

第 2 章

過当競争と企業の革新

——ビール工業におけるクアウテモックの事例——

はじめに

ビール工業は、寡占的産業構造を特徴とするメキシコ経済にあつて、数ある業種のなかでもその傾向が最も著しい業種の一つである。二つの民族系企業、クアウテモックとモデロ (Modelo) が市場を二分する複占体制が成立している。本章の課題は、複占体制の一方の雄を成すクアウテモックの成長過程をたどりその特徴を明らかにし、あわせて、そのような特徴とメキシコの工業化過程がどのように相互に影響を及ぼしあつてきたかを明らかにすることにある。

結論を先取りして、クアウテモックの成長過程の特徴を最も端的に表わす言葉をここで述べれば、「革新性」であろう。ビール工業は一般に競争が厳しい業種であり、この点はメキシコも例外ではない。クアウテモックはその厳しい競争を勝ち抜いて、現在の地位を確保したといえるが、それがなぜ可能であったかを考えると、多分に、企業としての革新性によるところが大きいと思われる。本章において明らかにされるのは、そのような革新性の具体的な中身である。

ところで、クアウテモックの革新性とメキシコの工業化過程は相互にお互いを規定する関係にあつたといえる。その相互規定性の具体的あり方を明ら

かにすることが、本論の二つ目の課題である。議論の大枠を述べれば、次のとおりとなる。クアウテモックの革新性がメキシコの工業化に及ぼした影響としては、次の二つが重要であると考えられる。第1に、革新性を武器に競争を勝ち抜き、ビール工業における複占化の推進役となることによって、メキシコにおける寡占的産業構造形成の一翼を担ったという点である。クアウテモックの事例を検討することで、メキシコ経済全般にみられる寡占化の論理の一端が明らかになろう。第2に、本論でも明らかにされるように、クアウテモックは、後にメキシコを代表する大企業に成長を遂げる数多くの企業を生み出してきたという点である。民族系企業の成長が工業化の広がりと深化において果たした役割を理解するうえで、クアウテモックの事例は極めて興味深いと考える。一方、メキシコの工業化過程がクアウテモックの成長に及ぼした影響については、次の二つが重要であると考えられる。第1に、工業化過程、およびそれに付随する都市化や生活様式の変化が、市場の規模と拡大の速度を規定し、それがクアウテモックの成長の速度を規定したという点である。第2に、メキシコの工業化過程の跛行性が、クアウテモックをして革新的行動をとることを余儀なくさせたという点である。本論で明らかにされる、例えば原材料の内製化の動きは、工業化過程の不十分な展開に対する企業の側からの対応として理解できよう。

以下においては次のような順序で検討を行う。第1節においては、メキシコのビール工業の現状を、主に複占体制の成立という観点から検討する。第2節においては、ビール工業の発展の歴史をたどり、複占体制成立の経緯を探る。第3節においては、クアウテモックの成長過程をたどり、その特徴を明らかにし、過当競争の覇者として同社がビール工業界に君臨することを可能にした要因を探る。最後に、本章の考察を総括しむすびにかえたい。

第1節 メキシコ・ビール工業の現状

1. クアウテモックとモデロ

クアウテモックとモデロ⁽¹⁾は、メキシコを代表する二つの民族系大企業グループの、それぞれ中核を成す企業である。クアウテモックは持株会社フェムサ (Fomento Económico Mexicano, S.A.: FEMSA) の子会社で、フェムサの51% (1995年) の株式を握るのは持株会社ヴィサ (Valores Industriales, S.A.: VISA) である [BMV, 1995c, p.24]。一方、モデロは持株会社ディプロ (Diblo) がほぼ全株を所有する企業で、ディプロの株式の76.75% (95年現在) を所有するのが持株会社グループ・モデロ (Grupo Modelo) であった [BMV, 1995b, p.16]。『エクспанション』誌の「メキシコの大手500企業」の企業番付において、96年にヴィサは第10位、グループ・モデロは第17位を占めた [Expansión, 14/8/1996, p.308]⁽²⁾。

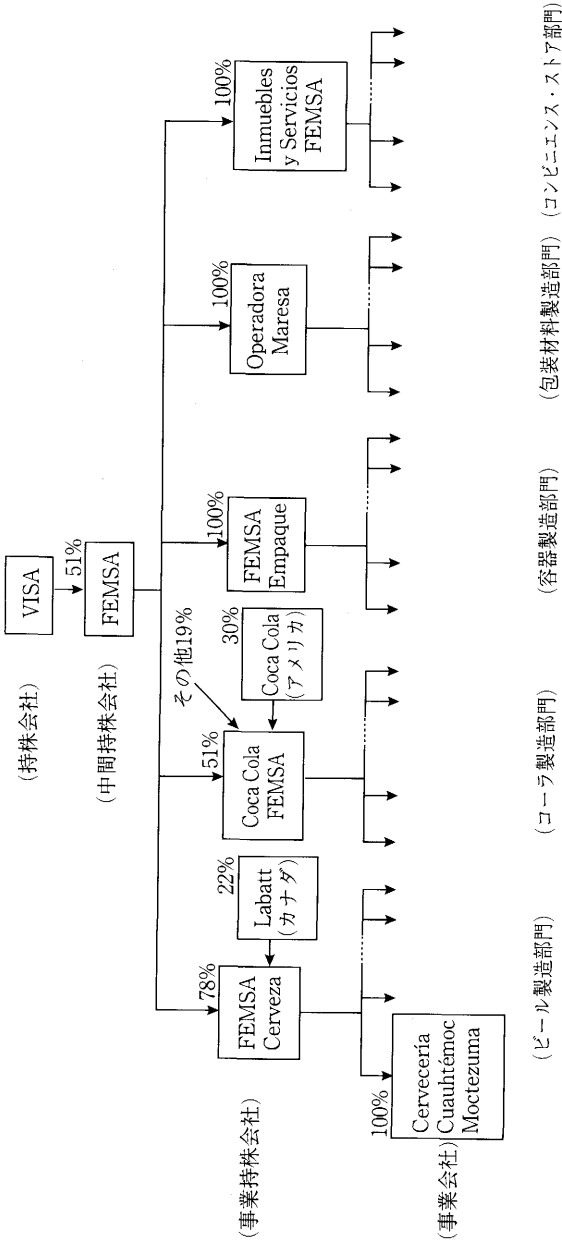
二つのグループの共通点として、同族企業として成長を遂げてきた点、しかしながら近年は外国企業との資本提携や内外の株式市場への上場によって、所有・経営面での閉鎖性を緩和させつつある点をあげることができる。すなわち、ヴィサの場合は1982年の対外累積債務問題の発生までは、株式の圧倒的部分が創業者一族によって所有されていた。しかし債務問題への対応の過程で組織再編を行い、ヴィサの下に中間持株会社フェムサをおき、フェムサの持株を51%までに引き下げることを余儀なくされた。さらにフェムサ傘下の事業持株会社のレベルでも、外国企業と資本提携が進められた結果、持株比率は低下している。このように持株比率は低下傾向にあるが、しかし創業者から数えて3代目にあたるガルサ・ラグエラ (Garza Lagüera) 一族が未だに株式のかなりを握るといわれている⁽³⁾。ヴィサは78年、フェムサが87年にメキシコ証券取引所 (Bolsa Mexicana de Valores) に、さらに91年にはフェムサがニューヨーク証券取引所 (New York Stock Exchange) に上場した。

一方、モデロは93年にアメリカ最大のビール会社のアンハイザー・ブッシュ (Anheuser-Busch) と資本提携を行い、株式の17.7%がアンハイザー・ブッシュの手に渡った [El Financiero, 17/6/1993]。ただし未だにグループの株式の過半が創業者一族のディエス家 (Díez), アランブルサバラ (Aramburuzabala) 家の手中にあると考えられる⁽⁴⁾。モデロの株式上場は遅く、持株会社グループ・モデロのメキシコ証券取引所への上場は94年のことであった。

二つのグループの相違点は、ヴィサの事業が多角化しているのに対し、グループ・モデロがビール生産に特化している点である。ヴィサの下にある中間持株会社フェムサの下にはさらに、ビール、コーラ、容器、包装材料、コンビニエンス・ストアの五つの事業部門の持株会社がおかれ、各事業持株会社の下に事業会社が統括されている (図2-1 参照)。本章で考察の対象とするクアウテモックは、ビール部門の一事業会社である。クアウテモックはメキシコの二大ビール会社の一つであるが、その他の部門の企業も各業種において上位を占める大企業であった⁽⁵⁾。

ところで、以上の五つの事業部門は1980年代後半の事業再編後のものであり、それ以前のヴィサの活動業種は今以上に多様であった。ヴィサは70年代末から80年代初頭のメキシコの石油ブーム期に、対外借入に依存した事業の多角化を積極的に推し進めた。しかし82年にメキシコの対外債務累積問題が発生した時に、同社も債務返済不能に陥り、その後の事業再編の過程で、石油ブーム期につけ加わった食品、自動車部品、観光開発、住宅建設等の事業は売却された [Expansión, 26/10/1988, p.42], [BMV, 1987, pp. 15-17]。残った事業の特徴は、原材料や流通網の利用において、相互になんらかの産業連関を有する点であった。一方、82年以前にはヴィサは傘下に店舗数でメキシコ第3位のセルフイン銀行 (Banca Serfin) を抱えていたが、この年の民間銀行国有化によってそれを失った。しかし公企業民営化政策の一環として銀行が再度民営化されることになり、ヴィサの主要株主は他の企業家と組んでそれに参加、91年に店舗数でメキシコ第2位のバンコメール (Bancomer) 銀行を取得した⁽⁶⁾。それによって、ヴィサは株主を介して間接的にはあるが、銀

図 2-1 ヴィサの系列組織図 (1994年)



(注) ヴィサはフェムサの他に、畜産品を製造・販売する事業会社を統括するVISA Biondustriasという名称の中間持株会社を傘下にもつが、ヴィサの資産、収益に占めるこの部門の比率はごく小さいため、組織図から除いた。

(出所) [Fomento Económico Mexicano, 1994]より筆者作成。

行とも繋がりをもつこととなった。以上のように多様な事業を傘下に抱えるヴィサであるが、中核的事业は依然としてビール部門であった。94年においてグループの事業収益の47.2%がビール部門からのものであった [Fomento Económico Mexicano, 1994, p.13]⁽⁷⁾。

2. ビール工業における複占体制

表2-1は1990年代前半のメキシコのビール生産量と企業ごとの生産シェアを示したものである。表から明らかなように、生産量はクアウテモック⁽⁸⁾とモデロによってほぼ二分されていた。世界の主要ビール会社のなかでは、92年において出荷量で、モデロが第12位、クアウテモックが第14位の地位を占めたといわれる [Expansión, 30/3/1994, p.24]。

クアウテモックのシェアの増加には、対外累積債務問題によって経営危機に陥っていた業界第3位のビール会社モクテスマ (Cervecería Moctezuma) の買収が大きく貢献している。1985年に同社の株式の一部が、さらに88年までに全株が持株会社ヴィサによって取得され、この時に事業会社セルベセリア・クアウテモックとモクテスマは合併され、現在あるセルベセリア・クアウテモック・モクテスマが誕生した。ちなみに、買収前の推定生産シェアは、クアウテモックが33%、モクテスマが23%であった [Expansión, 5/2/1986,

表2-1 メキシコのビール生産量とモデロとクアウテモックの生産シェア (1990~93年)

	生産量 (100万ヘクトリットル)	うちモデロ (%)	うちクアウテモック (%)
1990	39.09	50.19	49.81
1991	40.75	51.74	48.26
1992	42.17	52.03	47.97
1993*	33.39	52.23	47.77

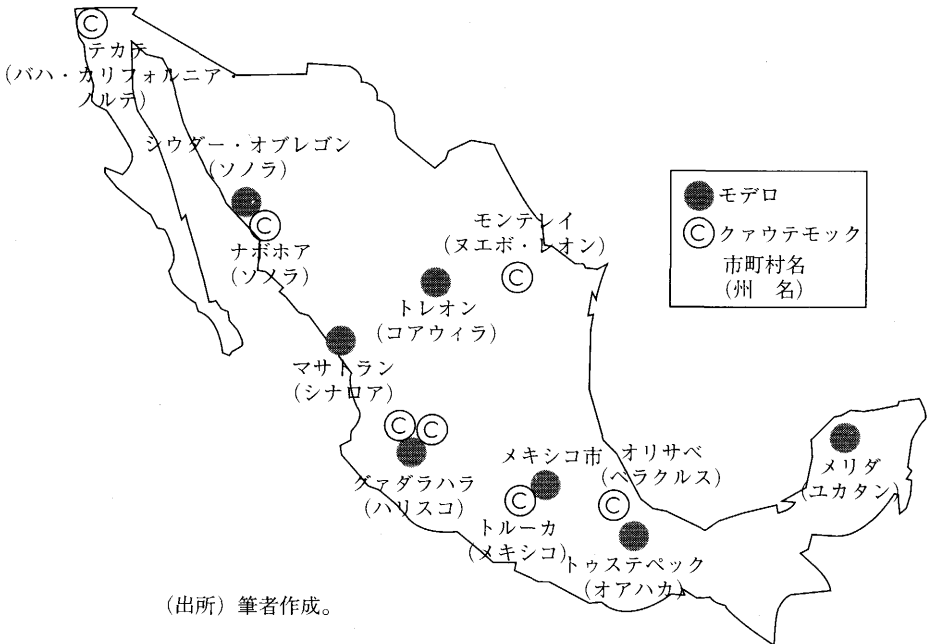
(注) * 9月までの生産量。

(出所) [Expansión, 30/3/1994, p.23].

p.28, 24/7/1991, p.50]。

図2-2は1994年におけるメキシコのビール工場の地理的分布を、クアウテモックとモデロの企業グループごとに示したものである。この図から次の二つの特徴を読みとることができる。第1に、ビール工場がメキシコ全土にほぼ万遍なく分布し、しかも所在地に、メキシコ市 (México, D.F.)、モンテレイ (Monterrey)、グアダラハラ (Guadalajara) の三大都市を含む点である。ビール工業は消費地立地型の産業である⁽⁹⁾。工場所在地に三大都市を含むのは、これらの都市がビールの最大の消費地であり、そこに工場を配置することによって、輸送コストを最小限に抑えられるためと考えられる。また、三大都市から遠く離れた地域へ製品を供給するために、地方に工場が配置されたが、広域の市場に製品を供給するように立地が選択されたために、メキシコ全土に工場が分散する結果になったと考えられる。第2の特徴として、上述のメ

図2-2 ビール工場所在地 (1994年)



メキシコ全土への工場の分散という状況が、クアウテモックおよびモデロという企業の単位でも同様に成立しているという点を指摘できる。強いていえばクアウテモックはメキシコ北部に、モデロは南部に、若干の配置の偏りがみられる程度である。輸送コストのみを考慮するならば、各企業が勢力圏を形成し市場を分割するように工場を配置する場合も論理的にはありえる。事実50年代には、そのような勢力圏が形成され、市場が分割されていた。しかし、後述するように、過当競争の激化によって勢力圏が相互に浸食された結果、現在のような工場配置となったのであった。

二つの企業グループに共通するもう一つの特徴は、原材料の生産から流通までを自前で行う一貫生産体制が形成されている点である。モルトについては、クアウテモックの場合はモンテレイとバハ・カリフォルニア・ノルテ州 (Baja California Norte) のテカテ (Tecate) にモルト工場を所有している。さらにモクテスマの買収によってその傘下の、プエブラ (Puebla) 州ラファエル・ララ (Rafael Lara) に所在するモルト工場も取得した。一方、モデロは、メキシコ市に2工場、トラスカラ (Tlaxcala) 州カルプルランパン (Calpulalpan) に1工場を所有している [Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, c. 1989, p.8]。ビール会社によるモルトの生産は諸外国でも一般に行われており、メキシコ固有の特徴であるわけではない。原材料の調達に関してメキシコに特徴的なのは、モルト以外のビール製造に必要な材料、すなわち、容器、王冠、ラベル、梱包材料等をも内製している点である。これらの材料を、クアウテモックにおいては系列の事業持株会社フェムサ・エンパケス (FEMSA Empaques) とオペラドローラ・マレサ (Operadora Maresa) の子会社が生産している [Fomento Económico Mexicano, 1994, p.60]。一方、モデロは、グループ傘下にラベル・段ボール箱の製造子会社3社、瓶の製造子会社1社、王冠の製造子会社2社を所有している [BMV, 1995b, p.16]。一貫生産体制の出口に当たる流通・販売についても、二つの企業グループは自前の流通網をもつという点で共通性をもつ。クアウテモックの場合、主要な市場を構成する全国の600余りの都市に集配センターをおき、そこから30万余りの

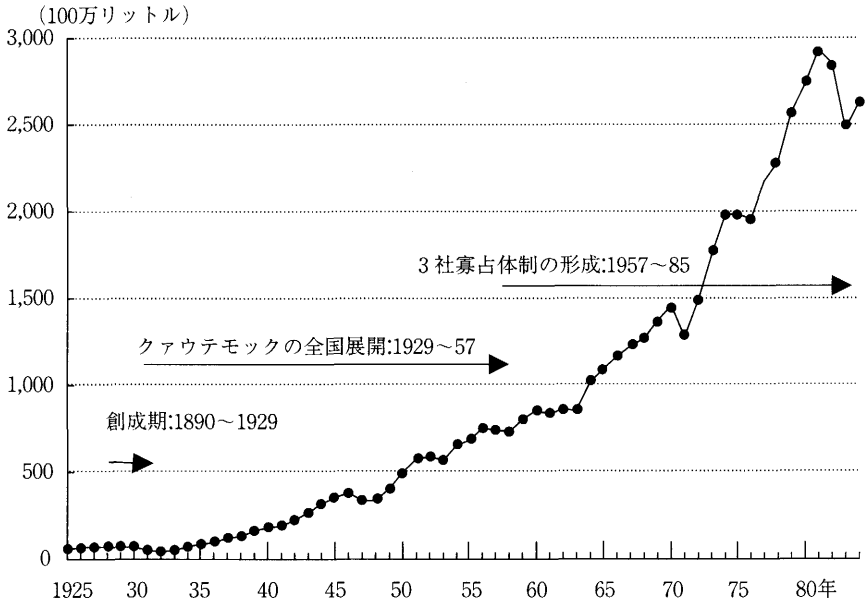
販売拠点に、3500台以上のトラックで製品が配送されている。ちなみにフェムサ傘下のコンビニエンス・ストア部門は、製品の重要な販売拠点の一つであった [Cervecería Cuauhtémoc, 1990, pp.82-83]。一方、モデロも、クアウテモックと同様に、メキシコ全土に倉庫や集配センターを配置し、そこからトラックで販売拠点に製品の配送を行っているといわれる [Expansión, 30/3/1994, p.23]。以上のような、原材料の生産から流通・販売に至るまでの一貫生産体制が、後述するように、二つのグループが過当競争を勝ち抜いていく際に、重要な役割を果たしたと考えられる。

それではどのような経緯を経て、現在に見られるような複占体制が形成されたのであろうか。次に検討を加えたい。

第2節 ビール工業における寡占体制の形成

図2-3は1925年から84年までのメキシコのビール生産量の推移を示したものである。図から明らかなように、生産量は30年代後半から増加をはじめ、60年代後半に入るとさらに増加のペースを増した。一方、生産量の増加とは対照的に、この間に企業数は急減しており、18年には36社(36工場) [Musacchio, 1990 A-D, pp.342-343] あったものが、57年までに9社(19工場) [International Brewers' Directory, 1959, pp.267-268] に、そして89年までに2社(16工場) [Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, c.1989, p.8] の複占体制となっていた。このような複占体制形成に至るビール工業の歴史を時期区分すると次のとおりとなる。第1期はクアウテモックの設立により近代工業としてのビール工業がメキシコに誕生した1890年から、クアウテモックが全国展開の第一歩としてメキシコ市のビール会社を買収する1929年までの時期である。この時期には全国に、地域市場向けに生産を行うビール会社が次々と設立された。この時期をメキシコ・ビール工業の生成期と名づけることができよう。第2期は29年から57年までの時期で、この時期に地方メーカー

図 2-3 ビール生産量の推移(1925~84年)



(出所) [INEGI, 1985, Tomo II, pp.503-504].

であったクアウテモックは企業買収によって全国に生産拠点を次々と確保し、全国メーカーの地位を確立する。第3期はクアウテモックに対抗してモクテスマが地方進出を開始する57年から85年までの時期である。モデロ、モクテスマともに地方進出を開始し70年代までに3社寡占体制が完成した。第4期はクアウテモックがモクテスマを買収する85年から現在まで続く、複占体制の時期である。以下においては第3期までの、ビール工業における寡占体制成立の歴史を検討する。

1. 生成期：1890～1929年

メキシコにおける最初のビール生産の記録は、植民地時代の16世紀半ばまで遡ることができる [Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, c.1989,

p.3]。しかしビールの本格的な生産が行われるようになるのは、19世紀以降のことであった。19世紀にはいくつかのビール会社が設立されたが、多くが短期間のうちに姿を消した。当時は輸入ビールとの競争が熾烈であったという [Cerveza y la industria cervecera mexicana, c.1964, p.14]。

企業の系譜からみて、メキシコの近代ビール工業の成立は1890年のクアウテモックの設立に始まるといえる。クアウテモック設立後、その後のビール工業の発展を担う重要企業が次々と設立された。そのうちの主なものをあげれば、次のとおりとなる。1894年にドイツ人W.ハス (William Hasse) 等によってベラクルス (Veracruz) 州オリサバ (Orizaba) にモクテスマが設立された。96年にはドイツ人J.シュエール (Jacob Schele) 等がソノラ (Sonora) 州ソノラにセルベセリア・デ・ソノラ (Cervecería de Sonora) を設立、シュエールはこの会社を1900年に売却し、シナロア (Sinaloa) 州マサトラン (Mazatlán) に、後にセルベセリア・デル・パシフィコ (Cervecería del Pacífico) となる企業を設立した。同じ年にユカタン (Yucatán) 州メリダ (Mérida) ではメキシコ人P.カマラ (P. Cámara) がセルベセリア・ユカテカ (Cervecería Yucateca) を設立している [Cervecería Cuauhtémoc, 1990, p.19]。25年にはB.イリアルテ (B. Iriarte) をはじめとする複数のスペイン人移民によって、メキシコ市にモデロが設立された。

この時期に設立された企業の特徴としては次の2点をあげることができる。第1に、設立に際して外国人、ないしは移民が重要な役割を果たしている点である。この点についてはクアウテモックも例外ではない。後述するようにクアウテモックの設立に際して技術面で重要な役割を果たしたのは、アメリカ人のJ.シュナイダー (Joseph Schnaider) であった。彼らは欧米諸国の進んだ技術をもたらし、ビール工業のメキシコへの移植に大きく貢献したといえる。第2に、いずれの企業も、市場を、設立地とその周辺地域に限定しており、その意味では地方メーカーであった点である。複数の生産拠点をもつ企業は29年にクアウテモックがメキシコ市の企業を買収するまで存在しなかった。

2. クアウテモックの全国展開：1929～57年

1929年にクアウテモックは、1901年設立のセルベサス・ラ・セントラル (Cervezas la Central) を買収し、国内最大の市場であるメキシコ市に足がかりを得た。さらに45年にはモクテスマの所在地に近いベラクルス州ノガレス (Nogales) で操業するセルベセリア・デ・ノガレス (Cervecería de Nogales) を買収した。同社はすでに33年からクアウテモックの製品を委託生産していた。53年にはシナロア州クリアカン (Culiacán) のセルベセリア・デ・ウマヤ (Cervecería de Humaya) を買収した。さらに54年にはアメリカ国境沿いのバハ・カリフォルニア・ノルテ州テカテにセルベセリア・テカテ (Cervecería Tecate) を、また同じ年に、すでに35年に株式の一部を取得していたハリスコ (Jalisco) 州グアダラハラセルベセリア・オクシデンタル (Cervecería Occidental) を完全取得した [Cervecería Cuauhtémoc, 1990, pp. 53-67]。ちなみに、30年代にはモクテスマの買収も試みられたが、交渉成立にはいたらなかった [Hamilton, 1983, p.286]。このような相次ぐ企業買収によって生産網を広げ、クアウテモックは50年代半ばまでに全国メーカーの地位を確立したといえる。

ここで工場別生産量のデータが得られた1955年における、企業系列別のビール生産量を見てみたい (表2-2参照)。この表から次の点を読みとることができる。第1に、この時点ですでに三大企業の生産シェアは合計で86.8%に達しており、3社寡占体制に近い状況が生じていた。第2に、3社のなかでクアウテモックは最大のシェアを占めた。同社の生産量の半分は29年以降に買収した企業によりもたらされたもので、企業買収が生産シェア拡大に大きく貢献していることが明らかになる。第3に、この時点ではモデロもモクテスマも、生産拠点はメキシコ市とベラクルス州オリサバの1カ所ずつのみであったが、それぞれ30.8%、22.7%と高い生産シェアを占めていた。その理由は、次に述べるように、両社とも人口稠密地域に位置し、足下に巨大な市

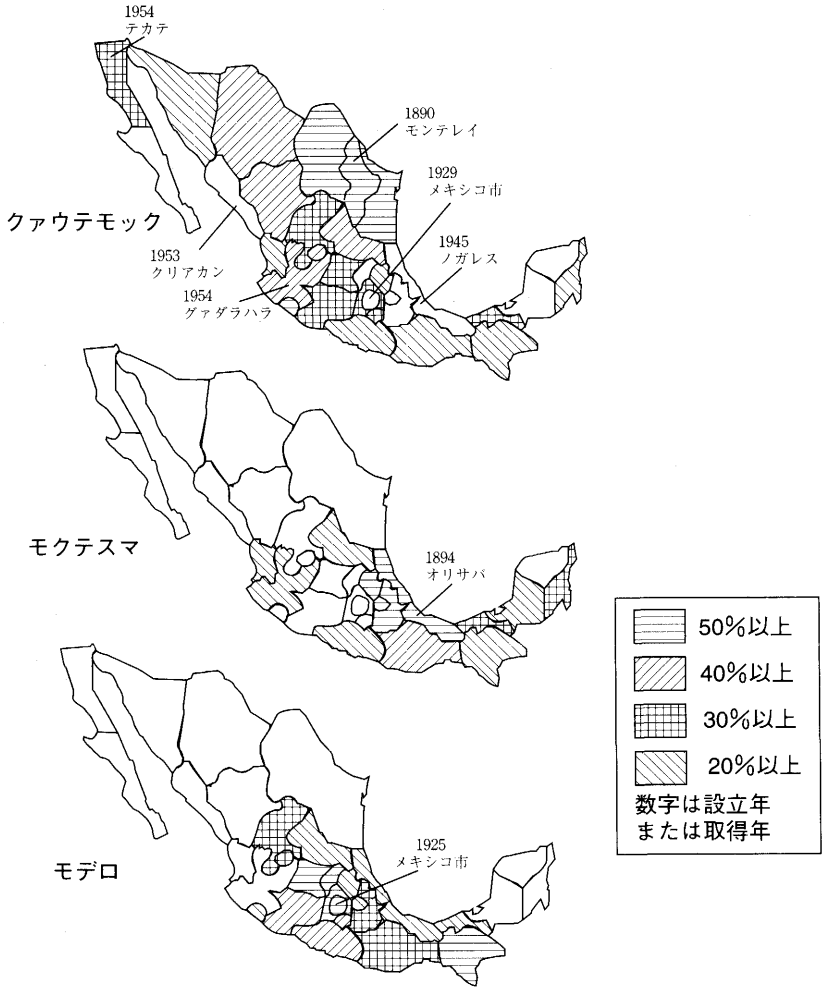
表2-2 工場別のビール生産量（1955年）

（単位：1,000リットル）

	生産量	%	備 考
Cuauhtémoc, Monterrey	113,420	16.6	
Cuauhtémoc, D.F.	62,831	9.2	1929年にクアウテモックが買収
Cuauhtémoc, Nogales	12,326	1.8	1945年, 同上
Cervecería de Humaya	9,535	1.4	1953年, 同上
Cuauhtémoc, Tecate	15,701	2.3	1954年, 同上
Cuauhtémoc, Guadalajara	13,493	2.0	1954年, 同上
小 計	227,306	33.3	
Cervecería Moctezuma	154,664	22.7	
Cervecería Modelo	210,310	30.8	
Arrendataria de la Cervecería Juárez	7,841	1.1	1965年にクアウテモックが買収
Cervecería Cruz Blanca	4,296	0.6	クアウテモックが買収, 買収年 不明
Cervecería Sabinas	6,193	0.9	1971年までに姿を消す
Cervecería de la Laguna	7,704	1.1	1971年までに姿を消す
小 計	26,034	3.8	
Cervecería del Pacífico	18,016	2.6	1965～71年の間にモデルロが買収
Cervecería Yucateca	13,950	2.0	1965～71年の間にモデルロが買収
Cervecería del Norte	8,081	1.2	1965～81年の間にモクテスマが 買収
Cervecería La Estrella	3,941	0.6	1963年までに姿を消す
Cervecería de Mexicali	12,402	1.8	1971年までに姿を消す
Cervecería de Sonora	7,533	1.1	1971年までに姿を消す
Cervecería de Tijuana	193	0.0	1971年までに姿を消す
小 計	64,116	9.4	
合 計	682,430	100.0	

（出所） [Estrada, 1957, pp. 150-151] より筆者作成。

図 2-4 三大ビール会社の州別市場占有率 (1955年)

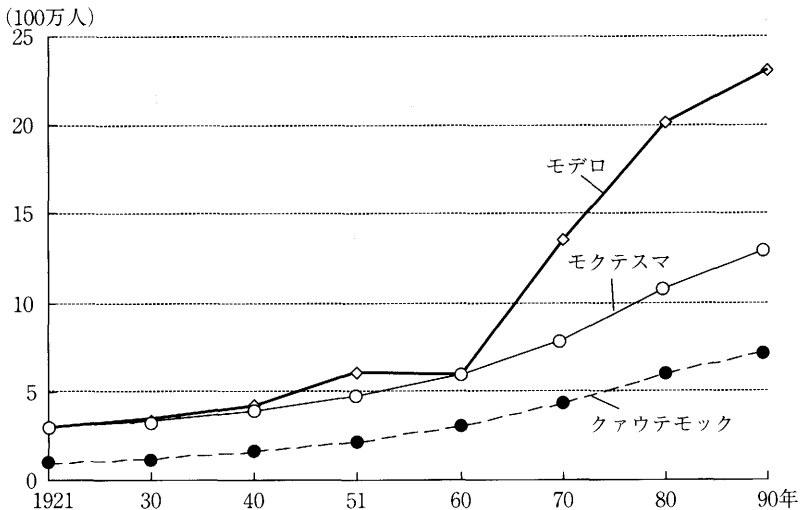


(出所) [Estrada, 1957, p.121]より筆者作成。

場を抱えていたためと考えられる。第4に、三大企業以外の企業はいずれも規模が小さく、生産シェアも多い場合で2%台にとどまった。表のセルベセリア・ファレス (Arrendataria de la Cervecería Juárez) 以下の4社は、57年のデータによれば系列関係にあったが [International Brewers' Directory, 1959, pp.267-268], それでも4社合計で生産シェアは4%に満たなかった。

図2-4は1955年における三大企業の州別市場占有率を示したものである。3社間で市場が分割されている状況が明らかになる。すなわち、クアウテモックはメキシコ北東部のヌエボ・レオン州、タマウリパス (Tamaulipas) 州、コアウイラ (Coahuila) 州で、モデロはメキシコ中部のメキシコ市、メキシコ州、グアナファト (Guanajuato) 州、ケレタロ (Querétaro) 州で、モクテスマはメキシコ湾岸に近いベラクルス州、トラスカラ (Tlaxcala) 州、プエブラ (Puebla) 州、イダルゴ (Hidalgo) 州で、それぞれ市場占有率50%以上を占め、

図2-5 三大企業の主要市場の人口推移(1921~90年)



(注) モデロの主要市場は、メキシコ市、メキシコ州、グアナファト州、ケレタロ州。

モクテスマの主要市場は、ベラクルス州、プエブラ州、イダルゴ州、トラスカラ州。

クアウテモックの主要市場は、ヌエボ・レオン州、タマウリパス州、コアウイラ州。

(出所) [INEGI, 1994 Tomo I, pp.16-25].

これらの州が各社の勢力圏であったと考えられる。図2-5はこれらの州の人口の推移を示したものである。クアウテモックの勢力圏である3州は人口規模において他の2社に遠く及ばなかった。つまりクアウテモックは他の2社より市場の制約を強く受けており、成長を続けるためには有望とみられる市場に生産拠点を確保することが必要であったと考えられる。そしてまず最初に市場規模が格段に大きく、しかも将来も急速な成長が見込まれるモデロの勢力圏メキシコ市に、続いて、同様に有望市場と目された、モクテスマの勢力圏ベラクルス州に進出したのであった。

ところで、図2-4からは、三大企業の浸透が未だに充分に進んでいない地域の存在が明らかになる。北部太平洋岸地域（シナロア州、バハ・カリフォルニア・スール〈Baja California Sur〉州）と、ユカタン半島（ユカタン州、カンペチェ〈Campeche〉州）である。前者はセルベセリア・デル・パシフィコが50.2%、後者はセルベセリア・ユカテカが81.3%もの生産シェアを占め[Estrada, 1957, p.121]、この2社の勢力圏を形成していた。これらの地域も次の段階においては三大企業の勢力圏に組み込まれてしまうのである。

3. モデロ・モクテスマの地方進出：1957～85年

図2-6は1950年代以降の各年代の、ビール会社の系列関係の変遷を示したものである。この図を用いながら57年以降の変化を検討したい。

1950年代まではクアウテモックの攻勢を受けるばかりのモデロとモクテスマであったが、50年代後半には守りから攻めに転じる。まず57年頃に⁽¹⁰⁾、モクテスマがセルベセリア・デル・ノルテ (Cervecería del Norte) を買収し、クアウテモックの本拠地モンテレイに生産網を広げた。次にモデロが61年に、ソノラ州シウダー・オブregon (Ciudad Obregón) に子会社セルベセリア・モデロ・デ・ノロエステ (Cervecería Modelo de Noroeste) を、ハリスコ州グアダラハラに子会社セルベセリア・モデロ・デ・グアダラハラ (Cervecería Modelo de Guadalajara) を設立した。また、68年にはコアウィラ州トレオン




(Torreón) に子会社セルベセリア・モデロ・デ・トレオン (Cervecería Modelo de Torreón) を設立した。さらに独自の勢力圏を形成していた前述のセルベセリア・デル・パシフィコとセルベセリア・ユカテカを買収した⁽¹¹⁾。モデロの拡大の特徴としては、第1に、クアウテモックの勢力圏内 (トレオン、グアダハラ) に生産網を広げたこと、第2に、三大企業の支配が及んでいない北部太平洋地域とユカタン半島を抑えたこと、この2点をあげることができる。このような2社の動きに対して、クアウテモックも攻勢で応じた。65年にはビール会社3社を傘下に収める前述のセルベセリア・ファレスを買収した⁽¹²⁾。さらに60年代末にメキシコ市に近接するメキシコ州トルーカ (Toluca) に最新鋭の工場を設立した。70年代に入るとモクテスマはグアダハラに工場を設立した。それによってこの国内第2の都市は、三大企業の三つの工場を抱えることになった。一方、モデロはオアハカ (Oaxaca) 州トゥステペック (Tuztepec) に子会社セルベセリア・トロピコ (Cervecería Tropic) を設立し、メキシコ南部市場における支配力を強化した。

以上のように三大企業が相互に勢力圏を浸食しながら全国に生産網を広げていく一方で、小規模企業は、あるいは三大企業に買収され、またあるいは競争に破れ、次々と姿を消していった。

ところで、前述のように、この時期にメキシコのビール生産量は急増した。過当競争の激化にもかかわらず生産量が急増した最大の要因は、市場条件の好転にあった。第1に、ビールの主要な消費市場である都市の人口増加をあげることができる。図2-7に示すように、1960年に人口構成において初めて都市人口が農村人口を上回り、その後も急激な増加を続けた。第2に、国民の所得の向上をあげることができる。図2-8は1人当たり国民所得の推移を1940年を100として示したものである。第二次大戦以降、特に54年以降、1人当たり国民所得が持続的かつ安定的に伸びていることが明らかとなる。ただし、都市人口の増加や1人当たり国民所得の増加は、潜在的な市場の拡大を意味するにすぎない。潜在的な市場を現実の市場とするためには、企業の側におけるなんらかの対応が必要であった。図2-8にはビールの国民1人当

図2-6 メキシコの

備考	所在地	1955年
1890年設立	モンテレイ ヌエボレオン州	Cervecería Cuauhtémoc, S.A. モンテレイ工場
1901年設立	メキシコ市	Cervecería Cuauhtémoc, S.A. メキシコ市工場 前Cervezas la Central, 1929年に買収
1933年からCuauhtémoc 製品を生産委託していた	ノガレス ベラクルス州	Cervecería Cuauhtémoc, S.A. ノガレス工場 前Cervecería de Nogales, 1945年に買収
Cervecería Occidental, S.A. 1935年に一部買収, Cervecería del Oeste, S.A.に改称	グアダハラ ハリスコ州	Cervecería Cuauhtémoc, S.A. グアダハラ工場 1954年に完全取得, 上記名称に改称
1943年設立	テカテ バハ・カリフォルニア・ノルテ州	Cervecería Cuauhtémoc, S.A. テカテ工場 前Cervecería Tecate, 1954年に買収
	クリアカン シナロア州	Cervecería de Humaya, 1953年にCuauhtémocが買収
Cuauhtémocが買収, 買収時期不明	チワワ チワワ州	Cervecería "Cruz Blanca" ,S.A.
1931年設立	シウダー・ファレス チワワ州	Arrendataria de la Cervecería de Ciudad Juárez, S.A.
	トルーカ メキシコ州	
1896年設立	オリサバ ベラクルス州	Cervecería Moctezuma, S.A.
	モンテレイ ヌエボ・レオン州	Cervecería del Norte, S.A.
	グアダハラ ハリスコ州	
1925年設立	メキシコ市	Cervecería Modelo, S.A.
	シウダー・オブregon ソノラ州	
	グアダハラ ハリスコ州	
	トレオン コアウイラ州	
1900年設立	マサトラン シナロア州	Cervecería del Pacífico, S.A.
	メリダ	
1900年設立	ユカタン州	Cervecería Yucateca, S.A.
	ツウスデベック オアハカ州	
	グアダハラ ハリスコ州	Cervecería La Estrella, S.A. →
	ティファナ バハ・カリフォルニア・ノルテ州	Cervecería de Tijuana, S.A. →
	メヒカリ バハ・カリフォルニア・ノルテ州	Cervecería de Mexicali, S.A.
1898年設立	エルモシーヨ ソノラ州	Cervecería de Sonora, S.A.
	トレオン コアウイラ州	Cervecería de la Laguna, S.A.
1946~50年の間に設立	シウダー・レルド ドウランゴ州	Cervecería Sabinas, S.A.

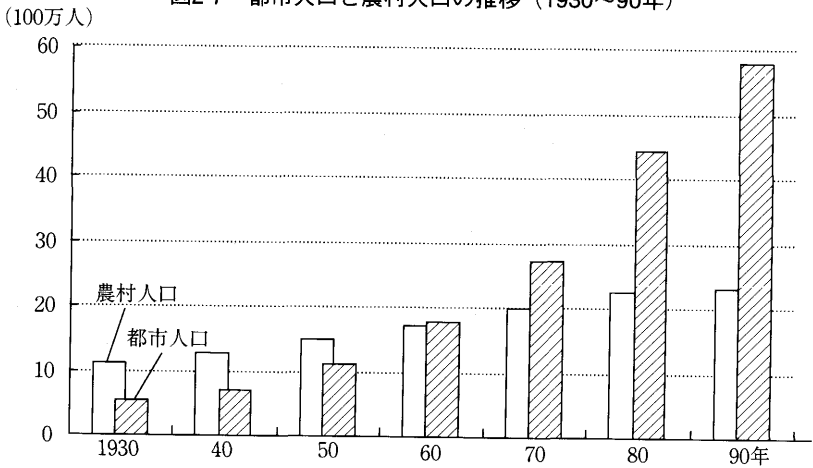
(注)  Cuauhtémoc系の企業  Modelo系の企業  Moctezuma系の企業 → 存在を確認できた最前
(出所) [Estrada, 1957, p121], [International Brewers' Directory, 1959, pp267-268], [La cerveza y la industria, c.1964, p171],
[Industridata, empresas grandes, 1985-86], 以上の資料をもとに筆者作成。

ビール会社の変遷

企業名		
1963～65年	1971年	1989年頃
		▶
	▶	
		▶
		▶
		▶
		▶
		▶
		▶
		▶
		▶
Cerveceria Cuauhtémoc, S.A. クリアカン工場に1958年に改称		▶
		▶
		▶
	▶	
	1965年にCuauhtémoc, S.A. が買収 1968年にCerveceria Cruz Blanca S.A.に改称	1989年までにはCerveceria Cuauhtémoc, S.A. シウダーファレス工場に
	Cerveceria Cuauhtémoc, S.A. トルーカ工場	
		Cerveceria Cuauhtémocが1985年株式の一部取得, 1988年に完全取得
1957年までには Moctezumaの傘下に入る。	▶	
		Cerveceria Moctezuma, グアダハラ工場1973年以降設立
		▶
		▶
		▶
Cerveceria Modelo de Noroeste, S.A. 1981年設立		▶
Cerveceria Modelo de Guadalajara, S.A. 1961年設立		▶
	Cerveceria Modelo de Torreón, S.A. de C.V. 1966年設立	▶
	1971年までには Grupo Modelo傘下に入る	▶
	1971年までには Grupo Modelo傘下に入る	▶
		▶
		Cerveceria Tropicó
		▶
▶	(不明)	
▶	(不明)	
▶	(不明)	
▶	(不明)	

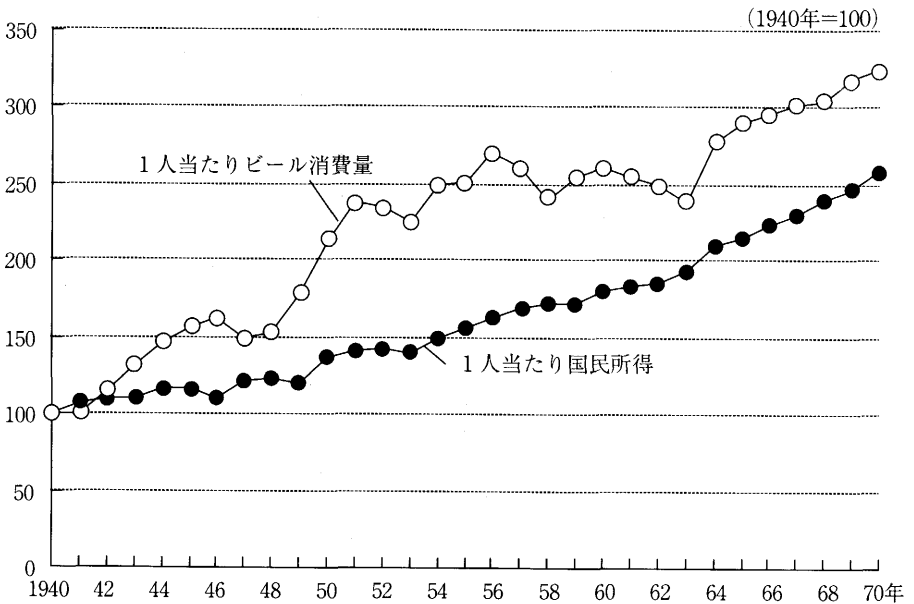
年。1971年の三大企業以外の企業については、存在を確認できる資料を入手できなかったため不明。
[Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, c.1989, p8], [Cerveceria Cuauhtémoc, 1990],

図2-7 都市人口と農村人口の推移 (1930~90年)



(注) 都市人口は人口2500人以上の都市に住む人口、農村人口は同じく2500人未満。
 (出所) [INEGI, 1994 Tomo I, p.42]

図2-8 1人当たり国民所得とビール消費量の推移 (1940~70年)



(注) 国民所得は1970年価格で算出。
 (出所) [INEGI, 1994, Tomo II, pp.401-402, 612].

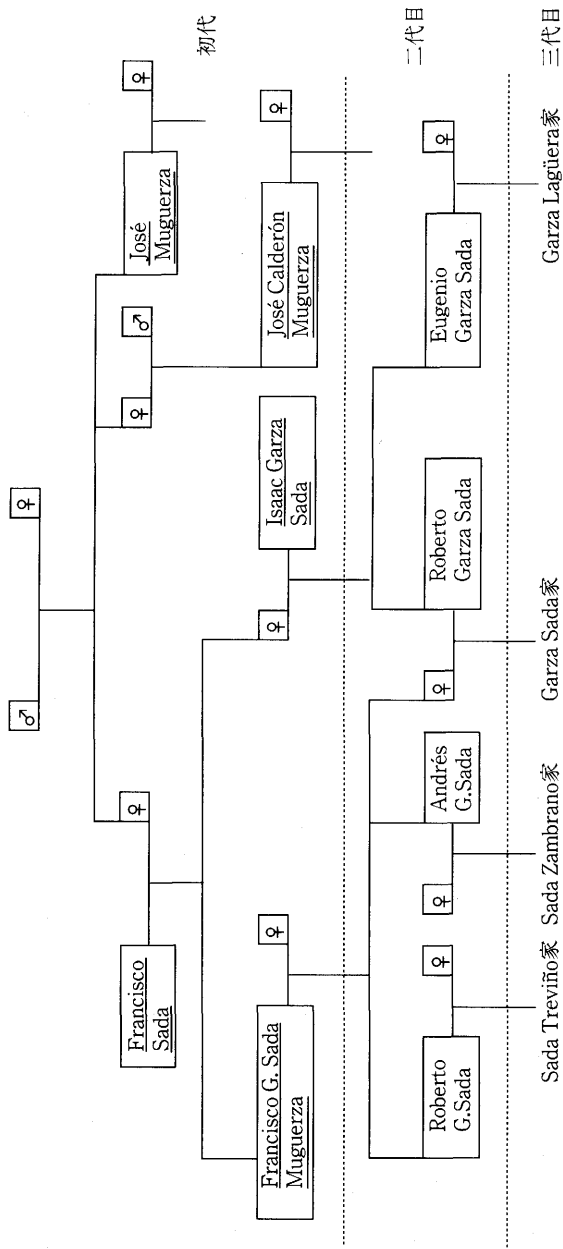
たり消費量の伸びも示したが、興味深いのは、消費量が所得を上回る勢いで伸びている点である。企業の対応が功を奏したことを示す証といえよう。その対応とはどのようなものであったのか。クアウテモックの成長過程の特徴を検討することによって究明を試みたい。

第3節 クアウテモックの成長と革新

クアウテモックは、メキシコ北部、アメリカとの国境に近いヌエボ・レオン州モンテレイに1890年に設立された⁽¹³⁾。設立のきっかけは、アメリカ・ミズーリ州セントルイスのビール会社の経営者の息子で、メキシコでビール輸入業を営んでいたJ.シュナイダーが、ビール会社設立の話在当时この町で隆盛を誇っていたカルデロン商会 (Casa Calderón y Cía.) の商人たちにもちかけ、投資先を求めていた商人たちがその話にのったことにあった。設立の中心となったのはI.ガルサ (Isaac Garza) で、彼が初代社長に、また、生産部門の責任者にシュナイダーが就任した [Cervecería Cuauhtémoc, 1990, p.23]。その他の出資者は、F.サダ (Francisco Sada), J.ムゲルサ (José Muguerza), J.カルデロン (José Calderón) で、シュナイダーを除く全員が姻戚関係にあった (図2-9参照)。94年にはさらに、一族のF.G.サダ (Francisco G. Sada) が総支配人として加わった [Naranjo, 1955, p.29]。シュナイダーは97年にグアダハララのビール会社を取得し、その際にクアウテモックの持ち分を手放したことから、以降同社は同族企業として発展を遂げる [Cervecería Cuauhtémoc, 1990, p.26]。設立直後からクアウテモックは順調な成長を開始した。

クアウテモックの成長の特徴としては、第1に、新技術を積極的に採用したこと、第2に、原材料の内製化とその生産網の地理的拡大を推し進めたこと、第3に、流通網の形成と広告宣伝活動に力を注いだこと、この3点をあげることができる。以下においては、それぞれについて述べてみたい。

図 2-9 クアウテモックの創設者の姻戚関係とモンレイ・グループの現在の有力家族の位置



(注) (1)下線付きが創業者。(2)二代目は中心的人物のみ掲げた。(3)三代目は現在のオーナー家族。
 (出所) [Quién es quién en Monterrey, 1970]より筆者作成。

1. 新技術の採用

メキシコのビール工業における技術革新は、ビール自体の製造にかかわる技術と容器やパッケージの改良にかかわる技術の二つの分野において顕著であった。前者については、クアウテモックに限らずメキシコの手ビール会社は、その時々の世界で最も新しく最も効率的な機械・設備の導入を積極的に行ってきたといわれる [Departamento de Estudios Económicos de Banco Nacional de Comercio Exterior, 1973, p.580]。クアウテモックに特徴的なのは、後者についてであり、容器やパッケージにかかわる新技術の導入を積極的に行ったことであった。

まず、容器の改良についてであるが、1893年に、クアウテモックはメキシコで初めて、樽入りビールの製造・販売を開始した [Cervecería Cuauhtémoc, 1990, p.31]。それまで流通していたビールは輸入品、国産品ともに瓶入りであった。レストランや酒場等の業務用市場の開拓をねらった動きと理解できる。1930年には樽の材質が、従来の木製から金属製に変えられた。それにより容器に入れたままで高温殺菌が可能となり、同時に炭酸ガスの漏出がなくなった [Naranjo, 1955, p.38]。

操業初期の容器にかかわる最も重要な技術革新は、1903年の王冠の使用開始である。それまではビール瓶の密閉にはシャンパン式のコルク栓が使用されていたが、コルク栓には開けにくい、開封時にビールがこぼれる等の難点があった。王冠の使用によってそれらの問題が解決された。王冠は1892年にアメリカで発明され、その後、世界的に普及していくが、クアウテモックは世界でも早期に王冠を採用した企業の一つであった⁽¹⁴⁾。王冠に関連して、60年代には開封を容易にする新技術の導入が行われている。67年に栓抜きを用いず指で開封できる王冠キタポン (tapa “quitapon”) が、69年には瓶底に窪みをつけキタポン用の栓抜きの機能をもたせたビール瓶キタキタポン (quitaquitapon) が開発された [Cervecería Cuauhtémoc, 1990, pp. 70-71]。

容器の材質に関しては、1953年に褐色ガラス瓶の使用が開始された。それにより太陽光線による製品の変質予防が可能となった。54年には缶ビールの生産が開始された [Fuentes Mares, 1976, p.135]。後述するように、傘下に鉄鋼会社イルサを抱えていたことが、世界的にみても早期の缶容器の導入⁽¹⁵⁾を可能にしたと考えられる。さらに64年にはオープンナー付き缶ビールの生産が開始された [Cervecería Cuauhtémoc, 1990, p.70]。

次にパッケージの改良についてであるが、創業当初はビール瓶は樽に入れて運ばれていたが、まず1893年に、樽に代わり木箱の使用が開始された。それによって輸送、保管が容易になった。1920年代には木箱に代わり段ボール箱の使用が開始された。同時に1パッケージの容量も60本から25本に減らされた。軽量化により積み卸し、輸送が安全、迅速になり、コスト、保管場所の節約が可能となった。60年には6本入りカートンが導入された。71年にはプラスチック・ケースの利用が開始されている。セルベセリア・クアウテモックのなかにプラスチック部門が設立されたのはこの年であった。80年代初めにはビール輸送用の冷蔵タンク車、ビエールドライブ (Bierdrive) の使用が開始された [Cervecería Cuauhtémoc, 1990, pp.31, 50, 70, 76]。

容器やパッケージの改良は、製品の競争力を高めるうえで重要な意味をもったと考えられる。すなわち、容器やパッケージの改良は、製品の利便性を高める、品質劣化を防ぐ、輸送コストを削減する、商品に目新しさを付け加える等の効用をもたらした。それによって、製品のコスト競争力が高まり、同時に、他社の製品から自社製品を差別化し消費者を惹きつけることが可能となったといえる。

2. 原材料の内製化とその生産網の地理的拡大

前述のように、メキシコのビール会社の特徴は原材料を内製化している点にあるが、内製化に先鞭をつけたのはクアウテモックであった。

最初に内製化されたのはビール瓶である。ビール瓶は創業当初はドイツ、

チェコスロバキアから輸入されていた。1899年にクアウテモックの創業者たちとモンテレイの主だった商人たちの出資で、ヴィドゥリオス・イ・クリスタレス・デ・モンテレイ (Vidrios y Cristales de Monterrey) という企業が設立され、ビール瓶の製造が試みられた。しかし同社は、手吹きガラス職人をヨーロッパから招いたためにコスト高となったこと、適切な原料が入手できなかったこと等の理由により1903年に破産した。1909年にこの企業は新会社ヴィドゥリエラ・モンテレイ (Vidriera Monterrey) として再建される⁽¹⁶⁾。この時には、従来の出資者に加えて新たに、アメリカのガラス会社オーエンス (Owens) の自動製瓶機の特許の、メキシコにおける独占使用権を所有する企業家のグループが出資者に加わった。製法を手吹きから自動製瓶機の使用に変えたことで、ビール瓶の生産は軌道にのった⁽¹⁷⁾。

ビール生産網の地理的拡大に並行して、ビール瓶の生産網も拡大を遂げた。1934年にメキシコ市にヴィドゥリエラ・モンテレイの子会社ヴィドゥリエラ・メヒコ (Vidriera México) が設立された。33年末にモクテスマと清涼飲料水メーカーのテワカン (Tehuacán) が共同でガラス瓶工場を設立する話を進めているという噂が流れたため、それに機先を制したものであった [Barragán and Cerutti, 1993, p.190]。さらに、44年にはメキシコ州トラネパントラ (Tlanepantla) にヴィドゥリエラ・ロス・レジェス (Vidriera Los Reyes) が設立され、51年にはグアダハラハラのガラス瓶メーカー、ヴィドゥリエラ・グアダハラ (Vidriera Guadalajara) が買収された [González Garza, 1994, pp. 101-102]。

一方、ビール瓶の生産網の拡大に並行して、ガラス部門内での事業の多角化が進行した。1920年代から30年代にかけて板ガラスとクリスタル・ガラスの生産が開始され、専門の子会社ヴィドゥリオ・プラノ (Vidrio Plano) とクリスタレリア (Cristalería) が設立された [Barragán and Cerutti, 1993, pp. 183-184]。さらに43年にはガラス用の鋳型や機械・部品を製造する子会社ファブリカシオン・デ・マキナス (Fabricación de Máquinas) が、50年代初頭にはガラス原料の鉱物を採掘する子会社マテリアス・プリマス・モンテレイ (Materias Primas Monterrey) が設立された [González Garza, 1994, pp.95, 99]。

次に内製化されたのは王冠と段ボール箱であった。1920年にはそれらを製造する子会社ファブリカス・モンテレイ (Fábricas Monterrey, S.A.) が設立された [Cervecería Cuauhtémoc, 1990, p.49]。ちなみに王冠はそれまでは輸入されていた。ただし、王冠内製開始後も原料となる薄板鋼板は、輸入に依存していた。36年にファブリカス・モンテレイの段ボール部門が、子会社エンパケス・デ・カルトン・チタン (Empaques de Cartón Titán) として独立した。同社の子会社として46年にはモンテレイに、半クラフト紙、ボール紙を製造する製紙会社が設立された。さらに50年代に入るとエンパケス・デ・カルトン・チタンは生産網の地理的拡大を開始し、51年にメキシコ市に、52年にはグアダラハラに工場を設立した [Barragán, 1991, pp.31, 35, 38]。

1929年にはモルトの内製化が始まる。モルトは従来、ヨーロッパ、アメリカから輸入されていたが、この年に前述のファブリカス・モンテレイにモルト部門が加わった。同部門は36年に子会社マルタ (Malta) として独立した [Cervecería Cuauhtémoc, 1990, p.56]。55年の時点において、モンテレイ、メキシコ市、テカテの3カ所にモルト工場が操業していた。モルトの原料となる大麦は国内で生産されていなかったために、当初は輸入されていた。しかしクアウテモックは、買入れ保証や外国産の優良品種の粳の配布等を行い農民にビール用大麦の栽培を奨励、その結果、国内のビール用大麦の生産は増加し、50年代までには輸入に依存する必要はなくなった [Naranjo, 1955, pp.58-59]。大麦の買付けには、後に述べる各地のビールの販売代理人のネットワークが利用され、しだいに販売代理人がビール会社と農民の間をとりもつ仲介業者の機能も兼ね備えるようになっていった [Medellín, 1980, p.930]。

王冠用薄板鋼板の内製化は、第二次世界大戦による薄板鋼板輸入の途絶を契機として始まった。薄板輸入の途絶によって王冠、ひいてはビール自体の製造が危ぶまれる事態となった。この問題に対処するために1942年に子会社イルサ (Hojalata y Lámina, S.A.: Hylsa) が設立され、薄板鋼板の内製が開始された。鋼板の原料となる屑鉄は当初、輸入に依存していた。しかし輸入

屑鉄には価格が不安定であるという問題があった。そのために、打開策として、イルサは当時原理としては知られていた直接製鉄法の実用化に取り組み、50年代中頃までにそれに成功する。イルサは69年にメキシコ市に近接するプエブラ州に直接還元法を用いた近代的な一貫製鉄所を建設し、生産網を拡大した⁽¹⁸⁾。イルサの成長については第3章において詳述する。

1957年にはポスター・ラベルの印刷会社グラフォ・レヒア (Grafo Regia) [Cerveceria Cuauhtémoc, 1990, p.69] が、75年にはプラスチック製品の製造会社プラスティコス・テクニコス・メヒカノス (Plásticos Técnicos Mexicanos) が設立された [Industridata, empresas grandes, 1985-86]。いずれも、それまでクアウテモックの一事業部門であったものが、子会社として分離独立したものだ。

事業の多角化、生産拠点の地理的拡大により子会社の数は急増した。それに伴い、1936年には持株会社を設立し、そこに子会社の株式を集中する組織再編が行われている。同年実施された、ファブリカス・モンテレイからのマルタとエンパケス・デ・カルトン・チタンの分離独立は、このような組織再編の一環であった。クアウテモック系列の企業の持株会社としてヴィサが設立された。この年に、ヴィドゥリエラ・モンテレイ系列の企業の持株会社としてフォメント・デ・インドゥストリア・イ・コメルシオ (Fomento de Industria y Comercio: FIC) も設立されている。持株会社設立の最大のねらいは、節税にあったといわれる⁽¹⁹⁾。

クアウテモックはなぜ原材料の内製化を推し進めたのであろうか。その要因として内製化がもたらす次のような利点を指摘できる。第1に、原材料の安定供給を可能とする点である。多くの原材料が、内製化以前は輸入されていた。そのために、例えば為替の変動や戦争勃発等の不測の事態によって、価格が高騰したり、供給が停止したりする事態に見舞われた。内製化には安定した価格で継続的に原材料を調達できる利点があった。第2に、内製化がもたらす競争相手に対する生産コスト上の優位を指摘できる。内製原材料は自社で使用するばかりでなく、他のビール会社へも販売された⁽²⁰⁾。国内の

供給源がごく限られた状況においては、生産者が価格や供給を恣意的に操作する余地が生じる。競争相手より有利な条件で原材料を調達できたことから、クアウテモックは優位に競争を展開することができたと推定される。第3に、内製化された業種自体の将来性をあげることができる。設立された企業の多くが各業種で国内最初の近代的企業であり、しかもクアウテモックという市場が確保されていた。それらの点を考えると、いずれも将来性有望な投資先であったといえる。そのような見込みが的はずれでなかったことは、多くの企業がその後、各業種において有数の大企業に成長を遂げたことからもうかがわれる。

ところで、クアウテモックの原材料内製化の動きに対抗して、競争相手の企業も同様に内製化に乗り出した。モデロがメキシコ市で1929年にモルト、35年にビール瓶、54年に段ボールの生産を開始した⁽²¹⁾。さらに59年に段ボール部門の子会社を、68年にはビール瓶部門の子会社をいずれもメキシコ州に設立している⁽²²⁾。一方、モクテスマについても、40年代中頃からビール瓶の生産を開始したとみられる⁽²³⁾。また、61年に子会社セントラル・デ・マルタ (Central de Malta) を設立し、モルト生産を開始した。さらに62年までにはビール瓶、段ボールの内製体制を整えていた [Pineda, 1963, p. 48]。

原材料の調達に関連して、1950年代には興味深い動きがみられる。それは58年に、3社共同で、ビール用大麦の栽培促進・輸入・国内買付け・モルト会社への供給調整等を行う企業インプルソラ・アグリコラ (Impulsora Agrícola, S.A., 以下 IASA) が設立されたことである。同社設立以前は、ビール会社は仲介業者を通じて大麦を買い付けていたが、企業間で買付けをめぐる競争が激化した。そのため、競争回避を目的に設立されたのが IASA だった。IASA は農民から大麦を直接買い付け、生産量に応じて各社にそれを配分した。IASA 設立後も仲介業者を通じた買入れは維持されたため、各社は二つのルートを通じて大麦を調達した [Medellin, 1980, pp. 928-930]。

原材料の内製化に関連して、もう一つ特筆すべきことは、それがモクテスマのクアウテモックによる買収の原因の一つとなった点である。缶ビールの

生産で遅れをとっていたモクテスマは、缶ビール生産に乗り出すために、1980年に外資との合併で製缶会社を設立した。工場建設の費用は、主に海外の商業銀行からの借入で賄われた。この借入が原因の一つとなって82年に同社は経営危機に陥り、クアウテモックによる買収の道を開くこととなった〔*Expansión*, 28/3/1984, p.26〕。

3. 流通網の形成と広告宣伝活動

前述のように、1950年代後半頃から都市化の進行と国民所得の向上により、ビールをめぐる市場条件は好転した。急速に拡大を遂げつつある潜在市場を現実の市場に変えるための有効な手段が、流通網の形成と広告宣伝活動であった。クアウテモックに限ってその実態を記した資料が乏しいため、ここでは50年代中頃におけるビール工業全体の状況を紹介したい。もっとも、依拠した資料〔Estrada, 1957, pp. 111-118〕が主に叙述の対象とするのは三大企業であり、しかもこの時期に全国的に活動を展開しているのはクアウテモックのみなので、記された特徴の多くがクアウテモックのものであると推定される。

それによれば、この時期ビール輸送にあたっては、道路輸送が全体の75%を占めた。三大企業は輸送用のトラックやトレーラーを所有していた。鉄道は車両確保が困難なうえ、鉄道が通っていない地域もあり、遠隔地輸送の場合に限られた。ちなみにクアウテモックは自社用の鉄道車両を購入したこともあったが、後にメキシコ国有鉄道に売却している。

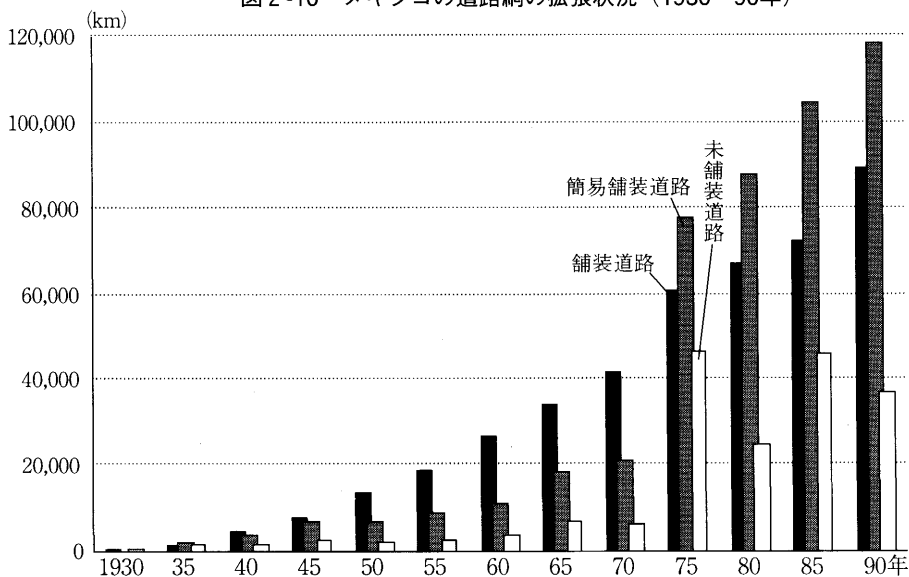
三大企業は全国をいくつかの地域に分割し、それぞれに倉庫を配置した。各地域における販売は認可された販売代理人が担当した。販売代理人になるための条件は、ビール会社ごとに異なっていた。ある場合には倉庫やトラックの調達、従業員の雇用のための一定額の資金が要求され、この資金をビール会社が貸し付ける場合もあった。他の場合にはビールと容器に該当する金額を保証金として支払うことが要求された。ビール会社が出荷価格、卸売り

価格、場合によっては小売り価格を決定した。ビール会社から提供されるサービスとしては、販売代理人への冷蔵庫の無償貸与、小売店への水の供給があった。

メキシコ市については重要市場であるために、二つの企業（クアウテモックとモデロと思われる）が自社流通体制をとっていた。すなわち、配送専門の従業員が配置され、配送車両ごとに担当地区が割り当てられた。トラック、ガソリン、その他の経費を会社が負担し、従業員には賃金の他に販売額に応じてコミッションが支払われた。自社販売の場合、商品は販売代理人への卸価格に10%を上乗せした価格で販売された。

その後も輸送は道路輸送が主流であった。工業化の進展に伴い、図 2-10 に示すように道路網の整備が進んだことが、流通網の拡充に大きな役割を果たしたと推定される。1960年代以降の実態を示す資料は極めて少ないが、断片的な情報をつなぎ合わせると少なくとも80年頃までは、3社ともに、50年

図 2-10 メキシコの道路網の拡張状況（1930～90年）



(出所) [INEGI, 1994, Tomo II, p.692].

代と同様、地方に販売代理人を配した流通網が機能していたと推定される [Pineda, 1963, pp. 61-62], [Departamento de Estudios Económicos de Banco Nacional de Comercio Exterior, 1973 p. 581], [Medellín, 1980, p. 930]。しかし、80年代以降、メキシコ市に限定されていた自社流通体制が全国的規模に拡大された。クアウテモックは90年までには、全国的に自ら流通・販売を行う体制に移行している [Cervecería Cuauhtémoc, 1990, p. 83]⁽²⁴⁾。80年代のいつ頃、そのような体制に移行したかは定かではないが、対外債務累積問題発生後の経済危機によって82~83年にビール消費量が急激に落ち込んだことが契機となった可能性が高い⁽²⁵⁾。

一方、広告宣伝活動については、創業当初からクアウテモックはそれに力を注いできた。

広告宣伝の手法は、国際見本市への出品⁽²⁶⁾、新聞・雑誌等の活字媒体への広告掲載、ラジオ・テレビ・映画等におけるスポット広告、ラジオ・テレビ番組のスポンサー提供、ポスター・チラシの配布、看板の設置、催し物の後援、灰皿・コップ等の宣伝用景品の配布等々、多様であった [Estrada, 1957, pp. 77-78]。テレビやラジオなどの広告媒体の普及によって、広告宣伝の及ぶ地理的範囲は日に日に拡大していった [NAFIN, 1969, p. 162]。

ビールと競合する飲料は竜舌蘭から醸造される酒ブルケであったが、「近代的な飲み物・ビール」 [Departamento de Estudios Económicos de Banco Nacional de Comercio Exterior, 1973, p. 581] のイメージを強力な広告宣伝活動によって浸透させ、消費者の嗜好の転換を促すことで、競合飲料市場からビール市場への新たな顧客の取込みがはかられた⁽²⁷⁾。同時に、3社は、自社製品の名前を繰り返し売り込むことで、消費者のブランド・ロイヤリティの形成を競い、互いに顧客を奪いあった。このようにして、市場の外延的拡大と深化が同時並行的にはかられた結果、ビール消費量は所得を上回る勢いで伸張したといえる。

4. 成長の資金源

最後に、成長のための資金源について述べておきたい。

海外の商業銀行からの借入が可能となる1970年代後半より以前の時期について、成長資金源として、メキシコのビール会社一般について指摘されているのは、利潤の再投資、株式・社債の発行、借入であり、このうち特に重要とされるのが利潤の再投資であった [Estrada, 1957, p.84], [Pineda, 1963, p. 46], [Departamento de Estudios Económicos de Banco Nacional de Comercio Exterior, 1973 p.580], [Expansión, 30/3/1994, p.20]。これらに加えて、クアウテモックの場合、30年代以降、主要株主の間で金融機関設立の動きがみられることから、それらの金融機関が、資金調達に重要な役割を果たしたと推定される。

すなわち、1932年にクアウテモックに投資する企業家たちを中心に、クアウテモックへの融資を目的として銀行、バンコ・インドゥストリアル・デ・モンテレイ (Banco Industrial de Monterrey) が設立された。34年には同じ企業家たちによってメキシコ市に本拠をおく国内有数の名門銀行バンコ・デ・ロンドレス・イ・メヒコ (Banco de Londres y México) の過半数株式が取得された。さらに36年にはクアウテモックの持株会社として設立されたヴィサの傘下に、投資会社ヘネラル・デ・アセプタシオネス (Cía. General de Aceptaciones) が設立された。同社の目的は、ヴィサの傘下企業に対し、余剰資金をもつ企業から資金不足の企業へ資金を移転したり、外部の金融機関からの融資を仲介したり保証したりすることにあった。同社のサービスはその後、ヴィドゥリエラ・モンテレイ系の企業へも拡大された。39年には金融持株会社ウニオン・フィナンシエラ (Unión Financiera) が設立された。同社は傘下に、保険会社、投資銀行、抵当銀行、建設会社を抱え、その他に、バンコ・デ・ヌエボ・レオン (Banco de Nuevo León) 等の重要金融機関の株式も高い比率で所有していた。ウニオン・フィナンシエラにはモンテレイの主だった

企業家がこぞって出資したが、そのなかの最大の利益集団がクアウテモックに投資する企業家たちであった [Hamilton, 1983, pp. 287-288]。

クアウテモックの株主が関係する金融機関、フィナンシエラ・アセプタシオネス (Financiera Aceptaciones, 前身はヘネラル・デ・アセプタシオネスと考えられる)、バンコ・デ・ロンドレス・イ・メヒコ、モンテレイ・コンパニア・デ・セグロス (Monterrey Cía. de Seguros, ウニオン・フィナンシエラ傘下の保険会社) は、後にセルフイン・グループ (Grupo Serfin) を形成、さらに銀行法改正に伴い74年にはセルフイン銀行 (Banca Serfin) として統合された。

一方、ヴィドゥリエラ・モンテレイについても、グループの金融機関として1937年にフィナンシエラ・デル・ノルテ (Financiera del Norte) が設立された。同社は傘下にバンコ・デル・pais (Banco del País), バンコ・デ・ヌエボ・レオンを抱え、バンpais・グループ (Grupo Banpais) を形成、74年にバンpais (Banpais) 銀行として再編された [Hamilton, 1983, p. 268]。

5. ヴィサの分裂とその後の事業拡張

F. G. サダが総支配人の職を辞した1938年以降、ヴィサの経営において中心的な役割を果たしたのはI. ガルサの2人の息子エウヘニオ・ガルサ・サダ (Eugenio Garza Sada) とロベルト・ガルサ・サダ (Roberto Garza Sada) であった。そのうちのエウヘニオが左翼ゲリラの襲撃を受け死亡するという事件が73年に発生した。彼の死後、一族内で後継者争いが生じ [Proceso, 21/4/1986, p. 20], その結果、ヴィサは二つの企業グループに分裂する [Cordero and Santín, 1977, p. 29]。

1974年に傘下企業のうちイルサとエンパケス・デ・カルトン・チタンの系列の企業がヴィサから離れ、この年に設立された持株会社グループ・インドゥストリアル・アルファー (Grupo Industrial Alfa, 以下アルファー) の傘下に移行した。アルファーの経営権を握ったのはロベルトの息子ベルナルド・ガルサ・サダ (Bernardo Garza Sada) であった⁽²⁸⁾。一方、ヴィサにはセルベセ

リア・クアウテモック（ビール）、ファブリカス・モンテレイ（王冠・ラベル・缶・その他の金属加工品）、マルタ（モルト）、グラフィオ・レヒア（印刷）、プラスチック・テクニコス・メヒカノス（プラスチック製品）等の企業が残された。ヴィサの経営権を握ったのはエウヘニオの息子エウヘニオ・ガルサ・ラグエラ (Eugenio Garza Lagüera) であった。

分裂後、ヴィサは事業の多角化に乗り出す。ただし第1節で述べたように、対外累積債務問題への対応の過程で、その多くが整理・売却された。1974年以降の新規事業で現在も残るのは、いずれも79年に参入したコカコーラの製造とコンビニの経営であり、ともに流通網や原材料の利用などでビール部門と産業的な連関のある業種であった。

一方、1985年にヴィサはモクテスマを買収したが、同社の買収はクアウテモックの市場シェアを高めたばかりでなく、モクテスマ傘下の段ボール、ビール瓶等の原材料製造子会社を併せて取得することで、アルファーへの一部子会社移行に伴い弱体化した原材料内製体制の立て直しを可能にした。

むすびにかえて

メキシコにおける近代ビール工業の発展は1890年のクアウテモックの設立に始まる。この年から1920年代末までの時期に、メキシコ各地に次々とビール会社が設立された。この時期をメキシコ・ビール工業の生成期と名づけることができる。20年代末以降、その後のビール工業の発展を特徴づけることとなる生産の集中が開始された。口火を切ったのはクアウテモックであった。クアウテモックは中小の地方メーカーを次々と買収、それによって生産網の地理的拡大を果たし、モンテレイの地方メーカーから全国メーカーへと転身を遂げた。50年代末以降、クアウテモックの後を追って、メキシコ市のモデロとベラクルス州のモクテスマも、企業買収や子会社の設立による生産網の地理的拡大を開始した。このようにして生産の集中が進んだ結果、70年代ま

では3社寡占体制の形成が完了した。この体制は、クアウテモックのモクタスマ買収により複占体制に移行する85年まで続いた。以上のように、クアウテモックはメキシコのビール工業の歴史において、常に発展の先導役であり、同時に、寡占体制形成の推進役であった。

クアウテモックがメキシコのビール工業の発展において、常に先導役を果たし得たのはなぜなのか。その最大の理由として、筆者は、企業としての革新性を指摘したい。この場合の革新性とは、成長のための要件を正しく把握し、その要件を備えるために新しい試みに果敢に挑み、それを結実させる企業の能力である。クアウテモックの場合、革新性は、新技術の積極的導入、原材料の内製化、流通網の形成、強力な広告宣伝活動、資金調達源の確保等において発揮された。クアウテモックがこれらのことに取り組んだ理由は、これらが成長の要件を整えるための有効な手段となり得たためである。そしてその有効性は、多分に、ビール工業の産業的特質ならびにメキシコの工業化の進展状況に規定されていた。

ビール工業の重要な産業的特質として、技術の標準化が進んだ産業であるという点をあげることができる。新規参入に際して技術面での障壁が低く、その意味では発展途上国においても比較的設立が容易な業種である⁽²⁹⁾。そのような産業の技術的特質は、クアウテモックが世界の最新技術を入手することを比較的容易にした。新技術の導入は、生産コストの引下げ、品質の向上、製品差別化を可能にし、クアウテモックが競争を優位に展開するうえで重要な手段となった。

技術面での障壁が低く参入が容易である反面、ビール工業には生産が集中しやすく、ひとたび集中が生じると参入が困難となるという産業的特質がある。その理由は、第1に、装置産業であるために規模の経済が働くことにある。すなわち、生産規模が大きいかほど生産コスト上優位に立つことができるため、企業は規模拡大を志向しやすい。第2に、ひとたび生産規模の拡大が行われると、それに対応した流通網の拡充が必要となる。拡充された流通網が参入障壁の役割を果たす。第3に、大衆消費財であることから、大規模な

広告宣伝によって消費者のブランド・ロイヤリティーの形成が可能である。確立されたブランドの存在もまた、参入障壁の役割を果たす。以上を言い換えれば、生産規模の拡大、流通網の拡充、ブランドの確立はビール工業において企業が競争に打ち勝つための重要な要件であり、ひとたびそのような要件を備えた企業が形成されると、今度はそれらの要件が参入障壁に転化する、ということである。クアウテモックはこのような、競争のための要件を他者に先駆けて整えていった。そのことが競争におけるクアウテモックの優位を保証し、その結果、クアウテモックが集中化の先導役を担うこととなったといえる。

メキシコの工業化の進展状況が成長の要件を規定したという点については、原材料の内製化にその関係を見ることができる。内製化が行われる以前は、ガラス、段ボール、薄板鋼板、等多くの原材料が輸入されていた。国内に、納得のいく価格と品質で安定的に原材料を供給できる生産者が存在しなかったためである。そのような状況において内製化を行うことは、原材料の安定供給や生産コストの引下げを可能にし、競争上の優位を保証するというメリットがあった。しかも国内初の試みであることから、事業としての将来性も見込まれた。内製化がもたらす以上のようなメリットが、クアウテモックをして内製化に着手させる誘因となったと考えられる。仮に国内に独立の生産者が存在したとしたら、内製化が行われなかった可能性は高い。しかし、そのような生産者が存立できる段階にまでメキシコの工業化過程は進展していなかった。いうなれば、メキシコの工業化の遅れがクアウテモックの内製化を促したといえる。このことを工業化の観点から言い換えれば、ビール工業における企業間の競争が、ガラス、段ボール、鉄鋼、等の新たな業種の創設をもたらし、メキシコの工業化をさらに推し進めたといえる。

ところで、三大企業間の競争は、次のような意味でも工業化過程によって規定されていた。第1に、工業化の進展が、ビールの主要な市場である都市の人口増加と消費者の所得の向上を引き起こしたことで、ビールの潜在的市場を急速に拡大させたという点をあげることができる。それによって過当競

争の「場」が生まれたといえる。第2に、工業化の進展に伴う、道路網の整備、テレビ・ラジオ等のマスメディアの普及によって、流通網の拡充や広告宣伝の効率性が増した。つまり過当競争の手段を豊富にしたといえる。

後発2社は、競争から脱落しないためにはクアウテモックと同様の手段、すなわち、生産網の地理的拡大、原材料の内製化、流通網の確立、広告宣伝等を採用せざるを得なかった。それによって集中はいちだんと進み、3社間の競争はいっそう厳しいものとなった。このように、成長の要件を備えるために採用された手段が競争の要件ともなり、しかも、ビール工業の産業的特質ならびにメキシコの工業化過程の進展状況に規定されていたことを考えると、寡占体制の形成は必然であったといえよう。

最後に企業の革新における企業家の役割に関連して、一言述べておきたい。クアウテモックの革新的な行動がどこに由来するかを考えると、多分に経営者の資質に依るところが大きい。特にクアウテモックのような同族企業においては、オーナー経営者に権限が集中しやすいために、オーナーが経営者としていかなる資質を有するかが、企業の成長のあり方を大きく規定する。その点、クアウテモックは経営者に恵まれたといえる。この点に関連して、モンテレイという地域が、資質の優れた経営者を育む条件を備えた地域であったという点を指摘したい。モンテレイはアメリカとの国境からおよそ150キロメートルの地点に位置し、古くからアメリカとの交流が盛んな地域であった。モンテレイが先進工業国アメリカと後発工業国メキシコという二つの世界の接点であったことが、将来性のある事業の発掘を容易にし、経済や技術に関する最新情報へのアクセスを容易にし、さらに、アメリカの経済界との人脈の形成を容易にしたといえる。そしてそのような条件の存在が、意欲的な企業家をして、未知の事業に果敢に挑戦することを可能にしたといえる。ところで、二つの世界の接点にあるという点で、先進諸国からの移民も、モンテレイの企業家と同様の条件下にあるといえる。クアウテモックの競争企業モデロの創業者がスペインからの移民であったことも、偶然ではないと思われる。移民の重要性については、第4章のビンボーの事例において再度取

り上げたい。

- 注(1) クアウテモックの1988年までの正式名称はセルベセリア・クアウテモック (Cervecería Cuauhtémoc) で、この年に業界3位のビール会社のモクテスマ (Cervecería Moctezuma) を取得して、名称をセルベセリア・クアウテモック・モクテスマ (Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma) に変更した。モデロの正式名称はセルベセリア・モデロ (Cervecería Modelo)。
- (2) この年の『エクспанション』誌の企業番付は、例えば10位の VISA の次に11位で FEMSA が登場するなど、掲載企業の重複の問題があるが、いずれにしても、両社が企業番付の最上位に位置することに変わりはない。
- (3) 別のところで述べたように、資料的な制約から現在の株主とその持株比率を明らかにすることは困難である。持株比率が低下する以前の状況については次の数字をあげることができる。1984年10月31日に開催された定期株主総会の出席者名簿によれば、同社の株式の29.7%が創業者一族の1人であるハビエル・ガルサ・セプルベダ (Javier Garza Sepúlveda) が所有する企業ヘントール (Gentor, S.A.) およびヘントール・インドゥストリアス (Gentor Industrias, S.A.) によって所有されていた。経営権を握るといわれるエウヘニオ・ガルサ・ラグェラ (Eugenio Garza Lagüera) の名前は名簿に登場せず、機関株主の名義で所有されていると考えられる [VISA, 1984]。当時、この2人はヴィサの経営権をめぐる争いのまっただ中にあり、持株比率を競っていた [Excelsior, 11/10/1984]。後者が前者と同等、ないしはそれ以上の持株を持つとすれば、最低でもヴィサの株式の6割が創業者一族の手中にあったことになる。
- (4) 同社の副社長で1995年に死去したパブロ・アランブルサバラ・オカランサ (Pablo Aramburuzabala Ocaranza) はモデロの共同創業者の息子で、アメリカの雑誌『フォーブス』が特集する「世界の億万長者」に毎回登場するメキシコ有数の富豪であった。同誌の記事によれば同氏のグルーボ・モデロの持株比率は35%であった [『フォーブス日本版』, 10/1994, p. 81]
- (5) コカコーラ・フェムサ (Coca Cola FEMSA) は世界のコカコーラのフランチャイズ契約企業のなかでは最大の企業である。同社はメキシコ首都圏とメキシコ南東部におけるコカコーラの独占的製造・販売権を所有している。1994年の時点で、フェムサの当該市場におけるシェアは57%であった [Fomento Económico Mexicano, 1994, p.11]。一方、コンビニエンス・ストア部門はオクソ (OXXO) という名称のコンビニ・チェーンを運営しているが、96年版の『エクспанション』の企業番付に登場するスーパーマーケット・チェーン13社中10位に位置した [Expansión, 14/8/1996, p.382]。

- (6) 銀行の民営化については〔星野, 1993〕を参照。
- (7) ちなみに他の部門について同じ比率を述べれば、コーラ部門が31%、容器・包装材料部門が20.5%、コンビニ部門が1.3%であった。
- (8) 正確にはフェムサ・セルベサ (FEMSA Cerveza) であるが便宜上、以下ではクアウテモックを用いる。
- (9) 主要な原料はモルト、ホップ、水であり、このうち前二つの輸送コストは低く、また、水はどこでも入手が可能であるため、原料産地（ないしは輸入原料の荷揚げ地点）近くに立地する必要性は小さい。それに対して、加工段階で水と容器（主にガラス瓶）の重量が加わるために製品の輸送コストは高く、そのために消費地近くに立地する誘因が働く [Estrada, 1957, p.17]。
- (10) 正確な買収年は明らかでない。1955年のデータではセルベセリア・デル・ノルテは独立企業であったが、57年のデータではすでにモクテスマの子会社となっていた。よって、56年、ないし57年に買収されたと考えられる [Estrada, 1957], [International Brewers' Directory, 1959]。
- (11) 買収年は明らかでないが、1971年までにはともにモデロの傘下企業に名を連ねていた [Cordero and Santín, 1977, p.36]。
- (12) 同社は1968年に子会社の一つセルベセリア・クルス・ブランカ (Cervecería Cruz Blanca) の名に改称される [Cervecería Cuauhtémoc, 1990, p.70]。同社の存在は86年までは確認できるが [Industriadata, empresas medianas, 1985-86, p.41], 以降は不明である。89年のクアウテモックの工場リストにシウダー・ファレス工場の名があるので [Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, c.1989, p.8], あるいは改称された可能性がある。ただしこの工場も94年には存在しない [Fomento Económico Mexicano, 1994, p.10]。
- (13) モンテレイで商人たちがこの時期にビール会社を設立した背景としては、次のような事情を指摘できる。モンテレイは19世紀後半、メキシコ北東部におけるアメリカとの通商の拠点として繁栄を遂げていた。特に南北戦争中は、北軍の海上封鎖により、アメリカ南部より陸伝いのメキシコ経由で綿花輸出が行われたため、それに関連してモンテレイに巨額の商業利潤がもたらされた。しかし1890年頃になると、鉄道開通による中継地としてのモンテレイの重要性の低下や、密輸取締りの強化により、地域の商業は衰退を始めた。一方で、89年に州知事に就任したB. レジェス (Bernardo Reyes) が産業育成政策を打ち出し、またアメリカでの90年のマッキンリー関税法の制定を契機としてメキシコ北西部に熔錬所建設ブームが訪れたことから、商業部門から他部門へ投資先の移転が起りつつあった。当時、大量に流入した外資の投資先が、鉱業をはじめとする輸出部門に限定されていたため、国内市場向け製品の生産がメキシコ人投資家の投資先として残されていた。そのような業種へ、商業に変わる投資先を探していた商人たちは、投資を行うのである。ちなみに、1900年には、第3章

- で述べるように、モンテレイにラテンアメリカ最初の近代的製鉄所フンディドーラ (Fundidora) が、メキシコ資本によって設立されている。詳細は [Sara-goza, 1988], 特に第1章と第2章, および [Vizcaya, 1971] を参照のこと。
- (14) ちなみに日本で大手ビール会社により王冠の使用が開始されたのは、現在のアサヒ・ビールとサッポロ・ビールの前身である大日本麦酒が1911年、麒麟麦酒が1912年であった [三宅, 1977, p.108], [キリン麦酒株式会社編, 1984, p. 196]。
- (15) ちなみに日本で缶ビールの生産が開始されたのは1958年のことであった [キリン麦酒株式会社編, 1984, p. 320]。
- (16) ヴイドゥリエラ・モンテレイの設立の経緯については [Barragán and Cerutti, 1993], 特に第5部, に詳しい。
- (17) ちなみに、日本で最初にビール瓶の製造が始まったのは明治20年代である。官営の品川硝子製造所が麒麟麦酒に払下げとなり、ビール瓶の製造が開始された。しかし手吹き製法のために栓と口があわず炭酸が抜ける難点があったという [キリン麦酒株式会社編, 1984, p. 196]。
- (18) 詳細については第3章を参照のこと。
- (19) 当時、企業利潤が50万ペソを超えると、最大税率12.5%が適用された。そのために、持株会社はコミッションや価格の変更によって子会社の利潤を調整し、それによって50万ペソ以上の利潤をあげないように操作した [Barragán and Cerutti, 1993, p.195]。
- (20) 内製原材料はクアウテモックに供給するばかりでなく、広く販売された。ちなみに、1955年の時点で、ファブリカス・モンテレイの製品のうちクアウテモック向けは全体の38%のみで、残りは飲料、薬品、食品部門の企業に販売されていた。一方、エンパケス・デ・カルトン・チタンの場合も、クアウテモック向けは全生産の30%にすぎず、残りは広く一般に販売されていた [Naranjo, 1955, p.61]。
- (21) モルトについては1929年に子会社ファブリカ・ナショナル・デ・マルタ (Fábrica Nacional de Malta) が、49年に同じくエクストラクトス・イ・マルタス (Extractos y Maltas) が、ビール瓶については35年にファブリカ・ナショナル・デ・ヴィドゥリオが、段ボールについては54年にエンパケス・デ・カルトン・ユナイテッド (Empaques de Cartón United) が設立されている [Cordero and Santín, 1977, pp. 36-37], [*Industriadata, empresas grandes, 1985-86*]。
- (22) 1959年に段ボール製造の子会社エンパケス・モデルノス・サン・パブロ (Empaques Modernos San Pablo) が、68年には瓶ビール製造の子会社ヌエバ・ファブリカ・ナショナル・デ・ヴィドゥリオ (Nueva Fábrica Nacional de Vidrio) が設立された [Cordero and Santín, 1977, pp. 36-37], [*Industriadata, empresas grandes, 1991*]。

- 23) モクテスマは1947年に自動製瓶機の輸入税免除を認可されていることから、この頃、製瓶工場の建設を行っていると考えられる [Banco de México, 1961 p.153]。
- 24) モデロの場合は、1994年の段階で663の販売店が存在し、うち179が委託代理店であり、残りはグループの子会社であった。これらの子会社によって同社の製品の83%が流通・販売されていた [*Expansión*, 30/3/1994, p.24]。ちなみに筆者が95年10月にメキシコ市の全国ビール生産者組合 (Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza) で行った聞き取り調査においても、この時点において全体の80~85%の製品が、販売代理店を通さずビール会社によって直接流通・販売されているとの情報が得られた。
- 25) そのことを示唆するのが、この時期のモクテスマの自社販売体制への移行である。1982年にモクテスマは、ビール消費の落込みによって経営危機に陥っていたいくつかの地方の販売代理店を買収し、自社販売体制に移行した。しかし、赤字企業を多数抱え込んだことから、対外債務累積によって悪化しつつあったモクテスマの経営をさらに悪化させる要因となった [*Expansión*, 28/3/1984, p.25]。
- 26) クアウテモックの製品は、1893年にアメリカ・シカゴで開催された見本市で大賞を受賞、1907年にスペイン・マドリードで開催された見本市では審査委員長賞を受賞、スペイン王室御用達の指定を受けた [*Cervecería Cuauhtémoc*, 1990, pp.31, 36]。クアウテモックの創業当初は、消費者の間には国産品は輸入品に劣るという偏見があった。国際見本市での受賞はそのような偏見を払拭し、クアウテモックのブランド・イメージを浸透させるのに役立ったと考えられる。
- 27) さらに加えて、政府のプルケ販売に対する規制、プルケと競争できる価格へのビール価格の抑制によってプルケはビールに対し競争上不利な立場に立たされた。例えば政府はプルケの販売場所を制限した。ビールは場所を選ばず販売できたのに対し、学校に近いプルケ販売所は閉鎖された。
- 28) アルファー・グループの事業展開については [星野, 1991] を参照のこと。
- 29) ちなみにクアウテモックでは、創業時には多数の外国人が雇用されたが、創業3年後までにその数はわずかとなった。19世紀末までにビール醸造、電気、機械の技術者集団が形成され、今世紀初頭には、経営、事務、機械、製造のそれぞれの部門で、従業員はメキシコ人のみとなった [Naranjo, 1955, pp.38-40]。生産現場において、あるいは海外での技術研修によって、短期間のうちに技術の修得が行われたと考えられる。