

## 第7章

### ビール産業の急成長・業界再編と外資の役割

黄 孝春

#### 要 約

改革開放期の飛躍的な成長を通じて中国は、世界最大のビール生産国となった。各地に多数のメーカーが乱立する超分散型の市場構造は、1990年代以降の競争激化を契機として青島ビールに代表される大手の買収攻勢による再編が進みつつあるものの、経営の統合は難航している。一方外資大手は世界のビール業界再編の一環として中国地場メーカーへの資本参加や買収を積極的に展開しており、現段階では外資主導の業界構造が形成されつつある。

キーワード：中国 産業高度化 ビール産業 市場統合 外資

## はじめに

ここ四半世紀における中国ビール産業の発展は、二つの段階を経験してきた。1990年代初期までの量的拡張期と、それ以降の業界再編と経営統合期である。

中国では1960年代末頃、とくに1978年から旺盛な国内需要に支えられ、中小のビールメーカーが雨後の竹の子のように全国各地で新設された。その数は1980年代末に800社以上ともいわれ、その主役はビール産業への参入を進める各地の地方政府（及びその附属経済部門）であった。分散的市場構造の原型がこの時期に形成されたと考えてよい。

中国のビール生産量は1993年に世界第2位に躍進した後も増えつづけ、2002年に世界一の座に就いたのだが、この時期の特徴はむしろ産業再編と企業経営の統合であった。その過程をリードしたのは青島啤酒股份公司、燕京啤酒股份公司与華潤雪花啤酒（中国）有限公司（以下、それぞれ青島ビール、燕京ビール、華潤ビールと略す）であった。主に全国各地に点在するビールメーカーに対する企業買収を通じて市場集中度の向上が図られたが、その買収戦略が急激に実施されたがために、さまざまな課題がこれら企業にのしかかることになった。資金繰りの悪化のほか、買収された企業との間における技術、品質、組織、財務、ブランドなどの経営統合は予想以上に困難であった。

中国におけるビール産業の高度化とは、市場構造の再編とそれに伴う経営統合を進めることであった。量的に世界一になったものの、業界集中度の向上、ブランド力・マーケティング力・組織能力の獲得および利益獲得能力の増強が、業界リーダーとなるための必要条件とされる。しかし、このような競争能力を身につけるには経営の積み重ねが欠かせないが、国内企業はその時間的余裕を持たなかった。

そこに一つのチャンネルとして、外国資本が積極的に利用する、あるいは利用される素地があったのである。外資の参入は1980年代にさかのぼれるが、

大挙して進入したのは1992年以降のことである。最初投資会社による投資が多かったが、1995年から世界ビールメーカーの参入が相次ぎ、国内大手ビールメーカーとの合弁企業設置が主流であった。一部の外資企業の経営が低迷したのに対して、戦略的に中国市場を攻略する企業も増えている。とくにWTO加盟以降、世界の手と国内の大手の戦略提携の動きが強まり、国内の業界再編と経営統合に外国資本が深くかかわるようになってきている。

本章に与えられた課題は三つある。第一に、なぜ1970年代末以降、ビール産業が急速に成長したのか。第二に、買収戦略がいかに決定され、そしてどのように実施されたのか。そして第三に、外国資本の参入戦略と予想される結果である。

## 第1節 企業勃興期の市場構造

### 1. 成長の概観

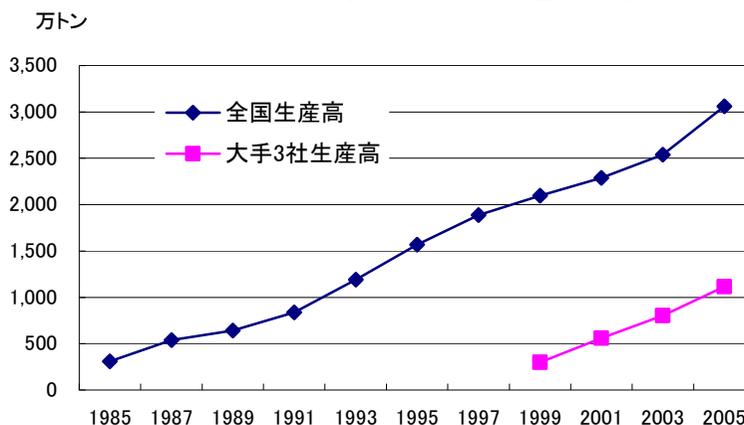
中国で最初のビール工場は1900年にロシア人がハルビン、1903年にドイツ人とイギリス人が青島で設立したという。中国人自身によって設立されたビール工場は1915年の北京双合盛啤酒廠が最初とされる。現在の共産党政権が成立した1949年の段階で7-9社が年産合計7,000トン、1社あたり平均1,000トン程度のビールを醸造していた。

1949年から1978年までの30年間においてビール生産量は1960年代前半の大幅な落ち込みを除けば、順調に伸びてきたといえる。1969年に約15万トン、そして10年後の1978年に40万トン台に達した。1979年の企業数は90社で、1社あたり平均年産4,400トンであった(中国食品工業協会[1999])。

1979年からの10年間はそれまでの10年続いてきた10%台の成長率をさらに上回り、20%-40%という驚異的増加ぶりであった(図1)。総生産量は1988年に600万トンに拡大し、世界順位も26位から一気に3位まで浮上した。と同時にビールメーカーも800社を数え、1社あたりの平均年産規模は7,500

トン程度であった。

図1 全国及び大手3社のビール生産高の推移



注)大手3社とは青島ビール、燕京ビール、華潤ビールのことを指している。

出所)『中国食品工業50年』、『中国食品工業年鑑』より作成。

約20年間も急成長した中国のビール産業は1989-1990年に一時的低迷を経験したが、1990年前半は再び拡大の軌道に乗り、年平均約20%の成長率を記録した。1995年以降はさすがに成長の勢いは鈍くなり、年15%程度の成長率を見せる年もあったが、大体年5%の増加率に落ち着いた。年生産量では1993年にドイツを抜いて世界第2位、そして2002年についてアメリカを抜き、世界第1位の座に就いた。また2002年の1社あたり平均年産規模は4.8万トンであった。

## 2. 急成長の理由

なぜ中国のビール産業は、長期にわたってこれほど高い成長を実現できたのであろうか。第1にその背景にはビール消費需要の拡大が挙げられる。1960年代後半からのビール増産にもかかわらず、全国各地でビールの供給不足が続いた。その流れをさらに後押ししたのは折からのアルコールに対する消費

習慣の変化であった。たとえば、1978年に白酒の生産量は143万トンであったのに対してビールのそれは40万トンであった。1986年になると、それが350万トンと413万トンと変わり、ビールの生産量が逆転した（中国軽工業年鑑 [1987：127]）。

第2に政府による政策の転換である。計画経済の時期においてビール産業への投資は政府の同意が不可欠であった。重化学工業優先戦略をとる共産党政権は意図的にビールのような消費財生産を制限してきたが、重化学工業発展の効果が徐々に現れてきた1960年代後半からそのような制限をいくぶん緩和する方向へ切り替えた。政策転換を促したのは、いうまでもなく1978年からの開放改革政策である。軽工業に属するビール産業は重点的工業製品に指定され、さまざまな優遇政策を受けるようになった。具体的には銀行の融資はビール企業に傾斜し、また企業の利潤と税金で借金を返済することが認められるようになったことが挙げられる。1985年に中央政府による8億元の特定用途（ビール産業専用）の融資に加え、地方政府の自己調達した資金、合計30億元が72のビール工場の増設と設備更新に使われた（中国食品工業協会 [1999：164]）。

第3に投資の主役は地方政府や地方企業である。政策の転換、需要の増大などに支えられ、軽工業、食品、農業などさまざまな分野からビール産業への参入が見られた。とくに改革開放政策の一環として進められた地方分権と企業自主権の拡大で投資と経営の自主権を獲得した地方政府と地方企業はビール産業への投資に積極的であった。地方政府にとって税収と雇用の増加が主な関心事であった。

最後に参入を支える客観的条件があった。ビールの醸造に欠かせない原料（ホップ、大麦）やビール製造設備の入手、また技術者の確保がそれである。中国は1958年から徐々にホップの栽培面積を拡大して、国内供給だけでなく輸出の余力さえ出るようになった。国内産大麦は良質なビール醸造に問題があるものの、供給不足の心配はなかった。また醸造設備を製造する専門の機械工場、醸造の技術を教育する専門学校も設立された。

とくに低価格の醸造設備の入手が大きな意味を持った。表1の資料は1995年までの状況を示すものだが、それをみると、全国のビール設備で国際水準（輸入設備と思われる）にあるのは2割程度で、残りの8割は国産である。その国産を先進、中進、後進に分けてみると、中進と後進は全設備の半数を超え、1台当たりの価格はそれぞれ231万円、117万円である。それに対して国際水準の輸入設備は1,081万円でその5-10倍にあたる。つまり、品質や生産規模を問わなければ、100万円程度でビール会社が設立できる、いわば参入障壁が低かったのである。

一方、醸造技術の指導に関しては業界のリーディング・カンパニーである青島ビールが果たした役割が大きい。同社は外部企業研修のための場所を工場内に設け、普通1-3カ月の技術研修を行うと同時に、要請があれば、外部企業の工場に技術者を派遣して現場指導にも応じた<sup>1</sup>。

第1表 1995年末現在据付済みビール加工設備台数、性能および評価価値

	合計	国際水準	国内 (先進)	国内 (中進)	国内 (後進)
設備台数	723	141	211	343	38
設備価値(万円)	361,498	152,504	125,173	79,349	4,472
1台あたり平均 価値(万円)	500	1,081	593	231	117

### 3. 「地場産業」的性格

ところで、地方政府や地方企業による旺盛な設備投資がビール産業の急成

<sup>1</sup> 1984-91年の間に青島ビールの技術者が派遣された企業は延べ107社、1985-90年同社が技術研修を受け入れた企業は延べ182社であった。技術移転はほかの形でも行われた。1960年に「青島啤酒操作法」がまとめられ、業界の技術標準となった。また業界の研究所や他のビール企業を支援するために同社技術者の配置替えがあった（青島啤酒廠編 [1993: 8]）。

長をもたらす反面、地域ごとに零細ビールメーカーが群生する市場構造の形成に寄与した。その結果ビール企業は1企業1工場の体制が中心で立地する地域で生産販売を行う「地産地消」の地場企業という性格が強かった。それができた背景にはビール産業自身の特徴、中国ビール産業の発展経路および地方保護主義などの要素が挙げられる。

まずビール産業自身の特徴について。ビールの単価が安い反面、輸送コストが高い。とくに中国の場合、物流インフラの整備が遅れたため、ビール企業にとって工場から半径150-200kmが最適商圏といわれていた。言い換えれば、それ以外の地域での販売は高輸送コストの制約を受けることになる。また地元銘柄が強制的に消費者に押し付けられ、一旦定着してしまうと、消費者の地元産ビールに対する親しみからブランド効果が生まれてくる。

次に1949年以降中国は社会主義計画経済体制をとり、1企業1工場の体制を堅持してきた。ビールメーカーもその例外ではなく、基本的には所在地での生産活動に限定し、しかもその販売は国有の煙酒専売会社に委ねてきた。例外的に全国的なブランドとして有名な青島ビールも基本的にそれと同じで、国有企業改革開始後もしばらく変わらなかった。

地方保護主義の役割も重要であった。地方政府は地元企業のために税制、融資、販売などの面でさまざまな優遇措置を与えると同時に、他地域のビールに対して行政措置を行使するなど露骨な差別を行った<sup>2</sup>。

いずれにせよ、折からの消費需要に支えられ、全国各地に零細的なビールメーカーが群生した。規模が小さい反面、地域独占企業であった。その結果、全国的にはブランド数は数千にのぼり、全国的流通網の整備もままならず、全国市場の早期形成が妨げられた。

---

<sup>2</sup> ビールメーカーは酒税、増値税およびその他付加税を合計すると、1トンあたり支払われるべき税金が400元を超えるはずなのに、1995年の業界資料によると、1トンあたりの実際納税額は308元であった(『中国軽工業年鑑』1996年版、p.203)。

#### 4. 市場集中度の推移

すでに述べたように、全国ビール生産量の拡大は主に地方のビールメーカーの新設によって達成されたのである。例えば1979年全国51万トンの生産量は90社の企業によって製造されていた。それが1988年になると、企業数は800社を超え、全国生産量は660万トンであった。まさに超零細の市場構造そのものであり、ビール生産の集中度は低下の一途を辿った<sup>3</sup>。

そのときの状況を、業界大手の青島ビールの例で説明しよう。同社はその品質の高さから数々の国際賞の獲得によって世界的な名声を博し、戦前から中国ビール産業のリーディング・カンパニーであった。その高い技術力とブランド力は中国では自他ともに認められ、生産量も最盛時には全国の18%を占めた(1966年)。しかし、それ以降その地位は低下し、1979年までに全国シェアは8%まで下がった。1980年代に設備の改造拡大に努め、年産4万トン台から1992年に12万トン台まで増えたものの、その全国シェアはわずか1.17%まで低下した。1980年代中頃に設立した合弁企業や移管企業を生産量を合計しても24万トンで、市場集中度は2%を超える程度であった。

こうして青島ビールは全国生産量の推移にまったく追付けず、知名度の割に小さな存在となってしまった。

### 第3節 競争環境の変化に適応するビールメーカーの経営

#### 1. 業界の経営状況

ビールメーカーの経営にとって、1989-1990年は一つの転換期であった。

---

<sup>3</sup> 企業数(工場数)の増加による量的急拡大に対して当時から問題視された。ビール業界は折からのビールブームがもたらした矛盾を次のようにまとめている。1、工場数が多いが、その規模は小さく、技術レベルが低い。2、製造設備の供給は需要に追付かない。3、原材料の供給も逼迫している。4、技術管理のレベルが低い。5、技術人材が一層不足している(『中国軽工業年鑑』1989年、p.347)。

それまで30%の成長率を謳歌してきたが、1989年に初めて前年度より-2%、続く1990年も6%の低成長率であった。一部の地域でビール供給が過剰になったといわれ、全国的に見て需給関係の逆転、つまり絶対的不足から相対的過剰に移行したのである。1991年から20%の成長率に回復したが、それは1980年代のように作れば売れる時代とは異なっていた。ビールメーカーの経営悪化がそれを物語っている。

全国ビール業界コスト価格協同チームが1989年にビール業界の478社に対して行った調査によると、83社が赤字でその損失額は7,824万元に達したという（青島啤酒廠 [1993: 95]）。金融引締め政策と流動資金の不足および原材料価格の上昇などが経営悪化の理由として挙げられる。1989年のマイナス成長を受けて政府は酒類管理条例の制定を試み、ビール産業に対する基本投資と技術改造を停止か、厳しく制限する政府方針を打ち出した。また1993年から中央政府によるビール投資プロジェクトは行わないことにした。

1993年に導入された新税制も企業経営に少なからず影響を及ぼした。それまで利税請負制の恩恵を受けてきたが、新税制は税金の還付などの譲利政策に依存してきた企業、とくに利税をもって債務の返済を当てにしてきた企業にとってショックであった。

表2は1994年から2003年までのビール業界の経営状況を示している。これによると、企業総数は1996年まで増大していたが、1998年に大幅減少し、それ以降も緩やかな減少傾向が続いている。一方、赤字企業の比率は常に30%を超えている。赤字額は1999年にピークに達し、それ以降は若干縮小している。一方、製品売上高は年々上昇しているが、売上原価や販売費用なども増えている。営業利益は年によって変動が見られるものの、利潤総額は1996年以降増加傾向にある。ただ、全体的に資産総額や製品売上高に比べると、営業利益と利潤総額が小さく、業界全体の利益率は極端に低いことが言える。

表2 ビール業界における経営状況の推移(単位:億元)

	1994	1995	1996	1998	1999	2000	2001	2002	2003
企業数	705	737	741	576	553	539	508	501	504
赤字企業数	217	253	248	233	235	204	214	189	180
比率(%)	30.78	34.32	33.46	40.45	42.49	37.84	42.12	37.72	35.71
赤字額	5.53	8.12	10.99	16.09	18.27	17.42	16.39	14.13	14.11
払込資本金	120.87	174.60	210.60	266.87	286.07	296.55	302.63	314.70	338.31
国家	中74.56	109.05	89.00	88.04	87.54	80.13	72.99	66.52	63.58
港澳台				30.68	36.79	48.10	53.79	60.99	69.94
外国	外23.86	65.47	94.84	96.03	97.57	94.90	93.14	96.88	105.71
年末資産		560.49	666.17	836.78	881.06	905.52	904.00	917.27	980.14
流動資産	169.580	200.85	236.80	275.37	297.14	313.23	314.37	315.78	360.27
年末負債		362.71	410.36	507.26	532.08	541.17	523.95	527.31	555.02
流動負債		232.24	273.88	363.66	397.21	404.47	407.74	434.83	458.61
所有者權益	138.970	197.78	255.81	329.51	348.98	364.35	380.05	389.99	425.21
製品売上高	221.080	290.64	339.91	414.59	416.49	447.32	453.72	491.61	542.57
製品売上原価	140.400	189.04	226.84	257.56	261.40	276.56	283.79	306.94	339.49
販売費用	12.140	17.04	23.59	43.13	47.99	56.40	60.68	60.41	64.61
製品売上税金	29.330	34.13	36.43	43.48	45.86	49.97	50.75	54.25	56.39
製品売上利益		50.31	48.70	59.80	59.21	60.04	58.70	70.09	82.08
管理費用					40.18	42.99	41.21	44.92	48.64
営業利益		8.95	5.70	10.24	6.86	8.20	8.51	16.01	30.28
利潤総額	9.140	10.08	8.77	10.45	11.81	14.31	14.94	20.09	25.93

出所)『中国食品工業年鑑』各年版より作成。

## 2. 目覚めた競争意識

計画経済体制の下では市場競争は原則的に認められなかった。指令通りに生産販売を行えばよいが、それ以上のことをやると、計画を攪乱する要因になるからである。しかし、企業自主権の拡大に伴い、ビールメーカーは複数企業が並立する大都会での競争を意識した意思決定を迫られるようになった。

まず、設備増強の動きが強まった。技術改造による生産能力と生産規模の拡大がそれである。青島ビールが1980年代に生産規模を3倍に増やしたことは既述の通りである。ただ所要の資金は当時財政予算に組み入れる必要があったので、政府との交渉が骨の折れる作業であった。

新しい設備の導入に際して差別化を図るために、外国からの輸入が増えた。1989年末現在、外国の糖化設備8、濾過設備50、瓶詰め生産ライン355、缶詰め生産ライン22という統計がある。355に上る瓶詰め生産ラインのうち、西ヨーロッパ48、ルーマニア186、ブルガリア72、東ドイツ49（中国軽工業年鑑 [1990 : 243]）という構成からわかるように東欧社会主義国からの輸入が多く、当時資金制約があったことを物語っている。もちろん最初から高い品質のビールを製造しようとして西ヨーロッパから設備を導入する会社もあった。珠江ビールはその一例である。同社は当時フランスの設備（Technip）とベルギーの醸造技術（アルトア [Artois]、現在のインベブ [InBev] の前身）を全面的に導入した最初のビール企業であるという。1985年に生産を開始し、1990年に8つの分工場（瓶詰め工場）と6つの分公司を有する企業にまで成長した。

次に設備の増強は基本的には1企業1工場制の下で行われたが、企業の境界、または地域を越えた企業間の横の連合が模索された。資材の共同納入や技術提携、市場分割の回避などさまざまなメリットが考えられるので、政府もそれを計画経済の弊害を突き破る手段として推奨していた。ビール業界では、1986年8月、7つの省と市に跨る10の企業をもって北京双合盛五星啤酒連合会社が設立された。1991年にその数はさらに36に上り、総生産量も34.94

万トンに達した。北京双合盛五星啤酒廠の本体およびその北京分工場の生産量を入れると、50万トンを超え、五星ビールの市場占有率は6%に上がったという（中国軽工業年鑑 [1992 : 259]）。

ほかにも同様の連合会社の設立がみられたが、概して資本的結合に至らず、参加企業はコアとなる企業のブランド力を活用し、コア企業は連合公司という形で規模と影響力の拡大効果を追求する緩やかな経済連合体であった。

企業合併のような資本的結合が始まったのは1990年頃とされる。1990年瀋陽啤酒廠は瀋陽釀酒廠など7つの企業との共同で瀋陽雪花啤酒集團公司を設立し、1992年9月北京双合盛五星啤酒廠は北京華都啤酒廠を合併し、また同じ頃、濟南啤酒集團總公司が成立した。国有企業同士によるものが多く、政府の関与が指摘された。しかもその場合、地域を越えるものではなく、同じ地域内の企業合併が普通であった。また合併といっても一つの企業に吸収されることは稀で、複数の企業が傘下にぶら下がる集團公司に変わるものがほとんどであり、いわゆるグループ経営の幕開けといってもよい。実際国有企業同士の合併には困難が多く、なかなかうまく行かなかった。華都啤酒廠との合併は結局北京双合盛五星啤酒廠の負債率を急増させ、同社の経営危機を招いた。

また販売方法は次第に競争的になってきた。供給不足、あるいは売れ筋商品の場合、国有商業組織の煙酒専売公司というチャンネルが有用であったが、供給過剰、あるいは新しい商品の市場開拓となると、まったく不向きであった。北京市場では北京ビールや五星ビールなどの名門企業は煙酒専売公司を通して販売していたが、北京近郊に立地する地方国有企業の燕京ビールにとってはそれが困難であった。そこで同社はゲリラ戦といわれる販売方法に出た。つまり、販売員を雇って三輪車を押しながら、北京の町（胡同）をまわり、消費者に直接販売する方法を取った。計画経済が続く1980年代にビールの販売権は煙酒専売公司に握られ、企業自身が販売できるのは10%に過ぎなかった。そこで燕京はさまざまなゲリラ戦術を使い、専売権の束縛を突破し、50%の販売自主権を獲得して、1995年には北京市場における同社の市場占有

率は70%に達し、同業他社との差を広げた。

### 3. 合弁企業の設置

一方、国内企業にとって競争優位を獲得する早道は、外資と合弁企業の設立とされる。先進的設備や優れた管理方法・販売手法と資金の導入、外国ブランドの利用ができるほか、地方政府の誘致もあり、合弁企業の設立で税制などの優遇策を受けられる。

ビール業界における最初の合弁企業は、1984年に設立された江蘇三得利食品有限公司とされる。1991年に比較的大きな合弁企業として前述の江蘇三得利を除けば、広州生力啤酒有限公司、藍帶啤酒廠（肇慶）有限公司、惠州啤酒有限公司、長江啤酒有限公司と深圳啤酒有限公司など、華南地域に立地するものが多い。

1992年から合弁ブームが始まり、国内大手ビールメーカーは合弁に飛びつき、1993年に三資企業は40社に達し、登録資本は3億ドルを超えたという。ただこの段階で設立された三資企業の場合、投資金額が大きく、外資側の投資比率が高いが、投資会社からの出資が中心となっている（中国軽工業年鑑 [1994 : 183]）。

### 4. 株式制改組と株式の公開発行

ところで、超分散的市場構造が形成されていく中で、自他ともに業界のリーダーと目される青島ビールの心中は穏やかではなかった。1980年代に財政予算を申請し、生産能力を3倍に増やしたにもかかわらず、全国に占める市場シェアは低下する一方であった。途方に暮れた青島ビールは1988年に香港などの資本との合弁に踏み切り、外部資源を利用することになった。香港側は現金を出し、海外から設備を購入して青島市で新しい工場を作った。現金を持たない青島ビールは技術とブランドという無形資産で出資し、技術指導

にあたり、できあがった商品を青島ビールというブランドで販売する契約であった。合弁企業の名称も青島啤酒第2有限公司をとった。その後同じ香港の資本と交渉して合作企業として第3有限公司を設立することが決まった。また、青島市は同市直属の青島酒精廠を青島ビールに移管させ、青島ビール直轄の青島啤酒4廠と名乗った。

このように青島ビールはブランド力を乱発的に利用して規模拡大に努めたが、自らの企業形態が問題となった。国有企業である青島ビールは株式会社ではないので、株式の発行による資金調達ができないし、外部企業による青島ビールの株式所有もできない。また外部企業への出資と買収においてもさまざまな制約を受けることになる。

そこで1992年青島ビールは国有大企業として全国最初の株式改組企業(テストケース)に指定され、株式会社への改組と株式市場への上場(株式公開)の道が開かれた。

結局改組後の青島ビールは青島啤酒廠をもとに上に述べた第2、3、4公司(廠)の資産をプールしてできあがったものである。それをベースに香港でH株、上海でA株を発行した。株式市場で資金調達に成功した青島ビールは1、2、3、4の工場における生産、技術、購入、経営、商標、財務、投資を統一的行うと同時に、その生産能力を30万トンから70万トンに拡張する工事に着手するほか、年産100万トンの第5工場の建設も企画していた。同社の成長戦略は、明らかにあくまでも青島市をベースに生産規模を拡大していくものであった。

青島ビールが海外の株式市場に上場する第1号に選ばれたのは、言うまでもなく青島ビールというブランドの知名度を考慮した上での決定だった。当時国内外の市場に株式公開できるのはごく僅かの企業に与えられた一種の政策的特権だったことを考えれば、青島ビールに上場を通じて同業他社との実力に差を付けて業界再編のリーダーとなることを望む政府の期待が大きかった。

やや遅れて燕京ビールも株式会社に改組し、1997年に株式の一般公開を行

った。同社の歴史は1980年にさかのぼり、北京市郊外にある順義県の県営企業で、燕京ビール廠と改称されたのは1984年のことである。

設立後の燕京は生産設備の拡大を図り、年1万トンのペースで増え、1988年に年産7万トン、業界で中規模の工場に達し、北京市の名門、北京ビールと五星ビールと肩を並ぶまで成長した。そして1995年に生産量が業界一になり、青島ビールと珠江ビールとともに業界3強と呼ばれた。

それまでの燕京ビールは一工場の体制のもとで設備拡大を図り、一貫して内発的な成長を求めてきた。1995年末に同じ北京市の華斯啤酒廠を合併して2工場体制になったが、販売市場はほぼ北京市場に限定され、北京で高い認知度があり、85%という高い市場占有率を保持してきた。1997年5月と6月には相次いでH株とA株を公開した。

ただA株は燕京ビール単独の発行であったのに対して、H株の発行は複雑な形態をとっている。具体的には北京市政府は香港到北京控股有限公司という窓口会社を作り、そこに市が所有する優良企業8社の資産を注入し、それをまとめて香港の取引所に上場させる仕組みをとっており、燕京ビールがその窓口会社に資産を編入させられた会社の一つであった。

以上のように青島ビールと燕京ビールは、比較的早い時期に株式会社に改組して株式の一般公開を行った。その結果、知名度の向上、資金調達、資産の再編で非常に有利な立場に立ち、業界上位にランクされる遠因となった。それに対して、当時上位にあった珠江ビールは株式会社への改組が大幅に遅れ、上場による資金調達ができなかったことが上位から脱落した理由といわれる。珠江ビールに代わって上位3位入りしたのは、華潤ビールである。同社は合併企業の形態で発足し、株式公開をしていないが、その出資者の華潤創業とSABとともに資本力のある会社であるため、その資金需要に対応できたと考えられる。

## 5. ランキングの変動

このように国有企業経営自主権の拡大、とくに1989年から顕在化してきた需給関係の変化を背景にビールメーカーは競争意識を持ち始め、さまざまな制約の中でそれぞれの選択と行動を行ってきた。その結果が表3の業界ランキング（1991-93年、上位10位まで）の変動に現れている。

もともと1990年代初期の時点において互いに大きな実力の差がなかったため、業界順位の変動が激しい。珠江ビールが1991年の1位から1993年の4位に転落したのに対して青島ビールは1991年の3位、1992年の6位から1993年に1位に浮上してくる。瀋陽啤酒廠は1位と2位の間に移動し、安定している。珠江ビールは最新式の設備を輸入して業界優位を確立したが、株式制改組や他社との合併などに消極であった。それに対して青島ビールは1993年に青島啤酒第2有限公司を編入する形で株式会社に改組し、株式の公開までこぎつけた。瀋陽啤酒廠も集团公司や合併企業の設立など活発な取り組みを行ってきた。

表3 1991年－1993年 中国ビールメーカー生産量ランキング(単位:万トン)

1991年 生産量	1992年 生産量	1993年 生産量
珠江啤酒廠 14.05	瀋陽啤酒廠 19.47	青島啤酒有限公司 28.32
瀋陽啤酒廠 13.37	珠江啤酒廠 16.39	瀋陽啤酒廠 20.05
青島啤酒廠 11.00	濟南啤酒集團總公司 14.70	燕京啤酒集團公司 18.51
錢江啤酒廠 10.13	錢江啤酒廠 13.61	珠江啤酒廠 18.37
燕京啤酒廠 10.00	燕京啤酒廠 12.36	錢江啤酒集團公司 15.64
広州生力啤酒有限公司 9.29	青島啤酒廠 12.04	東西湖啤酒集團公司 15.47
北京啤酒廠 8.11	東西湖啤酒有限公司 11.03	濟南啤酒集團總公司 15.13
東西湖啤酒廠 7.69	広州生力啤酒有限公司 10.66	双合盛啤酒集團公司 13.79
萊州啤酒廠 7.59	北京啤酒廠 10.31	重慶啤酒集團公司 12.95
煙台啤酒廠 7.38	青島啤酒第二有限公司 10.25	紅咀啤酒廠 12.02
合計 98.61	合計 130.82	合計 170.25

出所)『中国輕工業年鑑』各年より。

なお、1991年のランキングには有限公司が1社のみ入っていたが、1992年以降それが増えたのは、国有企業の株式改組か合併企業の設置によるものと思われる。さらに1992年に集団公司がつく企業名称は1社のみであったが、1993年に大幅に増え、企業合併の増加とグループ経営の本格化を示唆している。

## 第4節 市場集中をはかる買収戦略の展開

### 1. ピラミッド型の消費構造

株式上場を果たした青島ビールは既存工場の設備拡張をはかる一方、年産100万トン規模の第5工場の新設準備に取りかかった。しかしその選択は現実的ではなかった。

同社は上海、北京のような大消費地に遠いので、他社より輸送コストが高いという不利な条件を負っている。販売側から見れば青島に工場を集中するのは必ずしも得策ではないのである。

工場立地を青島にこだわったのは、青島ビールの品質をコントロールするためと考えられる。当時の技術水準では、独特な青島ビールを醸造するには崂山の水とそれにあわせて培養した酵母が不可欠とされた。それに伝統的な生産技術を加えて醸造されたビールを、プレミアムビールとして国内外へ供給していくのである。しかし、それは中国のビール消費構造にかみ合わず、生産と販売の拡大を目指す青島ビールにとってボトルネックとなった。

ここでいう中国のビール消費構造とは、大雑把に大瓶一本5元以上はプレミアムビール、3-5元はメインストリームビール、3元以下は大衆ビールとして分けた場合、それぞれが10%、40%と50%の市場シェアを占めている。すなわちその頂上に位置する高級品は需要が少ないのに対して、中部と底辺に

位置する中級品、大衆品は需要が多い<sup>4</sup>。いわばピラミット型構造をなしている。

青島ビールはピラミット頂上に位置するプレミアムビールを生産し、輸出や特定の消費者に供給してきた。地域性の強いビール産業において唯一の全国ブランドともいわれる青島ビールは全国の高級市場をほぼ独占し、その他のローカルブランドは各地で中低級市場を分け合う、棲み分け構造が存在していたが、外資の参入と一部国内メーカーの製品差別化戦略の導入でその地位が脅かされるようになった<sup>5</sup>。

青島ビールの生産拡大はいうまでもなく市場開拓という課題を提起した。とくにプレミアムビールに対する需要は少ない上、全国に分散している。国有商業組織に依存してきた青島ビールにとって、販売力がアキレス腱であった。そこで全国の主要都市に合弁の販売会社や出張所を設け、また海外にも販売代理店を決定した。さらに1996年販売活動を統括する販売会社を設立した。

第5工場新設計画の立ち消えに伴い、1994年と1995年に地方政府の仲介で揚州啤酒廠、西安漢斯啤酒廠を相次いで買収した。青島以外で初めての工場となった揚州啤酒廠が醸造したビールを青島ビールというブランドで発売したが、味の不統一で不評を買い、青島ビールブランドに傷を付けることになったといわれる。

また外資の参入はプレミアムビールを生産する青島ビールにとって競争の激化を意味していた。一方、青島ビールは市場シェアの大きいメインストリ

---

<sup>4</sup> ビールの消費構造に関する別の分類もある。たとえばSABMillerは中国のビール市場を、スーパープレミアムビール(1%、99¢以上)、プレミアムビール(13%、38-99¢)、メインストリームプラスビール(10%、19-39¢)、メインストリーム(44%、13-25¢)、低価格ビール(32%、16¢以下)の5段階に細分化し、その市場シェアと価格を提示している。

<sup>5</sup> 1996年に社長に就任した彭作義は当時青島ビールの競争環境について次のように語っている。「前有狼、後有虎、中間還有一群小老鼠」(前に狼、後に虎、真中に大勢の鼠が群れている)。ここでは狼は外資、虎は国内の大手メーカー、鼠は地方中小メーカーを指している。

ムビールと大衆ビールの生産と販売にまったく関与しなかった。そのせいで生産量では1995年に燕京ビールに第1位の座を譲り、しかもその差が拡大する傾向にあった。

青島ビールにとって耐えがたいのは本拠地山東省と青島市での地位低下であった。山東省の首都済南は済南啤酒集团公司の勢力範囲となっている。また青島市に立地する崂山啤酒廠の年生産能力は25万トンに達し、一時青島市場で80%のシェアを獲得し、4年連続で全国上位500最大工業企業と最高経済効率企業に選出された。青島ビールにとってまさに裏庭に火事が起きたような状況である。

状況を深く憂慮した大株主の青島市は経営の建て直しを図るため、内部出身者から経営者を抜擢する従来の慣習を破り、1996年に外部から董事長と総経理を送りこんだ。董事長となったのは当時市計画委員会主任の李桂榮、総経理となったのは青島市燃料公司社長の彭作義であった。

## 2. 青島ビールの企業買収

社長に就任した彭作義は、早速、会社の長期戦略の策定に取組み、企業買収を通じてメインストリームビール、大衆ビールへの参入による生産規模と市場シェアの拡大路線を選択した。

同社はまず山東省で地元ビール会社を相次いで買収した(表4)。青島市場では1999年崂山啤酒を委託管理に収め、2000年に第5有限公司に改編した。次に全国各地に1999年から2001年まで一気に買収のベースを速め、3年間で合計40社前後にのぼる企業を買収した。2000年頃からいくつかの外資系企業を買収し、上海や北京などの大都会へ進出する足場を確保した。その結果、青島ビールの生産拠点は全国に展開し、生産量の比率も10%に回復した。

表 4 青島ビールによる企業買収(単位: 万元、%)

子会社名称	設立時期	所在地	登録資本	直接所有	間接所有
揚州公司	1994	江蘇	500	20	
西安公司	1995	陝西	22,220	76	
朝日公司	1997	広東	ドル3,000	51	
第三公司	1997	山東	1,000	95	
日照公司	1997	山東	1,000	95	
興凱湖公司	1998	黒龍江	2,000	95	
平原公司	1998	山東	500	90	
荷澤公司	1998	山東	1,000	90	
珠海公司	1999	広東	6,000		72.83
三水公司	1999	広東	4,134		71.25
郴州公司	1999	湖南	7,000		84.36
応城公司	1999	湖北	500		90.25
上海公司	1999	上海	5,000		90.25
蕪湖公司	1999	安徽	2,000		85.5
馬鞍山公司	1999	安徽	500		90.25
濰坊公司	1999	山東	500	70	
徐州公司	1999	江蘇	3,934	66	
薛城公司	1999	山東	4,500	85	
滕州公司	1999	山東	1,500	95	
蓬萊公司	1999	山東	3,750	80	
栄成公司	1999	山東	2,000	70	
黄石公司	1999	湖北	500		90.25
松江公司	2000	上海	ドル 3,664	75	
寿光公司	2000	山東	6,061	99	

表 4 (続) 青島ビールによる企業買収(単位: 万元、%)

子会社名称	設立時期	所在地	登録資本	直接所有	間接所有
徐州彭城公司	2000	江蘇	500	90	
三環公司	2000	北京	ドル2,890	29	25
五星公司	2000	北京	86,200	38	25
廊坊公司	2000	河北	2,000		72.3
渭南公司	2000	陝西	5,000	28	54.79
鞍山公司	2000	遼寧	5,000	60	
密山公司	2000	黒龍江	2,000	95	
ハルビン公司	2000	黒龍江	2,200	95	
第五公司	2000	山東	3,461	94	
重慶公司	2000	重慶	700	95	
台州公司	2000	浙江	1,000		90.25
漢中公司	2000	陝西	2,941		50.23
瀘州公司	2000	四川	11,111	95	
嶗山公司	2000	山東	1,664	50	46.9
蘭寧公司	2001	広西	73,000		71.25
福州公司	2001	福建	ドル2,683	75	25
宿遷公司	2001	江蘇	1,000	95	
蘇州公司	2001	江蘇	500	10	85.5
隨州公司	2001	湖北	2,400		85.5
漳州公司	2001	福建	3,888	90	
南京公司	2001	江蘇	ドル 500	75	
廈門公司	2002	福建	9,000	75	25
長沙公司	2003	湖南	6,800	70	28.5
甘肅農墾公司	2004	甘肅	17,442	50	5.06
武威公司	2004	甘肅	3,610		54.9

出所) 青島ビール年報より作成。

工場の新設ではなく、既存企業の買収という手法を選択したのはいくつかの理由が考えられる。まず新設より買収の方が投下資金が少ないうえ、時間の節約もできる。また買収先の地方政府から税金、債務減免などさまざまな優遇措置を受けられる。一方、デメリットもある。買収される企業は技術レベルが低く、経営状態がよくないので、買収後それを統合していくには時間と資金と工夫が必要である。

青島ビールは揚州啤酒廠の教訓を生かして買収された企業の管理をマニュアル化した。まず、買収先企業を子会社として存続させ、その名称を青島ビール（xx） 公司に変える。次に本社から技術員を派遣して青島ビールの技術を伝授し、財務担当者を派遣して子会社の財務状況を掌握し、そして経営者を派遣して青島ビールの経営方式の移転をはかる。

子会社の管理と技術水準が青島ビールのレベルに達するまで引き続きローカルブランドの生産販売に従事するが、ラベルに青島ビールシリーズ商品と表記し、他社商品との差別化をはかる。

このように青島ビールは、内部でメインブランドの青島ビールを生産販売する体制と各地でローカルブランドを生産販売する体制という二重の構造が並存するようになった。それをいかに管理するか、そしてその統合をどう進めるかが、次の経営課題として浮上したのである。

そこで2000年から地域別に事業部制を設け、それを各地域にある子会社間の調整を行う機構にした。事業部は本部の出先機関で人員は本部から派遣され、所轄地域内の生産と販売の分離と事業部内でブランドの集約が主な任務であった。

### 3. 燕京ビールの企業買収

先行する青島ビールの買収活動はビール業界に買収旋風を巻き起こした。まず競争ライバルの燕京ビールの買収活動のみよう（表5）。

表5 燕京ビールによる企業買収の推移（単位：万元、％）

子会社名称	設立時期	事業分野	所在地	登録資本	投資比率	その他投資者
江西燕京ビール(有)	1999年	ビールの製造販売等	江西省	12,951	75.93	
燕京ビール(襄樊)(有)	1999年	ビールの製造販売等	湖北省	17,070	97.66	
湖南燕京ビール(有)	1999年	ビールの製造販売等	湖南省	9,500	92.63	
燕京ビール(贛州)(有)	2000年	ビールの製造販売等	江西省	8,688	82.96	
燕京ビール(衡陽)(有)	2000年	ビールの製造販売等	湖南省	18,066	93.75	
燕京ビール(包頭雪鹿)(株)	2000年	ビールの製造販売等	内モンゴル	19,322	78.52	
燕京ビール(山東無名)(株)	2001年	ビールの製造販売等	山東省	8,350	55.73	
北京燕京中発生物(有)	2001年	バイオ製品の開発	北京市	4,000	80	
燕京ビール(赤峰)(有)	2001年	ビールの製造販売等	内モンゴル	15,307	78.4	
福建燕京ビール(有)	2002年	ビールの製造販売等	福建省	14,000	96.43	
燕京ビール(桂林漓泉)(株)	2002年	ビールの製造販売等	広西自治区	16,077	75.56	
北京燕京飲料(有)	2002年	飲料の製造販売	北京市	2,000	75	
燕京ビール(浙江仙都)(有)	2003年	ビールの製造販売等	浙江省	13,335	75	
燕京ビール(長沙)(有)	2003年	ビールの製造販売等	湖南省	5,000	80	北京燕京飲料(有)
福建燕京惠泉ビール(株)	2003年	ビールの製造販売等	福建省	25,000	52.37	
燕京ビール(仙桃)(有)	2004年	ビールの製造販売等	湖北省	10,000	85	燕京ビール(襄樊)(有)
広東燕京ビール(有)	2004年	ビールの製造販売等	広東省	10,000	75	北京企業ビール(有)
河北燕京ビール(有)	2005年	ビールの製造販売等	河北省	5,000	99	北京燕京飲料(有)

出所) 燕京ビール年報各年版より作成。

1999年から年3社のペースでビールメーカーの買収を続け、2005年まで18社に達した。内モンゴル2社と河北1社を除いて広東、湖南、江西、福建など南部に集中している。また青島ビールが五星ビールを買収して北京に工場を持ったことへの対抗策として2001年に山東無名啤酒廠と曲阜三孔啤酒廠を買収して山東市場に参入した。

買収された企業はすべて子会社になり、2001年にそれを管理するための企業管理会社を設立した。また買収企業が広東、湖南、江西などの華南地域に分布していることから2003年10月に本部の出先機関として傘下の子会社(6社)を統括する華南事業部が設立され、分権化を実施した。

燕京ビールの経営特徴は大都会の北京市場で圧倒的な市場シェアを持つため、北京市場に供給する単一工場の規模が大きく、主力ブランドの「燕京ビール」の販売量が多いことに集約できる。その買収戦略の特徴も北京市場における高い市場占有率を維持しながら、華北での地盤を強化して華南地域に重点を置くところにみることができる。また相対的に資金的余裕を持つため、買収先の中に惠泉啤酒股份有限公司のように規模が大きく、経営が良好な上場企業まで含まれている。

#### 4. 華潤ビールの企業買収

企業買収のもう一つの主役は華潤ビールであった。同社は1993年末に香港に本拠地を構える中国系資本華潤集団の子会社華潤創業(香港の上場企業)がSABとの間に設立した合弁企業である。1994年瀋陽雪花啤酒廠と合弁する形で中国のビール産業へ新規参入した。

瀋陽雪花啤酒廠は当時業界屈指の企業であった。雪花ビールは同社が輸出のため1964年に発売したブランドである。1989年に香港瀋港有限公司、瀋陽市工商银行信託投資公司など4つの企業との共同で瀋陽雪花啤酒有限公司、また1991年に瀋陽市釀酒廠など7つの企業との共同で瀋陽雪花啤酒集団公司を設立し、合弁経営や集団経営に積極的であった。

華潤ビールは設立後しばらくビールの消費地として有名な遼寧省内の地元ビールを相次いで買収し、勢力を拡大した。2000年頃珠江ビールに変わり、業界3位の一角を争うほどの実力を得たうえで他の地域へ買収活動を繰り返し広げた(表6)。2004年華潤雪花ビール(中国)有限公司と改称、管理本部を北京に置く。現在36の醸造工場を擁し、全国的布陣を行っている。

表6 華潤雪花ビール(中国)有限公司

- 華潤雪花ビール(安徽)有限公司(2000年)
  - 華潤雪花ビール(安徽)有限公司合肥分公司
  - 華潤雪花ビール(安徽)有限公司蚌埠分公司
  - 華潤雪花ビール(舒城)有限公司
  - 華潤雪花ビール(六安)有限公司
  - 華潤雪花ビール(阜陽)有限公司
- 華潤雪花ビール(湖北)有限公司(2002年)
  - 華潤雪花ビール(武漢)有限公司
  - 華潤雪花ビール(宜昌)有限公司
- 華潤雪花ビール(浙江)股份有限公司(2004年)
- 華潤雪花ビール(遼寧)有限公司(1994年)
  - 華潤雪花ビール(瀋陽)有限公司
  - 華潤雪花ビール(大連)有限公司
  - 華潤雪花ビール(鞍山)有限公司
  - 華潤雪花ビール(遼陽)有限公司
  - 華潤雪花ビール(盤錦)有限公司
- 華潤雪花ビール(黒吉)有限公司(2003年)
  - 吉林華潤ビール有限公司
  - 長春華潤ビール有限公司
  - ハルビン華潤ビール有限公司
- 華潤雪花ビール(天津)総公司
  - 華潤雪花ビール(天津)有限公司
  - 華潤雪花ビール(北京)有限公司
  - 華潤雪花ビール(秦皇島)有限公司
- 華潤雪花ビール(江蘇)有限公司(2004年)
  - 華潤雪花ビール(無錫)有限公司
  - 華潤雪花ビール(常州)有限公司
- 四川華潤藍劍ビール総公司(2001年)
  - 四川華潤藍劍ビール有限公司
  - 華潤藍劍(成都)ビール有限公司
  - 樂山、達州、広安、綿陽、綿竹、南充など10の有限公司
- 華潤雪花ビール(広東)有限公司(2004年)
- 華潤雪花ビール(福建)有限公司(2006年)
- 華潤雪花ビール(チベット)有限公司(2005年)
  - 華潤雪花ビール(昌都)有限公司
- 華潤雪花ビール(中国)有限公司上海銷售分公司(2003年)

同社の経営と買収活動にはいくつかの特徴がみられる。まず華潤ビールは合弁企業で一方においては SAB という世界のビールメーカーの技術力、他方においては華潤集団が大陸で持つ政治力と人脈を利用できる。北京に管理本部を置き、生産販売活動に従事せず、経営戦略を策定する純粋持株会社的な役割を果たしている。次に買収活動は遼寧省、安徽省、四川省に重点を置いているが、いずれの地域も中国国内でビール消費の重要市場である。そこにある大手ビールメーカーを買収して基地市場として位置付けている。上海、北京のような大都会への進出がこれからの課題となる。次に SAB は出資と技術指導を行いながら、そのブランドの使用を求めず、外国合弁企業というイメージをあえて持ち出さないようにしている。最後に資本力を武器にビール産業に参入し、オリジナルブランドを持たなかった華潤ビールは雪花ブランドを全国的なブランドに育てようとしてさまざまな宣伝活動を行い、傘下企業名をすべて華潤雪花で統一し、経営の統合を進めている。

## 第5節 外国資本の参入戦略

### 1. 世界ビールメーカーの成長戦略

ビール業界は一般に市場が細分化され、地域性が強く、成長性の低い産業といわれ（マッキンゼー・アンド・カンパニー [2002 : 226]）、地域ごとの寡占体制になっている。たとえばアメリカや日本、オーストラリアなどの先進国では、上位4社の市場占有率は90%以上である<sup>6</sup>。その要因として顧客が地元のブランドと味を好む傾向、また高い関税や政府規制に加え、国境を超えた規模と範囲の経済性が効きにくいことなどが挙げられる。その結果、世界のビール産業は地域ごとに細分化されている。たとえば1998年において上

---

<sup>6</sup> ドイツは一つの例外である。1997年の統計によると、上位3社の市場シェアは22%弱で、上位10社のそれは48.4%であった。

位4社の市場シェアを合わせてもグローバル市場の20%にすぎなかった。

一方、ビールは国際化が最も進んでいる産業の一つとされる。ハイネケンのビールは170以上の国で販売され、1998年に本部を置くオランダでの販売収入は9%にとどまっている。また主要ブランド（ハイネケンとアムステル）は売上の25%、残りは同社が持つ地域ごとのブランドからの売上になっている。

ビールメーカーの成長戦略は一般的にバリューチェーン（価値連鎖）のどこか一部に特化するか、特定地域での統合プレーヤーになるかの二つに分けられる。特化戦略とはビール業界のビジネスシステムを商品開発、醸造、ボトルリング、流通、マーケティングに分解し、そのバリューチェーンの一つか二つの分野に特定してビジネスを展開するものである。それに対して後者の戦略とはバリューチェーンの全過程に介在し、特定地域の寡占企業を目指すことである。

ほとんどの地域市場ですでに統合、寡占化が進んでいることから、世界統合戦略をとるビールメーカーは新規市場へ参入する場合、買収戦略を多用してきた。1980年以降大手ビールメーカーは国内外において大々的にM&Aを繰り返し、そして近年になって国内を支配している寡占企業間の合併が頻発し、それまでに細分化されてきたビール市場に変化をもたらした。たとえば2004年に上位3社の市場占有率は32%、また上位10社のそれは58.8%に達した（表7）。その結果、1社あたりの売上高は急増している。1976年に上位1位のアンハイザー・ブッシュ（AB）の年間売上高は400万トン弱であったのに対して、2004年に上位1位のインベブ（InBev）のそれは1,934万トンに増えている。また上位ビールメーカーの順位交替も激しい。いずれも上位企業同士の合併によるところが大きいと考えられる。

ともあれ、主要市場で寡占体制が形成し、地域ごとに細分化された世界ビール産業の市場構造は、1980年頃から異なる地域の寡占企業同士の吸収合併によって国際的に統合する方向へ動きつつある。それらの寡占メーカーが、成長期を迎え、しかも無限の可能性を潜める中国のビール産業に対して、並々

ならない関心を示したのも当然の流れであった。

表7 世界のビールメーカー上位10社の推移(単位: million hl)

1998年		2001年		2004年		
会社名	数量	会社名	数量	会社名	数量	比率
A-B	130.3	A-B	138.5	Inbev	193.4	12.5
Heineken	79.1	Heineken	90.9	A-B	159.7	10.3
Miller	55.9	Interbrew	64.2	SABMiller	148.3	9.6
Interbrew	48.3	Brahma	58.7	Heineken	112.6	7.3
SAB	47.7	Miller	55.2	Carlsberg	92.0	5.9
Brahma	42.5	SAB	52.5	Molson-Coors	59.4	3.8
Carlsberg	35.3	Carlsberg	37.0	Modelo	42.8	2.8
Modelo	32.3	Scottish&Newcastle	36.9	青島啤酒	36.9	2.4
Forser's	29.7	Modelo	34.5	BBH	36.0	2.3
Kirin	29.3	Kirin	34.0	Scottish&Newcastle	30.2	1.9
合計	530.4	合計	602.4	合計	911.3	58.8

出所) 1998年の数字は王巍・康栄平編『中国并購報告』中国物資出版社、2001年、p.290、2001年の数字は丸川知雄監修『中国の産業力』蒼蒼社、2002年、p.325、2004年の数字はEuropean Pub&Beer Guides (<http://www.xs4all.nl/~pattro1ro/index.htm>)より引用。

## 2. 中国市場への参入

外資の中国市場参入にはいくつかの形態が見られる。もっとも多いのは海外のビール企業または投資会社による合弁企業や独資企業の設立である。そのほかに共同経営やライセンス生産、レンタル生産など非投資型の参入方法がある。

合弁企業設置の先駆けは1984年の江蘇三得利食品有限公司とされるが、それがブームとなったのは1992年以降である。1995年になると、合弁企業の総数は50社を超えている。その時点で年産5万トン以上の全国ビールメーカー60数社のうち、その72%にあたる企業が合弁を行っている。また年産10

万トン以上の企業で合併を行っていないのは銭江ビールと燕京ビールだけといわれる。合併企業の数 は 1996 年に 70 社、1997 年に 80 社、1998 年に 90 社のように順調に伸びたが、1999 年に一転して 80 社に反落した（中国食品工業年鑑 [各年]）。一部の合併企業が中止、または他社への転売が続出したためである。

振り返れば、現在世界の 3 大ビールメーカーはこの時期に中国へ進出する足場を築いたのである。インベブはすでに述べたように珠江ビールへの技術供与で早くから経済改革と開放がもっとも進んでいる華南地方に注目している。AB は 1995 年に中国の中部重鎮に百威（武漢）国際啤酒有限公司を設立し、そこからパドワイザーを中国全土に販売する戦略を選択した。SAB は香港にある中国資本の華潤創業会社との合併で華潤ビールを設立した。

中国のビール産業と外国資本との結合は必然的なものであった。地方資本がビール産業の主役となったが、低水準工場の単純複製であった。それから脱却するには資本、技術、管理ノウハウ、ブランドなどが必要とされるが、急成長する中国市場に関心を寄せる外国資本との間に一致を見出したのである。ただし、その結合には紆余曲折と起伏が避けられなかった。

### 3. 産業政策の制定

外資の大規模参入に対して国内で賛否両論があった。1995 年 7 月煙台で開催された全国ビール工業発展経験交流会において外資参入の是非が議題となった。合併は資金、技術と管理の導入や従業員意識の転換と収入の増加、銀行融資の回収、国家税収の増加などにプラスの効果期待できるが、一方、不利な問題も指摘された。第 1 に国内大手ビールメーカーの株式は外資側に所有され、外国のブランドが流入し、国産のブランドは圧迫される。第 2 に国有資産の流失である。第 3 に合併企業の経営は予想より効果があがっていない。一般的傾向として外国のビールメーカーとの合併企業では、外資側はそのブランド力を強化する立場から、資金の投入、優れた技術とマーケディ

ング手法の導入を通じて品質と市場競争力の強化と市場シェアの拡大を狙っているのに対して外国投資会社との合弁企業では、外資側は資本の回収と投資利益の増加に関心が強く、転売による利鞘稼ぎが主な目標であるため、追加投資や優れた技術と管理の導入による品質の向上などに関心が薄い。

相次ぐ外資参入と合弁企業の勢力拡大に対して、業界から警戒する意見が台頭した。外資の参入をどこまで認めるか、そして民族資本の保護をどうするかに関して、いわゆる産業政策の策定が行われた。

外資に対してまず参入ハードルを高くした。具体的には外資による独資企業の設立は原則的に認めない。外国資本が支配する合資企業、または外国ブランドを製造する合資企業の設立は国家産業主管部門の許可を得なければならない。次に外資系企業の年生産量は国内ビール生産総量の30%、外国ブランドの生産量は国内生産総量の10%を超えてはならない。今後外国ブランドのビール生産を行う場合、20%以上の輸出を課される。

他方、国有ビールメーカーの競争力を強めるため、青島、燕京、珠江など上位10社を重点的に支援し、その国内生産集中度を40%まで高めていく。開放的で競争的、そして秩序のあるビール市場体系の樹立を目標とする（王洛林編 [1997: 220]）。

ところが、外資に対する数量制限は早くも1998年に突破された。同年外資企業によるビール生産量は全国比で32%、続く1999年も31%に達し、規定の30%を超えたが、外資規制の内容が稚拙だけでなくその実現方法もはっきりしないため、ついに発動されることはなかった。その背景に外国系企業の経営不振があることを忘れてはならない。

#### 4. 外資系企業の経営状況

表8が示すように外資系の払込資本金は国家資本、香港・台湾・マカオ資本、外資に分けられている。普通外資というときに香港・台湾・マカオ資本も含まれるが、ここではそれを除いた数字である。国家資本の絶対額と相対

比率は一貫して低下し、外資主導を許している。なお香港・台湾・マカオ資本は投資会社によるものが多いと推測される。

営業状況についてみると、売上高は順調に伸びているが、原価と管理費用なども増加している。赤字企業が多く、つねに全企業数の半数前後になっている。その赤字金額の合計は1999と2000年が最多で10億元超であった。一方、全体の利潤額をみると、1995年に5億元を計上したが、1999年は赤字、2000-2021年は収支トントンの状況であった。2003年にやっと1995年の水準に戻った。

表8 三資企業の経営状況(単位:億元)

	1995	1999	2000	2001	2002	2003
企業数	141	95	101	103	108	114
赤字企業数	57	46	47	54	45	52
比率	40.42	48.42	46.53	52.42	41.66	45.61
赤字額	3.77	11.23	12.08	9.55	8.48	9.72
払込資本金	90.21	174.78	176.25	185.76	191.31	206.24
国家	中22.43	31.77	28.88	26.29	24.41	19.83
港澳台		36.20	46.19	51.29	59.89	68.45
外国	外31.91	88.47	85.46	87.49	87.78	89.63
年末資産	191.00	341.62	337.53	340.28	343.48	376.15
流動資産	65.91	104.84	103.50	105.89	113.09	129.00
年末負債	78.12	187.09	187.78	182.01	187.68	212.54
流動負債	56.71	143.99	140.50	141.64	153.85	171.56
所有者權益	112.88	154.53	149.75	158.27	155.81	163.61
製品売上高	105.81	145.22	156.75	162.69	175.96	194.93
製品売上原価		87.62	92.86	98.97	104.75	111.38
販売費用		23.49	26.75	29.32	28.19	31.39
製品売上税金		13.99	15.12	16.56	18.18	19.66
製品売上利益		18.36	18.96	18.04	24.84	32.50
管理費用		17.20	18.02	17.75	18.62	21.39
利潤総額	5.48	-0.24	0.89	0.63	3.93	5.74

出所)『中国食品工業年鑑』各年版より作成。

このように外資系企業の経営状況は必ずしもよくなかった。市場戦略の誤りがよく指摘される。一般的に外資の強みとして技術力、資金力、ブランド力と管理ノウハウが挙げられるが、それを中国市場の実情にフィットする経営を展開したかどうかのポイントである。外資は需要の少ない高級品市場に的を絞って、全国的に販売網の構築に取りかかったが、小規模生産と高い運営コスト、複雑な流通習慣と貧弱な物流システムの壁に阻まれた（Loizos [2001]）。その結果中国市場からの撤退や規模の縮小、または戦略の転換を余儀なくされる企業が続出したのである。

## 5. 資本提携にみる外国資本の中国戦略

1990年中頃には、中国ビール産業の発展は明らかに一つの転換期に差しかかった。1980年代に形成された分散的市場構造の下で需給関係の逆転に直面する国内ビールメーカーはミドルエンドとローエンド市場で激しい価格競争を強いられる一方、中国市場の成長性に着目して参入してきた外資は需要の少ないハイエンド市場をめぐって競い合い、高い運営コストで苦戦している。

局面打開策として1990年後半から買収戦略が多用された。その目的は買収による市場集中度の向上と価格競争圧力の緩和にある。

表9は1999年、2001年、2003年と2005年上位15社における生産量の推移を示したものである。1999年に上位2社が100万トンに達したが、2005年に上位3社がその3倍の300万トン以上に躍進した。上位15社の全国比は1999年の33%から2005年の67%に倍増した。

ちなみに1999年に10万トン以上の企業は42社で生産量の合計は1,103万トン、全国生産量の52.57%を占める。20万トン以上の企業は18社で生産量合計766万トン、全国生産量の36%を占めた。それが2003年になると、10万トン以上の企業数は依然42社であるが、全国生産量に占める比率は75%に達した。20万トン以上の企業は18社で全国比は61%を越えた。上位企業への集約が急速に進められていることがわかる。

2005年現在上位3社の生産量は300万トンを超え、全国総生産量の36%を占め、断然優位に立っている(図1)。それを業界第1軍団とすれば、それに追いかける形で金星、重慶、ハルビン、珠江など年産100万トン台の第2軍団がある。さらにその下にその下に20万トンから80万トンの生産規模を有する10社程度の第3軍団が追隨している。

表9 上位15社のビール生産量およびその全国比(単位:万トン)

順位	1999年	生産量	2001年	生産量	2003年	生産量	2005年	生産量
1	青島	107.15	青島	251.19	青島	326.06	青島	409.04
2	燕京	104.14	燕京	170.03	華潤(中国)	253.95	華潤(中国)	395.12
3	華潤	89.24	珠江	75.11	燕京	223.13	燕京	311.55
4	珠江	71.46	華潤藍劍	68.38	ハルビン	116.87	河南金星	157.75
5	四川藍劍	42.69	河南金星	60.90	河南金星	93.81	重慶	143.59
6	河南金星	40.83	ハルビン	54.91	重慶	91.08	ハルビン	141.19
7	ハルビン	40.26	重慶	53.16	珠江	88.21	珠江	121.21
8	重慶	35.09	華潤雪花	41.34	福建雪津	57.81	福建雪津	83.84
9	湖北金龍泉	30.58	福建惠泉	40.07	金獅	41.12	三得利	56.29
10	武漢歐聯東西湖	27.17	湖北金龍泉	39.81	福建惠泉	40.59	深圳金威	52.34
11	聖泉	25.74	福建雪津	31.07	湖北金龍泉	39.51	金獅	50.79
12	福建惠泉	25.44	金獅	29.69	深圳金威	27.12	湖北金龍泉	42.78
13	曲阜三孔	22.15	武漢華潤	28.11	三得利	26.84	江蘇大富豪	32.55
14	唐山欧聯豪門	22.01	蒙陰銀麥	24.10	百威(武漢)	24.91	河南月山	29.14
15	蘭州黄河	22.01	桂林漓泉	23.22	浙江錢江	23.81	河南維雪	28.10
	合計	705.96	合計	991.09	合計	1,474.82	合計	2,055.64
	全国比(%)	33.7		43.3		58.1		67.2

出所)『中国食品工業年鑑』各年版より作成(ただし2005年は業界新聞より)。

このようにビール産業における分散的市場構造は、集中化の方向へ向いつある。買収がその主な手段であった<sup>7</sup>。主要各社の生産量とその全国比が上昇し、生産販売地域も多様化するようになった。

ここで注意しなければならないのは市場集中化が向上し、企業数も最盛時の半分まで減少したとはいえ、工場数の多さは依然温存されたままで、企業の生産設備の統廃合はほとんど進んでいないことである。一方、2002年現在

<sup>7</sup> 大手メーカーによる陣取りの結果、適当と思われる買収対象が少なくなり、その買収価格も吊上げられたため、最近工場新設による全国展開が増えるようになった。

も全国ビールメーカー数が 400 あまりあることに注目したい。その 75%の企業は年間生産量が 5 万トン以下である。また全国の 25%の設備が稼動していない。市場競争による自然淘汰が進んでいないことを物語っている。

一方、買収戦略を急いだ国内大手ビールメーカーは、資金繰り悪化と経営統合という二大難題を抱えてしまった。たとえば青島ビールの場合、資産負債比率、流動比率および当座比率など負債返済能力を示す指標は 2001-2002 年に最悪で、資金繰りが悪化している。またブランド数がむやみに増え、経営統合が進んでいないことを示唆している。

ところで、上述の業界再編に対して外国資本はどのようにかかわってきたのであろうか。1 企業 1 工場という国有企業体制の下で合弁企業の設定が競争優位を持つための有効な手段として活用された。一時国内大手メーカーはこぞって外国資本と合弁企業を組んだ。外資にとって 1 企業 1 工場のような制限がなく、最初から全国展開ができた。1990 年代初めに華僑豪商の黄鴻年が率いる中策集団による複数ビール会社の買収と、のちに経営難でアサヒビールに譲渡したことが有名である。このような出来事は客観的に国内ビールメーカーが地域分割という束縛から解放し、地域を越えて経営活動を行う刺激になった。

外資として業界再編にもっとも深く関与したのは華潤ビールである。もちろん成功例ばかりでなく、バスやフォスターズのように中国から撤退した例もあるし、事業規模の縮小や戦略の見なおしを迫られた例もある。しかし、表 10 が示すように世界の大手ビールメーカーはそれぞれしたたかな戦略で中国市場に攻め込んでいる。

カールスバーグは 2000 年に上海工場を青島ビールに売却し、それ以降内陸の辺境地域に投資を集中している。それに対してインベブは主に揚子江以南地域に買収活動を展開している。2005 年末現在、珠江ビールを入れると、全国に工場 27、年間生産量 192 万トン、全国シェア 9.2%に達するという。

表 10 世界大手ビールメーカーによる中国進出

会社名		主な出来事
カールス バーグ	2003年 1月	8,500 万円で雲南華獅ビールを買収
	2003年 5月	2.2 億円で雲南大理ビールを買収
	2004年 6月	チベット銀河科技株式会社とそれぞれ 3.8 億円を出資し、チベットラサビール有限公司を設立
	2004年 7月	蘭州黄河と合弁で蘭州黄河嘉釀ビールなど 4 つの子会社を設立。 蘭州黄河ビール 50%の株式を買収
	2004年 8月	新疆烏蘇ビール有限責任公司 34.5%の株式を買収
	2004年 9月	ビール花を改組
SAB	1993年	華潤創業との合弁で華潤ビールを設立、49%の株式を所有
	2001年 10月	華潤ビールは藍劍ビール集団を買収
	2002年 4月	華潤ビールに 1 億ドル増資
	2002年 5月	華潤ビールは武漢東西湖ビールに出資、支配株主に
	2003年 7月	ハルビンンビールの 29.41%を取得、後に AB 社に転売
	2004年 3月	華潤ビールは浙江銭江ビールを買収
	2004年 5月	華潤ビールは安徽龍津集団と合弁企業
	2004年 9月	華潤ビールは 7,100 万ドルで澳州獅王ビールの中国ビール業務を買収
ハイネ ケン	1997年	マレーシア企業との合弁企業 Asia Pacific Breweries 経由で中国に進出、海南亜太、上海亜太を設立
	2004年 1月	粵海ビールの 21%株式を取得
インベブ	1997年	南京金陵ビールを買収
	2002年 11月	珠江ビール 24%の株式を 1.6 億円で購入、2006年 1月持ち株比率は 25.31%に増加
	2003年 4月	浙江 KK ビール 70%の株式を購入、残りの株式は 2005年 9月に取得
	2004年 1月	2.6 億ドルでマレーシア金獅集団の中国ビール業務（12 の合弁企業）を買収
	2004年 7月	浙江石梁酒業株式会社 70.5%株式を 5,320 万ドルで買収

表 10 (続) 世界大手ビールメーカーによる中国進出

インベプ (続)	2004年11月 2005年3月 2005年6月 2006年1月	湖南華獅ビールの1,820万ドル増資を引き受け、100%所有に 浙江金獅ビールの3,000万元増資を引き受け、55%の株式を所有 独資の英博ビール(宜昌)有限公司を設立 福建雪津ビール有限会社100%株式を58.86億円で買収
AB	1993年7月 1995年2月 2002年10月 2003年5月 2004年7月	青島ビールの株式第三者割当(4,500万株、5%)を引き受け 武漢中徳ビールの株式(86.6%)を1.7億円で買収、百威(武漢) 国際ビール有限公司を設立 青島ビール発行の14.16億香港ドルの転換社債を引受け、持株比率 は27%に 金星ビールの株式20%を取得と発表したが、交渉継続中 SABから、51億香港ドルでハルビンビールの99.66%株式を買収
サントリ ー	1984年3月 1995年 2005年1月 2006年6月	サントリーは中国江蘇三得利食品有限公司を設立 上海サントリービール有限公司が設立 50%出資 上海東海ビール有限公司を買収 上海富仕達醸酒有限公司を買収

出所『21世紀経済報道』など新聞・雑誌より作成。

中国でもっとも派手に戦略的にビジネスを展開しているのはAB社である。同社は株式公開当時から青島ビールの株式を所有する意図があった。それが実現したのは青島ビールが企業買収で資金繰りが苦しくなった2002年のときである。AB社は青島ビール発行の転換社債を受け入れた結果、その持ち株比率が27%に上がったのである。また同社は2004年にハルビンビールを買収した。これによってAB社は中国市場ではプレミアムビールを醸造する武漢工場、大衆ビールを醸造するハルビン工場を持つようになった。

中国市場で奇跡を起こした日本のビールメーカーはサントリーである。1995年にそれまで江蘇三得利で得た経験に基づいて上海市場にターゲットを絞り、あっさりしたメインストリームビールを発売した。流通革新も奏効して上海では60%の市場シェアを持つまで成長した。現在上海郊外のビール

メーカーを買収して市場を上海近郊へ拡大しようとしている。

中国市場における世界大手メーカーの最近の動きにみられる共通点の一つは、国内大手メーカーとの資本提携である。表9の上位10社のうちインベブは珠江ビール株式の25.31%、ハイネケンは粵海ビール（金威）株式の21%、ABは青島ビール株式の27%、ニューキャッスルは重慶ビール株式の19.51%を所有するようになっている。またハルビンビールがAB社、福建雪津ビールがインベブにほぼ完全所有されていた。結局燕京と金星2社だけがいわゆる純民族資本とされているが、2社とも外国資本との提携交渉が伝えられている。

外資は国内大手企業への資本参加を通じて中国国内の消費・販売に関する情報を収集し、中国市場への理解を深めること、また大手企業への買収を通じて、大衆ビール市場への接近や販売網の接収などを目論んでいる。他方、買収による全国布陣を展開してきた国内大手企業は資金繰りが苦しくなり、あるいは競争上の必要から外資との関係を強化しようとしている。いずれにしても中国のビール産業は世界ビール市場の一環に組み込まれるようになった。巨大な多国籍企業の前に立つ国内ビールメーカーの前途は、必ずしもバラ色ではないような気がする。

## おわりに—経営の高度化に向けて

中国のビール産業はある意味では中国経済の縮図ともいえる。まず、世界一を誇る生産量、そしてその生産拡大がきわめて短期間に達成されたことである。次にビールの生産販売は「地産地消」を基本とする地場企業によって支えられ、分散的市場構造が形成された。1990年代中頃から盛んになる企業間買収を通じて業界再編が行われた結果として企業数は減ったものの、ビール工場の統廃合が少なく、既存のローカルブランドでの生産販売が続けられてきた。その結果、激しい価格競争が繰り広げられ、経営統合がなかなか進まなかった。

さらに中国のビール産業にとって外資の役割が重要であった。ビール業界はほかの産業に比べ、比較的早い時期から外資に開放した結果、ビール生産に占める合弁企業の比重がますます大きくなっている。一部の外資企業には難しい時期があったが、持ち前の経営力と技術力と資金力で戦略的経営が行われている。1990年後半以降の業界再編には外資の関わり度合が深く、現段階では外資主導の業界地図が形成されつつある。

### [参考文献]

#### <日本語>

シープレス編集 [2003] [2006] 『中国の食品産業』重化学工業通信社。  
マッキンゼー・アンド・カンパニー [2002] 『企業価値評価』ダイヤモンド社。

#### <中国語>

青島啤酒廠編 [1993] 『青島啤酒廠誌』。  
『青啤潮』（社内誌）1994-2006年各年版。  
青島ビール年報各年版。  
燕京ビール年報各年版。  
青島啤酒股份有限公司 [2003] 『青島啤酒紀事（1903-2003）』。  
陰山・紀衛華編著 [2003] 『百年青啤』中華書局。  
中国輕工業年鑑 1985-2005 各年版。  
中国食品工業年鑑 1993-2004 各年版。  
中国食品工業協会 [1999] 『中国食品工業 50年』。  
盧泰宏・劉超 [2005] 『中国啤酒營銷戰』中国社会科学出版社。  
王洛林編 [1997] 『中国外商投資報告』經濟管理出版社。

#### <英語>

Guo, Yuantao [2006] *Global Big Business and The Chinese Brewing Industry*,

London: Routledge.

Loizos, Heracleous [2001] “When local beat global: The Chinese beer industry”,  
*Business Strategy Review*, vol.12, No.3, pp.37-45.