

# 独占的市場の拡大を目指す チリのビール企業

北野 浩一

はじめに

日本ではチリは良質のワインを安く生産することで知られるが、実際にはチリ人はビールもかなり飲む。特に若者が多く集まるパブや、サッカー観戦をしながら飲む場面では、ビールはなくてはならない存在である。

そこで飲まれているビールの約9割はチリの独占的飲料メーカーである、CCU(Compañía Cervecerías Unidas)の製品である。自社製品だけではなく、バドワイザーやハイネケンといった世界的に有名なビールも、国内ではCCUの独占販売やライセンス生産である。このような一企業によるビール市場の独占状態は約1世紀も続いている。

しかし、独占の概念は相対的なものである。ビールをアルコール飲料の一つとしてみた場合には、チリでは、ワイン、ピスコ、ソフトドリンクといった他の飲料との競争環境は大変厳しい。また外国ビールメーカーの国際的再編の中で、外国企業の潜在的な競争力も新たな脅威となっている。

本稿では、新たな競争環境への対応を焦点に、国内ビール産業の概要と、独占企業であるCCUの企業成長、経営戦略について論じる。また、最後に国際的な事業再編の影響について触れる。

## 1 独占的ビールメーカーの成立

チリにおけるビール製造の歴史は古い。最初の醸造所は、1825年に英国人医師のアンドレス・ブレストが、中部の港町バルパライソに設立したのが初めとされる。当初は、英国で人気のあった上面発酵のポーター・タイプ(酸味とスモーク味のある焦げ茶色のビール)であった。上面発酵のビールは設備投資費用が低いことから、19世紀の後半までは小規模の醸造所が、中部・南部を中心に数多く点在した。しかし、19世紀後半になると、品質が安定している下面発酵のラガー・タイプが主流になってきた。これは、ドイツで広まったもので、摂氏2~3度の低温で発酵させるために、大規模な冷蔵装置と貯蔵設備を必要とする。このため、醸造所の設備投資規模は膨らんでいった。

またビールは嗜好性が強いので、ブランドの確立のために、多額の広告費が必要となる。こうした支出は、生産規模が大きくなるほど単位当たりの生産コストの低下につながる。同時に、重量がかさむ上に品質管理が必要な製品であるため、広範な独自の流通ネットワークを形成できたほうが単位当たりの輸送費も低くなる。こういった要因で、しだいに規模の大きい醸造所が経営の悪化した中小の醸造所を取り込む形で統合が進み、20世紀前半までには国内のビール市場をCCUがほぼ独占することになった。その後もCCUはビール市場

において、圧倒的に巨大な存在であり続け、1991年には市場の97%がCCUの製品であった。90年代に入ると、輸入ビールや他社のプレミアムビールがしだいに人気となりシェアは低下気味だが、それでも現在90%を維持している。

## 2 チリのビール市場の特性

チリでは、歴史的にチチャやワインといった果物性の醸造酒が好んで飲まれていた。しかし、ビールが作られるようになると、当初はモダンでヨーロッパ的とされ、主に上流階級で消費され大統領府の晩餐会でも供されるような飲み物となった。しかし、1870年代には醸造所の乱立によって価格が低下し、すでに庶民の日常的な生活に登場するようになっていく。20世紀の初めまでにはチチャを超えて、ワインに次ぐ第2位の消費量に達した。

ビールの消費は、1990年代に大幅な拡大をみせる。国民1人当たりの消費量でみると、70年代の15.7リットルから、98年には約2倍の26.1リットルに達している。しかし、その後やや停滞し2004年では27.4リットルにとどまっている。これは、ドイツの130リットルと比較すると格段に少ないが、周辺国のブラジル(48リットル)、アルゼンチン(33.8リットル)と比較しても少ないほうである。やはり、アルコール飲料としては、ワインやピスコと呼ばれるブドウの蒸留酒、そしてブドウやリンゴを発酵させて作るチチャが多く飲まれている。これが、供給独占が成立していても、独占的な価格付けが行なわれず、比較的安価な製品が供給されている一因である。

チリのビール市場は、大きく大衆ビールと、プレミアムビール、そして輸入ビールの3種類に分類される。高品質・高価格のプレミアムビールは市場の9.6%を占め、そのうち最も多い銘柄のハイ

ネケンが35%である。海外の有名な銘柄のいくつかは国内でのライセンス生産であるが、コロナ、グロルシュ、インペリアル、キルメスなどは輸入されており、市場の1%を占める。

チリでは、輸入ビールのシェアはわずかにとどまるが、これにはビンの回収システムも関係している。ビールは、ビン詰めとアルミ缶入りがあり、ビン詰めはさらに、回収可と不可のものに分かれる。回収可のものは消費者にとって割安であり約4分の3は回収可のビン詰めタイプが購入されている。しかし、これは、メーカーにとっては、販売網のほかに、ビンの回収・再利用工場の建設、現地でのビン詰めといった工程が必要となり、市場の開拓にとって短期的にはかなりコストの大きいものになる。これが、実質的な参入障壁となり、外国ビールメーカーにとっては、輸出より現地企業との提携による販路の拡大戦略をとらせているものとみられる。

## 3 CCUの所有と経営

独占企業に成長するCCUは、1850年にホアキン・ブラヘマンによってバルパライソに設立された最初の醸造所であるファブリカ・ナショナル・デ・セルベサ社に源を発する。これが、1883年にスイス人のアウグスト・グブラーとチリ人鉱山主カルロス・コウシーニョによってサンチャゴに設立されたグブラー&コウシーニョ社を統合することによって1902年に誕生した。株式会社化して資本を集め、当時最大の資本家であるエドワーズ家が資本参加している。

1980年代の金融危機では、いったん国有化されたが86年に再民営化された。この時株式の66.7%を握り支配株主となったのが、チリの大企業グループであるルクシク・グループとドイツのシェ

ルクフーパー・グループ傘下のパウラーナー社が50%ずつ共同出資したIRSA(Inversiones y Rentas)であった。

ただし、シェルクフーパー側は、パウラーナーの販売と、生産・マーケティング面での技術提携が目的で、実際の経営は主にルクシック家のメンバーが社長や取締役として担当した。IRSAは、ルクシック家が有する中核持株会社であるキニエンコの傘下にあつて、CCUを所有するためだけの投資会社である。ルクシック家はCCUの株式の過半数を有するIRSAを外国企業とパートナーシップを結んで所有することで、キニエンコ社が有する30.8%という低い比率でCCUを実質的に経営支配している。

## 4 「市場支配」を目指すCCUの企業戦略

CCUの企業戦略は、一言で表すと「市場支配」である。ビール市場といっても、見方によってその範囲は異なる。まず、国内ビール市場でみると、主に高品質のプレミアムビール、経済性を売りにした大衆ビールに分かれる。また、国境を越えて、近隣諸国のマーケットも加えることができる。さらに、ビールを低価格飲料と考えれば、主要な代替財として低価格ワインやピスコ、ソフトドリンクも加えることができる。

国内ビール市場では、CCUが約90%のシェアを有しほぼ独占的な地位にある。ここでの競争企業は、アルゼンチンのビール会社であるキルメスの子会社、セルベセリア・チレ社である。この会社はチリのビール市場の10%を握るが、かつて熾烈な価格引下げによる競争を仕掛けてきたことがあり、2002年にブラジルのAmBevの傘下に入ったことから、再び価格引下げ競争に入る可能性が指摘されている。また、低価格ワインやソフトドリ

ンク業界も強力な競争相手といえる。過去4年間国産ワインは増産により価格が低下し、またソフトドリンクは容器の大型化などにより低価格化し、ビールに対して割安感が出ている。そのため、ビール消費の低迷につながっているとみられている。

CCUは、このような競争の激化に対して、範囲の経済性を獲得することにより対抗している。プレミアムビール市場は1990年代に拡大し、大衆ビール市場が年1%の成長であるのに対し、4%の成長を続けている。かつてCCUはこの分野では劣勢にあつたが、96年からアンハイザー・ブッシュ(AB)社と提携関係を結んでバドワイザーの独占輸入・販売権を得た。さらに著しい成長をみせていたチリ南部の高品質のマイクロブリューワリーであったアウストラル醸造所と2000年に、クズマン醸造所とは2002年にパートナーシップを結び、自社の生産網にのせることに成功している。さらには、2003年にはハイネケン社の製品の製造・販売権を得て、プレミアム市場でも優位を占めるにいたっている。

ビール以外のアルコール飲料市場に対しても、CCUは参入を果たしている。ワイン市場には、1994年にサンペドロ農園を獲得することで参入している。これにより、ビールの主要代替財である低価格ワインのガトを売り出し、ワイン市場においても国内第2位の規模に成長している。また、ソフトドリンクでも、同年エンボテジャドーラス・チレナス・ウニダス社(ECUSA)を設立し、ポップという自社製品や、ペプシコーラのライセンス生産などを行なっている。さらに2003年には、これまでカベルという企業によってほぼ独占市場が形成されているピスコ市場へも、ルタ・ノルテというブランドで参入している。これらは、いずれも国内に緻密に張りめぐらされたCCU製品の輸送・販売網を利用することで、範囲の経済性の獲得をねらっ

ている。

## 5 国際的なビール市場の再編の影響

ビール産業の規模の経済性、特に、生産技術と流通網、ブランド力の優位性は、国境を越えて拡大する。近年の通信技術の進歩により、国際的なビール市場はいっそう寡占的競争を強めている。ラテンアメリカでも国際的な市場再編の波を受けているが、これはチリの独占企業であるCCUも無関係ではない。

CCUは、親会社のIRSAがドイツのシュルクフーバー・グループとの共同出資であり、その製品であるパウラーナーを扱っていた。また、1996年からAB社とも提携関係にあり、17%資本参加と、チリ・アルゼンチンにおける販売権を得ていた。AB社からは2名の取締役を受け入れている。

しかし、欧州でのビール業界の再編の影響で、この構図が大きく変わることになる(図参照)。2001年にシュルクフーバー・グループは、生産量で世界第2位であるオランダのハイネケン社と欧州事業強化を目的としてブラウ・ホールディング・インターナショナル(BHI)を設立した。その後、シュルクフーバー・グループは、IRSAの所有をBHIに移したことから、ハイネケン社はIRSAを通じてCCUを間接的に所有することとなった。IRSAはCCUの株式の61.58%を所有し、BHIはIRSAを50%所有しているため、ハイネケン社は15.4%を間接支配し、同時にCCUの支配株主となった。

これは、ハイネケン社のラテンアメリカ政策の見直しの影響である。これまで同社はアルゼンチンで8割のシェアを握るキルメス社の株式を15%所有し提携関係にあった。しかしキルメス社にブラジル最大手のAmBev社が参入することに反対

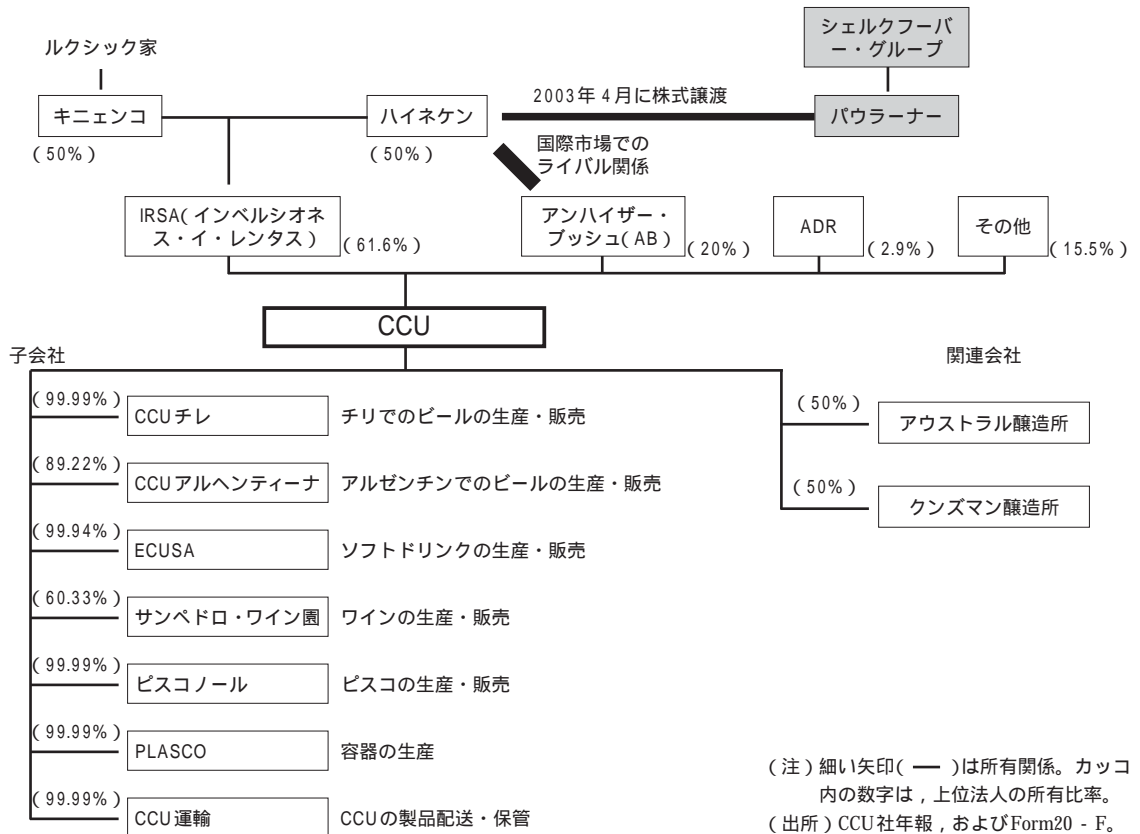
し、キルメス社から資本を引き上げることを決めた。そこで新たなラテンアメリカ戦略の提携先として選んだのがCCUというわけである。

この計画が発表された2003年1月当初は、IRSAを共同所有するルクシク家は、AB社との関係悪化の懸念から、難色を示していた。しかし、5000万米ドルの補償金と100%の特別株主配当、およびハイネケン製品のチリとアルゼンチンにおける製造販売権獲得を条件に、最終的には合意に達した。

ここで問題となったのは、生産量世界第1位を誇るAB社と、ハイネケン社の関係である。AB社は、従来からCCUの支配株主になる意図はなく、安定した提携関係を望んでいることを明らかにしていた。しかし、国際市場でライバル関係にあるハイネケン社の支配下に入ることになるという点には強く反発した。AB社は、チリの株式公開買付法を盾に、このような支配権の移転を伴う株式の売買では、市場での公開買付を実施する必要があり、BHIからハイネケン社への持株会社であるIRSA社の株式譲渡は少数派株主の利益に反す、として法廷闘争に及んだ。しかしながら、ハイネケン側は、取り引きされたのはIRSAの株式であって、CCUの株式ではないこと、また株式公開買付法は経過措置として3年間の猶予期間を設けており、今回の株式譲渡はこの期間内である、と主張した。チリの証券取引委員会および裁判所は、ハイネケン側を支持し、AB社の訴えを退ける判決を下している。

現在、AB社はCCUからの資本の引き上げを検討しているようであるが、多額のコントロール・プレミアムの補償を要求しており、まだ実現にはいたっていない。一方で、CCUはチリとアルゼンチンにおいて、これまでライセンス販売をしていたバドワイザーとパウラーナーに加え、2003年6月からハイネケンの生産・販売も開始している。

CCU社の所有構造



AB社、ハイネケン社という競合する世界的2大ビールメーカーが同一の現地メーカーと提携している、という不自然な関係が継続している。

おわりに

チリのビールの歴史は長いですが、CCU社は早くから独占的な地位を形成した。市場の高度化や、新たな代替品の登場で独占的な地位が脅かされると、その市場に参入し、圧倒的な流通・販売網を有することの競争優位をフルに活用して、独占的な地位の維持をねらっている。

しかし、国際的にみるとビール産業の競争は、

国内にとどまらず、国際的な広がりをみせている。欧米やラテンアメリカでの大ビールメーカーによる市場の再編の影響を受け、提携関係は複雑に入り組み、CCUの例ではハイネケンの参入が、AB社との間で大きな摩擦を生じさせている。

今後、大ビールメーカーが国際戦略を強化した場合、現在の提携関係が維持できるのか、あるいは、他の産業でみられるように、現地企業は多国籍企業のラテンアメリカ事業の一部として傘下に入ってしまうのか、注目される場所である。

(きたの・こういち / 地域研究センター副主任研究員)