

熊本学園大学産業経営研究第43号抜刷

2024年3月発行

The Scotch Whisky 産業における  
国際的寡占体制の形成  
～ 第2次世界大戦から2000年まで～

中 野 元

熊 本 学 園 大 学

産 業 経 営 研 究 所

# The Scotch Whisky 産業における国際的寡占体制の形成

～第2次世界大戦から2000年まで～

中 野 元

## 要 旨

本稿では、第2次世界大戦から2000年までの期間における Scotch Whisky 産業の動向を歴史的に考察する。Scotch Whisky 産業は、第2次世界大戦期に困難を抱えながら輸出を中心に事業を継続してきた。戦後、Scotch Whisky 産業は財政赤字による国家の財政政策で制約的に生産を回復した。1950年代までに、国家による各種の規制は撤廃され、そして1960年以降になると多くの先進諸国の経済成長を背景に Scotch Whisky 産業は生産を拡大し、蒸留所の改築、新設を積極的に進めた。ただ、異業種産業からの参入や外国資本による直接投資の増加も同時に進んでいたこと、これがこの時期の新しい特徴だった。

Scotch Whisky 産業にとって大きな転換点は、1986年に Guinness がそれまで業界最大手だった DCL を買収したことだった。北米やヨーロッパ各国の大手酒類資本による参入は蒸留所や whisky 企業の積極的な買収をとめないながら業界再編を促した。そのなかで、DCL の存在感は低下しつつあった。もう一つの特徴は、この買収は国際的酒精資本グループの確立に大きく貢献していたことである。この国際的酒精資本グループはコングロマリットを形成し、各種の有名銘柄を有する各国の醸造企業や蒸留企業から構成されていた。Scotch Whisky は全酒類の一部として位置づけられることになった。1980年代後半以降、4つの国際的酒精資本グループが確立した。そしてさらに1997年には

Diageo が設立された。その後、Diageo は中心的な巨大企業となり、全体的な国際的寡占体制をさらに強化する重要な役割を果たした。

キーワード：生産の集積 巨大外国資本の参入  
業界再編 国際的酒精資本グループ 国際的寡占体制

## 1. 第2次世界大戦期における Scotch Whisky 産業の動向

1900年から第2次大戦までの推移を概観すれば、3つの特徴をあげることができる<sup>(1)</sup>。まず第1は、この45年間 Scotch Whisky 業界は第2次世界大戦終結まで多くの逆境を耐え忍んできたことである。特に、大戦間期における消費の減少に対応するために多くの蒸留所が閉鎖され、同時に多くの blender 会社も倒産した。その結果、生き残った蒸留所の経営は少数の会社に握られることになった。

第2は、そうしたなかで業界のリーダーとして大きな役割を果たしたのが DCL だったことである。1925年に「Big3」の blender 企業と大合同し、さらに大手の blender 企業2社を買収することで、DCL は巨大な企業へと発展した。大戦間期を通じて、DCL はリーディング企業となって業界の再編と輸出市場を中心とした marketing 戦略を展開し、業界全体の事業再編で主導的な役割を演じた。

第3は、長期間にわたる需要の沈滞により操

業蒸留所数は半減したものの、幾多の苦難を乗り越えることで一部の生き残った企業は強靱な体力をつくり、業界の新たな事業展開で積極的な役割を果たしたことである。特に、戦間期における政府の各種規制と高酒税政策は Scotch Whisky 業界にとって、特に国内市場出荷面で大きな試練となった。そのため、海外市場の開拓を積極的に模索し、そこに活路を見出した。その結果、Scotch Whisky 産業は世界市場のなかで事業活動だけでなく brand 面でも卓越したポジションと確固たる地位を築き上げることに成功した。

第2次世界大戦が始まる直前の1939年、Scotch Whisky は国内市場だけではなく輸出市場においても地理的表示の保護を獲得し、スコットランドで生産された whisky にのみ Scotch Whisky 表記は適用されることが定められた<sup>(2)</sup>。こうした追い風を受けて、操業蒸留所数は92カ所まで増えた。しかし、戦争が勃発しヨーロッパ戦線全体に戦火が広がるにつれて、状況は一挙に戦時体制の影響を受けていく。そこで、第2次世界大戦中における業界の動向を概観すると、その特徴は以下のようにまとめられる<sup>(3)</sup>。

第1は、海外市場特にアメリカ市場を中心に出荷が進められたことである。その背景に、空襲による malt 蒸留所の破壊、熟成在庫の消失、軍事体制整備のための大幅な酒税増税の実施、これらが価格上昇とともに国内市場における消費低迷をもたらした。もはや闇市でしか whisky は簡単に手に入らなくなり、しかも市場での価格は法外に高騰した。そのため、戦争初期に参戦していなかったアメリカへの海外市場依存は大きくならざるを得ず、実際に戦争で戦災を被っていた1944年でも輸出は450万 p.g. (うち米国257万 p.g.)、1945年でも520万 p.g. (うち米国350万 p.g.) と一定規模に達していた。

第2は、戦時中に数カ所の malt whisky 蒸留所の所有が変わったことである。例えば、1943年に Scottish Malt Distillers は、DCL と合併し

た London の gin 会社 Booth's Distillers が経営する Millburn Distillery (Inverness) を買収した。また、貴重な熟成在庫の取得に高い関心を持つ投機目的の会社を買収された蒸留所もあった。例えば、London の金融業者 George Pomeroy の場合、Milton Distillery (Keith) を経営していた William Longmore を傘下に収め多くの小規模な malt 蒸留所との繋がりを手に入れた。

戦中(1939-45年)の業界動向をまとめたのが、次の表1である。

Robert Bruce Lockhart は戦争中の空襲による蒸留所の被害状況について克明に記している<sup>(4)</sup>。1940年9月、Edinburgh の Haymarket 駅近くの Caledonian 蒸留所の大規模倉庫が爆撃され120万 p.g. の whisky が消失した。1941年3月には Glasgow の Yoker 蒸留所倉庫、5月には Greenock の Ardgowan 蒸留所倉庫が爆撃され、計300万 p.g. 以上の whisky が消失した。その他 Banff 蒸留所等への爆撃を加えると450万 p.g. 以上の被害に達した。

航空戦で連合軍が優位となり空襲がなくなると、Edinburgh 一带は海外兵士たちの「休暇」都市となり、特にアメリカ赤十字によって傷病アメリカ兵士の休憩地として指定された。兵士たちは観光ツアーだけでなく Princes St. のパブ・ハウスにも訪れ、当地のパブは大盛況となった。兵士たちは地元の Scotland 人以上に持っていたポケットマネーを気前よく支払い、心地よい生活を享受した。ここでの体験は、戦争後帰還した兵士たちによるアメリカ市場での Scotch Whisky 販売増に大いに役立った。

注記 (表中の記号)

「s」: (通貨) shilling

「p」: (通貨) penny, pence

「p.g.」: proof gallon

「LPA」: Litre of Pure Alcohol

表 1 第 2 次世界大戦期における Scotch Whisky 産業の動向

年	備 考
1939	酒税が 1 p.g. 当り 10s 増税され、1 本の bottle 価格は 14% 上昇した。
1940	2 月、生産量は前年の 3 分の 1 ほど減少した。 [政府の期待]：米国からの武器調達費用の負担を相殺するために米国向けの Scotch Whisky 輸出を増やしてドルを獲得することだった。 [業界の対応]：国内向けを 20% cut し、輸出量を 700 万 p.g. (前年比約 220 万 p.g. 増) へ。
1941	* 穀物輸入が不足し、戦時中、patent 蒸留所は閉鎖された。 ・操業蒸留所数は 93 から 72 カ所に減った (42 年 44 カ所)。生産量は 500 万 p.g. に激減した。 * whisky 協会の対応策： ・国内市場への出荷量を戦争前の 50% に削減した。 ・外貨獲得と海外市場確保のためにできる限り輸出を促進した。41 年合計 850 万 p.g. あった輸出のうち、500 万 p.g. が米国に向けられた。 末、米国で武器貸与法が制定 (whisky 輸出によるドル獲得の意味は薄らいだ)。
1942	* 総輸出量は 550 万 p.g. に減少し、米国向けは 350 万 p.g. へ減少。 ・酒税：1 p.g. 当り £ 2 増税、1 本の bottle 価格は 60% も上昇。Scotch Whisky 業界には打撃。 ・政府は malt whisky 蒸留所数を少数にするように指示した。 ・pot still 蒸留者組合は翌シーズンの操業蒸留所数を 22 カ所にする調整案をまとめた。 秋、政府は戦争激化に伴い、全ての穀物を蒸留用を使用することを禁止した。 10 月末、全ての蒸留所が閉鎖。1942-43 年の生産量は 140 万 p.g. 衰退した。 * whisky 協会は、Scotch 蒸留産業に特化するために Scotch Whisky 協会に名称を変更。 ・活動内容を変え、単なる業界の討論の場から消費者により積極的に関わり始めた。 ・国内市場では闇取引が横行するなか、政府方針に沿って whisky 価格を固定した。
1943	* whisky 固定価格は 1943 年予算後改訂された； ・投機目的の投資家はオークションで whisky 価格を強引に引き上げた。 * 1 p.g. 当り £ 1 の増税で、1 本の bottle 価格は 2 倍に上昇。
1944	2 月頃、闇取引での whisky 価格は協会設定の固定価格の 4 倍に達していた。 6 月、その報復措置として、Scotch Whisky 協会は固定価格を超えて販売していた卸業者や小売業者に対して協会会員から whisky を調達することを禁止した。 10 月、whisky のオークションを妨害するため、Scotch Whisky 協会は売りに出された蒸留酒を買い占め始め、不法取引と戦後の業界発展に不可欠な在庫の急速な減少を抑制した。 * 1943-44 年：whisky は全く製造されなかった。 (大戦の勝利を確信しての政策) 8 月、政府は、1945 年の whisky の製造用に穀物を一部供給することを認可した。 ・13 カ所の grain whisky 蒸留所が再認定を受け、1944-45 年には 600 万 p.g. を生産した。
1945	1 月、政府は輸出用に熟成在庫を確保すべきとの認識から whisky 製造用に穀物をさらに放出。 初頭、34 カ所の malt whisky 蒸留所も生産再開し、1944-45 年には 320 万 p.g. を生産した。 ・政府は生産されたすべての new-filling は終結直後の海外市場向けに優先すべきと表明。 * チャーチルの談話：whisky はドル獲得のために極めて貴重な輸出産業である。

資料、「スコッチウイスキーの歴史」(国書刊行会、2004年) 参照

## 2. 戦後～1980年代における Scotch Whisky 業界の動向と特徴

### (1) 戦後から 1950 年代における Scotch Whisky 業界の動向と特徴

第 2 次世界大戦勝利を目指した軍備増強策は、戦後におけるイギリスの経済復興に様々な影響

をもたらした。特に財政は機能不全に陥ったものの、祖国防衛とヨーロッパの解放のための戦争経験は国民的統合を促した。その結果、戦後の財政再建を目指す政策は国民的な生活水準の保障をも確約するものとなった。実際に、戦後総選挙で勝利した労働党政権は福祉国家の充実化を目指し、そのための財政収入策に全力をつ

ぎ込んだ。そこで贅沢品を中心にさらなる課税が国民的説得力を持つ形で検討され、whiskyへの課税も本格的に導入された<sup>(5)</sup>。

そこで、ジョン・R・ヒューム&マイケル・S・モス（2004年）の見解<sup>(6)</sup>を中心に1945年から政府による各種の規制が撤廃された1959年までを概観し（表2参照）、いくつかの特徴をまとめる。まず第1に、労働党政権による国民生活の回復、生活水準向上策はScotch Whisky産業の復興・振興策と兼ね合い・調整を必要とした。各種の負担増で政府政策と業界とが対立したため、Scotch Whisky協会による調整作業が重要な役割を果たした。戦後直後、財政問題とアメリカとの借款交渉から、Scotch Whiskyの国内市場向け出荷を厳しく規制してでも外貨獲得の側面から特にアメリカ市場への輸出が奨励された。ところが、1946年に国策はwhiskyよりも国民の食料確保を優先すべきとして各蒸留会社への穀物配給の制限を提唱した。これにより国内のwhisky生産量は減少し、国内出荷数量も落ち込むに至った。この結果、国内では闇市場が広がり、市場は混乱を極めた。

そこで、Scotch Whisky協会は業界の意思を代弁して政府との交渉を強力に推し進めた。交渉は1946年から毎年行われ、国内市場向けの割当て統制は1950年に、大麦の配給に関する公的統制は1953年に解除された。しかし、熟成whiskyの在庫不足のために、アメリカを中心とした輸出統制は継続し、最終的に政府統制が終了したのは1959年だった。外貨獲得、国内における食料確保、Scotch Whisky原料の確保、畜産用飼料の確保、酒税増による財政収入の確保、アメリカと中心とした海外市場の開拓、国内市場の消費需要の確保などこれらの諸要求は、戦後経済の復興・成長と国民生活の向上を両立・調整させる形でその解決が図られた。そこには国家と各企業との利害対立とScotch Whisky協会（業界団体）による厳しく困難な交渉があり、相互の妥協・合意形成が求められた時期だった。

第2に、この時期における輸出市場の開拓と拡大は、海外資本による直接投資や蒸留所買収をもともなっていた。まず、Seagram（北米）は戦後Chivas Brothers（Aberdeenの食料品商からblend企業になり王室御用達が認可された）を買収し、1950年にはStrathisla蒸留所を、1957-60年にはGlen Keith蒸留所を併合することで、Scotlandにおけるmalt供給体制を確保した。次に、1930年代にScotlandへの直接投資を実施したHiram Walker（カナダ）は1954年にHighland地域でScapaとGlencadamの蒸留所を、55年にはPulteney蒸留所を買収した。58年にはGlenburgie蒸留所の規模を2倍に拡大し、blend用のmalt whisky供給体制を充実・確立した。さらに、Seager Evans（アメリカのSchenley Industries傘下）はgrain生産のStrathclyde蒸留所にmalt生産のKinlath蒸留所を併設した。

第3に、1950年から50年代末までに各種規制は撤廃され、Scotlandの各蒸留所の生産活動は活性化した。特に、Scotch Whisky業界のリーダーであるDCLは、54年にアメリカのNational DistillersからTrain & MacIntyre Ltd（“Old Angus” brandとMontrose、Benromach、Glenury・Royal、Glenlochの各蒸留所を所有）を買収した。これによってDCLは業界における支配力をさらに強化し、海外資本の進出に対するイギリス企業によるwhisky業界の優位性を確保した。

The Scotch Whisky 産業における国際的寡占体制の形成

表 2 1945年－1950年代：Scotch Whisky 産業の復興、回復期

(SWA: Scotch Whisky Association)

年	備 考
1945	イギリスにおける Scotch Whisky：〈戦時内閣の政策〉 第2次大戦で大きな財政的損失を被り、海外投資の売却を余儀なくされ、特にアメリカとの借款交渉が問題になった。重要な輸出貿易品、高付加価値製品、イギリスが独占権を持つ製品、この3つの要件を満たす必要があった。 1月、制限された規模で生産が再開された <sup>注1</sup> 。 夏、労働党政権による1945-50年：産業界における割当と規制の政策 Scotch Whisky の国内市場向け出荷数量を厳しく制限した。 SWA：会社と政府の調整役として活動、たびたび政府と対立。 Scotch の生産は1939年の半分に制限される。蒸留は1823年以来初めて日曜日での操業が認められた。 1945年の生産量：1,430万 p.g. (上半期 870万 p.g.) Seagram は Chivas Brothers を買収。
1946	Scotch Whisky は軍需物資から解除され、大規模な輸出が可能になる。 例：Robertson&Baxter は Cutty Sark を1933年にアメリカ市場に出荷。 Scotch Whisky の輸出量は588万1,000p.g. (約半数はアメリカ向け) になる。 政府政策：Hard Currency の市場開拓を重視 (1946、47年)。 [食糧大臣] 政策発表「whisky の前に食料を」 whisky 生産量は1939年の3/7に制限、大半の蒸留所は閉鎖、生産量は910万 p.g. に減少。顧客の要望でしぶしぶ3年未満のものを輸出業者に出荷した。 国内市場で闇市が活発化し、食糧省は whisky の競売を禁止した。 SWA による反駁と会談による調整作業 1947年1月から国内市場向け出荷量は39年の49%に制限された。
1947	春、政府：外貨獲得の重要品目として whisky を見直す (アメリカへの輸出量に相当する穀物のみ調達可能とした)。SWA との交渉と国内消費量の落ち込み。 政府と SWA との交渉とその経緯： 5月、政府は1939年の国内市場販売量の25%の穀物を配給した。 9月、予算で酒税は21%引上げ (国内需要の抑制効果)。 1947年の輸出総量670万 p.g. (アメリカ向け390万 p.g.)。食糧大臣は見込みを大幅に下回ったため、SWA に輸出量を増やさないと輸入大麦を飼料用に回すと通告。 Highland Distilleries は Tamdhu 蒸留所を再開。
1948	SWA は1,050万 p.g. の熟成 whisky を市場出荷することを確約。 SWA と pot still malt 蒸留業者組合との合意： 蒸留会社は政府割当を遵守し、未熟な在庫を販売せず、SWA 価格を維持することを確約した顧客以外には、whisky を供給しないこと。 4月、さらなる10%の酒税増税：1 p.g. 当り £10. 10s10p (40% bottle 当り £1.23)。 5月、政府は国内市場向け出荷量を戦前の20%に制限する規制を導入。その結果、1948-49年の国内消費量は250万 p.g. まで落ち込んだ <sup>注2</sup> 。
1949	1949-50年度、戦前レベルの whisky 生産量に相当する大麦が放出されたが、熟成在庫は前年までの規制で少なくなってきていた。同時期の出荷量は1,100p.g. で、800万 p.g. が Hard Currency 市場向けでアメリカへの輸出は528万 p.g.、Soft Currency 市場向けは約100万 p.g. だった。残る200万 p.g. は国内向けだった。 Bell & Sons は Blair Athol 蒸留所と Tullibardine 蒸留所を再建。
1950	規制の時代 (国内市場向け割当) は幕を閉じた。国内市場は戦前の25%まで回復。 1950年代初期、Macallan 蒸留所 (Speyside malt) は生産拡大に着手。 Seagram は Strathisla 蒸留所を取得し、1957-60年、Glen Keith 蒸留所を併合。
1951	Bell & Sons は Pulteney 蒸留所を再建。
1953	大麦配給の公的統制は終了。しかし、市場における whisky の合理化は1959年まで残った。 Chivas Regal が発表された。 政府規制は国内および輸出のいずれも正式に廃止された <sup>注3</sup> 。 ただ、熟成在庫不足のためにアメリカやカナダ、中南米アメリカ諸国への輸出を優先する割当は1959年まで継続された。

1954	whisky 生産量は戦時中の最大生産規模を越え、輸出が着実に増加した。 Hiram Walker (1938年にDumbartonで grain 蒸留所を設立) は Scapa 蒸留所と Glencadam 蒸留所を買収。 アメリカの National Distillers は “Old Angus” Brand と Montrose, Benromach, Glenury Royal, Glenlochy の各蒸留所を所有する Train & MacIntyre Ltd を DCL に売却。DCL によるこの買収は支配力を強化し、イギリス企業による whisky 業界の大勢は確保された。
1955	Ben Nevis 蒸留所 (Fort William) で戦後発の grain 蒸留所が建設された。 Teacher & Sons は Ardmore 蒸留所の生産能力を倍増。 Hiram Walker は Pulteney 蒸留所を買収し、1950年代末、3つの蒸留所を改築。
1956	Teacher & Sons は Tomatin 蒸留所の生産能力を倍増。 Bladnoch 蒸留所が長い休止期間後再開。
1957	国内市場での standard bottle の価格が£1.87に上昇。 Scotland の飲用蒸留酒生産量は5,400万 p.g. (1938年を60%上回る)。 Glen Keith 蒸留所 (新設の malt whisky 蒸留所) を Seagram 傘下の Chivas Brothers が建設。 Macdonald & Muir は Glenmoray 蒸留所の規模を2倍に拡大。 1957~58年: Strathmore 蒸留所 (戦後3番目の新設 patent 蒸留所) は敷地の beer 工場内に North of Scotland Distillery によって設立された。1960年に grain whisky 生産に切り替わった。
1958	Hiram Walker は Glenburgie 蒸留所の規模を2倍に拡大。 Schenley Industries (アメリカ) 傘下の Seager Evans は Strathclyde grain 蒸留所に malt の Kinclath 蒸留所を併設した。 Montrose の古い Deuchars' Brewery は Joseph Hobbs の指揮下、McNab Distilleries によって pot と patent 両方の設備を有する Lochside 蒸留所に改造された。 Tomatin 蒸留所はさらに2基の蒸留器を増設。
1959	政府による「割当」は撤廃され、特に grain whisky 業界が急拡大した。 1959年の4,100万 p.g. から66年の9,000万 p.g. へと malt 生産量以上に急拡大した。 Strathmore 蒸留所 (年産300万 p.g.) の新設、DCL による Montrose 蒸留所の再開。 Macallan 蒸留所も再び増設。

資料、「スコッチウイスキーの歴史」(2004年), Charles MacLean(2013)参照

- 注1. 戦後直後は1938年の戦前最大の生産量(3,800万 p.g.)に向けて進み出した。しかし、1948年以降 whisky 業界は戦時中以上に回復していた。輸出の成功と国内需要の蓄積を見込んで、長期間閉鎖されていた蒸留所の再開が2~3社現れた。これらの生産再開や規模拡大は主に取引先や blender の特定需要にこたえるためだった。
- 注2. Arthur Bell などの国内市場向け会社は特に大打撃を被った。DCL 会長の Henry Ross は Scotch Whisky の代用品が南米などの弱い通貨 (Soft Currency) 市場に引き込まれることに危機感を抱いた。輸出業者は、海外の政府がイギリスの高税率政策を模倣していることを問題にしていた。
- 注3. 戦後から1953年まで SWA と政府との合意による厳しい国内市場割当は一律に遵守されていたわけではなかった。実際に whisky は政府割当外でも入手できたし、贅沢品として闇市場で売りさばかれた。価格は政府統制価格に比べて異常に高く、市場規模は1950年には国内消費量の1/3にも達した。しかしこうしたアウトサイダー勢力は短命だった。1953年の規制撤廃とともに闇市場は消滅していった。

(2) 1960年代における Scotch Whisky 業界の動向と特徴 (表3参照)

1950年代末から60年代初期にかけて grain whisky の強気姿勢は業界外の投機買いを刺激した。その結果過剰生産に陥り、大量の grain whisky が blend 市場に放出され、価格下落と失墜した経営問題が発生した。これと対照的に、1960年代における malt whisky 業界はそれほど急激な変動をうけることはなかった。逆に、1963-64年以降生産量は徐々に増え、63年の

2,900万 p.g. から67年の5,100万 p.g. へと急増した。その後、68年に若干の停滞を示したものの、69年から再び増加傾向となった<sup>(7)</sup>。

この時期の特徴は、第1に malt 蒸留所の再開、拡張、新設が相次いだことだった。1960年の Glenturret, Port Ellen, Hillside、63年の Benriach, Isle of Jura, Caperdonich が操業再開した。また、60年の Glenfarclas、63年の Bunnahabhain、64年の Tomatin、66年の Dalmore, Fettercairn、68年の Knockando、

Glenspey の各蒸留所が規模拡張した。さらに、新設蒸留所として60年の Clynelish、Tormore (米企業による設立)、61年の grain の Invergordon、65年の grain の Inver House として Tomintoul、Tamnavulin、Loch Lomond、Deanston の各 malt 蒸留所、67年の Glenallachie があげられる。こうしてこの10年間に20以上の蒸留所で再開、新設あるいは生産拡張が行われた<sup>(8)</sup>。

第2に、生産の集積が高まった。例えば1962年に国際的企業連合 International Distillers and Vintner が W&A Gilbey、Justerini & Brooks そして United Vintners の合併によって創設された。1960年代中盤には、DCL は malt 蒸留所の買収や新規設立でさらに集積を高めた。また、アメリカ Philadelphia の Publicker Industries は Inver House 蒸留所を建設して Scotland 進出等を進めた。こうして上位企業による市場支配体制は進んだ。この結

果、blended whisky 市場では国内、海外の主導的企業による高度な生産の集積が確立し、高額宣伝コストによる参入障壁が築かれた。こうして1968年には、3つの企業 (DCL、William Teacher、Authur Bell) がイギリス国内市場の85%を支配し、輸出市場では DCL、International Distillers & Vintners、Highland Distillers による支配体制が整備された。ただ、この寡占的構造の構築・強化のなかで、DCL の支配力の相対的低下現象も生まれた。例えば1925年当時、持株会社 DCL は grain と malt の生産高の約8割を支配していたが、1959年にはイギリス市場のシェアは75%に低下し、1966年には約5割へと下がった。この動きは、1970-80年代における Scotch Whisky 産業の構造変化・再編を引き起こす遠因にもなった。ただ、1960年代についていえば上位企業による経済的コントロールは比較的安定していた<sup>(9)</sup>。

表3 1960年代における malt 蒸留所を中心とした生産拡大

年	備 考
1960	<p>※Glenturret 蒸留所 (Crieff 近郊) は1959-60年に再建<sup>注1</sup>。 The Scotch Whisky Association が外国法廷における法的地位の確立のために設立。 1960年代初期の最も顕著な特徴は Scottish Malt Distillers の多くの蒸留所が増設されたことだった。59年～67年に、同社の半数以上が蒸留器数を増加させた。 ※事例：既存 malt 蒸留所の増産</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Port Ellen 蒸留所 (Islay) は長い休止から再開。</li> <li>• Hillside 蒸留所は Montrose grain 蒸留所の外側に再建。</li> <li>• Clynelish 蒸留所が新設。</li> </ul> <p>Dalmore 蒸留所と Whyte &amp; Mackay が合併した。 1960年代における whisky の急速な生産拡大の背景：生産に関する規制緩和 大戦末期からの Bulk 輸出が行われていたアメリカ市場で著しく増加した。 Dewar、Cutty Sark、J &amp; B Rare 等の brand が大成功。 アメリカの輸入量は1,200万 p.g. から68年3,300万 p.g. に増加。 西欧諸国は重大な市場になっていた。 オーストラリア、カナダ、南アフリカ等の市場は高税率の影響で停滞。 国内市場も、1960年代中期の増税で消費は伸びなかった。 ※既存蒸留所の規模拡大：Glenfarclas 蒸留所 (倍増)。 ※malt と grain の蒸留所が同じ敷地内で操業；</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Girvan 蒸留所には Ladyburn 蒸留所が、Moffat 蒸留所には Glen Flagier 蒸留所が併設。</li> <li>• Invergordon 蒸留所には Ben Wyvis 蒸留所が併設。</li> <li>• Tormore 蒸留所が1960年に稼働開始。</li> </ul>
1961	<p>Invergordon 蒸留所 (生産能力400万 p.g.) が操業開始した (63年に Coffey Sill を2基増設し生産能力は1,000万 p.g. から1,100万 p.g. に拡大)。</p>



1962	International Distillers and Vintner が W&A Gilbey、Justerini & Brooks そして United Vintners の合併によって創設。
1963	William Grant & Sons は Girvan 蒸留所 (500万 p.g.) を建設、その後増強。 ※以下の3つは1963-65年に再建： ① Benriach 蒸留所 (Elgin 近郊)。 ② Isle of Jura 蒸留所。 ③ Caperdonich 蒸留所 (1890年代、Glen Grant 第2蒸留所として創業、Rothies)。 ※既存蒸留所の規模拡大；Bunnahabhain 蒸留所 (倍増)。
1964	※既存蒸留所の規模拡大；Tomatin 蒸留所 (61-64年に蒸留器を5基増設)。
1965	Inver House 蒸留所 (Philadelphia・Publicker Industries 設立) の操業開始。Scottish grain Distillers も系列の蒸留所に新規設備を投入。 DCL は White Horse が大部分を保有していた Cragganmore Distillery の残りの株式を取得した。 ※全くの新設蒸留所：1965～66年に3か所設立 ① Tomintoul 蒸留所 (Speyside malt を原料に Glasgow の whisky 仲買業者二社の出資)。 ② Tamnavulin 蒸留所 (Invergordon Distillers が建設)。 ③ Loch Lomond 蒸留所は Littlemill 蒸留所 (Duncan Thomas と Batton Brands(米)のジョイント会社) に付随して設立された。 ※Deanston 蒸留所 (1784年創業で1965年閉鎖された同綿紡績工場を蒸留所に変換)。
1966	※既存蒸留所の規模拡大；Dalmore 蒸留所と Fettercairn 蒸留所 (倍増)。
1967	※Glenallachie 蒸留所の設立 (Charles Mackinlay & Co. が運営)。 Schenley Industries 傘下の Seager Evans の Scotchwhisky 子会社 Long John Distillers が Islay の Laphroaig 蒸留所を買収。
1968	※既存蒸留所の規模拡大；Knockando 蒸留所と Glenspey 蒸留所 (68-69年に生産能力を2倍以上に増強)

資料、「スコッチウイスキーの歴史」(2004年)、Charles MacLean(2013)参照

注1. 1960年代における長期間閉鎖されていた malt 蒸留所の再稼働と大規模投資は「※」で記した。

表4 Scotland の操業 malt whisky 蒸留所の所有関係

	1960年1月		1970年1月		1980年1月		1988年1月	
	数	%	数	%	数	%	数	%
Largest company *	39	40	41	38	45	38	30	36
Four next-largest groups	17	18	17	17	27	23	26	31
Other companies with more than one distillery	13	13	24	22	30	26	18	21
Companies owning one distillery	28	29	25	23	15	13	10	12
Total	97	100	109	100	117	100	84	100

\*1986年までは DCL。1986年に、DCL は Arthur Bell と合併して United Distillers を創設した。

資料、Brian Asheroft and James H. Love "TAKEOVERS, MERGERS AND THE REGIONAL ECONOMY" EDINBURGH UNIVERSITY PRESS 1993. p.124

(3) 1970年代以降における Scotch Whisky 業界の動向と特徴

1970年代の初頭では、生産能力増強は先進諸国の需要増をとめないながら積極的に図られた。なかでも日本の輸入量は1970-74年の間に (bulk malt whisky を含む) 急増し、1980年には約280万LPA に達した。国別では第2位の輸出市場になった。また、アメリカ合衆国の需要も着実に増加し、1980年にその輸出量は約7,500万LPA となり、輸出量全体の30%に達した。1970-78年における全体の動向では、Scotch Whisky の年間輸出増加率は約70%増で、生産量の約24%増に比べて着実な増加を示していた<sup>(10)</sup>。

1970年代以降、Scotch Whisky 産業にはかなりの構造変化が起こった。特に上位企業の蒸留所の集積率は、1970年の55%から80年の61%、88年には67%へと上昇した (表4)。ただ、最大規模企業である DCL は80年代に marketing 活動の失敗や収益基盤の喪失等に見舞われ、イギリスの国内市場シェアを1966年の約50%から85年には17%にまで落とした。これは第2位から5位グループの集積拡大が大きく進んだことを物語っていた。1970年代においては数と規模において相当な買収劇が展開されていた。

1970年代における業界の買収動向は、表5でみることができる。1970年代に whisky は空前

のブームに見舞われ、生産量・消費数量が増加し、収益的環境も改善した。その結果、当該産業だけでなく他分野の資本にとっても Scotch Whisky 産業は魅力的な収益分野となった。同時に、その製品は地理的表示規定の制約があったために、当該産業への参入は Scotland 地域の各蒸留所の買収につながった。Scotland 各地における蒸留所買収 (参入) の進展はそれまでの蒸留所由来の family 名に対する執着を徐々にそぎ落とし、製品 brand 名に焦点を当てる marketing 策への移行を促した。

国際的酒類資本による積極的参入を具体的にみると、まず1970年に3つの会社の合併によって設立された Glenlivet Distilleries は77年に Seagram 傘下の Chivas Brothers に買収された。そして、この Chivas Brothers はいくつかの malt 蒸留所の買収を進めた。次に、Hiram Walker も積極的に malt 蒸留所の買収を進めた。さらに、Scotland 域外にあるイギリスの Barton Brands、Scottish & Universal Investment Trusts、ベルギーの William Lawson Distillers、スペインの Destilerias Cienza、フランスの Societe Pernot Ricard 等が新たに Scotchwhisky 業界に登場してきた。他方、Grand Metropolitan や Allied Breweries のように醸造資本分野からの進出も加わった。

表5 1970年代における業界の動向

(S) Scotland, (UK) other UK, (Can) Canada,, (Lux) Luxembourg, (US) United States

年	備 考
1970	Glasgow の whisky 仲買業者 Stanley P. Morrison は1963年に Bowmore 蒸留所を、70年には Glengarioch 蒸留所を取得した。 Campbeltown の Glen Scotia 蒸留所の経営者 A Gillies は Blender であり卸会社の Amalgamated Distilled Products の傘下となった。 Glenlivet & Glen Grant Distilleries と Longmorn Glenlivet Distilleries と Hill Thomson とが合併して、Glenlivet Distilleries が設立された。この会社は、1977年に北米の巨大企業 Seagram 傘下の Chivas Brothers に買収された。 Hiram Walker (Can) は Balblair 蒸留所を、79年には Ardbeg 蒸留所を取得した。

1971	<p>Littlemill Distillery (S) の大部分の株式を取得した Barton Brands (US) は全株式を取得し、共同で Barton Distilling (S) を設立した。</p> <p>1971-72年、Glenlossie 蒸留所隣接の Mannochemore、Glendullan 蒸留所 (Duftown)、Teaninich 蒸留所にそれぞれ 6 基の蒸留器が新設。</p> <p>Linkwood 蒸留所の蒸留室は 3 倍に増設。</p> <p>Ledaig 蒸留所 (Mull) が再建。</p>
1972	<p>Tamdhu 蒸留所および Tormore 蒸留所は蒸留器数を倍増。</p> <p>Scottish &amp; Universal Investment Trusts は Dalmore Whyte &amp; Mackay を、73年には Tomintoul Glenlivet Distillery を買収した。</p> <p>DCL は Glen Albyne 蒸留所と Glenmore 蒸留所を経営する Inverness の Mackinlays&amp;Birnie を買収した。</p> <p>William Lawson Distillers (Belgie) は Macduff 蒸留所を買収。1980年、この William Lawson を General Beverage Corporation (Lux) が買収した。</p> <p>Destileriasy Crianza (Spain) が1972年に Montrose の Lochside 蒸留所を経営する Macnab Distilleries を買収。</p> <p>* beer 会社関係の whisky 業界への参入</p> <p>Watney Mann(UK) は Grand Metropolitan に吸収される前の1972年に、International Distillers &amp; Vintners (UK) を買収し、72年末に Grand Metropolitan に売却。</p>
1973	<p>Aberfeldy 蒸留所は同一様式で再建。</p> <p>Aberlour 蒸留所と Glengarioch 蒸留所が生産能力を拡充。</p> <p>Glen Grant 蒸留所が蒸留室を新設。</p> <p>Societe Pernot Ricard (France) は Aberlour Glenlivet Distillers を買収。</p>
1974	<p>Caol Isla 蒸留所はこれまでと同じ様式で再建。</p> <p>Glenfiddich、Tomatin、Tomintoul、Tullibardine、Ardmore の各蒸留所で再建や増設。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Glenfiddich は伝統的な16基の小型蒸留器を備えた蒸留室を新設。</li> <li>• Tomatin は12基以上の蒸留器を新設。</li> <li>• Ardmore は Scotch 業界最大の石炭加熱設備を新設。</li> </ul>
1975	<p>75-76年、石油危機やベトナム戦争終結等による景気後退で設備投資も停滞。</p> <p>Seagram 系列の Chivas Brothers は Bress of Glenlivet 蒸留所を新設し、76年には Allt A Bhaime 蒸留所を建設し、Bress of Glenlivet 蒸留所に 2 基の蒸留器を新設。</p> <p>William Teacher &amp; Sons は Allied Breweries に買収され、Whitbread は Long John International を、Shenley Industries から取得した。</p>
1976	<p>この頃、Arthur Bell &amp; Sons は Duftown に Pittyvaich 蒸留所を新設し、Justerini &amp; Books は Auchroisk 蒸留所を新設し、Hiram Walker は Milton Duff 蒸留所の再建工事を完了していた。</p>
1977	<p>景気は回復基調。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Glen Grant 蒸留所は 4 基の蒸留器を導入。</li> </ul>
1978	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 78-79年、Glenmorangie 蒸留所は 3 倍の生産能力へ増強。</li> </ul>
1979	<p>Vat は1980-85年の間に15%上昇。</p> <p>Hiram Walker は Highland Distillers の獲得を試みる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duftown 蒸留所は4基の蒸留器に加えて 2 基の蒸留器を増設。</li> </ul>

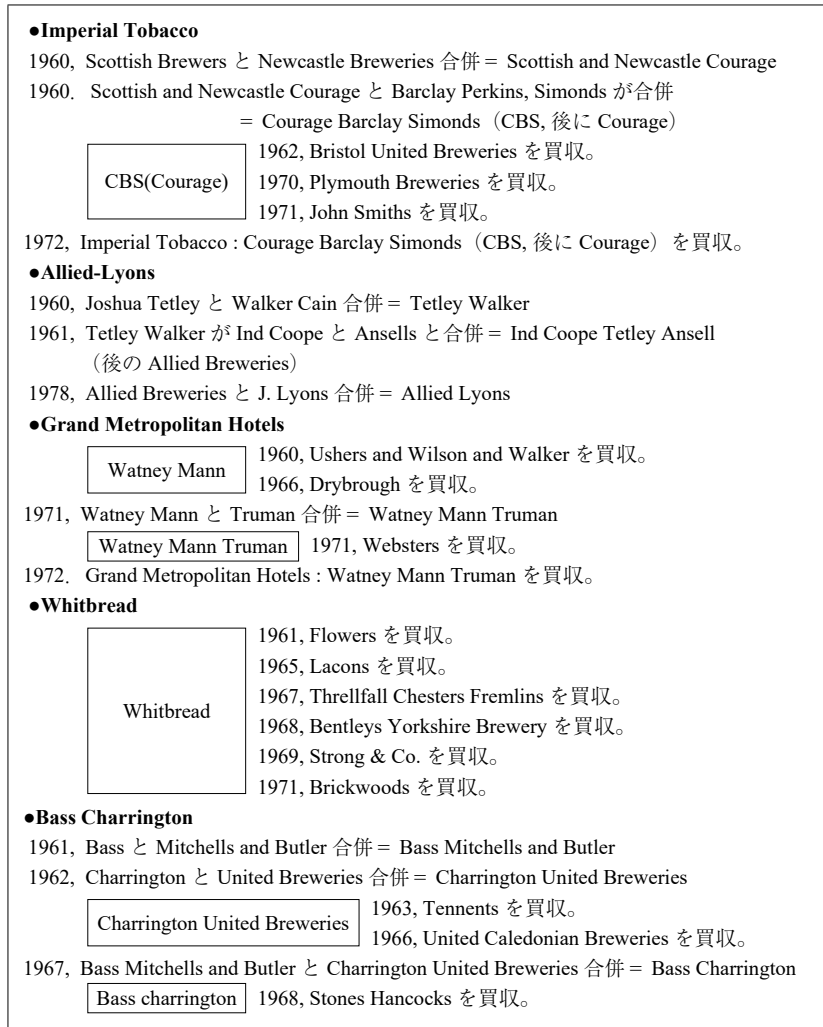
資料、「スコッチウイスキーの歴史」(2004年)、Charles MacLean(2013)参照

#### (4) 1960-70年代における beer 醸造業における 合併・買収の動向

1960-70年代では、beer 業界でも合併・買収が進み、大規模醸造会社が次々に誕生した。この動きは、1970-90年代における Scotch Whisky 業界の動向にも影響を及ぼしていた。そこで、Jonathan Guinness (1997) の見解をもとに、

beer 醸造業における寡占化の動向を Guinness の企業政策と関連させて、以下簡単にまとめる。図 1 は、1960-78年における主要企業～Imperial Tobacco、Allied-Lyons、Whitbread、Grand Metropolitan Hotels、Bass Charrington ～の大規模合併・買収の経過を示している。Tobacco、Hotel、Lyon は醸造業種以外の異業

図1 ビール業界の合併・買収の推移(1960-70年代初期)



資料、Jonathan Guinness “Requiem for a Family Business” Macmillan, 1997 (p.89) 参照

種資本であり、これら大手異業種資本による合併が醸造業界に及んだことは、従来の beer 醸造業界主導による業界再編とは異なる新しい動きとして特徴的だった。この従来の醸造業界のやり方とは異なる近代的な経営戦略は、Guinness の企業政策にも新たな対応を求めていた。

1960年代における Guinness の gross profits 粗利益は前半期で£400万台を維持し停滞傾向だったが、中盤頃から漸次増加し、65年に£500万を67年に£600万を超え、69年には£725万に達した<sup>(11)</sup>。ただ、Guinness は数千のパブ・チェーンを有する他の大手醸造会社とは異なってお自社独自のパブ・チェーン網を所有してはお

らず、フリーハウスでの販売が中心だった。このため、独自に Easy Serve cask の開発・導入をし、draught Guinness を積極的に販売小売店に売り込むことで成功していた。1970年の製品販売小売店は4万店にも達したという<sup>(12)</sup>。またこの時期、薬剤、菓子、プラスチックなどの分野にも事業の多角化を進めていた。beer 分野では lager 製品の開発・販売にも進出し、イギリスでは Harp Guinness 製品で一定の地位を確立した。しかし、70年代後半以降この多角化の動きは大手資本の集積強化によって徐々に見直しを迫られることになる。

歴史的には Guinness は1759年に Ireland の Dublin 郊外の James Gate で醸造を開始して以降、主に porter (stout) beer を主力商品として急速な成長を遂げてきた。England への船積みは1769年頃に行われ、以後 England 市場での地位を築いてきた。そして1886年に Guinness は London 市場で株式を公開した。この頃の James Gate 醸造所の生産は年120万バレルで世界最大規模となり、1920年にはその生産規模は300万バレルに達した。しかし、その後イギリスとアイルランドとの間で起こった経済戦争を背景に1932年に本社を London に移転した。さらに1936年には Guinness は London 郊外に Park Royal 醸造所を開設し、イギリス市場に向けた生産拠点を確立した<sup>(13)</sup>。第2次世界大戦後になると、最高経営責任者に就任した Beaver は積極的な多角化戦略を展開する、そのひとつに Guinness Book of Records があった。

1960年頃、Guinness は Guinness draught を発売し、60年代中盤から70年代にかけては海外進出を積極的に展開するようになる。1964年の海外ベンチャー Nigeria から、その後の Malaysia、Cameroon、Ghana、Jamaica まで積極的に進めた。この時期には、他の大手 beer 醸造企業でも生産の集積が進み、他方で異業種の大手企業による参入劇も起こる。こうして、beer 醸造業界全体での再編が動き出した。

Guinness と Scotch Whisky 産業との関連で特筆されるのは、1986年における DCL (Distillers Company Ltd.) の買収だった。70年代以降の Guinness は、消費低迷を打破すべく「男性、労働者階級、高齢者」の飲酒イメージを「女性、若者、上昇志向人生」に見合うものに「性別なし年齢別なしのあらゆる階層に愛される」製品イメージへの転換を積極的に進めていた。ここで事業の多角化を活用した。

他方、Scotch Whisky は1950-60年代にヨーロッパ特にフランスで売上を増やし brandy や calvados を凌ぐ勢いとなっていた。DCL も輸出 whisky の販売を強化していた。しかし、イギリスの EEC 加盟による各種の価格規制や第2次オイル・ショックによる経済的低迷さらに市場環境の変化にともなって、DCL の市場シェアは徐々に低下していた。こうした状況のなかで1960-70年代に起こった深刻な事件がサリドマイド問題だった。当時、DCL は化学事業(製薬)分野で精神安定剤であるサリドマイド薬品の販売権利を購入していた。この事件が社会的問題に発展したとき、DCL は当初巨額にのぼる補償金の支払いに頑強な抵抗を示した。DCL の社会的イメージは大きく棄損され失墜した<sup>(14)</sup>。

こうした複合的の事情から DCL の経営問題が深刻化し、その買収策が検討されるに至る。当初、買収に Allied-Lyons や Argll の名前があがったものの、最終的には Guinness が1986年に£26億で買収した。これは、DCL 創設100年後の歴史的出来事だった。同時に、Scotch Whisky 業界にとっても一大転換点を象徴する出来事だった。Guinness にとってみれば、1970年代は醸造業界における合併で大規模企業が次々に形成され、teidhouse (パブハウス) チェーンシステムを所有しない体制でこれら大規模企業にいかん競争優位を維持できるか、まさに課題となっていた。City を中心とした投資家からも、コスト削減計画の実現とともに新たな経営戦略の策定が求められていた。その結果、最高経営責任者を Guinness 一族からでは

なく外部から人材を登用した新たな経営管理体制の構築、従来の事業全体の見直し・合理化と醸造関連分野への総合的資本の強化策が打ち出された。

次には、こうした Guinness の動きを含めた 1970-80年代における Scotch Whisky 産業の所有関係の変貌について整理する。

#### (5) 1970-80年代における Scotch Whisky 産業における所有関係の変化

1970年代から80年代に入ると、全体の経済状況は第2次オイルショックの影響を受けて不況に陥り、Scotch Whisky 産業への参入意欲も落ち着きをみせた。なかでもアメリカの不況と需要の減少は大きかった。そのため、不況の影響が比較的軽微だったヨーロッパなどの地域への需要の伸びが期待されるようになった。そのなかで起こった Guinness による Arthur Bell & Sons の買収（1985年）や翌年の DCL の買収は酒類産業全体における大手資本による合従連衡の動きを促し、Scotch Whisky 業界全体における異業種参入と産業構造の国際化傾向をさらに刺激した。

具体的に1970年代以降における蒸留所の所有権の変化をみると（表6）、60年代とは対照的に大きく代わったのは所有者が Scotland の蒸留企業以外の外部（域外や蒸留事業外）企業の所有が増えたことである。1971-79年の期間で Scotland 由来の蒸留所の割合は38%から22%に低下した。その後1980年代に入ると、特に後半から日本企業が malt 蒸留所の所有に加わった。Takara and Okura は1986年に Tomatin 蒸留所を、Nikka Whisky Distilling は1989年に Ben Nevis 蒸留所を買収した。またこの頃、SUNTORY は Morrison Bowmore の35%株、Macallan-Glenlivet の25.5%株を保有した<sup>(15)</sup>。

1980年代になると、北アメリカ市場と日本市場での低下傾向が生まれ、逆に EC 地域市場が景気上昇するようになった。この頃、アメリカと日本への輸出構造は全く違っていた。アメリ

カの場合、全輸出の約95%が blended whisky であり、そのほとんどは Scotland で瓶詰めされた bottle (BIS) の輸出 brand だった。この BIS blended 市場が1980年代を通じてアメリカで最も減少していた。それでも1988年における Scotch Whisky の全輸出量に占めるアメリカ市場の比重は21.6%だった。これに対して、日本の場合には、その輸出は bulk での malt whisky の船積みが大部分で、1980年代初期には日本への輸出の約65%、1988年に50%を下回る水準で行われていた。日本の業者は、この malt whisky を自社の製品と調合することによって品質改善を図っていた<sup>(16)</sup>。1980年代における日本市場への輸出の低下傾向は、1983年に日本の蒸留酒である焼酎が whisky の消費量を凌駕していった状況を反映していたともいえる。

こうした経済状況を背景に、Scotch Whisky 業界に参入してきた国際的巨資は独自の動きをみせるようになった。まず、1986年に Hiram Walker は Allied-Lyons にイギリスの持株を売却した。また1988年には、北米グループの Publicker Industries が Scotch Whisky から離脱した。さらに、1988年に Inver House Distillers が、1989年には Invergordon Distillers が、各々 MBO（経営陣が自社株を買い取り株式を非公開にする）を実施することで自社経営陣の体制を強化し外部コントロールの低下を図った。他方、北米勢力は1990年に Gallaher が Whyte & Mackay を買収するなどして、Scotch Whisky 業界への影響力を強化した。こうしたなかで、特筆されるべき事態が Guinness による DCL の買収だった。

当時、1980年代に入ってから3年間、全体の whisky 需要は3割程度の激しい落ち込みをみせた。こうした不況の深まりに対して DCL は蒸留所の閉鎖や各種のリストラ策で打開しようとした。具体的には1983-85年の間に保有していた malt 蒸留所45のうち21を、5つの grain 蒸留所のうち1つを閉鎖した。さらに、2つの

表6 Scotch Whisky 産業における所有の変化 (1971-90年)

年	買収した企業 (所在地)	被買収企業と蒸留所 (所有者)	販売者 (所在地)	No
1971	Barton Brands Inc.(US)	Littlemill Distillery CO.Ltd(S)		2*
1972	Invergordon Distillers(UK)	Tullibardine Distillers Ltd(S)	Glendeveron Distillers(S)	1*
	Invergordon Distillers(UK)	Deanston Distillers Ltd(S)		1*
	Inver House(US)	Bladnoch Distillery Ltd(S)		1*
	Watney Mann / Grand(UK)	IDV(UK)		4
	Wm Lawson Distillers(Lux)	Macduff(蒸留所)		1*
1973	DYC(Spain)	Macab Distilleries(S)		1*
1974	Pernod Ricard(France)	S. Campbell&Son(S)		1*
1975	Whitbread(UK)	Long John International(US)	Schenley Industries(US)	4
1976	Allied Breweries(UK)	Teacher(Distillers)(S)	Ardbeg distillery Ltd(S)	2*
	Hiram Walker(Can)	Ardbeg(蒸留所)		1*
1978	Seagram(US/Can)	The Glenlivet Distillers(S)		5*
1979	Lonrho(UK)	Whyte&Mackay(S)		3*
1981	Cointreau(France)	Glenturret Distillery Ltd(S)	Ben Nevis Distillery Ltd(S)	1*
	Long John International(UK)	Ben Nevis(蒸留所)		1*
1982	Amalgamated Distilled Products(UK)	Barton Brands Inc.(US)	Inver House Distillers(US) J.G.Turney&Son Ltd(S)	2
	Arthur Bell&Sons(S)	Bladnoch(蒸留所)		1+
	Campbell Distillers(France)	Edradour		1*
1985	Guinness(UK)	Arthur Bell&Sons(S)	・ ・ ・ scottish ADP(UK)	5*
	Invergordon Distillers(UK)	Charles Mackinlay&Co.(S)		2*
	Inver House Distillers(US)	Loch Lomond(蒸留所)		1
1986	Guinness(UK)	Distillers Company(S)	Hiram Walker(Can)	28*
	Allied-Lyons(UK)	Hiram Walker Resources(Can)		10
	Takara and Okura(Japan)	Tomatin Distillers(UK)		1
1987	Gibson International / Schenley (UK/Can)	Barton International(UK)	ADP(UK)	2
1988	Management buy-out(S)	Inver House Distillers(US)	Publicker Industries(US)	2+
	Inver House Distillers(S)	Knockdhu(蒸留所)	Guinness(UK)	1+
1989	Management buy-out(S)	Invergordon Distillers(UK)	Hawker Siddeley(UK)	7+
	Brent Walker(UK)	Whyte&Mackay(UK)	Lonrho(UK)	3
	Allied-Lyons(UK)	James Burrough (formerly Long John)(UK)	Whitbread(UK)	3
	Nikka Whisky Distilling(Japan)	Ben Nevis(蒸留所)	James Burrough Distillers(UK)	1
	Campbell Distillers(France)	Glenallachie(蒸留所)	Invergordon Distillers(S)	1*
	Allied-Lyons(UK)	Imperial&Glentauchers(蒸留所)	Guinness(UK)	2
1990	Gallaher(US)	Whyte&Mackay(UK)	Brent Walker(UK)	3
	Burn Stewart	Deanston(蒸留所)	Invergordon(S)	

資料、Brian Asheroft and James H. Love (1993, pp126-128) など参照

注1. (S)Scotland, (UK)other UK, (Can)Canada, (Lux)Luxembourg, (US)United States, No = 蒸留所の数。

注2. 「\*」はScotland企業の統制下に「ある」こと、「+」はその統制下から「外れた」ことを示す。

bottling と blending 施設、2つの dark grain（飼料生産）施設も閉鎖した。その結果、Scotlandにある約130の蒸留所のうち1985年に操業していたのはせいぜい100施設へと減少し、88年には92にまで減った<sup>(17)</sup>。こうした背景の下での DCL 買収問題だった。

いずれにしても、80年代後半から以降の業界の動向は Scotland 外の諸資本による進出が本格的に進められたところに特徴があった。そのため、1990-91年頃における独立した Scotland の whisky 企業は Burn Stewart、Invergordon Distillers、Highland Distilleries、Macallan-Glenlivet、MacDonald Martin Distilleries の 5社だけとなった。そのうち、前者2社はその頃に新規上場したものだ。また企業によっては4～5割の株が外国所有になるなど、相当の外国資本の関与があった<sup>(18)</sup>。

### 3. 1970年代以降における競争の変容と国際的寡占体制の確立

#### (1) Scotch Whisky 産業における変容の画期

関久人（2010）は特に1970年代以降における Scotch Whisky 業界の動向を「M&Aの移り変わり」の歴史として概括し、注目すべき優れた内容を提示した。まず1970年代から80年代後半までの時期を「第4次ブーム期」とする。そしてこれを2つに、beer 事業者の本格参入等による異業種混合の M&A が進む「大合併の予兆期」（80年代前半までの時期）と、マーケットパワーと競争優位性の確保を目的にした事業の多角化・総合化：「需要減退期」（～80年代後半までの時期）に分け、この減退期の主要な出来事として DCL の消滅と Guinness による Scotch Whisky 業界への本格参入をあげる。

次に、1989年から2000年までの時期を「第5次ブーム期」とする。これも2つに、市場競争力の強化が取扱商品の多様性と品揃えを通じて促進された酒類総合資本形成のための M&A：「高成長期」（1996年までの時期）と、コング

ロマリット（総合企業体）の形成によって寡占体制移行を前提とした M&A 期「合同局面」（1997年から2000年までの時期）に分け、その主要な出来事として Diageo の設立と国際的企業グループの進出をあげている。さらに、2001年以降を「第6次ブーム期」とし、brand marketing の世界的規模の展開と食品総合戦略化による国際資本（海外資本）による大型 M&A：「グローバルな再編」期とする。その主要な出来事として、Allied や Seagram の解体、Pernod Ricard の躍進、海外企業のスコッチ買収などをあげている<sup>(19)</sup>。

関は Scotchwhisky 業界に関わる国際的総合酒類資本の合併・買収についても詳しい図示とともに綿密な考察を行った。ただ、私はあくまでもその内容を資本蓄積過程としてとらえ、70年代以降における Scotch Whisky 業界の歴史的画期を明示する。それゆえまず、1980年代後半から90年代を Scotch Whisky 産業における国際的酒類資本による寡占体制の確立期としたい。それ以前については、第2次世界大戦後からの Scotch Whisky 産業全体のグローバル化の過程、国際的寡占体制への形成期とみたい。さらに、2000年以降については国際的酒類資本による寡占体制の再編過程としてその変遷をとらえる。そうすることで、事態の推移がよりわかりやすくなる。ここでは、Scotch Whisky 産業における国際的酒類資本による寡占的産業体制の形成、確立、再編という基本論理の上で、業界の競争変容と資本間結合・再編の動きを示したい。

この検討の前に、Scotch Whisky 産業では戦後の歴史過程で業界内に malt whisky が独自 brand としての地位を確立し、Scotch Whisky の国際的な市場進出を活性化し、同時に海外資本による Scotland への進出を刺激した。こうした動きを促した業界内における生産工程の改良や販売戦略についてまず整理し、それを踏まえたうえで Scotch Whisky 業界における国際的寡占体制の展開について言及する。



## (2) single malt whisky (bottle 製品) の brand 化と市場開拓

single malt whisky (bottle 製品) が世界的に注目されたのは、第2次世界大戦後からかなりの時間を経過した1980年代になってからだった。それまでは、single malt whisky が Scotland 地域以外で飲まれることはほとんどなかった。立地蒸留所の産地以外で手に入れることはむずかしかつたという事情があった。世間的には、Scotch Whisky といえば当然 blended whisky のことだった。それまでの Scotch Whisky 成功の物語は blended whisky の各種 brand が世界市場で有名になり認知されることだった。それゆえ、大手蒸留企業はその single malt whisky 分野を強化することはなく、むしろ独立系の whisky 業者を中心に地元消費者向けに出荷されるにすぎなかった。

1963年に、Glenfiddich 蒸留所で生産・販売された single malt whisky が注目されるようになった。その後1970年代後半に Macallan、Glenmorangie が話題になり、1980年代にはその売上も増加した。さらに、Lagavulin、Linkwood、Rosebank、Royal Lochnagar、Talisker の各蒸留所でも独自に single malt whisky が販売されるようになった。こうした市場の拡がりのなかで、「Malt Whisky Cellar」と銘打った marketing 戦略が新たに打ち出された。この marketing 活動は80年代後半から90年代にかけてますます盛んになった。注目例として、1988年の United Distillers による「Classic Malts」キャンペーン (Cragganmore、Dalwhinnie、Glenkinchie、Lagavulin、Oban、Talisker の6種類のスタイルの single malt whisky で地域的多様性を表現)、Allied Distillers による Laphroaig、Miltoduff、Glendronach のイメージ新政策、そして1994年の Chivas & Glenlivet グループによる「Heritage Selection」キャンペーン (Longmorn、Glen Keith、Strathisla、BenRiach のイメージ戦略) があった<sup>(20)</sup>。

bottle 製品としての single malt whisky が市場開拓され販売増を実現するためには、まず第1に製品として販売されるための専用の熟成 single malt whisky 量が確保される必要があった。その技術的基礎は、malt whisky を製造する際の麦芽工程の改善とコストパフォーマンスの実現が不可欠だった。実際に、第2次世界大戦後には麦芽工程は各種の改善策を施された。まず、高収量大麦の使用で麦芽使用量を削減・効率化し、機械化することだった。従来の製麦法は Drum 式製麦設備 (均一な発芽温度管理) で、次が大戦後急速に普及した Saladin 製麦設備 (通気装置、機械的省力化、少ない床面積での製麦) だった。さらに、製麦の機械化は Scottish Malt Distillers や Hiram Walker の Kirkcaldy 製麦工場のように蒸留会社所有の大規模製麦工場だった。これは whisky 業界外の専門製麦業者へも拡がった。他方、従来の伝統的な Floor Malting も存続していたものの、製麦量が不足しそれを輸入麦芽で補充するようになると、大半の蒸留所は1970年前後頃に Floor Malting を止めてしまう。いくつかの蒸留所は1980年代でも伝統的な製麦を行っていたが、それは蒸留所の特徴 (特にピーティさ) を保つため度麦芽量も少なかった<sup>(21)</sup>。

第2は注目の高まりである。1950年代の各種規制緩和からアメリカを中心とした輸出市場が拡大し、1980年代からは EC 市場の需要増が顕著になった。他方、これは海外資本による Scotch Whisky 産業への参入の根拠にもなった。新たな企業による各種の製品 brand の確立は各々の企業製品の独自性を要求し、その際に特徴・個性のある malt whisky の量的確保は不可欠だった。そのために、特に参入企業は malt whisky 量の確保と各種の蒸留所の所有を増やした。こうした企業による marketing 政策の結果、世界の消費者の Scotch Whisky に対する嗜好需要の範囲は急速に広げられた。こうした話題性がさらに新しい製品開発を求めるなかで、malt whisky 製品が話題性を持って登場してき

た。実際に、single malt whisky や vatted malt whisky への人気が高まった。ただ1960年代までは、single malt whisky は蒸留所近辺の一部の専門店やパブ以外はほとんど手に入らなかった。single malt whisky として bottling し販売できる程の熟成在庫がなかったことが、大きく作用した。

1960年代以降 single malt whisky の販売活動は活発化し、全体の2%にしか満たない規模ではあったが、bottle 製品としての販売増と収益向上に確実に貢献した。この single malt whisky への評価の高まりは、通常の standard Scotch よりも malt whisky の配合比率が高い deluxe blend や vatted malt whisky の需要に波及効果をもたらした。さらに、single malt whisky 製品は、多くの自社の蒸留所で改築された観光見学施設（レセプション・センター）で展示され、製品の紹介や簡単な蒸留所見学などのサービスは製品需要を刺激した<sup>(22)</sup>。同時に、single whisky の marketing 活動も活発化してきた。全体として1980年代には大多数の single malt whisky の bottle 製品は一定の限られた数量で、限定された出荷ルートで販売される傾向にあったが、2000年代には single whisky の多くはどこでも手に入るようになった。1980年代まで DCL は single malt whisky の販売には積極的ではなかったが、Guinness 傘下の蒸留子会社である United Distillers & Vintners に統合されてからは重要な戦略商品として市場出荷されるようになった。De Luxe whisky は malt whisky 含有量の高い製品として注目され伸びている<sup>(23)</sup>。

### (3) malt whisky の bulk 輸出と市場拡大<sup>(24)</sup>

malt whisky の生産量増加は、他方では bottle 製品とは違って海外の顧客による bulk での malt whisky の購入の増加にもつながっていた。特に、1971年以降、bulk malt whisky の出荷量は全 Scotch Whisky の伸び率を上回った。各地域の輸入 malt whisky の使用目

的は、現地国内で生産された whisky にそれを調査させ、品質を向上させることにあった。実際に、輸入された malt whisky は現地製品に幅広い香味を創り出していた。その主な輸出先としてあげられていたのが日本、ブラジルおよびアルゼンチンなどだった。そして、この bulk の malt whisky 輸出が現地で販売される blended Scotch Whisky (bottle 製品) 市場に置き換わり重大な弊害をもたらすことはなかったといわれる。

品質面で注目され特筆されるようになった特徴は「ライト」性だった。特に、第2次大戦以降におけるアメリカ市場の消費嗜好は「ライト」性にあり、これが全体的な影響をもたらしていた。幅広い種類の malt whisky があるなかで、speyside の蒸留所集積産地を中心にライトでより洗練された blended whisky に適合した malt whisky が生産されるようになっていた。実際に、アメリカで相当な販売量を有する企業は、Hiram Walker 社の Scapa 蒸留所 (Orkney) のように blend 用に「ライト」な品質・風味の malt whisky の生産に力を注いでいた。

他方、1960年代における Scotch Whisky 需要の拡大とともに、特にアウトサイダー・グループによる市場進出が増えてきたことも事実だった。blending, bottling そして輸出業務を請け負った企業が仲買市場から余剰の single whisky を一定量、低価格で調達し、有名な blender 会社よりも安い価格で輸出市場に出荷するというものだった。この出荷販売では、熟成在庫の資金負担も少なく、品質の継続性の保証も持たないままでの早期の出荷だったため、製品品質に問題を抱えていた。この低価格での販売は市場価格にマイナスの影響を及ぼした。実際、主要 brand の blended 価格は一時在庫価格以下まで下落した。同時に、多数のアウトサイダーが生産・出荷する低品質の blended whisky は、重要な海外市場での Scotch Whisky の brand、評判、品格を大きく傷つけたともいわれる。

総体としてみれば、いろいろな問題はもっていたものの、Scotland 蒸留所産地から bulk の malt whisky が世界の whisky 生産地で調合されて広がっていく過程は、世界中の whisky 生産地が普及していく過程でもあった。この過程は、世界各地での現地独自の whisky 生産が広がっていく過程で、Scotch Whisky の高い brand 性を維持・確保してきた背景になっていたともいえる。世界各地での固有の whisky の広がりや、それ自身製品差別化策として各々の whisky の特徴と個性が磨かれてきた過程だった。そこに、歴史的発祥と物語を有する Scotch Whisky の地位は、世界市場で各種の Whisky 製品が普及すればするほどその存在感が問われることになる。そのグローバル戦略のなかで、国際的酒精資本の寡占体制はどのような事業展開を遂げてきたのか、このことを次に考察する。

#### (4) 国際的寡占体制の確立

##### ① 国際的寡占体制の形成期における特徴

～1970年代から80年代中盤まで～

1970年代以降における特徴的な動向として2つあげることができる<sup>(25)</sup>。まず第1に、第2次大戦後から1970年代中期まで whisky 販売量は全世界で年率9%とイギリスの他の輸出産業に比べて最も著しい伸び率を示した。しかし、1973年の第4次中東戦争後のオイル・ショックの影響でそれまで最大の輸出市場であったアメリカで消費は大きく縮小し、年間3～4%の減少となった。その後、第2次オイル・ショックにともない80年代前半まで不況が続いた。しかし、それ以外の地域では1975-80年の5年間に徐々に回復し、80年代には回復を遂げた。

第2に、アメリカにおける1970年代後半の Scotch Whisky の伸び率鈍化の背景には、いわゆる「白色革命」があった。この嗜好の変化で vodka、white-rum など個性の強くない蒸留酒が特に若い層を中心に「ミックス・ベース」の酒として好まれるようになった。その結果、Scotch Whisky は古い世代の酒というイメー

ジになった。「流行の先端を行く」「斬新な」プロモーション・マーケティング政策によって vodka、rum、白 wine は若者層に支持され販売を増やした。これに対応して、Scotch Whisky 業界はこの潮流に乗るために leading brand を中心とした marketing 戦略を模索することになった。

そこで、Scotch Whisky 業界の酒類全体のなかでの比重とそこでの企業合併や企業革新の持つ意義を考えると、次のようにまとめることができる。まず、Scotch Whisky が酒類市場全体に占める割合はきわめて小さい。イギリス以外の主要酒類市場における蒸留酒に限ってもそんなに大きいわけではなく、むしろ小さい<sup>(26)</sup>。そのなかで、製品の品質を特徴づける動きが注目された。1972年に J. & B. を所有していた International Distillers & Vintners は Whatney Mann に買収され、さらに年末には Grand Metropolitan に吸収された。これは製品 brand を押し出すことで、既存の販売網の補強と Scotch Whisky 製造の強化を推進した。この当時、合併の目的は事業の多角化、資本集約化の推進、一握りの大手グループによる強力な生産、財務の構築を目指すものであったが、他方では brand marketing 力の強化がそこに関わっていた。そこでは、過剰・過少生産の標準化の確保、熟成 whisky 市場の確立と安定化が求められていた<sup>(27)</sup>。

具体的な競争力強化策としては、まず William Grand & Sons の「Glenfiddich」brand で single malt 市場の拡大が注目される。また、Seagram、Macdonald、Greenlees、John Walker & Sons による Chivas Regal、Old Parr や黒ラベルでの De Luxe blend 市場の拡大があげられる。従来の blended whisky 市場分野に関しては、Arthur Bell & Sons によるイギリス国内での主導的地位の確立や、Highland Distilleries による伝統的 brand：The Famous Grouse の1970年代国内市場におけるメジャー brand への育成<sup>(28)</sup>などがあげられる。

1980年代以降になると、世界市場では酒類間競争が激化し marketing 分野での競争が激しくなる。こうしたなかで、Scotch Whisky 業界は独自の製品開発と marketing 活動の展開によってヨーロッパ市場でのこれまでの顧客を確保し、さらに若者にとってもファッショナルな酒として認知されることを目指す。その代表例が、Bells、Dewars、Cutty Sark、J.&B. Rare などの有名 brand だった。Scotch Whisky をミックス・ドリンクのベースとして販売する試みも始まった。さらに、deluxe blend や single malt whisky が premium whisky 市場における相応の地位を獲得し注目された。marketing 活動では、個々の whisky が有する風味や個性や brand の内容を話題性をともなって消費者のなかに強力に浸透させるために積極的な投資拡大が展開された。個々の蒸留所でも、地域観光ツアーの一環として地元の malt 蒸留所内での製造工程の一般公開やビジター・センターでの歴史や個性あふれる製品に関する案内・紹介が行われた。訪問した whisky ファンに地元固有の brand イメージと産地イメージとを共有させることで、製品・産地イメージをさらに高める工夫をした。そこでは産地における蒸留所の集積効果が発揮された<sup>(29)</sup>。

Scotch Whisky の全販売に占める輸出の割合は、80年代では8割以上だった。このため、輸出の動向の変化はこの業界における出荷数量に大きく影響した。輸出数量は、1980-88年では前半に不況期があるものの、その後はゆっくりとした回復した。この時期に生じた大きな変化は北米市場と日本市場の減少だった。特に、日本への bulk での malt whisky の船積み輸出は80年代中盤から低下した<sup>(30)</sup>。その背景には、日本の本格焼酎（蒸留酒）が日本市場でブームを巻き起こしていたことがあった。この2つの主要な輸出市場の減少を補ったのが EC を中心としたヨーロッパ市場だった。その後このヨーロッパ市場は Scotch Whisky にとって重要な市場として成長していく。1980-88年、EC 加

盟国は9か国から12か国へと拡大した。特に、フランスやスペインで急速な輸出拡大に成功した。こうした事情が、逆にヨーロッパの大手酒類資本による Scotch Whisky 市場への積極的な参入・進出を促し、国際的寡占体制への形成を推進することになった。

## ② 国際的寡占体制の確立～1980年代以降における産業構造再編の動き（表7参照）～

1980年代後半から Scotch Whisky 産業では、国際的な酒類資本間の積極的な買収、合併を通じて寡占体制への動きが加速した。その原動力は、既存の大手蒸留資本による生産から流通まで含めた総合的な買収、合併から、海外の大手酒類資本による Scotland の各種蒸留所や酒類メーカー、流通分野の各種資本の買収、合併まで、全体としての寡占化の動きが活発化したことにあった。この寡占体制への動きは、1980年代後半からいっきに進んだ。この動きに合わせるように、法的な Scotch Whisky の定義も整備されていく。1988年にはイギリスで Scotch Whisky Act が制定された。これは、第2次世界大戦以降の Finance Act（財政法）1969の基本内容を引き継いだもので、より定義を詳細にしたものだった。さらに EU 統合が進展していった2009年には、Scotch Whisky Act 1988 を改正した Scotch Whisky Act 2009 が新たに制定された。EU の拡大と市場統合の進展を背景に、さらによりしっかりした標準が定められた。

ヨーロッパからみると、まず1988年の EC 閣僚会議は EC で蒸留された最低40%の度数の whisky にニュートラルな spirit を加えたもの、この alcohol 飲料に「whisky」の用語を使用することを認め保護する決議を行った。さらに翌年の1989年には、唯一 Scotland で生産された whisky を公式に Scotch Whisky という名前を命名し保護するための法令を制定した（1576/89/EEC:EEC,1989）。これは後に改正されて、EU 委員会法（110/2008）に取って代え

表7 1985年以降における Scotch Whisky 産業の構造変化

年	備 考
1985	Guinness は国内市場最大の blended whisky の市場シェアを有した Bells を買収して Scotch Whisky 業界に参入した。 Scotch Whisky の中心的な販売先である supermarket 本業の Argyll グループが DCL の株式公開買い付けを実施。DCL はそれに反発し、より適切なパートナーとして Guinness を選択した。 Invergordon (独立系) は Charles Makinlay (2つの蒸留所) を買収。
1986	4月、Guinness による買収後、独占禁止法でいくつかの brand を Whyte&Mckay に割譲。
1987	買収に敗れた Argyll グループは Glen Scotia (Campbeltown) を含む whisky 事業を売却。 Allied Breweries は Hiram Walker を取得し、Allied Vintners と合併して Allied Distillers を設立。
1988	企業分割が普及し始める。 Publicer Industries (US) による Inver House Distillers の売却。Burn Stewart や Invergordon でも同様の動き。
1989	1980年代の経営権の変更は1990年代まで継続した。 Whyte & Mackay は Brent Walker グループによって買収された。
1990	この Whyte & Mackay は Gallaher (US) に買収された。 Burn Stewart は Invergordon から Deanston 蒸留所を取得した。 blend 用の原料の多様性を確保するため malt 蒸留所が生産再開された。 1975年設立の Seagram の Allt A Bhainne 蒸留所以来、3か所の新設蒸留所が開設された。 1990年に、① William Grant & Sons の Kininvie 蒸留所、② Speyside 蒸留所が操業開始。 (1993年に、③ Isle of Arran が操業開始。)
1991	Gibson International の売却 (企業分割)。 United Distillers は Speyburn 蒸留所を Inver House に売却した。
1992	EC 加盟国はマーストリヒト条約 (欧州連合条約) を調印した。
1993	Whyte & Mackay は Invergordon Distillers を買収。(その後、両社は JBB に統合された。) EU (EC) の市場統合 (域内関税の撤廃) により人・物の移動が自由化。
1997	United Distillers は International Distillers & Vintners を買収し、蒸留酒部門は親会社 Diageo の子会社 United Distillers & Vintners として再編された。(条件: 数 brand と数か所の蒸留所を売却) Bacardi Corporation の子会社 John Dewar & Sons が Dewar brand と3つの蒸留所: Aberfeldy Aultmore、Craigellachie、Royal Brackla を取得した。
1999	Highland Distillers は非公開企業 The Edrington Group に買収。
2000	Seagram の whisky 事業からの撤退の動き。

資料、「スコッチウイスキーの歴史」(2004年)など参照

られた。

ヨーロッパにおける市場統合への動きが進むなかで、1980年代後半以降 Guinness や Allied-Lyons、北米の Seagram、フランスの Pernod-Ricard 等の国際的な大手酒類企業は国際的な蓄積条件をフルに活用して事業を展開するようになる。取り扱う Scotch Whisky 製品については、これら大手酒類資本は自らの製品由来・素性を明確にするために Scotland の各種蒸留所や蒸留企業への積極的買収を展開した。実際に、Guinness、Allied-Lyons、Seagram の3社

合計の販売数量は、1988年における全世界の Scotch Whisky 販売量の半分以上にも達していた<sup>(31)</sup>。

これまで、大手資本のなかにも業界秩序を乱す行為は確かにあった。1970年代まで Scotch Whisky 産業は消費の緩やかな低下に悩まされていたため、実際に在庫や供給は当時過剰傾向だった。特に戦略的に新しい grain 蒸留能力拡大によって事業展開していた大手資本にとっては深刻な状況だった。その典型は、William Grant & Sons による1975年における Girvan

蒸留所の生産拡張であり、Invergordon Distillersによる78年のNorth Highlandsの生産拡張だった。このInvergordon DistillersはGallaher (US) が所有したWhyte & Mackayによって1993年に買収される。いずれにしても、この2つの会社は1990年代に在庫管理と長期brand構築に関する業界合意に対して問題となっていた。

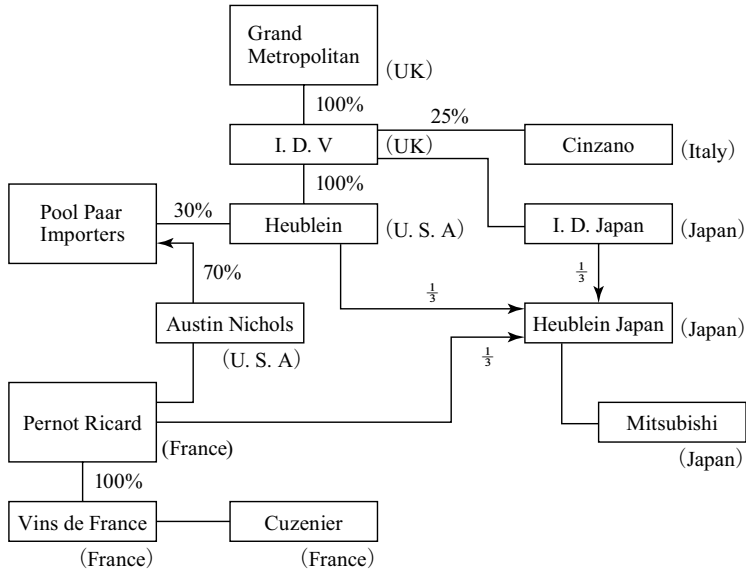
1980年代に生まれた「合併の波」を主導したのは1986年にHiram Walkerを買収したAllied-Lyons、87年にHeubleinを買収したGrand Metropolitan、85年にBell'sを86年にDCLを買収したGuinnessなどの大規模な多国籍spirits企業だった。この合併の波は、1970年代と80年代初期に生産と在庫のさらなる一層の拡幅に対する解決策という面もあった。この波は、その後1990年代後半～2000年初期におけるDiageoの設立、Pernod Ricard'sによるSeagramのジョイント買収やAllied Domecqの買収へとつながっていく。この時期の合併の主な目的は、主要なspirits brandのポートフォリオをめぐる国際的な流通能力の最適化の追求にあったといわれる<sup>(32)</sup>。

具体的にみてみよう。1990年頃4つの世界酒類資本グループが巨大メーカーの国際的な生産体制を確立するとともに、ヨーロッパ市場の統合を展望しての流通体制の整備や販売銘柄の酒類別ラインナップ総合化(Scotch、Bourbon、Gin、Cognac、Liqueur、Wineなど)を進めていた。その少し前の1987年におけるspirits販売数量の世界トップテンの酒類企業には、I.D.V.(International Distillers Vintners)、Guinness、Seagram、Hiram Walker・Allied Vintners、Bacardi、Suntory、Jim Beam、Pernod Ricard、Brown・Forman、Pedro Domecqが名を連ねている。そのいくつかは、4つの巨大な世界酒類資本グループによって国際的な巨大コングロマリットのなかに位置づけられ構成されていた。

まずはじめに、当時世界最大の蒸留酒製造販

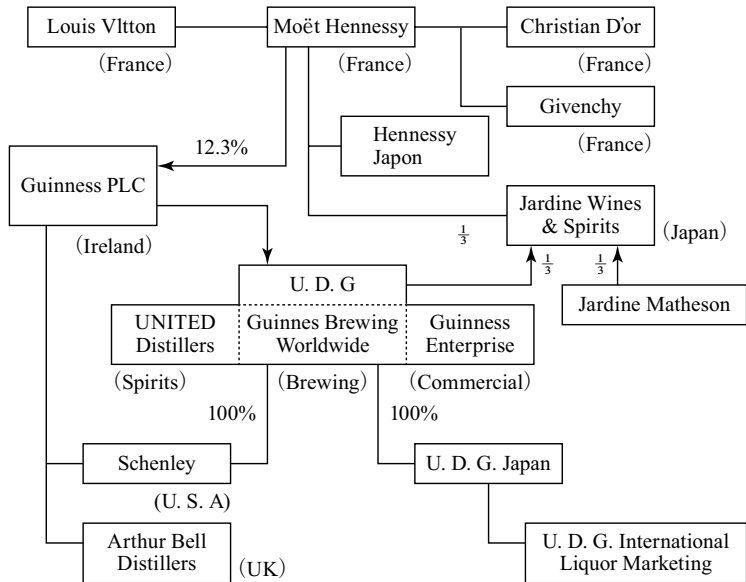
売企業(1988年の売上高約£60億)のGrand Metropolitanは、1972年に買収したI.D.V.(International Distillers Vintners)を中心に生産から販売事業までの世界的な資本関係を形成していた(図2参照)。次に、当時Chivas Regalを取り扱っていたSeagram(カナダ系)は生産体制の整備とともに北米市場から欧米市場、アジア市場への流通体制の整備を進めた。さらに、1986年にArthur Bell Distillersを翌年にはDCLを買収したGuinnessは、UDG(United Distillers Group)を中心に世界市場への進出を図ってきた。LVMH(Moët Hennessy・Louis Vitton)との提携を強化しながら、高級ブランド製品による世界市場の拡大を狙ったりもした。世界流通網の整備と経営効率化で欧州、北米、アジア市場の販売戦略を強化していた(図3参照)。最後は、Allied-Lyonsである。この巨大資本は、1980年代に特にHiram Walkerの株式を完全取得する(Canadian Clubなどの有名brand獲得)ことで国際的の酒類資本への仲間入りを果たした。同時に各種酒類に関する国際的な提携を強化することで、世界的な市場進出を実現してきた(図4参照)。いずれにしても、1980年代から90年にかけての巨大酒類資本の国際的なグループ化の動きは目を見張るものがあった。世界経済における欧州での市場統合への動き、アジア地域でのグローバル化の急速な進展を背景に、酒類業界は世界市場への積極的な進出を強化し、コングロマリット化による体制整備に踏み出したといえよう<sup>(33)</sup>。

図2 I. D. V. (グランド・メトロポリタン系) 系統図 International Distillers Vinteners



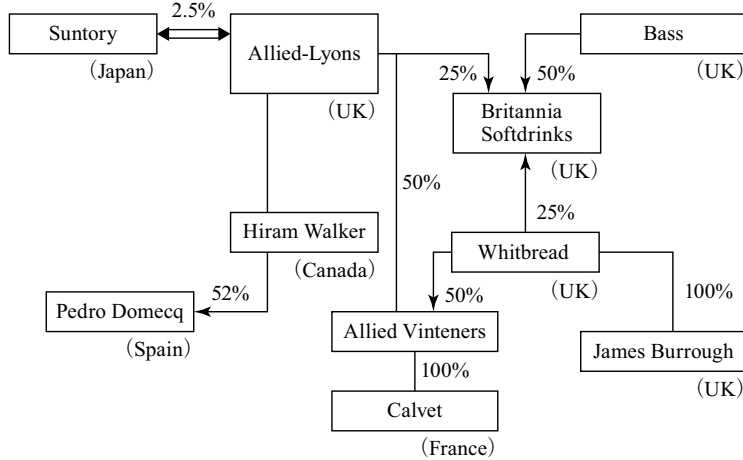
資料、望月克行「世界大手酒類グループの現状と今後」p34

図3 U. D. G. (ギネス系) 系統図 United Distillers Group



資料、望月克行「世界大手酒類グループの現状と今後」p35

図4 Allied-Lyons系 系統図



資料、望月克行「世界大手酒類グループの現状と今後」p36

1990年代に入ると、先の4つの総合酒類資本グループに再編が起こる。その中心は、4つのうちの2つの大手酒類資本グループ、GuinnessとGrand Metropolitanとの合併によるDiageoの創設（1997年）だった。この合併に際しては、LVMH（Moët Hennessy・Louis Vitton）とのGuinnessの株式持ち合いの解消、EUやアメリカでの独占禁止政策による諸規制が問題となった。前者についてはLVMHに賠償金を支払う形で問題は解決し、LVMHは独自の資本戦略に乗り出すことになった。後者については、Scotch（Dewars）やGinなどの有名brandの譲渡や一部蒸留所などの売却で承認された。次に、Guinness子会社のU.D.G.とGrand Metropolitan子会社のI.D.V.は統合され、新たにUDV（United Distillers Vintners）として発足再編され、Diageoの酒類事業部門を担うことになった<sup>(34)</sup>。

他方、Seagramはその頃事業の中心を酒類からメディア事業への移動を検討したため、そのwhisky部門は2001年Pernod Ricardに買収される。また、1995年にAllied-LyonsとPedro Domecqが合併した総合酒類企業も、2005年に

Pernod Ricardに買収される。その結果、Pernod Ricardは新たに巨大酒類資本グループとして登場した。

このように、1990年代中盤から2000年代中盤にかけての「合併の波」は、世界的規模での国際的合併・統合政策の下で再編され、DiageoとPernod Ricardという2つのグローバル・リーダーをつくりだした。この2つの大規模な多国籍spirits企業は、垂直的に統合されたmarketing活動を主導して、広範な蒸留所数、marketingネットワーク、多様な有名brandの所有をつくりだした<sup>(35)</sup>。特に、Scotch Whisky産業の最大規模企業としてのDiageoの創設は、Scotch Whisky本来の真正さ、本物の品質、信頼性といった中心的価値＝原点への回帰に大きな役割を演じたとも評価された。特にJonnie Walkerは1990年代中盤に販売数を減少させたものの、21世紀には新たなレベルで復活・成長を遂げた<sup>(36)</sup>。

なかでも売上高の膨大な増加をもたらしたのはScotch Whiskyのpremium製品の出荷だった。21世紀になってからの消費需要の回復・成長には、malt whiskyの需要増とblended



whiskyを含めたpremium化あるいは超premium化が寄与したのはいうまでもない。南アメリカ（ブラジル、コロンビア、ベネズエラ）、アジア（極東、インドなど）、南アフリカ、メキシコなどでは、これらのScotch Whiskyの需要は新興の上流階級によって牽引されていた。こうした市場拡大戦略の成功は、翻ってアメリカ、ヨーロッパなどの従来の中心市場に再び活力と刺激を与えた。Diageo、Pernod Ricard、Bacardi、William Grantsのような主導の大手多国籍蒸留企業はこうした地域市場に対する包括的なbrand・ポートフォリオ政策を積極的に展開していた<sup>(37)</sup>。

〔注〕

- (1) ジョン・R・ヒューム&マイケル・S・モス、坂本恭輝訳『スコッチウイスキーの歴史』p248参照。
- (2) 前掲書、p248参照。
- (3) 前掲書、pp247-248参照。
- (4) Sir Robert Bruce Lockhart (1995) pp173-175参照。
- (5) 前掲書、pp175-176参照。
- (6) ジョン・R・ヒューム&マイケル・S・モス、坂本恭輝訳『スコッチウイスキーの歴史』pp249-257参照。
- (7) 前掲書、p258参照。
- (8) 前掲書、pp258-260参照、Chales MacLean (2013) p48参照。
- (9) Brian Asheroft and James H. Love (1993) pp123-124参照。
- (10) 前掲書、pp115-118参照。
- (11) Jonathan Guinness (1997) pp90-91参照。
- (12) 前掲書、p61、p91参照。
- (13) 前掲書、pp57-58参照。
- (14) 前掲書、p179参照。
- (15) Brian Asheroft and James H. Love (1993) p130参照。
- (16) 前掲書、p118参照。
- (17) 前掲書、p116参照。
- (18) 前掲書、p131参照。
- (19) 関久人 (2010年) p113参照。
- (20) Chales MacLean (2013) pp48-49参照。
- (21) ジョン・R・ヒューム&マイケル・S・モス、坂本恭輝訳『スコッチウイスキーの歴史』pp270-272参照。
- (22) 前掲書、pp280-286参照。
- (23) 前掲書、p297参照。
- (24) 前掲書、pp280-286参照。
- (25) 前掲書、pp288-289参照。
- (26) 前掲書、p297参照。
- (27) 前掲書、pp290-291参照。
- (28) 前掲書、p291参照。
- (29) 前掲書、pp289-290参照。
- (30) Brian Asheroft and James H. Love (1993) pp118-119参照。
- (31) 前掲書、p140参照。
- (32) Julie Bower (Beverages, 2016) p10参照。
- (33) 望月克行「世界大手酒類グループの現状と今後」

The Scotch Whisky 産業における国際的寡占体制の形成

- 『酒類食品統計月報』1990年1月号、pp33-38参照。
- (34) 望月「世界酒類資本合併劇が残したもの」『酒類食品統計月報』1998年11月号、pp33-36参照。
- (35) Julie Bower (Beverages, 2016) p11参照。
- (36) Edited by Inge Russell, Charles W. Bamforth and Graham G. Stewart (2014) p352参照。
- (37) 前掲書、p353参照。
- Description, History, Background  
Information on Guinness/ UDV  
<https://www.referenceforbusiness.com/history2/14/Guinness-Udv-html>  
Angus MacCulloch, “*Minimum unit pricing in Scotch Whisky Association v Lord Advocate*”, Case Comment, Edinburgh Law Review, 2017

〔参考文献〕

- R.J.S.McDowall, “*THE WHISKIES OF SCOTLAND*”, JOHN MURRAY, 1971
- 『酒類食品統計月報』1990年1月号、1998年11月号
- Brian Asheroft and James H. Love, “*TAKEOVERS, MERGERS AND THE REGIONAL ECONOMY*” EDINBURGH UNIVERSITY PRESS, 1993
- Sir Robert Bruce Lockhart, “*Scotch, The Whisky of Scotland in Fact and Story*” Seventh edition 1995
- Jonathan Guinness “*Requiem for a Family Business*” Macmillan, 1997
- ジョン・R・ヒューム&マイケル・S・モス、坂本恭輝 訳『スコッチウイスキーの歴史』（国書刊行会、2004年）
- Michael S. Moss and John R. Hume, “*THE MAKING OF SCOTCH WHISKY, A History of the Scotch Whisky Distilling Industry*” 2000
- Edited by Inge Russell and Graham G. Stewart, “*WHISKY, Technology, Production and Marketing*”, First Edition, 2003, Heriot-Watt University, UK
- 関 久人『スコッチウイスキーと本格焼酎の比較研究』（2010年）
- R.I.Aylott and W.M.MacKenzie, “*Analytical Strategies to Confirm the Generic Authenticity of Scotch Whisky*”, JOURNAL OF THE INSTITUTE OF BREWING Vol.116, No.3, 2010
- Chales MacLean, “*MALT WHISKY*” Lomond, 2013
- Edited by Inge Russell, Charles W. Bamforth and Graham G. Stewart, “*WHISKY, Technology, Production and Marketing*”, Second Edition, 2014, Heriot-Watt University, UK
- Julie Bower, “*Scotch Whisky: History, Heritage and the Stock Cycle*”, *Beverages*, 2016, 2, 11,
- Guinness/ UDV-Company Profile, Information, Business

# The Form of International Oligopoly System in the Scotch Whisky Industry

~ from World War II to 2000 ~

Hajime Nakano

## Abstract

In this paper, the development process of Scotch Whisky Industry from World War II to 2000 is considered historically. In the Scotch Whisky Industry, at the period of World War II a business continually has been running mainly with export as leading factor, suffering a difficulty. But after the War the Scotch Whisky Industry has made gradually a recovery of business with a fiscal policy of the state which has restricted by a budgetary deficit. By 1950's, various regulations have been removed, and since 1960 in the background of the economic growth in many advanced countries, the Scotch Whisky company have extended the scale of production, have improved the distillery, and have built a new distillery progressively. But it was a new feature at this time that the entry from the different Industry and the increase of direct investment by foreign capitals proceeded simultaneously.

It was big turning point for Scotch Whisky Industry that in 1986 Guinness purchased DCL which until then has been the biggest company in this Industry. The entry of big alcohol capitals in North American and European Countries to Scotch Whisky Industry gave an impetus to reorganization of the industry, involving acquisition of distilleries and whisky companies. In this process, the position of DCL in the Industry was declining. The another feature was that this acquisition contributed greatly to the establishment of International Alcohol Capital

Group. This Group was organized as a conglomerate, and was composed of brewing companies and spirits companies in countries which owned various famous brands. As a part of many alcohol brand goods, Scotch Whisky company became to be placed. Since the late of 1980's four International Alcohol Capital group were established. And further in 1997 Diageo was established. Then, Diageo became a leading mammoth company, and played an important role in reinforcing more whole international oligopoly system.

Keyword : production concentration  
entry of big foreign companies  
reorganization of the industry  
International Alcohol Capital Group  
international oligopoly system