経営統合  
アンハイザー・ブッシュ社 150 年：栄光と挫折の軌跡

## はじめに

Anheuser-Busch Companies, Inc. は、米国ならびに世界で超巨大なビール会社アンハイザー・ブッシュ社 (Anheuser-Busch, Inc.) の親会社である。主なブランドは「パドワイザー」「ミケロブ」「ブッシュ」などで、ビール醸造工場を全米 12 カ所で運営している。2003 年の世界販売実績は 1 億 1,100 万パレル，うち米国内分が 1 億 260 万パレルを占め，国内市場シェアは 50% 以上，80 の外国・米国海外領土でも販売している。

アンハイザー・ブッシュ社は、ビールの製造だけでなく、家庭娯楽事業

## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

子会社 Busch Entertainment Corp. がフロリダ州 Sea World のほか、世界各地で9つのテーマパーク事業を展開している。しかし1995年以降、食品事業や野球のカーディナルス球団などビール以外の事業をいくつか売却し、ビール事業の比重を高めている。またアンハイザー・ブッシュ社の海外事業は、カナダ・中南米と西ヨーロッパが中心であったが、今後ビール事業の世界的中心地域となる中国市場にも注力している。同社は中国市場で過半数の経営権を持つハルピンビール会社を有するほか、青島ビールにも部分出資している。日本では麒麟ビール(株)と提携し、同社が1993年以降に「バドワイザー」をライセンス生産している。

アンハイザー・ブッシュ社の先駆的企業が設立されたのは1852年であるため、同社は今日まで約150年余りの歴史を持つ。これを、歴代経営者の社長在任期間に従って7つに時期区分して分析する本稿の課題は、創業者エバーハート・アンハイザー(社長在任期間1859-1880年)はいかなる経緯で会社を設立したか、共同経営者アドルフ・ブッシュ(1880-1913年)は会社をどのようにして米国ビール業界のトップ企業としたか、

3代経営者オーガスト・A・ブッシュ Sr.(1913-1934年)は、第1次大戦、禁酒法の時代、大恐慌の激動の時代に会社をどのようにして存続させたか、4代経営者アドルフ・ブッシュ(1934-1946年)は、第2次大戦中の会社再編をどのように実施したか、5代経営者オーガスト・A・ブッシュ Jr.(1946-1975年)は、1950年代・60年代の会社拡張期にいかなる戦略を展開し、また1970年代初期の衰退期になぜ解任されたか、

6代経営者オーガスト・A・ブッシュ(1975-2005年)は、どのようにして1980年代・90年代に業界シェア50%以上を獲得する「一人勝ち時代」を実現できたのか、7代経営者オーガスト・A・ブッシュ(2006

2008年)時代の2008年に、なぜアンハイザー・ブッシュ社はインペブ社との経営統合によって事実上消滅することになったのか、などの諸点を解明することにある。これによって、大ヒット商品「バドワイザー」の誕

生とその成功要因などのブランド戦略, 地域ビール会社に対する全国的巨大ビール会社の競争戦略, アメリカの代表的同族企業の繁栄と衰退過程, 本業重視か経営多角化かの時代に適応した戦略のあり方, グローバル競争時代に突入したビール業界の生き残り戦略と M&A の実態などが明らかにされる。

## 1. 創業者 エバーハード・アンハイザーの時代 (1859 - 1880 年)

### エバーハード・アンハイザーの経歴と会社の設立

1805 年 9 月 27 日生まれのエバーハード・アンハイザー (Eberhard Enheuser. 写真 1) は, John Jacob Anheuser の息子で, 彼の父はドイツ Rhine country の Bad Kreuznach 地区の商店主であった。アンハイザーは 1843 年にアメリカに移住し, 最初はシンシナチに住み, 2 年後にセントルイスに移った。アンハイザーはそこでニコラス・シェイファー (Nicholas Schaffer) とパートナーを組み, 石鹸会社 Schaffer, Anheuser and Company を設立した。この会社は, その共同経営者たちに 6 ヶ月のヨーロッパ旅行を許すほど繁盛して成功を収め, アンハイザーはかなりの資産を蓄積できた。彼は 1848 年 9 月 26 日にアメリカの市民権を得たが, 1854 年に妻の Maria Dorothea Richter が死去し, アンハイザーには 2 人の息子 (William, Adolph) と 3 人の娘 (Anna, Lilly, Cecile) が残された。

セントルイスは, ミシシッピー川とミズーリ川からの良質で豊富な水に恵まれ, またドイツからの移民も集中していたため, 同地区のビール醸造業者の数は 1854 年の 24 社から 1858 年には 40 社に増え, 米国ビール産業の中心地の 1 つとして発展していた。ドイツ移民でセントルイス住人のジョージ・シュナイダー (Georg Schneider) が, 今日アンハイザー・ブッシュ社の先駆的企業となる小さなビール会社バーバリアン・ブリュワリー (Bavarian Brewery) を 1852 年に設立した (図表 1 を参照)。この会社は, 1857

米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

図表1 アンハイザー・ブッシュ社の先駆的企業の変遷

年	会社名	企業形態
1852 - 1857年	Bavarian Brewery (Georg Schneider)	個人企業
1857 - 1858年	P. and C. Hammer & Co.	パートナーシップ
1858 - 1859年	Hammer & Urban	パートナーシップ
1859 - 1860年	Schaffer, Anheuser & Co.	パートナーシップ
1860 - 1875年	E. Anheuser & Co.	パートナーシップ
1875 - 1879年	E. Anheuser & Co.'s Brewing Association	株式会社
1879 - 1919年	Anheuser-Busch Brewing Association	株式会社
1919 - 1933年	Anheuser-Busch, Inc.	株式会社

(出所) Ronald Jan Plavchan, "A History of Anheuser-Busch, 1852-1933." Ph. D. dissertation, St. Louis University, 1969. Appendix D (Steps in Ownership Development, 1852-1933.) p. 238.

年までに年 500 バレルのビールを生産していたが、同年 12 月 11 日にフィリップ・ハーマー兄弟に買収され、社名を P. and C. Hammer & Co. (Philipp と弟 Carl, 後に下の弟 Adam も共同経営者) と変更した。しかし、フィリップは銅取引業者、カールは単なる労働提供者、アダムは眼科医で 3 兄弟ともビール事業の素人であったため、1858 年 12 月にセントルイス市議会の長ドミニック・アーバン (Dominic Urban) を共同経営者として招き、新社名を Hammer & Urban 社とした。この会社は、ビールの年生産量を 3,200 バレルにまで急増させたが、生産増が需要を遥かに超えており、翌 1859 年に破綻する。エバーハード・アンハイザーは、90,000 ドルの貸付があって最大の債権者でもあったために同社の所有権を引き継ぎ、1860 年に社名を E. Anheuser & Co. とした。

写真1 初代  
エバーハード・アンハイザー  
(1805 1880年)



写真2 2代  
アドルフアス・ブッシュ  
(1839 1913年)

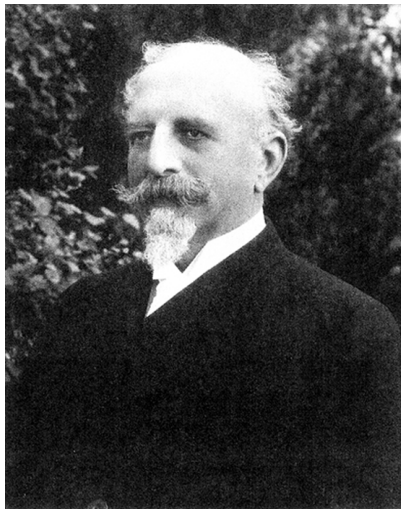


写真3 リリー・ブッシュ (1844 1928年)

エバーハード・アンハイザーの娘で、  
アドルフアス・ブッシュの妻。  
13人の子供の母親



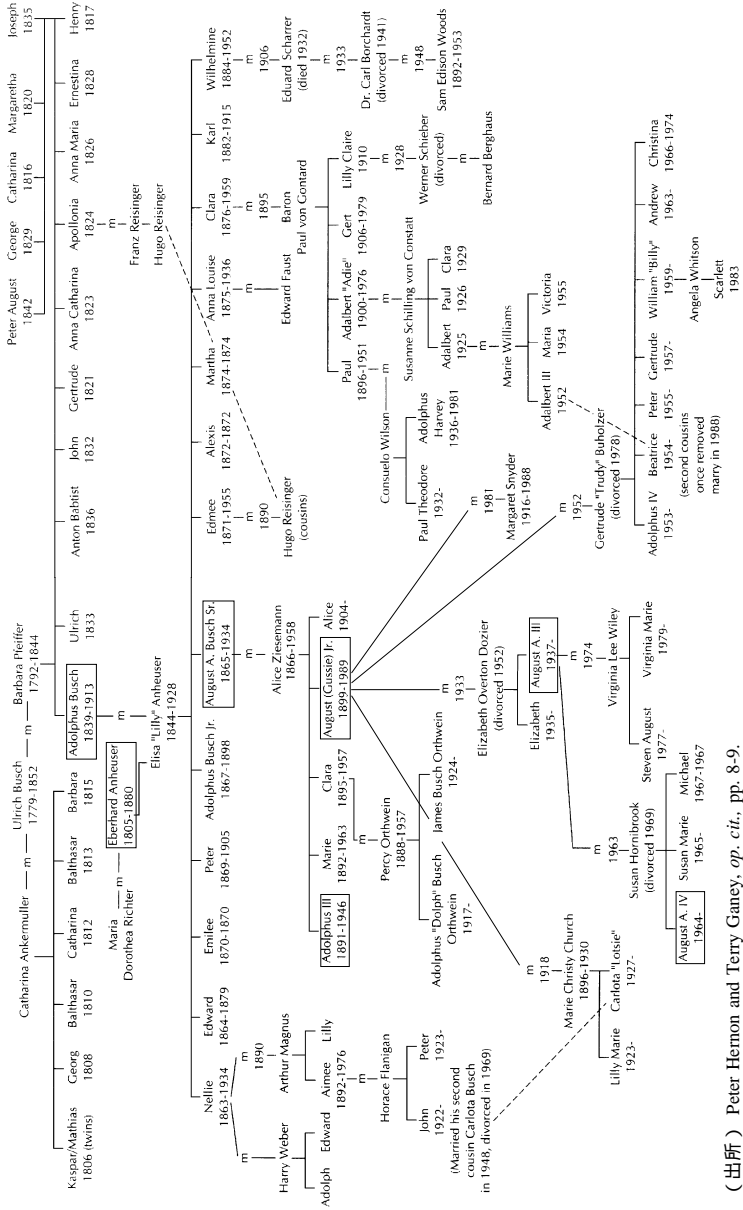
(出所) Peter Hernon and Terry Ganey, *Under the Influence: The Unauthorized Story of the Anheuser-Busch Dynasty*, Simon & Schuster, 1991.

## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

アンハイザーは、石鹸会社を続けながら倒産したビール会社を再建し、それが「金のなる木」となることは分かっていたが、まもなく次の2つの結論に至った。第1は、2つの仕事は一人で運営するにはとても大きな困難が伴い、富と成功を勝ち得た当初の石鹸事業を軽視することは得策でないこと、第2の結論は、ビール事業の真の再建には、当該事業について豊富な知識を持ち、ビールをこよなく愛し、かつビールの製造と販売に有能な人材を確保することが極めて重要であるということである。アンハイザーは、以下の3つの理由から、その人物としてアドルフ・ブッシュ (Adolphus Busch. 写真2)を選んだ。第1に、アドルフはビールについて十分な知識を保持していたこと、第2に、ビール資材の取引を通じて彼はアンハイザーの最も親しい友人の一人であったこと、そして第3に、アドルフはアンハイザーの娘リリー (Elisa “Lilly” Anheuser. 写真3)の夫で義理の息子となったからである。娘リリーは、1844年8月13日にセントルイスで生まれ、1861年3月7日にアドルフと結婚し、1863 - 65年の Nellie, Edward, August に加えて、1865 - 76年の間に8人、更に1882年と84年にも子を産んで、13人の子の母親となった (図表2のブッシュ家の家系図を参照)。

アドルフは1865年以降、義理の父の会社 E. Anheuser & Co. の経営に本格的に参入することになるが、彼は1865 - 1870年の僅か5年で、ビールの売上を販売するのに困難を極めた8,000バレルから、市場に出せばすぐ売れてしまう18,000バレルにまで増大させ、さらに1873年までに、それを25,000バレルにまで伸ばした。この1873年にアドルフはアンハイザーの立派な共同経営者となり、1875年7月7日に社名を E. Anheuser & Co.'s Brewing Association と変更して株式会社化した。株式は480株発行され、1株当たり500ドルで資本金は240,000ドル、その内訳はアンハイザー (社長) が140株、アドルフ (財務部長) が238株、リリー・ブッシュ (アドルフの妻) が100株、醸造責任者の Erwin Spraul

図表2 ブッシュ家の家系



(出所) Peter Hemon and Terry Ganey, *op. cit.*, pp. 8-9.  
 図表中の数字は、アンハイザー・ブッシュ社の社長歴代を示す。



## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

が2株であった。さらに1879年4月29日に社名を Anheuser-Busch Brewing Association と変更し、この年にアンハイザーは経営から隠退し、実質の経営権がアドルフアスに移った。その翌年の1880年5月2日にアンハイザーが74歳で死去し、彼の持株140株のうち2株をアドルフアスが受け取って社長（持株240株）となり、残り138株を23株ずつ6人の子や孫に配分し、この同族所有の企業形態は以後50年間変わることなく維持された。

## 2. ビール帝国の建設者 アドルファス・ブッシュの時代 (1880 - 1913年)

### アドルフアス・ブッシュの経歴と初期の活動

アドルフアス・ブッシュは1839年7月10日に、父アルリッチ・ブッシュ (Ulrich Busch) と母バーバラ (Barbara Pfeiffer) の22人の兄弟姉妹の21番目（下から2番目）の子供として、ドイツ Kastel のライン川市から15マイルのリゾート地 Villa Lilly で生まれた。彼の父アルリッチは、地元ドイツの有力な商人階層メンバーの一人で木材業と不動産業に従事しており、特に2,000年以上にわたって耕作され続けた彼の葡萄園は、この地方をライン・ワインの産地として有名にしていた。

アドルフアス・ブッシュは Mainz で初等教育、Darmstadt で中等教育を受けた後、ベルギーの名門大学 Collegiate Institute of Brussels でフランス語と英語を学んだ。大学卒業後、彼は父の木材業を手伝い、丸太をライン川やマイン川で運ぶ仕事に従事し、その後は叔父の所有する醸造所で徒弟として働いた。しかし、彼が18歳になる前の1857年7月、父アルリッチが72歳で死去する前後の頃から、彼の本当の教育が始まっていた。彼は Cologne にあった運送会社 (Cologne shipping house) で運送事務員 (shipping clerk) として働き始めるが、この仕事を通じて、熱意、活力、社交性、適度の抜け目のなさ、洞察力、これらが混在した商人としての重要

なキャラクター特性が形成されていくが、これが後に、彼の生涯を通じて大きな財産となったのである。

Cologne に1年いた頃、アメリカの冒険的なニュースが彼の兄たちから届けられたため、アドルフアスもアメリカへの移民を決意する。彼が1857年、ニューオリンズ経由でセントルイスに入植した時、この町は南西部諸都市への入り口としての地位を確立し始めた頃で、ミシシッピー川を多くの蒸気船が行き交っていた。若き日のアドルフアスは、川で丸太を流す仕事の経験があり、彼がとりあえず蒸気船のクラーク（運送事務員）から仕事を始めたのは当然の成り行きであった。その後アドルフアスは、William Heinrichshofen が経営する卸売り供給会社 (wholesale supply house) で1858 - 59年まで働いた後、1859年に Ernst Wattenberg とパートナーシップを組んで Wattenberg, Busch & Co. を設立した。彼らの会社は、セントルイスで最も需要の大きかったビールの原料を供給・販売するビール原料卸売り供給会社 (brewery wholesale supply house) で、この会社の顧客の一人にエバーハード・アンハイザーがいた。

アンハイザーのビール会社 E. Anheuser & Co. の当初のパートナーは、医薬品を販売していた William D'Oench であったが、ウィリアムが自分の本業に専念するためビール事業から撤退したので、1864年に彼の持分を義理の息子アドルフアスが買い取って同社の株主となって以後、アドルフアスとアンハイザーの結びつきは更に強化された。アドルフアスが翌1865年、アンハイザーのビール会社の経営に参加したとき、彼はたくましい26歳の事業経営者に成長していた。彼は、新しいビール工場、モルト工場、冷凍貯蔵庫を次々に建設し、ビールの年生産能力を1865年の8,000バレルから1870年の18,000バレル、1875年には31,000バレルにまで増加した。

図表3は、1877年におけるアメリカ上位のビール会社名とその年間生産バレル高を示したものである。ニューヨークの George Ehret が

米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

図表3 アメリカ上位ビール会社の生産高（1877年）

ビール会社名	年間生産高 (バレル)
George Ehret, New York, N. Y.	138,449
Ph. Best, Milwaukee, Wis.	121,634
Bergner & Engel, Philadelphia, Pa.	119,807
P. Ballantine & Sons, Newark, N. J.	107,592
Conrad Seipp, Chicago, Ill.	95,167
H. Clausen & Son, New York, N. Y.	90,642
Flanagan & Wallace, New York, N. Y.	88,677
Jacob Ruppert, New York, N. Y.	84,432
Beadleston & Woerz, New York, N. Y.	79,658
J. Schlitz Brewing Co., Milwaukee, Wis.	79,538
Wm. Massey & Co., Philadelphia, Pa.	75,193
Albany Brewing Co., Albany, N. Y.	72,723
Christian Moerlein, Cincinnati, Ohio	72,588
Frank Jones, Portsmouth, N. H.	71,471
Reuter & Alley, Boston, Mass.	67,121
Clausen & Price, New York, N. Y.	64,896
Boston Beer Co., Boston, Mass.	62,881
Yuengling & Co., New York, N. Y.	62,740
W. J. Lemp, St. Louis, Mo.	61,229
Windisch, Muhlhauer & Bro., Cincinnati, Ohio	59,475
Louis Bergdoll, Philadelphia, Pa.	57,735
Bernheimer & Schmid, New York, N. Y.	54,471
Taylor & Son, Albany, N. Y.	53,453
George Weber, Cincinnati, Ohio	52,894
Downer & Bemis, Chicago, Ill.	51,140
John Greenway, Syracuse, N. Y.	50,913
Conrad Stein, New York, N. Y.	50,000
Eckert & Winter, New York, N. Y.	47,922
V. Blatz, Milwaukee, Wis.	47,663
Tracey & Russell, New York, N. Y.	47,391
Elias & Betz, New York, N. Y.	46,969
<b>E. Anheuser &amp; Company's Brewing Assn., St. Louis, Mo.</b>	<b>44,961</b>
F. & M. Schaefer, New York, N. Y.	44,895

(出所) William L. Downard, *The Cincinnati Brewing Industry: A Social and Economic History*, Ohio University Press, 1973, p. 47.

138,449 バレルで第1位、ミルウォーキーのバプスト社の前身会社 Phillip Best が121,634 バレルで第2位であった。セントルイスでは、W. J. Lemp が61,229 バレルで第19位、1875年に社名変更した E. Anheuser & Co.'s Brewing Association は44,961 バレルで第32位であったが、アドルフアスは着実に会社を発展させてビール帝国を建設しつつあったのである。

#### 「パドワイザー」の発売と全国市場の開拓

アンハイザー・ブッシュ社は、「パドワイザー」を発売した1876年に、16のビール・ブランドを製造・販売していた。この多様なブランドは、市場状況や顧客の好みによるものと結論づけることができる。しかし、同社の経営責任者となったアドルフアス・ブッシュは、16のブランドが互いに競合しあい、より少数のブランドに集中したほうが広告やマーケティングの利点を享受できると考えるようになり、彼は次第にブランドの数を減らして旗艦ブランドの構築を目指すようになった。

アドルフアスは1876年に新しいビールを醸造し、それをワイン商人で友人のカール・コンラッド (Carl Conrad) のセントルイス郊外にあった彼の高級レストランで顧客に提供したが、当初からプレミアム価格で発売されたそのビールは評判が良かった。そこでカールは、Bohemian brewer のライト・ビール“Budweis”にちなんでこの新ビールに「パドワイザー」(“Budweiser”)というブランド名を付け、1878年に米国特許局で商標認可を受け、彼の会社 C. Conrad & Co. でそれを瓶詰めして販売していた。しかし、1883年にこの会社が倒産したため、アンハイザー社が「パドワイザー」のボトリング権と販売権を引き受け、両社の買取契約は1891年に成立し、更にそれを米国特許局に正式に商標登録したのは1907年のことであった。

ビール醸造技術を飛躍的に発展させ、下面発酵ビールを大量生産方式の近代産業に押し上げた19世紀における技術革新は、次の3つであった。

すなわち、リンデの製氷機の発明（1873年）、ハンゼンによる酵母の純粋培養法の確立（1883年）、そしてパスツールの低温殺菌法の発明（1866年）である。このうち、フランス語に堪能であったアドルフアスが特に注目したのがパスツールの発明で、彼がスイスからセントルイスに連れてきた醸造技術者 Dr. Rudolph Gull の低温殺菌法による瓶詰め「バドワイザー」の開発が、それを世界的に知らしめる原動力となった。

「バドワイザー」の原料も厳選された。アメリカ産の大麦は、炭水化物とたんぱく質に対して殻の割合が多いので不要なものを取り除き、またヨーロッパ産の大麦に比して炭水化物に対したんぱく質が多いため、副原料としてトウモロコシ澱粉、ライス等が30 - 40%追加された。ボヘミア地方の麦芽と抗菌作用を持つホップ、硬度の極めて低い良質の水で醸したビールは真っ白なきめ細かい泡に覆われた琥珀色の爽快な切れ味となり、低温で長期に貯蔵熟成された「バドワイザー」は微生物耐性も相対的に強く、次第に品質の評価が高まっていったのも当然のことであった。

「バドワイザー」が、間もなく全米で最も有名なビールとして大成功を収めた要因は、優れた製法と厳選された原料により高品質を維持し、巧みな広告と冷凍貨車による輸送戦略によって、全米各地へと市場を拡大したことによる。アドルフアスは1878年に St. Louis Refrigerator Car Co. を設立し、5年後の1883年までに850台の冷凍貨車を自社製造できた。また1887年には Manufacturer's Railway Co. を設立し、1880年代の売上拡大に伴いビール会社のワゴンから鉄道に積み替える際のコストの大幅な増大を、各地の鉄道路線とビール会社とを直結することによって解決した。

アドルフアスは、1851年の世界最初のロンドン万博以降、国の内外で開催された世界的な展示会での受賞を自社製品の宣伝に活用した。「バドワイザー」が、1876年のアメリカ独立を記念したフィラデルフィア万国博覧会においてビールに与えられる最高の賞“blue ribbon”を獲得し、それに続いて、1878年のパリ万博、1883年のアムステルダム、1884年の

ニューオリンズ, 1888 年のメルボルン, 1891 年のウィーン, 1893 年のシカゴ万博, 1903 年のプラハ, そして 1904 年のセントルイス万博でも最高の榮譽を勝ち取ることができた。

アドルフアスは、「バドワイザー」の容器にもこだわった。金属王冠キャップ (metal crown cap) が導入されるのは世紀の転換期以後であるが、「バドワイザー」は高級ワインに見えるように、当初から瓶詰めにして販売された。各コルクにはアンハイザー・ブッシュ社の名前が刻印され、それは針金と薄い金属箔でラップされていた。大量の「コルク栓抜き」(corkscrew. 写真 4) と折りたたみ式の「ポケット・ナイフ」(pocket knife. 写真 5) が、景品として配布された。アドルフアスは、市場で瓶を十分に獲得することができなかったため、1892 年に子会社 Adolphus Busch Glass Manufacturing Co. を設立して瓶の自社製造にも取り組んだ。

アドルフアスは、アメリカ国民が「バドワイザー」とアンハイザー・ブッシュ社をより強く認識するあらゆる試みを実践したが、そのアイデアの 1 つが「カスター (将軍) 最後の戦い」(“Custer’s Last Fight” 写真 6) というタイトルの絵画を活用したことである。「バドワイザー」が発売された同年 1876 年の 6 月 25 日、カスター将軍率いる 250 人のアメリカ軍隊が、敵意を持つインディアンと現在の南部モンタナ州で激戦の末に全滅した。この有名な戦いは、アメリカ国内の画家たちの格好のテーマとなり、そのうちの一人がオハイオ生まれの Cassilly Adams であった。この絵はアドルフアスによって 1888 年に購入され、セントルイスの酒場で展示されていた。アドルフアスは間もなく、アダムの絵の潜在力に気づき、これを “The Spirit of ’76” として「バドワイザー」の販売促進に活用することを思いつく。彼は同絵画のリトグラフ (石版画) を別の画家 F. Otto Becker に依頼し、それは 1896 年に完成する。その絵の下に Anheuser-Busch Brewing Association と入れ、これを大量に印刷して全国に配布したが、それは成功した広告ツールとして高い評価を得ることになった。

米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

写真4 コルク栓抜き



(出所) Donna S. Baker, *Vintage Anheuser-Busch: An Unauthorized Collector's Guide*, Schiffer Publishing Ltd., 1999, p. 125.

写真5 ポケット・ナイフ



(出所) Donna S. Baker, *op. cit.*, P. 127.

写真6 「カスター（将軍）最後の戦い」のリトグラフ



（出所） Donna S. Baker, *op. cit.*, p.18.

かくしてアンハイザー・ブッシュ社は、1880 - 1885年までにビール売上高を 141,163 バレルから 318,107 バレルに伸ばし、この記録は、次の5年間に 702,346 バレルと2倍以上の伸びを示した。1890年と1895年の間は横ばいであったが、翌年には 739,951 バレルを売上げ、その後上向きの刺激が加わり、1900年には 939,768 バレルに達した。またこの頃までに、販売地域もテキサス、ルイジアナ、南部の他の州、そして中西部地区、更に東部ニューヨークから西海岸のサンフランシスコにまで広がり、全米各地の全国市場を開拓していた。図表4は、1895年におけるアメリカ上位のビール会社名とその生産バレル高を示したものであるが、アンハイザー・ブッシュ社はパブスト社に次いで全米第2位のビール会社にまで躍進することができたのである。



米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

図表4 アメリカ上位ビール会社の生産高（1895年）

ビール会社名	年間生産高 (単位：1,000バレル)
Pabst Brewing Co., Milwaukee, Wis.	900-1,000
<b>Anheuser-Busch Brewing Assn., St. Louis, Mo.</b>	<b>700- 800</b>
Joseph Schlitz Brewing Co., Milwaukee, Wis.	600- 700
George Ehret, New York, N. Y.	500- 600
Ballantine & Co., Newark, N. J.	500- 600
Bernheimer & Schmid, New York, N. Y.	400- 500
Val. Blatz Brewing Co., Milwaukee, Wis.	350- 400
Wm. J. Lemp Brewing Co., St. Louis, Mo.	300- 350
Conrad Seipp Brewing Co., Chicago, Ill.	250- 300
Frank Jones Brewing Co., Portsmouth, N. H.	250- 300
Peter Doelger, New York, N. Y.	250- 300
Ruppert, New York, N. Y.	250- 300
James Everard, New York, N. Y.	250- 300
Christian Moerlein Brewing Co., Cincinnati, Ohio	250- 300
Bergner & Engel, Philadelphia, Pa.	250- 300
Bartholomay Brewing Co., Rochester, N. Y.	250- 300

(出所) William L. Downard, *op. cit.*, p. 80.

アドルフアスは、ビール業界の競争激化による 1880 - 90 年代における価格引き下げ競争の回避にも積極的に取り組んだ。彼は 1889 年、ライバル会社パブスト社の社長フレデリック・パブスト (Frederick Pabst) に次のような手紙を書き送った。「酒場経営者は、特定の醸造業者との取引を餌に不当に低いビール価格を要求してくる。これに対する解決策は、貴社、Schlitz, Lemp, そしてわが社の 4 社の全国的ビール会社によって、1 バレル当たりのビールの価格を 10 ドル 25 セント 10 ドル 75 セントに固定することである。これによって、現在より 50 万 100 万ドル以上の利益を確保できる。」すなわちアドルフアスは、鉄鋼、砂糖、石油業界と同様に、ビール業界もトラストを組んで価格競争を回避すべきであると提言したのである。しかし、その一方でアドルフアスは地方の弱小ビール会社と

の競争には高圧的で、ニューオリンズの12社との価格引下げ競争は熾烈であった。またテキサス州のLone Star Brewing Co. やTexas Brewing Co. の株式を1894年に所有し、翌1895年にはAlmo Brewery やShreveport Ice & Brewing Co. などを買収して価格競争を避けた。

ビール会社が、万博での受賞を自社製品の宣伝に活用したことは既に述べたが、クリストファー・コロンブスのアメリカ大陸発見400年を記念して1893年に開催されたシカゴ万博での受賞レースは特に激しかった。ここでは、アンハイザー・ブッシュ社とパブスト社が激突し、最終的にパブスト社のビールが“selected as America’s best in 1893”と認定された。ビール瓶が最初に使われた頃、パブスト社は1882年に高品質ビールの瓶の首にブルー・リボンをつけていたが、当時はまだ公式のブランドとはなっていなかった。1893年のシカゴ万博で同製品がトップ賞を獲得したので、「ブルー・リボン」(“Blue Ribbon”)は1895年からパブスト社の主力ブランドの公式名となり、賞と国際的認知によってパブスト社の成長は不動のものとなり、それが同社を全米第1位のビール会社(図表4を参照)とした要因になった。

アンハイザー・ブッシュ社は1896年、パブスト社の「ブルー・リボン」の大ヒットに対抗して、高級ビール「ミケロブ」(“Michelob”)を発売した。これは、当初から「玄人のための生ビール」(“draught beer for connoisseurs”)として上級市場を狙った新製品で、通常1ボトル15セントに対し20セントであったが、その後スーパープレミアム・ビールとしてかなりの成功を得ることができた。「バドワイザー」と「ミケロブ」の2大旗艦ブランドの成功により、遂に1901年、アンハイザー・ブッシュ社の売上高は100万バレルを突破し、それは地球上のどのビール会社の売上高をも凌駕するものとなった。

1891年以前、Anheuser-Busch Brewing Associationは、2人の主要株主とそれぞれ少数の株式を持つ少数株主によるワンマン経営であった。しか

## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

し 1891 年 6 月 2 日に、社長のアドルフアス・ブッシュは、彼の息子 August A. Busch, Sr. (後に同社の 3 代社長) を副社長、同じく息子の Adolphus Busch, Jr. を財務副部長に任命した。次いで 1897 年 3 月の特別役員会において、経営取締役 (Board of manager) と呼ばれる 5 人の役員の創設が承認され、Adolphus Busch, Jr. (翌 1898 年に死去) の第 2 副社長のほか、E. S. Claus, R. Knippenberg, W. J. Althaus, E. Muehlemann らブッシュ一族以外の人物が経営責任者 (business manager) や財務部長に就任した。更に 1909 年には、役員が 5 人から 7 人体制となり、August A. Busch, Sr. が新設の全般管理者 (General manager) に任命されたほか、Adolphus Busch III (後に同社の 4 代社長) が第 4 副社長、Arthur Magnus (アドルフアス・ブッシュの娘 Nellie と結婚) が第 5 副社長に就任した。しかし、1891 - 1913 年の間に役員の数やその構成に多くの変化が見られたが、アンハイザー・ブッシュ社の経営が同族経営であったことに変わりはなかった。

アドルフアス・ブッシュの健康状態が徐々に悪化し、彼は 1913 年 10 月 10 日に 74 歳で死去した。地元の新聞 *St. Louis Globe-Democrat* は、翌日に一面で彼がドイツ Langenschwalbach の別荘で死去したことを大々的に報じた。また *St. Louis Post-Dispatch* も、彼の 50 年に及ぶ事業活動による資産が 5 千万ドルにのぼり、個人的な寄付活動が、多額の政治献金に加えて、Harvard University (350,000 ドル)、The Louisiana Purchase Exposition (100,000 ドル)、Washington University (470,000 ドル)、Sisters of the Good Shepherd (100,000 ドル)、San Francisco Fire Relief (100,000 ドル) など、多方面に及んでいたことを明らかにした。

### 3. 会社の存続者 オーガスト・A・ブッシュ Sr. の時代 (1913 - 1934 年)

オーガスト・A・ブッシュ Sr. の経歴と第 1 次大戦期の企業存続  
オーガスト・A・ブッシュ Sr. (August Anheuser Busch, Sr. 写真 7) は、1865

写真7 3代  
オーガスト・A・ブッシュ Sr.  
(1865-1934年)



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

年にアドルフ・アス・リリー夫妻の次男として誕生したが、長男 Edward が13歳で死去したため、実質的に長男として育てられた。彼は Lyon Public School で初等教育を受けた後、シカゴの Morgan Park Military Institute, さらにミズーリ州 Boonville にあった Kemper Military Academy (ケンパー陸軍士官学校) で学んだ。19歳のときにオーガスト・A・ブッシュ Sr. は、自分が将来ビール事業を継ぐ意思はなく、カウボーイになりたいとの希望を述べ、父アドルフ・アスを驚かす。1890年5月8日、彼は22歳の Alice Ziesemann と結婚し、翌年 Adolphus Busch III, 1899年には August A. Busch, Jr. が誕生し、2男3女の家庭を築いた。

父アドルフ・アスは、息子の希望にそってオーガスト・A・ブッシュ Sr. にグラント農場 (Grant's Farm) を与えた。この農場は、ユリシーズ・グラント (Ulysses Grant. 共和党, 第18代大統領で在職期間は1869-1877年) が1883年まで所有していたセントルイス郊外の Gravois Road にあったもので、グラントがウォール街の銀行事業の失敗でそれを失った後、アドルフ・アスが買い取って所有していた。この農場は486エーカーの広大な土地を持ち、オーガスト・A・ブッシュ Sr. は1912年頃まで家族と伴にここに住んでいた。すなわち彼は、父の仕事を支援する産業企業家であると同時に田舎の大地主でもあったのである。

## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

1913年に父アドルフアスが死去したため、同年オーガスト・A・ブッシュ Sr. は、しづしづ全米最大のビール会社アンハイザー・ブッシュ社の3代目社長に就任した。しかし、父の死から2ヵ月もたたない1913年12月、アメリカにおける全国禁酒法制定のための憲法修正の通過を要求して4,000人の男女がワシントン DC を行進し、これを契機に全米における禁酒運動は更に激化していく。次いで翌1914年8月に第1次大戦が勃発し、この2つの事件は、Grant's Farm の「夢の楽園」でジェントルマン農夫として静かな生活を望んでいたシャイで内気なオーガスト・A・ブッシュ Sr. に、多大の苦難を与えることになった。

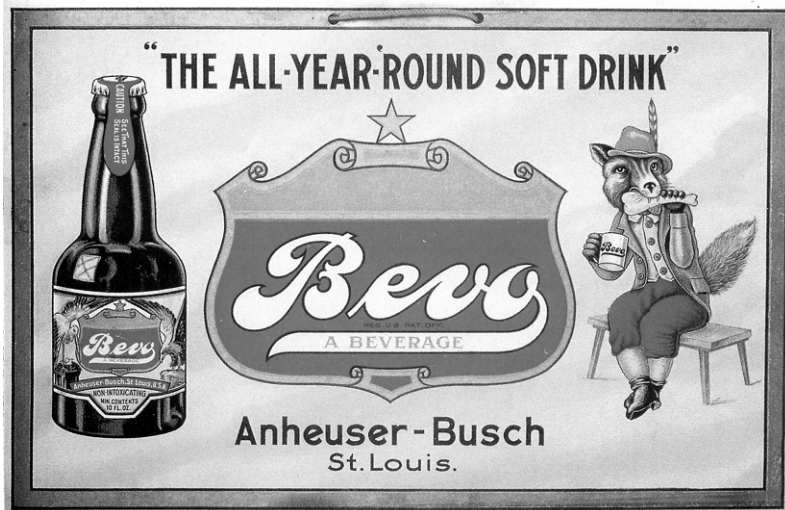
反ドイツ感情と禁酒運動の拡大は、ビール帝国のアンハイザー・ブッシュ社とその経営責任者オーガスト・A・ブッシュ Sr. を当然に標的とした。1914年に、アリゾナ、コロラド、オレゴン、バージニア、そしてワシントンの5州で州禁酒法が制定され、ドライ（禁酒法賛成）地域がその後も急速に拡大していった。それは米国内ばかりでなく、同時にカナダやオーストラリアの人々の間にも「バドワイザー」不買運動が拡大し、これは同商品名がドイツ語の語源を持っていたことによる。このため、アンハイザー・ブッシュ社の1914年のビール売上は、前年の1,740万ドル（153万バレル）から1,480万ドル（130万バレル）に下がり、その後もこの低下傾向は続いた。

第1次大戦の勃発以後、アンハイザー・ブッシュ社の売上高は1915年と16年はかろうじて100万バレルを突破していたが、1917年と18年にはそれぞれ97万バレル、69万バレルと激減したため、オーガスト・A・ブッシュ Sr. は、同社が「愛国心の強い会社」（“Patriotic Company”）であることをイメージさせるさまざまな活動を展開していった。彼はまず、父アドルフアスが Dr. Rudolph Diesel から特許を取得して1897年に Busch-Sulzer Brs. Diesel Engine Co. を設立し、ビール工場の生産効率のためにディーゼル・エンジンを製造していたが、1915年3月に海軍の潜水艦用

ディーゼル・エンジンの製造を受注した。同社はまた、アメリカ赤十字に50万ドル以上の寄付を行い、戦時公債を400万ドル以上引き受けた。さらにアンハイザー・ブッシュ社は、1917 - 19年の大戦中に陸軍や海軍の武器輸送やその貯蔵に、自社所有のトラックや鉄道、倉庫などをビール事業に優先させてリースした。

それにもかかわらず、戦争がもたらす禁欲的風潮が強まって軍隊も兵士用のビール貯蔵量を削減し、ビールの需要が益々減少していた。このためアンハイザー・ブッシュ社は、第1次大戦中に4,000万ドルかけて建設したビール製造工場へ、さらに1,500万ドル以上をつぎ込んで設備を改良し、「ベボ」(“Bevo” 写真8)という商品名のニアビールを製造・販売した。“Bevo”という名称は、ボヘミア語でビールを意味する“Pivo”に由来する。“Bevo”は大麦、麦芽イースト、ホップ、水、塩、米から造られており、原材料は普通のビールとほとんど変わらなかった。“Bevo”が製造さ

写真8 ニアビール「ベボ」の宣伝



(出所) Donna S. Baker, *op. cit.*, P. 51.

## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

れ始めた 1916 年からしばらくの間、アルコール度は低かったものの、味が比較的良かったため、売上は順調であった。しかし、1919 年に全国禁酒法が施行された頃から麦芽イーストが不足し始め、味が悪くなったために売上も落ちた。

### 禁酒法時代の企業存続

アメリカでは、1920 年 1 月 17 日の午前零時を過ぎて、酒類の製造、販売、運搬等を禁止する合衆国憲法修正第 18 条が効力を発した。この全国禁酒法の施行とともに、アメリカ全土におけるビール会社の数は、1900 年の 1,771 社、1910 年の 1,568 社から、1920 年には存続企業 583 社へと激減した。特にアンハイザー・ブッシュ社にとっては、セントルイス地区で長年のライバル会社であった William J. Lemb Brewing Co. が、新製品計画をなんら展開しなかったため、1920 年に巨大工場や倉庫を売却して企業存続を断念したことは大きな衝撃となった。オーガスト・A・ブッシュ Sr. は、禁酒法が単なる脅威ではなく現実となることを理解していた 1916 年頃から、彼の父が飛躍的に拡大した巨大ビール会社の企業存続を決意しており、ビール以外の分野への多角化を実施していた。すなわち、既存資産や製造設備の活用による多角化、ノンアルコール飲料（ソフトドリンク）分野への多角化、そして最も重点を置いたビール醸造工程の副産物による多角化である。

アンハイザー・ブッシュ社は長年、ビールの全国配送のためのトラックや冷凍ケースの製造工場や鉄道会社などを所有していた。このため、禁酒法が施行されたとき、まずこれらの資産や製造設備を活用して、貨物自動車や冷凍トラックの製造、冷凍ケースの製造、倉庫や鉄道車両のレンタル、ビール工場閉鎖による余剰電力や熱エネルギーの他社への売却による多角化を展開した。同社の品質管理は、これらの事業運営においても維持されたため、これらが収益ある 1 部門の「輸送事業部」(vehicle department) と

して成長できたのも当然であった。

アンハイザー・ブッシュ社が初期に展開した多角化の第2弾はソフトドリンクで、同社が1916年に、ニアビールの“Bevo”でこの分野に参入していたことは既に述べた。“Bevo”は1918年までに年間500万ケースを販売し、1瓶10セントないし15セントで600万ドルの利益を得ていた。しかし、ビールの僅かな酸味を伴う“Bevo”は時代のトレンドに打ち勝つことができず、また禁酒法の規制によって独特の品質と味を損なうことになり、売上が急激に落ちた。実質的に販売量は1923年に停止していたが、1929年まで製造は続き、年400万ドルの損失となった。

アンハイザー・ブッシュ社は、その他のソフトドリンクとして、1921年に高品質の“Busch Extra Dry Ginger Ale”を発売し、1942年まで生産を続けた。また同じ頃、“Kaffo”（高価な輸入コーヒー風味）や“Buschtee”（女性向けのティー風味）を発売したが、これらは1年足らずで生産中止となった。その他、“Grape Bouquet” “Kicko”なども発売したが、いずれも“Bevo”と同様にヒット商品とはならず、このソフトドリンクは同社の主力事業分野とはならなかったのである。

アンハイザー・ブッシュ社における多角化の中核は、ビール醸造工程の副産物による第3の分野であった。まず、倉庫に貯蔵してある大量の穀物と醸造設備を活用して、密売人「ブートレガー」(bootlegger. 長靴のすねの部分に酒瓶を隠して運んだためにこう呼ばれた)がウィスキー製造に必要としていた「天然コーン・シュガー」(“crude corn sugar”)を製造・販売した。もちろん同社は、彼らとは直接取引せず正規の流通チャネルによったが、その生産量は1934年まで着実に増大し、禁酒法の廃止と伴にこの製造は終了した。これと同時期の1921年に、アンハイザー・ブッシュ社はhome brewer用の缶入り“malt syrup”を発売した。ブランド名“Budweiser Barley Malt Syrup”と呼ばれたこの製品は、当初自家用にビールを醸造する個人顧客を対象に発売され、初年度の広告費は1,411ドル、次年度は8,724



## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

ドルとした。1925年にモルト・シロップの事業拡大が決定され、同年の広告費は61,395ドルに増加、売上も2,444,400ポンドに跳ね上がり、翌1926年には6,616,008ポンドでピークとなった。その後、“Budweiser A Real Quality Malt Syrup”と宣伝して自社製品の高品質をアピールし、次第に薬品、シリアル、菓子メーカーの間にも大きな市場を開拓していったため、1926 - 1933年のモルト・シロップの売上は年600万ポンドを維持できた。

この時代、アンハイザー・ブッシュ社が最も力を入れた多角化事業の主力部門はイースト製品であった。1926年1月に、小規模イースト会社の技術者 Dr. George S. Bratton と販売担当者 Arthur E. Weber がアンハイザー・ブッシュ社に入社して以後、同社のイースト事業が始まった。ビールの遊休工場 No. 3 がイースト工場に転換され、オーガスト・A・ブッシュ Sr. は、1年かけて品質基準を高めるために他社製品とのサンプル調査を経た後、1927年3月から“Anheuser-Busch Yeast”のブランドで発売した。初日のイースト売上は、現金506ポンド、クレジット10ポンド、翌日は現金31ポンド、クレジット13ポンド、翌々日は現金62ポンド、クレジット87ポンドであった。1927年の各月別イースト売上高(ポンド)は以下のとおりであったが、特に全米最大のパン製造会社 Ward Baking Co. との1927年6月4日の1日当たりイースト取引量は400ポンドにのぼり、これは同社販売部門の最大を記録した。

4月	19,649	9月	151,985
5月	44,151	10月	186,287
6月	69,409	11月	207,448
7月	79,695	12月	216,789
8月	118,513	合計	1,093,929

1927年に、アンハイザー・ブッシュ社は2,000,000ドルを投じて、ニューヨークから40マイルのニュージャージー州 Old Bridge に19エーカ

一のイースト専用工場を建設した。同年4月にミルウォーキー、5月にイリノイ州のシカゴ、マジソン、クインシーに“Anheuser-Busch Yeast”の販売支店を開設し、同年末までに20の販売支店を、カンザスシティ、セントポール、デトロイト、ニューオリンズ、その他全米の主要各都市に開設した。こうして事業開始後4年間で、イースト事業はアンハイザー・ブッシュ社の売上の3分の1以上を占めて big business となり、20年後の1946年に、それは“Yeast, Malt & Corn Products Department”となって同社の主力部門の1つとなったのである。

1929年に始まった大恐慌以後、長引く経済不況にもかかわらず、効果的な対策をとりえないフーバー共和党政権に対する逆風が吹き荒れるなか、1932年の大統領選挙を迎えた。12年ぶりの政権奪回を目指した民主党は、この選挙でフランクリン・ルーズベルトが「地滑りの勝利」を収め、直ちに憲法修正第21条（第18条の廃止）を規定した法案が提出された。これは1933年に議会を通過し、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、その法律は同年4月7日に施行された。アンハイザー・ブッシュ社では、ビールが解禁となって僅か24時間以内に250,000バレルの「バドワイザー」を生産し、オーガスト・A・ブッシュ Sr. と二人の息子（Adolphus Busch III と August A. Busch, Jr.）は、「ルーズベルト大統領閣下、この最初の極上ビールはあなたのものです」と書いて、ビール2ケースをホワイトハウスに送り届けた。

全国禁酒法の廃止直後、米国ビール業界は再び躍進の時代を迎えていたが、アンハイザー・ブッシュ社にとっては衝撃的な事件が起こる。1934年2月14日の未明、オーガスト・A・ブッシュ Sr. がピストル自殺により69歳の生涯を閉じたのである。彼の健康状態は、痛風と水腫症（多量のリンパ液がたまる体のむくみ）により年々悪化しており、激痛を伴う心臓発作を頻発していたため、鎮痛剤用モルヒネ2錠を温かいミルクと一緒に常用していた。検視官の見解は、「彼に長年、苦痛と苦悩を与えていた病

気が自殺の原因である」というものであった。しかし、オーガスト・A・ブッシュ Sr. の社長在職 20 年間（1913 - 1934 年）は、第 1 次大戦、禁酒法の時代、大恐慌と外部環境の悪化が連続した時代で、常に “What would father have done?” と偉大な父アドルフアス・ブッシュを意識しながら、業界トップ企業のリーダーとして、また名門大家族の家長としての難しい舵取りを強いられてきた。彼が残した全資産は 3,417,364 ドルと見積もられており、この間の経営の厳しさを象徴して驚くほど少ない。彼は以前から、親しい友人たちに “This is where I want to be buried” と語り、大好きだった別荘 Grant’s Farm で最後を迎えることを強く望んでいた。ビール業界の環境が好転し、同族内に長男 Adolphus Busch III および次男 August A. Busch, Jr. の有能な後継者が育ったことを確信した時点で、自社の大胆な改革と迅速な対応を期待しての決断であったのであろうか。

#### 4. 会社の再編者 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 の経歴と第 2 次大戦期の企業再編

アドルフアス・ブッシュ（Adolphus Busch III. 写真 9）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 4 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 5 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

写真9

4代 アドルファス・ブッシュ  
(1891-1946年)



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

父の突然の死去により、1946年8月29日に胃癌によってパーネス病院において55歳で死去するまで、アンハイザー・ブッシュ社の社長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1933年の売上高が、全米業界売上上の2.97%に当る607,511バレルであったのに対し、アドルフ・ブッシュが死去した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。

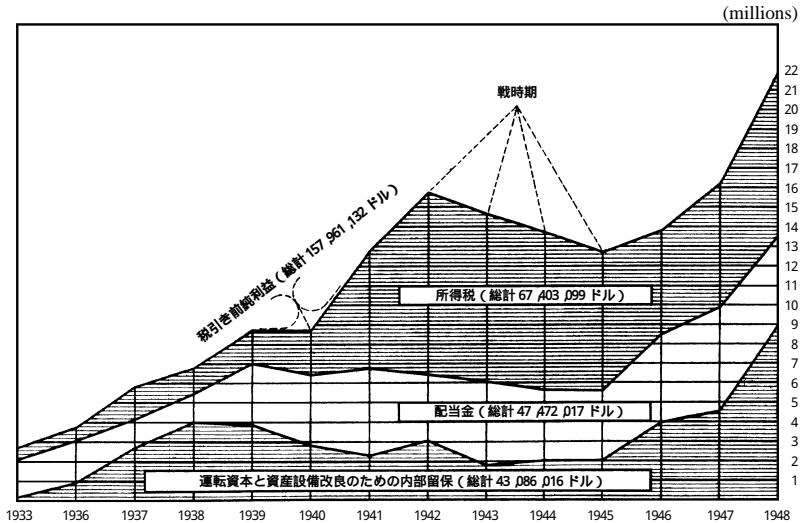
第2次大戦期のアドルフ・ブッシュは、会社業務より戦時協力を

米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

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・ブッシュ社は、ディーゼルエンジンや軍需部品の製造業務に協力したり、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・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。

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

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.

図表6 アンハイザー・ブッシュ社のビール売上高と重要トピック (1862 - 1946年)

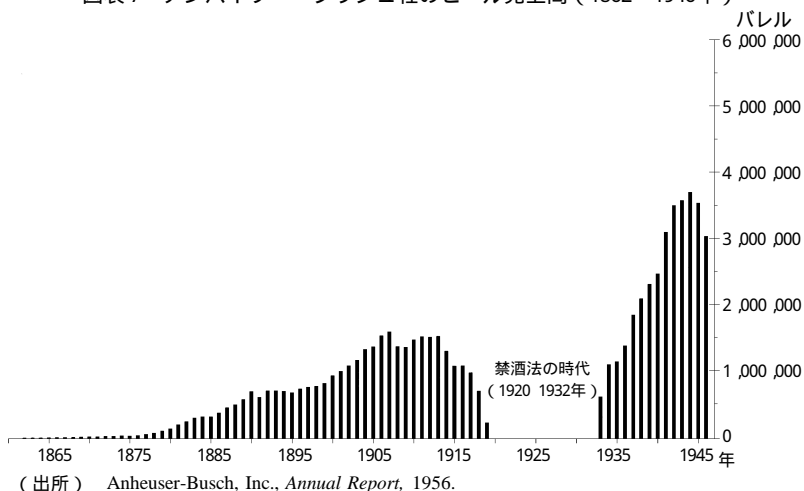
最高経営責任者と重要トピック	年	売上高 (バレル)	最高経営責任者と重要トピック	年	売上高 (バレル)		
E・アンハイザー (1859 - 1880年)	1862	2,500		1905	1,375,791		
	1863	6,000		1906	1,543,407		
	1864	6,000		1907	1,599,918		
A・ブッシュの経営参加	1865	8,000		1908	1,378,481		
	1866	10,000		1909	1,368,145		
	1867	12,000		1910	1,479,253		
	1868	14,000		1911	1,527,831		
	1869	16,000		1912	1,517,781		
	1870	18,000		1913	1,530,085		
	1871	19,117		A・A・ブッシュ Sr (1913 - 1934年)	1914	1,307,784	
	1872	24,417		「ヘボ」の発売	1915	1,078,204	
	1873	24,279			1916	1,083,026	
	1874	34,185			1917	978,516	
	1875	31,545			1918	699,645	
	1876	38,413			1919	218,073	
	1877	56,532			禁酒法の発効	1920	-
	1878	74,687			モルト・シロップの発売	1921	-
	1879	105,234				1922	-
1880	141,163		1923		-		
1881	201,053		1924		-		
A・ブッシュ (1880 - 1913年)	1882	247,069		1925	-		
	1883	303,584		1926	-		
	1884	320,704	「AB イースト」の発売	1927	-		
	1885	318,107		1928	-		
	1886	379,290		1929	-		
	1887	456,511		1930	-		
	1888	505,370		1931	-		
	「カスター最後の戦い」の絵画入手	1889	582,443	1932	-		
		1890	702,346	禁酒法の解除	1933	607,511	
		1891	612,366		1934	1,093,223	
	子会社による瓶の自社製造	1892	712,258	A・ブッシュ (1934 - 1946年)	1935	1,135,776	
		1893	714,707	缶入り「バドワイザー」の発売	1936	1,376,692	
		1894	704,757		1937	1,839,960	
	1895	681,948	1938		2,087,185		
	1896	739,951	1939		2,305,984		
1897	767,356	1940	2,462,209				
1898	782,002	海外米軍へのビール輸出	1941		3,089,594		
1899	824,548		1942		3,492,343		
1900	939,768		1943		3,569,031		
1901	1,006,490		1944		3,692,352		
1902	1,090,834		1945		3,529,469		
1903	1,171,761		1946	3,026,413			
売上高 100 万バレルを突破	1904	1,335,722					

(出所) Ronald Jan Plavchan, *op. cit.*, P. 230. Roland Krebs, with Percy J. Orthwein, *Making Friends Is Our Business: 100 Years of Anheuser-Busch*, Anheuser Busch Brewing Company, 1953. pp. 242-243. より作成。

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

## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

図表7 アンハイザー・ブッシュ社のビール売上高（1862 - 1946年）



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。

なお図表6は、1862年から1946年までにおけるアンハイザー・ブッシュ社のビール売上高（バレル数）と重要トピックを一覧にまとめ、図表7は、売上高の推移をグラフ化して示したものである。同社の売上が、第1次大戦と禁酒法時代の最初の衰退時代を除き、順調な発展を遂げていたことが明らかである。この会社創業（1859年）から第2次大戦終了までの87年間におよぶ成長基盤を基に、同社は戦後、驚異的な躍進活動を展開していくことになる。

### 5. 会社の拡張者 オーガスト・A・ブッシュ Jr. の時代 (1946 - 1975年)

オーガスト・A・ブッシュ Jr. の経歴と1950年代の戦略

オーガスト・A・ブッシュ Jr. (August A. Busch, Jr. 写真10) 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

写真 10

5代 オーガスト・A・ブッシュ Jr.  
(1899 - 1989年)



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

学したが間もなく退学した。その後若いブッシュ Jr. 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・ブッシュ Jr. 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 Co. に移り、1924年1月1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・ブッシュ Jr. 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



## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

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・ブッシュ Jr. 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。ブッシュ Jr. 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、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・ブッシュ Jr. 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。彼の社長在任約30年の間に、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。

図表8は、米国ビール会社上位20社の1948年と1958年における売上高とそのランクの変化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1958年に6,892,000バレルの売上高を挙げ、ランクを第3位から第1位に引き上げたことが明らかであるが、それを達成できた同

図表8 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 Barrels (000 Omitted)	Rank in 1948	Output in Barrels (000 Omitted)	Rank in 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, "Anheuser-Busch: A study in Firm Growth."  
Master's thesis, St. Louis University, 1961, p. 20

社の1950年代における戦略は、次の3つであった。

#### 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。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ていた。一方、戦後に二

## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

ユ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年によくニューウォーク工場が開設したが、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でシュリッツ社に次ぐライバル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。

### 安売りビール「ブッシュ・バーバリアン」の発売

「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・ブッシュJr.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

図表9 アンハイザー・ブッシュ社とフォルスタッフ社の工場拡張

ANHEUSER-BUSCH, INC.

Year Constructed or Acquired	plant	Capacity (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.

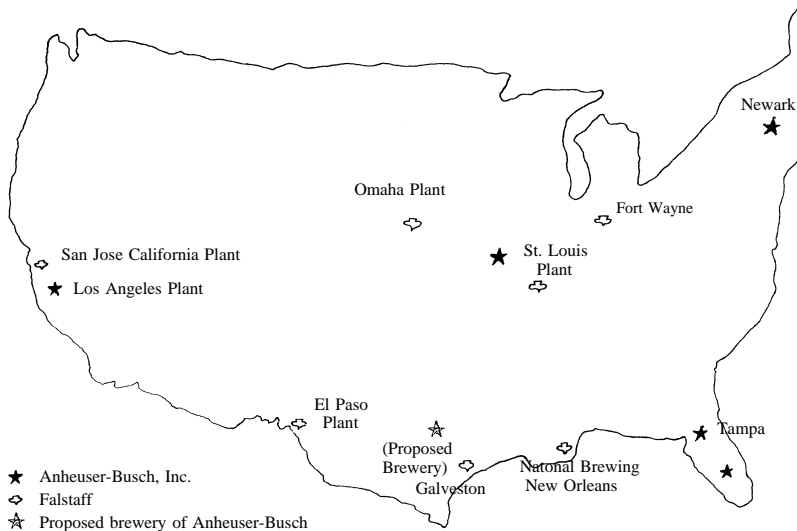
めブッシュ Jr. は1955年に、「ブッシュ・バーバリアン (“Busch Bavarian”）」を発売して低価格ビール市場に参入することを決意したが、その理由について次の4点を挙げていた。

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

## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

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.

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金を支援し、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、ブッシュ Jr. 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。

### 野球球団セントルイス・カーディナルスの買収

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・ブッシュ Jr. が同球団を 3,750,000 ドルで買収することになった。

ブッシュ Jr. は熱的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。しかし *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、ブッシュ Jr. 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・ブッシュ Jr. が会社に球団買収を強引に進めていた頃、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。そこで彼は、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。ブッシュ Jr. 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、ブッシュ Jr. はビール王であると同時に野球界の名士ともなったのである。

## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

図表 11 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 年以來、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、151,144 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 17.14% 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的であったことによる。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。

図表 13 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ったことが明らかである。しかし、フォルスタフ社は他 3 社に比し

図表11 米国ビール会社上位4社の売上高と業界シェア (1933-1959年)

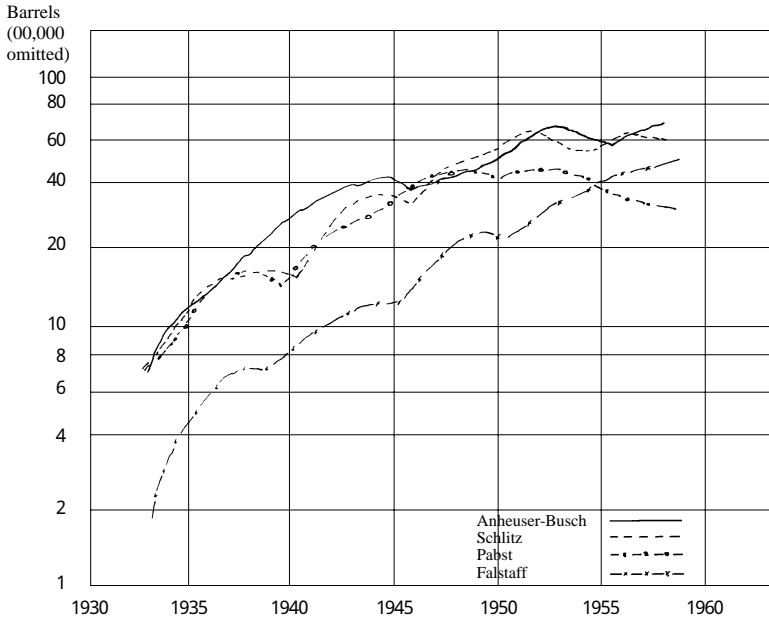
Year	Industry Total		Anheuser-Busch, Inc.		Schlitz		Pabst		Falstaff	
	Volume	Per Cent of Industry	Volume	Per Cent of Industry	Volume	Per Cent of Industry	Volume	Per Cent of Industry	Volume	Per Cent of Industry
1933	20,469,641	2.97	607,511	2.86	585,000	2.86	643,274	3.14	151,114	.74
1934	40,034,907	2.73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



米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

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.

図表 13 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.

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。アンハイザー・ブッシュ社は、1933 - 45年までの業界と同社の売り上げ増加率がほぼ連動していたが、1945 - 1955年は、ビール飲料人口の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、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、工場分散が輸送コストを引き下げ、球団経営やテーマパーク事業への多角化もビール売上の拡大につながったこと、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」の発売が総売り上げの増大となったこと、などの諸点を指摘できる。

#### 1960年代の成長確立期、1970年代前期の収益低下と経営者の更迭

1961 - 1970年までの10年間は、オーガスト・A・ブッシュ Jr. 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番目の家庭を築き、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。図表14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高が初めて1,000バレルを越え、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思われる。

図表 14 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.

1971年に72歳となったオーガスト・A・ブッシュ Jr. 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、ブッシュ族以外では最初に会社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、ブッシュ Jr. 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が異なっていたことによる。

父親であるオーガスト・A・ブッシュ Jr. 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・市場調査の重要性を主張したが、この「MBA 出身グループ」とブッシュ Jr. を中心とした「たたき上げグループ」は常に激しく対立していた。

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、第 2 の衰退時代に突入し、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 ドルと年々低下した。これは、ビール需要自体の減退に加えて、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、シュリッツ社は醸造期間を 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、ブッシュ Jr. 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ブッシュ Jr. 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。ブッシュ Jr. 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 年早々に、アンハイザー・ブッシュ社で初めての造反劇 (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、ブッシュ Jr. は Meyer 社長辞任の承認を迫られ、代わってブッシュ が

同社の社長に選出された。地元新聞 *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」のブッシュ Jr. 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、「ブッシュ Jr. がビール会社を所有していなかったこと、彼の息子が父親を裏切ったこと、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。

## 6. 近代的経営者 オーガスト・A・ブッシュ の時代 (1975 - 2005 年)

### オーガスト・A・ブッシュ の経歴と 1970 年代後期の戦略

オーガスト・A・ブッシュ (August A. Busch III. 写真 11) 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 年で退学し、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。

彼はその後、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

写真 11

6代 オーガスト・A・ブッシュ  
(1937年 )



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

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 Hornibrook 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(図表2を参照)。

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。ブッシュは偉大な曾祖父アドルフ・A・ブッシュを模倣しながら、この時代のアンハイザー・ブッシュ社を指導してきた。曾祖父が「パドワイザー」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。彼もまた曾祖父アドルフと同様に、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

## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

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。スペシャリティ・ビールやマイクロ・ビールの登場は、実質的な創業者アドルフアス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る。

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「ビール戦争（“Beer Wars”）」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。アンハイザー社の売上高が、1975年の35,196,000バレルから1976年の29,100,000バレルへと会社創業以来初となるマイナス成長となり、マーケット・シェアも1975年の23.7%から1976年には19.4%へと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。

### 競合商品「ミラー・ライト」への対抗

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、1876年の発売以来100年以上にわたって醸造・販売された会社の主力製品であり、全国において瓶、

缶、生で飲めるプレミアム・ビールで、世界でも最も売れているビールであった。また1896年に「通のための生ビール（“draught beer for connoisseurs”）」として発売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15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に対し、フルラインの「製品多様化戦略」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。また図表16は、米国ビール会社上位3社（アンハイザー・ブッシュ社、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



米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

図表 15 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.

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・フア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「味はずばらしく　　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

図表 16 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 (000)	Advertising (\$ 000)	A/B	Barrels (000)	Advertising (\$ 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 (000)	Advertising (\$ 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.

気を博したことを銘記しておくべきである。

スナック菓子とテーマパーク事業への多角化

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

## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

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 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 Co., Manufacturers Railway Co., 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。

図表 17 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% を占めて主力事業の地位を守り、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。

### 「一人勝ち時代」(1980 - 1990 年代)の戦略

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・ブッシュ社は、業界シェアが 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「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。

図表17 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.

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。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。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 Liqueur”を31州で販売していた。

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

## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

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。

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。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・販売することになった。

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18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)、

図表18 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 .....	8924.1	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 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 .....	<u>444.2</u>	<u>449.6</u>	<u>429.3</u>	<u>340.7</u>
Net income .....	715.9	614.7	518.0	443.7

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

米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

売上金額は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。

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

アンハイザー・ブッシュ社は、業界シェアが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メントへの事業集中を表明して「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。

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

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

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洗練され、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。

「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の息子で、彼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。



## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

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 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のである。

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 (international 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。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「パドワイザー」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「パドワイザー」の輸入販売に関し、既に合併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月に両社の合併会社 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19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。

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20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

米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

図表 19 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-Buseh, Inc., *Annual Report*, 1997.

図表 20 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.

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 21 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）、売上金額は 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。

なお図表 22 は、戦後の 1946 年から 2005 年までの約 60 年に及ぶアンハイザー・ブッシュ社のビール売上高（バレル数）と重要トピックを一覧にまとめ、図表 23 は、売上高の推移をグラフ化して示したものである。これによって、同社の売上が 1976 年を除き、一貫して右肩上がりの上昇傾向にあったことが明らかである。

図表21 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.

## 7. 醸造技術の革新者 オーガスト・A・ブッシュ の時代 (2006 - 2008年)

アンハイザー・ブッシュ社とインペブ社の経営統合

ブッシュ の長男オーガスト・A・ブッシュ (August A. Busch IV. 写真12) は、1964年6月15日に誕生した。彼は、1987年1月に地元の大学

米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

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

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。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、さまざまな仕事を経験することになる。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

図表 22 アンハイザー・ブッシュ社のビール売上高と重要トピック (1946 - 2005年)

最高経営責任者と重要トピック	年	売上高(バレル)	最高経営責任者と重要トピック	年	売上高(バレル)	
A・A・ブッシュ Jr.(1946 - 1975年)	1946	3,026,413	A・A・ブッシュ (1975 - 2005年)	1976	29,100,000	
	1947	3,608,738		1977	36,600,000	
	1948	4,042,181		イーグル・スナック社の買収	1978	41,610,000
	1949	4,526,115			1979	46,200,000
	1950	4,888,732			1980	50,200,000
	1951	5,479,314		AB インターナショナル社の設立 「バド・ライト」の発売	1981	54,500,000
	1952	6,034,443			1982	59,100,000
	セントルイス・カーディナルスの買収	1953		6,711,222	1983	60,500,000
		1954		5,828,760	1984	64,000,000
	「ブッシュ・バーバリアン」の発売	1955		5,616,793	1985	68,000,000
1956		5,864,000	1986	72,300,000		
1957		6,116,000	1987	76,100,000		
1958		6,982,000	1988	78,500,000		
ブッシュ・ガーデンの開設	1959	8,064,000	シー・ワールドの買収	1989	82,200,000	
	1960	8,477,000		1990	88,100,000	
	1961	8,508,000		1991	87,900,000	
	1962	9,035,000		1992	88,900,000	
売上高1,000バレルを突破	1963	9,397,000	グルボ・モデロ社の買収	1993	89,700,000	
	1964	10,370,000		1994	91,300,000	
	1965	11,841,000	イーグル・スナック社の売却 セントルイス・カーディナルスの売却	1995	90,900,000	
	1966	13,575,000		1996	95,100,000	
	1967	15,535,000	1997	96,600,000		
	1968	18,393,000	売上高1億バレルを突破	1998	99,800,000	
	1969	18,712,000		1999	102,900,000	
	1970	22,202,000		2000	105,600,000	
	1971	24,309,000		2001	107,200,000	
	競合商品「ミラー・ライト」の出現	1972	26,522,000	2002	109,800,000	
1973		29,887,000	2003	111,000,000		
1974		34,097,000	2004	116,800,000		
AB 社内での造反劇	1975	35,196,000	2005	121,900,000		

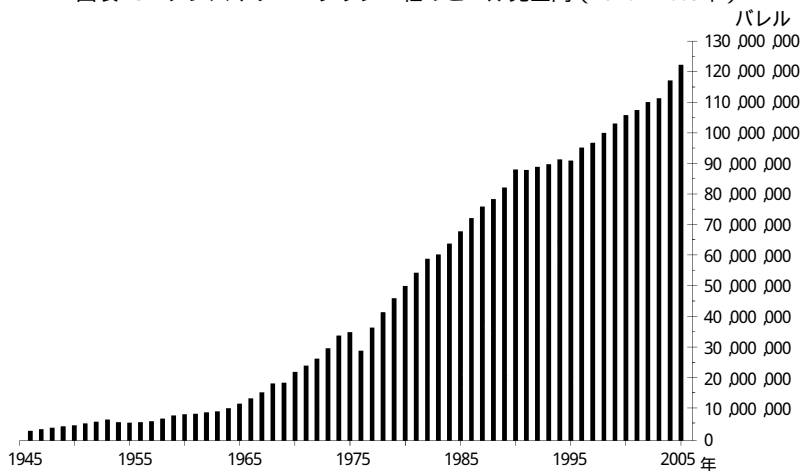
(出所) Anheuser-Busch, Inc., *Annual Report*, 1949, 1959, 1969, 1975, 1985, 1988, 1998, 2007 の各年度より作成。

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。

図表 24 は、アンハイザー・ブッシュ社の2000 - 2006年における財務情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、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、彼が社長兼

## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

図表 23 アンハイザー・ブッシュ社のビール売上高（1946～2005年）

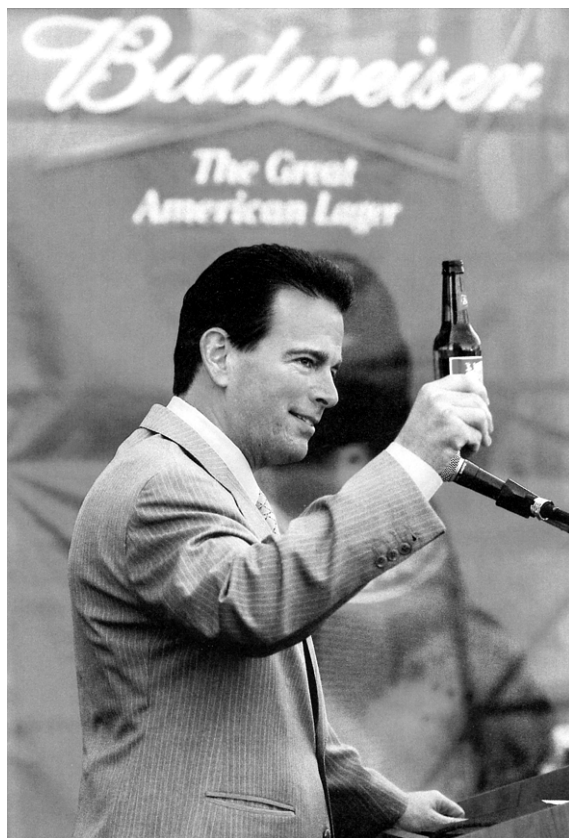


（出所） Anheuser-Busch, Inc., *Annual Report*, の各年度。

CEO に就任してから僅か 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。

ビール世界最大で「ステラ・アラトワ」ブランドなどを持つベルギーのインベブ社 (InBev) 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）で買収を提案したのである。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・プリト (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

写真12 7代 オーガスト・A・ブッシュ（1964年）



（出所） 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. p. 45.

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 25 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

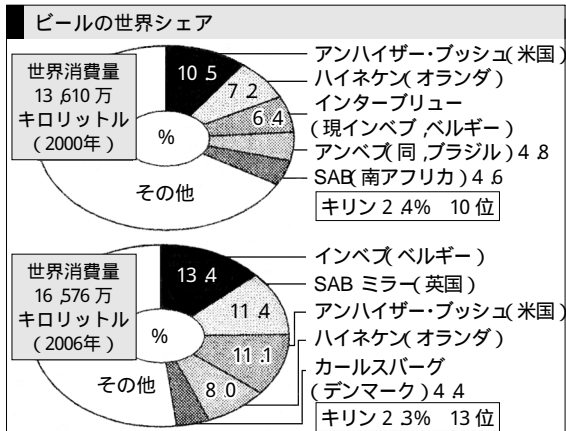


図表 24 アンハイザー・ブッシュ社の財務情報と世界市場シェア（2000 2006年）

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.

図表25 ビールの世界シェアと経営統合企業の概要



(注) 世界消費量はキリン HD 調べ, シェアは米 IMPACT 誌集計の各社販売量から計算

**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」(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年にエバーハート・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。

## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

場は、2006年には上位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・ブッシュ社株は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のオーガスト・A・ブッシュJr.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)率いる投資銀行バークシャー・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ヵ月後の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した。

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 CEO のカルロス・プリトが就任した。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、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った。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」とコメントしていた。買収額のうち 450 億ドルは銀行団からの借入れで手当てし、年間売上高は単純合計で約 360 億ドルとなり、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。

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ち、欧州と中南米でそれぞれ売上高の 4 割を占めていたが、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 社を形成していた英 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

## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

て、2008年内にアンハイザーを統合したが、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いたが、インベプ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・インベプ社の取締役会に参加できることを誇りに思う。インベプのプリトは、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し、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。

### アンハイザー・ブッシュ社 150年：栄光と挫折の軌跡

以上、我々はこれまで、アンハイザー・ブッシュ社150年の発展過程を、歴代経営者の社長在任期間に従って、創業者 エバーハード・アンハイザーの時代（1859 - 1880年）、ビール帝国の建設者 アドルファス・ブッシュの時代（1880 - 1913年）、会社の存続者 オーガスト・A・ブッシュ Sr.の時代（1913 - 1934年）、会社の再編者 アドルファス・ブッシュの時代（1934 - 1946年）、会社の拡張者 オーガスト・A・ブッシュ Jr.の時代（1946 - 1975年）、近代的経営者 オーガスト・A・ブッシュの時代（1975 - 2005年）、醸造技術の革新者 オーガスト・A・ブッシュの時代（2006 - 2008年）の以上7つに時期区分して検討してきた。この間、アンハイザー・ブッシュ社は、第1次大戦、禁酒法、大恐慌と苦境が相次いだ第1次の衰退時代、1970年代後期の強力なライバル会社出現による

第2次の衰退時代を無事に乗り切り、1980年代および1990年代には国内シェア断トツの「一人勝ち時代」を謳歌していたが、2008年のインペブ社による経営統合によって最終的な挫折を迎えることになった。この栄光と挫折のアンハイザー・ブッシュ社150年の軌跡については、各時代の特徴を要約して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、セントルイスの石炭業者エバーハード・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・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・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・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などのサービス品提供、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、“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

## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

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・ブッシュ Jr. に引き継がれていく。

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 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アス・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・ブッシュ Jr.の時代(1946 - 1975年)は、1953年のニュージャージー州ニューウォ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・ブッシュ Jr.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3400万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年代末から原料高騰やライバル会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年初頭からブッシュ Jr.の「たたき上げグループ」と息子ブッシュの「MBAグループ」が経営戦略をめぐる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、「時代遅れのブッ

シュ Jr.」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）のまず1970年代は、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 Co., Manufacturers Railway Co., 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



## 米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

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年には合併会社 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ブッシュ Jr. 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、これによってアンハイザー・ブッシュ社は事実上消滅することになったのである。

#### 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-

米国ビール業界の巨人：アンハイザー・ブッシュ社

- Hill Publishing Company, 1990. (Case 14: Anheuser-Busch Companies, Inc.)
- 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.
- Daniel Eric Haag, "Place' Bottled and Sold : A Case Study of Anheuser-Busch Advertisements, 1880-1916." Master's thesis, University of Illinois, 1995.
- Donna S. Baker, *Vintage Anheuser-Busch :An Unauthorized Collector's Guide*, Schiffer Publishing Ltd., 1999.
- Jay P. Pederson edit., *International Directory of Company Histories*, Vol. 34, St James Press, 2000.
- Anheuser-Busch, Inc., *Annual Report*, 1935, 1949, 1956, 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。
- Seth Lubove, "Unfinished Business," *Forbes*, December 10, 1990.
- Richard A. Melcher, "How Eagle Became Extinct", *Business Week*, March 4, 1996.
- Patricia Sellers, "Bud-Weis-Heir,," *Fortune*, January 13, 1997.
- Melanie Wells, "Are Dynasties Dying ?," *Forbes*, March 6, 2000.
- William L. Downard, *The Cincinnati Brewing Industry: A Social and Economic History*, Ohio University Press, 1973.
- Victor J. Tremblay & Carol Horton Tremblay, *The U. S. Brewing Industry, Data and Economic Analysis*, The MIT Press, 2005.
- Victor J. Tremblay, "The Effects of Firm Behavior and Technology on Firm Size: A Case Study of the U. S. Brewing Industry," Ph. D. dissertation, Washington State University, 1983.
- 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, Inc., 2006.
- Jeffrey Craig Wharff, "Firm Conduct: The Case of the U. S. Malt Beverage Industry," Ph. D. dissertation, American University, 1995.

- Nancy Ann Navir, "An Analysis of Firm Performance in the U. S. Craft Brewing Industry." Ph. D. dissertation, University of Minnesota, 1999.
- William L. Downard, *Dictionary of the History of the American Brewing and Distilling Industries*, Greenwood Press, 1980.
- Richard Kluger, *Ashes to Ashes, America's Hundred-Year Cigarette War, the Public Health, and 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。
- Water 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。
- 岡本 勝著 『アメリカ禁酒運動の軌跡 植民地時代から全国禁酒法まで 』ミネルヴァ書房, 1994年。
- 岡本 勝著 『禁酒法 = 「酒のない社会」の実験』講談社現代新書, 1996年。
- 山口一臣稿 「ウイスコンシンのビール産業 全国的ビール寡占の成立とその要因」成城大学 『経済研究』第125号, 1994年。
- 山口一臣稿 「禁酒運動対ビール醸造業者, 1919 - 1933年: パブスト・ブリューイング社の事例を中心として」成城大学 『経済研究』第127号, 1995年。
- 山口一臣稿 「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。