

特集

特集／アジアとラテンアメリカのファミリービジネス

ベネズエラ／勝ち組ファミリービジネス・ポラールの多角化戦略と産業特性

坂口安紀

●はじめに

ベネズエラは南米でもっともビールの消費量の多い国である。一人当たりビール消費量はブラジル人やメキシコ人の一・四倍。そのベネズエラ人は飲み屋でビールを頼むとき、「ポラールちょうだい」と言う。一方ベネズエラの主食はトウモロコシ粉で出来た「お焼き」のようなもの、アレパである。朝食にはこれにハムやチーズ、肉の煮込みなどはさんではおぼる。このアレパの材料は「アリナ・パン」と呼ばれる。ポラール（ビール）もアリナ・パン（トウモロコシ粉）も商品名だが、いずれも市場をほぼ独占しており、商品名がそれぞれの代名詞となっている。これらベネズエラ人の食卓に欠かせない二つの商品を作っているのが、ポラール（グループ）である。

●数少ない勝ち組企業

ポラールは、ビールと食品を二大柱にもつ、ベネズエラ国内最大の民族系企業グループである。二〇〇一年の売上高ランキング（最新データ）では、外資テレコム企

業に次いで二位につけている。国内企業にすれば、ポラールの売上高は二位のメルカンティル銀行の三・五倍、製造業で二番手につけるシベンサ（製鉄業）の六倍以上と、民族系企業では圧倒的首位を誇る。

ベネズエラでは一九八九年以降一九九〇年代にかけて経済の自由化が進展した。その結果、輸入品との競争、外資の参入、そして外資による国内企業の買収などで、民族系企業の多くが弱体化したり姿を消した。一九八九年には売上高上位二〇位以内に一社の民族系企業が入っていたが、二〇〇一年にはポラールを含め四社しか入っていない。このように伝統的民族系企業グループが軒並み弱体化していくなか、ポラールは圧倒的強さを維持して成長を続ける、数少ない勝ち組企業である。

●ポラールの事業発展

ポラールは一九四一年に創業者ロレンソ・メンドーサ・フレウリがビール工場を設立したのに始まる（図）。当時ベネズエラでは石油開発の進展と工業化の開始、都市化の加速などでビール市場が急拡大してい

た。その波にのりポラールは全国各地に次々と工場を建設し、売上げを伸ばした。

ビールで始まったポラールをさらに大きく拡大させた二つの事業がある。その一つが一九五四年に着手した食品・アグロビジネスである。ポラールはビールの副原料としてトウモロコシからとったデンプンを使用していたが、それを自社生産するために、トウモロコシ加工に着手し、そこから食品・アグロビジネス事業が広がった。先述したとおりベネズエラの主食はトウモロコシ粉でできたアレパだが、それまでは各家庭でトウモロコシを臼でひかねばならず、大変な労力を要した。ポラールは独自技術の開発で、アレパの材料となるトウモロコシ粉の生産に成功したのである。その製品アリナ・パンがベネズエラの家で絶大な支持を獲得したのは言うまでもない。ビール同様家庭用トウモロコシ粉事業も、経済発展と都市化の波にのって拡大を続け、ポラールはビールと食品・アグロビジネスを二大柱として大きく成長した。

ポラールにとってもう一つの飛躍的な事業拡大となったのは、一九九〇年代の清涼

図 ポラールの事業展開

ビール Cervecería Polar (1941) Cervecería Oriente (1950) ベネズエラ東部市場向け工場 Cervecería Polar Los Cortijos (1951) 首都圏の工場 Cervecería Modelo (1961) ベネズエラ西部市場向け工場 Cervecería Polar del Centro (1978) ベネズエラ中央地域向け工場 Hecta ビール原材料輸入	食品・アグリビジネス Remavenca (1954) トウモロコシ粉 (アリナ・パン) 生産 Promasa (1961) トウモロコシ粉 (アリナ・パン) 生産 Mazorca (1968) トウモロコシ加工工場を買収 Proinmasa (1998) 産業用トウモロコシ加工 Mazeite トウモロコシ油生産 Provencesa (1975) トウモロコシ保蔵サイロ会社 Corina (1986) コメ事業 Provenaca (1991) コメ事業 Mosaca (1987) 小麦事業 (小麦粉、パスタ等小麦製品) Primor Alimentos Mavesa (大手食品会社) を買収 MAVESA 大手食品企業を買収 (2001) Productos EFE (1987) アイスクリーム Savoy Internacional (1988) 菓子の多国籍企業を買収 飼料・養鶏その他 Procria (1967) 家畜用飼料生産 Proinvisa 養鶏・卵ふ化、農産物加工 Cavenpro 有精卵の生産	清涼飲料水 Golden Cup (1993) ソーダ会社を買収して子会社化 Sopresa (1996) PepsiCoとの合併、ペプシコーラ生産・販売 のちにPepsi-Cola Venezuela ミネラル・ウォーター事業も含む。 ワイン Bodegas Pomar (1990) ワイン生産	包装材・運搬材などの生産 Gibraltar (1954) ビール運搬用段ボール箱生産 Industria Metalgráfica (1960) ビールの王冠生産 Plásticos Metalgráfica 運搬用プラスチックケース生産 Super Envases Envalic (1981) アルミ缶生産 流通・その他 Distribuidora Polar (1948) ビールの流通 Pro-Mesa (1964) アリナ・パンの流通 Cervecería Polar Colombia (1995) コロンビア国内の流通子会社 Cedesa マーケティング・広告 非営利団体(基金) Fundación Polar (1977) 社会文化活動
--	--	--	---

(注) 上記はポラールのホームページに掲載されている社史を中心にその他の情報も加えて作成。ただしポラール傘下には40近い子会社があると言われ、ここにあげられているのは主要なもののみと考えられる。かっこ内は設立(買収)年。かっこがないのは設立年不明。
(出所) ポラールホームページ (<http://www.-empresas-polar.com>)
2002年12月24日閲覧。

飲料水事業への進出である。ポラールの清涼飲料水事業は一九九三年に地場のソーダ水企業を買収したことに始まるが、同事業の飛躍的拡大は一九九六年にペプシコと合併してベネズエラ国内でペプシコーラの生産・流通事業に乗り出したことに始まる。

ペプシコという強力な外資との合併事業により、清涼飲料水事業はビール、食品・アグリビジネスと並んでポラールにとって重要な柱となっている。

●一族による所有支配

ベネズエラ最大の民族系企業グループ、ポラールは所有と経営の双方を創業者一族ががちりと支配する典型的なファミリービジネスである。ポラールは株式を上場していない。傘下企業も一部を除いて株式を公開していない。公開企業でないため企業情報の公開義務がなく、所有・財務・経営者などについてはほとんど知られていない。グループ全体の所有情報の入手は不可能だが、筆者はグループ内でもっとも重要なビール工場(子会社)に関する所有情報入手することができた。その株主リストでは、個人株主の名前はごくわずかで、大半が多くの投資会社によって所有されている。個人所有の株式を投資会社所有とするのはベネズエラ企業ではよく見られる。税金対策、相続対策、または最終的オーナーが誰かの特定を避けるためであろうと考えられる。筆者が入手したこのビール工場の株主リストでは、それぞれの持ち分や投資会社の名前などから、実際にはそれらの投資会社は現社長ロレンソ・メンドーサを中心としたメンドーサ一族のメンバーがそれぞれ所有していると考えて間違いない。すなわち、それらの投資会社を通して実際にはメ

ンドーサ一族が同企業の七〇八割を所有していると推測される。

グループ全体についての所有情報はないが、もっとも重要な子会社(規模的にも、シンボリックな意味においても)で七、八割を一族が所有していると考えられること、他の大手ファミリービジネスがポラール株式を所有しているという情報がないこと、そして社長をはじめ重要ポストに一族が歴代就いていることなどから、グループ全体についてもおそらく一族が所有を支配していると考えて間違いない。

●一族による経営支配

所有面でポラールを支配するメンドーサ家は、経営の面でもポラールを支配してきた。創業者ロレンソ・メンドーサ・フレウリ以来、社長および取締役の多くのポストにその息子・孫、姻戚が就いている。二世代め(創業者の息子)の二人は取締役には就いたものの、長男は社長になる前に急逝、次男は体調の問題から取締役にとどまり、二代め社長は次男の妻の兄が務めた。三代めにあたる現在の社長ロレンソ・メンドーサ(創業者次男の息子)は、米国の大学院を卒業し数年のグループ内経験を積んだあと二〇〇一年に三〇代の若さで社長に就任している。現在は、ロレンソの指揮下、ビール部門でもっとも重要な工場の社長に創業者長男の息子(ロレンソの従兄弟)、食品部門のもっとも重要な企業の社長には、

ロレンソの姉(妹)の夫が就いている。家族内の女性には基本的には経営に参加しないと考えられるが、社会文化活動をするポラール基金の総裁(非営利団体)などシンボリックなポストに女性たちが就いている。

●ポラールの強さと多角化戦略

次にポラールの強さのかぎを、経営戦略や産業の特性などから考えてみたい。

ベネズエラの企業グループの一般的特徴として、関連分野は言うまでもなく、まったくの非関連分野にも手広く多角化することと指摘されている(参考文献①の第二章参照)。例えば一九八九年に売上高一位だったメンドーサグループ(ポラールのメンドーサ家とは別)は、製紙、セメント、化学、金属機械、金融業などの非関連分野に幅広く展開していた(同グループは一九九七年に消滅している)。一方ポラールは、多くの事業部門、子会社を持つとはいえ、ビールと食品(一九九六年以降はこれに清涼飲料水事業が加わる)を核にして、垂直統合および範囲の経済(共通の原材料、流通網、顧客など)を生かせる関連産業にのみ事業展開をしているのが特徴である。上述のように食品事業への進出もビールへの投入材(デンプン)を生産するためのトウモロコシ加工から始まっている。トウモロコシ事業は、ビールへ材料を提供する一方でアリナ・パンという大ヒット・ロングセ

ラー商品を生んだ。さらにトウモロコシからコーン油の生産、絞るかすやビールの生産残余部分から家畜用飼料の生産へと、材料を「使いつくす」展開をしている。

トウモロコシから始まった同事業は米、小麦製品にも展開する。米への進出はトウモロコシ同様、ビールの副原料となるデンプン生産に着手したのに始まり、米の精米・販売事業へと広がった。それ以外にもアグロビジネス部門では、事業規模こそ大きくないものの、飼料事業から養鶏・養豚部門への展開が興味深い。飼料を提供することとつながりをもった養鶏農場との関係を深化させ、有精卵の生産事業、卵ふ化事業、養鶏、養豚へと事業を広げていった。

一九九〇年代に進出した飲料事業も、ボトリング設備やそのノウハウ、流通網、顧客など、ビール事業と重なる部分が多く、その意味で範囲の経済を活かす多角化であると言える。それ以外にも図が示す通り、製缶品容器や包装材(ビールの王冠、アルミ缶、食品のパッケージなど)、製缶品運搬用資材(段ボール箱やプラスチックケース)を生産する子会社、流通、広告会社などを傘下に設立している。

ポラールはこのように基本的にはビール・飲料と食品・アグロビジネスを核に、関連産業にしか事業進出しない。経営経験やノウハウのない事業には頑なに手を出さない。ベネズエラでは一九九〇年代に経済の自由化・グローバル化で競争が激化したな

かで、非関連分野に広く多角化していた伝統的企業グループの多くが弱体化し、その結果事業内容の選択と集中を進めてきた。

一方ポラールは創業当初より、垂直統合や範囲の経済などを通してシナジー効果が期待される多角化には積極的な一方で、「よく知らない事業には手をださない」という戦略を守ってきた。それが経営資源の集中と経験ノウハウの蓄積をもたらし、競争力の源泉となってきたと考えられる。ファミリービジネスの場合、経営者人材と資本を基本的に一族から調達するため(一部外部からの人材や資本を入れることはあっても)、それらの限られた経営資源を有効活用するためには、「シナジー効果を狙いながらも散漫にならない」多角化戦略はかきい選択であったのであろう。

●敵対的買収の脅威の不在

一方ベネズエラでは一九九〇年代に、競争力をもつ優良企業が次々と外資による敵対的買収のターゲットとなった。売上高ランキングにおける民族系企業のプレゼンスが小さくなったのも、外資によって地場優良企業が数多く買収されたことが一因である。一方ポラールは、株式を公開せず一族がしっかりと保有しているため、市場で買付けられることができず、その結果外資による敵対的買収の脅威を免れている。

●産業特性と競争力

一九九〇年代以降、ベネズエラ国内に参入してくる外資企業や輸入品との厳しい競争で弱体化した民族系企業グループは枚挙にいとまがない。ポラールはこの点について主要産業の特性から有利な状況にある。

ビール産業は、外資に比べて比較的相場企業が高い産業である。その理由として、嗜好商品であり消費者のブランド・ロイヤルティが重要であるのに加え、途上国のビール市場のあり方が関係してくる。途上国のビール市場は、数多くの小規模な酒店、スーパ、レストランなどの集合体であり、それら一つ一つに商品を届けるために全国に細かい流通網を張りめぐらせることが重要なかぎとなる。そのため外資ビール企業が参入するにも、あるいは外国ビールを輸入するにも、相場企業がすでに作り上げている流通網に対抗できるだけのネットワークを新たに構築するのは非常に困難である。ビール事業についてはこのような産業特性が、外資や輸入品との競争において相場企業ポラールにとって有利に働いている。

食品・アグリビジネスについては、その主力製品であるトウモロコシ粉製品が、先進国には馴染みのない製品であるため、先進国企業が脅威となることはない。またアリナ・パンは主食アレパの原料であるため、消費者のブランド・ロイヤルティも高い。しかもアリナ・パンの開発には外資技術の導入ではなく、ポラールが独自開発した技術が使われていることも、ポラールの優位

性の源泉となっている。

●ポラールの資金調達

次に、ポラールは株式を公開せずに、どのようにして成長資金を確保してきたのかを考えてみたい。現総帥ロレンソは「利益の再投資がうまくいっており、株式の公開は必要ない」と発言している（参考文献②）。ベネズエラでは一九四〇年代以降、石油開発と急速な工業化に押されて、一〇年ごとに都市人口が倍増するほどのめざましい都市化が三〇年以上継続した。都市人口の拡大が、都市における食品やビールの需要を長期安定的に拡大させてきたのである。さらにポラールのビール、食品・アグリビジネス事業はいずれもそれぞれの市場においてほぼ独占・あるいは寡占状態を享受してきた。拡大を続ける国内市場を独占・寡占することで、高い利潤率、内部留保を達成し、それを再投資することで資金需要のかなりの部分を満たすことが可能であったのであろう。

ポラールを資金面で支えるもう一つの要因が、石油・石油化学産業、金融業などの高収益事業への資本参加である。関連産業以外には事業進出しないというポラールの多角化戦略どおり、これらの非関連高収益産業への進出はあくまでも高配当をねらった資本参加であり、経営には関与しない。経営はそれぞれ当該産業の経験豊富なパートナー企業に全面的にまかせながら、高収

益を得る。そしてこれらの産業がもたらす資金が内部資本市場を通してグループ企業を財務面から支援していると考えられる。

●むすび

過去一〇年、グローバル化が進展するなか多くのベネズエラ企業は、生き残りのために資本公開、海外進出など「経営の近代化」を図ってきた。マクロ経済の不安定化もあり、皮肉なことにそのような積極的戦略をとった多くの企業が敵対的買収や債務超過などで創業者一族の手を離れたり、グループが消滅した。一方で、所有と経営を家族が握り、自らの得意分野に固執し、その産業において国内市場をがっちり固め、海外進出にも石橋をたたいても数歩しか踏み出さないほどの保守的経営を貫くポラールが、ベネズエラ製造業では一人勝ち状態である。ポラールの事例は、産業特性や多角化戦略などにおいて、途上国のファミリービジネスのあり方になんらかのインスピレーションをもつかもしれない。

（さかぐち あき／アジア経済研究所地域研究センター）

《参考文献》

- ① Moises Nain, *Las empresas venezolanas: su generancia*, Caracas: Ediciones IESA, 1989.
- ② "Polar tiene músculo financiero," *Inversiones Venezuela*, 173, agosto, 1997.