



# メキシコ・テキーラ産業の 国際化

星野 妙子

はじめに

テキーラはメキシコ特産の蒸留酒である。工業規格NOMの規制を受け、テキーラの名称を用いるには、原料にハリスコ州ほかグアナフアート、ナヤリ、ミチョアカン、タマウリパス各州の指定村に生育するアガベ・アスール・テキラーナ・ウェーバー種の竜舌蘭を用いなければならない。原料の生育地と品種、この二つの要件を満たさないものはメスカルと呼ばれ、テキーラとは見なされない。またNOMは、テキーラの原料果汁中のアガベ含有率を51%以上と定める。含有率100%のテキーラは別に「アガベ100%テキーラ」と格付けしているが、ただし醸造所でのビン詰めが要件であり、中間財としてバルクで出荷されるテキーラは該当しない。このようにテキーラ産業は生産地の縛りを強く受けた典型的な地場産業であるといえる。

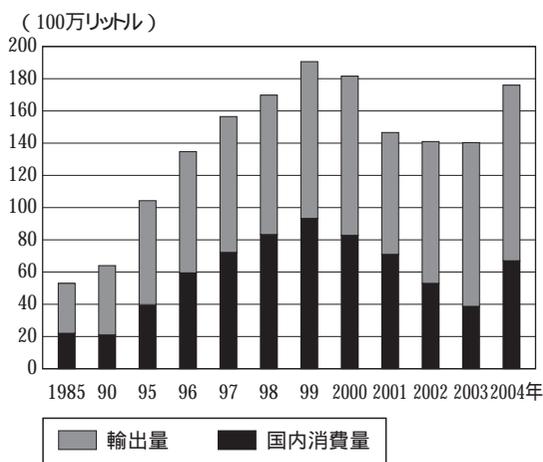
そのテキーラ産業が大きく様変わりしつつある。まず市場環境の変化により生産と輸出が急増した。並行して、欧州資本のM&A攻勢を受け、中堅地場企業のいくつかは欧州系企業の子会社へと姿を変えた。その背景には世界的な酒造業界の再編の動きがあった。

以下においては過去10年間にわたるメキシコのテキーラ産業の様変わりの経緯をたどりたい。

## 1 高級品テキーラの消費拡大

図1に過去20年間のテキーラの生産量と輸出量の推移を示した。この表から1995年以降に生産量が急増したことがわかる。生産量は85年に5300万リットル、90年に6400万リットルであったのが、95年には1億400万リットル、1999年には1億9100万リットルにも達した。その後、後述する原料問題の深刻化と最大の輸出先である米国の景気後退のために生産は落ち込むが、底を打った2003

図1 テキーラの輸出量と国内消費量



(出所) Consejo Regulador del Tequila, *Información Estadística Enero - Diciembre 1995 - 2004*.  
(<http://www.crt.org.mx> 2005年3月15日閲覧), および *Expansión*, dic.9, 1992.

年でも生産量は1億4000万リットルを維持している。生産の急増は国内消費と輸出がそれぞれ別の要因により急伸したことによるものだった。

国内消費量の急伸の要因としては、第1に、1994年メキシコ通貨危機後、ペソの下落によって輸入蒸留酒の国内価格が高騰し、需要が輸入品から国産品へと流れたことがある。第2に、このような需要の動きに企業の側が積極的に応じたことがある。

前述のアガベ100%テキーラは、熟成期間ゼロがブランコ、2カ月以上がレポサード、1年以上がアニーホ、といったように、熟成期間に応じNOMにより等級分けされている。もっぱら国内市场向けにアガベ100%の高級品テキーラの生産を行っていた中堅企業は、生産を拡大し、あるいは新銘柄を市場に投入することで、輸入蒸留酒の顧客取り込みに成功した。

たとえば従来レポサード、アニーホに特化していたエラドゥーラ社は、1993年にブランコ銘柄の製品の販売を開始した。新製品は若者・女性という新たな顧客層をつかみ、同社を急成長に導いた。さらに95年には熟成期間5年の最高級銘柄を市場に送り出した。また、従来バルク輸出用のテキーラを生産してきたトレス・マゲジェス社は、創業45周年を記念して88年に製造を始めたアニーホ銘柄のドンフリオの売れ行きが好調なために、94年以降製品構成をアガベ100%テキーラにシフトさせた。さらにエラドゥーラ社に対抗して5年もの最高級銘柄ドンフリオ・レアルの製造を開始した。

## 2

### 欧米におけるテキーラ・ブーム

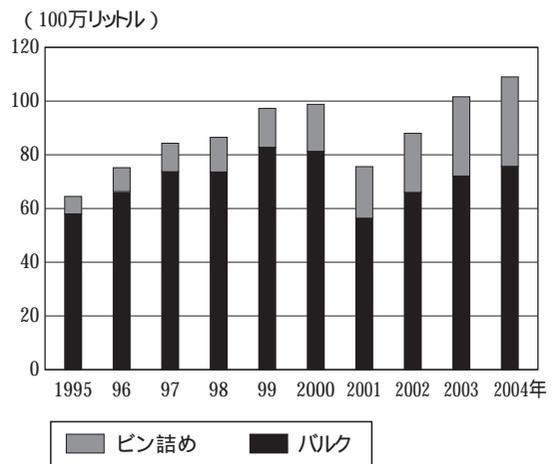
輸出急増の要因としては、欧米におけるテキーラ・ブームがある。マルガリータなど、テキーラ

をベースにしたカクテルの人気の高まり、消費が伸びた。

図2に製品形態別のテキーラ輸出量の推移を示した。輸出形態にはバルクとビン詰めがある。バルクの場合、原酒のまま輸出し輸出先でアルコール分38%までを限度に希釈され、ビン詰めされるが、醸造元のブランドで販売されるものと、輸出先企業のブランドで販売されるものがある。醸造元が輸出先でビン詰めし自社ブランドで販売する代表例は、業界最大手のクエルボ社とサウサ社である。カクテル人気の恩恵を被ったのはもっぱら、このようなバルク輸出企業であった。バルク輸出の中級品の後を追って、ビン詰めの高級品の需要も拡大した。図2に示すように、2001年以降はバルクを凌ぐ勢いでビン詰め輸出が増加している。

内外市場での消費拡大はテキーラ業界にとって福音であったが、やがて業界を揺るがす深刻な問題をもたらすこととなる。それは、原料のアガベ不足と欧米資本によるM&A攻勢であった。

図2 テキーラの製品形態別輸出量



(出所) 図1に同じ。

### 3 原料不足の深刻化

テキーラの原料アガベは、8～10年の生育期間を要し、そのうえ生育地の指定があることから、需要に応じ即座に生産を拡大することが不可能な作物である。テキーラ会社はアガベ農園を所有する場合もあるが、多くは契約農民からの供給に依存している。たとえばクエルボ社の場合、1800ヘクタールの農園を所有するが、原料の20%は農民から購入している。

アガベの価格は交渉で決まるが、テキーラ需要の拡大・縮小とアガベ生産の周期が合わず、交渉が難航することはこれまでもよくあった。1996年にはアガベの生産過剰で価格が折り合わず、当時、全国で盛り上がりを見せた債務不払い運動「バルソン」の支援を得て、農民が醸造所を自力で封鎖するという事態にいたっている。この時の生産過剰は、87年にアガベの供給が不足したために、翌年から91年までに植え付けが急増したことによる。

ところが、テキーラの需要拡大に応じて既存の生産者が生産を拡大するとともに、新規生産者の参入が相次いだことから、1990年代末にはアガベが不足する事態となった。その結果、価格交渉が難航し、価格が暴騰した。クエルボ社の事例では、仕入れ価格はキロ当たり97年の0.85ペソから、99年2.5ペソ、2000年5.5ペソ、2002年には15ペソにも達した。2000年に、それまで順調に伸びていたテキーラ生産量は、原料価格高騰を理由に前年割れした。2001年には米国の不況による輸出の低迷が加わり、生産量はさらに落ち込んだ。

原料問題に対しては、政府の補助金支給による原料費の補填や、企業による栽培期間短縮のためのバイオテクノロジー技術の開発、原料の利用効率の向上などが試みられている。

### 4 世界の酒造業界の再編

テキーラ人気によって、欧米の大手酒造企業のメキシコへの関心が高まり、そのために折しも活発化しつつあったM&Aの渦中に、メキシコ企業も巻き込まれることとなった。

1994年にはウイスキーのバルンティンなど有名ブランドを擁する英国のユナイテッド・ブリュワリーズ社が、スペインとメキシコでワイン・蒸留酒を製造するペドロ・ドメック社を吸収合併し、アライド・ドメック社が誕生した。98年には英国でギネス社とランド・メトロポリタン社が合併しディアジェオ社が誕生した。2000年にはそのディアジェオ社とフランスのペルノ・リカール社が共同でカナダのシーグラム社のワイン・蒸留酒部門を買収し、子会社を分け合った。

ディアジェオ社は合併時、食品・飲料を中心とする多様な消費財部門を傘下に抱えていたが、2000年に高級アルコール飲料の製造・流通への特化を戦略として打ち出し、不要資産を売却しつつ世界の高級酒メーカーのM&Aを活発化させた。現在ではビールのギネス、ウイスキーのジョニー・ウォーカーやJ&Bなどの有名ブランドを擁する酒造業界の世界最大手企業となっている。

ランド・メトロポリタン社の子会社IDVは、クエルボ社と米国での独占販売契約を結び、クエルボ社の株式45%を取得していた。見返りにクエルボ社はメキシコ国内におけるIDV傘下のブランド品の独占販売権を得ていた。合併によりクエルボ社はディアジェオ社傘下に吸収される恐れが生じた。クエルボ社の対応については後述する。

同様の経緯でアライド・ドメック社の子会社となったのは、サウサ社であった。サウサ社は1987年にペドロ・ドメック社に買収されたが、ペドロ・ドメックがアライド・ドメック社に吸収合併

されたことで、その傘下に移行した。同様に、トレス・マゲジェス社は90年代後半にはカナダのシーグラム社の傘下にあったが、シーグラム社の買収によってペルノ・リカル社の手に移った。ペルノ・リカル社はディアジェオ社と共同出資するウイスキーのパスポート・ブランドの取得を希望したことから、交換にトレス・マゲジェス社がディアジェオ社の手に移った。

世界の最大手企業がテキーラ企業のM&Aに動いたのは、流通経路を拡大しそこに豊富な品揃えの商品を流す競争戦略が、業界の主流となったためである。消費拡大がめざましいテキーラを品揃えに加えようとするのは、当然の動きであった。

## 5 成長の道を模索する地場企業

大手地場企業の対応には、目下のところ次のようなものがみられる。第1は、前述のサウサ社のような欧米企業の完全子会社化である。第2は、2002年以降のクエルボ社のように、100%地場資本を維持しながら欧米企業と事業提携を模索する道である。第3は、エラドゥーラ社のように、資本参加を含む欧米企業との提携の道である。

クエルボ社は、ギネス社とグラント・メトロポリタン社が合併した1998年に、合併によりIDVと締結した販売契約に違反が生じたと米国の裁判所に提訴し、2002年に勝訴を勝ち取り、45%株式を取り戻した。クエルボ社は地場資本100%を維持した上で、欧米企業との独占販売契約の締結により海外市場を開拓する戦略をとっている。ディアジェオ社とは新たに米国での販売契約を締結した。さらに2003年にはディアジェオ社から、トレス・マゲジェス社の株式の50%を取得した。それによりトレス・マゲジェス社はディアジェオ社とクエルボ社折半の共同出資企業となった。株式取得の

ねらいは、高級ブランド・ドンフリオを品揃えに加え、弱体であった高級テキーラ部門を強化することにあった。

エラドゥーラ社の場合、2001年に株式の25%をスペインのオスポーン社に売却した。売却のねらいは投資資金の確保で、同社は中南米・米国市場を標的にしたカクテル飲料の製造・販売への参入を計画していた。もう一つのねらいは、資本提携によりメキシコとヨーロッパ双方の市場で相手方の製品を販売する体制を強化することにあった。

以上の事例から、輸出が企業成長の鍵と見なされていることがうかがえる。世界の蒸留酒の主要流通経路は欧米企業によって押さえられている。そのため輸出には欧米企業の協力が不可欠となる。その場合問題となるのは、どの企業とどのような形の協力関係を結ぶかである。相手企業の思惑と力関係如何によっては吸収合併の恐れもあり、地場企業の生き残りに、経営者の戦略的思考が決定的な重要性をもつようになった。

### むすびにかえて

1980年代までメキシコのテキーラ産業は地場企業を担い手とする文字どおりの地場産業であった。地場企業の技術・経営ノウハウの蓄積やアガベ生産農民との長年の取引関係、政府の規制、加えて、テキーラがそれほど「売れる酒」でなかった、などの条件がそれを可能としていたといえる。

1990年代にこれらの条件が変化したことで、テキーラ産業は再編に向けて大きく動き出した。ひとつに産業への参入方法としてM&Aが用いられる時代となり、技術・経営ノウハウ、原料調達などの参入障壁を越えることが可能となったことがある。さらに、テキーラが「売れる酒」となったことがある。このような変化によって、地場企業は

欧州企業のM&A攻勢を受けるようになった。

この動きは、世界の酒造業界の再編に連動している。グローバル化の下で競争が激化し、世界の最大手企業は新製品の開発、市場の開拓・深耕、M&Aにしをぎを削った。その過程でテキーラは「売れる酒」として再評価され、M&Aの対象としてテキーラ企業の魅力も高まったのである。

欧州系企業の参入によって、国内市場においても競争が激化し、安穩と旧来どおりの経営を続けることが難しくなっている。欧米企業によるM&Aの脅威にどのように対処し、さらに、需要拡大の好条件を企業の成長にどうつなげていくか。地場企業に突きつけられた課題は大きい。再編の過程は今しばらく続くと考えられる。

(ほしの・たえこ / 地域研究センター主任研究員)