

# 再編進む ブラジルのビール産業

浜口 伸明

## 1 世界ビール産業再編の中のブラジル

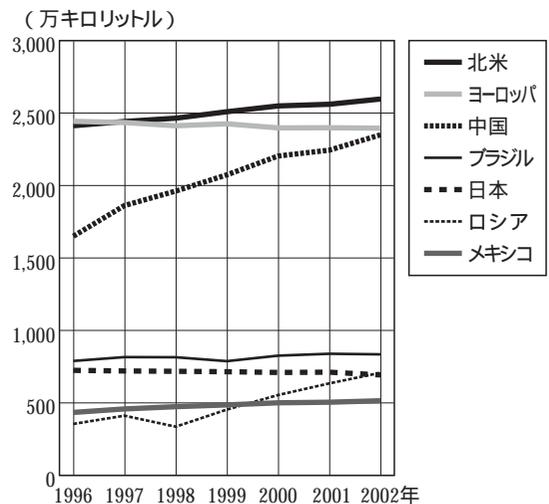
輸送費用の高さや味覚の違い、販売網を支配する地場資本の影響など、さまざまな要因から、ビール産業はどの国でもローカル性が強いものとされてきた。ブラジルでも、かつてビールを注文すると、“Brahma ou Antarctica?”(ブラマとアンタルチカどちらにする?)という決まり文句が返ってきたように、二つの国産メーカーによる強固な寡占体制が続いていた。

しかし、その構造は近年大きく変化した。1999年にアンタルチカとブラマが合併を発表して翌年に世界4位のビールメーカーAmBev社となり、周辺のラテンアメリカ諸国にも進出しはじめたかと思えば、2004年にはベルギーのインターブリュー社と合併して、生産量で世界一の多国籍ビール企業グループInBevの一員となった。外資系企業のブラジル市場への参入や新興企業の成長もみられる。

このめまぐるしい動きは、世界的なビール産業再編の流れの中にある。バドワイザー、ハイネケンといった欧米のトップ銘柄がブランド力を武器に国際進出を続ける一方で、2番手以降のメーカーは、グローバル化の波に埋没しかねないという恐れに突き動かされて、再編に乗り出した。大型化によってコストを削減し、有力銘柄をとりそえて競争力をつけるためだ。この動きの起点は、需要の伸びが停滞している成熟市場のヨーロッパ

(図1)だ。2002年には、ロンドンに本社を置くサウス・アフリカン・ブリュワリーズ(SAB)と米国のミラーの合併や、上述のインターブリューとAmBevの合併が起こった。2005年初めにはカナダのモルソンと米国のクアーズの合併がこれに続いた。巨大化した企業は、次に中国、ロシア、ラテンアメリカの成長市場に向かって、地場資本を買収しながら先を争って参入している。今後、世界のビール市場は、いくつかの多国籍企業の傘の下に統合されるかもしれない。

図1 世界のビール消費量



(注) 北米はカナダと米国、ヨーロッパはドイツ、英国、フランス、イタリア、スペイン、オランダ。

(出所) ビール酒造組合 (<http://www.brewers.or.jp/data/tokei-pdf/011.pdf>)

## 2 ブラジルのビール産業

ブラジルにおけるビールの商業的生産の開始は、1853年に遡り、すでに150年余りの歴史を有している。ヨーロッパからの移民たちがリオデジャネイロにブラマを、サンパウロにアンタルチカを創業したのは1890年代で、この2社が国内のビールメーカーを買収しながら成長し、寡占体制が形成されていった。表1にあるように、ブラマが所有するスコルを含めて、1990年にこの2社で市場の9割近くを占めていた。

この2社は、ビール以外にも、ブラジルの国民的炭酸飲料グアラナなどのソフトドリンクを生産し、その分野では多国籍企業コカコーラと激しい競争を繰り広げていた。ミナスジェライス州でコカコーラのボトリングと販売を行っていたL・ゴンサルヴェスは、ビールを飲食店に販売する際に抱き合わせでソフトドリンクを買わせるブラマやアンタルチカの販売戦略に悩まされていた。飲食店はビールを仕入れるためにこれらのメーカーのソフトドリンクの在庫を早く解消したいので、冷蔵庫はグアラナに占領されてコーラは倉庫で室温のまま放置されていることが多く、販売が伸び悩

表1 ブラジル・ビール市場主要ブランドのシェア (%)

	1990	1995	2000	2003
ブラマ	38.1	31.4	22.4	20.9
アンタルチカ	37.8	31.9	14.7	13.5
スコル	12.7	15.2	32.5	32.8
カイザー	9.8	14.6	14.4	10.4
シンカリオル	0.8	5.4	8.2	11.1
その他	0.8	1.5	3.7	8.6

(注) スコルはブラマが1980年に買収した。

(出所) BNDESレポート (<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/cerveja.pdf>) の Tabela 4 と財務省経済調査局 (SEAE・MFAZ) の市場集中に関する調査報告06440/2004/RJのQuadro VIII。

んだからだ。

ゴンサルヴェスは、コカコーラのボトリング企業の出資を取りまとめて、1982年にビール会社カイザーを設立した。後にコカコーラからの出資(10%)、ハイネケンからの出資(14.2%)と技術援助を受けて、カイザー・ビールは近代的な生産設備で低価格を実現し、コカコーラの流通経路に乗せて、短期間で市場を獲得していった。

カイザーの成功モデルに倣って、サンパウロ州イトゥ市に本社を置くソフトドリンクメーカー・シンカリオル社も1989年にビールに参入した。その結果価格競争はさらに激しくなり、90年代半ばには、カイザーとシンカリオルで市場全体の20%を占めるようになった。90年代には、これら新規参入企業とともに、レアル計画の成功によってインフレが収束して人々の実質所得が高まった結果生まれた高品質のプレミアムビールの市場に特化した小規模メーカーも成長した。消費者が多様性を求めるようになり、寡占体制は安泰ではなくなった。

## 3 投資家リーマン

ここで、ブラジル屈指の投資家であるジョルジ・パウロ・リーマンについて触れておかなければならない。スイス人移民の両親の間に生まれ、スイスとブラジルの二重国籍を持つリーマンは、ハーバード大学経済学部を卒業後、証券取引業を経て、1971年に5人の共同経営者とガランチア銀行を設立した。89年に同行の顧客の一つであったブラマ社の買収を創業者一族からもちかけられ、これに応じたとされる。リーマンが組織した経営陣の下、ブラマは新興企業に対抗して、80年に買収してあったスコルを主力ブランドに据えて消費者の目先を変え、シェア維持に成功した。

アンタルチカは市場を失い経営悪化に陥ったが、

これまで長年しのぎを削る争いを続けてきたライバルとの合併に踏み切るとは予想されていなかった。実際アンタルチカは、1997年にパドワイザーのアンハイザー・ブッシュ社と将来の買収を視野に入れた業務提携を結んでいる。しかし、アンハイザー・ブッシュ社からのオファーは居丈高にアンタルチカを買い叩くようなもので、結局両社の関係は決裂した。他方ブラマからのオファーは、アンタルチカ側が株主としてとどまる合併の形をとった十分に体面を保つものであった。

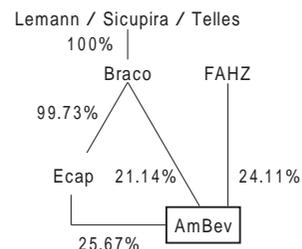
ブラマとアンタルチカは1999年に新会社AmBevの設立を発表したが、以前よりもシェアが下がったとはいえ、この2社が合併すると、ビール市場の7割を占める独占企業となるため、常識的にみてそのような合併は認められないはずであった。この合併に対して政府内で否定的な見方もあり、当然、競争相手であるカイザー社は強硬に反対した。事実、政府はいったん、スコル・ブランドを売却してシェアを下げるという厳しい条件を出した。このときAmBev側は、カイザー社はコカコーラ社によって実態支配されている企業であり、飲料産業が外資に支配されてしまわないためには、国内資本が合併によって競争力をつける必要があることを訴え、スコルを失っては合併の意味そのものが失われてしまうと反論した。これは、外資による買収の攻勢が続いていた当時の状況において、政府の中にあったナショナリズムを刺激して、説得力をもった。政府はソフトドリンクを含めた飲料すべてをひとつの産業ととらえれば、合併後の市場シェアは4割以下であるので独占に当たらないとの寛容な解釈を示し、スコルではなく、アンタルチカが保有していたマイナーな銘柄バヴァリアを売却することに条件を変え、2000年にこの合併を認可した。

合併後のAmBevの資本所有構成は、図2で示さ

れているように、アンタルチカ側の創業者一族の財団FAHZが24%、ブラマ側はリーマンの投資グループが共同保有する持株会社Bracoが直接・間接に47%を保有し、ブラマ側が多数を占めた(残りの議決権のある普通株は市場で流通)。AmBevの支配株主を代表して経営戦略を決定する経営審議会は、リーマンのパートナーの一人であるテレスとFAHZを代表する前アンタルチカ最高経営責任者のマルキが共同議長を務め、他7名の正員のうち3名がリーマンを含むブラマ側、2名がアンタルチカ側、2名が外部出身者であって、正員が欠席するときに代理出席する資格を持つ補欠員2名はリーマンの投資会社の従業員である。さらに社長以下経営陣はすべてブラマ出身者によって占められており、この合併は事実上、ブラマがアンタルチカを吸収したものであった。

合併によって国内市場における独占的地位を確立したAmBevは、次にラテンアメリカ市場を目指し、メルコスールを足がかりに、その範囲をベネズエラ、ペルーへと拡大していった。南米市場に広く浸透しているアルゼンチン企業・キルメスとは、将来の合併につながる提携関係を結んだ。中米・カリブ市場への進出に際しては、ペプシコーラをパートナーとしている。

図2 ブラマ - アンタルチカ合併後のAmBevの資本所有構成



(出所) CVMに提出されたAmBev社  
年次報告IANに基づいて筆者作成。

## 4 インターブリューとAmBevの合併

リーマンが約5000万ドルでブラマを買収した時、製造業の経験がなかった彼がどこまで将来を見通していたのかはわからない。結果的に、ローカルな寡占企業にすぎなかったブラマは、アンタルチカとの合併とラテンアメリカ市場への進出によって急速に企業価値を高め、インターブリュー社との合併の際の評価額は30億ドルに上った。彼はこの間に、本業の投資銀行業では1997年の東アジア経済危機の際に膨大な損失を出し、ガラチア銀行をクレディ・スイス・ファースト・ボストンに売却する挫折を経験している。しかし、彼の攻撃的な投資戦略が止むことはなかった。

インターブリューはベルギーに本社を置き、ヨーロッパ市場で最大のシェアをもつメーカーである。AmBevとの合併で、インターブリューはリーマンと彼の投資パートナーから Braco の全株式を取得した上に、AmBev の増資による新規発行株式を引き受け、Braco の株式保有比率を71%に引き上げた。持株比率を24%から15%に減らしたFAHZはAmBevの株主にとどまってインターブリューと株主合意を結んでいるが、発言権は失われている(図3)。合併後の企業名はInBevと改められた。

合併後、インターブリューの社名はInBevに変更された。Bracoを売却したリーマンらはその売却代金としてInBevを支配する持株会社スティチングの資本全体の44%にあたる普通株を受け取った。残りの56%を保有するインターブリューの創業者一族と対等な出資比率ではないが、合意により、取締役会では同数(4名ずつ)の議決権を与えられている。社長は旧インターブリュー社長の米国人経営者ブロックが留任し、AmBev側からは、最高財務責任者、北米とラテンアメリカを担当する地域統括プレジデント、および情報サービス担

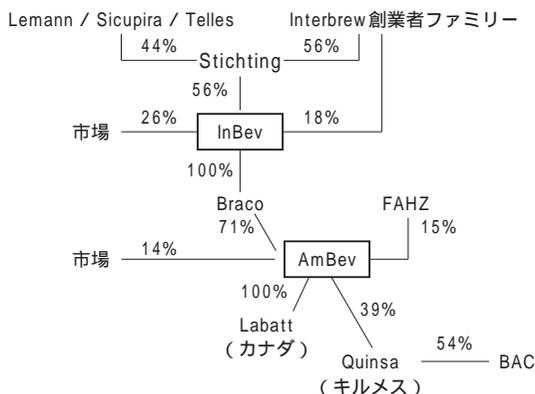
当責任者の四つのポストに役員を送り込んでいる。

合併に伴って、インターブリューがカナダに保有していた北米市場向けのラバットはAmBevの支配下に移された。これまでラテンアメリカ市場に進出の足場を築いてきたAmBevが、今後はInBevの南北アメリカ大陸における事業を統括する役割を担っていくことが明確化された。

ただし、AmBevにとってメキシコ市場は空白地域となった。従前、ラバット社はメキシコのFEMSA(日本ではテカテ・ビールを販売)に15%出資し、FEMSAはラバットの北米における流通網を利用する提携関係にあった。FEMSAは合併によって生じるAmBevとの競合関係への懸念から、ラバットの出資分を買い戻し、新たな提携相手としてハイネケンを選んだ。

世界的には、図1に示されているように、大規模な市場の中では中国とロシアが今最も伸びている。InBevは、マレーシアのライオン・グループから中国でのビール事業を買収し、中国湖南省の白沙ビールを子会社化している。また2004年にロシアにおいて、1999年にインドやロシアの投資グル

図3 AmBev - インターブリュー合併後の資本所有構造



(出所) InBevグループホームページ( <http://www.inbev.com> )とAmbev社年次報告書IANに基づいて筆者作成。

ープとの共同出資で設立したロシア第2位のメーカーSunを完全子会社化している。InBevは、これらの市場にもブラマ・ビールを国際銘柄のひとつとして投入する方針を示している。

## 5 ブラジル市場における新たな展開

AmBevが外に広がっていく一方で、カナダ最大のビールメーカー・モルソンはブラジル市場でのシェア拡大を試みた。同社はまず2000年のAmBev成立時に、政府の指導により売却されたバヴァリアを買収して進出を果たし、次いで2002年にカイザーの全株式を7億6500万ドルで買収した。このとき、ハイネケンとの提携関係を維持して、ブラジルにおけるハイネケンのライセンス生産の継続とカナダ市場でハイネケンの販売に流通網を提供することと引き換えに、ハイネケンはカイザーへの出資比率を14.2%から20%に引き上げた。

モルソンはカイザーに本社からカナダ人現地社長を派遣したが、スコルを前面に押し出すAmBevと低価格市場を拡大するシンカリオルの挟み撃ちにあり、逆に市場シェアを減らす結果となった。ハイネケンはすでにカイザーへの投資の帳簿上の評価額をゼロに計上して回収不能を意味する減損会計の手続きをとってしまった。

2004年7月に、モルソンは実績のあるブラジル人専門経営者を起用して巻き返しを図ったが、カイザー買収のつまずきが響いて収益性を著しく悪化させたモルソン本社は、2005年初めに米国のクアーズに吸収合併されてしまった。合併の会見に臨んだクアーズのキーリー最高経営責任者には、ブラジルの事業から撤退するか、という質問が集中した。同氏はこれを否定したものの、カイザーの将来の見通しはかなり不安定なものとなった。

カイザーが失速していった一方で、シンカリオ

ルは2003年に新銘柄ノバ・シンを発売して、市場シェアを2ヶケ台に乗せて第2位のメーカーに成長し(表1)、いよいよAmBevとの直接対決の姿勢を強めている。新鮮さを売り込んだ広告戦略で成長してきたシンカリオルに対して、AmBevはシンカリオルの製品を特定して貶めるようなテレビCMを放送し、シンカリオルがこれを告発する事件が2004年だけで2件起き、裁判ではいずれもシンカリオルの主張が認められた。皮肉なことに、「外資への対抗」を名目に誕生したAmBevが、「100%ブラジル」を謳い文句にするシンカリオルの挑戦を意識せざるを得なくなっている。

## 6 ローカルからグローバルへ

ビール産業は、ブラジルにおいてグローバルなビジネス動向と直結してダイナミックな構造変化が起こっている産業の一つの例である。経済自由化は、家族経営の大企業グループが寡占体制を築き上げていた時代を終焉させ、企業買収が相次ぐ産業再編へと導いた。その過程では外資が経営を支配するようになったものも少なくないが、なかにはここで取り上げたAmBevのように、優れた戦略と技術力をもって自らグローバル・プレーヤーとなった企業も登場している。

このような企業の特徴を探ってみると、自国市場で規模の経済性を得たものが世界ブランドに成長しているようだ。図1に示されているように、ブラジルのビール市場は世界第4位である。このほかにも、エンブラエルの航空機、ハワイアナス・ビーチサンダル、イパネマ海岸発の水着ファッションなど、「メイド・イン・ブラジル」はしだいに世界に浸透しつつある。

(はまぐち・のぶあき / 神戸大学経済経営研究所助教授)