

## 第 7 章

# ビール産業の急成長・業界再編と外国資本の役割

—経営高度化への課題—

黄 孝春

---

### はじめに

ビール産業においては各国ごとに寡占体制が形成される傾向が見られる<sup>(1)</sup>。例えばアメリカや日本などの先進国では、上位4社の市場シェアは90%以上に達する。分散型の市場としてよく取り上げられるドイツでさえ、2000年時点の上位3社の市場シェアは33%、上位6社は54%と一定の集中化が進んでいる。

ほとんどの地域市場ですでに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年代以降大手ビールメーカーによるM&Aや寡占企業間の合併が進んできたことで、従来細分化されていた世界のビール市場に、明らかに変化が生まれつつある。2004年時点で世界上位3社の市場シェアは32%、また上位10社のシェアは58.8%に達している。その結果、1社あたりの売上高は急増しており、最上位メーカーの販売量は、この30年足らずで5倍前後に拡大した。

世界統合戦略をとる大手ビールメーカーにとって総売上に占める本国市場のシェアが低下し、海外市場のそれが上昇している。また現地生産販売の増大に伴い、ブランド管理の重要性が増している。ビール産業は大手ブランドによる経営の国際化が最も進んでいる産業の一つでもある。典型的

な例として、主に合弁や委託によって現地生産されるハイネケンのビールは170以上の国で販売されており、本部を置くオランダでの販売収入は9%にすぎない。また主要ブランド（ハイネケンとアムステル）は売上全体の25%にとどまり、同社が持つ地域ごとのブランドが売上の75%を占めている。

以上のように、世界のビール産業は地域性や市場の細分化などの特徴を残しつつも、企業買収による集中化、グローバル化とブランド経営が共通の流れとなり、1980年代以降その傾向がますます強まりつつある。

こうした世界のビール産業の趨勢に対して、中国のビール産業はどうであったのか。30年前の全国年間生産量は40万トンにも満たず、当時世界1位アンハイザー・ブッシュ（AB社）のわずか10分の1にすぎなかった。市場集中、海外進出、経営統合、ブランド経営のいずれも片鱗さえうかがわれず、世界のビール産業にとってほとんど無視してもよい存在であった。しかし、転機が訪れたのはその時であった。

中国のビール産業は製造業のなかでも計画経済から市場経済への移行が比較的早くから進展し、また早い段階で対外開放が実現した。改革・開放開始後四半世紀足らずのうちの2002年には、中国は生産量でついに世界1位のビール大国に変貌を遂げた。

発展の原動力となったのは地方政府による工場の新設ラッシュであったが、これは超分散的市場構造の形成を招く結果となった。一方、業界の主力メーカーは産業の集中化をはかるために、1990年代後半から企業買収を繰り返し、業界再編を主導してきた。

このように、工場新設も業界再編も世界に類をみないスピードで行われ、先進国のビール産業がたどってきた成長過程を圧縮した形で進展した。その一方で、工場の新設が野放しに行われたため、低レベルで小規模の企業が多数誕生し、経営水準の企業間格差が広がった。また企業買収が急激に推し進められたことで、買収企業は資金繰りの悪化に加えて、買収先企業との技術、品質、組織、財務、ブランドなどの経営統合に際して予想以上の困難に行きあたった。

つまり、企業経営が産業発展のペースについていけないという問題が表

面化したのである。ビールメーカーの競争力を支えるブランド力・マーケティング能力・組織能力・収益力のいずれの面でも、先進国企業と中国企業の差は歴然としている。本来このような競争能力を身につけるには地道な経営努力が欠かせないが、中国企業はひたすら量的拡張に邁進し、経営統合やブランド戦略の強化に傾注する時間的余裕を持たなかった。

こうしたジレンマを打ち破る一つの方途として、海外資本を積極的に利用する、あるいはこれに利用されるという流れが生まれてきた。外資参入の過程には紆余曲折があったものの、結果的には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て、现阶段では外資主導の業界秩序が形成されつつある。

以上はここ30年間の中国ビール産業に関する筆者の基本的論点である。以下本章では中国ビール産業の発展プロセスをたどることで、この基本的論点を事実によって裏づけることを試みたい。第1節では、1980年代におけるビール産業の急成長の要因を、需要と供給の両面から分析する。特にビール産業への参入を進める各地の地方政府と傘下の企業の役割を重視し、これによって形成された分散的市場構造に焦点を当てると同時に技術的に低レベルのビール工場が広範に存在していることを指摘する。第2節では、ビール産業の量的成長、とくに技術的に低レベル工場の設置と存続理由をサポート・インダストリー、主に原料と醸造機械という二つの分野から検討する。第3節では1990年中頃まで分散的市場構造の下で競争優位を勝ち取るために主力メーカーが採用した経営行動とその限界を分析したうえで、続く第4節で分散的市場構造を解消するための買収戦略がどのように決定され、実施に移されたのか、また市場集中化の経営効果がどうであったかを、主として青島啤酒股份有限公司、燕京啤酒股份有限公司と華潤雪花啤酒（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。「啤酒」はビールの中国語表記、有限公司は日本の旧有限会社に相当）の3社のケースを通じて検討する。第5節では前述したビール産業の発展・再編プロセスを踏まえ、本章の主眼の一つとして、中国のビール産業における外資の役割を分析する。最後に「おわりに」では、本章の論点を振り返ったうえで、産業の高度化に関連して若干

の展望を提示することにした。

## 第1節 企業勃興期の市場構造

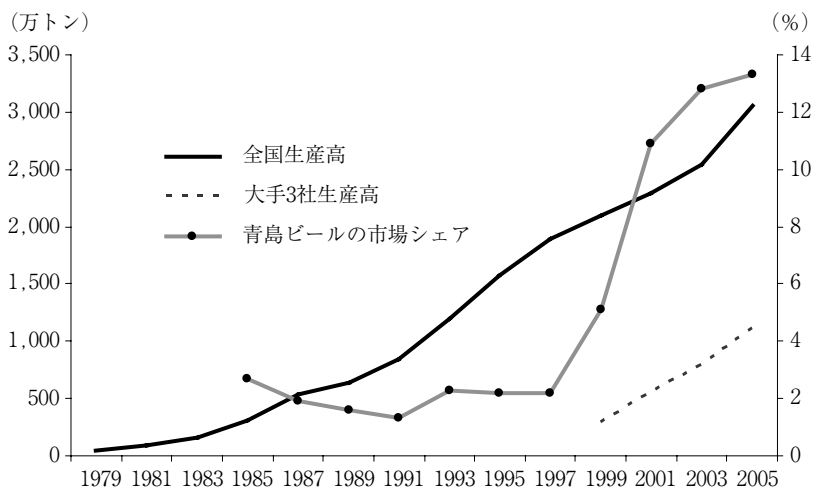
### 1. 成長の概観

中国でのビール産業の歴史は、20世紀初頭のヨーロッパ人による工場設立にさかのぼる。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。新中国成立の1949年時点で、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。その後1978年までの30年間に、1960年代前半の大幅な落ち込みを除けば、ビール生産はほぼ順調に伸び、1978年には40万トン台に達した。1979年の企業数は90社、1社あたりの平均生産規模は年産5,700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年の成長率（10%以上）をさらに上回り、20%～40%という驚異的な増加を実現した（図1）。総生産量は1988年に600万トンにまで増大し、世界順位も26位から一気に3位に浮上した。一方、企業数は800社に激増し、1社あたりの平均年産規模は7,500トン程度であった。

1989年から1990年にかけて一時的な低迷を経験したのち、中国ビール産業は1990年代前半に再び拡大軌道に乗り、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、おおむね年5%前後の増加率に落ち着いてきた。年間生産量では1993年にドイツを抜いて世界第2位となり、2002年にはついにアメリカを越えて世界第1位の座についた。同年の1社あたりの平均年産規模は4.8万トンであり、成長初期の10倍強に達した。

図1 全国ビール生産高、大手3社生産高及び青島ビールの市場シェア



(出所) 『中国食品工業50年』、『中国軽工業年鑑』各年版および『青島啤酒廠誌』などより作成。

## 2. 急成長の理由

中国のビール産業はなぜ長期にわたってこれほど高い成長を実現できたのだろうか。

第一に、その背景としてビール消費需要の持続的拡大が挙げられる。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。例えば、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は40万トンであったが、1986年には350万トン対413万トンに逆転した（中国軽工業年鑑編輯委員会編 [1987: 127]）。

第二に、政府による政策の転換は成長の加速に決定的な意味を持った。計画経済期に政府は重化学工業優先戦略を採用し、ビールのような消費財の生産を意図的に制限してきたが、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緩和し始めた。1978年に始まる開放・改革政策は、これに加えて、消費財軽視政策の全面的な見直しにつながった。中国政府がアルコール数の低いビールの増加に梃を入れた背景には、主食であるコメを大量に使用する白酒の生産消費量を抑えようという意図と<sup>(2)</sup>、国家財政収入増加への期待があった（中国食品工業年鑑編輯部編 [1988：346]）。

かねてからのビール供給不足を解消するため、政府はビール産業を重点的工業製品に指定し、ビールメーカーに対する傾斜的融資や、負債返済額の損金計上を認めるなどの優遇政策を与えた。1985年には中央政府のビール産業向け指定融資8億元に加え、地方政府の自己調達した資金など、合計30億元が72のビール工場の増設と設備更新に費やされた（中国食品工業協会編 [1999：164]）。

第三に、地方政府や地方企業が、投資の主体としての役割を担った。政策の転換や需要の増大に支えられ、軽工業・食品・農業などさまざまな分野から、ビール産業への新規参入がみられた。特に、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によって投資と経営の自主権を獲得した地方政府と地方企業が、ビール産業への投資に積極的であった<sup>(3)</sup>。地方政府にとっては、ビール産業は税収と雇用の増加のための格好の投資先に映ったのである。

### 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はビール産業の急成長を支えた反面、地域ごとに零細なビールメーカーが群生する市場構造の形成を招いた。その結果ビール企業は、立地する地域で生産と販売を行う「地産地消」の地場企業という性格を強めた。こうした状況が生まれた背景には、ビール産業自体の特性や、地方政府の保護主義などの要素が挙げられる。

まずビール産業の特性として、商品の単価が安い反面、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ていたため、ビール企

業にとって工場から半径150～200kmが最適圏といわれた。政府はビールの遠距離輸送を避けるべく、「地産地消」を奨励した。言い換えればこの範囲を超える地域での販売は、高輸送コストの制約を受けることになる。消費者はほとんど選択の余地なく地元銘柄を購入することになるが、消費習慣がいったん定着してしまえば、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。

その一方で、地方保護主義が果たした役割も無視できない。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時には行政的制限措置を行使するなど露骨な差別を行った<sup>(4)</sup>。

いずれにせよ、折からの消費需要に支えられ、全国各地に零細なビールメーカーが群生した。これらのメーカーは規模が小さい反面、地域独占企業という性格を持っていたため、経営の効率化への関心が薄く、極端に言えばビールらしきものを製造すれば十分やってゆけた。その結果、多くのビールメーカーは技術的レベルがたいへん低かった。また国内全体の銘柄数は数千にのぼり、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てしまった。

#### 4. 超分散的市場構造

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実現された。1979年には全国で90社の企業が年間51万トンのビールを生産していたが、1988年になると、企業数は800社を超え、生産量は660万トンに増加した。ビール生産の集中度は低下の一途をたどり、まさに超分散的と表現するほかない市場構造が出現したのである<sup>(5)</sup>。

当時の状況を、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・カンパニーとしての地位を誇っていた。その高い技術力とブランド力は中国では広く認められており、改革・開放前のピークの1966年には、同社の生産量は全国の18%を占めた。しかし、

これ以降各地でビール工場が設立されたことで青島ビールの地位は低下し、生産シェアは1979年までに8%に低下した。青島ビールは1980年代に設備の改造拡大に努め、1992年には12万トン台を達成したものの、全国比は1.17%に下落してしまった。合併企業や移管企業が生産量を合計しても24万トンにすぎず、市場シェアは2%を超える程度であった（前掲図1）。このように青島ビールは全国が生産量の急拡大にまったく追付けず、知名度と釣り合わない小さな存在となってしまったのである。

## 第2節 サポートイング・インダストリーの対応

前節で検討したように、地方政府が主役として各地にビール工場を新設し、その結果としてビール生産量の急増が実現した。では空前の増産に直面して、ビール生産をサポートする原材料、設備および醸造技術などのセクターはどのように対応したのであろうか。

### 1. 原材料

ビールは麦芽、コメ、ホップ、水を原料に醸造される。もともと中国にはビールの醸造に適した大麦とホップがなく、すべて輸入に頼っていたが、1950年に青島ビールは青島郊外で初めてホップを試験的に栽培した（青島啤酒廠[1993:90]）。1956年から中国はホップの栽培を本格化し、黒竜江省、青島市、北京市、新疆ウイグル自治区などに4つの生産基地を設立して、1960年代には海外に輸出するまでの規模に達した。ビール生産量が急増した1980年代になっても輸出は維持された。

このようにビールの生産量の急増にもかかわらず、ホップの供給は国産によって賄うことができたのである<sup>(6)</sup>。ただ少なくとも1990年代中頃までは乾燥したホップをそのまま麦汁に加える原始的方法であったので、加工した粒状のホップの使用による効率の向上が課題として残った。

もう一つの副原料はコメである。1990年時点のビール醸造用米の年間



使用量は、35万トンであった<sup>(7)</sup>。主食であるコメの価格上昇に対応して、代替品としてトウモロコシデンプンを使用するなどの対策がとられた。

ところが、主原料である麦芽を作る大麦の供給は輸入に頼らざるを得なかった。1978年まで中国は、年間10～30万トンの大麦を輸入していた(中国軽工業年鑑編輯委員会編 [1985:175])。改革・開放後の農産物価格自由化に伴い、農民にビール醸造用の大麦の種を支給し、新疆、甘肅、東北などで大麦生産基地の育成に取り組むメーカーが現れたが、輸入代替までには至らなかった。1990年中頃までは毎年大麦の輸入量は全使用量の5割前後、それ以降は6割前後を占め、中国は世界最大の大麦輸入国となった。輸入品に比べ、国産大麦は品種のばらつきがあり、また価格の上昇が著しい。輸入量が増えると、在庫増が生じて農家は栽培意欲を削がれ、国内の大麦生産基地の育成は思うように進まなかった。

他方、麦芽は一貫してほとんど国内で加工されている。1991年時点で、ビールメーカーの麦芽工場が100以上、専門の麦芽メーカーが47社、総生産量62万トンであった<sup>(8)</sup>。つまりビールメーカーの自家麦芽加工が多く、大型の専門麦芽メーカーが少ないという状況にあり、分業による規模の経済性の追求と品質の向上が課題であった。そこで1996年から広州、寧波、大連、北京で年産10～30万トン規模の麦芽工場が相次いで設立され、完全競争に近い状態から寡占的競争状態への転換が推進された(中国食品工業年鑑編輯部編 [1995:251])。こうした経緯を経て一定の集中化・専門化が進み、2004年上位10社の麦芽生産量は全国需要のほぼ半分に相当する135万トンに達し、うち第1位は25.3万トン、第10位は5万トンであった。なお青島ビールと燕京ビールの兼業メーカーがそれぞれ4位(16万トン)と6位(13万トン)にランクされているほかは、いずれも専門メーカーである(中国食品工業年鑑編輯部編 [2005:212])。ただ、全国需要の残りの半分は、年産3万トン以下の中小専門・兼業メーカーによって生産されていることになる。これらの中小メーカーの実態は不明だが、ビール産業の市場構造に対応して、麦芽産業も二極分化していると考えられる。

## 2. 醸造機械

ビール醸造はまず麦芽と副原料を煮沸し、その溶液にホップを加え冷却して麦汁に仕上げる仕込み工程と、麦汁に酵母を加えて発酵させてから貯蔵タンクに移し、熟成させる醸造工程、最後にできあがったビールを濾過し、パッケージングする詰め工程に分けられる。これらの工程に対応して、粉碎機、仕込み槽、煮沸釜、発酵タンク、貯蔵タンク、瓶詰めラインなどの専用設備と、ポイラー、冷却ユニット、空気圧機、濾過機、測定メーターなどの一般機械が必要となる。ビール生産は白酒などの製造工程よりはるかに複雑で、資本集約型の装置産業なのである。

中国政府はビール不足に対応するために、1985年に今後3年間で220万トンの生産能力の増大目標を設定すると同時に、新技術の導入によって品質の向上を目指すことにした。それに必要な機械の調達も、輸入と国産の両方で進められた。

設備の輸入には、直接海外の最新技術を導入できるというメリットがある。1989年末までに輸入された設備は仕込設備8基、濾過設備50セット、西ヨーロッパ製の壺詰めライン48基、東ヨーロッパ製の壺詰めライン302基であった。東ヨーロッパからの輸入を除いて、合計2億ドルの外貨が投じられた（中国軽工業年鑑編輯委員会編 [1990: 243-244]）。瓶詰めラインの輸入が中心になっているが、せっかく輸入した設備が、備品や部品の不足のためにフル稼働できないという問題が発生した。

当時外貨の使用制限が厳しかったこともあって、結局機械の国産化が図られることになった。政府は海外メーカーの動向を参考に、今後採用すべき技術として製麦から、仕込み、発酵、濾過、ボトルリングまで十数項目を指定し、その国産化と普及を目指した。例えば発酵期間の短縮による発酵タンクの回転数増加がその一つである。中国は従来室内に発酵タンクを設置してきたが、屋外発酵タンクによる建屋面積の節約、容積の拡大および発酵期間の短縮に着目し、1976年に軽工業部（軽工業省）糖酒機械設計研究所と広州ビールが共同して屋外タンク発酵技術の実験を行い、6年後の1982年、軽工業部は同技術を普及する現場会議を開催した<sup>(9)</sup>。1985

年に始まる生産能力の拡張に同技術の採用が必須となり、またその建築材料はステンレスから炭素鋼への変更が推奨された。

そのほかにも政府は秦皇島軽機廠に年産10万トン麦芽のロースマン製麦設備、年産6,000トン麦芽のサラディンカステン発芽設備、広東軽機廠などに2万本/時間堰詰めライン、重慶軽機廠などに珪藻土濾過機、のように主要メーカーを指名し、それぞれに国産化すべき技術を与え、同企業を中心に当該技術の輸入、消化、試作、量産が行われた。

計画経済期から受け継いだ輸入代替努力が実って中国は、1990年の段階で年産5万トン規模を単位とするビール醸造関連設備を20基製造できるようになった。この時点で国産化率は約80%に達したとされる（中国軽工業年鑑編輯委員会編 [1991: 321]）。

ただ、ビールメーカーが実際に導入した機械の技術水準とその分布状況を示す情報は少ない。唯一『中国食品工業年鑑』には、1995年時点のビール業界の主要設備を発酵タンク、酒精蒸留塔、濾過機と加工設備という4項目に分けて集計したデータが掲載されている（表1）。発酵タンクと酒精蒸留塔については国産か輸入か、またそれぞれの製造年代（1980年代か、1990年代か）が明記されている。発酵タンクは国産が圧倒的な比率を占め、

表1 1995年末現在据付のビール醸造設備台数、性能およびその評価額

設備名称	合計	国際水準	国内水準 (上級)	国内水準 (中級)	国内水準 (下級)
加工設備(台)	723	141	211	343	38
金額(万元)	361,498	152,504	125,173	79,349	4,472
1台当たり	500	1,081	593	231	117
濾過機(台)	539	136	225	155	23
金額(万元)	55,074	33,840	15,257	5,625	352
1台当たり	102	249	68	36	15

設備名称	国産設備(台, 製造時期)			輸入設備(台, 製造時期)		
	合計	1990年代	1980年代	合計	1990年代	1980年代
発酵タンク	39,506	8,193	29,087	1,154	145	395
酒精蒸留塔	1,853	1,044	712	16	6	10

(出所) 中国食品工業年鑑編輯部編 [1996: 299-301]。

しかもその大半が1980年代と1990年代に製造された比較的新しいものである。

濾過機と加工設備については、性能を4つのレベルに分類したデータが得られる。それによると、全国のビール加工設備のうち国際水準（輸入設備と思われる）と評価されるのは2割程度で、残りの8割は国内水準である。国内水準の加工設備は上級・中級・下級に分類されており、中級レベルと下級レベルが全設備の半数を超え、1台当たりの平均価格はそれぞれ231万円、117万円である。これに対して国際水準の輸入設備の平均価格は1,081万円で国産中・下級設備の5～10倍にあたる。

1990年代半ば時点でビールメーカー間における設備の差がきわめて大きく、二極分化していたことがこのデータからうかがわれる。つまり品質や生産規模を問わなければ、少額の資金でビール生産に参入できる条件が整っていた<sup>(10)</sup>。言い換えれば、当時多くの地方企業は品質の良し悪しを不問にし、事業の成否について十分検討しないまま、無計画にビールの醸造に参入してくる有様であった。

ところで、1998年に珠江ビールは中国で初めて純生ビールを発売し、ビールの中身の製品差別化競争に先鞭をつけた<sup>(11)</sup>。2000年までに全国で純生ビールの生産ラインは18にのぼり、そのうちには国産の設備も含まれるという。また2002年に国産の4万本/時間壺詰めライン、2万本純生壺詰めラインがそれぞれ検査に合格した。現在ビール生産の最小最適規模は年産10万トンが標準単位となっており、機械メーカーはそれをベースに関連設備の設計と製作を行っている。

このように中国のビール醸造機械メーカーは輸入機械の模倣（試作）、改良によってその国産化をかなりの程度実現している。ただ外国製に比べると、価格は安いものの、精度と耐用年数では大きな差がつけられている。現在でも国内大手メーカーは設備の新設・増設に際して、外国製の導入を優先している。醸造機械の国産化は前述した原料の供給状況とともに急増するビールの生産拡大を支えてきた一方で、業界における二極分化を温存する下地にもなっている。

これは日本の経験とは対照的である。日本の場合は機械の模倣と国産化

という意味で中国と同じコースをたどってきたが、1960年代以降機械の製作と醸造技術において「ビールの教科書に載るような発明発見が輩出するように」なり、世界水準に到達している（井上 [1998: 72]）。

### 第3節 競争環境の変化とビールメーカーによる適応

#### 1. 目覚めた競争意識

すでに述べたように、1980年代におけるビール大增産の主役は地方政府であった。旺盛な需要と「地産地消」の産業特性、さらには地方政府の保護政策などによって、ビールメーカーは市場競争の圧力を感じずに存立可能だった。しかし、ビール産業が直面する状況は次第に変化してきた。1989年に政府による金融引き締め政策と需要の落ち込みで供給過剰となった。それ以降需要が回復したものの、地域間、季節間の需給アンバランスが表面化してきた。そして複数のビールメーカーが設立される大都會では互いに競争意識が徐々に強まり、与えられた経営自主権の範囲内で様々な競争行動がとられるようになった。

まず技術改造による生産能力の拡大を目指す、設備増強の動きが強まった。当時のビールメーカーはほとんど国有企業か地方公有企業で1企業1工場体制であった。生産能力の拡大はイコール既存工場の設備更新と増強でその所要資金は国有銀行の融資か財政予算に頼らざるを得なかったが、政府との交渉が骨の折れる作業であった。

次にそれまでの国有企業体制下で認められなかった企業間の水平的な提携が模索された。企業間提携には資材の共同購入や技術協力、市場の広域化などさまざまなメリットが考えられるため、政府もそれを計画経済の弊害を突き破る手段として奨励していた。ビール業界の最も早い提携例としては、1986年8月に7つの省・市に跨る企業10社を糾合して北京双合盛五星啤酒連合会社が設立されている。1991年には参加企業数は36社に増え、総生産量は35万トンに拡大した。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合わせると全体の生産量は50万トンを超え、五星ビールの市場シェアは6%に達した（中国軽工業年鑑編輯委員会編 [1992: 259]）<sup>(12)</sup>。

ほかにも同様の「連合公司」の設立がみられたが、概して資本を通じた結びつきの形成には至らず、参加企業はコアとなる企業のブランド力の活用、コア企業は複数企業との連合によって規模と影響力の拡大効果の追求という緩やかな経済連合体に止まっていた。

企業合併のような資本結合が始まったのは、1990年頃とされる。1990年に瀋陽啤酒廠は瀋陽釀酒廠など7社と共同で瀋陽雪花啤酒集團公司を設立した。さらに、1992年9月には北京双合盛五星啤酒廠が北京華都啤酒廠との合併に踏み切った。また同じ頃、ビール企業グループとして済南啤酒集團總公司が成立している。これらの資本結合は国有企業同士によるものが主流であり、政府の関与によって実現したケースが多いとみられる。しかもこうした政府主導の資本結合は地域を越えるものではなく、同じ地域内の企業合併が一般的であった。また合併といっても一つの企業に吸収されることはまれであり、複数の企業が傘下にぶら下がる集团公司（一種の持株会社）に再編されるケースがほとんどで、いわゆるグループ経営の幕開けといってもよい。現実には国有企業同士の合併には困難が多く、合併後の経営は難航した。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を急増させ、同社の経営危機を招いた。

一方、国内企業にとって競争優位を獲得する早道として、外国製設備の導入と外資との合弁企業設立が選択されるケースが増加した。外国製設備の導入は当時外貨不足の制約から東欧社会主義国からの輸入が多かったが、最初から高い品質のビールを製造しようとして西欧諸国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社）とベルギーの醸造技術（Artdis社、現在のインベプ [Inbev] の前身である）を全面的に導入した最初のビール企業であるという。1985年に生産を開始した同社は、「集中醸造、分散壘詰」方式、すなわち醸造を本部が置かれている広州市の工場に集中し、壘詰は本部工場及び広州市郊外の数カ所で分散して行い、急成長した（中国軽

工業年鑑編輯委員会編[1991:613])。また、外資との合弁企業設立のメリットは、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、合弁企業に対する税金の減免などの優遇策を受けられるなどの点であった。

ほかに重要な変化として、販売方法がしだいに競争的になってきた。供給不足状態、あるいは売れ筋商品の場合、旧来の国有商業組織(煙酒専売公司)の流通経路が有用であったが、供給過剰状態、あるいは新しい商品の市場開拓となると、まったく役に立たなかった。北京市場の例では、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新興の地方国有企業の燕京ビールにとっては、旧来の流通経路に割って入ることが困難であった。そこで同社は、販売員が三輪車を押しながら北京の下町(胡同)をまわり、消費者に直接販売するという奇策をとった。計画経済の枠組が残存していた1980年代時点では、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、専売権の制約を突破して、50%の販売自主権を獲得した。こうして1995年には北京市場における同社の市場シェアは70%に達し、同業他社との差を大きく開けることに成功したのである。

## 2. 大手メーカーの株式会社化と株式の公開発行

ところで、超分散的市場構造が形成されていくなかで、自他ともに業界のリーダーと認められる青島ビールは心中穏やかではなかった。1980年代に生産能力を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。打つ手に窮した青島ビールは、1988年に香港など海外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。香港側の出資する現金で、海外から設備を購入して青島市に新しい工場を設置し、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するとともに技術指導にあたり、製品を青島ビールのブランドで販売するという契約であった。合弁企業は青島啤酒第2有限公司と名付けられ、そ

の後同じ香港の資本との合作企業として第3有限公司を設立することも決まった<sup>(13)</sup>。さらに、青島市は同市直属の青島酒精廠を青島ビールに移管し、青島ビール直轄の青島啤酒4廠に改組した。

このように青島ビールはブランド力をいわば乱発的に利用する形で規模拡大に努めたが、やがて自らの企業形態が問題として浮上した。国有企業である青島ビールは株式会社ではないため、株式の発行による資金調達ができないし、他の企業による青島ビールの株式所有もできない。また他の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。

こうした状況のなか、1992年に青島ビールは国有大企業として全国最初の株式会社化テストケース企業の指定を受け、株式会社への改組と株式市場への上場（株式公開）のチャンスが与えられたのである。

改組は青島啤酒廠を中核に、上に述べた第2、3、4公司（廠）の資産をプールする形で行われた。改組後に香港でH株、上海でA株を発行し、多額の資金調達に成功した青島ビールは第1～第4工場の生産、技術、調達、経営、商標、財務、投資などの管理を一元化すると同時に、生産能力を30万トンから70万トンに拡張するプロジェクトに着手し、さらには年産100万トンの第5工場の建設計画も打ち出した。このように青島ビールの成長戦略は、あくまでも青島市をベースに生産規模を拡大していくというものであった。

青島ビールにやや遅れて株式会社化と上場を果たした大手メーカーとして、燕京ビールのケースも触れておく必要がある。燕京ビールの前身は1980年に設立された北京市郊外の順義県所属の県営企業であり、燕京ビール廠と改称されたのは1984年のことである。その後燕京ビールは積極的に生産設備の拡大を進めて、年1万トンのベースで増産し、1988年には業界中堅規模の年産7万トンに達し、当時北京市の名門ブランドであった北京ビールと五星ビールと肩を並べるまでに成長した。さらに1995年に生産量で業界1位となり、青島ビールと珠江ビールとともに業界3強と呼ばれるようになった。

それまで燕京ビールは一工場の体制を維持したまま設備拡大を図り、一貫して内部成長方式を追求してきた。1995年末に同じ北京市の華華啤酒



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に限定され、北京では高いブランド認知度と、85%という支配的な市場シェアを保持してきた。燕京ビールは1990年代半ばに株式会社化に踏み切り、1997年5月と6月に相次いでH株とA株を公開発行した。

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公開発行を行った。その結果、知名度の向上、資金調達、資産再編などの面で非常に有利な立場に立ち、業界上位の座を固める重要な要因となった。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、上位から脱落した原因といわれる<sup>(14)</sup>。

### 3. 業界ランキングの変動

以上みてきたように、国有企業経営自主権の拡大、そして1989年前後から表面化してきた需給関係の変化を背景として、ビールメーカーは競争意識を持ち始め、それぞれの経営行動を模索してきた。これらの行動は市場経済における企業行動の基準から見れば初歩的なものであるが、市場競争のスタートを切ったという意味で画期的である。その結果は業界ランキングの変動に現れはじめている(表2)。

表2 中国ビールメーカー生産量ランキング(1991年-1993年)

1991年	生産量 万トン	1992年	生産量 万トン	1993年	生産量 万トン
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
廣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	廣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) 中国輕工業年鑑編輯委員會編 [各年版]。

もともと1990年代初期の時点では各社とも大きな実力の差がなかったので、この間の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位の間を移動し、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、株式制改組に遅れをとった。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弁企業の設定など活発な動きをみせてきた。

なお、1991年のランキングに唯一の有限公司が入っていたが、1992年に降それが増えている。これは国有企業の株式改組か合弁企業の設置によるものと思われる。さらに1992年に集团公司の名がつく企業名称は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。

ただ、上位10社間の順位が上下するものの、企業間の差があまり拡大せず、そして全国の生産量に占めるシェアも大きな変化がなかった。その拮抗状態を破ったのは他ならぬ青島ビールであった。

## 第4節 市場集中に向けた買収戦略の展開

### 1. 青島ビールの苦悩

前述のように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。販売面から見れば、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能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、いわゆるピラミッド型のことを指している。具体的には大雑把に大瓶一本5元以上をプレミアムビール、3～5元をメインストリームビール、3元以下を大衆ビールと区分した場合、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。

青島ビールはピラミッド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た青島ビールは全国のハイエンド市場をほぼ独占し、その他のローカルブランドは各地でミドルとローエンド市場を分け合うという一種の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によって、その地位が脅かされるようになった。

1995年に青島ビールは生産量で燕京ビールに第1位の座を譲り、しかもその差は拡大し続けた。さらに青島ビールにとって耐えがたかったのは、本拠地山東省と青島市での地位低下であった。山東省の省政府所在地である済南市は、済南啤酒集団会社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が年生産能力25万トンに達し、一時は青島市場の80%のシェアを獲得した。青島ビールにとってまさに裏庭で火事が起きたに等しい事態である<sup>(15)</sup>。

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会社社長の彭作義であった。

## 2. 大手3社による企業買収

### (1) 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。次に全国各地に1999年から2001年まで一気に買収のペースを速め、3年間で合計40社前後にのぼる企業を買収した。その結果、青島ビールの生産拠点は全国に展開し、生産量の全国シェアも10%に回復した。

青島ビールが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ため、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となる。

青島ビールは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(××)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は、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図る、というやり方である。

このように青島ビールでは、本部でメインブランドの青島ビール、各地でローカルブランドをそれぞれ生産・販売するという、二重の構造が並存するようになった。これを管理する組織として、2000年から地域別に事業部制を設けた。事業部は本部の出先機関であり、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におけるブランドの集約が主な任務であった。

## (2) 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をみよう。

同社は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年にそれらを管理するための「企業管理公司」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を設置し、分権化を実施した。

燕京ビールの経営の特徴は、大都会の北京市場で圧倒的な市場シェアを持ち、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は、北京市場における高い市場シェアを維持し、華北での地盤を強化しつつも華南地域の開拓に重点を置くところにある。また相対的に資金的余裕を持つため、買収先のなかには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。

## (3) 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。同社は香港に本拠地を構える中国系資本華潤グループ集団の子会社華潤創業(香港上場企業)が、1993年末にSAB(当時南アフリカに本部を置くビールメーカー)との間に設立した合弁企業である。華潤ビールは1994年に瀋陽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。

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年頃には珠江ビールに代わり、業界3位の一角を争うほどの実力を得たうえで、安徽省や四川省などの地域へ買収活動を繰り広げた。2004年には華潤雪花ビール(中国)

有限公司と改称し、管理本部を北京に置いている。

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あるため、一方でSABという世界的なビールメーカーの技術力、他方では華潤グループが大陸でもつ政治力と人脈を利用できる。北京に置く管理本部は生産販売活動に従事せず、経営戦略を策定する純粹持株会社的な役割を果たしている。買収活動では遼寧省、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り、当地の大手ビールメーカーを買収して市場拠点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、今後の課題である。SABは買収先工場に対して出資と技術指導を行いながら、SAB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打ち出さないようにしている。そこで華潤ビールは最初に設立した合弁企業である瀋陽華潤雪花啤酒有限公司の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っている。その一環として傘下企業名をすべて華潤雪花(〇〇)有限公司で統一して経営の統合を進めている。

### 3. 市場集中度の推移

設備の増設・新設、さらに1990年代後半からの企業買収によって、一部企業にビールの生産が集中する傾向がしだいに強まってきた。表3に示すように、年産5万トン以上の企業数は1990年に17社、1996年に81社、1999年に106社、2003年に76社と推移しており、1999年まで増加したのちに減少に転じている。しかし全国生産量に占めるこれら企業の比率は、1996年に54%、1999年に73%、2003年に85%と上昇してきた。年産10万トン以上の企業数とその市場シェアでは、1996年に34社・36%、1999年に44社・52%、2003年に38社・75%、さらに20万トン以上の企業数とその市場シェアでは、1999年に19社・35%、2003年に18社・61%と、やはり同様の傾向がみてとれる。業界大手の年生産量基準が5万トンから10万トン、20万トンというように数年経つごとに引き上げられ、上位数社に集中する方向へ加速している。その結果業界における二極分化が、さ

表3 生産規模別企業数およびその市場シェア

1990年		1996年		1999年		2003年	
生産量	企業数	生産量	企業数	比率	生産量	企業数	比率
5万トン以上	17社	10万トン以上	34社	36%	20万トン以上	19社	35%
3.5万トン	22社	5-10万トン	47社	18%	10-20万トン	25社	17%
2.3万トン	40社	1.5万トン	300社		5-10万トン	62社	21%
1.2万トン	104社	1万トン以下	223社			3.5万トン	31社
1万トン以下	285社					1.3万トン	62社
						1万トン以下	39社
							1%

(注) 中国醸酒工業協会ビール分会は毎年生産規模別企業数とその市場比率を公表しているが、集計データに連続性が欠けている。ここでは比較的連続している4カ年を選んだ。

(出所) 1990年、1996年と1999年のデータは『中国軽工業年鑑』、2003年のデータは『中国食品工業年鑑』から引用。

らに進んだのである。

表4は1999年から2005年まで生産量で上位15社の順位とその生産量を示している。上位15社合計生産量の全国比は、1999年の33%から2005年の67%へと倍増しているが、この間第15位の生産量は年産20万トン台にとどまっているのに対して、上位1位の生産量は4倍に増加している。その結果、1999年の時点では第1位と15位の差が5倍であったが、それが2005年になると、14倍以上にまで拡大した。

2005年現在、上位3社の個別生産量は300万トンを超え、合計で全国総生産量の36%を占めて断然優位に立っている。上位3社を業界第1軍団とすれば、それを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。さらにその下には、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軍団が追随しているという状況である。

ただ、これは別の角度から見れば、小規模企業が大量に存在していることを意味しているともいえる。確かに企業買収に進展などによって、企業数は年々減ってきた。例えば2000年に独立の法人資格を持つ企業数は、前年より46社少ない428社であった。だが集团公司の傘下工場を含めると、576社になる。1企業当たりの平均産出量は5.16万トン、1工場当たりでは3.84万トンである<sup>(16)</sup>。2001年時点で年産5万トン以下の企業数は全企業の75%を占め、全国で合計25%に上る設備が未稼働のまま放置されて

表4 上位15社のビール生産量およびその全国比

順位	1999年		2001年		2003年		2005年	
	生産量	生産量	生産量	生産量	生産量	生産量	生産量	
1	青島	107.2	青島	251.2	青島	326.1	青島	409.0
2	燕京	104.1	燕京	170.0	華潤(中国)	254.0	華潤(中国)	395.1
3	華潤	89.2	珠江	75.1	燕京	223.1	燕京	311.6
4	珠江	71.5	華潤藍劍	68.4	ハルビン	116.9	河南金星	157.8
5	四川藍劍	42.7	河南金星	60.9	河南金星	93.8	重慶	143.6
6	河南金星	40.8	ハルビン	54.9	重慶	91.1	ハルビン	141.2
7	ハルビン	40.3	重慶	53.2	珠江	88.2	珠江	121.2
8	重慶	35.1	華潤雪花	41.3	福建雪津	57.8	福建雪津	83.8
9	湖北金龍泉	30.6	福建惠泉	40.1	金獅	41.1	三得利	56.3
10	武漢欧聯東西湖	27.2	湖北金龍泉	39.8	福建惠泉	40.6	深圳金威	52.3
11	聖泉	25.7	福建雪津	31.1	湖北金龍泉	39.5	金獅	50.8
12	福建惠泉	25.4	金獅	29.7	深圳金威	27.1	湖北金龍泉	42.8
13	曲阜三孔	22.2	武漢華潤	28.1	三得利	26.8	江蘇大富豪	32.6
14	唐山欧聯豪門	22.0	蒙陰銀麦	24.1	百威(武漢)	24.9	河南月山	29.1
15	蘭州黄河	22.0	桂林漓泉	23.2	浙江錢江	23.8	河南維雪	28.1
合計		706.0		991.1		1,474.8		2,055.6
全国比(%)		33.7		43.3		58.1		67.2

(出所) 『中国食品工業年鑑』(各年版), 2005年は業界紙より。

いた。

このように企業規模が二極分化し、小規模企業が多数を占めている。これらの小規模企業は、独特な味を追求する製品差別化によって生き残りをはかるすべもない一方で、市場から退出することもなく、価格戦の温床となっている。他方、大手企業による企業買収が行われているものの、工場間統合はまだほとんど進んでいない。その結果は業界の経営業績に如実に反映されている。

#### 4. 業界の経営状況

ビールメーカーの経営にとって、1989～1990年が一つの転換期であった。それまで中国ビール産業は30%の成長率を謳歌してきたが、1989年に初めて前年比マイナス2%、続く1990年も6%の低成長率であった。一部の地域ではビールの供給過剰表面化が伝えられ、特に地域間や季節間の需給のアンバランスが著しく、夏場の需要を満たすために設備の増設が図



られる一方、それが冬場になると、過剰気味に転化してしまうのである。

市場の洗礼を受けたことのない企業は、作れば売れる時代ならやっていたものの、環境に微妙な変化が生じたことで、経営業績が直ちに悪化し、その脆弱さを露呈した。

全国ビール業界が1989年にビールメーカー478社に対して行った調査によると、83社が赤字を計上し、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ている。その対応策として中央政府は酒類管理条例の制定を試み、ビール産業に対する設備投資を停止または厳しく制限する政府方針を打ち出した。さらに1993年からは、中央政府の資金によるビール投資プロジェクトは一律行わないことにした。

ところが、企業レベルの投資意欲は衰えを知らず、また外資の本格参入もあって生産能力の拡張が一層加速した結果、価格競争が激化し、企業業績のさらなる低下を招いた。そのような競争構造を変えるために青島ビールなどは企業買収を手がけたが、急激な買収展開の結果、新たな難題を抱えてしまった。

表5は1994年から2004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、企業数は1996年まで増大していたが、1998年には大幅減となり、2002年まで緩やかな減少傾向が続いた。一方、赤字企業の比率はつねに30%を超え、1998年～2001年の間に高水準で推移したが、その後やや低下している。また赤字企業の損失額は1999年にピークに達し、それ以降若干縮小している。

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、税引前利潤は1996年以降増加傾向にある。ただ、総資産額や製品売上高に比べると、営業利益と税引前利潤が小さく、業界全体の利益率が極端に低いことが明らかにみてとれる。2005年の業界全体の税引前利潤は37.2億元であった。醸造機械の改善によって労働生産性が大幅に上昇したにもかかわらず、業界全体の利益はわずかな水準にとどまっているのは原材料コストと管理費用の上

表5 ビール業界における経営状況の推移

(億元)

	1994	1995	1996	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
企業数	705	737	741	576	553	539	508	501	504	570	559
赤字企業数	217	253	248	233	235	204	214	189	180	194	189
比率	30.8	34.3	33.5	40.5	42.5	37.8	42.1	37.7	35.7	34.0	33.8
赤字額	5.5	8.1	11.0	16.1	18.3	17.4	16.4	14.1	14.1	16.1	14.4
従業員数(万人)	n.a.	21.0	34.0	32.4	30.4	28.9	26.5	26.1	26.2	23.9	24.4
労働生産性(万元)	3.0	n.a.	3.8	5.0	5.8	6.4	7.2	8.2	8.8	10.8	12.7
年末資産	n.a.	560.5	666.2	836.8	881.1	905.5	904.0	917.3	980.1	977.1	1,040.3
流動資産	169.6	200.9	236.8	275.4	297.1	313.2	314.4	315.8	360.3	367.6	389.0
年末負債	n.a.	362.7	410.4	507.3	532.1	541.2	524.0	527.3	555.0	552.7	560.7
流動負債	n.a.	232.2	273.9	363.7	397.2	404.5	407.7	434.8	458.6	458.2	486.5
所有者權益	139.0	197.8	255.8	329.5	349.0	364.4	380.1	390.0	425.2	424.4	479.7
製品売上高	221.1	290.6	339.9	414.6	416.5	447.3	453.7	491.6	542.6	632.0	738.2
製品売上原価	140.4	189.0	226.8	257.6	261.4	276.6	283.8	306.9	339.5	419.5	482.2
販売費用	12.1	17.0	23.6	43.1	48.0	56.4	60.7	60.4	64.6	77.1	82.9
製品売上税金	29.3	34.1	36.4	43.5	45.9	50.0	50.8	54.3	56.4	64.8	68.6
製品売上利益	n.a.	50.3	48.7	59.8	59.2	60.0	58.7	70.1	82.1	70.6	104.3
管理費用	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	40.2	43.0	41.2	44.9	48.6	50.1	55.3
営業利益	n.a.	9.0	5.7	10.2	6.9	8.2	8.5	16.0	30.3	28.5	38.86
利潤総額	9.1	10.1	8.8	10.5	11.8	14.3	14.9	20.1	25.9	29.5	37.2

(注) 中国食品年鑑編輯部編 [1996:363] では1995年のビール産業の全従業員を50万人、[1997:295] では21万人としている。しかしその差に関する説明はない。

(出所) 中国食品工業年鑑編輯部編 [各年版]。

昇を吸収することはできなかったほかに低価格競争および業界の二極化の影響が大きかったと考えられる。

表6は1988年ビール業界における経営指標を最高、中間と最低の3段階に分けて示している。各指標における企業間格差が、きわめて大きいことがわかる。1988年の段階ではまだ企業間規模の差が小さいため、これは規模の経済性というよりも設備と経営能力の企業間格差によるところが大きいと考えられる。1992年にビールの1トン当たり穀物使用量を除くほかの項目について改善は見られるものの、企業間の隔たりは依然大きい。なお、1995年時点のビール1トン当たり水使用量は国際水準6トンに対して、国内平均は20トン、電力消費は国際水準の110kwhに対して国内

表6 ビール産業の経営指標（1988年、1992年）

項目	1988年			1992年	
	最高	中間	最低	最高	最低
商品合格率	100	98	95	n.a.	n.a.
ビール総損失率	5.88	14-16	36	5	21.1
穀物使用量 (kg/t)	172.2	200	260	171	429
水使用量 (t/t)	10.5	25-30	125	6	40
石炭使用量 (kg/t)	165	250-300	900	101	391
労働生産性 (元/人)	100,000	15,000-20,000	2,000	n.a.	n.a.

(出所) 中国軽工業年鑑編輯委員会編 [1989: 348], [1992: 222]。

平均は130kwh、石炭消費量は国際水準80kgに対して国内平均は170kgであった（中国食品工業年鑑編輯部編 [1996: 364]）。

ビール業界の二極分化構造は、近年もほとんど変わっていない。たとえば2001年時点のビール1トン当たりの売上高、納税額および利潤額における最高水準と最低水準は、それぞれ、6,010元対697元、781元対14.65元、945元対-4,507元であった（中国軽工業年鑑編輯委員会編 [2002: 327]）。2004年時点で労働生産性首位の雪津ビールは、同年全国平均の5倍以上に達する。総合エネルギー消費効率でも第1位の金獅ビールは81.30キロリットル、穀物使用効率で第1位の金星ビールが152.80キロリットルで、いずれも世界水準に近づいている（中国食品工業年鑑編輯部編 [2005: 209]）。また2005年上位3社の売上高は、647.89億元（1キロリットル当たり平均2,031元）、税引前利潤は32.44億元、税金126.35億元で、業界全体に占める比重は売上高では35%、利潤では47.8%、税金では36.8%に相当する（中国軽工業年鑑編輯委員会編 [2006: 231]）。

## 第5節 外資の参入戦略とその役割

注意しなければならないのは、これまで述べてきたビール産業の量的拡大、業界再編および経営状況は中国に進出してきた外資とは切っても切れない関係にある。事実、外資は勃興しつつある中国市場に対して積極的に参入をはかり、量的拡大に寄与してきたし、また業界再編にも深く関わ

てきた。たしかに資本力、技術力とブランド力で勝る外資とはいえ、中国市場への参入は試行錯誤を余儀なくされたが、そのなかでグローバル経営の経験豊かな世界大手ビールメーカーは、次第に中国市場に攻め込む足場を固めてきた。特に急速な規模拡大で国内企業の経営力の不足が露呈されると、その弱みに付け込み、一気に提携や買収など再編のペースを速めたのである。

## 1. 中国市場への参入

外資による中国市場への参入は合弁企業の設置が主流であった。最初の合弁企業は、1984年にサントリーが設立した江蘇三得利食品有限公司とされる。1991年時点での比較的大きな合弁企業としては、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かった。

1992年から合弁ブームが始まったことで、国内大手ビールメーカーが合弁に飛びつき、1993年には外資系は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、海外投資会社からの出資が中心となっている（中国軽工業年鑑編輯委員会編 [1994: 183]）。

1995年になると、合弁企業の総数は50社を超えた。この時点で年産5万トン以上の全国ビールメーカー60数社のうち、7割強にあたる企業が合弁を行っている。年産10万トン以上の企業で合弁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。

振り返れば、現在の世界3大ビールメーカーは、この時期すでに中国へ進出する足場を築いていたのである。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を実施し、最も早くから経済改革と開放が進んでいる華南地方に注目している。ABは1995年に中部の中枢都市武漢に百威武漢国際有限公司を設立し、そこからバ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弁で、

華潤ビールを設立した（前述）。

中国のビール産業と外資との結合は、必然的なものであった。改革・開放以来の成長プロセスで地方資本がビール産業の主役となっていたが、技術水準の低い工場の乱立であった。こうした状況から脱却し、競争優位に立つには資本、技術、管理ノウハウ、ブランドなどの経営資源が必要で合弁企業がそのための有効な手段として見なされた。他方、外資は早くから急成長する中国市場に関心を示し、輸出、現地企業への委託生産と現地生産という三つの参入方法をほぼ同時に試行したが、結局現地生産が主な方法として選択された。その場合、外資による100%出資というよりも中国資本との合弁が主流となった。これには中国政府の政策的規制があるほか、ビジネス環境が大きく異なる中国では現地企業の協力が不可欠との判断があったのである。こうして急成長する中国市場に関心を寄せる外資と外資の経営資源を必要とする国内企業との間に、利害の一致が生まれた。

ただし、合弁企業ブームとなる1990年代初頭に国有企業は1企業1工場体制であったがゆえに、企業資産の全部をもって外資と合弁企業を設立する選択が多かった。それに対して外資は一つの企業との合弁に制限されることなく、最初から全国展開ができる状況にあった。1990年代初期にインドネシアの華人資本家の黄鴻年が率いる中策グループが行った複数のビール会社の買収はよく知られている<sup>(17)</sup>。

## 2. 産業政策の制定

ビール産業への外資の大規模参入に対しては、国内で賛否両論が生じた。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。合弁は資金、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が期待できるとされる。一方で、不利な問題も指摘された。第一に、国内大手ビールメーカーの株式は外資側に所有され、海外のブランドが流入し、国産ブランドは圧迫される。第二に、国有資産の流失である。第三に、合弁企業の経営は予想より効果があがっていない。一般的傾向として海外

ビールメーカーとの合弁企業では、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テ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、海外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、国内業界では警戒意見が台頭した。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、いわゆる産業政策の策定が進められた。

こうした流れのなかで、まず外資の参入ハードルが引き上げられた。具体的には、以下のような規定が定められた。第一に、外資による単独出資企業の設立は、原則的に認めない。外資が支配する合弁企業、または海外ブランドを製造する合弁企業の設立は、産業政策を所管する中央官庁の許可を得なければならない。第二に、外資企業の年生産量は国内ビール総生産量の30%、海外ブランドの生産量は国内生産量の10%を超えてはならない。第三に、今後海外ブランドのビール生産を行う場合、20%以上の輸出義務を課される、などである。これに加えて、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、これら企業の国内生産シェアを40%まで高めていく。開放で競争的、そして秩序のあるビール市場体系の樹立を目標とするなどの政策方針が打ち出されたのである（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。同年合弁企業82社によるこの年のビール生産量は全国比で31.7%（中国食品工業年鑑編輯部編 [1999:235]）に達したが、外資規制の内容が稚拙であっただけでなくその規制方法もはっきりしなかったため、遂に発動されることはなかった。その背景には外資企業の経営不振もあることを忘れてはならない。

### 3. 外資企業の経営状況

表7に示すように、外資系の企業数は1995年の141社がピークで、1999年までに三分の一程度減少した。それ以降再び漸増し、2005年には1995年当時の水準を超えている。一方、払込資本金をみると、企業数の多い1995年には90億元であったのに対して、1999年は逆に倍増していることから、企業規模の拡大が窺える。その内訳を見ると、国有資本の絶対額と相対比率は低下し、外資主導を許している。なお香港・台湾・マカオ資本は、投資会社など非ビールメーカーによるものが多いと推測される<sup>(18)</sup>。

表7 外資企業の経営状況

	(億元)							
	1995	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
企業数	141	95	101	103	108	114	137	145
赤字企業数	57	46	47	54	45	52	54	53
比率	40.4	48.4	46.5	52.4	41.7	45.6	39.4	36.5
赤字額	3.8	11.2	12.1	9.6	8.5	9.7	10.5	8.2
従業員数(万人)	5.4	7.0	7.4	7.3	7.9	7.4	8.0	8.6
労働生産性(万元)	6.4	8.5	8.6	9.3	10.2	11.8	14.9	16.5
払込資本金	90.2	174.8	176.3	185.8	191.3	206.2	243.6	229.8
中国国内	22.4	31.8	28.9	26.3	24.4	19.8	26.6	9.6
香港・マカオ・台湾	n.a.	36.2	46.2	51.3	59.9	68.5	45.4	57.5
外国	31.9	88.5	85.5	87.5	87.8	89.6	131.7	119.8
年末資産	191.0	341.6	337.5	340.3	343.5	376.2	450.2	423.2
流動資産	65.9	104.8	103.5	105.9	113.1	129.0	179.7	153.3
年末負債	78.1	187.1	187.8	182.0	187.7	212.5	253.2	234.8
流動負債	56.7	144.0	140.5	141.6	153.9	171.6	200.8	201.4
所有者權益	112.9	154.5	149.8	158.3	155.8	163.6	197.0	188.38
製品売上高	105.8	145.2	156.8	162.7	176.0	194.9	278.6	304.3
製品売上原価	n.a.	87.6	92.9	99.0	104.8	111.4	175.2	181.8
販売費用	n.a.	23.5	26.8	29.3	28.2	31.4	45.3	27.8
製品売上税金	n.a.	14.0	15.1	16.6	18.2	19.7	29.3	30.0
製品売上利益	n.a.	18.4	19.0	18.0	24.8	32.5	28.8	64.7
管理費用	n.a.	17.2	18.0	17.8	18.6	21.4	25.2	27.8
利潤総額	5.5	-0.2	0.9	0.6	3.9	5.7	9.4	12.5

(出所) 中国食品工業年鑑編輯部編 [各年版]。

経営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。赤字企業数が2003年まで全外資企業の40%以上に達し、中国のビール業界全体の状況よりも悪い。またその赤字金額の合計は、1999年以降毎年10億元前後であった。一方、外資全体の利潤額をみると、1995年に5億元を計上したが、1999年には赤字、2000～2001年にはわずかな黒字の状況であった。2002年になってようやく回復し、2004年に業界利潤額の三分の一を占めるようになった。

従業員数は業界全体の漸減傾向とは反対に、増加傾向にある。2004年時点で業界全体の従業員数の三分の一を占めている。他方、一人当たりの労働生産性は順調に上昇し、業界平均の水準を大きく上回っている。外資企業は比較的規模が大きく、優れた設備をもち、企業間格差が小さいことがうかがわれる。

このように、2002年前後までは、外資系企業の経営状況は決して良好ではなかった。その理由としては、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適應させる経営を展開できるかどうかポイントである。外資は需要の少ない高級品市場に的を絞る、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（Heracleous [2001]）。BASSやFOSTERS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修正を迫られる例も続出した。その結果合弁企業数は、1996年に70社、1997年に80社、1998年に90社といった順調に伸びたが、1999年には一転して80社に減少したのである（中国食品工業年鑑編輯部編 [各年版]）。

#### 4. 資本提携にみる外国資本の中国戦略

1990年代以降、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る競い合い、高い運営コストで苦戦した。

こうした局面の打開策として1990年後半から、国内大手メーカーは市場集中度の向上と価格競争圧力の緩和を目的とする買収戦略を多用した。しかし、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の停滞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年にかけて最悪水準となり、資金繰りが悪化した。また傘下のブランド数がむやみに増え、経営統合が進まなかった。そして同一工場または各地にある工場に醸造されるビールの味の不統一にも悩まされた。

一方、世界大手ビールメーカーは中国市場における変化とそれぞれが直面する状況に対応して、戦略的な市場行動を採用してきた(表8)。

カールスバーグは2000年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長江以南地域に買収活動を展開している。2005年末現在、珠江ビールを加えれば、全国の工場27、年間生産量192万トン、全国シェアは9.2%に達するという<sup>(19)</sup>。

中国市場で最も成功を取めているのは、SABである。同社と中国系資本との合弁企業である華潤ビールは全国各地での企業買収を通じて2006年に生産量が500万トンを超え、青島ビールを上回って、全国第1位に躍り出た。

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2002年青島ビールの転換社債を受け入れた結果、その持株比率が27%に上がった。続く2004年には、SABと競い合った末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、メインストリームビールを醸造する青島ビール、および大衆ビールを醸造するハルビン工場を持つようになり、全方位から中国市場へ攻め込む体制を整えたのである。

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

表8 世界大手ビールメーカーによる中国進出

会社名	主なできごと
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3.8億元を出資し、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 啤酒花株式会社を改組
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 華潤ビールが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 華潤ビールが武漢東西湖ビールに出資、支配株主に
	2003年7月 ハルビンビールの29.41%を取得、後にAB社に転売
	2004年3月 華潤ビールが浙江錢江ビールを買収
ハイネケン	2004年5月 華潤ビールが安徽龍津集団と合弁企業
	2004年9月 華潤ビールが7,100万ドルでライオン・ネイサンビール（オーストラリア）の中国ビール業務を買収
インベプ	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、海南亞太、上海亞太を設立
	2004年1月 粵海ビールの21%株式を取得
インベプ	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
	2004年11月 湖南華獅ビールの1,820万ドル増資を引受け、100%所有に
AB	2005年3月 浙江金獅ビールの3,000万元増資を引受け、55%の株式を所有
	2005年6月 全額出資の英博ビール（宜昌）有限公司を設立
	2006年1月 福建雪津ビール有限会社100%株式を58.86億円で買収
	1993年7月 青島ビールの株式第三者割当（4,500万株、5%）を引受け
	1995年2月 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
	2002年10月 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
サントリー	2003年5月 金星ビールの株式20%を取得と発表したが、交渉継続中
	2004年7月 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
	1984年3月 サントリーは中国江蘇三得利食品有限公司を設立
	1995年 上海サントリービール有限公司が設立 50%出資
	2005年1月 上海東海ビール有限公司を買収
	2006年6月 上海富仕達釀酒有限公司を買収

(出所) 各種資料に基づき筆者作成。

奏効して、上海では60%以上の市場シェアをもつまで成長した。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。

一般に外資メーカーは、中国市場へのアクセスにいくつかの方法を用いてきた。その一つは輸出である。1996年から中国市場への輸出が急増し、2000年に7万トンを超えてピークに達したが、その後年々減少し、2005年には2万トンにまで減った<sup>(20)</sup>。それに代わって中国国内において海外ブランドでの醸造販売が2005年に100万トン弱に達し、全国生産量の3.1%を占めるようになってきている。

輸出と海外ブランドによる醸造販売はいずれも中国のハイエンド市場を狙うものだが、外資はそれに満足せず、市場の大半を占めるミドルエンドとローエンド市場に手を伸ばしてきた。その場合、合弁企業でローカルブランドを醸造販売するのが一般的な手法であったが、近年資本力を行使して国内大手メーカーを買収して傘下に収める手法が頻用されている。たとえば、ハルビンビールはAB社、福建雪津ビールはインベブにほぼ完全所有されるようになった。

さらに最近中国市場において共通に見られるのは、国内大手メーカーに対する世界大手メーカーの資本参入である。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%を所有している。結局国内上位10社中、燕京と金星の2社だけがいわゆる純民族資本とされているが、2社とも外資との提携交渉が伝えられている。

外資にとっては国内大手企業への資本参加を通じてその利益配当を享受すると同時に、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がその短期的目的とされる。しかし、資金力、技術力とブランド力に勝る外資は、やがて機が熟すればこれら国内大手メーカーの支配に踏み切ることを躊躇わないであろう。

他方、これら国内大手メーカーにとって戦略的提携は、外資の力（資金力、技術力とブランド力）を活用するという狙いがある。買収活動によって悪化した資金繰りの緩和、あるいは競争上の必要からくる外資との関係

強化、たとえばハイエンド市場への進出に伴う技術協力、または海外進出に際しての外資の経験とそのブランド効果などが挙げられている<sup>(21)</sup>。問題は外資の力を借りながら、いかに独自性を維持するかである。その是非はともかくとして中国のビール産業は、今や世界ビール市場の一環に組み込まれているのが現状なのである。

## おわりに—経営の高度化に向けて—

ビールは中国にとって外来産業であったが、国民的レベルに浸透し、酒類または飲料分野で重要な地位を占めるようになったのは1980年代のことである。ビールが猛烈な勢いで増産される一方、経営的にも技術的にも非常に立ち遅れた企業が全国各地に群生し、超分散的市場構造の形成という事態をもたらした。

このような市場構造の形成要因にはまず需給両面の働きとその相互作用があった。1970年代末から急速に拡大しつつあったビールの需要状況（作れば売れる）に対応して各地にビール工場が立ち上げられ、その主役は、地方政府とその傘下の国有企業であった。地方政府にとっては税収の拡大と雇用の増大が最大の関心事であった。次に当時の輸送条件とビール自身の特徴（容器が重く、しかも割れやすい反面、単価が安い）、中央政府の投資方針の転換（投資制限から投資支援へ）と地方政府の保護政策（地元企業に対する優遇策と地元外企業に対する差別措置）などに加え、マーケティング・インダストリーの状況も挙げられる。ビールの醸造に必要な不可欠の原料と機械の国産化が進んだが、技術と品質の二極分化が生じた。その結果、ビールの品質を問わなければ、少ない資金でもビールの生産販売ができる環境が整った。それが技術的に低いレベルのビール工場が広範囲に設置される下地になったのである。

この分散的市場構造から脱却しようという動きは当初からあった。とくに大都会に立地する国有企業は経営自主権の拡大に伴い、競争優位に立つために合弁企業の設置や他企業との提携、設備の新設・増設、自主販売の

拡大、株式会社への改組と上場など、様々な経営活動を模索した。業界全体において資金不足を克服して規模の拡大をはかることが最大の課題となり、また味と容器を中心とする製品差別化競争というよりも低価格戦が主要な競争手段であった。しかしこのような内部成長方式は市場構造の転換につながらなかった。こうした局面を打ち破る動きとなったのが、大手メーカーが発動した、全国に散在する小規模企業の買収による生産の集中化である。その先頭に立った青島ビールは、それまでのハイエンドビールの醸造からミドルエンドとローエンドビールの醸造への進出を決定し、短期間に全国で数多くの企業を買収した。その動きに刺激され、燕京ビールや華潤ビールなどのライバル各社も企業買収へ走り出した。その結果、主要メーカーの市場集中度が一気に高まった。

スピードが中国ビール産業を語るときのキーワードの一つである。量的成長にせよ、業界再編にせよ、その発展経路は先進諸国のそれを極度に圧縮した形をとっている。一方、このような急激な成長と業界再編の進展に対して、企業自体の経営資源や管理能力がついていけないという現象が生じたのである。そもそも経営の効率性が度外視されたからこそ、怒涛のような量的拡張と業界再編が起きたのだが、それが結果的に業界全体の経営業績の悪化と二極分化を招いた。

以上まとめた中国ビール産業の特徴について外資との関わりから見た場合、いくつかのことがわかってくる。

もともとビール産業は外国資本が中国に持ち込んだものであるが、1949年から1978年までの30年にすべて国有化されてしまった。1980年代にビール産業の高度成長期を迎えるなか、外国資本との合弁によって成長のネックとなっている資金、技術、管理の問題を解決していこうとする中国側の対外開放政策が早く打ち出されたが、それに応じる外資は少なかった。

ところが、1992年以降合弁企業の設置がブームとなって数年後に業界大手の70%以上が外資との合弁にまで発展した。いわゆる外資のなかに最初は海外投資会社が多かったが、次第に世界の主要ビールメーカーが主導するようになった。

このような外資の大量参入はビール産業の競争を激化させた。技術力、

資本力、ブランド力で勝る外資もその泥沼の競争に巻き込まれ、一時中国市場から撤退する企業も相次いだ。やがて中国市場への適応が一段落したところで拡大戦略に転じる動きが強まった。なかに豊富な資金力を駆使して国内メーカーへの買収活動を大々的に行い、あるいは買収戦略で資本繰りの悪化やブランド戦略と味の統一などに手詰まりに陥っていた国内大手メーカーに対して、資本参加という形で経営提携を模索するようになった。特に WTO 加盟以降、外資は中国ビール業界の再編への関わりを深めており、現段階では外資主導の業界地図が形成されつつある。

以上、本章で述べてきたことの要約であったが、最後に産業と企業の高度化という視点に立ち、中国ビール産業が直面する課題を展望しよう。その手掛かりとして冒頭に概観した世界の大手ビールメーカーの経営的特徴、具体的には本国市場における高い集中度、高度な技術力を基礎とした経営統合、国際化とブランド経営を参照することにした。

まず市場集中度について。急激な買収活動によって国内の市場集中度が高まったが、日米はもちろんのこと、ドイツのレベルにも及ばない水準にある。世界のビール産業は国境を越えて世界寡占体制に向かっているいま、今後一層の国内企業の買収と淘汰が避けられない。

次に経営統合について。それまで買収による国内ビール産業の再編がある程度進められてきたが、被買収企業との経営統合は進まず、工場の統廃合、味の統一、集権と分権の組み合わせによる経営組織の活性化など様々な経営課題が露呈している。それに対して世界のビール大手は世界的規模でビールの生産・販売と管理に従事し、巨額な利益を生み出すことに成功している。

最後に国際化とブランド経営について。青島ビールが全国輸出の大半を占めていることからわかるように、同社のような特殊なケース（設立の経緯、同製品を愛飲する海外華人の存在など）を除いて、海外で知られる国内ブランドは皆無である。国内各社にとって高いブランド力を武器に海外現地生産を開始する経営力は当面ない。いまは国内市場で市場シェアの拡大、技術力の向上、収益力の強化とブランド育成に専念する段階にある。

もっとも国内の大手ビールメーカーはこのような高度化課題を自力ではなく、外資の力を借りて実現しようという傾向がみられる。また、業界組織に当たる中国食品工業協会ビール委員会が、その動きを推し進めている（中国食品工業年鑑編輯部 [2006：246-248]）。しかしそこには思わぬ誤算があるのである。2008年7月にインベブはAB社を買収することになった。それに伴って両社における中国ビジネスの統合はこれからどうなるか不明だが、2006年全国ビール生産量上位20社の内の6社が両社の支配企業であり、合計395万トンのビールを生産している（中国軽工業年鑑編輯委員会 [2007:167]）。さらに、AB社が青島ビールの株式27%、インベブが珠江ビールの株式25.31%を所有していることを考えると、中国のビール市場における両社のパワーは人々の想像を超えるほど大きいといわざるをえない。

ともあれ、ビール産業は製造業のなかで比較的早く市場化のコースを歩み、しかも早い段階で外資への市場開放が進んだ結果、急激な量的拡張、分散的市場構造の形成、外資の大規模参入、繰り返される価格競争など、ある意味で中国の産業発展の縮図ともいえる特徴を持つようになった。人材や組織、経営統合などの面において急速な産業発展のペースに立ち後れている国内ビールメーカーは、目下外資を巻き込んでの産業・企業の高度化を模索しているが、その成否は中国産業の将来像を考えるうえで貴重な示唆を与えてくれるにちがいない。

#### 〔注〕

- (1) ビール産業の持つ特徴については、マッキンゼー・アンド・カンパニー [2002:226] を参照。
- (2) 1988年1年間に酒造に使われた食糧は、10億人1カ月分の需要に相当したとされる（中国軽工業年鑑編輯委員会編 [1989：346]）。
- (3) 経済改革政策の下では、国有企業の経営に関する決定権を監督官庁から企業に移管する形で、企業経営の活性化が図られてきた。
- (4) 1995年の業界資料によると、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、実際の納税額は308元であった（中国軽工業年鑑編輯委員会編 [1996：203]）。
- (5) 企業数（工場数）の増加による量的急拡大は、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、製造設備の供給が需要に追付かない。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（中国軽工業年鑑編輯委員会編 [1989：347]）。
- (6) ただ、近年ホップは年 1,000 トン規模の輸入に転じている。
  - (7) 麦とコメの使用比率は 7：3 ないし 6：4 であった（三得利光明啤酒（上海）有限公司の醸造部張科佳經理の説明による）。
  - (8) これはビール醸造に必要とされる麦芽の半分にすぎず、残りはヤミ企業（非登録企業）によって加工されていたという（中国軽工業年鑑編輯委員会編 [1992：259]）。
  - (9) 軽工業部は軽工業を所轄していた中央企業の省庁。現在は軽工業総会（業界団体）に改組。
  - (10) 当時新設のビールメーカーの技術指導をした経験のある徐培麟（青島ビールの醸造師）の話によれば、手の感触で温度を測る郷鎮企業さえあったという。
  - (11) 純生とは殺菌しないで瓶詰めしたビールのことで製造過程の衛生状態に対する基準が厳しい。
  - (12) 連合公司はこの時期企業改革の一環として一部で設立された、ゆるやかな結合の企業グループである。一般に資本関係を持たず、実質的には企業間提携という性格が強かった。
  - (13) 合作企業は中国特有の合弁企業の一種。経営に関する権利義務を、出資比率に関わりなく契約で取り決める。
  - (14) 1990 年代の中国では株式公開は国有企業に与える政策的支援との色彩が強かった。珠江ビールの場合、同企業を直接所有する政府部門間の利害調整が難航したため、その株式会社への改組が遅れたといわれている。
  - (15) 1996 年に社長に就任した彭作義が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。
  - (16) 2004 年の全国企業数は 335 社，工場数は 525，翌年の企業数は 307 社，工場数は 530 前後である（中国軽工業年鑑編輯委員会編 [各年版]）。
  - (17) 中策グループは買収したビール企業の資産を集合して「中国ビール持株会社」を設立し、カナダの株式取引所に同社の株式を公開した。数年後、同グループは傘下のビール企業の株式を一括してアサヒビールに譲渡した（呉曉波 [2007：277]）。
  - (18) ここで言う投資会社は、事業への長期的な関与よりも短期的な投資利益の回収を主たる目的とする企業を指す。
  - (19) 現在の工場数は 30 を超え、生産量の合計は全国 3 位にランクされるという。
  - (20) 輸入の動きとは対照的に輸出は 1995 年の 13 万トン台から 1996 年～2001 年に 6～8 万トン台で低迷し、2002 年以降は 13 万トン～15 万トンで推移している。興味深いことに 1997 年の段階で輸出と輸入のトン当たり平均価格がほぼ同じであったが、その後輸出価格はほとんど変わらなかったのに対して、輸入価格は上昇し、2000 年以降輸出価格の 3 倍近くを維持している。
  - (21) 大手メーカーはこれまで外資依存の成長を遂げてきたため、外資に対するアレルギーよりも、外資への甘え心理（中国でいう「買弁心理」）が強いと考えられる。



## 〔参考文献〕

### 〈日本語〉

井上喬 [1998]「日本のビール産業発展の経緯から推測する中国のビール産業の将来」(無錫輕工大学生物工程学院『'97 国際酒文化學術研究会論文集』学林出版社 [中国語文献所載の日本語論文]).

シープレス編 [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.

### 〈英語〉

Guo, Yuantao [2006], *Global Big Business And The Chinese Brewing Industry*, London:Routledge.

Heracleous, Loizos [2001], "When local beat global:The Chinese beer industry," *Business Strategy Review*, vo.12,no.3,37-45.

### 〈中国語〉

廬泰宏・劉超 [2005]『中国啤酒營銷戰』中国社会科学出版社.

青島啤酒廠編 [1993]『青島啤酒廠誌』.

青島啤酒股份有限公司 [2003]『青島啤酒紀事 (1903-2003)』.

青島啤酒股份有限公司年報 [各年版].

『青啤潮』(社内誌) [各年版].

王洛林編 [1997]『中国外商投資報告』經濟管理出版社.

吳曉波 [2007]『激蕩三十年 中国企業 1978-2008 上』中信出版社.

燕京啤酒年報 [各年版].

陰山・紀衛華編著 [2003]『百年青啤』中華書局.

中国輕工業年鑑編輯委員會編『中国輕工業年鑑』 [各年版].

中国食品工業年鑑編輯部編『中国食品工業年鑑』 [各年版].

中国食品工業協會編 [1999]『中国食品工業 50 年』.