



タイ注目市場とその主役たち

(1)ビール～国境を越えた「巨人達の戦い」に見出す活路

CDI-タイランドのコンサルタントがタイ・アセアンのさまざまな経済社会の断面を語る「タイ注目市場とその主役たち」。タイ国内のさまざまな注目市場における有力プレイヤーの戦略と今後の展望をわかりやすくご紹介していきたい。初回のテーマは、タイでも大人気の「ビール市場」を取り上げてみる。

■市場の概要～ビール好きになったタイ人

日中の暑さも一段落した夕暮れ時、甘辛酸のメリハリがはっきりしたタイ料理にあわせる冷えたビールは至福の一杯、という左党の読者も多いことであろう。キリン食生活文化研究所の調査によると2011年時点でのタイのビール消費量は175万kl、ピーク時の2007年には195万klと、ビールのふるさとチェコやオーストラリアに匹敵する量を飲み干すまでになっている。

(表1)またビール醸造の歴史も古く、シンハー(獅子)ブランドで知られるブンロート社がドイツとの技術提携によりビール工場の操業を始めたのは第二次大戦前(1934年)に遡る。ところが意外なことにタイで本格的にビールが普及したのは1980年代後半の経済成長期以降のことであり、たかだか30年弱の歴史しかない。そもそも戒律を重んじる南伝仏教国であるタイ人には飲酒に対して日本ほど寛容ではない風土があり、一部の地方・労働者層を除いて酒類を楽しむ文化はあまり発達してこなかった。都市部において最も一般的な酒は安価なメコン・ウィスキー(実際には米と糖蜜を主原料とするウィスキー「風味」の甘い酒)であり、シンハーは、「外国人・海外市場向けのプレミアムドリンク」として、長らく庶民の手に届くものではなかった。80年代後半の経済成長に伴い消費者の所得水準が上がることによって、タイ国内のビールの需要にようやく火がつき始める。当時は一部の輸入ビール等を除き実質的にシンハー以外の選択肢がない時代であり、シンハーの市場シェアは90%を超えるまさに「独壇場」であった。

表1. <国別ビール消費量 Top25>

順位	2009年	2010年	2011年
1 中国	4,219	4,468	4,899
2 アメリカ	2,448	2,414	2,386
3 ブラジル	1,049	1,217	1,260
4 ロシア	1,010	939	933
5 ドイツ	899	879	877
6 メキシコ	655	642	680
7 日本	598	581	560
8 イギリス	468	459	448
9 ポーランド	323	322	360
10 スペイン	327	325	328
13 ベトナム	212	244	280
14 カナダ	233	231	229
15 コロンビア	201	202	217
16 ベネズエラ	231	226	217
17 韓国	200	202	204
18 フランス	201	197	197
19 アルゼンチン	177	183	187
20 インド	146	171	185
21 チェコ	187	171	180
22 オーストラリア	187	179	178
23 イタリア	NA	NA	177
24 タイ	176	171	175
25 ルーマニア	176	170	170
その他世界	2,951	3,086	2,976
世界市場計	17,837	18,269	18,878

出所:キリン食生活文化研究所

■国内市場～「獅子」と「象」とのどんでん返し

当然のことながら成長市場へ新規参入しようとする動きも活性化する。当時メコンウィスキーで知られた(=ビールに市場を食われようとしていた?)タイババレッジ社は、1991年に海外ブランド「カールズバーグ」を導入、プレミアム市場で正面からシンハーに挑戦しようとする。しかしながらシンハー側は母体であるブンロート社挙げて対抗、同社商品(水、ソーダなど)を仕入れる代理店が商品を購入する際にシンハーの仕入れを条件とする「抱き合わせ」施策を取るなどなりふり構わぬ抵抗を見せ、しばらくは競合ブランドがビール市場に参入するのは困難だった。

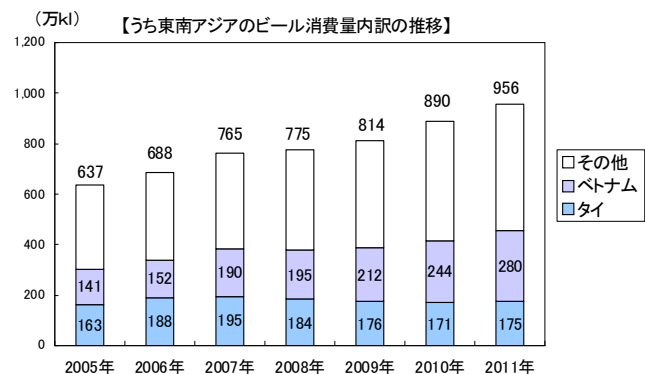
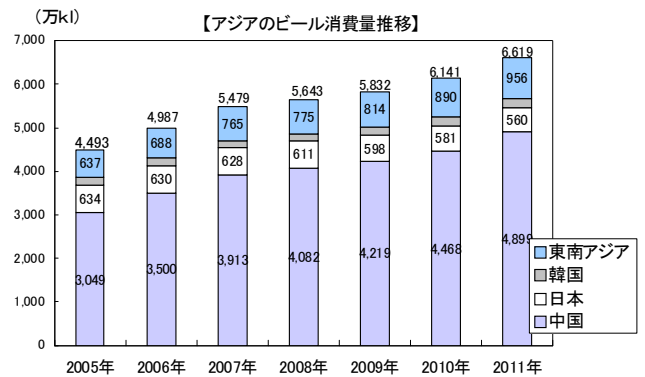
様子が変わるのは1990年代後半に入ってからである。1995年、タイバレッジはミドル層からローエンドの労働者（＝メコンウィスキーの愛飲者の中心層）をターゲットに、よりアルコール度数が高く飲み応えがあり、なおかつシンハーの価格帯を約30%下回る「チャーン(象)」ブランドを投入。同時に「ウィスキーを買うとビールがついてくる」というタイ人にとっては今でも語り草になるほどの大プロモーションを行ったことにより、シンハーから一部の販売チャネルを奪うことに成功。所得向上効果と低価格戦略の相乗効果で一気にシェアを広げ、2004年にはシンハーをシェア30%割れにまで追い込むなど大成功を収めた。当然シンハーも黙視しているわけではなく、「シンハー」とは別ラインのセカンドブランドとして「LEO」を1998年より投入。ローエンド市場で先行するチャーンに比べて少し「おしゃれな感じ」や「若者らしさ」を強調することによってブランド差別化及び若年セグメントの取り込みを図り、巻き返しに出る。同時にシンハーに関しても商品内容やボトルの見直し、広告宣伝投入によるブランド強化を進め、更には意思決定スピードを高めるべく柔軟な組織体制の導入等の全社改革に踏み切る。チャーンも販促等で必死に応戦するが、結果的にこれらのシンハーの施策が奏功し、2010年にはシンハー(+LEO)のシェアは64%に回復、チャーンのシェアを30%以下に押し戻すことに成功した。また同じ時期、輸入関税・酒税が減り、海外産のより低価格なビールがタイ市場に流れ込んできて、チャーンの得意とするミドル～ローエンド市場を席巻したこともチャーンの苦境に拍車をかけたことは見逃せない。

80年代の「容器戦争」や90年代の「ドライ戦争」、2000年以降本格化する「第2・第3のビール開発競争」等々、日本での長年にわたるビール各社の競合も熾烈を極めるものではあるが、タイではほんの数年の間に更にドラマティックな展開がこの両社によって演じられていたことになる。

■そして戦いはアセアンへ～対照的な両社の戦略

図1に示すように、実はタイのビール市場の成長は2007年をピークに頭打ちとなっている。一方、東南アジア市場全体を見ると市場規模は日本・韓国を合わせたよりも大きく(あのロシア1国にほぼ相当)、その成長率は依然として高い。ユーロモニターレポートでは、特にベトナム、カンボジア、ラオスなどの市場の成長率は約9%以上増加すると見込まれている。アセアン経済共同体(AEC)成立に向けてタイの両雄が次にアセアン市場全体を狙うのは、当然の動きといえる。シンハーはグローバルプレーヤーとのパートナーシップを強化する戦略をとっている。2012年9月、シンハーはかつてタイバレッジと組んだ「旧敵」であり、一時は自らの手でタイ市場から撤退させていたカールズバーグと合併会社を設立し、タイにおけるマーケティングと販売の運営管理に乗り出した。同時に、カールズバーグの全世界150国にある流通ネットワークを通じてシンハー商品のグローバル市場への拡大を一段と加速させようとしている。

図1.



注)その他の中の大消費国はフィリピン・インド等
出所:キリン食生活文化研究所資料をもとにCDI推計

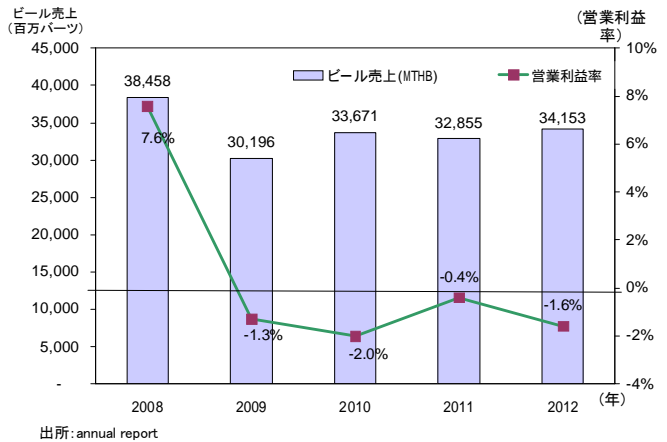
これ以前にもシンハーは2002年から日本のアサヒビールと提携し、おなじみのスーパードライの現地生産に乗り出すなど「外の力」を積極的に活用して国内事業を「守り」海外販路を広げる姿勢は一貫しているように思われる。タイのナショナルフグ・ブランドとして妥当な戦略といえるだろうこれ以前にもシンハーは2002年から日本のアサヒビールと提携し、おなじみのスーパードライの現地生産に乗り出すなど「外の力」を積極的に活用して国内事業を「守り」海外販路を広げる姿勢は一貫しているように思われる。タイのナショナルフグ・ブランドとして妥当な戦略といえるだろう。

対照的に、タイベバレッジは、豊富な資金力に物を言わせた企業買収による「自力進出」に積極的だ。2012年7月に約3,000億バーツでシンガポールの大手の食品飲料、不動産、出版業者Fraser and Neave Limited (F&N)買収に乗り出し、筆頭株主となった。その後、この案件は元々F&Nの主要株主だった日本の「麒麟」ビールとの買収合戦に発展したが、最終的には2013年2月に麒麟は持分をタイベバレッジに売却、タイベバレッジはF&Nの完全子会社化に成功した。

(参考)

ビール売上
(百万バーツ)

Thai Bev社(ビール事業)の業績推移 2008-2012



買収の狙いは主にF&N社の持つ東南アジア全域に広がる流通網にあるといわれており、チェーンやグループ企業である「オイシ」緑茶など、タイではおなじみの商品のアセアン輸出に拍車をかける構えを見せている。また交渉の過程でF&N傘下にあった東南アジア全域で広く親しまれる「タイガー」ビールを合併相手のハイネケンに(あえて?)売却しながらも、同じくF&N傘下で、ミャンマーの代表的なブランドである「ミャンマー」ビールは確保し、同国の急成長する市場に対応するとともにタイ国内で急速に増加するミャンマーからの出稼ぎ労働者を対象としたタイへの「逆輸入」も狙おうというたかさをを見せている。あくまでも自ら「土地勘」があり、急成長が期待できるミドル～ローエンド顧客軸にこだわった「らしい」戦略だといえそうだ。

2000年代以降、世界のビール市場のメガプレーヤーは合従連衡を繰り返し、現在ではAB・インベブ(バドワイザーなど)、SABミラー、ハイネケン、カールスバーグの上位4社グループで世界シェア50%を超えるほどの上位集中度をみせている(ちなみにキリングroupが9位、アサヒは10位)。彼らグローバルプレーヤーの目にもまた、市場規模・成長率共に東南アジア市場は魅力的に映っていることは間違いない。前述の通り、既にハイネケンがタイガーを手に入れカールズバーグはシンハーと組んだ。かつてタイガーと提携し、この地に足がかりを持っていたABインベブはどう出るか。タイベバレッジにはじき出された格好の麒麟の巻きなおしは。あるいはもうひとりのアセアンの雄・ベトナムのサイゴンブリュワリー(333など)はどのタイミングでどのように動くのか。アセアン市場を舞台に、巨人達を迎え撃つタイの両雄の「戦いの季節」は、まだ始まったばかりである。

<筆者紹介>

ティラ ティップスック CDI-Thailand Consultant

東京都心一等地での大規模商業開発など各種のプロジェクトに従事した後、CDI-Thailandに参画。

小杉友一(こすぎ・ゆういち)CDI東京 海外担当