

新興国企業の海外展開 ーフィリピンのサンミゲルを事例としてー

舟橋 豊子

Overseas Global expansion of Business Firms from Emerging Economies: A Case Study of San Miguel in the Philippines

Toyoko FUNAHASHI

Abstract

This paper examines the foreign market entry strategy of San Miguel Brewery, which has a history of more than 130 years and is a representative company from an emerging country. I analyze the factors that influence the decision on foreign market entry methods for each target market country. A case analysis is attempted using Root, F. (1982) et al.'s process of determining foreign market entry methods as a theoretical framework. San Miguel's beer business has a long history of overseas business, having started exporting to Hong Kong a year after it was established as a Spanish beer brewery. The company expanded its business to countries around the world by expanding its domestic beer brands and tastes from the Philippines, and through exports, local production through joint ventures with local companies, sales contracts, and licensing agreements. By deploying standardized brands in each region and acquiring already popular local brands, the company was able to penetrate the local mainstream customer base and demonstrate its strength in the market. It was also found that San Miguel Brewery's growth is due to its high quality products and brand recognition, backed by numerous awards, and its high level of channel development.

While San Miguel Beer's brand is highly recognized in developed markets, it has a track record of focusing on emerging markets and building local production and channels. In recent years, they have also been focusing on the wealthy markets of each country.

1. はじめに

本稿では、130年を超える歴史をもち、新興国¹企業の代表格であるサンミゲルのビール事業について、外国市場参入戦略を検討した。標的市場国ごとにサンミゲルの参入方式決定への影響要因を分析している。

1990年代に入って ASEAN 加盟諸国は好調な経済成長がみられたが、フィリピンはその成長軌道上には位置しなかった。債務危機による経済混乱や汚職の蔓延、マ

ルコス独裁政権崩壊後の政治混乱と国内治安の悪化などから低成長が続いたためである²。そのような混迷期を乗り越え、サンミゲル・コーポレーション（以下、SMCと表記）は、いまやフィリピンで最大かつ最も多様化したコングロマリットの1つとなっている。

SMCはスペイン植民地時代の1890年にフィリピンに設立された醸造所である。長い歴史をもつサンミゲルビールは、フィリピンの国民に親しまれ、フィリピンでは都市部、農漁村、山岳地帯、スラムを問わず、大小様々

な小売店で販売されている。サンミゲルについて知らない者は子供から大人まで年齢を問わず皆無であろう。このように醸造所から始まったSMCであるが、いまや領域を広げ、飲料、食品、包装、エネルギー、石油精製、インフラなど各市場をリードする事業や投資をおこなうコングロマリットに成長し、フィリピンの発展と経済発展に貢献している。2021年には国のGDPの約4.9%に相当する収益を上げ、国内最大の雇用企業の1つである³。また、世界のビールブランドにおける販売シェアをみても2022年は18位であり、国内にとどまらず、世界的に活躍している企業といえる (Euromonitor, 2023)。

ASEAN企業は、本格的に国際化した時期が遅く、また中小国を母体とするため経営規模も小さく、「後発」かつ「中小規模」という2つのハンディを抱えながら、国際化の道を疾走している⁴。そのようななかで60を超える国と地域にビールを輸出し⁵、フィリピン経済に織り込まれたSMCはもはや「中小規模」を抜け出している。このSMCは新興国の一つの成長モデルであり、この企業を研究することは今後の新興・発展途上国の国際化戦略を考えるうえで意義があるといえよう。

2. 先行研究にみる海外展開

海外市場での成功を収めるには参入形態を適切に選択することが重要な要因となる (Root, 1982)。海外進出の形態には、海外との取引活動によるものと海外直接投資によるものに大別することができる。前者は、国際貿易 (間接輸出・直接輸出) をはじめ、ライセンス、フランチャイジングなどがあり、後者には、完全所有子会社による形態や合弁会社による形態などがある。後者は現地法人による迅速な市場対応および高コントロールが期待できるが、高リスク経営に直結するため、企業活動がグローバル化していく初期の段階では、前者である国際貿易がその出発点となる⁶。

Stopford & Wells (1972) は、初期段階は海外に自立的子会社を有し、次に海外子会社間の調整を図るために国際事業部が設立され、さらに本社での戦略策定や計画立案のもと、グローバルな視点に立って全社的な組織運営が開始されるという。この段階では企業の組織構造は主として2つのルートに分かれ、1つは、製品多角化を追求するグローバル製品別事業部制を採用する企業で

あり、もう1つは、製品の多角化率は低いものの海外での売上げを追求する地域別事業部制を採用する企業である。さらに次の段階として現れるのがグローバル・マトリックスといわれる組織構造である。この組織は、グローバル製品別事業部制により製品多角化を追求していた企業が海外での売上比率をさらに高めたい場合や、地域別事業部制により海外売上げを伸ばしてきた企業が製品多角化も併せて進めていく場合に選好する組織構造であり⁷、双方の機能や利点を同時に実現しようとする。

大石 (2012) によれば、企業のグローバル展開にはいくつかの段階があり、第1段階は、本国のビジネススタイルをそのまま持ちこむ。第2段階では、本国のビジネススタイルに現地のスタイルを若干取り入れる。第3段階では、大幅な現地適合理化である。第4段階では、世界標準化と現地適合理化のいいとこ取りをする (複合化 = ディプリケーション)。第5段階では、現地適合理化をイノベーションまで高め、それを世界に向けて横展開する (リバース・イノベーション) ことになる⁸。標準化とリバース・イノベーションについて付け加えるならば、まず標準化は企業が育った母国市場と共通性が高い市場を目指す「飛び地戦略」と母国市場と共通市場において母国市場の競争優位を生かす「競争優位戦略」に求められる (川端, 2000)。しかし、前者では母国市場で生かされないシステムを進出先に導入しても利潤獲得に結び付くかは定かではなく、後者では進出先が母国市場と大きく異なる市場では同じような効果は期待できないという。母国市場と進出先市場の共通点や勘案事項を理解したうえでマーケティング施策を実施する必要がある。つぎにリバース・イノベーションであるが、安室 (2015) はそれまでのリバース・イノベーション研究をまとめ、4つの発展段階を想定する。第1段階は、先進国の多国籍企業による新興国への新製品導入・技術移転と、海外子会社による創意工夫、親会社への知識の逆移転。第2段階は、新興国企業による模倣的学習 (スピルオーバー効果) と自国市場向け製品改良などを通じたイノベーション。第3段階は、新興国多国籍企業の誕生と先進国でのニッチ市場の獲得 (製品輸出や小規模な現地生産)。第4段階は、下位の新興国 (開発途上国) への企業進出である⁹。澤田 (2017) は、一般的に新興国市場の食品飲料事業の場合、ローカル・外資側共に提携に対して積極的であるという。このため先進国メーカーの

ブランドが投入されることで製品・ブランドの幅も広がることになる。サンミゲルについても、ビールでのキリン、食品でのホームル・フーズとの提携がこれに相当する¹⁰。

さて、安室（2015）の先進国多国籍企業が発端となる事業展開の最終到達点为新興国（開発途上国）への企業進出である一方、Vernon（1966）の製品ライフサイクル理論でも、やはり最終到達点が開発途上国であるが、先進国における製品が飽和すると別の先進国に輸出され、そこでも製品が飽和すると、開発途上国に輸出されるというものであり¹¹、先進国の製品の市場への導入期、成長期、成熟期、衰退期の各ステージについて説明をしている。では新興国からの海外展開はどうであろうか。ズオン・崔（2018）はフィリピンにおける最大の外食チェーンであるジョリビーを例に挙げた。ジョリビーは母国出稼ぎ労働者などフィリピン人コミュニティをターゲットに選定し、次にローカル消費者を引き寄せる参入方法で成功していたが、出稼ぎ労働者が行く店とのイメージが定着した国では、マスマーケットを取り込むことができなかった。これにより進出国のメインストリームへの定着へと戦略を変更した経緯に触れ、海外進出では既に成功した戦略やビジネスモデルが他進出国に通じるとは限らず、進出時は都度、文化・経済・社会的障害要因を考慮したうえで現地適応化のプロセスを踏まなければならないとしている¹²。

以下では新興国フィリピンにおけるサンミゲルビールの海外展開の特徴を把握すべく、SMCのビール事業を概観していく。

3. サンミゲルの海外展開と組織の変化

SMCは1890年、スペイン植民地時代のフィリピンにおいてスペインのサンミゲルビール醸造所としてラ・ファブリカ・デ・セルベザ・デ・サンミゲルが設立されたのがはじまりであり、1913年に法人化された。その1年後にはフィリピンから上海、香港、グアムへ輸出が開始されており、操業の早い段階から輸出事業を始めている¹³。

フィリピンから35年間ビールが輸出されてきた香港では、1948年にサンミゲル・ブルワリー香港（以下、SMBHKと表記）が設立されている。1953年にはスペインのラ・セガラ（現マホウ・サンミゲル）とマニラ

協定を締結しており、この協定によってサンミゲルはSMBHKを通じて20%のラ・セガラ株式を保有し、すべてを売却する頃には31.2%に達していた¹⁴。なお、協定ではラ・セガラにヨーロッパと地中海アフリカでの「ブランド権」を付与しており、以降両社はフィリピンとスペインに分かれ、独自に並行してサンミゲルビールブランドを開発している¹⁵。

1963年にSMCに改名¹⁶後は、国外ではインドネシアのビール市場に参入し、アルコールの飲酒が宗教を背景に厳しく統制されているサウジアラビアへは非アルコール飲料を出荷した¹⁷。一方、国内では内外の需要拡大に伴いマンダウエ醸造所やバコロドで醸造所を設立することで¹⁸、ますます生産体制が確立されていった。1990年頃からはビール事業の活発な海外進出を開始し、翌年には、アジア太平洋地域の急速に成長する経済と繁栄するビール市場に投資するため、海外ビール部門としてサンミゲル・ブルーイング・インターナショナル（以下、SMBILと表記）を設立した¹⁹。そして同年、最大の投資先である中国への進出として、中国本土において初めての醸造所である広州サンミゲル・ブルワリー（以下、GSMBと表記）を設立した。その後も中国での醸造所設立はつづき、広東省に2番目の合弁会社であるサンミゲル（広東）ブルワリー（以下、SMGBと表記）を、河北省に3番目の合弁会社であるサンミゲル保定ブルワリー（SMBB）を設立し、中国でのサンミゲルビールの供給体制が拡大していった。その一方でベトナムにも進出し、1995年にサンミゲル・ブルワリー・ベトナム（以下、SMBVCLと表記）を設立している²⁰。国内での事業は引き続き好調であり、同年、ダバオ醸造所を設立し、国内での生産をさらに拡大した²¹。

その後も海外への進出はとどまることを知らず、イギリスのシェパード・ニームやネパールのマウント・エベレスト・ブルワリー（以下、MEBLと表記）、ゴルカ・ブルワリー（以下、ゴルカと表記）とライセンス契約を締結、オーストラリアのジェイ・ボーグ・アンド・サンを買収、タイやカンボジアのビール市場に参入するなど販路を拡大した²²。

さて、国内のビール需要拡大、市場浸透を経て、ビール市場の飽和がSMCを海外への積極的進出に向かわせた要因の一つであった一方、日本のキリンはSMCへの出資という形でフィリピンに進出している。キリンがSMCを選択した理由には、タイにも生産拠点や物流網

を持っていること、経済成長が加速化しフィリピンビール市場が伸びていく見込みがあること、そして、タイやベトナムなど有望なビール市場である ASEAN への拠点を築くためであった²³。2002年と2005年に出資をおこなった²⁴。しかし、SMCは2007年にインフラ事業へ本格参入を進めたことから国内ビール事業を分社化し、サンミゲル・ブルワリー（以下、SMBと表記）を設立した²⁵。そのため、キリンはSMCの全株（19.91%）を売却し²⁶、SMB株式48.304%を取得しており²⁷、サンミゲル・グループの関連会社となっている。

SMBは設立翌年にフィリピン証券取引所へ上場し、同年に新規上場した他8社の新規上場株式を上回ったことによりアセット・アジア・アワードで最優秀賞を受賞するなど華々しくデビューしたが、わずか5年後には上場を廃止しており²⁸、現在も非上場企業である。

SMBは2010年にSMCよりSMBILを買収し、国内および海外ビール事業を統合した。フィリピン内外でサンミゲルブランドを宣伝し、国際事業のための現地ブランド戦略を展開することで、アジアのビール市場での存在感を高める狙いであった。これにより、SMBは成長の可能性が高い東南アジアにおけるビール事業のプラットフォームを獲得し、特定の国における国際的なサンミゲルブランドの権利を取得した²⁹。

フィリピンのビール市場を一貫して支配してきたSMBであるが、フィリピン飲料業界での販売量と市場シェアのさらなる拡大を模索しつづけ、2014年に成長と競争力を強化することを目的として非アルコール事業へと着手するようになった³⁰。その一方で、海外事業の推進として、ラ・セガールを買収したマハウ・サンミゲル（以下、Mahouと表記）とSMBの海外部門SMBILは共同でサンミゲルを世界の象徴的ブランドとして位置付けるため再提携した。Mahouは今日ではスペインだけでなく主要なヨーロッパ市場で成功を収めており、再提携はサンミゲルブランドを世界のプレミアムビールブランドのトップ10内に押し上げた³¹。

SMBは2018年にサンミゲル・ピュアフーズ（以下、ピュアフーズと表記）に統合され、現在のサンミゲル・フード・アンド・ビバレッジ（以下、SMFBと表記）という大手食品飲料会社となった。事業を統合することは、カテゴリー範囲を拡大するだけでなく、事業を強化し、また強化に役立つ相乗効果が生まれると期待してのことであり、さらに株式市場で投資家を呼び込みやすい

体制にもなった³²。統合したはじめの年、各事業は好調に推移し、連結売上高は14%増加した³³。ところが翌年、COVID-19のパンデミックにより主要都市で酒類の禁令が発動されたため、アルコール飲料の販売に悪影響があった。その後はパンデミック前より低水準ではあるが売上高は緩やかに回復し、2021年下半期には、収益性の高い非アルコール飲料分野での存在感を高めながら、アルコール飲料市場におけるSMBの強みを強化したことにより、業績が回復した³⁴。その翌年には国内では新製品の発表、高級市場をターゲットにした小麦ビール製品の発売、国外では業務の効率化と慎重なコスト管理により、国内外の販売量と売上高は増加した³⁵。

4. サンミゲルビールの海外展開 — 海外投資と輸出市場の拡大

SMCが海外への進出を加速していった理由には国内市場がすでに飽和状態にあり、内需の規模も国内総生産の成長率を超えて伸びが期待できなくなってきたことにあった³⁶。1992年から1998年のラモス政権下においては、対外投資は規制されていたが、サンミゲルだけが大型の海外投資を引き続き展開できていた。それは、ビール事業の海外投資は必ずしも希少な経営資源の漏損を意味しない、という政府当局の判断があり、さらに、サンミゲルの半政府管理企業的な性格もあった³⁷。その他の特徴としては、対中投資が香港の現地子会社を経由＝迂回して行われてきたこと、ビール醸造に加えビール瓶、ケースにまで現地生産が進み、サンミゲルが2000年までに海外生産比率を現行の13%から30%に高め、文字どおりの多国籍企業化をめざしていること、進出形態をみると進出目的が進出先の国内マーケットであることから合弁がほとんどであることが挙げられる³⁸。このようにSMCは、内外の情勢に対応しながらアジア大陸部に向けて積極的な海外展開をはかっていった。その海外展開を支えたのは各地域に定着したブランド力とビール事業のマネジメント力であり、海外進出とともに技術者の育成・研修にもいちだんと力を入れるようになった。

SMCの海外投資は海外事業向け持ち株子会社の4社を通じて行われてきた。サンミゲル・インターナショナル（以下、SMILと表記）はサンミゲルの海外投資を統括し、サンミゲル・ホールディングス（SMBIL）、ネプチュ

ニアを経由してSMBHKにいたっていたが³⁹、2010年のSMBによるSMBILの買収により変化している。

また当初、サンミゲルビールの販売はSMCのサンミゲルビール部門が管理していた。しかし海外ビールの売上増加に伴う事業増強のため、SMCは海外ビール部門としてSMBILを設立し、国内ビール事業をSMBに分割した。その後、SMBがSMBILを買収したことにより、国内外のビール事業は完全に統合されている。これにより、SMBは地理的に事業を拡大するだけでなく、象徴的なサンミゲルブランドを擁護し、事業展開をしている国々での地位を確立し、新たな輸出市場を拡大した。

ここで国内外のサンミゲルビールを展開するキーファクターであるSMBとSMBILについて確認していく。

4.1. SMB

SMBは2007年にSMCより国内ビール事業として分割されたフィリピン最大のビール生産会社であり、現在、日本のキリンが48.54%、SMCが51.16%を保有する。アジアを中心に事業を展開し、市場規模が相対的に大きい多国籍企業である。世界で12番目に大きいビール会社であり、アジア太平洋地域で上位10位以内のビール生産会社である。世界60を超える国と地域でサンミゲルビールを展開する⁴⁰。

サンミゲルビールはフィリピン国内ではチャンネル、印刷物やラジオ、テレビなど広告に力を入れ、音楽やビールイベントを開催するなど常に生活の身近に置かれたため、消費者の認知度が非常に高く、総市場シェアは90%を超え、フィリピンの市場を一貫して支配してきた⁴¹。2021年末時点の醸造所は国内に7カ所、海外に6カ所ある。海外における操業は香港、タイ、ベトナム、インドネシアに各1カ所、中国に2カ所（中国のSMBBは2020年に操業を停止した⁴²）、販売・エリアオフィスおよび倉庫は、国内に48カ所、中国、タイ、インドネシアに各1カ所をもつ⁴³（中国のGSMBは2020年に操業を停止した⁴⁴）。また、オーストラリア、カナダ、日本、韓国、マレーシア、米国などに製品を輸出している⁴⁵。

4.2. SMBIL

SMBILは1991年にSMCの海外ビール事業を統括するため設立された。2010年にSMBに買収されたことに

より、サンミゲルビールの国内・海外事業は完全に統合されている⁴⁶。図1で示すように海外ビール事業はSMBILを通じて香港、中国、ベトナム、タイ、インドネシアでおこなわれており⁴⁷、中国に10カ所、インドネシアに6カ所、タイに7カ所、ベトナムに5カ所の販売拠点がある。

SMBILは北米、南米、ヨーロッパ、アフリカ、中東、オーストラリア、およびその他のアジア諸国の60を超える国と地域にビールを輸出している。2021年末時点で海外事業はSMBILグループの総売上9.6%を占める⁴⁸。

5. アジア各国、地域におけるサンミゲルのビール事業の海外展開

サンミゲルは時代の流れを的確に判断することで、経済成長とともにビール消費量が伸びていくと思われる魅力的な国や地域へと展開した。そのため、サンミゲルビールは先進国市場においてもブランド認知度が高く、対新興国にも力を入れて、合弁事業による現地生産やチャンネル構築に取り組んできた。この章ではアジア各国、地域におけるサンミゲルビールの海外展開をみていくため、これまで参入した標的市場国ごとに参入方式決定への影響要因を分析した。なお、欧州地域はスペインのMahouがカバーしているため、ここでは取り上げない。

中国本土では1948年より投資を開始し、1991年には合弁会社を設立している。ベトナムでは1995年に地元醸造所を買収し、合弁会社設立後、完全子会社となった。インドでは何度か合弁事業を試み、1995年には南アジアへの進出を本格化させた。1998年には生産・流通のため、ライセンス契約を締結したが、2年後、その会社を買収されたためこの合意は打ち切られている。インドネシアでは、1972年に西ジャワ州政府との合弁事業で醸造所を設立した。11年後には売却したものの、1993年にはインドネシア最大の醸造所の一つであるPTDとの株式を49%取得してインドネシア証券取引所へ上場した。また、PTDとはこれまでに技術支援やサンミゲルブランドを使用するライセンス契約、供給および販売契約を締結している。タイでは、2004年に現地企業を買収し、タイのビール市場へ参入した。SMBILが49%の株式を保有する。ネパールでは1988年より地

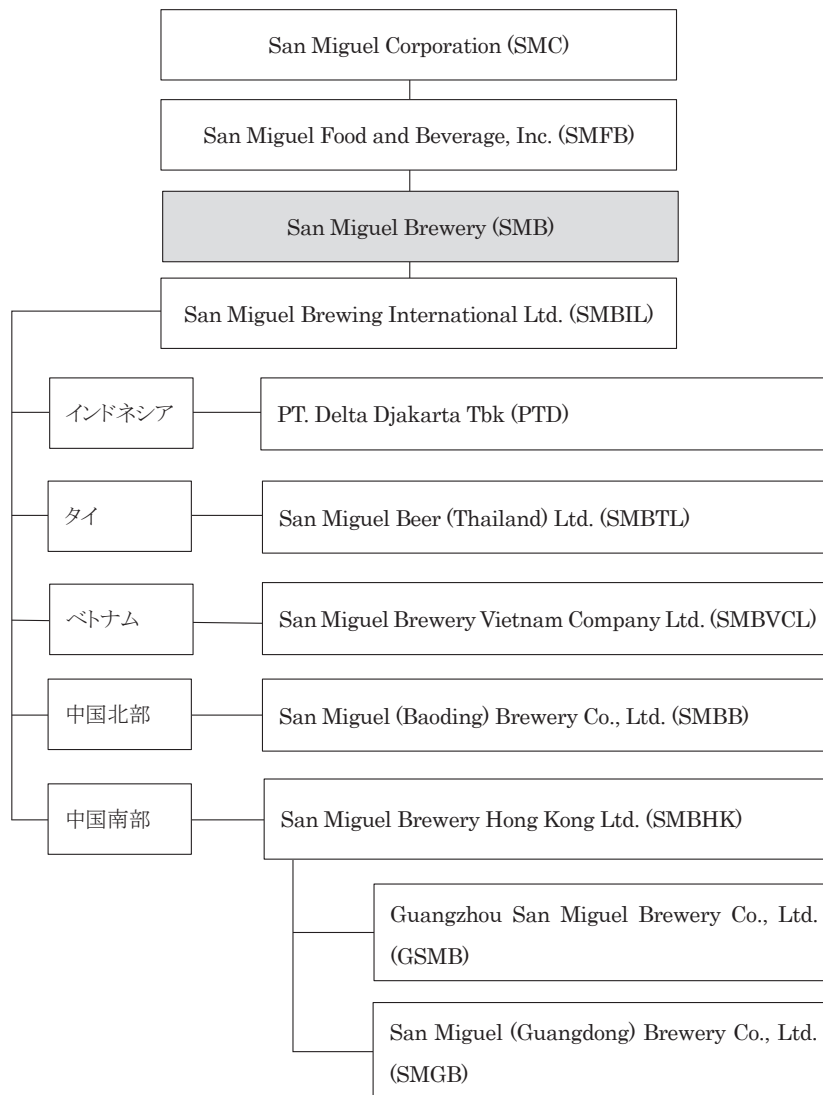


図 1：SMB の海外ビール事業

備考：所有に関する経由企業は省く。

出所：San Miguel Brewery. *Corporate Structure*. <https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/page/corporate-structure>（最終閲覧日：2023年11月15日）を筆者編集加筆。

元企業にて生産するために出資を開始し、ライセンス生産を実施するようになった。そして、近隣国への輸出も開始した。これは、市場拡大により現地生産に踏み切ったものである。

5.1. 香港、マカオ（1947年～：買収、上場、ライセンス契約〔生産・販売〕）

サンミゲルが香港、マカオで1947年に現地企業を買収して以来、香港最大のビールメーカー⁴⁹となったSMBHKは1948年に深井に設立され、その15年後の香港証券取引所への上場後には、海外向けビールが生産された。そして、香港、マカオ、中国での瓶ビール、缶ビー

ル、生ビールおよびその他の飲料製品の製造および流通を担った。1989年には、キリンビールと香港市場、東南アジア向けにライセンス契約を結び生産・流通を開始した⁵⁰。翌年ごろからはビール事業の海外進出を開始し、現地生産の計画も進めた。最大の投資先である中国に次いで、インドネシア、ベトナムに進出しインドでも合弁事業の計画をまとめた⁵¹。

中国では三社の合弁会社を設立後、1996年には香港の中国返還を見据えて、深井の醸造所を売却後、元朗に移転した。これは中国返還に伴い中国本土の10億人を超える人口への販売機会を予想してのことであったが⁵²、移転してはみたものの、コストの優位性はわずか

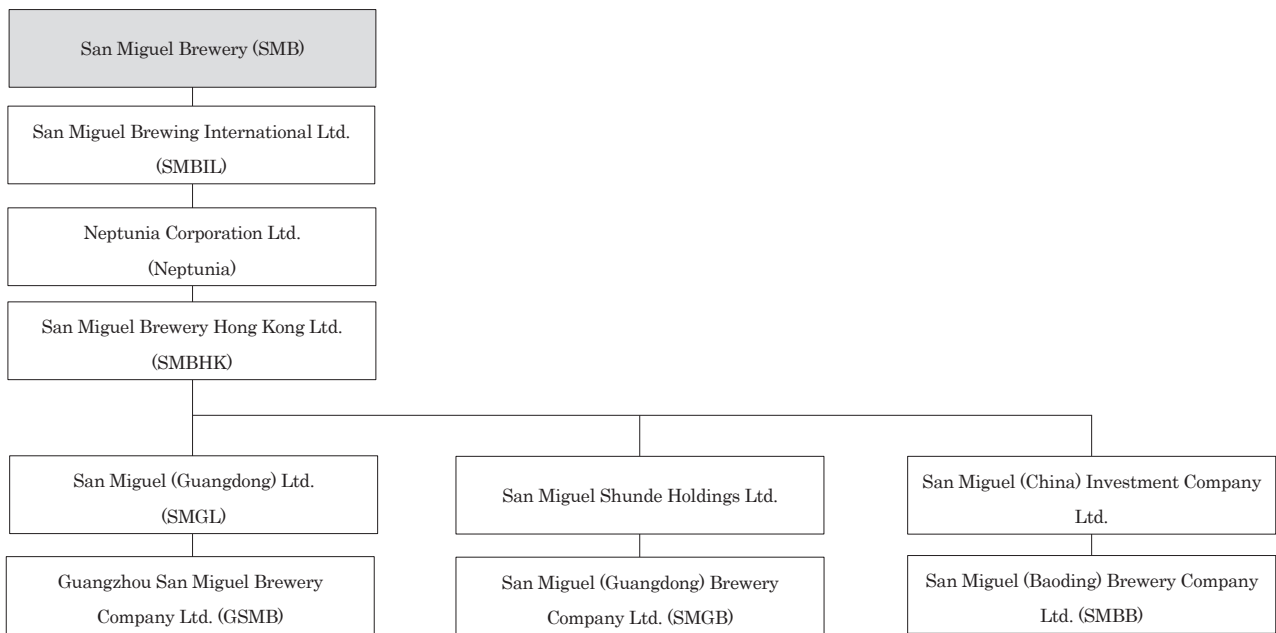


図 2：サンミゲルの対中投資

出所：San Miguel Brewery. (2022). *SMB 17-A (Annual Report for the year ended December 31, 2021)*. https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/storage/disclosure/San_Miguel_Brewery_Inc_SEC_Form_17-A_for_the_year_ended_December_31_2021.pdf, pp.2-3（最終閲覧日：2023年10月30日）より筆者作成。

11年間しか持続せず、2007年以降、醸造業務を停止している。他醸造所に生産を移管、清涼飲料の製造に転換、ビール生産の再開の経緯を経て、結局、香港とマカオでバドワイザーとハルビンを販売する公式販売代理店に、そして香港ではキリンビール製品を販売する公式販売代理店になった⁵³。

以上のように、SMBHKの機能は生産から販売へと変化している。また、1995年までSMBHKはSMBの100%子会社から技術支援とコンサルティング支援を受け、その見返りとして経営手数料の支払いを義務づけられてきた⁵⁴。これはアジアでは古くから知られてきた経営手法であり、フィリピン国内でこれを最大限に実施してきたサンミゲルは、海外事業でも同じ手法をとっていた⁵⁵。そして、その手法は海外事業にも適応したといえる。

5.2. 中国（1948年～：投資、1991～：合弁）

サンミゲルは1948年からSMBHKを通して中国へ積極的に投資をおこなってきた（図2）。

中国本土での最初の合弁事業は、1991年にSMBHKの持ち株会社サンミゲル（広東）（以下、SMGLと表記）と広州市最大の国営ビール会社である広州ブルワリー

（GB）の合弁会社GSMBとして操業を開始しており⁵⁶、GSMB設立時にはSMILとGBの商標を使用するため、SMBHKは年間ロイヤルティを支払うライセンス契約を締結している⁵⁷。GSMBの株式はSMGLが70%、GBが30%を保有しており、SMGLはSMBHKが93%を保有している⁵⁸。GSMBは、広州市では広州ブルワリーに次ぐ2番目の大手メーカーとして、香港やフィリピンのサンミゲル製品と同じ品質を維持すべく、主な原材料はすべて輸入している。合弁契約では、サンミゲル側はGBから工場施設を借用し合弁企業の操業と経営の全権を握ることとされ、工場の設備近代化や財務、販売、人事等にわたる運営に必要な人材はSMBHKから派遣され、香港での長年のビール事業の経験を生かした対中投資戦略が実践されていった⁵⁹。2020年に30年契約満了により操業を停止した⁶⁰。

サンミゲルの中国における2番目の合弁事業は地元の公企業との合弁（50年契約）のSMGB（現在名）で、借地料は賃貸期間開始時に全額支払い済みであり、契約期間は2042年8月までである⁶¹。SMGBは1990年代半ばに順徳で工場建設を開始・生産を始め、2003年にはSMBHKの完全子会社になっており⁶²、SMBILがサンミゲル順徳ホールディングスを通じて100%保有してい

る⁶³。現在、2020年に事業を停止したGSMBの中国南部市場での流通と販売を引き継いでいる⁶⁴。

中国での3番目の合併事業は、1990年代半ばに河北省の国有企業河北八達グループとSMBの100%子会社で投資会社であるサンミゲル（中国）インベストメントとの合併で設立されたSMBBである。サンミゲル・グループにとって最大の中国ビール醸造プロジェクトとなり、2003年にSMBBを完全子会社化している⁶⁵。土地使用権は賃貸期間開始時に全額支払い済みであり、契約期間は2046年までであったが、持続的な損失を発生させたため2020年に操業を停止した⁶⁶。

5.3. ベトナム（1995年～：醸造所を買収、合併、完全子会社）

ベトナムでの拠点はSMBVCLである。1995年にベトナムの醸造所を買収し、SMBILとハノイの国有企業カン・ホア・ブルーイングの合併会社として設立された。翌年には外国企業による完全所有が許可されたため、SMBILの完全子会社となっている⁶⁷。現在、SMBILの子会社ドラゴン・アイランド・インベストメンツとサンミゲル（ベトナム）通して、SMBILが100%の株式を保有している⁶⁸。

ベトナムは一人当たりのビール消費量がフィリピンの2倍以上であり⁶⁹、ベトナムのアルコール飲料部門の収益は、1.17%の年間成長率である（2022-2025年予測）。2025年までに9,641万米ドルの市場規模が予測される⁷⁰。魅力的な市場ではあるが、ベトナムでのサンミゲルビール生産能力は低いため、ベトナムの他の醸造所を買収を検討していた。そのようななか、2017年にベトナム政府によってベトナム最大の醸造所であり市場シェア40%のサイゴン・ビア・アルコール・ビバレッジの株式54%売却が計画されたため、公開入札に参加する予定であったが、外国人投資家の株式所有は49%に制限されており、既に10%を他の外国人投資家が保有していたため入札を見送った⁷¹。そのため、ベトナムに現在の10倍の生産能力を有する工場を開設する計画である⁷²。

5.4. インド（1995年～：合併、ライセンス〔生産・流通〕）

インド参入開始時には合併事業を開始し、その後、サンミゲルビールの生産・流通を試みたが、買収されたためサンミゲルビールの普及は失敗に終わっている。

1995年、市場シェア39%のインド最大の醸造所であ

るモハン・ミーキンとSMBILはビール醸造の合併契約を結び南アジアへの進出を本格化させた⁷³。その後、インドでサンミゲルビールを生産・流通するためにアソシエイティッド・ブルワリーズ・アンド・ディスティラーズとライセンス契約を締結したが、買収されたため契約は打ち切られた⁷⁴。

なお、サンミゲルブランドのビールライセンスを持つスペインのMahouは2012年よりインドに拠点を置き、スペイン国外では初となる子会社を設立したが⁷⁵、COVID-19によりインド事業を売却し、アジアから撤退した⁷⁶。

5.5. インドネシア（1972年～：合併で醸造所設立、停止、1993年～：出資、上場）

1972年にインドネシアのビール市場に参入し、西ジャワ州政府との合併事業で醸造所を設立したが、11年後にはPTサンミゲル・ブルワリー・インドネシアを売却し、操業を停止した⁷⁷。しかし、1993年にインドネシア最大の醸造所の一つであるP.T.デルタ・ジャカルタ（以下、PTDと表記）の株式49%を取得して再びインドネシアへ足を踏み入れた⁷⁸。現在SMBILはサンミゲルの100%子会社かつ投資会社のサンミゲル・マレーシアを通じて、PTDの株式を58.33%保有している⁷⁹。

PTDはSMBILと①技術支援契約、②ライセンス契約、③供給および販売契約を締結している。①ではPTDがSMBILにビール製造の技術支援として、インドネシア市場で販売されるビール100リットルにつき1米ドルを支払うこととなっている。②は付加価値税と物品税を差し引いた純売上高の3%のロイヤリティを支払うもので、10年間契約である。最後に③では特定のビール製品をSMBILに供給および配送できるようになっており、この契約は現在まで3年ごとに更新されている⁸⁰。

5.6. タイ（2004年～：買収、出資）

タイへは現地企業を買収と出資により参入した。タイは一人当たりのビール消費量がアジアの中で最も多い国の1つであり、巨大な飲料市場、競争力のある投資と税制上の優遇措置、十分に発達したインフラをもつ。さらに、カンボジアやラオスなど他の市場へも近く、政治的な安定がみられ、経済成長率も高いことが参入理由にあると思われる。2004年にタイ・アマリット・ブルワリーを買収してタイのビール市場へ参入し⁸¹、タイでの拠点

であるサンミゲル・ビア（タイ）（以下、SMBTLと表記）はサンミゲル・ホールディングス（タイ）を通して、SMBILが49%の株式を保有している⁸²。

5.7. ネパール（1988年～：出資、ライセンス生産、近隣国への輸出）

ネパールでは1988年、サンミゲルビールを醸造するために地元企業のMEBLにマイノリティー出資を実施し、サンミゲルビールのライセンス生産⁸³とチベット、ブータンへの輸出を行った。サンミゲルは1980年からネパールへ缶ビールの輸出を行っていたが、観光客の増加に伴う市場拡大から現地生産に踏み切ったもので、契約には同社幹部のマニラでの技術研修も含まれている⁸⁴。

サンミゲルビールは、1999年にはネパールで最も売れたビールであり、市場シェア率は約40%であったが⁸⁵、2003年に契約は終了し、翌年醸造ライセンスはゴルカに移った⁸⁶。

6. サンミゲルビールのブランド展開

サンミゲルはブランドに象徴される品質・マネジメント・技術力によって海外進出を成功させることができた。フィリピン、東南アジア、中国、オーストラリア、ニュージーランドに100を超える主要施設を持ち、多くの企業と提携している。提携先の特に日本の麒麟ビール、日本山村硝子、米国に本拠を置くホームル・フーズ、韓国水資源公社は、それぞれの事業の世界的リーダーである。中核のビール製造は本国以外にも香港、中国、インドネシア、ベトナム、タイ、マレーシアなどで広範なオペレーションを行っている。また、日系企業を中心とした外資との提携関係が築かれている⁸⁷。

2010年代には数々の名の知れた海外ビール会社と販売契約を結んでいる。スペインのMahouとの販売契約では、Mahou Cinco Estrellasビールの独占販売代理店となり、Red Horseなどを世界中で販売するようになった⁸⁸。また、イギリスのシェパード・ニームとは、同社の3つのビールブランドを香港とマカオで販売するための契約を結んだ。さらに、ドイツのアルコプロイとの契約は、香港で1つのビールブランドを販売するためのものであった。ほか、ニュージーランドのライオン・ビア・スピリッツ・アンド・ワイン（ニュージーランド）とは、

香港とマカオで2つのビールブランドを販売するための販売契約を締結している⁸⁹。

SMBILの取扱製品は5つあるが、例えばSan Miguel Pale Pilsenは1890年から46の国と地域に展開され、90以上のモンドセレクション、オーストラリアン・インターナショナル・ビア・アワード、その他の製品品質およびエクセレンス・アワードを含む数々のインターナショナル・クオリティ・アワードを受賞している⁹⁰。San Mig Lightは40の国と地域で展開され、モンドセレクションから60以上の賞を獲得している。フィリピン、タイ、インドネシアのライトビールカテゴリーのパイオニア兼リーダーである⁹¹。San Miguel Cerveza Negraは中国、香港、インドネシア、ネパール、フィリピン、シンガポール、韓国、台湾、タイ、米国の10の国と地域に展開されるブランドである⁹²。Red Horse Beerは世界のビールブランドシェアにおいて、サンミゲルビールブランドのなかで最も売れている製品であり、2022年はシェア0.8%の世界18位であった（Euromonitor, 2023）。国内外で販売されるサンミゲルビールブランドを持つ製品は標準化政策がとられているが、唯一Red Horseだけが国内と国外でアルコール度数を変えている⁹³。オーストラリアやカナダなどの72の国と地域に展開されており、オーストラリアン・インターナショナル・ビア・アワード2018の金メダル受賞やモンドセレクションの受賞に見られるように人気ブランドである⁹⁴。

以上のように、フィリピンで開発されたブランドは世界各国に広がっている。

7. 考察

海外市場での成功を収めるには参入形態を適切に選択することが重要な要因となる（Root, 1982）。海外進出の形態には、海外との取引活動によるものと海外直接投資によるものに大別できる。では、サンミゲルの海外展開にはどのような特徴がみられるのだろうか。

サンミゲルビールの海外展開は、輸出からはじまり、つぎに市場拡大のため現地企業との合併による現地生産、そして現地企業とのライセンス契約の経緯をたどる。さらには、すでに好評を博す現地ブランドの買収により現地の消費者を取り込んで自社ブランドを浸透させ、市場で強みを発揮することができた。なお自前で醸

造所や現地法人の設立、販路の確保をする必要がないためコストとリスクを抑えることができること、使用料やロイヤリティを受け取ることができること、そして、需要の急拡大が見込めるアジア市場では現地生産に踏み切らないかぎり今後の高成長は期待できないという危機感が、ライセンス契約での海外進出を促進させている。その一方で、フィリピンでは労働コストが低いため、国内市場向けの国内生産を中止することはなかった。

海外投資は海外ビール事業に特化したSMBILを通じて行われている。元々、SMBILはSMCの持ち株会社であったが、現在は国内ビール事業として設立されたSMBがSMBILを買収し、国内外のビール事業を完全に統括している。これにより、SMBはアジアを中心に事業を展開し、市場規模が相対的に大きい多国籍企業となった。

フィリピン政権はビール事業の海外投資に、そして受け入れ側の政権も外資に積極的であった。対外投資が規制されていたフィリピンで大型の海外投資を継続できたことは幸運であり、日欧米の対中投資強化を先行して参入することができた。フィリピン国内では、現地に根を張った各地域統括会社を通じてSMBはチャンネルを築き、海外展開においては、まずは製品の輸出、そしてライセンスによる標準化政策を取ってきた。ビールが標準化政策が可能な製品特性をもつ点も現地化を強める必要がない要因であると考えられ、各地域には標準化されたサンミゲルブランドを展開している。例えば、広大な中国では現地企業との連携がものをいう。中国上陸当初はフィリピンからの製品輸入によって製品を浸透させ、買収合併後は現地企業の販売会社のチャンネルが大きく役立った。経営資源や能力の多くを本国本社に集中させるのは日本企業では多くみられる形態であるが、サンミゲルの海外子会社においても本社の戦略に従って行動している。これは、標準化された製品を大量生産する場合など、グローバルな効率性の追求には適した形態であると考えられる。さらに「本国のビジネススタイルに現地のスタイルを若干取り入れる」方法をとることにより、本国の経営方法を大幅に変更することなく現地における合弁事業や提携事業をマネジメントしやすくしている。

先行研究のなかからサンミゲルを振り返ると、安室(2015)のリバース・イノベーションによる4つの発展段階では、第1段階「先進国の多国籍企業による新興

への新製品導入・技術移転と、海外子会社による創意工夫、親会社への知識の逆移転」、第2段階「新興国企業による模倣的学習と自国市場向け製品改良などを通じたイノベーション」、第3段階「新興国多国籍企業の誕生と先進国でのニッチ市場の獲得」、第4段階「下位の新興国への企業進出」と、スペインの醸造所として設立されたSMCが自国での地位を確立し、世界60を超える国と地域へと製品を展開し、東南アジアへの進出を果たしていることから全4段階はおおよそ到達しているといえる。しかし、大石(2012)の企業のグローバル展開の5段階では、SMCの海外展開は第1段階「本国のビジネススタイルをそのまま持ちこむ」、第2段階「本国のビジネススタイルに現地のスタイルを若干取り入れる」が該当する。しかし、第3段階「大幅な現地適合理化」、第4段階「世界標準化と現地適合理化のいいとこ取り」、第5段階「現地適合理化をイノベーションまで高め、それを世界に向けて横展開する」までには発展していないといえる。Vernon(1966)の製品ライフサイクル理論でいう自国での製品飽和による先進国への輸出、その後開発途上国への輸出という進出形態とも異なる。SMCは国内市場の飽和により積極的な海外展開に向かっているが、新興国市場を中心に利益の見込める市場へと進出する形態をとっている。ズオン・崔(2018)による新興国企業の海外展開と比較すると、純粋な新興国発の企業とヨーロッパ由来の企業との違い、同名のブランド製品がMahouによってヨーロッパでも展開されている点、ビールという製品特性によりある程度の標準化政策が取れた点が海外展開の違いを見せた。これらは新興国発企業と比べたサンミゲルの利点であり、特徴といえる。

SMBの成長は、数多くのアワードの受賞経験に裏付けられる高品質な製品とブランド認知、そしてチャンネル構築度の高さによることから見出された。サンミゲルビールは先進国市場においてもブランドの認知度が高いが、対新興国に力を入れて現地生産やチャンネル構築に取り組んできた実績がある。そして、昨今においては各国の富裕層市場にも力を入れようと試みている。

8. おわりに

本研究では、新興国企業として自国のみならず世界的に活躍するまでに至ったサンミゲルのビール事業について海外展開の参入方式の解明を進めた。サンミゲル

は、時代の流れを的確に判断することで、経済成長とともにビール消費量が伸びていくと思われる魅力的な国や地域へと展開し、それを豊富な経営資源とビール事業の統括会社である SMB が後押しをしてきた。さらに、製品特性として標準化政策が可能なビールには現地化を強める必要がなく、本国の経営方法を大幅に変更しなくても合弁や提携を可能にした点も現地参入を円滑にした理由といえる。今後は、先進国とは異なる新興国企業の海外展開の特徴をえるための更なる調査と、海外展開やマーケティング活動の知見を深めるため各現地企業への聞き取り調査を進めていきたい。

注

- ¹ 本稿では内閣府の凡例に則り、先進国を一人当たりの GDP（2010 年、市場レートベース）が 1 万米ドル以下の国を除く OECD 加盟国、途上国を先進国以外の国、新興国を途上国の中でも特に G20 に参加する高い経済成長を遂げている国と分類する。内閣府（2014）「凡例」https://www5.cao.go.jp/j-j/sekai_chouryuu/sh14-01/s1_14_0_2.html（最終閲覧日：2023 年 12 月 18 日）。
- ² 小池賢治（1993）「第 5 章フィリピン財閥—財閥の政治化現象とその帰結—」『発展途上国のビジネスグループ』435 号、189 ページ。
- ³ San Miguel Corporation. *Our Company*. <https://www.sanmiguel.com.ph/page/our-company>（最終閲覧日：2023 年 10 月 30 日）。
- ⁴ 牛山隆一（2021）「新興市場多国籍企業（EMNEs）研究の新たな視座—ASEAN 企業の国際化—」『専修マネジメント・ジャーナル』11 巻 2 号、2 ページ、7-8 ページ。
- ⁵ San Miguel Brewing International. *Home*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/>（最終閲覧日：2023 年 10 月 30 日）。
- ⁶ 深見環（2014）「グローバルビジネスの変容に関する一考察」『四天王寺大学紀要』58 号、78 ページ。
- ⁷ Stopford, J.M. & Wells, L.T. (1972) *Managing the Multinational Enterprise/ Organization of the Firms and Ownership of the Subsidiaries*. Basic Books, 山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社、1976 年、98 ページ。
- ⁸ 大石芳裕（2012）「グローバルマーケティングのポイントは「スピード」「現地適合理化」「チャネル」」広告朝日、<https://adv.asahi.com/interview/11052218>（最終閲覧日：2023 年 10 月 30 日）。
- ⁹ 安室憲一（2015）「下からのグローバリゼーション—新興国企業のリバース・イノベーションと脅かされるガバナンス—」『国際ビジネス研究』7 巻 2 号、48 ページ。
- ¹⁰ 澤田貴之（2017）「フィリピンのコングロマリットと多角化戦略 —JG サミット・グループとサンミゲル・グループを中心に—」『名城論叢』18 巻 1 号、23 ページ。
- ¹¹ Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*. 80, p.201.
- ¹² ズオン・ティ・トゥイ・崔相鐵（2018）「発展途上国企業の海外進出戦略に関する一考察—比ジョリビーの事例を中心に—」『流通科学大学論集 流通・経営編』30 巻 2 号、126、129-130 ページ。
- ¹³ San Miguel Brewing International. *SAN MIGUEL BEER THROUGHOUT HISTORY*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/125th-journey/>（最終閲覧日：2023 年 10 月 30 日）。
- ¹⁴ San Miguel Brewing International. *SAN MIGUEL BEER*

- THROUGHOUT HISTORY*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/125th-journey/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ¹⁵ San Miguel Corporation. (2014). *San Miguel Brewing International Ltd. and Mahou San Miguel sign a Cooperation Agreement*. <https://www.sanmiguel.com.ph/news/sanmiguel-brewing-international-ltd-and-mahou-san-miguel-sign-a-cooperation-agreement> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ¹⁶ San Miguel Brewery. *Company Profile*. <https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/page/company-profile> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ¹⁷ San Miguel Brewing International. *SAN MIGUEL BEER THROUGHOUT HISTORY*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/125th-journey/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ¹⁸ Business World. (2019). *San Miguel to build new brewery in Iloilo*. <https://www.bworldonline.com/editors-picks/2019/09/10/252576/san-miguel-to-build-new-brewery-in-iloilo/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ¹⁹ San Miguel Brewing International. *SAN MIGUEL BEER THROUGHOUT HISTORY*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/125th-journey/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ²⁰ San Miguel Brewing International. *SAN MIGUEL BEER THROUGHOUT HISTORY*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/125th-journey/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ²¹ PDS Group. (2012). *San Miguel Brewery Inc.* <https://www.pds.com.ph/wp-content/uploads/2014/06/SMB-Final-Prospectus-for-P20B-bonds-March15-2012.pdf>, p.74 (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ²² San Miguel Brewing International. *SAN MIGUEL BEER THROUGHOUT HISTORY*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/125th-journey/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ²³ 澤田貴之 (2017) 「フィリピンのコングロマリットと多角化戦略 —JG サミット・グループとサンミゲル・グループを中心にして—」『名城論叢』18巻1号、23-24ページ。
- ²⁴ キリンホールディングス (2009) 「サンミゲル社株式売却に伴う特別損失の発生について」 <http://ke.kabupro.jp/tsp/20090220/140120090220008320.pdf>, 3ページ (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ²⁵ San Miguel Brewery. *Company Profile*. <https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/page/company-profile> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ²⁶ キリンホールディングス (2009) 「サンミゲル社株式売却に伴う特別損失の発生について」 <http://ke.kabupro.jp/tsp/20090220/140120090220008320.pdf>, 2ページ (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ²⁷ キリンホールディングス (2009) 「サンミゲルビール社株式の取得完了について」 https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2009/0522_01.html (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ²⁸ 日本経済新聞 (2013年2月18日) 「サンミゲルブルワリー、自主的上場廃止を決定」 https://www.nikkei.com/article/DGXNASGM1803X_Y3A210C1FF2000/ (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ²⁹ San Miguel Brewery. *SMB to acquire 100% of SMC's international beer business*. <https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/news/news/smb-to-acquire-100-of-smcs-international-beer-business> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ³⁰ San Miguel Brewery. *Company Profile*. <https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/page/company-profile> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ³¹ San Miguel Corporation. (2014). *San Miguel Brewing International Ltd. and Mahou San Miguel sign a Cooperation Agreement*. <https://www.sanmiguel.com.ph/news/sanmiguel-brewing-international-ltd-and-mahou-san-miguel-sign-a-cooperation-agreement> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ³² San Miguel Food and Beverage. *2018 ANNUAL REPORT*. <https://www.smfb.com.ph/files/reports/SMFB2018AnnualReport.pdf>, p.2 (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ³³ San Miguel Food and Beverage. *2018 ANNUAL REPORT*. <https://www.smfb.com.ph/files/reports/SMFB2018AnnualReport.pdf>, p.3 (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ³⁴ Dumlao, A. D. (2019). *San Miguel Brewery looks to recovery in second half*. INQUIRER.NET. <https://business.inquirer.net/323653/san-miguel-brewery-looks-to-recovery-in-second-half> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ³⁵ Camus, R. M. (2023). *SMB posted P22-B profit in 2022*. INQUIRER.NET. <https://business.inquirer.net/390371/smb-posted-p22-b-profit-in-2022> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ³⁶ 小池賢治 (1997) 「第7章 フィリピン—サンミゲル社を中心に—」石原亨一編『中国経済の国際化と東アジア』アジア経済研究所、237ページ。
- ³⁷ 同上、240ページ。
- ³⁸ 同上、240-241ページ。
- ³⁹ 同上、242ページ。
- ⁴⁰ San Miguel Brewing International. *Home*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁴¹ Dumlao, A. T. (2015). *Cheers! San Miguel Beer turns 125*. INQUIRER.NET. <https://business.inquirer.net/199335/cheers-san-miguel-beer-turns-125> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁴² San Miguel Brewery. (2021). *SMB 17-A (Annual Report for the year ended December 31, 2020)*. <https://www.pds>

- com.ph/wp-content/uploads/2021/04/Disclosure-No.-1050-2021-Annual-Report-for-Fiscal-Year-Ended-December-31-2020-SEC-Form-17-A.pdf, p.53（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ⁴³ San Miguel Brewery. (2021). *SMB 17-A (Annual Report for the year ended December 31, 2020)*. <https://www.pds.com.ph/wp-content/uploads/2021/04/Disclosure-No.-1050-2021-Annual-Report-for-Fiscal-Year-Ended-December-31-2020-SEC-Form-17-A.pdf>, pp.54-56（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ⁴⁴ San Miguel Brewery. (2021). *SMB 17-A (Annual Report for the year ended December 31, 2020)*. <https://www.pds.com.ph/wp-content/uploads/2021/04/Disclosure-No.-1050-2021-Annual-Report-for-Fiscal-Year-Ended-December-31-2020-SEC-Form-17-A.pdf>, p.5（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ⁴⁵ 日本経済新聞（2014年4月4日）「サンミゲル CFO、カンボジア事業に意欲」<https://www.nikkei.com/article/DGXNZO69358180T00C14A4FFE000>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ⁴⁶ San Miguel Brewery. *SMB to acquire 100% of SMC's international beer business*. <https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/news/news/smb-to-acquire-100-of-smcs-international-beer-business>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ⁴⁷ San Miguel Brewery. (2021). *SMB 17-A (Annual Report for the year ended December 31, 2020)*. <https://www.pds.com.ph/wp-content/uploads/2021/04/Disclosure-No.-1050-2021-Annual-Report-for-Fiscal-Year-Ended-December-31-2020-SEC-Form-17-A.pdf>, p.7（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ⁴⁸ San Miguel Brewery. (2022). *SMB 17-A (Annual Report for the year ended December 31, 2021)*. https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/storage/disclosure/San_Miguel_Brewery_Inc_SEC_Form_17-A_for_the_year_ended_December_31_2021.pdf, p.7（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ⁴⁹ 小池賢治（1997）「第7章フィリピン－サンミゲル社を中心に－」石原亨一編『中国経済の国際化と東アジア』アジア経済研究所、242ページ。
- ⁵⁰ San Miguel Brewery Hong Kong. *Company History*. <http://info.sanmiguel.com.hk/index.htm>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ⁵¹ 小池賢治（1997）「第7章フィリピン－サンミゲル社を中心に－」石原亨一編『中国経済の国際化と東アジア』アジア経済研究所、235ページ。
- ⁵² Cornell, M. (2014). A short history of beer in Hong Kong. *Brewery History*, (156), p.16.
- ⁵³ San Miguel Brewery Hong Kong. *Company History*. <http://info.sanmiguel.com.hk/index.htm>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- 月30日）。
- ⁵⁴ SMBHKの1983年会社年報、9ページ。
- ⁵⁵ 小池賢治（1997）「第7章フィリピン－サンミゲル社を中心に－」石原亨一編『中国経済の国際化と東アジア』アジア経済研究所、242ページ、244ページ。
- ⁵⁶ San Miguel Brewery Hong Kong. *Guangzhou San Miguel Brewery Co. Ltd.*. http://info.sanmiguel.com.hk/Eng_Company/SanMiguel_GSMB_e.htm（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ⁵⁷ San Miguel Brewery Hong Kong. *ANNUAL REPORT 2021*. http://info.sanmiguel.com.hk/GS_Share_Object/Announcement/2022/E00236%20Annual%20Report%202021.pdf, p.28（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ⁵⁸ San Miguel Brewery Hong Kong. *ANNUAL REPORT 2021*. http://info.sanmiguel.com.hk/GS_Share_Object/Announcement/2022/E00236%20Annual%20Report%202021.pdf, p.15（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ⁵⁹ 小池賢治（1997）「第7章フィリピン－サンミゲル社を中心に－」石原亨一編『中国経済の国際化と東アジア』アジア経済研究所、244-245ページ。
- ⁶⁰ San Miguel Brewery Hong Kong. *ANNUAL REPORT 2021*. http://info.sanmiguel.com.hk/GS_Share_Object/Announcement/2022/E00236%20Annual%20Report%202021.pdf, p.15（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ⁶¹ San Miguel Brewery Hong Kong. *ANNUAL REPORT 2021*. http://info.sanmiguel.com.hk/GS_Share_Object/Announcement/2022/E00236%20Annual%20Report%202021.pdf, p.105（最終閲覧日：2023年6月30日）。
- ⁶² San Miguel Brewing International. *SAN MIGUEL BEER THROUGHOUT HISTORY*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/125th-journey/>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ⁶³ San Miguel Brewery. *Corporate Structure*. <https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/page/corporate-structure>（最終閲覧日：2023年11月15日）。
- ⁶⁴ San Miguel Brewery Hong Kong. *San Miguel (Guangdong) Brewery Co. Ltd.*. http://info.sanmiguel.com.hk/Eng_Company/SanMiguel_SMGB_e.htm（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ⁶⁵ San Miguel Brewing International. *SAN MIGUEL BEER THROUGHOUT HISTORY*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/125th-journey/>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ⁶⁶ San Miguel Brewery. (2022). *SMB 17-A (Annual Report for the year ended December 31, 2021)*. https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/storage/disclosure/San_Miguel_Brewery_Inc_SEC_Form_17-A_for_the_year_ended_December_31_2021.pdf, p.5（最終閲覧日：2023年10月30日）。

- ⁶⁷ San Miguel Brewing International. *SAN MIGUEL BEER THROUGHOUT HISTORY*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/125th-journey/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁶⁸ San Miguel Brewery. (2023). SMB 17-A (Annual Report for the year ended December 31, 2021). https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/storage/disclosure/San_Miguel_Brewery_Inc_SEC_Form_17-A_for_the_year_ended_December_31_2021.pdf, p.3(最終閲覧日:2023年10月30日)。
- ⁶⁹ VIETNAM INSIDER. (2019). *San Miguel plans new \$70-M brewery in Vietnam*. <https://vietnaminsider.vn/san-miguel-plans-new-70-m-brewery-in-vietnam/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁷⁰ Statista Market Forecast. *Alcoholic Drinks- Vietnam*. <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/beverages/alcoholic-drinks/vietnam> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁷¹ Clark, N. (2017). *ThaiBev buys US\$4.8bn stake in Sabeco*. The Chemical Engineer. <https://www.thechemicalengineer.com/news/thaibev-buys-us-48bn-stake-in-sabeco/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁷² Dumlao, A. D. (2019). *San Miguel Brewery eyes beer plant in Vietnam*. INQUIRER.NET. <https://business.inquirer.net/271536/san-miguel-brewery-eyes-beer-plant-in-vietnam> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁷³ United Press International. (1995). *Philippines' San Miguel eyes India*. <https://www.upi.com/Archives/1995/05/15/Philippines-San-Miguel-eyes-India/4166800510400/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁷⁴ San Miguel Brewing International. *SAN MIGUEL BEER THROUGHOUT HISTORY*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/125th-journey/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁷⁵ Mahou San Miguel. (2014). *MAHOU SAN MIGUEL ESTABLISHES IN INDIA ITS FIRST SUBSIDIARY OUTSIDE SPAIN*. <https://www.mahou-sanmiguel.com/en-gb/newsroom/press-releases/mahou-san-miguel-establishes-in-india> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁷⁶ Mahou San Miguel. (2021). *MAHOU SAN MIGUEL SELLS ITS BUSINESS IN INDIA*. <https://www.mahou-sanmiguel.com/en-gb/newsroom/press-releases/mahou-san-miguel-sells-its-business-in-india> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁷⁷ San Miguel Brewing International. *SAN MIGUEL BEER THROUGHOUT HISTORY*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/125th-journey/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁷⁸ 小池賢治 (1997)「第7章フィリピン－サンミゲル社を中心に－」石原亨一編『中国経済の国際化と東アジア』アジア経済研究所、247 ページ。
- ⁷⁹ San Miguel Brewery. (2022). SMB 17-A (Annual Report for the year ended December 31, 2021). https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/storage/disclosure/San_Miguel_Brewery_Inc_SEC_Form_17-A_for_the_year_ended_December_31_2021.pdf, p.3(最終閲覧日:2023年10月30日)。
- ⁸⁰ P.T. Delta Jakarta. *2021 ANNUAL REPORT*. https://www.deltajkt.co.id/file/laporan_tahunan/AnnualReport2021.pdf, p.28 (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁸¹ San Miguel Brewing International. *SAN MIGUEL BEER THROUGHOUT HISTORY*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/125th-journey/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁸² San Miguel Brewery. *Corporate Structure*. <https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/page/corporate-structure> (最終閲覧日: 2023年11月15日)。
- ⁸³ San Miguel Brewing International. *SAN MIGUEL BEER THROUGHOUT HISTORY*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/125th-journey/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁸⁴ 小池賢治 (1997)「第7章フィリピン－サンミゲル社を中心に－」石原亨一編『中国経済の国際化と東アジア』アジア経済研究所、247 ページ。
- ⁸⁵ THE IRISH TIMES. (1999). *Guinness rises to the occasion in Nepal*. <https://www.irishtimes.com/business/guinness-rises-to-the-occasion-in-nepal-1.160558> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁸⁶ San Miguel Brewing International. *SAN MIGUEL BEER THROUGHOUT HISTORY*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/125th-journey/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁸⁷ 澤田貴之 (2017)「フィリピンのコングロマリットと多角化戦略 —JG サミット・グループとサンミゲル・グループを中心にして—」『名城論叢』18巻1号、22 ページ。
- ⁸⁸ San Miguel Brewery Hong Kong. *Company History*. <http://info.sanmiguel.com.hk/index.htm> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁸⁹ San Miguel Brewery Hong Kong. *Company History*. <http://info.sanmiguel.com.hk/index.htm> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁹⁰ San Miguel Brewing International. *San Miguel Pale Pilsen*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/san-miguel-pale-pilsen/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁹¹ San Miguel Brewing International. *San Mig Light*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/san-miguel-light/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- ⁹² San Miguel Brewing International. *San Miguel Cerveza*

- Negra*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/cerveza-negra/>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ⁹³ San Miguel Brewing International. *Red Horse Beer*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/red-horse-beer/>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- San Miguel Brewery. *Our Brands*. <https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/brands/category/alcoholic>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ⁹⁴ San Miguel Brewing International. *Red Horse Beer*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/red-horse-beer/>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- 〈参考文献〉**
- Business World. (2019). *San Miguel to build new brewery in Iloilo*. <https://www.bworldonline.com/editors-picks/2019/09/10/252576/san-miguel-to-build-new-brewery-in-iloilo/>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- Camus, R. M. (2023). *SMB posted P22-B profit in 2022*. INQUIRER.NET. <https://business.inquirer.net/390371/smb-posted-p22-b-profit-in-2022>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- Clark, N. (2017). *ThaiBev buys US\$4.8bn stake in Sabeco*. The Chemical Engineer. <https://www.thechemicalengineer.com/news/thaibev-buys-us-48bn-stake-in-sabeco/>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- Cornell, M. (2014). A short history of beer in Hong Kong. *Brewery History*, (156), pp.2-32.
- Douglas, S. P. & Craig, C. S. (1989). Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy. *The Columbia Journal of World Business*, 24 (3), pp.47-59.
- Dumlao, A. D. (2019). *San Miguel Brewery eyes beer plant in Vietnam*. INQUIRER.NET. <https://business.inquirer.net/271536/san-miguel-brewery-eyes-beer-plant-in-vietnam>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- Dumlao, A. D. (2019). *San Miguel Brewery looks to recovery in second half*. INQUIRER.NET. <https://business.inquirer.net/323653/san-miguel-brewery-looks-to-recovery-in-second-half>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- Dumlao, A. T. (2015). *Cheers! San Miguel Beer turns 125*. INQUIRER.NET. <https://business.inquirer.net/199335/cheers-san-miguel-beer-turns-125>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- ズオン・ティ・トゥイ・崔相鐵 (2018) 「発展途上国企業の海外進出戦略に関する一考察—比ジョリビーの事例を中心に—」『流通科学大学論集 流通・経営編』30巻2号、113-134 ページ。
- Euromonitor International. (2023). *Brand Shares*. Euromonitor International Ltd.
- 深見環 (2014) 「グローバルビジネスの変容に関する一考察」『四天王寺大学紀要』58号、77-92 ページ。
- 川端基夫 (2000) 『小売企業の海外進出と戦略』新評論。
- キリンホールディングス (2009) 「サンミゲル社株式売却に伴う特別損失の発生について」<http://ke.kabupro.jp/tsp/20090220/140120090220008320.pdf>（最終閲覧日：2023年6月30日）。
- キリンホールディングス (2009) 「サンミゲルビール社株式の取得完了について」https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2009/0522_01.html（最終閲覧日：2023年11月1日）。
- 小池賢治 (1997) 「第7章フィリピン—サンミゲル社を中心に—」石原亨一編『中国経済の国際化と東アジア』アジア経済研究所、227-252 ページ。
- 小池賢治 (1993) 「第5章フィリピンの財閥—財閥の政治化現象とその帰結—」『発展途上国のビジネスグループ』435号、189-212 ページ。
- Mahou San Miguel. (2021). *MAHOU SAN MIGUEL SELLS ITS BUSINESS IN INDIA*. <https://www.mahou-sanmiguel.com/en-gb/newsroom/press-releases/mahou-san-miguel-sells-its-business-in-india>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- Mahou San Miguel. (2014). *MAHOU SAN MIGUEL ESTABLISHES IN INDIA ITS FIRST SUBSIDIARY OUTSIDE SPAIN*. <https://www.mahou-sanmiguel.com/en-gb/newsroom/press-releases/mahou-san-miguel-establishes-in-india>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- 内閣府 (2014) 「凡例」https://www5.cao.go.jp/j-j/sekai_chouryuu/s1_14_0_2.html（最終閲覧日：2023年12月18日）。
- 日本経済新聞 (2014年4月4日) 「サンミゲル CFO、カンボジア事業に意欲」<https://www.nikkei.com/article/DGXNZO69358180T00C14A4FFE000>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- 日本経済新聞 (2013年2月18日) 「サンミゲルブルワリー、自主的上場廃止を決定」https://www.nikkei.com/article/DGXNASGM1803X_Y3A210C1FF2000/（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- 大石芳裕 (2012) 「グローバルマーケティングのポイントは「スピード」「現地適応化」「チャネル」」広告朝日、<https://adv.asahi.com/interview/11052218>（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- 大石芳裕 (2008) 「グローバル・マーケティング研究の展望」『流通研究』11巻2号、39-54 ページ。
- P.T. Delta Djakarta. *2021 ANNUAL REPORT*. https://www.deltajkt.co.id/file/laporan_tahunan/AnnualReport2021.pdf（最終閲覧日：2023年10月30日）。
- Root, F. R. (1982). *Foreign market entry strategies*. AMACOM.
- San Miguel Brewery. (2022). *SMB 17-A (Annual Report for*

- the year ended December 31, 2021*). https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/storage/disclosure/San_Miguel_Brewery_Inc_SEC_Form_17-A_for_the_year_ended_December_31_2021.pdf (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Brewery. (2021). *SMB 17-A (Annual Report for the year ended December 31, 2020)*. <https://www.pds.com.ph/wp-content/uploads/2021/04/Disclosure-No.1050-2021-Annual-Report-for-Fiscal-Year-Ended-December-31-2020-SEC-Form-17-A.pdf>(最終閲覧日:2023年10月30日)。
- San Miguel Brewery. (2017). *SMB 17-A (Annual Report of the Year Ended December 31, 2016)*. https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/storage/disclosure/SMB_17-A_Annual_Report_for_the_Year_Ended_December_31_2016.pdf (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Brewery. *Company Profile*. <https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/page/company-profile> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Brewery. *Corporate Structure*. <https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/page/corporate-structure> (最終閲覧日: 2023年11月15日)。
- San Miguel Brewery. *Our Brands*. <https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/brands/category/alcoholic> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Brewery. *San Miguel Brewery Inc. is top performer for '08, bags prestigious regional award*. <https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/news/news/san-miguel-brewery-inc-is-top-performer-for08-bags-prestigious-regional-award> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Brewery. *SMB to acquire 100% of SMC's international beer business*. <https://www.sanmiguelbrewery.com.ph/news/news/smb-to-acquire-100-of-smcs-international-beer-business> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Brewery Hong Kong. *ANNUAL REPORT 2021*. http://info.sanmiguel.com.hk/GS_Share_Object/Announcement/2022/E00236%20Annual%20Report%202021.pdf (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Brewery Hong Kong. *Company History*. <http://info.sanmiguel.com.hk/index.htm> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Brewery Hong Kong. *Guangzhou San Miguel Brewery Co. Ltd.*. http://info.sanmiguel.com.hk/Eng_Company/SanMiguel_GSMB_e.htm (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Brewery Hong Kong. *San Miguel (Guangdong) Brewery Co. Ltd.*. http://info.sanmiguel.com.hk/Eng_Company/SanMiguel_SMGB_e.htm (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Brewing International. *Home*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/>(最終閲覧日:2023年10月30日)。
- San Miguel Brewing International. *Red Horse Beer*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/red-horse-beer/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Brewing International. *San Mig Light*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/san-miguel-light/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Brewing International. *SAN MIGUEL BEER THROUGHOUT HISTORY*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/125th-journey/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Brewing International. *San Miguel Cerveza Negra*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/cerveza-negra/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Brewing International. *San Miguel Pale Pilsen*. <https://www.sanmiguelbrewery.com/index.php/san-miguel-pale-pilsen/> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Corporation. (2014). *San Miguel Brewing International Ltd. and Mahou San Miguel sign a Cooperation Agreement*. <https://www.sanmiguel.com.ph/news/san-miguel-brewing-international-ltd-and-mahou-san-miguel-sign-a-cooperation-agreement> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Corporation. *2021 ANNUAL REPORT*. <https://www.sanmiguel.com.ph/storage/images/article/file/SMC%20AR%206.16.pdf> (最終閲覧日:2023年10月30日)。
- San Miguel Corporation. *Our Company*. <https://www.sanmiguel.com.ph/page/our-company> (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Food and Beverage. *2020 ANNUAL REPORT*. https://www.smfb.com.ph/files/reports/SMFB2021_AnnualReport.pdf (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- San Miguel Food and Beverage. *2018 ANNUAL REPORT*. https://www.smfb.com.ph/files/reports/SMFB2018_AnnualReport.pdf (最終閲覧日: 2023年10月30日)。
- 澤田貴之 (2017) 「フィリピンのコングロマリットと多角化戦略 —JG サミット・グループとサンミゲル・グループを中心に—」『名城論叢』18巻1号、9-29 ページ。
- Statista Market Forecast. *Alcoholic Drinks- Vietnam*. <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/beverages/alcoholic-drinks/vietnam>(最終閲覧日:2023年10月30日)。
- Stopford, J.M. & Wells, L. T. (1972). *Managing the Multinational Enterprise/ Organization of the Firms and Ownership of the Subsidiaries*. Basic Books, 山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社、1976年。
- THE IRISH TIMES. (1999). *Guinness rises to the occasion in*

Nepal. <https://www.irishtimes.com/business/guinness-rises-to-the-occasion-in-nepal-1.160558>（最終閲覧日：2023年10月30日）。

United Press International. (1995). *Philippines' San Miguel eyes India*. <https://www.upi.com/Archives/1995/05/15/Philippines-San-Miguel-eyes-India/4166800510400/>（最終閲覧日：2023年10月30日）。

牛山隆一（2021）「新興市場多国籍企業（EMNEs）研究の新たな視座—ASEAN企業の国際化—」『専修マネジメント・ジャーナル』11巻2号、1-10ページ。

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*. 80, pp.190-207.

VIETNAM INSIDER. (2019). *San Miguel plans new \$70-M brewery in Vietnam*. <https://vietnaminsider.vn/san-miguel-plans-new-70-m-brewery-in-vietnam/>（最終閲覧日：2023年10月30日）。

安室憲一（2015）「下からのグローバリゼーション—新興国企業のリバース・イノベーションと脅かされるガバナンス—」『国際ビジネス研究』7巻2号、47-58ページ。

