



外資に飲み込まれた ペルーのビール産業

清水達也

ペルーを代表するビールといえばクリスタルとピルセン、そして国外にも輸出され最近人気が高まっているクスケーニャの名前があげられる。店頭での販売競争のほか、テレビ・コマーシャルや街角の看板、サッカー・チームのスポンサーなど、さまざまな場所で広告合戦を繰り広げている。しかし実はこの三つのブランドとも、同じ企業グループの製品である。さらにこれらのビール事業は、以前はペルーの企業家ファミリーが所有・経営していたが、現在はコロンビアの企業グループの傘下に入っている。

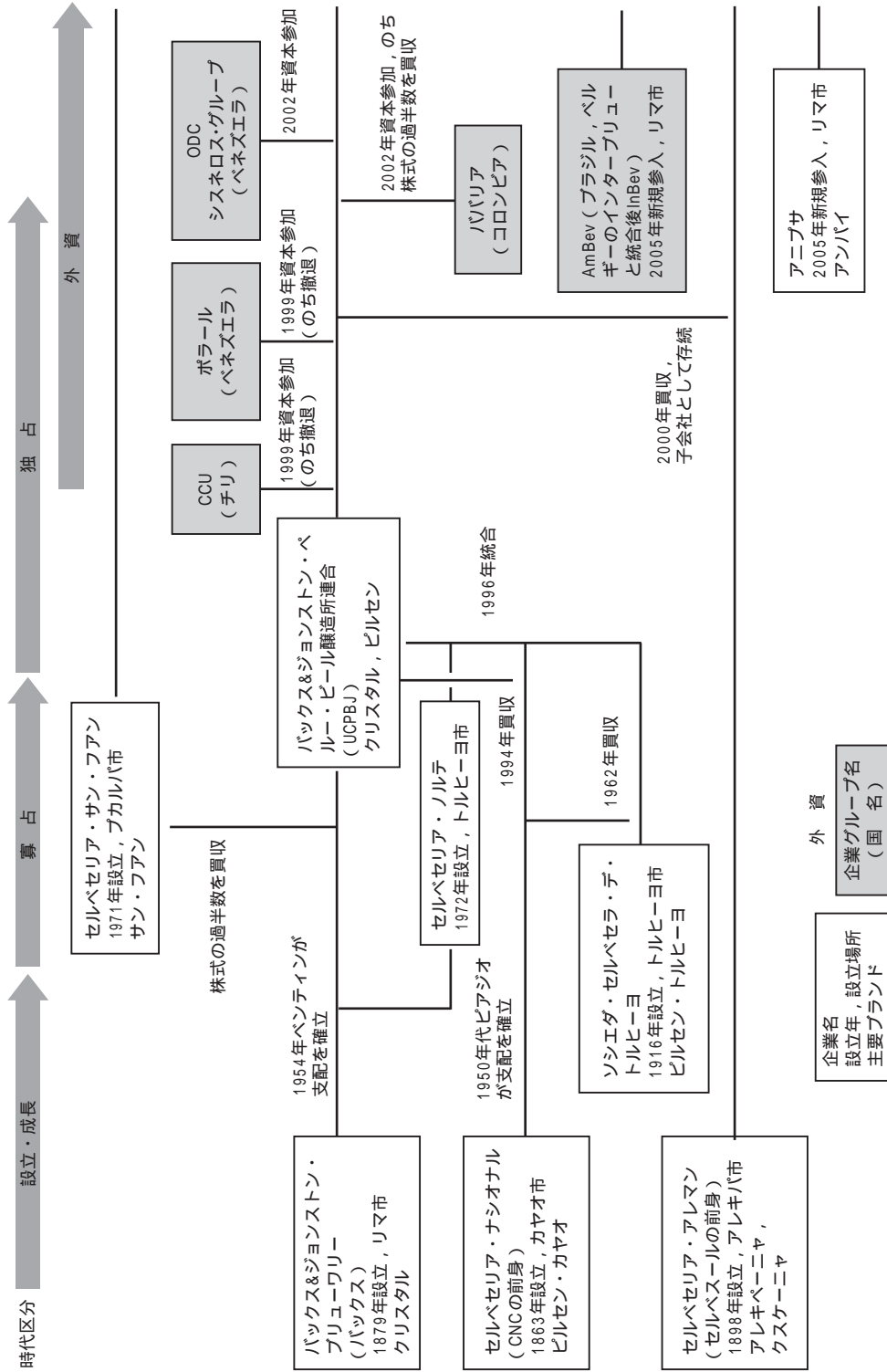
1990年代の市場経済化改革により国内の多くの産業において企業の統廃合が行なわれたが、その中で最も再編が進んだのがビール産業である。本稿では、ペルーにおけるビール産業再編の経緯を振り返り、どのような変遷を経て最終的に外資の手に渡ったかを追ってみたい。そのために以下の4つの時期に分けてビール産業の変遷をみる。まず19世紀半ばの誕生から1960年代までの設立・成長期、次に1990年代前半までの寡占期、2000年までの独占期、そして1990年代末からの外資による買収期である(図参照)。最後にビール産業の再編と外資による買収にいたった理由を考えてみたい。

1 地場企業の設立と成長 (1860年代～1960年代)

19世紀半ばのリマ市は、道路の舗装、ガス灯の設置、上下水道の整備などヨーロッパ風の都市建設を進め、人口も10万人を超える都市に成長しつつあった。この都市住民を対象として生産が拡大した消費財の一つがビールである。1863年、ドイツ移民がリマに隣接する港町カヤオでセルベセリア・ナショナル社を設立、「ピルセン・カヤオ」ブランドのビール製造を始めたのがペルーにおけるビール産業の誕生である。同社はその後、ベンティンとピアジオというペルーの有力企業家ファミリーの出資によってカンパニア・ナショナル・デ・セルベサ社(CNC)に改名される。

続いて米国人企業家ボックスとジョンストンが1879年にボックス&ジョンストン・ブリューワリー社(ボックス社)を設立。もともと製氷を手がけていた同社は、ビールを冷やして販売したことで、当時はまだ高価な飲み物であったビールの人気を高めるのに成功した。1889年には英国資本が同社を買収して品質の向上に努め、1922年に発売した「クリスタル」は、その高い品質のおかげでペルーを代表するビールとなった。CNCとボックス社はその後、ペルーを代表する2大ビールメーカーとなるが、1950年代にはピアジオ・ファミリーがCNCを、ベンティン・ファミリーがボックス社の経

ペルーのビール産業の変遷



(出所) 筆者作成。

営を支配するようになった。

リマ市に続いて地方都市でもビールの生産が始まった。ペルー第2の都市で南部に位置するアレキパ市には19世紀末にすでにいくつかの手作りビール業者が存在していたが、本格的なビール工場としては1898年に設立されたセルベセリア・アレマン社が最初となった。同社は1908年にクスコ市にもビール工場を設立、その後カンパニャ・セルベセラ・デル・スール・デル・ペルー社(セルベスール社)に改名し、「アレキペーニャ」、「クスケーニャ」などそれぞれの都市の名前を付けたビールを生産し、ペルー南部を市場とする第3のビールメーカーに成長した。このほか、1916年にはペルー第3の都市で北部に位置するトルヒーヨ市にもソシエダ・セルベセラ・デ・トルヒーヨ社が設立された。1962年にはCNCが同社を買収、「ビルセン・トルヒーヨ」を生産した。

ビール生産の拡大は関連産業の垂直統合をもたらした。ビール瓶は米系のカンパニャ・マニュファクチュレラ・ビドゥリオ社が製造していたが、米国資本の撤退に伴い、ボックス社が買収した。また、CNCとボックス社は共同で麦芽の製造会社マルテリア・リマ社を設立し、それまで輸入に頼っていた麦芽の国内での供給を可能にした。ほかにも輸送用プラスチック・ケースや王冠の製造、ラベルの印刷、ビールの輸送など、ボックス社は次々と関連産業を手がけてビール産業の垂直統合を進めた。

2

寡占化の進行

(1970年代～1990年代)

1960年代末に成立した軍事政権は農地改革や輸入代替工業化などを進めた。その際、CNCを支配するピアジオとボックス社を支配するベンティンの両ファミリーは、政権と良好な関係を築くこと

でこれらの政策を利用して、相次ぐ新規投資によりそれぞれのビール事業を拡大した。

軍事政権は特に地方都市への投資を優遇する政策をとったが、これを利用してCNCは中部山間地方の中心都市であるワンカヨ市に、ボックス社はトルヒーヨとアマゾン地方のプカルパ市に、ビール工場を設立または既存の工場を買収した。この時点でリマ市と北部を市場とするCNCとボックス社、市場規模は小さいが南部を中心とするセルベスール社という3社によるビール産業の寡占化が進んだ。

市場全体が拡大している間は良好な関係を保ったCNCとボックス社は、1980年代の債務危機によるビール消費の落ち込みを背景に、対立する関係になった。そのきっかけとなったのがボックス社の会長であるリカルド・ベンティン・ムヒカの死去(1979年)である。同氏の祖父はCNCの取締役、叔父はCNCの会長を務めるなど、ベンティン・ファミリーはボックス社の経営を支配するだけでなく、CNCとも深い関わりをもってきた。実際にCNCとボックス社は相互に約30%の株を所有しており、これが前述したような両社による麦芽製造会社の設立につながった。しかしベンティン・ムヒカの死によりベンティンとCNCの関係が薄れ、1980年にベンティンとピアジオの両ファミリーが協議して株式の交換により相互の持ち合いを解消した。これにより、CNCとボックス社は名実ともにライバルとなり、それぞれを代表するブランドであるビルセンとクリスタルが市場シェアの争奪合戦を繰り広げた。

一方、ボックス社内部では主要株主が同社の経営支配をめぐる争った。1970年代末の時点で、ベンティンはボックス社の約30%の株式を所有していたが、ベンティン・ムヒカの死去による相続などで84年には14%にまで低下した(表参照)。こ

れに以前からベンティンの協力者であったオラエチェア、ベークマイヤーの両ファミリーがそれぞれ5%ずつ所有していた。一方、大手クレジット銀行を支配するロメロ、ラフォ、プレシアのグループは合わせて19%を所有し、ボックス社の経営陣に対して圧力を強めつつあった。このグループは86年には30%まで買い増して、同社の経営権の奪取を試みたが、結局それ以外のファミリーがベンティンに協力して失敗した。この時はベンティンが他のファミリーの協力を得て経営支配を守ったが、所有支配の弱さが後の外資による買収につながった。

3 独占企業の誕生 (1990年代～2000年)

ペルーでは、1990年代の市場経済化改革により国内企業同士の競争が激しくなっただけでなく、外資も交えて国境を越えた産業の再編が進んだが、その典型的な例がビール産業であった。

その最初の過程が、ボックス社によるCNCの吸

収合併である。国内最大のリマ市場をめぐっては、CNCのピルセンとボックス社のクリスタルが激しいシェア争いを繰り広げていた。ボックス社がラテンアメリカで当時最も新しい技術を取り入れた工場を新設する一方、工場の老朽化が進みシェアが低下しつつあったCNCは宣伝キャンペーンによって巻き返しを図った。しかしCNCにとってこの出費が負担となったほか、CNCの経営を支配していたピアジオの所有する他の事業の業績が悪化し、同ファミリーはボックス社にCNC株を売却した。1996年、ボックス社は自らの子会社とCNCならびにその子会社を吸収合併し、ボックス&ジョンストン・ペルー・ビール醸造所連合(UCPBJ)を設立した。これにより同社を中心とするボックス・グループの市場シェアは8割を超えた。

一方、それまで南部の市場を中心に販売してきたセルベスール社は、1996年に大々的に宣伝キャンペーンを行なってリマ市場での本格的な販売を開始した。これにより国内市場における同社のシェアはそれまでの16%から20%に拡大した。さらにブラジルのビール大手AmBevと提携協議を開

ボックス社(1996年の統合後はUCPBJ)株式の所有割合

(%)

株主	1979年	1984年	1986年	1999年	2002年	2002年末	2005年	
CNC	32							
ベンティン	30	14				16	12	
オラエチェア		5						
ベークマイヤー		5						
ボックス関連会社		11						
ロメロ		19	30	13				
ラフォ								
プレシア								
CUC				22				
ボラー				6 9				
ババリア				7 10		22	51	
ODC(シスネロス)						22	22	
元ライバル企業								
長らく経営を支配								
ベンティンの協力者								
ベンティンの協力者								
国内有力企業家ファミリー								
国内有力企業家ファミリー								
国内有力企業家ファミリー								
外資(チリ)								
外資(ベネズエラ)								
外資(コロンビア)								
外資(ベネズエラ)								

(注) 矢印は売却関係を示す。

(出所) 各種資料から筆者作成。

始し、ボックス社に対抗すべく準備を進めていた。しかし2000年4月、UCPBJは株式公開買い付けによりセルベスール社の買収に成功した。これによりUCPBJが子会社のセルベセリア・サン・ファン社に加え、セルベスール社を傘下に入れてビール産業での独占を形成した。この買収に関しては、市場における公正な競争を監視する国の機関も「法律は独占という地位の乱用を禁止するが、独占そのものを禁止してはいない」として承認した。ただし、UCPBJ、セルベセリア・サン・ファン社、セルベスール社の3社はそれぞれ自社ブランドのビールの製造販売を独立して行っており、表面上は各ブランドが競争する形が現在まで続いている。

4 外資によるビール産業の買収 (1990年代末～)

ビール産業の再編は国内における独占の形成では終わらなかった。ラテンアメリカのビール産業の業界団体の調べでは、ラテンアメリカ諸国における年間の1人当たりのビール消費量は平均して約45リットルであるが、その中でもペルーは最も少ない部類に入る22リットル程度である⁽¹⁾。このことから、近隣諸国のビールメーカーがペルーを今後成長が望める有望市場と見なし、進出の機会をうかがっていた。

まず、1999年にチリのルクシック・グループに属するCCUがUCPBJの株式を9.2%まで買い集めた。これにあわてた経営陣は以前から交流のあったベネズエラの手ビールメーカーであるポラールに出資を要請し、これを受けて同社は10%まで株式を買い進めた。その後、UCPBJの経営を支配していたベンティンは、これ以上は同社の株式を売却しないと発表したため、CCUは持株をベンティンに売却した。

次に、UCPBJ株の13%を所有していたロメロ・ファミリーがポラールに、続いて22%を所有していたプレシア・ファミリーがコロンビア最大手のビールメーカー、ババリア・グループに持株を好条件で売却した。

これを見て、UCPBJの経営を支配していたベンティンとその協力者はこれ以上同社の経営支配を続けることは無理だと判断し、持株のうち23%をベネズエラのODC(シスネロス・グループ)に売却した。これらの売買がUCPBJの支配を目的とし、市場を通さない不透明な取引だったためにポラールがババリア等を訴えたが、結局2002年末にポラールがババリアに株式を売却することで合意した。これによりババリア・グループはUCPBJを傘下に組み入れた(表参照)。2005年3月現在、ババリアはUCPBJの普通株の約74%を所有している。

UCPBJの買収に続いて外資による新規参入も始まった。ブラジル大手のAmBev(ベルギーのインターブリューとの合併後はInBev)は以前からペルー市場への参入機会をうかがっていたが、提携の可能性を模索していたセルベスール社がUCPBJに買収されたことで、自ら新規投資によりペルー市場に参入することを決めた。ペルー国内の炭酸飲料メーカーからボトリング工場や流通網の一部を買収したほか、リマ近郊に4000万ドルを投資して自社工場を建設中で、2005年5月頃に自社ブランドのビールの発売を予定している。「ペルーで売られているビールは南米で一番高い」というネガティブ・キャンペーンを行なう一方、最新技術を取り入れた工場で生産コストを削減し、低価格のビールを市場に投入することでシェアの拡大をねらうものと見られている。

今後、国内市場をめぐるUCPBJとInBevの2強によるシェア争いが予想される中で、これらと比べると規模は小さいものの地場企業がビール製造

に乗り出した。1991年にトルビスコ兄弟が興した塗料製造企業アニブサ社が新規事業としてビール製造を選んだのである。UCPBJやセルベスール社から技術者を引き抜き、チリから麦芽を調達、1500万ドルを投資して新たに工場を建設している。地場企業であることを売り物に、主にリマ北部の市場を中心に販売することを計画している。

5

世界的規模の再編に飲み込まれる地場企業

ビール産業においては、生産規模の拡大、流通網の拡充、ブランドの確立が、企業が競争に打ち勝つ重要な要件であり、また参入障壁となる⁽²⁾。CNC、ボックス社、セルベスール社といったビールメーカーは、これらの要因を満たすことでペルー市場での寡占体制を築いた。そして1990年代の市場経済化改革により企業間の競争が激しくなると、ボックス社が国内のライバル・メーカーを買収して独占体制を固めた。しかし、同社の株式所有は以前から複数の有力ファミリーに分散していたために、外資による買収攻勢にあい、最終的にアンデス地域においてビール産業の支配を進めるコロンビアのパバリア・グループがこれを買収した。このような企業ごとの買収は、先述の参入障壁を一挙に乗り越えることを可能にする。

さらにペルー市場に新規参入するInBevは、世界最大のビールメーカーの一つである。パバリ

ア・グループと比較して2003年の売上高で約9倍、生産量でも約7倍⁽³⁾に上り、規模では優位に立つ。すでにペルー国内の炭酸飲料メーカーの流通網を買収しており、流通面の参入障壁もクリアしている。残るはブランドの確立が課題となっている。

InBevとの競争に備えて、UCPBJも新しい容器や低価格を売り物にしたビールを発売しており、今後の両社による競争のゆくえと、地場企業のアニブサ社(ブランド名・アンパイ)がどこまで健闘するのかが目される。

注

- (1) ラテンアメリカのビール産業の業界団体である Cerveceros Latinoamericanos(www.cerveceros.org/ 2005年3月閲覧), *El Comercio*紙などによる。同団体の調査によると、2000年のラテンアメリカ主要国の1人当たり年間ビール消費量(リットル)はベネズエラ70、メキシコ49、ブラジル45、コロンビア41、アルゼンチン34、チリ27、ペルー22。
- (2) 星野妙子『メキシコ企業の工業化』アジア経済研究所、1998年。同書の第2章はメキシコのビール産業における寡占体制を分析している。
- (3) *El Comercio*紙、2005年1月22日付の記事は、InBevのほかアンハイザー・ブッシュ、SABミラー、ハイネケンを世界の大手ビールメーカーとしてあげており、これらによるパバリア・グループ買収の噂が流れていると報道している。

(しみず・たつや/地域研究センター研究員)