

わが国食品企業の国際化の軌跡

——キリンビールを事例として——

斎 藤 高 宏

1. はじめに
2. わが国におけるビール企業の設立と戦前の海外市場
 - (1) ビール企業の設立
 - (2) 海外市場の開拓
 - (3) 海外生産への取り組み
3. 戦後の輸出入と海外主要企業との提携
 - (1) 戦後の生産と輸出入の変化
 - (2) 海外ブランドビールの輸入販売と国内ライセンス生産
 - (3) 海外企業への委託生産と技術供与
4. 内外における経営の多角化と今後の課題
 - (1) 海外企業との提携の多角化
 - (2) 積極化する海外進出——アグリバイオ・医薬品事業への取り組み——
 - (3) 生活価値産業を目指して
5. むすびにかえて

1. はじめに

本稿の課題は、わが国食品製造業のなかでも、とりわけビッグビジネスによる寡占市場が形成されながら、大きく遅れをとっていたビール企業の国際化の展開過程を明らかにすることにある。

ここで、こうした問題を取り上げた背景について若干触れると、それはすでにさまざまな分野で進展している国際化の影響が食品製造業にも少なからず波及し、否応なく変化を迫っているからである。従来のような国内市場主体の対応ではこれに十分応えることが難しくなったといえよう。

もちろん、わが国の多くの食品製造業のなかで、いまや4兆円の市場規模を窺う業種にまでなり、その及ぼす影響がきわめて大きい存在のビール製造業についても決して例外ではない。原料及び製品の貿易ばかりでなく、海外企業との提携、海外企業の買収、海外企業の国内市場への参入などにみられるように、かつてない程に国際化の大きなうねりが押し寄せつつあり、こうした変化への

対応が重要な課題となっていることから明らかである。

ところで、前述のように、わが国のビール製造業は典型的な寡占市場体制にあるといわれている。良きにつけ悪しきにつけ、僅か数社の巨大なビール企業によってその膨大な市場が完全に支配されているからである。なかでも、もっとも重要な存在がガリバー的寡占企業といわれ、そのあまりにも大きな影響力のために、独占禁止法改正との関連で一時企業分割までも危惧された麒麟ビール⁽¹⁾である。

本稿では、現在筆者が進めているわが国食品企業の国際化に関する研究の一環として⁽²⁾、たんにビール企業のガリバー的存在としてではなく、わが国食品企業のなかで最大の売上高を誇り、そしていまや世界のビール企業のなかでも五指に入る有力企業の麒麟ビールを中心にして、わが国におけるビール企業の発展と国際化の展開過程について述べてみたい。

最後に、本稿の構成であるが、第2節では、わが国におけるビール企業の設立と戦前の海外市場及び海外生産について、第3節では、戦後の生産及び輸出入と海外主要企業との提携について、そして第4節では、内外における経営の多角化と今後の課題についてそれぞれ明らかにする。

注(1) 本稿では、社名を第二次大戦後については麒麟ビール、それ以前については麒麟麦酒とした。また、商品名についてはすべて麒麟ビールとした。他社のものについても、戦前は麦酒ではなくビールとした。

(2) これについては、すでに斎藤高宏「わが国食品企業の国際化——即席めん企業のパイオニア、日清食品——」(『農総研季報』No. 18, 1993年6月, 1~25頁)が発表されている。

2. わが国におけるビール企業の設立と戦前の海外市場

(1) ビール企業の設立

わが国にビールが初めてもたらされたのは遙か遠く江戸時代のことである。当初は当時通商を許可されていた唯一の欧米諸国であるオランダの商人によっ

で持ち込まれた、と伝えられている。また、いくつかの文献には、時代を下った1856年3月のアメリカのペリー提督の来航時にも、ビールがウイスキーなどとともに幕府に献上された、と記されているし、その後、わが国からアメリカやオランダなどへ使節及び留学生がしばしば派遣されることになったが、その多くがビールを口にした、といわれている⁽¹⁾。

さらに、開国に伴って新しく開設されることになった外国人居留地内の欧米人を対象にイギリス製などのビールが少なからず輸入された、といわれている。ただ、当時わが国ではアルコール飲料といえば通常清酒などの日本酒を指し、ビールは一般の人々には馴染みのない縁の遠いものであった。

ビールが本格的に輸入されるようになるのは、やはり近代に入ってからである。ドイツ系のワーゲン商会、フランス系の62番館、イギリス系のカルノー商会などがドイツ製、アメリカ製、イギリス製などのビールを競って輸入することになったからである。ビールの関税が、アメリカ、オランダ、ロシア、イギリス、フランスの5か国と締結された不平等な修好通商条約、いわゆる安政条約のもとで、それが改定されたにもかかわらず依然として僅か従価5%という低率であったことがそれを著しく促進させることになった。

もちろん、当初は主として外国人居留地内の欧米人がその対象であったが、それにとどまらず開化熱や西洋料理の普及とともに徐々に日本人にも受け入れられるまでになったのである。

こうしたビール消費の増加に先立って、わが国でもビール生産が開始されることになった。具体的には、1869年に在日のノルウェー系アメリカ人ビール醸造技師、ウィリアム・コーブランド（William Copeland）によってスプリング・ヴァレー・ブルワリーが横浜に設立されることになったが、これと相前後してジャパン・ブルワリー、ヘクト・ブルワリーも同じ横浜に設立されることになり、国産ビールが初めて製造されることになった⁽²⁾。サントリーの前身である寿屋の国産ウイスキーの製造が1920年代末であったから、ビールはかなり早くからわが国で製造されていたことになる。

ただ、国産ビールとはいえ、その資本は国内で調達されたものではなかった

し、また、経営もすべて外国人に委ねられており、原料もホップはもちろんのこと、大麦も一部を除いてアメリカなどからの輸入に依存していた。つまり、水を除いてほとんど外国産であり、本格的な意味での国産ビールには程遠かった。

一方、ドイツ人醸造技師、エミール・ヴィーガント (Emile Wiegand) は、設立してからあまり間がないにもかかわらず、冷却及び冷蔵設備がなく品質的にすぐれたビールを製造、販売できないために、すでに休止を余儀なくされていた前述のヘクト・ブルワリーを借りて、新たにババリア・ブルワリーを設立し、1875年にやはりビールの発売に漕ぎつけることになった。残りの醸造所のジャパン・ブルワリーもすでに製造をやめていたから、結局のところビールはこの2つの醸造所で製造されることになった。

しかし、これら2つの醸造所は距離的にあまり離れていなかったために、両社で激しい販売競争を引き起こすことになり、経営問題が表面化することになった。そのため、1876年にコーブランドとヴィーガントとの話し合いによって、新たに商事組合、コーブランド・アンド・ヴィーガント商會が設立され、スプリング・ヴァレー・ブルワリーでビール製造が続けられることになったのである。つまり、ババリア・ブルワリーは僅か1年で幕を閉じたのである。

このスプリング・ヴァレー・ブルワリーも多難であった。設立されてから僅か数年後の1880年には共同経営者のヴィーガントが意見の違いから手を引き、コーブランドの個人経営となっていたが、それもやはり行き詰まり、結局のところ1885年に売却されることになったからである。

その理由としてさまざまなことが伝えられており、あくまでも推論の域をでないが⁽³⁾、従来から販売活動の範囲が一部の地域に制限されていただけではなく、このビールに満足せず依然として輸入ビールを好むものがあったこと⁽⁴⁾、コーブランド自身もあまり経営的な手腕に恵まれていなかったこと、ビールの販売代金の回収が遅れて、必要な機械設備を調達するための資金が不足したこと⁽⁵⁾、いわゆる松方デフレの影響も無視できなかったこと、などがあげられている⁽⁶⁾。ちなみに、この松方デフレは紙幣整理、緊縮財政などによって西南戦

争を契機に発生した 1881 年以降の激しいインフレを沈静化させることが目的であったが、一方ではそれによって近代に入ってから初めての厳しい景気後退を引き起こした、といわれており、このスプリング・ヴァレー・ブルワリーの行き詰まりにも少なからず影響を及ぼしたのではないかと考えられる。

では、問題はこれを買収したのは誰か、ということであるが、グラバー (T.B. Glover) とカークウッド (M.Kirkwood) などが中心になって、当時すでにイギリスの植民地であった香港に直ちにイギリス法人の新会社、ジャパン・ブルワリー・カンパニーが設立され、それに引き継がれることになった。再び外国人の手に委ねられることになったのである。当時、わが国ではビールの製造は産業として有望視されていたため、日本人の手で買収しようとする動きもあったが、前述のように、わが国に不利な安政条約のもとでは、外国人居留地内の資産を日本人が自由に取得することも、また、外国人と共同で事業を営することもできなかった。

ただ、新会社の設立にもかかわらず、必ずしも順風満帆とはいえなかった。なぜならば、資金不足のために機械などの設備投資を満足に行なうことができなかったからである。そのため、直ちに増資が行なわれることになったが、その際に前述のグラバーが三菱の顧問格であったことなどから、日本人からその一部を募ることになり、新興財閥である三菱、三井、渋沢、大倉、高田などの関係者がそれに応じるようになった。

ところで、この新会社におけるビールの製造であるが、設立 3 年後の 1888 年に第 1 回の仕込みが行われ、間もなく販売されることになった。ただ、新会社はあくまでも製造が中心であって、しかも、主として外国人居留地内の欧米人を販売の対象としていたため、国内販売については大きく遅れをとっていた。したがって、国内販売の拡大には販売代理店の存在が不可欠となったのである。

その販売代理店となったのが、当時日本郵船に食料品や雑貨類を納入していた三菱系の明治屋であり、明治屋は以前から所有していた麒麟のブランドをこれに使用し、キリンビールとすることになった。1888 年、現在のキリンビール

の基礎が築かれることになったのである⁽⁷⁾。なお、この明治屋による麒麟ビールの独占販売は後述の麒麟麦酒との販売契約が破棄されることになった1926年まで続けられた。

ここで、当時のわが国のビール企業について触れると、その多くは家内工業的な存在に過ぎなかったが、すでにビールの製造を手掛ける企業が全国に群雄割拠しており、たとえば、少し時代を下ったものも含めると渋谷ビール、桜田ビール、三ツ鱗ビール、札幌ビール（サッポロビール）、丸三ビール、手形ビール、旭ビール（アサヒビール）、朝日ビール、恵比寿ビール、大倉ビール、三ツ星ビール、浅田ビールなど、さながら現在のドイツ及びベルギーなどにみるような多くのブランドのビールが製造されていた⁽⁸⁾。したがって、僅か数社だけの、いわば寡占市場を形成している現在とはその市場環境は大きく異なっていた。

ただ、こうした企業の多くはどちらかといえば限られた地域を販売の対象とした小規模生産で、規模の大きなものといえば1887年に設立された日本麦酒醸造（恵比寿ビールを販売、1893年に日本麦酒に改称）、1889年に設立された大阪麦酒（旭ビールを販売）、1876年に札幌麦酒醸造所として開拓使によって設立されたが、1886年に大倉組に払い下げられ、それを翌1887年に買収した札幌麦酒（札幌ビールを販売）など一部の企業に限られていた。

これらの企業の生産規模であるが、1897年現在、日本麦酒は2,719 KL、大阪麦酒は2,272 KL、札幌麦酒は1,109 KLで、一方のジャパン・ブルワリー・カンパニーは2,242 KLであったから、前者のうちの日本麦酒、大阪麦酒などの生産量はすでにジャパン・ブルワリー・カンパニーのそれを上回るまでになっていた。前者の国内資本によるビール企業の生産増加をまざまざと示す結果となったのである⁽⁹⁾。したがって、明治屋としても安閑としてはいられず、自らが直接製造することを頻りに模索していた。

ところが、折しもジャパン・ブルワリー・カンパニー買収の話しが持ち上がったのである。つまり、かねてからビール製造に乗り出したいと考えていた明治屋とその経営者が本国に帰国することになったジャパン・ブルワリー・カ

ンパニー（1899年にゼ・ジャパン・ブルワリー・カンパニーに改称）の思惑が一致することになったのである。

もちろん、日本麦酒はその端的な例であったが、すでにビールの製造を行っている他の企業もこの買収には決して無関心ではなかった⁽¹⁰⁾。しかし、結局のところ1907年に明治屋、三菱、日本郵船を中心にして日本人の資本と経営によって設立された麒麟麦酒がそのすべてを継承することになったのである。したがって、現在ではこれをもって麒麟麦酒が誕生した、とされている。つまり、麒麟麦酒の前身は外資だったのである。

ともかく、この麒麟麦酒を含めてわが国のビール生産はすべて日本人の経営に委ねられることになったし、第1表にみるように、1883年には僅か208KLに過ぎなかった生産量も、1893年には4,213KL、そして1903年には1万6,794KLと、増加の一途をたどることになり、消費の大半が都市部であったため清酒などに比べると依然としてマイナーな存在ではあったが、次第にわが国に定着することになった。

一方、これと歩調を合わせるようにビールの輸入は減少することになった。外来のものであるから当然のことであるが、当初はビールといえば輸入ビールを意味するほどであった。したがって、1887年には1,630KLにも達したが、そ

第1表 戦前におけるわが国のビール生産
(単位: kl, %)

	合 計(A)	麒麟麦酒(B)	(B)/(A)
1883	208	—	—
1893	4,213	653	15.5
1903	16,794	3,311	19.7
1913	39,916	6,693	16.8
1923	145,063	30,671	21.1
1933	194,879	45,502	23.3
1943	211,858	53,697	25.3

資料：朝比奈貞良編『大日本洋酒罐詰沿革史』（日本和洋酒罐詰新聞社、1914年）。

大蔵省『大蔵省主税局年報』。

麒麟麦酒株式会社資料。

れをピークに減少に転じ1900年には僅かその6%強の100KLになってしまった。その後も一時的な若干の増減はあったものの大幅に増加するようなことはなく、増加したのはその原料の麦芽とホップであった。

わが国のビール市場は、輸入代替が進展することになったが、ここで見逃せないのがそれを助長させることになった関税率の引き上げである。1899年の条約改正により関税自主権が回復し、ビール関税は一挙に従価5%から同25%（従量税換算では小壘1ダースにつき38銭8厘、大壘同51銭5厘）に引き上げられ、しかも、その後それはさらに大幅に引き上げられることになったからである。いわゆる保護関税が適用されることになったのである。ビールの輸入減少に大きな影響を及ぼすことになったことは否定できない。

その一方で、国内の企業についても、財政収入確保の意味からそれまでの清酒に加えて、1901年に新たにビールについても麦酒税が導入されることになり、しかも、それが製造時点で課税される造石税であったことから、それを納付できない企業が続出することになった。そして、それに追い打ちをかけるように1912年にビール製造の最低基準が設定され、年産180KL以下（現在は2,000KL以下）の企業はビールを製造することができなくなってしまった。

これらの及ぼした影響は決して小さくなかった。冷却装置などへの十分な設備投資ができない多くの中小ビール企業は、高品質のビールの生産と交通の発達による地方への販売を積極化させた大企業の攻勢に立ち打ちできず、すでに淘汰されつつあったが⁽¹¹⁾、これらの導入によってそれが一段と加速されることになったからである。たとえば、前者の麦酒税の導入によってわが国のビール企業の草分け的存在であった三ツ鱗ビールが醸造中止を余儀なくされることになった。したがって、一方では乱立気味であったビール産業も整理統合が進み、集中化が著しく進展することになったのである。

にもかかわらず、大手4社を中心にして激しい販売競争は一向に止まず、次第に共倒れになるのではないかと懸念されるまでになった。そのため、1906年には大手4社のうち、日本麦酒、大阪麦酒、札幌麦酒の主要3社が合併して大日本麦酒が設立されることになり⁽¹²⁾、わが国のビール産業はこの大日本麦

酒、麒麟麦酒、その他の3系統に分けられることになった。

なお、当時のこれら企業のビール生産シェアはそれぞれほぼ72%、20%、8%であったから、当時の麒麟麦酒は、わが国のビール生産の過半を占め、いわばガリバー的寡占企業といわれている現在とは比べられないほどマイナーな存在であった。

- 注(1) キリンビール株式会社社史編纂委員会編『ビールと日本人——明治・大正・昭和ビール普及史——』（キリンビール株式会社、1983年、3～37頁）。
- (2) キリンビール株式会社編『ビールと文明開花の横浜——コプランド生誕150年記念——』（キリンビール株式会社、1984年、10～30頁）。ジャパン・ブルワリーとヘクト・ブルワリーの閉鎖は、これらのビール製造がお雇い醸造人まかせであったことも影響していた、とされている。なお、スプリング・ヴァレー・ブルワリーのビールは、その所在地の地名から、通称天沼ビールといわれた（麒麟麦酒株式会社編『麒麟麦酒株式会社50年史』（麒麟麦酒株式会社、1957年、6頁））。
- (3) 加藤 寛・野田一夫監修、企業研究総合機構編『麒麟麦酒（1980年版）——シリーズ・日本の企業⑩——』（蒼洋社、1980年、24～25頁）では、コプランドの失敗については、種々取りざたされているが、あくまでも推論の域を出ないのである、とされている。
- (4) アサヒビール株式会社社史資料室・岡 義雄氏の教示による。
- (5) イギリス人、イートン（J.L.O. Eyton）によれば、これが閉鎖の直接の原因であった、とされている（稲垣真美著『日本のビール』（中央公論社、1978年、23～24頁））。
- (6) 松方デフレの影響については、麒麟麦酒株式会社編『前掲書』（15頁）を参照のこと。
- (7) 株式会社明治屋本社編『明治屋73年史』（株式会社明治屋本社、1958年、15～17頁）。
- (8) わが国におけるビールのブランド数は全体で120余（含む不明）であった。企業の創立、ビール発売などの時期が不明なものが多く、当時の企業数についてははっきりしないが、かなりのものであったことが窺われる。これについては、麒麟麦酒株式会社編『前掲書』（244～247頁）を参照のこと。また、札幌ビールを中心とした当時のわが国のビール企業については、松尾博志著『生のトップメーカー——サッポロビールの戦略と軌跡——』（日本工業新聞社、103～138頁）及び竹内 令著『生に賭けるサッポロビール』（日本経済通信社、1980年、111～144頁）に興味深く描かれている。
- (9) 麒麟麦酒株式会社編『前掲書』（41頁）。
- (10) これについては、小堺昭三著『企業決戦 三井三菱（上）』（角川書店、1992年、264～287頁）に、当時のわが国におけるビール産業の状況にも触れながら興味深く述べられている。
- (11) 稲垣真美著『前掲書』（113～133頁）。
- (12) 濱田徳太郎編『大日本麦酒株式会社30年史』（大日本麦酒株式会社、1936年、4～7頁）。

(2) 海外市場の開拓

わが国においてビール生産は次第に増加することになったが、それに伴って国内販売ばかりでなく輸出にも力が入れることになった。食品のなかでも、嗜好品的性格の強いビールの消費はとりわけ景気に大きく影響されることもあって、日露戦争後の深刻な不況のもとで海外市場の確保が重要な課題として浮上することになったのである。

この海外市場の開拓はまったく予期しなかった強力な援軍に助けられることになったのである。この援軍とは、折しも第1次大戦が勃発したことである。なぜならば、これによって、主戦場と化したヨーロッパ諸国、とりわけイギリス、ドイツ、オランダなどからその主要市場であったアジア諸国の植民地などへのビールの輸出が途絶し、それに代わってわが国からの輸出が、他の商品と軌を一にするように著しく増加することになったからである⁽¹⁾。

わが国は日清戦争を境にビールの輸入国から輸出国に転換することになった。そして日露戦争、第1次大戦などを契機として、次第に海外発展の基礎が築かれることになったのである。もちろん、その品質が全般的に諸外国産並みに著しく向上したこともそれを加速させることになったが、基本的には、1910年代に入って生産がこれまでになく増加しつつあったことが大きく影響した。しかも、それは第1次大戦終了の翌年の1919年には初めて10万KLの大台を上回るまでになり、いまやビール産業は、わが国においてすら、いわゆる幼稚産業としての位置付けから次第に脱することになった。

こうしたわが国におけるビール輸出の嚆矢となったのが麒麟ビールであった。ただ、前述のスプリング・ヴァレー・ブルワリーもまったく輸出に手を染めていなかった訳ではなく、上海、サイゴンなどにビールを輸出していた、といわれている⁽²⁾。しかし、国内市場向けについてさえ限られていたことを考慮に入れば、その輸出はごく僅かなものであったと想像に難くない。したがって、ビールの輸出に初めて本格的に取り組んだのは、それを引き継いだ麒麟麦酒であった。

もっとも、麒麟ビールが初めて輸出された時期については必ずしもはっき

りしていない。1889年当時すでに朝鮮、ウラジオストック、天津、上海、香港、福州、廈門、マニラ、シンガポール、バタビア（現在のジャカルタ）、コロンボ、カルカッタなどに輸出されていた、とするものもあれば⁽³⁾、1892年の上海、香港への輸出がそのスタートである、とするものもあるからである⁽⁴⁾。いずれにしてもキリンビールの場合、その発売以来、販売は明治屋に任されていたが、それは国内だけであって、輸出についてはジャパン・ブルワリー・カンパニーが直接行っていた。したがって、輸出には明治屋は何らかかわっていなかったのである。

明治屋が海外市場への販売を直接行なうようになったのは、1906年以降のことである。もちろん、麒麟麦酒が設立された翌1907年以降も明治屋によって担われることになった。ただ、その中心はあくまでも需要の多い国内市場であって、海外市場は、いわば未開拓の状況であった。

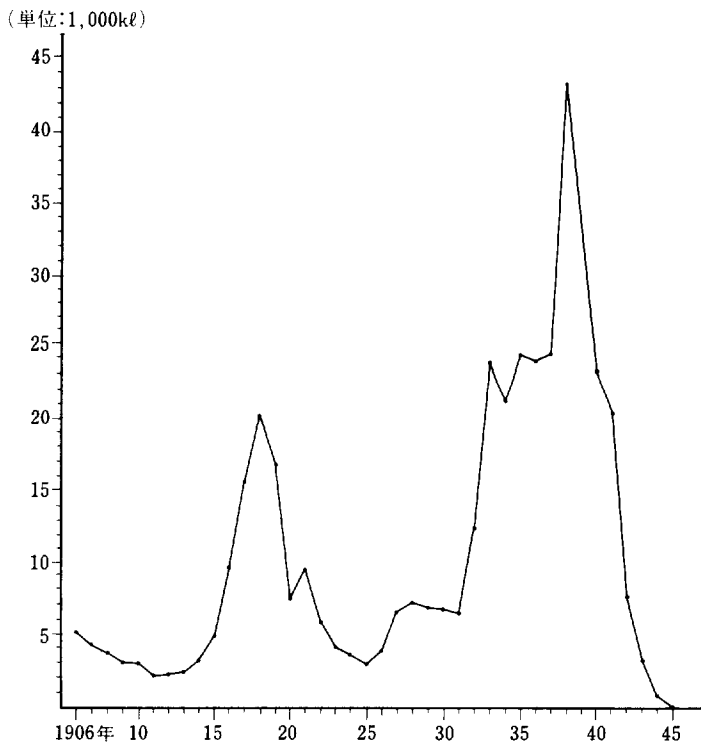
しかし、前述のように、内外市場の環境変化のもとで、輸出にも一段と力が入られることになり、1908年には明治屋京城出張所が設立され、朝鮮各地へ積極的に販売攻勢をかけることになったのに加えて、アジア諸国の主要都市であるシンガポール、クワラルンプール、ラングーン、カルカッタ、バタビア、香港、上海などでは現地企業と直接的ないし間接的に販売取引を行うことを契約することになった。ちなみに、朝鮮の場合、植民地化されたのが1910年であるから、それ以前からすでに重要な輸出市場として位置付けられていたことになる。

これらを背景にして、わが国のビール輸出は、第1図にみるように、1910年代半ば以降に大幅に増加することになり、とりわけ第1次大戦最中の1918年には一時的とはいえ生産量の21.9%を占める2万0,199KLに達した。1911年には僅か2,376KLに過ぎなかったから、この僅か数年間に約8.5倍にもなったことになる。その増加はまさにドラスティックであったといっても決して過言ではなかろう。

もっとも、輸出を積極的行なったのは麒麟麦酒だけではなかった。むしろ、国内に強力な販売網がなかった日本麦酒鉾泉（加富登麦酒が1922年に帝国鉾

泉（三ツ矢サイダーを販売）及び日本製塩を合併して改称，ユニオンビールを販売，帝国麦酒（サクラビールを販売，1929年に親会社鈴木商店の破綻により経営困難となり，半分以上に減資して桜麦酒に改称）や新興の日英醸造などがより積極的であった。

たとえば，帝国麦酒の相次ぐ設備投資や日本麦酒鉾泉の新工場建設は，当初は主として輸出を目的としたものであったし，東洋醸造（フジビールを販売）とともに1920年のアメリカの禁酒法制定を見越して，その不要機械を輸入し



第1図 戦前のわが国のビール輸出量の推移

資料：大蔵省『大日本外国貿易年表』。

大蔵省『日本外国貿易年表』他。

て1919年に設立された日英醸造もカナダのカスケードビールの中国への販売権を継承し、初めから輸出を目的として設立されたものであった。その意味では、これらのビールは、1913年に大日本麦酒に譲渡されることになったが、かつて大阪の横山助次郎が個人で経営していた醸造所において輸出を目的に製造され、中国の満州地域、上海、遼寧省安東県（現在の遼寧省丹東市）などへの輸出を大幅に増加させたヒノデビール（1890年登録商標認可）に続くものであった⁽⁵⁾。

ただ、数量的には、その規模からみてやはり大日本麦酒が抜きでた存在で、常に全体の輸出の80%以上を占めていた。前述のように、すでに輸出にかなりの実績をもっていた大阪麦酒がこの大日本麦酒の設立母体の一角を占めていたこと、そしてその設立目的の一つに、自給自足の実現、つまり、原料のビール用大麦及びホップばかりでなく、機械、器具、労働力などについても国内で調達することとともに、国内における競争を避ける意味からも海外への販路拡大が重視されていたこと⁽⁶⁾、を考慮に入れば、これは当然といえなくもなかった。

しかし、第1次大戦の終了に伴って、再びヨーロッパ諸国のビールがアジア諸国を席卷することになった。したがって、わが国のビール輸出は輸送コストの面では有利であったにもかかわらず、円高のために次第に後退を余儀なくされることになった。やはり極端な円高で悩む現在とまったく同じような状況に直面することになったのである。ちなみに、1922年にはピーク時の1918年の70%減の5,950 KLになってしまったが、さらに、1925年には3,123 KLにまで減少してしまった。わが国のビール輸出は、第1次大戦前の、いわば振り出しに戻ったことになる。

そのなかで、例外だったのが当時わが国の植民地であった台湾、朝鮮への移出で、たとえば、後者への移出は、麒麟麦酒が1927年に京城に支店を設置したことなどもあって、満州地域などへの輸出に回るものも決して少なくなかったが、1910年代の1,000 KL台から1920年代後半には4,000~5,000 KL台にまで増加することになった。しかし、これら主要地域への移出の増加にもかかわらず

ず、わが国の輸出は全体では減少の一途をたどることになったのである。そのため、それまでの設備投資の拡大も影響して国内市場の大きな圧迫要因とまでなってしまった。

輸出の減少に歯止めがかかり、増加に転ずるのは1931年の金輸出再禁止以降である。金準備量の減少、国際収支の悪化、国際情勢の悪化などを背景に、一転して大幅な円安になったからである。ちなみに、1年足らずの間に円の対ドルレートは100円=50ドル弱から同20ドル弱と半分以下になってしまった。したがって、わが国の輸出環境が大幅に改善され、綿織物などを中心に多くの海外諸国と貿易摩擦を引き起こすほど輸出が増加することになったが⁽⁷⁾、その例に洩れずビールの輸出も増加に転ずることになった。

とりわけ、最大の市場であった関東州を初め、中国（中華民国）⁽⁸⁾、満州国（1932年に建国）、英領インド（現在のインド、パキスタン、バングラデシュ）、蘭領インド（現在のインドネシア）、海峡植民地（現在のシンガポール、マレーシアの一部）などへの輸出は軒並み急増することになった。その結果、1933年には2万3,827KLにまでなった。つまり、10年弱で約7.6倍にもなったのである。

こうした輸出の急増は現地のビール企業を著しく刺激することになってしまった。その結果、わが国としても何らかの対応策を採らざるをえなくなり、特に蘭領インドへの輸出については1933年に麒麟麦酒、大日本麦酒、日本麦酒、鉾泉の3社が価格協定を結び、最低価格制を導入することになった。さらに、同年、帝国麦酒輸出組合が設立され、後述の麦酒共同販売のもとで、国内ばかりでなく、海外市場維持のために主要諸地域への輸出についても、その数量及び価格に関する統制が実施され、秩序ある輸出が実現することになったのである⁽⁹⁾。

ビールの輸出は、こうした安定的な取引秩序のもとで1938年まで増加を続け、ビール輸出史上最高の水準である4万3,288KLになったが、さらに、これに当時植民地であった朝鮮、台湾、南樺太への移出を加えると、5万2,410KLに達するまでになった。現在のところ、戦後のピークが1989年の2万8,148

KLであるから、この1938年の記録は今日に到ってもなお破られていないことになる。

主要国（地域）のなかで、特に著しい増加をみせたのは中国である。第2表にみるように、関東州、満州国、英領インド、蘭領インド、海峡植民地などとは対照的に、中国への輸出は当時の厳しい日中関係を反映した軍関係及び在留日本人の増加も加わって、1937年から翌1938年に約6.4倍の2万6,966KLにまで増加し、全体の約62%強を占めることになった。

また、台湾への移出もそれと軌を一にするように増加し、南樺太はもちろんのこと、かつて最大の市場であった朝鮮をも大幅に上回るまでになり、1939年には中国に次ぐ第2の市場となったのである。植民地の場合、概して食料及び原材料などのわが国への供給市場としての役割を担っていたが⁽¹⁰⁾、加工食品とはいえ、いわば工業製品のビールについては重要な販売市場として位置付けら

第2表 戦前におけるわが国の主要国（地域）へのビール輸（移）出

（単位：kl）

	1930年	35	36	37	38	39	40
中 華 民 国	1,416	2,123	2,282	4,234	26,966	19,237	15,070
関 東 州	1,981	9,140	7,464	9,482	7,467	4,752	3,471
英領インド	1,373	2,550	2,507	3,054	2,337	2,838	1,386
ハ ワ イ	—	406	935	1,390	1,232	983	977
満 州 国	—	5,249	5,129	1,351	2,204	1,143	493
蘭領インド	750	660	559	447	241	381	304
フィリピン	204	665	974	491	428	240	238
備 考							
朝 鮮	5,585	2,818	2,556	2,725	2,203	2,530	2,000
台 湾	n.a.	3,620	4,369	4,448	5,745	8,035	n.a.
南 樺 太	1,172	1,353	1,393	1,674	1,234	1,557	1,340

資料：大蔵省『日本外国貿易年表』（各年版）。

朝鮮総督府『朝鮮総督府統計年表』（各年版）。

台湾総督府『台湾貿易年表』（各年版）。

樺太庁『樺太庁統計書』（各年版）他。

注(1) ビールの場合、瓶の容量が定められたのは1944年8月で、それまでは大瓶といってもまちまちであった。ここでは、大瓶の容量を640mLとして計算した。

(2) 原統計では、朝鮮がL、台湾が箱（4ダース入り）、南樺太がダース、これら以外は石となっていたが、これらをすべてKL換算した。

れていたことになる。

しかし、前者の輸出はこの1938年をピークにして、第2次大戦への突入などと歩調を合わせるように国内販売ばかりでなく、貿易についても次々と統制が実施されたことも手伝って次第に減少することになり、1942年には7,700 KL、そして1945年には僅か6 KLにまで落ち込んでしまった。

注(1) ビールばかりでなく、小麦粉、精糖、でん粉などについても同様な傾向がみられた(笹間愛史著『日本食品工業史』(東洋経済新報社、1979年、215～218頁))。

(2) キリンビール株式会社編『前掲書』(25頁)。

(3) 麒麟麦酒株式会社編『前掲書』(51～52頁)。

(4) 東洋経済新報社編『昭和産業史(第2巻)』(東洋経済新報社、1950年、365頁)。

(5) 稲垣真美著『前掲書』(127～128頁)。

(6) 濱田徳太郎編『前掲書』(6頁)。

(7) 櫻谷勝美「戦間期日本貿易の構造と国際収支」(山本善彦編著『近代日本経済史——国家と経済——』(ミネルヴァ書房、1992年、138～140頁))。

(8) 本稿では、第二次大戦以前については中国(中華民国)は満州国及び関東州が除かれた地域として扱われている。

(9) 岡 義雄「ビール」(日本食糧新聞社編『昭和の食品産業史』(日本食糧新聞社、1990年、742頁))。

(10) たとえば、台湾については、斎藤一夫著『米穀経済と経済発展——アジアの米作国の経済発展に関する研究——』(大明堂、1974年、92～107頁)を参照のこと。

(3) 海外生産への取り組み

第2次大戦前及び戦中における麒麟麦酒の海外展開は輸出だけではなく、海外市場における需要の拡大は輸出を著しく増加させることになったが、次の段階として海外生産にも乗り出すことになったからである。ただ、海外生産については輸出の場合とは異なり、最大のライバルであった大日本麦酒などに遅れをとってしまった⁽¹⁾。

それを端的に示すのが、1916年の大日本麦酒による、青島ビールを製造、販売していた英独醸造(アングロ・ジャーマン・ブルワリー)の中国山東省青島の工場買収である。参考までに、1910年代には、これとは別に、1919年に当時

植民地であった台湾でも高砂麦酒が設立され、高砂ビール、ライトビール、高砂生ビールなどが発売されていた。

1920年代半ば以降、国内の消費低迷と激しい販売競争とは対照的に、当時植民地であった朝鮮や、事実上の支配地域であった満州地域などではビールの消費が増加しつつあった。したがって、わが国のビール企業は需要が一段と拡大することを見越して、これらの地域に進出することになったのである⁽²⁾。これは1930年代に入って具体化されることになった。

これらの地域においてもやはりトップメーカーの大日本麦酒が先行することになった。1933年に大日本麦酒によって朝鮮の京城府永登浦に朝鮮麦酒が設立されることになったからである。前述の中国のケースは既存企業の買収であったが、朝鮮ではそれまで移出経験があったとはいえ、いわば白紙の状態から生産に取り組むことになったのである。もっとも、麒麟麦酒もただ手を拱いていたのではなく、同年に若干遅れて朝鮮麦酒の隣接地に昭和麒麟麦酒を設立することになり、両社の競争は国内市場ばかりでなく、海外市場にまで及ぶことになった。

それまでわが国から朝鮮に多くのビールが輸出されていたが、その多くは大日本麦酒のサッポロビールで、これ以外のキリンビール、サクラビール、カブトビールなどは大きく遅れをとっていた。そのため、麒麟麦酒はこの朝鮮における生産によって、ただたんに大日本麦酒に追い付くだけではなく、わが国におけるビール輸出のパイオニアとしてそれを一気に引き離そうとしたのである。しかし、この朝鮮における昭和麒麟麦酒の設立にもかかわらず、麒麟麦酒の目論見は必ずしも成功しなかった。

一方、満州国では、1934年に奉天に満州麦酒が設立されることになった。この満州麦酒は、1933年の国内における大日本麦酒と麒麟麦酒との折半出資による、いわば一種のカルテル機関ともいうべき麦酒共同販売の設立を背景に、両社が初めて共同経営に当たることになったケースであった。

では、どうして満州国で共同経営をすることになったのか、といえば、当時満州国を事実上掌握していた関東軍と満州国政府が、その経済建設の基本方針

として無統制な資本主義経済の弊害を排除する意味から、一業種一社主義の原則のもとに⁽³⁾ 個々の企業の進出ではなく、共同で進出することを強く要望したためであった。

ただ、共同経営といっても、それは満州麦酒の設立についてだけであって、実際に製造に当たるその第1工場を大日本麦酒が、そして第2工場を麒麟麦酒がそれぞれ担当し、しかも、前者がサッポロビールとアサヒビールに加えて、三ツ矢サイダー、リボンシトロンなど、後者がキリンビールを製造するという、一企業でありながらいささか変則的なものであった。もちろん、販売もそれぞれのルートを通じて別個になされたことはいうまでもない。

満州国では、これ以外に、麒麟麦酒は1939年に奉天にあった亜細亜麦酒の経営権を手中に収めることになった。この亜細亜麦酒（1938年に亜細亜麦酒股份有限公司から改称）は、1932年、奉天に桜麦酒の元関係者などによって設立されたもので、1937年からアジアビールのブランドで発売されていた。しかし、当時のビール工場としてはかなり規模が小さく効率的でなかったうえに、品質もきわめて悪く、経営不振に陥ってしまった。そのため、救済の意味から麒麟麦酒が買収することになったのである⁽⁴⁾。

また、ここで前述の高砂麦酒の経営に参加することになったことにも触れなければならない。当時台湾において高砂麦酒が製造するビールには、さまざまな優遇措置が与えられていた。しかし、やはり品質的に少なからず問題があったため、多い時でも台湾の総消費量の約30%にとどまり、サッポロビールを主体に依然としてわが国から移出されるビールが中心であった。大日本麦酒及び麒麟麦酒のビール生産の開始に伴ってわが国からの輸出（移出）が大幅に減少した朝鮮、満州国とはきわめて対照的であった。

したがって、経営的にはきわめて難しい状況に置かれていたことは否定できなかった。そのため、麒麟麦酒によって技術援助がなされることになったが、さらに、1939年には主要ビール企業の、大日本麦酒、麒麟麦酒、桜麦酒の3社によって買収され、以後敗戦までこれらによって共同経営されることになったのである。

ビールの海外生産については、これら以外に1937年に大日本麦酒、三井物産、大阪貿易とフィリピンの現地企業によってバリタワク麦酒醸造が設立され、翌1938年には華僑の厳しい反日ボイコットのなかバリタワク・ビールが発売されることになったが、1940年には大日本麦酒によって満州国の哈爾濱（現在の中国の黒龍江省の省都）に哈爾濱麦酒が設立された⁽⁵⁾。

また、第2次大戦下の1942年にはわが国の南方諸国への進出を背景に、昭南（現在のシンガポール）のイギリス系企業、マレーアン・ブルワリー・カンパニーを麒麟麦酒昭南工場とすることになったし、蘭領インドのバタビアのオランダ系企業、アーキベル・ブルワリー・カンパニー及びスラバヤの同じオランダ系企業、ハイネケン・ブルワリー・カンパニーも、それぞれ瓜哇（ジャワ）麦酒ジャカルタ工場、同スラバヤ工場とした。これらはいずれも軍から経営を委託されたものであった。さらに、1943年には麒麟麦酒は大倉組と大日本麦酒によって中国の北京郊外に設立された北京麦酒へも出資することになった⁽⁶⁾。したがって、麒麟麦酒の海外におけるビール生産は拡大の一途をたどることになったのである。

もちろん、麒麟麦酒はビールだけを生産していたのではなく、すでに1928年から炭酸飲料のキリンレモンなどを販売していたし、医薬品などの生産も手掛けていた。したがって、海外においてもビール以外の生産に取り組むことになったのである。たとえば、中国の山海関のイギリス系清涼飲料製造会社、クリスタル・リミテッドの分工場であった山海関汽水有限公司天津工場（1942年）、関東州大連で醤油と味噌を製造していた大連醤油（1943年）、昭南のイギリス系清涼飲料製造会社であったフラムローズ（同）、満州国の吉林においてサイダー、炭酸ガスなどを製造していた現地企業などとの合併企業であった東亜興業（1944年）、同じ満州国の牡丹江省で酒石酸、ぶどう酒、ブランデーなどを製造していた北満松田工業（同）など、自らが設立したものも含めてすべて麒麟麦酒によって経営、管理されていた。

ところで、こうしたビールの海外生産には、当然その原料として使用される麦芽、ホップに加えて、容器の罎などの製造も伴う。麒麟麦酒は、これらを一

かにして調達したか、ということであるが、前者については、品質維持を考慮に入れて当初国内から持ち込むことになった。しかし、戦時体制のもとで次第に国内での調達が難しくなったため現地調達に切り換えて、むしろ余剰分を国内に送り込むケースも見受けられるまでになった。

一方、後者については、現地でいくつかの工場を経営することになった。たとえば、前述の東亜興業も壘の製造を行っていたし、これ以外に1942年に買収した中国山東省済南の麒麟麦酒済南製壘工場、同年に軍からその経営を委託された麒麟麦酒昭南製壘工場、翌1943年にやはり軍からの命令で建設した瓜哇麦酒スラバヤ製壘工場などもそれに当たった。つまり、現地で一貫体制がとられていたのである。

こうした結果、わが国ビール企業の海外関連工場は、知られているものだけでも当時の植民地であった朝鮮、台湾はもちろんのこと、満州国、中国、フィリピン、さらには遠く昭南、バタビア、スラバヤなどの南方諸国にも及んでおり、これらの工場ではビールを初め、その原料のホップ、麦芽、容器の瓶など直接ビール生産に関連するものにとどまらず、清涼飲料、ブランデー、ぶどう酒、醤油、味噌などまでも手広く生産していた。ちなみに、ビール工場だけでも10数工場を経営、管理していた⁽⁷⁾。したがって、海外工場のビール生産自体も大幅に増加することになり、年産約3万6,000KLに達するまでになったのである⁽⁸⁾。

第2次大戦前のピークであった1939年のこれら植民地などを含めたわが国のビール生産量は全体で約31万2,199KLであったから、その約11.5%が海外の植民地などで生産されていたことになる。もちろん、これらのすべてが1945年の敗戦によって失われてしまったことはいうまでもない。

このように、麒麟麦酒の場合も、他の食品企業の海外展開と同様にその市場は当時植民地であった朝鮮、台湾、南樺太や、中国、満州国、関東州、東南アジア諸国などが中心であったが、注目すべきは、同じアルコール飲料でもサントリーの前身である寿屋のウイスキーが現地ではほとんど相手にされなかったのと対照的に⁽⁹⁾、キリンビールなどわが国のビールはその輸出を著しく増加さ

せ、海外生産までもしていたことである。しかも、軍関係及び在留日本人ばかりでなく、多くの現地人にも消費が拡大することになった。

問題は、その原因であるが、ウイスキーの場合にはサントリーの前身である寿屋が試行錯誤しながら独自にそれを製造したため、当初その品質は本場のヨーロッパ諸国産に比べて必ずしも良いとはいえず、輸出を拡大させるには至らなかった。もちろん、海外生産などまったく考えられなかった。

一方、ビールの場合には、とりわけ麒麟麦酒がその端的な例であるが、これまでみてきたようにその設立自体、在日の外国人によるものであったし、しかも、高品質を維持するために直接製造に当たる技師も外国人、原料の麦芽、ホップなどもすべて輸入物を使用するという、きわめて徹底したものであった。つまり、積極的に技術導入に努めたのである。

しかも、当初はイギリス、ドイツなどから高品質の多くのビールが輸入されていたし、わが国にも数多くのビール企業が設立され、企業間競争がきわめて厳しい状況にあった。そのため、麒麟麦酒を初め主要ビール企業は高品質ビールの製造に積極的に取り組んだのである。こうした努力の結果が、その大半がアジア諸国の植民地への輸出であったとはいえ、海外市場にまでその販路を拡大させることになったといえよう。

注(1) キリンビールを中心とした戦前のわが国ビール企業の海外生産については、麒麟麦酒株式会社広報室編『麒麟麦酒の歴史——戦後編——』（麒麟麦酒株式会社、1969年、58～77頁）を参照のこと。

(2) 朝鮮へ移出する場合、わが国の麦酒税は払い戻されたが、現地では移入に際してそれを上回る移入税が課せられていた。しかも、当然輸送コスト、手数料なども負担しなければならなかった。朝鮮における消費税は移入税よりも税率が低かったから、ビールの消費がある程度の規模にまで拡大すれば、現地生産が有利となった。

(3) 山本有造「5 植民地経営」（中村隆英・尾高煌之助編『二重構造（日本経済史 6）』（岩波書店、1989年、265頁））。

(4) 亜細亜麦酒の買収については、三宅勇三著『ビール企業史』（三龍社、1977年、135～140頁）に詳しい。なお、著者の三宅勇三氏はこの買収事務処理を直接担当した。

(5) これ以外にも、竹内 令著『前掲書』（170～173頁）には、たとえば、大日本麦酒の海外関連企業としてフィリピンのサンミゲル麦酒、中国山東省青島の日華醸造及び豊国醸

造など数多くあげられているが、これからその詳細については理解することはできない。

- (6) 麒麟麦酒株式会社広報室編『前掲書』(76頁)では、北京麦酒への出資は1938年とされているが、大日本麦酒の資料、たとえば、1989年にサッポロビールによって刊行された同社の歴史年表及び竹内 令著『前掲書』(213頁)ではその設立が1943年とされているため、ここではこれを利用した。
- (7) 東洋経済新報社編『前掲書』(360頁)では、海外のビール工場は朝鮮2工場、満州3工場、中国2工場の合計7工場であった、とされているが、実際にはこれにとどまらなかった。
- (8) 東洋経済新報社編『前掲書』(360頁)では、海外工場の生産量は年産20数万石、これを含む1939年の生産量を約200万石としている。これをL換算すると、前者を20万石として3万6,000KL、後者は正確には173万4,438石なので31万2,199KLとなる。したがって、前者は後者の11.5%を占めていたことになる。ただし、ここでいう海外工場の生産量とは注(6)で指摘した7工場だけについてのものである。したがって、実際にはもっと多かったのではないかと推測される。
- (9) 斎藤高宏著『わが国食品産業の海外直接投資——グローバル・エコノミーへの対応——』(筑波書房、1992年、255～256頁)。

3. 戦後の輸出入と海外主要企業との提携

(1) 戦後の生産と輸出入の変化

第2次大戦の敗戦によって、それまで休止状態を余儀なくされていた国内の大部分の工場で、ビール生産が再開されることになったが、戦災などの影響や原料問題などから当初から必ずしもフル操業が可能であった訳ではなかった。したがって、その生産も大幅に落ち込み、1945年現在では約8万3,000KLという、1917年以来の低い水準にとどまってしまったのである。

わが国のビール生産は、1939年の約31万2,000KLをピークにして第2次大戦への突入とともに次第に減少しつつあったが、それでも1943年には約21万2,000KL、1944年には約15万8,000KLであったことを考慮に入れると、敗戦直後の落ち込みがいかに大きかったか、を窺い知ることができる。ちなみに、戦後のビール生産が戦前のピークを上回るのは、1947年に制定された酒類配給公団による統制が撤廃された1949年の4年後の1953年であった。

ところで、敗戦によって、それまでの海外展開も当然すべて振り出しに戻るようになった。しかも、輸出入など貿易はすべて連合軍最高司令官（GHQ/SCAP）の管理下におかれることになり、企業の判断で自由に行なうことができなくなってしまった。対内的には統制経済、対外的には管理貿易に律せられることになったのである。

キリンビール自体のビール生産についても、戦争による被害は思っていたよりも小さかったものの、後述のように、当時の厳しい食糧不足を背景に、それが嗜好品であるという理由に加えて、原料などの入手も難しく、敗戦直後はきわめて低水準で、1945年現在では約1万8,000KLにとどまっていた。キリンビールについても、やはり1939年が戦前のピークでその生産量は約8万3,000KLにも達していたから、ピーク時の僅か約20%にまで落ち込んだことになる⁽¹⁾。

そのため、収益を上げるという見通しはなかったが、ただたんに遊休設備と過剰労働力の有効利用を図るという意味から、副業として醬油、アミノ酸、塩、シロップ、氷、ビタミン剤、調味料、穀粉などの生産を余儀なくされるきわめて厳しい状況で、輸出などはまったく考えられなかったのである。

ところが、当初の大方の予想を裏切って、輸出再開の機会は早く訪れることになった。戦後間もなく始まった東西間の冷戦の表面化を背景に、わが国経済の再建が急務な課題となったことなどから、1947年8月に制限付きではあったが民間貿易が再開され、さらに、1949年4月の単一為替レートの決定を経て、同年12月には外国為替及び外国貿易管理法、いわゆる外為法の制定とともに、それが全面的に再開されることになったからである。したがって、ビールの輸出も1949年に許可されることになった。

ただ、当時わが国の食料需給は、肥料、農薬などの農業資材及び労働力の不足による不作に加えて、台湾、朝鮮などかつての植民地などからの膨大な人々の引き揚げなどもあって、極度に逼迫していたから、ビールを製造するにしても、その原料の大麦、碎米、ホップなどについては、現在とは大きく異なり国内から容易に調達することができず、輸入割当を実施して海外諸国から輸入せ

ざるを得ない状況であった。ちなみに、碎米はタイ産、ホップはアメリカ産で、しかも、後者の輸入は1949年まで待たなければならなかった。

このような深刻な食糧不足を背景に、ビール生産は当初GHQ/SCAPの指示によって抑制を余儀なくされていたが、それも1947～1948年まででそれを過ぎると急激に回復することになり、1949年には約13万9,000KLにまで増加することになった。こうしたなかで、具体的にビールの輸出が検討されることになり、僅かであったが実際に同年9月にはハワイ向けに再開されることになったのである。

ビール企業は、順調な生産を背景に、それまでの空白を埋めるかのように競って輸出に乗り出すことになった。1947年に制定された過度経済力集中排除法、いわゆる集排法が1949年にビール企業へ適用され、それによって分割されたため、新しく出直すことになった大日本麦酒の後身の朝日麦酒（1989年にアサヒビールに改称）及び日本麦酒（1964年にサッポロビールに改称）もそれに積極的に取り組んでいた。とりわけ、朝日麦酒は輸出に熱心で、当初は戦前に培ったその伝統を積極的に生かし、むしろキリンビールを上回るほどであった。

しかし、この企業分割によって日本麦酒、朝日麦酒は大きな影響を被ることになった。なぜならば、ビールの販売にとってきわめて重要なブランドばかりでなく、販売網などについても大きな変化を余儀なくされることになったからである。したがって、販売は相対的に伸び悩みをみせることになり、輸出も次第にそれに影響されることになった。対照的なのがキリンビールで、販売を大幅に拡大させることになったのである。これは輸出についても同様であった。

これを裏付けるように、キリンビールは1954年には国内市場において日本麦酒、朝日麦酒の2社を抜いて最大のシェアを占めるまでになった。これは大日本麦酒の分割後僅か5年後のことであった。もちろん、輸出拡大についても積極的で、戦前からのナショナルブランドを背景に、その販売戦略である大都市重点主義ともいうべき、大都市の特約店、小売店を中心とする国内市場の販売網の拡充、整備ばかりでなく、海外市場についても販売網づくりを進め、そ

のシェアを次第に拡大させることになったのである。

とはいえ、ビール輸出は、こうした企業の当初の意気込みを裏切るかのように、間もなく戦前水準の輸出を期待することが難しいことを認識しなければならなくなったのである。ちなみに、1950年代末までのわが国のビール輸出は、朝鮮戦争の勃発によって韓国への輸出が一時的に増加した1952～1954年を除けばせいぜい多いときでも6,000 KL台にとどまっており、各企業が積極的に取り組んではいたが、戦前の輸出のピーク時であった1938年の約4万3,000 KLはもちろんのこと、その前後数年間の水準にも遠く及ばなかった。

その最大の理由は、輸出を取り巻く環境が戦前とは大きく異なっていたからである。敗戦によってその主要輸出市場であった台湾、朝鮮などの植民地や占領地をすべて失ってしまったし、それに伴ってそれらにおける日本人の引き揚げもあって、こうしたアジア諸国にかつてのような多大な輸出を期待することができなくなってしまったのである。また、これらの諸国には、輸入禁止の措置を採っている国も少なくなかった。

キッコーマンは、こうした国際環境の変化をにらんで、直ちに輸出市場の開拓をアジア諸国から方向転換し、アメリカへの輸出拡大に積極的に取り組むことになったが、ビール企業もその例外ではなかった。ここで取り上げたキリンビールについてみると、1954年にニューヨーク・ヘラルド・トリビューン及びハワイ・タイムス両紙に講和条約批准記念として輸出ビールの広告を掲載することになったし、また、1963年にはアメリカのロスアンゼルス及びニューヨークに駐在員事務所を開設し、アメリカ市場の開拓に一段と力を入れることになったからである。一方、アジア諸国では香港向けの広告をしただけであった。

しかし、ビールの輸出環境はきわめて厳しかった。醤油のそれも決して良くはなかったが、ただ、醤油はわが国食品企業によって、いわば独自に開発された食品で、したがって、アメリカには手強い競争相手がいなかった。ビールもアメリカで開発されたものではなかったが、第3表にみるように、世界最大のビール市場に相応しく、アンハイザー・ブッシュ社、ミラー・ブルーイング社、パブスト・ブルーイング社、アドルフ・クアーズ社など大規模な多くの企業が

第3表 アメリカの主要ビール企業とその販売数量・販売シェア（1991年）

（単位：1万kl, %）

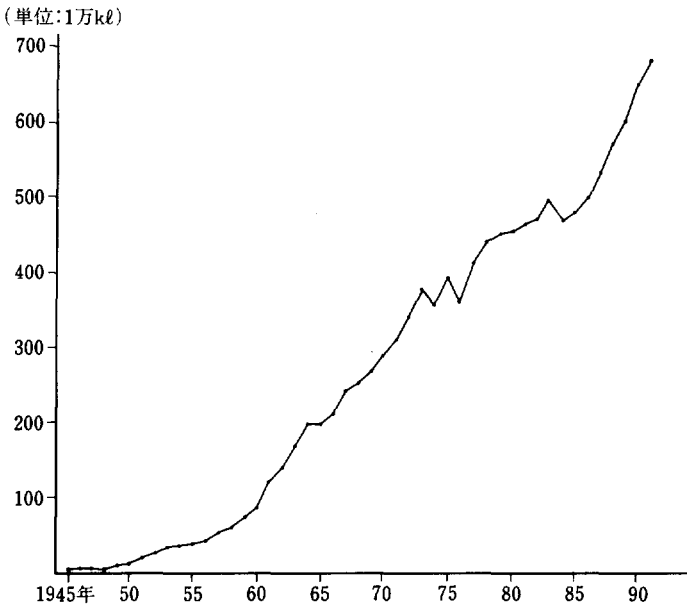
社名	立地名	(州)	販売数量	販売シェア
アンハイザー・ブッシュ	セントルイス	(ミズーリー)	1,009.5	45.6
ミラー・ブルーイング	ミルウォーキー	(ウイスクンシン)	511.6	23.1
アドルフ・クアーズ	ゴールドデン	(コロラド)	229.0	10.3
ストロー・ブルワリー	デトロイト	(ミシガン)	185.4	8.4
G. ハイレマン・ブルーイング	ラクローズ	(ウイスクンシン)	120.2	5.4
パプスト・ブルーイング	ミルウォーキー	(ウイスクンシン)	78.6	3.6
ジェネシー・ブルーイング	ロチェスター	(ニューヨーク)	25.8	1.2
ファルスタッフ・パール・ゼネラル	サンアントニオ	(テキサス)	16.4	0.7
ピッツバーグ・ブルーイング	ピッツバーグ	(ペンシルベニア)	10.1	0.5
ラトロープ・ブルーイング	ラトロープ	(ペンシルベニア)	9.4	0.5

資料：1992 *Modern Brewery Age Blue Book*, 52nd Edition, 1992.

ひしめいており⁽²⁾，輸出とはいえアメリカの外国産ビール市場で最大のシェアを維持しているオランダのハイネケン社など伝統のあるヨーロッパ諸国企業と異なり⁽³⁾，後発のわが国企業は容易に参入することができなかったからである。当初から醤油にも増して厳しい競争を強いられていたのである⁽⁴⁾。

その一方で，国内生産は順調に拡大しており，第2図にみるように，1955年から1959年までの僅か数年間に約1.8倍にもなったし，1960年代に入って間もなく100万KL台に，さらに1960年代半ば過ぎには200万KL台に乗せ，まさに順風満帆の勢いであった。ビールの場合，敗戦後から1950年代半ばまでは概ね既存工場の拡充，増強が中心であったが，1950年代半ば以降，産業全般に及ぶ設備投資ブームを背景に，麒麟ビールの東京工場の建設を初め，いくつかの新工場の建設計画が具体化され，生産能力が大幅に増強されたことが大きく影響した⁽⁵⁾。

したがって，1950年代末に史上初めて消費量で清酒を上回り，1960年代初めにはそれは酒類消費量全体の約50%を占めるまでになった。ビール生産も，戦後の一時的混乱から完全に立直り，その伸び自体は次第に低下し，それまでの高度成長段階から安定成長段階へ移行しつつある，とする意見⁽⁶⁾に加えて，ビール自体の価格もしばしば引き上げられたものの，高度成長経済を背景に都



第2図 わが国のビール生産量

資料：ビール酒造組合『ビール製造高及び庫出高表』他。

注(1) 1959年までは庫出量，それ以降は課税移出数量である。

(2) 1972年以降，沖縄のオリオンビールを含む。

市部ばかりでなく農村部にまで，また，高所得層ばかりでなく低所得層にまでそれぞれ広く普及し始め，大衆消費時代のもとで大幅に増加することになったのである⁽⁷⁾。

市場規模の拡大に伴って，先発3社の厚い参入障壁にもかかわらず新たに企業が参入することになり，1957年には宝酒造（タカラビールを販売，ただし，1967年にその京都工場をキリンビール，群馬県の木崎工場をサッポロビールに売却して撤退）が参入，そしてまた，1963年には，1919年に設立されカスケードビールを販売していた日英醸造を1928年に買収し，新カスケードビール，オラガビールの販売の経験をもつサントリー（同年に寿屋から改称し，サント

リービールを販売)までがビール市場に復帰することになった⁽⁸⁾。なお、これに先立つ1957年に当時アメリカの統治下にあった沖縄に新しいビール企業、沖縄ビール(1959年にオリオンビールに改称)が設立され、1959年にオリオンビールの販売を開始することになった。

国内の順調な発展とは対照的に、輸出環境は一向に改善される気配はなかったが、輸出の拡大については決して無関心ではなかった。たとえば、最大の輸出シェアを誇る麒麟ビールについてみると⁽⁹⁾、1966年現在、返還前の沖縄を初め、東南アジア諸国、アメリカ本土、ヨーロッパ諸国、南アフリカ、オーストラリアなど64か国にまでその輸出を拡大させることになった。したがって、こうした企業の地道な努力に支えられて、1967年には全体で9,402KL、同様に1968年には1万1,981KLにまで増加することになった。毎年大幅な伸びをみせていた国内生産からみるとささやかであったが、ようやく1万KL台を上回ることになったのである。

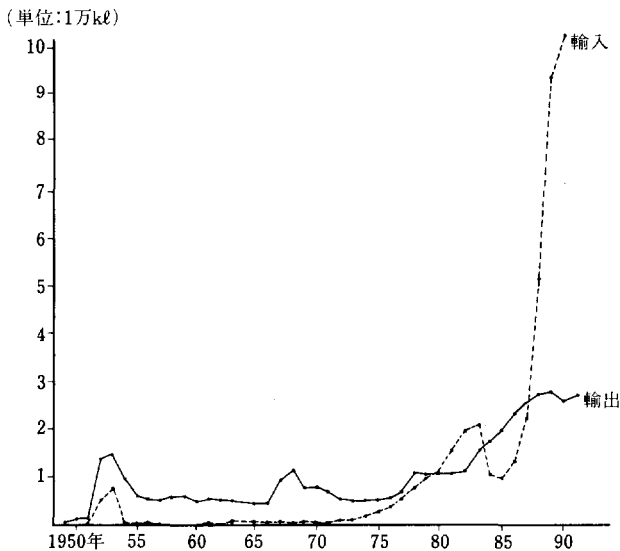
1970年代に入ると、円高経済への移行、第1次石油危機に伴う世界経済の深刻な後退などもあって、全般的に輸出環境が大幅に悪化することになった。とりわけ、ビール輸出については、これら以外に、最大の輸出市場であった沖縄がわが国に返還され、輸出から除外されたことが大きく影響し、再び5,000KL台にまで減少することになった。

こうした変化はそれまで経験したことがない、きわめてドラスティックなもので、落ち着きを取り戻すには1970年代末まで待たなければならなかった。1978年によりやく1万KL台にまで回復し、1980年代半ば過ぎには円高が一段と進行したにもかかわらず2万KL台にまでなった。そして、前述のように、1989年には、依然として生産量の僅か0.5%にとどまっていたが、2万8,148KLと戦後のピークとなったのである。アメリカなどを中心とした日系企業の著しい海外進出、日本人の海外旅行の増大、海外における日本食ブームなどに加えて、ビール企業自体の輸出拡大への積極的取り組みが効を奏したといえよう。

しかし、ピークになったのは輸出だけではなかった。輸出と軌を一にするように、輸入についても史上最高水準になったからである。戦後のわが国の

ビール輸入は、1950年1月の輸入に関する全面的民間貿易の再開に伴い当初はGHQ/SCAPの中心をなすアメリカ軍のニーズもあって、ラッキーラガーなどのブランドの、主にアメリカ産のビールが輸入されていたが、これらのビールは戦前わが国に輸入されていたドイツビールとは異なり、日本人の口には合わず必ずしも評判がよくなかった⁽¹⁰⁾。しかも、輸出についても同様であったが、ビールはそのほとんどが水で、重量の割りには低価格で、高い輸送コストをかけてまで輸入することもなかった。したがって、わが国ビール市場を開放しても影響が小さいとの判断により、1961年4月にその輸入が自由化されることになった。

ところで、わが国の貿易自由化は戦後間もなくから徐々に実施されていたが、1955年のGATT加盟に際してそれについて一段と力を入れることを約束したこともあって、1960年に貿易・為替自由化計画大綱が発表され、本格的に



第3図 わが国のビール輸出入量の推移

資料：大蔵省『日本貿易統計』

第4表 ビールの主要国別輸入量の推移

(単位: kℓ)

	1970 年	75	80	85	90	91
アメリカ	1	499	6,087	4,354	69,906	79,023
オーストラリア	19	63	120	216	3,856	4,856
オランダ	45	—	—	443	4,346	4,381
メキシコ	—	—	—	34	4,649	2,671
ドイツ	448	436	1,056	1,236	2,395	2,546
イギリス	295	397	503	419	1,682	1,731
フランス	48	—	378	775	1,214	842

資料: 大蔵省『日本貿易統計』。

取り組むことが明らかにされた。この貿易・為替自由化計画大綱によって、ビールは早期に輸入を自由化する品目の一つと位置付けされたとはいえ⁽¹¹⁾、それが及ぼす厳しい影響を懸念して直ちに輸入を自由化する品目が少なかっただけに、その意味でビールはこの貿易・為替自由化計画大綱にしたがった数少ない品目といえよう。

たしかに、予想されたように、わが国のビール輸入は自由化されたにもかかわらず依然として1,000 KL 以下であった。当時わが国のビール生産はすでに年産100万KLを上回り、しかも、毎年20%以上の増加を続けていたから、輸入は生産の増加分の1%未満に過ぎず、その影響は深刻ではなかった。よりはっきりいえば輸入の存在など気にも留めていなかった。

農産物の場合、概して自由化を契機にして輸入が大幅に増加しているが、性格が若干異なるビールについてはあくまでも国産主体であった。もちろん、輸入は輸出を大きく下回っていた。これは、1968年7月からその関税率が従価35%から同29%へ引き下げられたにもかかわらず変わらなかった。したがって、ビールの貿易といえばまず思い浮かぶのは輸出であって、輸入については考慮の対象外のことであったのである。それを示したのが第3図である。

ただ、こうした現象は、輸入を自由化したといっても1949年に決められた単一為替レート、1ドル=360円という固定相場制のもとであって、1970年代以降の変動相場制への移行に伴う円高経済のもとでは、大きな修正を余儀なくさ

れることになった。事実、1970年代に入ると、第4表にみるように、ビールの輸入は主要生産国のアメリカ、オーストラリア、オランダなどから次第に増加し、1980年には1万KL、そして遂に1983年には2万KLを上回るまでになったのである。したがって、数年前にはまったく考えられないことであったが、輸入が輸出を凌駕するまでになった。しかし、それは長くは続かず一時的なものに終わってしまったのである。なぜならば、それについては後で詳しく触れるが、海外企業との提携による国内ライセンス生産の進展が輸入にとって代わってしまったからである。したがって、1985年には再び1万KLを割る水準にまで後退してしまった。

ビール輸入は、円高経済が定着することになった1980年代半ば以降、根強い需要の多様化と並行輸入の進展などもあって再び急増しつつあり、1988年には初めて5万KLを上回り、1990年にはその85.1%増の9万4,400KLにまでなった。そして遂に1991年には10万KLの大台を上回るまでになったのである。したがって、ここ数年輸出をコンスタントに上回っており、これまで輸出が主体のビール貿易もいまや大きな構造変化に直面しつつある。

注(1) 結果としては、キリンビールは大日本麦酒に比べて大幅に減少したことになる。それは、後者が北海道や九州の産炭地近くに2工場を有し、燃料の入手が容易だったからである。

(2) アメリカにおけるビール産業については、「アメリカビール産業における市場集中規定要因」(『のびゆく食品』No. 79, 1987年12月10日)を参照のこと。

(3) アメリカのビール市場における輸入ビールのシェアはあまり大きくなく、1991年現在で4.2%にとどまっている。最大の輸入国は全体の28.5%を占めるオランダで、以下、カナダ26.3%、メキシコ17.3%、旧西ドイツ10.9%、イギリス4.1%、アイルランド3.2%、オーストラリア2.7%と続き、日本はこの次の8番目で2.0%である(1992 *Modern Brewery Age Blue Book*, 52nd Edition, 1992, p. 215 & p. 221)。

(4) 萩原 勝著『ビール——ある寡占の世界——』(日本経済新聞社, 1971年, 41~45頁)には、ビールの輸出環境が紹介されている。

(5) 「設備投資ブームをどうみる 3. 主要産業の設備投資と需給動向——12. 食品・水産——」(『財界観測』第24巻第3号, 1961年8月, 110頁)。

(6) 堀内行蔵「ビールの高度成長は終わった——必需品として安定化へ——」(『エコノミスト』1970年2月17日号, 110~115頁)。

- (7) 戦後におけるわが国酒類産業の発展については、醸造産業新聞社編集局編『酒類産業30年（戦後発展の軌跡）』（醸造産業新聞社、1983年）に詳しい。
- (8) 小西唯雄・橋本介三「2 ビール」（熊谷尚夫編『産業組織』（中央公論社、1976年、103～105頁））。
- (9) 麒麟麦酒株式会社広報室編『前掲書』（338頁）。ここでは、1966年現在、全体の輸出は8,630KLで、このうちキリンビールが全体の40.4%を占める3,482KLであり、以下、朝日麦酒3,407KL（39.5%）、サッポロビール1,555KL（18.0%）、サントリー133KL（1.6%）、宝酒造53KL（0.6%）などが続いていた、とされている。しかし、貿易統計では全体で4,886KL、同様にビール酒造組合『ビール百科（1992年版）』では6,368KLとなっており、これらの違いがどうして生じたかについては判断できない。
- (10) 前サッポロビール株式会社広報部・濱口和夫氏の教示による。
- (11) 土屋 清・稲葉秀三監修、総合政策研究会編『自由化計画の問題点と対策』（ダイヤモンド社、1960年、400頁）。

(2) 海外ブランドビールの輸入販売と国内ライセンス生産

世界経済の緊密化は、さまざまな局面で進展しつつあるが、それはビール企業についても例外ではなかった。1980年代に入ると、それまでの貿易関係に加えて、わが国ビール市場にも新しい波が押し寄せ、ビール企業が直接多くの外国ビール企業と提携し、輸入販売ばかりでなく、国内ライセンス生産にまで乗り出すことになったからである。

しかも、重要なことは、これに加えてわが国ビール企業自体が海外市場での販路拡大を目的として海外ビール企業へ生産委託したり、また、技術供与するケースなどもみられるようになったことである。つまり、ビール企業間の相互依存関係がこれまでになく深まったのである。ビール需要の多様化に加えて、1970年代末までに直接投資ばかりでなく、技術の導入についても原則的に自由化されたことがそれを大きく促進させたことは明らかである⁽¹⁾。ここでは、キリンビールを中心としたわが国ビール企業の内外における海外ビール企業との提携について述べよう。

初めに、前者についてみると、これまでにこうした海外企業との提携がまったくなされていなかった訳ではない。たとえば、サッポロビールは1964年にイギリスのアーサー・ギネス社と合併でサッポロギネスを設立し、ギネスス

タウトの輸入販売に乗り出すことになったし、サントリーも1967年にデンマークのツボルグ社（1971年にデンマークのカールスバーグ社と合併し、ユナイテッド・ブルワリー社に改称）と業務提携し、ツボルグビールの輸入販売を開始することになったからである。

しかし、これらが本格的になるのはやはり1980年代に入ってからである。たとえば、アサヒビールは1982年に旧西ドイツのレーベンプロイ社と提携し、翌1983年からレーベンプロイのライセンス生産、販売を開始することになったし、1986年にはアメリカのアドルフ・クアーズ社と提携し、翌1987年からクアーズ、そして1988年からクアーズライトのライセンス生産、販売に乗り出すことになった⁽²⁾。また、同じ1988年にイギリスのバス・ブルーイング社、1989年にはニュージーランドのニュージーランド・ブルワリーズ社と提携し、それぞれバス・ペールエール及びスタインラガーの輸入販売も開始することになったが⁽³⁾、1992年にはオーストラリアのフォスターズ・ブルーイング・グループ傘下のカルトン・アンド・ユナイテッド・ブルワリーズ社のフォスターズラガーの輸入販売も手掛けることになった。

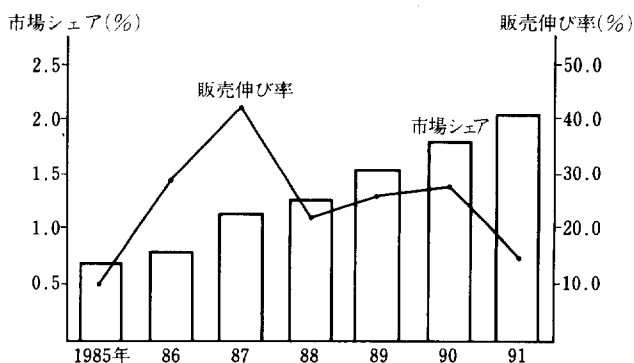
サントリーは1981年にアメリカのアンハイザー・ブッシュ社と提携し、その主力ビールであるバドワイザーの輸入販売を開始することになったが、1984年にはその国内ライセンス生産を開始することになった。また、1985年には旧西ドイツのバイヘンステファン社のバイツェン・ビールの輸入販売をすることになったが、これに加えて1986年にはデンマークのユナイテッド・ブルワリー社（1987年に現在のカールスバーグ社に改称）と提携し、カールスバーグの国内ライセンス生産も開始することになった。さらに、後で詳しく触れるが、1988年にはサントリーが中国において生産している花果山ビールの輸入販売にも着手することになった⁽⁴⁾。

ちなみに、このバドワイザーは現在わが国の輸入ビール市場でもっとも人気のあるブランドで、ハイネケン、ミラー、クアーズ、コロナ、デア・レーベンプロイなどを大きく引き離し圧倒的なシェアを占めている⁽⁵⁾。

さらに、サッポロビールは1983年に世界最大の食品・タバコメーカー、フィ

リップ・モリス社の傘下企業の一つで⁽⁶⁾、ミルウォーキーにあるアメリカ第2のビールメーカー、ミラー・ブルーイング社と提携し、ミラー・ハイライフを輸入販売することになったが、これに加えて1986年にはミラー・ライト、1989年にはジェヌイン・ドラフトビールも輸入販売することになった。また、これらとは別に1988年には中国青島卑酒廠の青島ビール、そして1989年にはドイツ最大のビールメーカー、ベック社のベックスの輸入販売（ただし、前者については1993年3月で終了、新たにメルシャンが販売権を入手した）も開始することになったのである。

ここで取り上げた麒麟ビールについても例外ではなく、1983年にオランダ最大、そして世界第2位のビールメーカー、ハイネケン社と提携し、ハイネケン・ジャパンを設立、主力ビールのハイネケンを国内ライセンス生産することになったが、1990年には韓国最大のビールメーカー、東洋麦酒のOBビール、そして1991年には旧チェコスロバキアの名門ビールメーカー、ピルスナー・ウルクェル社のピルスナー・ウルクェル⁽⁷⁾及びドイツのケーニッヒ社のケーニッヒ・ピルスナーの輸入販売を開始することになった⁽⁸⁾。



第4図 わが国における海外ブランドビールの市場シェアと販売伸び率

資料：麒麟ビール株式会社広報部『麒麟ビール、データブック（1993年版）』（1993年）。

注：麒麟ビール株式会社の推定値である。

その結果、わが国における海外ブランドビールの販売シェアは、第4図にみるように、ここ数年で2倍以上になっているし、その販売伸び率も低下しつつあるとはいえ10%を上回っている。ただ、前者については全体からみれば依然として低水準で1991年現在でも2%強にとどまっている。

最後に、1992年に明らかにされたわが国におけるアンハイザー・ブッシュ社と麒麟ビールの合弁企業、バドワイザー・ジャパンの設立について若干触れよう。前述のように、サントリーはアンハイザー・ブッシュ社と提携し、1984年からバドワイザーの国内ライセンス生産を開始したのに加えて、ミケロブの輸入販売も手掛けることになったが、さらに、1989年からはドライビールのバドドライの輸入販売を開始することになった。

しかし、アンハイザー・ブッシュ社は、契約が切れる1993年9月を目処にサントリーとの提携を解消し、新たに麒麟ビールと合弁で新会社、バドワイザー・ジャパンを設立する計画があることを表明した。当初の計画では、アンハイザー・ブッシュ社が51%、麒麟ビールが49%の出資比率であったが、これが実現すると国内ビール市場において麒麟ビールの影響力が一段と強まることになるため、独占禁止法上問題があるとして、麒麟ビールの出資比率を10%に低下させることで、バドワイザー・ジャパンはサントリーとの契約期限切れに先立って1993年3月に設立されることになったのである。

計画では、缶ビール(350mL缶及び473mL缶)は新会社がアメリカのアンハイザー・ブッシュ社のロスアンゼルス工場から輸入し、250mL缶、瓶、樽生などのビールは麒麟ビールの栃木工場が国内受託生産することになっているが、問題は製造ではなく、販売である。バドワイザー・ジャパンは特約店を選定し、独自に販売網をつくるとされているが、全国各地で販売免許を取得するまで、そして免許未取得地では、かつてサントリーがビール市場に参入した時、アサヒビールに協力を仰いだように、麒麟ビールの販売力を利用することになっている⁽⁹⁾。

こうしたバドワイザー販売の主導権の変化に伴って、その販売チャネルにも変化がはじめており、これをめぐって一部には独占禁止法に違反しているの

はないか、という意見もあるが、それはともかくとして、実質的には当初の販売はキリンビールの協力を仰ぐことになる。ただ、出資比率の低下や販売面における制約などさまざまな付帯条件によって、キリンビールのメリットは当初の計画より小さくなっており、販売協力をするにしてもどこまでそれに本腰を入れて取り組むか、興味のあるところである。

一方、サントリーにとってこの計画のもつ意味はあまりにも大きい。海外ブランドビールの根強い人気に支えられて、バドワイザーの国内ライセンス生産は大幅に増加しており、キリンビール、アサヒビール、サッポロビールの先発3社の後塵を拝しているとはいえ、新興ビール企業として、一時は10%のシェアを窺うまでになっていた提携先のサントリーにとって重要な存在と位置付けられていたからである。

ちなみに、サントリーのビールに関していえば、1992年現在、最大のシェアを占めているのはモルツで1,980万ケース（大瓶20本を1ケースとして計算）に達しているが、2番目がバドワイザーの680万ケース（同）である。そしてこのバドワイザーの健闘によってサントリーは、わが国における海外ブランドビールの市場で圧倒的な存在となっていたのである⁽¹⁰⁾。しかも、1992年にその販売目標を引き上げたばかりである。バドワイザーは、サントリーのビール販売量の約17%を占めており、これを失うことになれば、不振が続いているハードリカーのウイスキー部門に加えて、ビール部門についても大きな収益源の一つを失うことになり、大きな打撃を被ることになる。

サントリーもただ手を拱いていたのではなく、間近に迫った契約解消をまえにして、1993年7月にこれまで国内ライセンス生産をしてきたカールスバーグのドラフト（生）を急遽投入したが、現在のシェア7.2%の大幅なダウンは避けられず、6%を維持することさえ難しいといわれている⁽¹¹⁾。

ここで、このバドワイザー・ジャパン設立の意味を若干考えてみよう。外国企業との提携による輸入販売、国内ライセンス生産などによって、いまではわが国でも容易に多くの海外ブランドのビールを入手できることになった。しかし、提携とはいえ、これらはあくまでもわが国ビール企業が、いわば主体的に

第5表 世界の主要ビール企業とその販売数量・国内シェア（1991年）

（単位：1万kl，％）

社 名	国 名	販 売 数 量	対前年 比増減	国 内 シェア
アンハイザー・ブッシュ	アメリカ	1,010	-0.5	44.0
ハイネケン	オランダ	525	-1.9	51.0
ミラーブルーイング	アメリカ	512	0.2	22.3
フォスターズ・ブルーインク・グループ	オーストラリア	350	14.8	55.0
麒麟ビール	日 本	341	5.2	49.9
セルベハリア・ブラーマ	ブラジル	306	5.5	51.6
BSN グループ	フランス	240	-2.4	48.1
アドルフ・クアーズ	アメリカ	229	1.7	10.0
サウスアフリカン・ブルワリーズ	南アフリカ	226	-0.5	99.5
カールスバーグ	デンマーク	214	13.4	81.8

資料：麒麟ビール株式会社広報部『麒麟ビール，データブック（1993年版）』（1993年）。

注(1) 各国ビール協会へのアンケート調査及び Impact 誌発表による。

- (2) フォスターズ・ブルーイング・グループの販売数量は、カールトン & ユナイテッド・ブルワリーズ社他（オーストラリア）、モルソン・ブルワリーズ社（カナダ）、カレッジ社（イギリス）の合計である。

行なったものであった。前述のハイネケン・ジャパンはオランダのハイネケン社の100%出資であったが⁽¹²⁾、現在では麒麟ビールも出資し、生産及び販売のすべてを麒麟ビールに委ねている。したがって、これらはわが国ビール企業にとって、自らが製造するビールの、いわば競争財としてではなく、ますます多様化する消費者ニーズに応えるためにも品揃えが不可避であるとの判断から、むしろ補完財として位置付けることができた。

バドワイザー・ジャパンも当初の出資比率は現在のハイネケン・ジャパンと同じく51%であった。修正によってそれが大幅に引き上げられることになったが、それ自体アンハイザー・ブッシュ社にとっても合併相手の麒麟ビールの協力という意味から当初の計画の大幅な後退であろう。しかし、このアンハイザー・ブッシュ社は、第5表にみるように、たんにアメリカ最大というだけでなく、年間のビール生産量がわが国の生産量全体の約1.4倍にも達していることから明らかなように、世界最大のビールメーカーでその影響力がきわめて大きいことである。わが国のビール製造業への直接投資は1967年7月の第

1次自由化で他の業種に先駆けて第2類自由化業種(100%自由化業種)へ移行されることになったが、それ以来もっとも影響の大きい企業が参入することになったといえる⁽¹³⁾。

アンハイザー・ブッシュ社は、すでにイタリアのビール販売企業、ビッラ・ペローニ社との販売提携を締結し、これまで難しかったヨーロッパ進出を実現することになったが⁽¹⁴⁾、これに加えて1993年にはメキシコのビールを代表するコロナブランドで知られている最大手ビールメーカー、セルベセリア・モデロ社の親会社、グループ・モデロ社(18%)及び中国の大手ビールメーカー、青島ビール(5%)などへ資本参加し、海外展開に積極的に取り組んでいる。わが国におけるバドワイザー・ジャパンの設立もアンハイザー・ブッシュ社の海外展開の一環と位置付けられており、従来にも増してバドワイザーの販売に力を入れることは疑いのないところである。ちなみに、現在のわが国ビール市場におけるシェア1.2%を、契約期間の10年間で5%に引き上げることを目標にしている。

わが国のビール市場は、乳製品市場や即席めん市場などにも増してキリンビールを実質的なプライス・リーダーとするガリバー型寡占体制にあり⁽¹⁵⁾、そのもとで各企業はある意味では政府にとってきわめて重要な目的である酒税の確保を隠れ蓑にして、秩序ある競争を繰り広げてきた⁽¹⁶⁾。しかし、それが良くも悪くも結果として国内のシェア競争への誘因をつくりだすことになったといっても過言ではない。よりはっきりいえば、それに専念することを可能にさせたのである。

しかも、国内市場の国際化といっても、海外企業との提携による外国産ビールの輸入販売、国内ライセンス生産をしているだけで、それも、前述のように近年大幅に伸びているとはいえ、現実には国内生産量全体からみればささやかな存在にとどまっている⁽¹⁷⁾。その意味で、このバドワイザー・ジャパンの設立は、遅きに失したとはいえ、わが国のビール市場に真の国際化を迫ることになっているといえるのではなからうか。

- 注(1) 斎藤高宏「食品産業の直接投資」(並木正吉編『21世紀を迎える日本の食品産業(経営・経済)』(農山漁村文化協会, 1987年, 209~210頁))。なお、後述のように、海外からの直接投資に関してビール製造業は1967年7月の第1次自由化で第2類自由化業種(100%自由化業種)となった。
- (2) 石山順也著『アサヒビールの挑戦——[ドキュメント] 快進撃への軌跡——』(日本能率協会, 1987年, 219~220頁)。
- (3) アサヒビール株式会社社史資料室編『Asahi 100』(アサヒビール株式会社, 1990年, 304~315)。
- (4) この花果山ビールの輸入は1988年だけであった。花果山ビールから後述の新世紀と王子の生産に切り代わったため、現在では花果山ビールの生産は行われていない。
- (5) 「軽い飲口ビールに人気」(『ジェトロ農林水産ウィークリー』1925号, 1993年3月15日, 8~9頁)。
- (6) 前掲『のびゆく食品』(25頁)。なお、これはアメリカにおける略奪的な含みをもつコングロマリット的な合併の最高級のケースである、とされている。
- (7) これに先立って、1987年には旧チェコスロバキアのビルスナー・ウルケル社及びチェコスロバキア・ビール麦芽工場統括本部とビール製造技術に関して相互協定を締結した。これによると、キリンビールは前者に対してライトビールの製法、省エネルギー技術などの技術を供与し、前者からはビルゼンビールの醸造技術、後者からはザーツホップ、麦芽に関する科学技術情報が供与されることになっている(中田重光著『キリンビールの変身——ライフ・インダストリー革命への挑戦——』(ダイヤモンド社, 1988年, 198~204頁))。
- (8) 平林千春著『ビール戦争成熟市場突破のマーケティング——消費はどのようにして活性化された——』(ダイヤモンド社, 1993年, 101頁)。
- (9) 「底力発揮できるか、今年のビール市場——健闘する基幹品と対照的に、苦戦する新製品——」(『酒類食品統計月報』1993年6月号, 17~24頁)。
- (10) 前掲『酒類食品統計月報』(18~19頁)。
- (11) 『日本経済新聞』(1992年11月14日付及び1993年1月28日付など)。また、『日経産業新聞』(1993年9月17日付)も参照のこと。
- (12) 1983年8月の設立時にはハイネケン社の100%出資であったが、1989年6月に資本金をそれまでの5,000万円から1億円に増資した際、キリンビールが資本参加し、現在その49.0%を取得している。
- (13) 斎藤高宏「前掲論文」(210~212頁)。なお、萩原 勝著『前掲書』(40頁)では、外国資本の進出の気配さえ感じられないのは、国内各社の大規模性によるところが大きいといわなければならない、とされている。
- (14) 「パドワイザー欧州進出で商標問題に直面」(『ジェトロ農林水産ウィークリー』1779号, 1990年4月23日, 6頁)。
- (15) 公正取引委員会は、産業を生産集中度の高低、企業数、企業間の生産集中度格差など

いくつかの指標によって類型化し、たとえば、ビール、写真フィルム、板ガラス、腕時計などのように、企業数が7社以下であり、第1位企業の生産集中度が50%以上あるいは50%近くを占め、第2位以下企業と大きな格差のある産業を高度寡占型〔Ⅰ〕とした。なお、企業数は7社以下であるが、企業間における生産集中度格差が比較的小さい類型を高度寡占型〔Ⅱ〕とした（公正取引委員会事務局経済部『日本の産業集中——昭和38～41年——』（東洋経済新報社、1969年、36～38頁））。

(16) 小西唯雄・橋本介三「前掲論文」（75頁）。また、食料品製造業における集中度の全般的な上昇傾向の要因と寡占企業擁護論の是非については、今井賢一・後藤 晃「3食品」（熊谷尚夫編『前掲書』（127～130及び158～162頁））を参照のこと。

(17) たとえば、1992年1月から9月までのビール企業別の国産ビールに対する輸入ビールのシェアについてみると、キリンビール0.03%、アサヒビール0.1%、サッポロビール0.6%、サントリー11.3%で、全体でも0.9%である（「伸び率鈍化、厳しさ増すビール市場」（『酒類食品統計月報』1992年11月号、26頁））。

(3) 海外企業への委託生産と技術供与

次は、もう一方の海外ビール企業への委託生産、技術供与についてである。初めに、前者については、近年の農産物の輸入自由化などを背景に、多くの飲料メーカーが果汁などに関して積極的に取り組んでいる。そのもつ意味は若干異なるがビール企業も例外ではない。なぜならば、前者はその多くがわが国への輸入を目的としているのに対して、後者は現地における販売を目的としているからである。

ところで、わが国ビール企業のなかで、これにもっとも積極的に取り組んでいるのがキリンビールである。しかも、重要なことは、北アメリカ、ヨーロッパ諸国、アジア諸国などの主要市場で委託生産を進めていることである。キリンビールが海外市場での販路拡大にいかにか積極的にあるかを窺い知ることができる。

具体的には、たとえば、北アメリカ市場については、1987年にカナダ第2のビールメーカー（1989年に第3位のカーリング・オキーフ社と合併し、サントリーと提携しているカナダの持株会社、ブラスキャンソン社の傘下にあるコングロマリットで、ビールメーカーでもあるジョン・ラバッツ・ブルワリー社を抜いて最大のビールメーカーとなった）、モルソン・ブルワリーズ社に、香港など

のアジア市場については、1989年に香港サンミゲル・ブルワリー社に、そしてヨーロッパ市場については、1992年にイギリス第10位のビールメーカー、チャールズ・ウェルズ社にそれぞれ委託した。

この外国企業への委託生産に関しては、サントリーも1990年に前述のカナダ第2のビールメーカー、ジョン・ラバッツ・ブルワリー社に生（ドラフト）ビールの生産を委託し、アメリカ市場での販売に乗り出すことになったが⁽¹⁾、これら以外に続く企業は現在のところ見当たらない。ただ、わが国のビール企業が海外企業と提携し、そのビールの輸入販売を行なっているように、海外ビール企業のなかにはわが国企業と提携したり、資本を受け入れて販売に乗り出すものも次第に出始めている。

その端的な例がアサヒビールである。アサヒビールは1990年にオーストラリアのフォスターズ・ブルーイング・グループの株式19.9%を取得し、スーパードライの輸出の足場を築くことになったが、さらに、1992年にはイギリスの大手ビールメーカー、カレッジ社と提携し、イギリス市場へもスーパードライの輸出を開始することになった。これに関しては、このカレッジ社が1991年にオーストラリアのフォスターズ・ブルーイング・グループの全額出資子会社となったことが大きく影響したことはいうまでもない。

しかし、麒麟ビールに関して注目すべきことは、主要市場で独自の販売拠点をもっていることである。たとえば、宝酒造などとの合併によってハワイに酒類、食品などの輸入、卸販売を目的として設立され、1974年に買収された、チェリー・コーポレーションも現在ではあまり重要な拠点ではないがその一つであるし、1983年には麒麟・アメリカ、1989年には麒麟・ブルワリー香港、そして1991年には麒麟・ヨーロッパなどの販売拠点が設立されることになった。

これらのうち、とりわけ重要なのが麒麟・アメリカと麒麟・ヨーロッパの存在である。なぜならば、前者の麒麟・アメリカについては、すでに触れたように、麒麟ビールはアメリカ市場のビール販売に関して長期間にわたってトップの座を占めてきたが、ここ数年それを生（ドラフト）ビールを重点的

に投入した、いわば生（ドラフト）ビールのパイオニアともいうべき存在のサッポロビールに奪われてしまったため⁽²⁾、その建直しが課題となっているからである。

キリンビールの委託生産を行っていたモルソン・ブルワリーズ社もカナダ市場ばかりでなくアメリカ市場でもかなりの販売実績があったため、トップ奪回の絶好の機会と判断して1987年以来モルソン・ブルワリーズ社のアメリカにおける販売子会社、モルソン・ブルワリーズ・アメリカ社に販売を委託していたが、販売不振が続いたために1992年にそれを解消し、キリン・アメリカが直接販売に当たることになった⁽³⁾。アメリカ市場における販売の行方はその鍵を握るキリン・アメリカの販売如何に一段と大きく影響されることになったといえる。

後者のキリン・ヨーロッパは、イギリスで委託生産されるキリンビールの主力製品、ラガービールの管理に加えて、販売も担当することになっている。委託生産とはいえ、ビール産業発祥の地ヨーロッパ地域における生産は、キリンビールにとってばかりでなくわが国のビール企業にとっても初めての取り組みである。

問題はその販売である。計画ではイギリス国内はチャールズ・ウェルズ社、それ以外についてはドイツのデュッセルドルフにあるキリン・ヨーロッパがそれぞれ担当することになっているが、周知のように、たとえば、ドイツ及びベルギーなどヨーロッパ諸国のビール企業は、わが国とは異なり古くからの伝統に育まれた、小規模で地域に根ざしたものが中心である。もちろん、その消費にもそうした傾向が強く反映されており、きわめて保守的である。したがって、キリンビールの委託生産も、その対象はごく一部の限られたものになるのではないかと懸念される。

ただ、1992年末のEC市場統合をにらんで増加した日系企業の従業員、日本からの観光客、日本料理店などのニーズのために、これまではわが国からの輸入に依存せざるを得なかったが、このイギリスにおける委託生産の開始によって輸送費の大幅な削減に加えて、もっとも重要なことである新鮮なビールを供

給することができることになった。その意味では、この麒麟ビールの委託生産はより評価されて然るべきである。

次に、後者の技術供与についてである。これに関してはいずれのビール企業も無関心ではなく、ここで取り上げた麒麟ビールもすでに述べた旧チェコスロバキアのピルスナー・ウルクェル社にライトビールの製法、省エネルギーなどの技術を供与済であるし⁽⁴⁾、1992年にはサントリーも提携先の前述のカナダのジョン・ラバッツ・ブルワリー社に瓶入りの生（ドラフト）ビールに関する技術供与を行なった。

しかし、これら以上に積極的なのがアサヒビールとサッポロビールである。しかも、前者はその先鞭をつけた。1967年に旧西ドイツのチーマン社へ屋外発酵貯蔵タンクに関する技術を供与したのに加えて、1969年にはパプアニューギニアのユナイテッド・ブルワリー社へもビール工場の建設などで技術指導を行なったからである。それは1980年代に入ると一段と加速され、1980年にはフィリピンのサンミゲル社へビールの醸造工程の自動化に関する技術援助、翌1981年には香港のサンミゲル・ブルワリー社へ高速ビール瓶詰めに関する技術援助及び旧西ドイツのルポフレッシュ社へ濃縮粉末ホップ製造に関する技術援助をそれぞれ行なった。そして、1986年にはビールの製造技術を供与したインドネシアのサンミゲル社からアサヒビール・ブランドのビールが生産販売されることになったが、さらに、1991年にはこれまで続いてきた東西冷戦体制の崩壊を背景に、ハンガリー最大のビールメーカー、コパニヤイ・スルギヤー社に技術供与するまでになった。

また、後者の技術供与も重要である。サッポロビールの生（ドラフト）ビールの技術は1985年にミラー・ブルーイング社に供与され、同社は1989年にこの技術を使用したジェヌイン・ドラフトビールをアメリカ国内で6,000万箱も販売することに成功し、全米ブランドのベストテン入りをするようになったからである⁽⁵⁾。また、1991年には東洋麦酒と韓国のビール市場を二分する大手メーカー、朝鮮麦酒にも技術供与を行なった。さらに、これについては後でも触れるが、1993年にはサッポロビールがチェコのホップ栽培・育種研究所と技

術提携し高品質のホップの苗を開発したが、それにはサッポロビールのバイオ技術が大きく貢献したといわれている。わが国ビール企業の技術水準は大幅に上昇し、いまやアジア諸国ばかりでなくアメリカ、ヨーロッパ諸国などにも輸出されるまでになったのである。

ともあれ、麒麟ビールのビールに関する海外市場戦略は麒麟・アメリカの設立、モルソン・ブルワリーズ社との提携、麒麟・ブルワリー香港の設立、香港サンミゲル・ブルワリー社との提携、麒麟・ヨーロッパの設立、チャールズ・ウェルズ社との提携などによって大きくグローバル化しつつある。

ビールの海外展開に関して残された課題は、海外諸国における麒麟ビール自体によるビール生産ではなかろうか。ヨーロッパ諸国におけるビール生産は13世紀以来の長い歴史があるし、また、前述のように、アメリカについても多くの企業がひしめいており、後発のわが国企業がそれに参入することは、即席めん、醤油など以上に難しい問題があり、必ずしも容易ではない。したがって、海外展開といっても、輸出ないし委託生産が精一杯といわれるのも無理からぬところがある。

しかし、参入にもいろいろな形態があり、既存企業の買収ないし既存企業への資本参加ならば新規設立に伴う困難な問題をクリアすることも不可能ではない。しかも、ビールを含めて世界の酒類市場ではここ数年、資本参加及び買収などを通じて大型企業の再編が進展しており、そうした機会がない訳では決してない。

たとえば、前述のように、アメリカのミラー・ブルーイング社はすでに世界最大の食品・タバコメーカー、フィリップ・モリス社の傘下となっているし、イギリスのカレッジ社及びカナダのモルソン・ブルワリーズ社もオーストラリア最大のビールメーカー、フォスターズ・ブルーイング・グループにそれぞれ買収及び資本参加（40％）された。また、デンマークのカールスバーグ社のスペインにおける子会社（株式60％所有）、ユニオン・セルベセラ社はアイルランドのビールメーカー、ギネス社に買収されたし、ハンガリーのコマロミ・スルギャー社はその株式50.3％をオランダ最大のビールメーカー、ハイネケン社

に取得された。

さらに、前述のように、アメリカのアンハイザー・ブッシュ社はメキシコのグルーボ・モデロ社へ資本参加（18％）した。これらのうち、ミラー・ブルーイング社のケースを除いていずれもここ数年間に発表されたものであるし、しかも、これらは全体からみればほんの一部に過ぎない。

ここで課題としているわが国ビール企業に限ってみても、たとえば、これまで難しいといわれていたワイナリーの買収については、サントリーを初め、ここで取り上げた麒麟ビール、サッポロビールなどもすでに経験済みである⁽⁶⁾。また、ビールに関しては、前にも触れたサントリーがこれまで提携していたカナダのジョン・ラバツ・ブルワリー社には一時身売りののはなしがでていたし⁽⁷⁾、アサヒビールが前述のフォスターズ・ブルーイング・グループに資本参加（当初の出資比率は19.9％であったが、増資したためにそれは17％に低下した）している。

また、ビール市場として重要なのはこうした欧米諸国ばかりではない。たとえば、わが国を別にして、中国、韓国、香港などのアジア諸国もきわめて重要

第6表 主要国ビール生産と国別シェア（1992年）

（単位：1万kl，％）

国 名	生 産 量	対前年比増減	国別シェア	備 考（1982年）	
				生 産 量	国別シェア
アメリカ	2,371.7	0.0	20.1	2,280.5	23.6
ド イ ツ	1,201.6	1.8	10.2	1,198.2	12.4
中 国	1,005.0	19.9	8.5	117.0	1.2
日 本	704.0	2.6	6.0	479.7	5.0
ブラジル	573.0	-11.6	4.9	295.0	3.1
イギリス	558.9	- 2.6	4.7	597.8	6.2
旧 ソ 連	500.0	0.0	4.2	680.0	7.0
メキシコ	425.3	3.0	3.6	275.8	2.9
スペイン	260.8	- 1.4	2.2	215.0	2.2
南アフリカ	230.2	0.1	2.0	120.0	1.2

資料：麒麟ビール株式会社『News Release（1992年世界主要国のビール生産量）』（1993年9月）。

な市場である。中国では、このところの急激な経済発展に伴う生活水準の大幅な向上を背景に、上海などの都市部を中心に青島ビール、北京ビールなどの国産ビールに加えて、輸入ビールの消費も大幅に増加しており、第6表にみるように、アメリカ、ドイツに次ぐ世界第3位のビール市場といわれるまでになった。他の主要生産国の生産が停滞ないし減少しているなかで、中国のみが大幅な伸びをみせていることは特に注目に値しよう。したがって、中国のビール市場は世界の主要ビール企業のもっとも熱い視線を浴びている。

こうした変化をにらんで、すでに触れたアメリカのアンハイザー・ブッシュ社の青島ビールへの資本参加に加えて、オランダのハイネケン社はタイを代表する大手財閥、チャロン・ポカパン（CP）グループの主力企業、ECIグループと合併で上海での生産を進めているし、オーストラリアのフォスターズ・ブルーイング・グループも現地企業との合併企業設立に乗り出すまでになった⁽⁸⁾。

また、前述のように、これまでOBビールの東洋麦酒とクラウンビールの朝鮮麦酒による寡占構造にあった韓国では、最大手の焼酎メーカーで、ウイスキー、ブランデー、ミネラルウォーターなどへの多角化に積極的に取り組んでいる真露が、アメリカのアドルフ・クアーズ社と合併で真露クアーズ社を設立し、拡大しつつあるビール市場に新たに参入するまでになっている。アジア諸国のビール市場もこれまでに大きく変化している。

その意味で、中国でビールの主要原料の一つである、ビール麦やアロマホップの生産、販売に取り組んでいるサッポロビール以上に、同じ中国で1984年にサントリーの50%出資により、江蘇省連雲港市軽工業公司などと合併で中国江蘇三得利食品有限公司を設立し、中国国内への販売ばかりでなくシンガポール、イタリア、アメリカなどへも輸出しているビール、新世紀及び王子の生産事例は注目に値する⁽⁹⁾。

キリンビールは、ビール関連事業として、1988年に台湾にビール工場の設計、施工、エンジニアリングなどを主目的とした台湾麒麟工程社を100%子会社として設立したが、ビールそのものの海外生産については、アサヒビールや

サントリーに遅れをとってしまった。たんにわが国最大のビール企業としてではなく、いまや世界有数の飲料企業として、アジア諸国に限ったことではないが、ビール生産に関するこれまでの海外企業への委託生産を一步進めたキリンビールの積極的な海外展開が期待されている。

こうした期待に応えるかのように、1994年1月に伊藤忠商事と共同で、サリム・グループに次ぐインドネシア第2の財閥、シナル・マス・グループの香港の関係会社で、浙江省の杭州中策ビール有限公司、福建省の泉州中策ビール有限公司など中国のビール企業3社を傘下にもつCSIブルワリー（伊藤忠商事が3%の資本参加をしている中策投資（チャイナ・ストラテジック・インベストメント）の傘下企業）に出資（両社で全体の75%）し、中国への進出を明らかにしたアサヒビールに先立って、キリンビールは1993年10月に同じ中国のビールメーカー、大連渤海ビール廠及び香港の貿易会社、萬友貿易有限公司と共同出資して、中国の大連にビール企業を設立する方向で検討していることを明らかにした。キリンビールは品質管理や製造技術の供与によって、当面は現地企業の大連渤海ビール廠が製造している大尼根ブランドビールの製造規模を拡大するとしているが、将来的にはキリンラガーの委託生産も行なうことを予定している、と伝えられている⁽¹⁰⁾。

すでに触れたように、キリンビールは、海外ビール企業への委託生産はアメリカ、香港、イギリスなどで経験済みであるが、アサヒビールなどとは異なりこうした海外企業へ出資しているわけではない。その意味で、同じ委託生産でもこの中国の新会社への委託生産は、現在フィジビリティ調査の段階であり、本格的な海外生産を結果するかどうかは予断を許さないが、従来の線を一步踏みだしたものであり、そのための足掛かりとなるものであるといっても過言ではない。

注(1) このジョン・ラバッツ・ブルワリー社への委託生産によるアメリカ市場での販売は、期待通りの成果をあげることができず、1993年12月末で中止されることになった。したがって、同社を通じて行なわれていたEC諸国への輸出も中止されることになった。

(2) 1985年以降、サッポロは米国内での日本ビール中トップシェアを続けており、1989年

には英国向け輸出でも首位に立った(熊沢 孝著『食品——日経産業シリーズ(改訂版)——』(日本経済新聞社, 1990年, 188~189頁))。また, 松尾博志著『前掲書』(74~79頁)も参照のこと。なお, キリンビールは1991年からアメリカ市場で一番搾りの販売をスタートさせ, その販売を大幅に伸ばしつつある。

- (3) 『日本経済新聞』(1992年7月9日付)。なお, このモルソン・ブルワリーズ社にオーストラリアのフォスターズ・ブルーイング・グループが資本参加することになったため, モルソン・アメリカ社はキリンビールに代わって親会社に出資しているアサヒビールの輸入販売をすることになった。
- (4) 中田重光著『前掲書』(202頁)。
- (5) 飛田悦二郎・島野盛郎著『ビールはどこが勝つか——鍛えぬかれたライバルたち——』(ダイヤモンド社, 1992年, 21頁)。
- (6) 斎藤高宏著『前掲書』(75及び252頁)。
- (7) 「ビール業界 NO. 2 のラバッツ社に身売りの噂」(『ジェトロ農林水産ウィークリー』1822号, 1991年3月4日, 8~9頁)。
- (8) 1993年5月, フォスターズ・ブルーイング・グループは5年以内に2億2,000万豪ドルを投じて上海, マカオ近郊の2か所に合併企業を設立することを明らかにした。前者では, 華広ビールと上海フォスターズを, 後者では, プリンセスビールと広東フォスターズをそれぞれ設立する計画である(『日本経済新聞』(1993年6月21日付))。
- (9) 『日本経済新聞』(1992年10月16日付)。なお, サントリー東京広報部の調査では1991年にはアメリカに, 1992年にはアメリカ, イタリア, シンガポールにそれぞれ輸出された, とのことである。
- (10) 『日本経済新聞』(1993年10月26日及び1994年1月7日付)。

4. 内外における経営の多角化と今後の課題

(1) 海外企業との提携の多角化

キリンビールはこれまでにいくつかの海外企業と提携し, 国内販売を目的に合併会社を設立したが, ビールだけを対象としていたのではなかった。たとえば, 1960年に設立された近畿コカ・コーラ・ボトリング(1962年に近畿飲料から改称), 1972年に設立されたキリン・シーグラム, 1973年に設立された日本シェーキーズ, 1991年に設立されたキリン・トロピカーナなど, すでにさまざまな業種の企業を設立しており, これらを通じて清涼飲料, ウイスキーの販売を初め, 外食産業などにも参入することになったからである。ここでは, これ

らのうち、キリンビールの事業に直接かわりをもち、重要な関連企業として位置付けられている近畿コカ・コーラ・ボトリング、キリン・シーグラム、キリン・トロピカーナの3社を取り上げて、その経緯及び影響などについて少し詳しく述べよう。

初めに、近畿コカ・コーラ・ボトリングについて触れると、当初コカ・コーラ原液の輸入は国産清涼飲料との競合から厳しく制限されており、販売も占領軍関係のみにとどまっていた。しかし、1956年に販売先を占領軍が出入りするクラブ、ホテル、ゴルフ場など100か所とすること、宣伝を原則として禁止すること、などの条件付きでそれが解禁されることになり、翌1957年には実際に市販されることになった。さらに、1960年には販売先の制限が撤廃され、翌1961年には原液の輸入制限までも撤廃されることになった⁽¹⁾⁽²⁾。

当初こうした厳しい措置がとられたのは、国内の清涼飲料製造業は、ここで取り上げたビール製造業と異なり、中小企業というよりもむしろ地域の零細企業が主体であったし、サイダーなどと異なり、コーラ飲料自体はそれまでわが国の食習慣にはなかった新しい清涼飲料とはいえ、すでに消費が大幅に増加しつつあった海外諸国やわが国における占領軍などと同様に、わが国でもその消費の大幅な増加が想定されたからである。もちろん、コカ・コーラが世界最大の清涼飲料メーカーであることも考慮に入れられていた。

したがって、その影響を懸念して関係団体を中心にして大々的に反対運動が展開されたのであるが、にもかかわらず輸入制限はなし崩しに撤廃されることになったのである。しかも、このコカ・コーラだけではなく、ペプシ・コーラ、ローヤルクラウン・コーラなども次々と参入することになった。当時わが国への直接投資は自由化されていなかったが、投資収益ないし清算代金を海外へ持ち出さないという条件を受け入れれば、海外企業、とりわけアメリカ系企業はほぼ自由に直接投資を行なうことができるという円ベース株式取得制度、いわゆる円ベース制度が日米通商航海条約の締結を契機に1956年10月から発足したためであった⁽³⁾。

ただ、輸入が自由化されたからといって、コカ・コーラの原液を誰もが輸入

できた訳ではなく、アメリカのコカ・コーラ・エクスポート社から一括して輸入した日本コカ・コーラを通じてなされ、しかも、それが地域毎に設立された各ボトラーに供給されることになっていた。つまり、従業員、資材などのすべてを現地で調達する、いわゆる現地主義の原則にしたがうとはいえ、国内ではボトリングのみを担当する仕組みとなっていたのである⁽⁴⁾。

この近畿コカ・コーラ・ボトリングも名前が示すようにやはりボトリングを目的に、麒麟ビール、新三菱重工（現三菱重工）、特約店などの共同出資により、近畿地方の大阪府、京都府、兵庫県を販売区域として、自由化後初めて設立されることになった。そして、現在ではわが国のボトラー17社のうち、最大のボトラーにまで成長し、キリングループのなかでもっとも安定した関係会社の一つとなっている。

しかも、ここで忘れてならないことは、麒麟ビールは、この近畿コカ・コーラ・ボトリングの設立によって、たんにコカ・コーラという新しい清涼飲料の販売権を入手しただけではなく、その独特なマーケティングのなかでも、いわゆるルート・セールスと自動販売機による販売方法をマスターし、それをキンレモンなど清涼飲料の販売に積極的に適用したことである。また、その一方でコカ・コーラと異なり、家庭市場の確保を重視した。こうして麒麟ビールは清涼飲料に関する新しい流通システムを創り出したのである。

それを端的に物語るのが、1963年の自動販売サービスの設立である。これによって、麒麟ビールの清涼飲料の販売方法は大きく変化することになった。その意味で、この近畿コカ・コーラ・ボトリングの設立は、麒麟ビールのキンレモンを初めとする清涼飲料の販売に少なからず貢献したといっても決して過言ではない⁽⁵⁾。

こうしたボトリングの設立によって、コーラ系清涼飲料の消費は大幅に増加し、わが国の清涼飲料市場が著しく拡大することになったが、加えて重要なことは、それがその後の目覚ましい市場多様化の契機となったことである。しかし、その一方でそれまで清涼飲料市場において主体であったビール企業を相対的に大きく後退させることになったことは否定できなかった。なお、参考まで

に付け加えると、わが国で設立されたコカ・コーラのボトラー 17 社のうち、最初のボトラーは 1956 年に東京の酒類食料品問屋、小網商店によって、コカ・コーラ・エクスポート社直轄の東京工場を買収して設立された東京コカ・コーラ・ボトリング（1962 年に東京飲料から改称）であった。

次は、キリン・シーグラムについてである⁽⁶⁾。どうしてキリンビールは、ウイスキー分野へ参入することになったのであろうか。それに先立つサントリーのビール市場への参入の影響もあったが、それだけではなく 1960 年代半ばのわが国洋酒市場では 1950 年代半ばの第 1 次ウイスキーブームに次ぐ、第 2 次ブームを迎えており、それまで大幅な伸びを続けてきたわが国のビール生産そのものが曲がり角に直面しつつあったからである。

これはトップ企業であるキリンビールのビール生産についても決して例外ではなかった。トップ企業故にむしろ深刻であったと言ったほうが適切かもしれない。したがって、どちらかといえばそれまでの消極的な対応⁽⁷⁾を改めて、ビールに次ぐ第 2 の柱が模索され、結果としてウイスキー市場へ参入することになったのである。その意味では、独占禁止法の観点から多角化が推進されることになった後述の第 2 次多角化とは大きく異なっていた。

しかも、貿易については、1969 年 4 月からバーボンウイスキー、ジン、リキュールの輸入、同年 10 月からブランデーの輸入、そして 1971 年 1 月からウイスキーの輸入がそれぞれ自由化されるのに加えて、海外からの直接投資に関しては、1969 年 3 月の第 2 次自由化で酒類製造業が、そして 1970 年 9 月の第 3 次自由化でウイスキー製造業が、それぞれ第 1 類自由化業種（50% 自由化業種）へ移行されることになり、これらへの対応からも海外企業との提携が急がれることになったのである⁽⁸⁾。

こうした状況の変化を背景に、キリンビールは、いまやたんにカナダの大手酒造メーカーとしてではなく、むしろ多国籍酒造メーカーとして名高いシーグラム・グループの最大の企業、アメリカの J.E. シーグラム & サンズ社とその傘下にあるイギリスのシーバス・ブラザーズ社と業務提携を行い、1971 年にシーグラム製品の輸入販売を開始することになった。後で詳しく触れるが、トマト

ジュースや乳製品の販売開始が1970年代半ばであったから、この洋酒の輸入販売は、1970年代以降における麒麟ビールの経営多角化のトップバッターだったことになる。

ちなみに、ここで麒麟ビールが扱ったシーグラム製品を紹介すると、スコッチウイスキーのローヤル・サルート、シーバス・リーガルを初め、カナディアンウイスキーのクラウン・ローヤル、シーグラム V.O., バーボンウイスキーのフォアローゼズ、M & M, シャンパンのママ・コルドン・ルージュ、ママ・コルドン・パール、ジンのベンガルジン、ブードルス・ブリティッシュ・ジンなど全体で洋酒11種29銘柄に及んでいた。

もっとも、麒麟ビールの業務提携の目的はたんなる輸入販売ではなく、製造までも考慮に入れられていた。麒麟ビールは、当時輸入スコッチウイスキーの約半分も占めていたジョニー・ウォーカーの輸入販売に関してそのわが国における輸入総代理店、コールドベック・マクレガー社と総発売元である三菱商事からの提携申し入れを断ったが、その理由としてあげられたのがこの点であった⁽⁹⁾。酒部門としてビールに次ぐ第2の柱の育成を模索していた麒麟ビールとしては当然の選択であった。しかも、シーグラム社もやはり現地主義を基本的な原則としていた⁽¹⁰⁾。

また、前に触れたハイネケン社との提携もその趣旨から国内でライセンス生産されることになったのである。ただ、こうした国内ライセンス生産はすべての海外ブランド製品について無条件で行なわれているのではなく、あくまでもその販売規模がその前提とされていた。したがって、ビールでもハイネケン以外の販売規模の小さい韓国の東洋麦酒のOBビール、旧チェコスロバキアのピルスナー・ウルクェル社のピルスナー・ウルクェル、ドイツのケーニッヒ社のケーニッヒ・ピルスナーなどについては輸入販売にとどまっている。後に触れる麒麟ビールとは別に、麒麟・シーグラム自体がワインの輸入販売にも手を染めることになったが、これも同様であった。

したがって、販売規模の急拡大を背景に、シーグラム社などとの業務提携も、次の段階として当然製造に進むことになっていた。そこでこの麒麟・シーグ

ラムが設立されるのを待って、本格的に製造に取り組むことになり、高級ウイスキーのロバートブラウン、エンブレム、クレセント、NEWS、ボストンクラブ、TENに加えて、ブランデーのシャトラン、オー・ド・ヴィー、さらに、バーネットジン、ニコライウオツカなどが次々と世に送り出されることになった。かつてサントリーが麒麟ビールを中心としたビール市場に参入したように、遅れ馳せながら麒麟ビールもサントリーを中心とした寡占市場の洋酒市場に参入することになったのである。

しかも、提携先のシーグラム社が1988年にフランスの主要蒸留酒メーカーのマーテル社を買収したことから、それまでのサントリーに代わって高級コニャックのマーテルまでも輸入販売することになった⁽¹¹⁾。前にも若干触れた世界の酒造メーカーの再編が麒麟・シーグラムの販売にまで影響を及ぼしつつあるといえよう。麒麟・シーグラムはすでにサンデマン社のシェリー、ポートワインを初め、前述のウイスキー以外の多くの洋酒の輸入販売も手掛けていたが、この提携によってその販売に一段と弾みがかかることになった。

ただ、ここ数年のハードリカー離れや長期に及ぶ深刻な景気後退に伴う業務用需要の減少などの影響もあって、ウイスキー、ブランデーなどの販売はビールとは対照的に大幅に落ち込んでいる。したがって、麒麟・シーグラムもその影響を免れることができず、1992年12月現在の売上高は約462億円にまで減少してしまった。1991年12月現在で510億円であったから、僅かこの1年間に9%以上も落込んだことになる。

最後は、もっとも新しい麒麟・トロピカーナである。わが国では1988年の非柑橘果汁及びオレンジ果汁の輸入自由化決定に伴って、さまざまな企業がこぞってアメリカなどに進出したり、海外の飲料企業への委託生産ないし提携を積極的に進めることになった⁽¹²⁾。麒麟ビールもその例外ではなく、子会社の麒麟・ビバレッジが前述のシーグラム社によって1988年に買収されたアメリカ最大の果汁飲料メーカー、トロピカーナ・プロダクツ社と合併(折半出資)で、1991年にわが国に麒麟・トロピカーナを設立することになった。ちなみに、雪印乳業もアメリカの大手果実関連企業、ドール・パッケージ・フーズ社

との提携により、これに先立つ1989年に雪印・ドールを設立した。

このキリン・トロピカーナの設立によって、トロピカーナ・プロダクツ社は残された最大の市場であるが、飲料メーカーばかりでなく量販店のPBブランドの販売攻勢により混戦を続けているわが国果汁市場に新たに参入することになったが、キリン・ビバレッジも消費者の天然志向、健康志向、本物志向などを背景に、どちらかといえば手薄であった天然果汁市場において数種類のトロピカーナ・ブランドの果汁を販売できることになり、これまで以上に品揃えを強化することになった。しかも、このトロピカーナ・プロダクツ社はすでに触れたようにシーグラム社の傘下に入ったことから、そのネットワークが一段と強化されつつある。

注(1) 宮崎義一著『日本経済の構造と行動(上)——戦後40年の軌跡——』(筑摩書房, 1985年, 163~165頁)。

(2) ただ、直接自動承認制(AA制, Automatic Approval System)になったのではなく、これに先立って、1960年10月に外貨自動割当制(AFA制, Automatic Fund Allocation System)となったが、これは自動輸入割当制(AIQ制, Automatic Import Quota System)に相当し、通産大臣から自動輸入割当証明書の交付を受け、この証明書を添えて外国為替銀行に輸入申請を行い、輸入承認証の交付を受ける制度である。この場合、輸入割当証明書の交付は原則として自動的に発給されるが、運用の仕方如何によってはゆるい輸入割当制となった(関口末夫「3 輸入規制の制度」(小島 清・小宮隆太郎編『日本の非関税障壁』(日本経済新聞社, 1972年, 130~161頁)))。

(3) 斎藤高宏「前掲論文」(206頁)。なお、鶴田俊正は、コカ・コーラ・ボトリングを例に取り上げてこの円ベース制度の問題点を指摘している(鶴田俊正著『戦後日本の産業政策』(日本経済新聞社, 1982年, 117~118頁))。

(4) これについては、来住元朗「外資の進出過程とマーケティングの展開——食品業における一例——」(関西学院大学産業研究所『産研論集』第3号, 1972年10月, 95~99頁)及び岩田伸人「第4章 日本コカ・コーラ」(桶田 篤編『外資企業インジャパン』(同文館, 1988年, 139~173頁))などを参照のこと。

(5) 大橋正房・西山征男著『麒麟麦酒の多角化戦略——成熟社会の市場戦略——』(柴田書店, 1979年, 150~158頁)。

(6) これについては、麒麟麦酒株式会社社史編纂委員会編『麒麟麦酒の歴史——統戦後編——』(麒麟麦酒株式会社, 1985年, 77~89頁)に詳しい。

(7) 萩原 勝著『前掲書』(35~36頁)では、その原因として管理価格による収益の安定的確保という経営政策になれきっていることによるところが大きい、ことを指摘してい

る。

- (8) 食品産業に関する外国からの直接投資の自由化については、斎藤高宏「前掲論文」(210～215 頁)を参照のこと。ちなみに、海外からの直接投資に関して、酒類製造業は 1970 年 9 月の第 3 次自由化で、また、ウイスキー製造業は 1973 年 5 月の原則 100% で、それぞれ第 2 類自由化業種(100% 自由化業種)となった。
- (9) 麒麟麦酒株式会社社史編纂委員会編『前掲書』(81 頁)。
- (10) 大橋正房・西山征男著『前掲書』(222 頁)。
- (11) これによってキリン・シーグラムの輸入洋酒部門の売上高は、サントリーとほぼ互角になる(『日本経済新聞』(1988 年 10 月 15 日付))。
- (12) これらのうち、わが国ビール企業の清涼飲料に関する海外企業への委託生産については、キリンビールのアメリカ・ワシントン州のツリートップ社への果汁入り清涼飲料(エード)、サントリーの同社及びシンガポールのフレイザー・アンド・ニーブ社への果汁入り清涼飲料(エード)、サッポロビールのアメリカ・カリフォルニア州のハイセンフーズ社へのワウ(無果汁炭酸)、テイナ(30% 果汁)、テイナライト(10% 果汁)、プロルッツ(スポーツドリンク)、カリフォルニア・サン(100% ジュース)、カリフォルニア・スパーリング(90% 果汁入り炭酸)、アサヒビールの前記ツリートップ社へのパヤリースオレンジ(10% 果汁)などがある「急拡大する輸入飲料市場」(『酒類食品統計月報』1989 年 5 月号, 24 頁)。

(2) 積極化する海外進出——アグリバイオ・医薬品事業への取り組み——

ところで、キリンビールはビール以外の海外生産について決して無関心ではなく、すでに 1970 年代から取り組んできている。しかも、それはビール関連部門ばかりでなく、清涼飲料、ワイン、レストラン経営、アグリバイオ・医薬品などへと多角化しつつあり、従来からのビール企業としてのイメージも徐々に変化している。ここでは、こうしたビール以外の海外展開についていくつか触れてみよう。

初めに、ビール関連部門についてみると、オーストラリアにおける麦芽生産をあげることができる⁽¹⁾。1976 年にオーストラリア最大の麦芽メーカーで、キリンビールが 1958 年から麦芽を輸入している、バレット・バーストン社との合併によって K.B.B. モルティング社が 1976 年に設立されたが、これがキリンビールにとって第 2 次大戦後初めての海外生産であった。第 2 次大戦後、わが国のビール用麦芽は主としてアメリカ、ヨーロッパ諸国などから輸入されてい

たが、キリンビールが使用する麦芽の安定的な調達を目的として、その生産量が年間4万トン以上にも及んでいる K.B.B. モルティング社の設立によって、現在ではオーストラリアもその一角を占めるようになっている。

このビール関連部門では、すでに若干触れたように、サッポロビールが1986年に中国で現地企業と合併でビール麦を開発、生産をする企業を設立したのに続いて、翌1987年にはアロマホップを生産、販売をする企業も設立している⁽²⁾、さらに、1993年にはチェコのホップ栽培・育種研究所と技術提携し、高品質のホップの苗を開発したことを明らかにした。したがって、これらに比べるとキリンビールはかなり以前から取り組んでいたことになる。なお、この K.B.B. モルティング社は1984年にキリン・オーストラリアと改称され、キリンビールの100%子会社となっている。

また、清涼飲料については、1977年にアメリカのニューハンプシャー州にあるコカ・コーラなどのボトラー、コカ・コーラ・ボトリング・コーポレーション・オブ・ノーザン・ニューイングランドへ資本参加することになったが⁽³⁾、翌1978年にはそれを買収することになった。もちろん、これは現地販売が目的であったが、清涼飲料の現地販売としては嚆矢として位置付けられる。

その後、ポッカコーポレーション、カルピス食品工業、伊藤園などの清涼飲料企業ばかりでなく、ビール企業のサッポロビール、アサヒビールなど数多くの食品企業が清涼飲料の現地生産あるいは委託生産のためにアメリカなどに進出したが、ほとんどはわが国への輸入が目的で、現地販売を目的とした進出では、サントリーが1980年のペプシコーラのボトラー、ペプコム・インダストリーズ社の買収を皮切りにして、いくつかのアメリカ企業を立て続けに買収し、現地で清涼飲料（ボトルドウォーター）販売に乗り出した例があるくらいである。したがって、このキリンビールの例はむしろ現在でも珍しい存在であるといった方が適切かもしれない。これには前に触れたわが国における近畿コカ・コーラ・ボトリングの経験が少なからず生かされたことは疑いのないところである。しかも、当初の資本参加から、これについても現在ではやはり100%子会社となっている。

さらに、ワインについては、1988年にアメリカのヴィントナーズ・インターナショナル社へ生産委託してあったカリフォルニア・ワインの輸入販売を開始するとともに、同年、カリフォルニア州のワイナリー、レイモンド・ビンヤード&セラー社を買収することになった。1989年のわが国の酒税法改正を背景とした著しい需要増加に対応したもので、アメリカでは麒麟ビール以外に、サントリー、三楽、サッポロビール、盛田などがワイナリーの買収へ乗り出すことになった⁽⁴⁾。

次に、レストラン経営について触れよう。麒麟ビールに限らずビール企業はその商品であるビールなどの販売促進のためにレストラン経営にとっても熱心である。そのもっとも典型的な企業はサントリーである。また、アサヒビールもすでにフランスやベルギーの高級レストランを買収しているし⁽⁵⁾、サッポロビールも従来からの中国における和風レストランの経営に加えて、1992年にはタイで大手財閥、サハ・グループと合併で西洋風ファミリーレストラン、銀座ライオンを経営することを明らかにした。

麒麟ビールも決してその例外ではない。国内では、日本シェーキーズを初め、麒麟フードサービス、麒麟シティ、東京企業などがピザパーラー、ビアレストラン、ビアパブ、和風レストランの経営を全額出資で展開し、すでにかなりの実績を上げているが、海外でも、1973年にドイツのデュッセルドルフに高級日本料理店、江戸を開店したサンエイ・エンタープライズに始まって、1989年には香港のビアパブ、麒麟・プラザ、グアムのレストラン・オブ・ミクロネシアなどの経営に参加している。これらはいずれも100%子会社ではなく現地ないし日系企業との合併であるが、積極的に取り組んでいる。

さらに、1992年にはサイパンでも日本航空と共同でサイパン・スプリングバレー・ブルワリー社を設立し、現在大きな関心を呼んでいる規制緩和との関連で、わが国でもようやく認められることになったマイクロブルワリー（小規模醸造所）付きのビアレストラン、サイパン・ビアファクトリー・ポカ・ポカを開店することになった。なお、こうしたレストラン関連事業として、1975年からブラジルのサンパウロで帝人の関連企業と合併でホテルを建設し、観光事業

にも乗り出すまでになっている。

ちなみに、キリンビールの外食事業は、1992年度現在、グループ全体で売上高が約360億円、店舗数(FCを含む)が約250店である。1989年度がそれぞれ約240億円、約180店であったから、成熟しつつあるため大きな伸びが期待できない厳しい環境の外食市場において、ここ数年で前者は50.0%、後者は38.9%も増加していることになる。経営の多角化が遅れているといわれながらもかなりの実績を上げつつあるといえる。

最後に、アグリバイオ・医薬品部門について述べよう⁽⁶⁾。キッコーマン、味の素、サントリーなどの食品企業と同様に、キリンビールも以前からこうしたアグリバイオ・医薬品などの開発に積極的に取り組んでおり、すでにいくつかの先駆的な業績を上げている⁽⁷⁾。たとえば、農産物については、民間初のバイオ野菜として注目を浴びたキャベツとコマツナを胚培養したハイブリット野菜の千宝菜を初め、同じくハイブリットで生みだされた長葱の春川おく太、寿能、雄山、プロトプラスト育種で作りだされた馬鈴薯のジャガ・キッズ、熱帯アジアより導入し、突然変異で品種改良されたインディカ米の麒麟・インディカ、組織培養を利用して、苗を増したバイオ・アスパラガス、中国より導入されたハミグワの清香など、また、花卉については、組織培養法によるセントポーリアの開発を初め、香りシクラメン、新種のバラ咲きプリムラ・ポリアンサ、カーネーション、蘭、トルコギキョウ、スプレーマム(枝咲きの菊)など、キリンビールによって開発された農産物・花卉の新品種は少なくない⁽⁸⁾。ちなみに、キリンビールによって開発された米、野菜、果実などは、統一ブランドとして前にも触れたその前身であるスプリング・ヴァレー・ブルワリーにちなんでスプリング・ヴァレーが、そして花卉については麒麟フラワーが使用されている。

また、医薬品については、これまでサントリーなどに比べるとかなり遅れをとっているといわれていたが、長期にわたる研究開発がようやく実を結びつつあり、いずれもアメリカのベンチャー・ビジネス、アムジェン社からのライセンス供与を受けたものではあるが、慢性の腎性貧血の特効薬であるエスポー、

白血球減少症治療薬のグランなどいくつかのヒット商品を送り出すまでになっている。1993年に医薬品開発の中止を発表したサッポロビールばかりでなく、開発に乗り出したが具体的な業績を上げることができない数多くの食品企業とは対照的である。

いうまでもなく麒麟ビールは、ビール生産のトップ企業として醸酵生産の技術開発及び原料であるビール大麦やホップの品種改良などに長い歴史をもち、技術的蓄積も少なくないからである⁽⁹⁾。したがって、アグリバイオ・医薬品などの開発に関しても膨大な蓄積をもっている。

しかし、これまでどちらかというと麒麟ビールにとってアグリバイオ・医薬品などは、ビール生産の影に隠れてあまり目立つ存在ではなかった。つまり、経営の多角化といってもビール及びその関連事業が中心であって、こうしたアグリバイオ・医薬品は、いわば片手間の事業であった。それがここにきて大きく変化しつつあり、今後の経営の多角化を担う戦略的分野と位置付けられるまでになっている。大規模な植物開発研究所、医薬開発研究所、医薬探索研究所などの設立、フラワービジネスへの積極的な取り組みは、それを雄弁に物語っている。

しかも、麒麟ビールについて特徴的なことは、これをたんに国内だけではなく合併企業などの設立を通じて広く海外諸国でも展開していることである。とりわけ、他の企業の海外進出と軌を一にするように1980年代に入って積極化しつつある。ただ、こうした分野、なかでも前者のうちの種子、野菜、花卉などの分野の海外進出については、麒麟ビールばかりでなく、一部の種子企業、サッポロビール、サントリーなどもすでに乗り出しており、決して麒麟ビールの独壇場というわけではない⁽¹⁰⁾。しかし、麒麟ビールに比べればその規模はいずれも小さくマイナーな存在にとどまっており、麒麟ビールのこうした分野への積極的な取り組みを窺い知ることができる。

たとえば、海外諸国のなかでも、麒麟ビールがもっとも重要な拠点と位置付けているアメリカについてみると、1984年の前述したベンチャー・ビジネス、アムジェン社との提携による医薬品などの開発を目的とした麒麟・アム

ジェン社の設立、1985年のやはりベンチャー・ビジネスで人工種子などの開発にすぐれた実績をもつプラント・ジェネティック社への資本参加⁽¹¹⁾、1988年のバイオテクノロジー分野の活動拠点となる専門会社、ジェミニ・サイエンス社の設立、観葉植物などの組織培養の有力企業、トワイフォード・インターナショナル社への資本参加（当初の30%から1991年11月には94%にし、経営権を取得）、前述のジェミニ・サイエンス社を通じた1989年のバイオテクノロジーの基礎研究を専門とする非営利機関、ラ・ホヤ・アレルギー免疫研究所設立への参加・援助、1990年のベンチャービジネス、カルジーン社との合併による種馬鈴薯の生産会社、プラント・ジェネティック・キリン社の設立など、矢継ぎ早に設立させている。また、これらとは別に、1993年にはアメリカのバイオベンチャー、アドバンスト・ティッシュ・サイエンス社と提携し、造血幹細胞を増殖させる物質の共同開発を行なうことを明らかにした。

こうした海外展開はアメリカ以外にも及んでいる。たとえば、1989年にはブラジルの大手砂糖・アルコールメーカー、シアオ社と提携し、酵母関連製品の製造を開始することになったが、この他にも1990年の中国の青島種苗会社及びキリンビールが資本参加しているわが国の中堅種苗会社、トキタ種苗との合併による、野菜・種苗の生産及び販売、新品種の開発などを目的とした青島国際種苗社の設立、1991年の韓国の現地企業、韓国第一薬品社との合併による、白血球減少症治療薬の販売を目的とした第一キリン薬品社の設立及びスプレーマム育種の共同研究を目的としたイギリス最大のスプレーマム専門会社、サザン・ガラスハウス・プロデュース社の子会社、ゴールド・ストック・ブリーディング社への資本参加（50%）、1993年の花卉の情報収集・販売拠点づくりを目的としたオランダ花卉仲卸会社、ヒルヨ社への資本参加（50%）、オランダに本拠を置く世界最大のスプレーマムの品種改良会社、フィデス社の買収など、すでに数か国で具体化されている。

なお、1992年、キリンビールはこのサザン・クラブハウス・プロデュース社グループの全株式を買収することを明らかにしたのに加えて、台湾でもキリンビールの100%子会社、麒麟薬品股份有限公司を通じて白血球減少症治療薬な

どを販売に乗り出すことになった。

こうしてみると、キリンビールのアグリバイオ・医薬品部門の海外戦略もビールと同様に、アメリカに始まって、いまやアジア諸国、ヨーロッパ諸国に拡大されつつある。

注(1) 麒麟麦酒株式会社社史編纂委員会編『前掲書』(162～163頁)。

(2) 前者については、日本側がサッポロビールと群馬友好貿易、中国側が中国糧油食品進出公司与紅興隆科研作物種子公司で、現地法人は紅日種子実業、後者については、日本側がサッポロビール、中国側が新疆阜北農工商連合企業公司以、現地法人は新疆阜三宝ホップである。

(3) 梅沢昌太郎著『日本企業の地球化戦略——世界の企業とキリンビール——』(白桃書房、1989年、63～80頁)。

(4) これらについては、斎藤高宏著『前掲書』(72～77頁)を参照のこと。

(5) 斎藤高宏著『前掲書』(236～237頁及び252～256頁)。

(6) 中田重光著『前掲書』(130～148頁)に詳しい。

(7) 日本経済新聞社編『激戦・種子ビジネス——巨大市場と企業戦略——』(日本経済新聞社、1985年、38～68頁)及び猪口修道著『種子ビジネスの現場——「ハイブリット革命」の最前線を探る——』(ダイヤモンド社、1984年、194～207頁)。

(8) 桜井敏昭「キリンビールのアグリバイオ事業——種子開発→作物販売、コスト吸収へ一貫体制——」(『日経ビジネス』1991年9月23日号、71～73頁)。また、インディカ米の開発については、流通研究センター編『コメビジネスの全貌(ニューフォーカスレポート No. 32)』(流通研究センター、1991年、215～223頁)に詳しい。

(9) 近年わが国で開発された代表的なビール麦としては、キリンビールによって1972年に開発されたあまぎ二条があげられる(松尾 学「外国種を凌駕するビール麦新品種」(大野辰美著『種子戦争が始まっている——日米の植物産業の実態と将来——』(東洋経済新報社、1983年、62～74頁)))。なお、サッポロビールは1979年にはるな二条を開発したが、1983年にはそれを改良したつゆしらずの開発に成功した。

(10) ビール企業では、サッポロビールが1988年に中国で現地企業、中国種子公司と合併で華楽種苗を設立し、野菜、花卉の新品種開発、生産、販売にも乗り出しているし、サントリーも1990年にオーストラリアのバイオベンチャー企業、カルジーン・パシフィック社と共同で花卉(青いバラ)の新品種の開発に着手し、翌1991年には遺伝子組み換え技術により青いペチュニアから青色を引き出す遺伝子を取り出すことに成功した。これら以外では、サカタのタネがアメリカ(1979年)、オランダ(1990年)に、カネコ種苗がフィリピン(1982年)、タイ(1990年)に進出し、野菜、花卉などの種子の開発研究、生産などを行なっている。前者のサカタのタネについては、鶴蒔靖夫著『世界に夢をまく「サカタのタネ」——国際市場に挑戦する研究開発力——』(IN通信社、1991年、151

～162頁)を参照のこと。

(II) 梅沢昌太郎著『前掲書』(1～62頁)。

(3) 生活価値産業を目指して

これまでみてきたように、麒麟ビールはビールを中心にさまざまな分野にかかわってきており、いまやたんなるビール企業としてではなく、むしろわが国有数のアグリビジネスと位置付けたほうが適切なのかもしれない。

もちろん、その主体は現在でも依然としてビールであり、1990年12月期には売上高の89%(ただし、麒麟・シーグラムなどの関連企業の売上高を除く)をも占めていた。ビール企業主要3社のうち、サッポロビールが92%、アサヒビールが82%であったから、他社と比較しても麒麟ビールのビールへの依存度は決して低いとはいえない。

しかし、その一方で麒麟ビールは、ビールで蓄積した豊富な資金を背景に、国内でも、これまで海外進出との関連で触れたアグリバイオ、医薬品、レストラン経営などビール以外の分野にも内外の主要企業との提携により参入し、経営の多角化に積極的に取り組んできている。ここでは、これまで触れてこなかった、すでに第2次大戦前から参入済みの清涼飲料とウイスキー分野へ参入した1971年の第1次多角化に次いで、1976年の第2次多角化として特に重視されている食分野への参入を中心にして述べてみよう。ちなみに、第3次多角化は、1980年代以降のバイオを中心とした先端技術分野への進出である⁽¹⁾。

初めに、清涼飲料については、前述のように、すでに第2次大戦前の1928年に発売のビールに次いで長い歴史をもつ麒麟レモン⁽²⁾や翌1929年に発売のキリンタンサンばかりでなく、第2次大戦後についても1954年に発売のキリンジュース(1970年にキリンオレンジードに改称)、1965年に発売のキリンレモンクレールを初め、1970年に発売のチェスタ・グレープフルーツ、1973年に発売のチェスタ・グレープなどにみるように、清涼飲料分野についても長い経験をもっている。

ちなみに、ビール企業では、大日本麦酒が第1次大戦前の1909年にリボンシ

トロン、1914年にリボンラズベリー、リボンタンサン、1915年にモルトコーヒー、そして1923年にナポリンなどを発売した。また、これに先立って1907年に帝国鉱泉が三ツ矢サンダーを発売したが、この帝国鉱泉が1922年に加富登麦酒に買収され、日本麦酒鉱泉と改称することになった。したがって、三ツ矢サイダーも日本麦酒鉱泉に委ねられることになり、1927年からこれに加えて三ツ矢レモラ、三ツ矢シトロン、金線サイダーなどの販売も開始することになった。

第2次大戦後についても、朝日麦酒がアメリカのゼネラルフーズ社から販売権を得て原液を輸入、加工し、1951年からバヤリースオレンジを発売したのに加えて、同年、第2次大戦中から関係のあったクリフォード・ウエルキンソン炭酸鉱泉（1941年に政府が接收したウエルキンソン炭酸鉱泉を1943年に大日本麦酒が買収し、それを大日本炭酸鉱泉と改称したが、第2次大戦後の1947年に同社名に改称。なお、1983年にその商標権を取得した）のウエルキンソンタンサンを発売したし、日本麦酒も翌1952年からリボンジュースの販売を開始することになった。

したがって、主力の麒麟レモンは、1969年秋に起きた、いわゆるチクロ・ショックでそれまで主流であったアサヒビールの三ツ矢サイダー、サッポロビールのリボンシトロンが大打撃を被ったのと対照的に、それに先立つ1958年6月にすでにその使用を中止していたこともあって大幅に販売を伸ばし、1973年以来透明炭酸飲料の分野でトップ・ブランドとなっているが、とりわけ麒麟ビールが清涼飲料に早くから取り組んでいたという訳ではなく、むしろ後発であった。

麒麟ビールは、こうした炭酸飲料や果実飲料などについての経験を基礎にして、前述の近畿コカ・コーラの設立によるコーラ飲料に加えて、メッツシリーズ、トロピカルシリーズなどさまざまな種類の清涼飲料を次々と発売することになったが、1981年には新たに食品分野の多国籍企業の一つであるスイスのネスル社のわが国における子会社、ネスル・ジャパンと販売提携することになった。これによって、清涼飲料のなかではもっとも伸びが大きかったが、

それまでまったく手掛けていなかった新分野のコーヒー飲料にも乗り出すことになったのである。

次は、第2次多角化の食分野への進出についてであるが、これについて述べる前に、その背景について若干触れておこう。もっとも重要なことは、1970年代初めにキリンビールのビールの販売シェアが60%台にまで乗せたことである。折しも従来の独占禁止法の改正が論議され、その目玉として企業分割が含まれることになったが、キリンビールもその対象となるのではないかと懸念されるまでになり、好むと好まざるにかかわらずビールの販売シェアの上限を意識せざるを得ない、きわめて厳しい状況に直面することになったからである⁽³⁾。

したがって、それを避ける意味から、ビール生産を抑制せざるをえなくなり、結果としてその関連事業への新規投資が1976年まで凍結されると同時に、その一方でウイスキーに次ぐ新分野への進出の是非が検討されることになった。その結果、食分野でも、とりわけキリンビールの企業イメージに相応しく、しかも、従来からの販売網などをほぼそのまま利用することができるトマト加工品市場及び乳製品市場へ参入することになったのである。前述のように、同じ経営の多角化とはいえ、第1次と第2次ではその背景は大きく異なっていたのである。

これらのうち、初めに、前者のトマト加工品についてみると、1975年にジャム、トマト加工品、果実飲料、野菜ジュース、きのこ加工品、調理缶詰などを製造、販売していた長野トマトと業務提携することになり、トマトジュース、野菜ジュースの販売に乗り出すことになったが、合わせて増資後その資本の一部を取得することになった⁽⁴⁾。

当時、トマトジュースを製造、販売していた企業は全国で約20社あったが、現実にはわが国最大のトマト関連企業のカゴメの製品と1963年に三井物産、デルモンテ、キッコーマンなどによって設立された日本カルパックが販売していたデルモンテで全体の85%を占める寡占市場であった。しかし、1976年には新たにコカ・コーラとキリンビールが参入することになったのである⁽⁵⁾。

これら企業の間で、当然市場シェアの拡大をめぐる熾烈な販売競争が繰り広げられことになり、増産に走る企業も少なくなかった。しかし、その一方で消費は他の果実飲料との競争などによりそれまでとは対照的に低迷していたため、各企業は膨大な過剰在庫を抱えることになり市場は大混乱に陥ってしまった。そのため、各企業は減産を余儀なくされることになったのである。ここで取り上げたキリンビールもその例外ではなかった。

しかし、キリンビールは減産と同時に新製品の開発にも積極的に取り組み、1980年代に入ってスープ、果汁入りトマトジュース、豆乳などを次々に発売することになった。したがって、ビールと異なってブランドに対する関心が低いことため差別化が難しいといわれながら、1984年にはキリン・ブランドのトマトジュースは全体の16.4%を占めるまでになり、依然として前述の2社には及ばないものの市場においていまや一定の地位を築くことになったのである。

一方、後者の乳製品については、小岩井農牧との業務提携により、1976年に小岩井ブランドのバター、チーズなどを発売することになった。この小岩井農牧は三菱の岩崎家の農牧事業を統括する東山農事の子会社であるが、別の子会社の東山農産加工がブラジルで製造、販売する清酒、東麒麟の品質改善を、同じ三菱グループのキリンビールが1975年に資本参加し協力した関係から、乳製品の販売についても協力することになったのである。

1976年にチーズ、バター、牛乳、アイスクリームなど乳製品の製造、販売を行なう小岩井乳業が小岩井農牧とキリンビールの折半で設立され、これらのうち、チーズとバターの販売についてはキリンビールが当たることになった。同時に新製品の開発にも積極的に取り組み、1979年代末から1980年代初めにかけて次々と新製品を発売することになり、小岩井ブランドの乳製品は僅か数年間に10数品目にまで増加することになった。したがって、キリンビールとしても消費者ニーズに合わせた効率的かつ積極的な販売活動を行なうことができるようになった。

ただ、乳製品、なかでもバター、チーズ市場は、食生活の洋風化などを背景に、その規模は著しく増加してきたが、バターについては次第にマーガリンと

の競合もあって伸び悩みつつあったことに加えて、これは麒麟ビールが経営の多角化のために参入したトマト加工品市場におけるカゴメ、洋酒市場におけるサントリーにもみられるように、市場自体も雪印乳業をトップとする大手乳業メーカーの寡占的構造にあった。したがって、小岩井ブランドの乳製品は古くから一部では高級品として根強い人気があったものの、現在でも依然としてナショナルブランドとしては程遠い存在である。なお、麒麟ビールは1993年に乳製品の販売を小岩井乳業に移管することを明らかにした。

このように、麒麟ビールのビールを中心に進めてきた経営の多角化は徐々に実を結びつつあったが、1980年代半ば以降、その中心であるビール市場はかつて経験しなかった変化に見舞われることになった。いわゆるアサヒビールのドライ旋風である⁽⁶⁾。

ところで、これまでわが国ではビール産業は成熟産業であるといわれてきた。たしかに、わが国のビール生産は1970年代半ば以降それまでのような大幅な伸びを期待することができず、しばらく400万KL台で足踏みを余儀なくされていた。しかし、1987年のアサヒビールのスーパードライ発売以降、市場はそれまでの停滞が嘘のように急成長しつつあり、これまでになくドラスティックに変貌することになった。

ちなみに、1992年にはその生産は700万KLを上回るまでになっている。しかも、重要なことは、アサヒビールばかりでなく他のビール企業もこのブームに乗り遅れまいとして新製品の発売を積極的に行なったために、市場からすぐ消えたものも少なくなかったが、その数が大幅に増加しビール自体がこれまでになく多様化することになったことである。ちなみに、ビール企業大手4社の販売ブランド数は1992年現在で30を上回るまでになり、1985年当時に比べると2倍以上に増大している。

したがって、1950年代半ばから1960年代前半までの第1期拡大期に次ぐ伸びをみせるまでになっている。その意味では、このアサヒビールのスーパードライの発売を契機としたドライ戦争は、まさにわが国のビール市場を活性化させ、企業の構造自体までも大きく変えることになったといっても過言ではな

い。従来のラガー戦争、生戦争、容器戦争などとは本質的に異なっていた。

アサヒビールはこうした快進撃によって激烈なビール戦争の勝者となったが、勝者がいたからには当然のことながら敗者もいた。よりはっきりいえばアサヒビール以外のビール企業すべてが敗者であったといっても過言ではない。とりわけ、ここで取り上げたキリンビールに及ぼした影響は大きく、いわば創業以来の危機に直面することになったのである。

なぜならば、アサヒビールの快進撃とは対照的に、堅実経営と品質本位をモットーにして1970年代初めから1980年代半ばにかけて60%近くに達し、一時は企業分割が危惧されながらもなお独走を続けていたキリンビールの販売シェアは、第7表にみるように、一挙に50%を割るまでに低下し、久しくなかったことであるが、経常利益についても一時的とはいえ、アサヒビールにトップの座を譲ることになったからである。

キリンビールも決して手を拱いていたのではない。近年の長引くきわめて深

第7表 ビール企業の出荷シェアの変化

(単位: %)

	キリンビール	アサヒビール	サッポロビール	サントリー	オリオンビール
1975年度	60.0	13.5	20.2	5.7	—
80	62.2	11.0	19.7	7.1	—
85	60.8	9.8	19.5	9.1	0.8
87	56.4	12.8	20.4	9.5	0.8
88	50.2	20.6	19.7	8.8	0.8
89	48.1	24.6	18.4	8.1	0.8
90	49.3	24.4	17.9	7.5	0.9
91	50.0	24.0	18.2	7.0	0.8
92	50.1	24.3	18.3	6.4	0.9
93	49.5	24.3	18.5	6.9	0.9

資料：日刊経済通信社『酒類食品産業の生産・販売シェア——需給の動向と価格変動——』（日刊経済通信社、各年版）。

注(1) 年度は1～12月。

(2) 1993年度は1～6月についてのもの。

(3) ライセンス生産ビールを含む。

(4) 1980年度まではオリオンビールを除く。

刻な不況のもとで、しきりにいわれているリストラクチャリングに遅れ馳せながら着手することになったのである。つまり、麒麟ビールは1988年に「新生麒麟の誕生をめざす12年」と題する長期経営構想の基本方針を策定することになった。生活価値産業を目指す麒麟ビールの反撃がいよいよ開始されることになったのである⁽⁷⁾。

この構想では、2001年を目標に、従来からのビールを初め、清涼飲料及び食品の食分野、バイオ、エンジニアリング、情報システム、サービスなどの各分野に及ぶ多角化を宣言したが、これが計画倒れにならずに実際のところ着々と実を結びつつある。たとえば、主力のビールについては他社に遅れをとっていた生ビール及び缶ビールへのシフトと販売力の増強に加えて、新しく開発された多くのビールのうち、1990年に発売された、麒麟一番搾りの当初の予想を上回るヒットによって、販売シェアの低下を食い止めたばかりでなく、それを50%にまで戻し、トップメーカーとしての意地と底力を示すことになった。従来からの大黒柱、麒麟ラガービールに加えてもう一つの柱を立てることに成功したのである。ちなみに、1991年のわが国ビール企業の主要ブランド別の販売シェアは、麒麟ラガービールの31%をトップに、以下、アサヒスーパードライ19%、麒麟一番搾り13%、サッポロ生黒ラベル11%、アサヒ生ビールZ及びキリンドラフト各4%、サッポロ吟仕込生ビール及びサントリービールモルツ各3%、サントリー生ビール吟生2%などとなっていた⁽⁸⁾。

また、この構想では、麒麟ビール・グループの総売上高のうち、ビール以外で60%（1988年現在38%、なお、1992年に発表された第3次中期経営計画では1994年12月期に約48.8%）にする、とされているが、こうした多角化の成功の鍵を握る分野のなかで、たとえば、食分野のうちの清涼飲料については、新たに紅茶飲料、午後の紅茶の販売に加えて、すでに触れた麒麟・トロピカーナのもとで果汁などについても立て続けに新製品を発売するまでになっている。

したがって、麒麟ビールは、いまや3兆円市場目の清涼飲料市場において、従来からの炭酸飲料、果実飲料、コーヒー飲料などに加えて、各種清涼飲

料の販売に積極的なサントリー、アサヒビールなどと同様に乳性飲料、日本茶飲料、烏龍茶飲料、スポーツ飲料、ミネラルウォーターなどの販売も開始することになったから、これによってそのほとんどをカバーすることになり、それに伴って売上高に占めるそのシェアも1986年1月期の5%から1990年12月には10%と倍増することになったのである。

さらに、急拡大かつ多様化しつつある飲料市場をにらんで、1973年に輸入洋酒の販売をキリン・シーグラムへ移管したように、1991年にはこの清涼飲料を扱っていた飲料食品事業本部の飲料部門を、キリンレモン（前身は1963年に清涼飲料を自動販売機で販売するために設立された自動販売サービスで、1967年にキリンレモン・サービス、そして1988年に現在の社名に改称）と統合し⁽⁹⁾、すでに若干触れたキリン・ビバレッジとして分社化させることになった。なお、これに先だつ1990年にアサヒビールもその清涼飲料部門をアサヒビール飲料として、また、1992年には食料事業部門をアサヒビール食品としてそれぞれ分社化させた⁽¹⁰⁾。

この清涼飲料部門はキリンビールが「新・生活快感会社」へ変身する意味からももっとも重視されている分野であるが、現実には他の企業と厳しい競争を強いられている。したがって、こうした措置は、これらをにらんで販売の強化を図るために採られたことは明らかである⁽¹¹⁾。なお、やはりこれも食分野に関連することであるが、1988年にはロイヤル系のハンバーガーチェーン、ベッカーズに資本参加（30%）したのに続いて、飼料関連のベンチャー企業である日本ファインフーズにも資本参加（10%）とともに、技術開発、販売面で業務提携することを明らかにし、配合飼料分野にも参入することになった⁽¹²⁾。

こうしてみると、キリンビールの海外展開のうち、アグリバイオ関連分野についてはすでに他の追随を許さない圧倒的な存在となっているし、前述のアメリカにおけるバイオ関連企業との医薬品開発に関する提携、コーラ飲料企業及びワイナリーなどの買収などにみるように、着々と経営の多角化が実を結びつつある。

しかし、多くの問題が残されていることも事実である。これらは、幸いにも

いまや他の企業では珍しくない、いわゆる経営の足を引っ張る存在ではないし、撤退しなければならない状況にもない。しかし、こうした海外展開が膨大な投資なしにできないことも事実である。したがって、販売などの面についてかなりの実績を上げることが期待されているが、いずれも主力のビールまでとはいわないが、国内の飲料・食品部門などに比肩するような実績を上げているとはいえない。また、ワイン事業、レストラン経営などについてもサントリー、アサヒビールなどに大きく遅れをとっており、海外展開のメリットを十分生かすことができないことも無視できない。これを裏付けるように、麒麟ビールの場合、経営トップ620人による企業イメージ調査でも、国際化に関してはきわめて厳しい評価がなされている⁽¹³⁾。

国内部門のリストラクチャリングの成功をいかに海外展開に生かすことができるか、変化のテンポが一段と早まっているビール産業のなかで、いまや生活価値産業を目指す巨大企業の麒麟ビールに求められている最大の課題ではなだろうか。

注(1) 梅沢昌太郎著『独走麒麟ビールの決断』（評言社、1983年、21～90頁）。また、1970年代以降の多角化については、麒麟麦酒株式会社社史編纂委員会編『前掲書』（77～89、118～121、145～150、204～209頁）及び矢島鈞二監修『一枚のラベルから——麒麟麦酒（80年代をリードする堅実経営）——』（弘済出版社、1979年、175～196頁）を参照のこと。

(2) この麒麟レモンに続いて、麒麟サイダー及び麒麟シトロンなども発売された。しかし、麒麟レモンがもっとも好評だったので、後には麒麟レモンを中心に販売された（麒麟麦酒株式会社編『前掲書』（107頁））。

(3) 時事通信社経済部編『寡占支配——独禁法改正を考える——』（時事通信社、1975年）。なお、ビール業界については、同書133～140頁及び萩原 勝著『前掲書』（9～45頁）を参照のこと。

(4) 白石正彦「地場産業の空洞化をすすめた濃縮トマトの輸入——長野県Nトマト（株）を中心として——」（竹中久二雄・堀口健治編『転換期の加工食品産業——高まる輸入原料依存と地域農業の空洞化——』（御茶の水書房、1987年、140～155頁））。

(5) これらのうち、清涼飲料のトップ企業であるコカ・コーラの参入の及ぼす影響はきわめて大きいとして当時話題を呼んだが、コカ・コーラが生産、販売を開始したのは厳密にはトマトジュースではなく、トマト果汁飲料であった。しかし、この参入も販売不振

のために数年後に撤退を余儀なくされることになった（全国トマト工業会（現日本ソース工業会）、岡部勝雄氏の教示による）。

- (6) これについては、石山順也著『前掲書』及び経済界「ポケット社史」編集委員会編著『アサヒビール《ポケット社史》——初めての味、最高の品質で快進撃——』（経済界、1990年）などに詳しい。
- (7) 熊沢 孝著『前掲書』（181～186頁）。
- (8) 日刊経済通信社調査出版部編『酒類食品産業の生産・販売シェア——需給の動向と価格変動（1993年版）——』（日刊経済通信社、1993年、123頁）。
- (9) なお、北海道地域の販売については、これとは別に1971年に北海道キリンレモン・サービスが設立された。
- (10) 『日本経済新聞』（1991年10月14日及び1992年6月19日付）。
- (11) 猪口修道著『アンラーニング革命——キリンビールの明日を読む——』（ダイヤモンド社、1992年、183～202頁）。
- (12) 『日本経済新聞』（1992年6月18日付）。
- (13) 「イメージを上げた会社 落とした会社——企業イメージ調査（1993年版）——」（『週刊ダイヤモンド』1993年10月9日号、120～137頁）。

5. むすびにかえて

1980年代半ば以降大幅な増加をみせたわが国食品企業の海外展開は、1990年代に入り大きな曲がり角を迎えている。

とりわけ、影響が大きいのが北アメリカ、EC、オセアニアにおける展開である。1980年代半ばの円高の高進とそれに若干遅れて実施された牛肉、オレンジ果汁を初めとする農産物の輸入自由化、さらに、ECの市場統合、酒税法の改正などを先取りして増加した海外展開が、1990年代に入って一段落したことが大きく影響している。

もちろん、1990年代に入ってからのも、いわゆるバブル経済の崩壊による深刻な景気後退の影響も無視できない。わが国食品企業の現地企業のなかには、当初の計画の見直しで経営的困難に直面しているものばかりでなく、一部では撤退を余儀なくされるものすら出始めており、これらが新たな展開を躊躇させる要因となっているからである。

アジア諸国におけるわが国食品企業の展開もその例外ではない。ただ、概し

て円高やバブル経済の崩壊以外の要因に影響されないアジア諸国に関しては相対的に落込みが小さい。なかには、高度成長経済を謳歌しつつある中国の展開にみるように、むしろ拡大させているケースも見受けられる。

これまでアジア諸国、とりわけ ASEAN 諸国、中国などにおけるわが国食品企業の経営展開は、主として原材料ないし半製品のわが国への輸入を目的としていたが、相対的に容易な食品産業の技術移転の進展に伴って、近年それは一段と加速され、最終製品にまで及んでいる。しかも、アジア諸国に特徴的なことはそれが多様化していることである。

しかし、一方ではアジア諸国がこうしたわが国への原材料ないし半製品の供給市場としての存在から脱しつつあることも事実である、つまり、製品の販売市場としても重視されつつあることである、近年の目覚ましい経済発展のもとで所得水準が大幅に上昇し、いわば大衆消費時代を迎えているからである。これが食料消費に関しても例外ではないことは、中国などアジア諸国におけるビール市場の著しい変化からも窺うことができる。

第2次大戦前及び戦中のわが国ビール企業の海外展開は、台湾、朝鮮などの旧植民地ばかりでなく、遠く南方諸国にまで及んでいた。しかし、これはある意味ではあくまでも異常事態のもとでの展開であった。戦後については先進諸国が中心で、EC 諸国、アメリカ、カナダ、オーストラリアなどのビール企業との関係を強化させてきた。

こうしたビール企業の海外展開は、いま大きく変化しようとしている。サントリーがアメリカ市場への輸出拡大を目的として行なってきた、カナダの大手ビールメーカー、ジョン・ラバッツ・ブルワリー社への委託生産を中止したのと対照的に、これまであまり重視されていなかった中国のビール市場へ、サントリーに続いて遅れ馳せながら麒麟ビール、アサヒビールが進出を明らかにしたことはそれを端的に物語っている。

〔付 記〕

本稿の執筆に関しては、麒麟ビール(株)広報部・諸富 滋氏、アサヒビー

ル(株)社史資料室・岡 義雄氏, 前サッポロビール(株)広報部・濱口和夫氏,
サントリー(株)東京広報部・由佐奈緒子氏, ビール酒造組合生産グループ・山
元俊一氏から有益な教示, コメントをいただいた。

(要 旨)

わが国食品企業の国際化の軌跡

——キリンビールを事例として——

斎 藤 高 宏

本稿の課題は、わが国食品製造業の中でも、とりわけビッグビジネスによる寡占市場が形成されながら、大きく遅れをとっていたビール企業の国際化の展開過程を明らかにすることにある。

ここで、問題意識について触れると、すでにさまざまな分野で進展している国際化の影響が食品製造業にも波及し、否応なく変化を迫っているからである。それはビール製造業についても例外ではない。原料及び製品の貿易、海外企業との提携、海外企業の買収、海外企業の国内市場への参入などにみられるように、国際化の波が押し寄せつつあり、こうした変化への対応が重要な課題となっていることから明らかである。本稿では、キリンビールを中心にして、わが国におけるビール企業の発展と国際化の軌跡について明らかにした。

第2節では、わが国におけるビール企業の設立と戦前の輸出市場・海外生産について、第3節では、戦後の輸出入と海外企業との関係について、第4節では、経営の多角化と今後の課題について明らかにした。これらの結果から、第2節では、輸出は1930年代後半に著しく増加し、それは現在を上回る水準であったこと、また、海外生産も多くのアジア諸国で行なわれていたこと、ただ、戦前の国際化は旧植民地の存在なしに考えられなかったこと、したがって、敗戦とともにすべて振り出しに戻ってしまったことなどが明らかとなった。

第3節では、生産は飛躍的に伸びたが、輸出は伸び悩んだこと、海外ブランドビールの国内ライセンス生産、委託生産にみるように先進諸国企業との関係の強化を図ったこと、しかし、近年はアジア諸国企業との関係強化が重視されつつあること、これは中国にみるように経済発展のもとでビール市場の大幅な拡大が影響していること、したがって、ビール企業も戦前とは別の意味からアジア諸国企業との関係強化が課題となっていることなどが明らかとなった。

第4節では、わが国のビール市場が寡占構造にあることに加えて、その伸びが大幅なため当初は経営の多角化にはあまり積極的でなかったこと、鈍化とともに次第に積極的になり、内外企業との提携により飲料事業、外食事業、医薬品事業などへの取り組みが進展していること、そしていまやビール企業の経営の行方を大きく左右する重要な存在になっていることなどが明らかとなった。