



# ベネズエラのビール戦争： ポラール vs ODC

坂口安紀

きたグループがODC( Organización Diego Cisneros )である。ODCは1929年の設立以来、ペプシコーラのベネズエラ国内の生産・販売とマスコミ・通信を柱にしなが、数多くの非関連分野に手広く多角化してきた、国内最大手の民族系企業グループの一つである。90年代以降は事業の選択と集中を進め、マスコミ・通信事業で積極的に海外進出を展開し、ラテンアメリカ屈指の多国籍企業に成長した。現在は海外での事業規模が国内事業をはるかにしのぎ、2000年には本社をマイアミに移転している。

## はじめに

ベネズエラ人はラテンアメリカでもっともビールを飲む国民である。1人当たり年間ビール消費量が、ブラジル、メキシコなど近隣諸国では50リットルに満たないが、ベネズエラは約70リットルと、他を寄せつけない。このベネズエラのビール市場を長年独占してきたのが、ポラールである。ポラールは、ビール事業と食品事業を2大柱とする企業グループで、ビールと食品の各部門のほぼすべてにおいて独占・寡占状況を享受しており、売上高では外資系テレコム企業に次いで第2位、民族系では第1位の企業グループである。

そのポラールに過去10年間挑戦状を突きつけて

## 1 ビール戦争

上述のようにベネズエラでは長年ポラールがビール市場を独占してきた。ポラール以外にいくつか小さなビール会社が存在したが、いずれも地方の地ビールの域を出ず、全国展開しているのはポラールのみであった。そのようななか、ODCが突如1992年、マラカイボ市(ベネズエラ西部)の地ビール、レヒオナルを100%買収しビール事業へ参入したのである。

ODCはポラールの独壇場であったビール市場に食い込み、レヒオナルの全国展開に成功して、わずか10年ほどでレヒオナルのシェアを5%から23%に拡大させた。成功の要因は、テレビ・コンテンツ作成を中核事業にもつODCが得意の広告戦

略を駆使してレヒオナル・ブランドを浸透させたこと、外資との合併で世界最大規模の新工場を建設し生産能力を飛躍的に拡大させたこと、流通システムを効率化させたこと、そして何よりもそれまでベネズエラには存在しなかったライトビールを開発、導入したことだった。ODCが投入したライトビールは若者や女性を中心に急速に消費者の支持を集めた。これを受けてポラールもライトビールの開発を急ぎ、新商品を相次いで発売したため、ODCとポラールの間で新商品の開発合戦となった。

1994年には、ブラジルの最大手ビール会社AmBev(商品名はブラマ)がベネズエラの小規模ビール企業ナショナルを買収し、ベネズエラに進出した。しかしブラマはODCほどシェアを伸ばすことができず、2001年時点ではポラールのシェアが69.2%、レヒオナルが23.3%に対してブラマは7.4%となっている。

ポラールとODCの間のライバル関係は、新商品開発やシェア争いととどまらず、ビール瓶のデザインをめぐる争い、テレビ広告をめぐる批判合戦、回収ビール瓶の取り扱いに関する衝突と続き、自由競争保護委員会(Procompetencia)や法廷に持ち込まれるまでにいたった。

2001年、ODCはビール戦争の奇策として、ベネズエラで人気のプロ野球チーム、レオネス・デ・カラカスを買収した。ベネズエラは南米では珍しく、サッカーではなく野球が国民的スポーツの国であり、野球事業における広告効果は大きい。レオネス・デ・カラカスは資本関係にはないものの長年ポラールと提携しており、広告や球場内のビール販売などでポラールに便宜をはかってきた。しかしレオネスを買収したことでODCは球場内のビール販売権を獲得したのみならず、テレビの野球中継を通じレヒオナルを強力に広告することが

できるようになった。ODCは傘下にテレビ局(ベネビシオン)をもつため、野球中継を通じて、野球、テレビ事業、ビール事業の間のシナジー効果をねらったといわれている

## 2 コーラ戦争とODCのビール戦略

ポラールとODCの間のビール戦争は、コーラ事業にも飛び火した。1996年に始まったいわゆる「コーラ戦争」である。ODCは1940年以来50年以上にわたりペプシコーラの生産・販売を続けてきたが、96年8月、契約がまだ数年残っているにもかかわらず突如ペプシコ(ペプシの製造企業)との契約を一方向的に破棄し、パナムコ(コカコーラの中南米担当子会社)と折半出資の合併企業を設立し、コカコーラを生産・販売を開始すると発表したのである。実際ODCの工場やトラックは数日にして赤と青(ペプシ)から赤と白(コカコーラ)のロゴへと塗り替えられ、ペプシコのみならずベネズエラ国民を驚かせた。

ペプシコは一夜にして、ベネズエラ国内でボトリング工場と流通網を失い、ベネズエラでの事業継続の危機に直面したのである。ベネズエラはペプシにとってとりわけ重要な市場である。というのも、1940年にODCと締結した生産・販売契約はペプシにとって初めての海外事業であったし、ベネズエラはペプシがコカコーラよりも優勢な世界でも数少ない貴重なコーラ市場である(96年のコーラ市場のシェアはペプシが8割、コカコーラが2割)。そのためODCの裏切りはペプシコにとって大きな衝撃であった。

そのペプシコを救ったのがポラールである。ポラールはビールでは全国的流通網をもつし、シェアはわずか2.7%とはいえ自社ブランドの清涼飲料水事業をもつ。ODCの契約破棄から数カ月後、ポ

ルールによってペプシコーラの生産・販売が再開された。しかし数カ月の事業停止期間があったこと、ポラールが自社のボトリング工場や流通網を利用したとはいえ、50年以上にわたってODCが作り上げ、現在はコカコーラの製造・流通に利用しているインフラにはかなわず、ペプシはベネズエラ市場でのシェアを大きく落とし、現在ではコカコーラが優勢になっている。

しかしながら、ODCは多額の違約金を支払い、国内で裏切り者との批判にさらされながら手にしたコカコーラとの合併事業を、わずか1年後には売却している。合併相手のパナムコによれば、ODCは合併事業立上げ当初より、将来的にはコーラ事業から手を引くことを検討していた。ODCがパナムコに接近した本当の目的はコーラ事業そのものではなく、パナムコがブラジル、メキシコ、コロンビアなどで展開するコカコーラの流通網とそれらの市場での豊富な事業経験であった。ODCはパナムコと組むことにより、中南米諸国、特にブラジルにおけるパナムコの流通網を利用して自社ビール、レヒオナルを販売し、将来的にはレヒオナルを大陸規模のブランドに育てることを目的としていたと考えられる。

### 3 ビール戦争の国際展開

コーラ戦争の顛末からもわかるように、ODCはビール事業に関して、単にベネズエラ国内でのポラールとのシェア争いだけに焦点を当てているのではなく、将来的には南米諸国への進出を目指していた。これは1990年代にマスコミ・通信事業で南北アメリカ大陸に拡大し、多国籍企業に成長したODCにとっては、きわめて自然な志向であったといえる。ブラジル市場への足がかりとしてパナムコに接近した後、ODCは98年にはベルギーを拠点

とする多国籍ビール企業インターブリューと折半出資で合併企業を設立し、ラテンアメリカのビール市場でシェア15%を目指すプロジェクトを始動させた。しかしこの合併事業はベネズエラにおいて世界最大規模のビール工場を建設したのちわずか1年で終止符が打たれた。

その理由として、ベネズエラ国内の経営戦略では一致した両者が、ラテンアメリカ全体の経営戦略では意見が一致しなかったからとしている。同合併事業がレヒオナルの大陸規模での展開の足がかりになると考えたODCと、ベネズエラ以外ではレヒオナルに限らず、ローカルブランドの買収や自社ブランドビールの展開を望んだインターブリューの思惑がずれていたと思われる。この後インターブリューは2004年にブラジルのAmBev(ブラマの製造元)と合併してInBevとなり、生産量では世界トップの多国籍ビール企業になった。

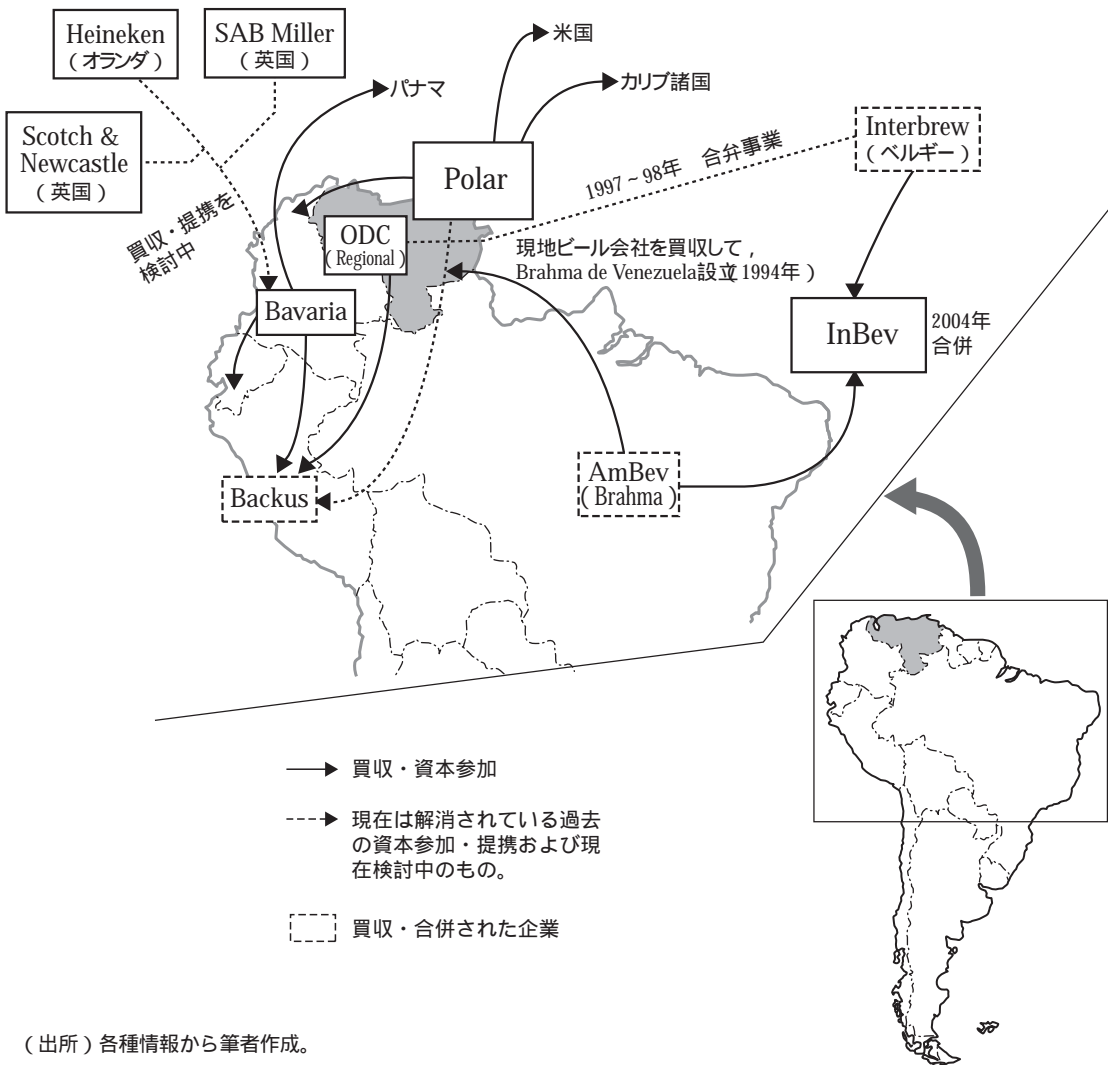
インターブリューとの提携によるレヒオナルの南米諸国への進出に失敗したODCは、今度はペルーへの進出を決めた。そしてそこにおいてまたしても宿敵ポラールと衝突することになった。アンデス諸国への進出を進めていたポラールは、ペルーのビール市場を独占していたバックスの株式を2割強獲得していた。そこに2002年、コロンビア最大のビール企業ババリアが突如として現れ、市場外取引でバックスの株式22%を取得したのである。ポラールはこの取引は違法であると主張して、ペルーおよびコロンビアの証券取引監督局に調査を依頼した。

バックスは上場企業である。ペルーの法律によれば、支配権獲得を目的として上場企業株を市場外取引で取得するのは違法だが、支配権獲得を目指していなければその限りではない。ポラールはババリアによるバックス株購入は支配権獲得を目的としたものであると主張し、ペルーおよびコロ

ンビアの証券監督局に調査を要請していた。その混乱の最中に突如ODCが登場し、またしても市場外取引でバックス株15%を取得したのである。ポラールはババリアとODC双方の取引が違法であると訴えたが、最終的には認められなかった。ババリアはその後も公開買付けでバックス株を買い進

め、所有比率を73.55%にまで拡大させた。ODCは21%の株式を保有し、バックスに取締役も送り込んでいるが、ポラールはバックス買収によるペルー市場への進出をあきらめ、2003年には所有するバックス株をババリアに売却している。

ベネズエラのビール企業をとりまく南米ビール産業の国際的再編



## 4 世界規模と大陸規模で進展する ビール産業の再編

本稿では、ベネズエラのビール市場を独占してきたポラールに対してODC(レヒオナル)がさまざまな戦略で挑戦してきた様子を紹介した。そこにはおそらく感情的対立も含めた両者間の相克に加え、その背景にある世界規模、および南米大陸規模の2段階で進展するビール産業の国際的再編と各国国内市場でのシェア争いが、相互に強く影響し合いながら同時並行的に進んでいる様子が見え隠れする(図参照)。南米(特にブラジルやアンデス諸国)は堅調な経済成長予想と若年人口比率が高く将来的にビール市場の拡大が見込まれることから、欧米の多国籍ビール企業は進出の機会をうかがっている。2004年にベルギーを拠点にするインターブリューがブラジルのAmBevと合併してInBevとなったことが記憶に新しいが、最近(2005年3月)は、コロンビア市場を独占する、南米第2位のビール企業パバリアの買収(あるいは提携)をハイネケンやSABミラーがねらっている。

ビール産業は、特に南米のように市場が小売店やレストラン、バーなど数万、数十万の小規模顧客の集合体である場合、国内にくまなく商品を届けること、そのための全国規模の流通網の確保が、シェア拡大にとって非常に重要になる。そのため欧米の多国籍企業は南米に進出するには、現地ですでに整備された流通網をもち、現地のビジネスノウハウや市場知識を有するローカル企業を買収するか提携することが不可欠であると考えている。

一方南米各国のビール市場を独占してきたローカル企業も、地域統合やグローバル化の進展の中で、その波に飲み込まれず生き残っていくために、

周辺諸国から南米大陸規模の拡大を模索している。ビールは嗜好性の高い商品であり、市場ごとに消費者の性向が異なる。そのためポラールやODC、コロンビアのパバリアは、市場が比較的似ているアンデス諸国やブラジルを海外進出の足がかりとにらんでいる。彼らがペルーのバックスに目をつけたのもそのためである。パバリアはエクアドルやパナマでも地元のビール企業の買収を進めている。ODCも、奏功しなかったが欧米の多国籍企業との提携で南米諸国でのレヒオナルの販路確保を模索した。

欧米の巨大多国籍ビール企業の南米市場への進出、そして南米のローカル企業の大規模への拡大という、この2方向のベクトルが南米大陸で渦巻き、その中で南米各国のビール企業の再編が進んでいる。

そのような状況で、ポラールとODCは海外進出において対照的な経営戦略をとっている。ポラールはODCからの挑戦に対してホームベースを守りながら、海外進出には慎重である。初の本格的海外進出となったコロンビアに対しても、まずはベネズエラからの輸出で販路を確保し、ある程度のシェアを獲得したのちに初めて進出する。基本的には欧米系多国籍企業や地元企業との提携ではなく、単独で現地事業を立ち上げる。一方ODCの動きは迅速で、欧米の多国籍企業や現地の有力ビール企業との提携を通して南米諸国への進出を模索する。

両社の今後の南米大陸での事業拡大、そしてベネズエラ国内のシェア争いは、両社の経営戦略のみならず、南米および世界で続く国際ビール産業の再編にも大きく影響されていくと考えられる。

(さかぐち・あき / 地域研究センター副主任研究員)