

## 書 評

フランシスコ・コミン・コミン，パブロ・マーティン・アセニャ編  
林屋英吉 監修，たばこ総合研究センター訳

### 『タバカレラ

### スペインたばこ専売史 1636-1998』

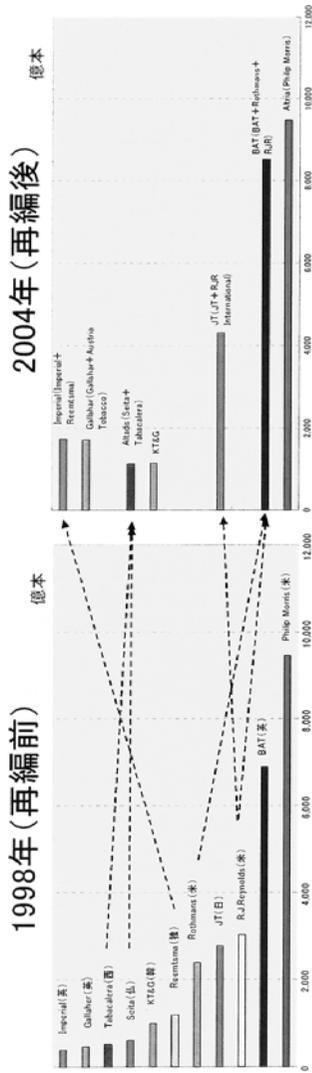
山愛書院，2005年，B5判，532ページ

山 口 一 臣

#### 1. 序

地球規模で広がる禁煙・嫌煙ムードは、たばこ業界の世界的な再編を促した。図表1に見るように、1998年から2004年の6年間で大手たばこ会社4社が消えている。1999年にイギリスのBAT（プリティッシュ・アメリカン・タバコ社）と世界第4位のロスマンズ社（Rothmans）が合併し、同年にJT（日本たばこ産業株式会社）がRJR インターナショナルを買収し、さらに同年、スペインのタバカレラ社（Tabacalera）と旧フランス専売のセイト社（Seita）が合併してアルタディス社（Altadis）を設立した。また2000年には、イギリス第2位の未上場たばこ会社ギャラハー（Gallaher Group PLC）によるAustria 専売等の買収が行われ、2002年にはインペリアル社（英）がレームツマ（独）を買収、2003年にはBATによるETI（Italy 専売）の買収、2004年にはBAT 米国子会社B&WとRJR（米）が合併した。こうした一連の流れの中で、「たばこ事業に集中する企業」と「市場からその名前を消していく企業」が明確に別れ、1990年代以降の世界たばこ市

図表1 たばこ業界の世界的再編後の勢力地図



1999年 BATとRothmansの合併

JTによるRJR Internationalの買収

SeitaとTabacaleraの合併⇒Altadisの設立

2000年 Gallaherによる、Austria専売等の買収

2002年 ImperialによるReemtsmaの買収

2003年 BATによるETI (Italy専売)の買収

2004年 BAT米国子会社B&WとRJR (米)の合併

(出所) 同志社大学ビジネススクール、公開経営戦略セミナー「JTの成長戦略」(3回シリーズ) 2005年10月、11月、12月、『第2回: JTの海外たばこ事業戦略』7頁。

場では、PM(フィリップ・モリス社)とBATの2社がそれぞれ世界シェアの16.7%、15.0%を占め(2004年)、3位以下の企業を大きく引き離すという状況を現出していた。

本稿は、スペインたばこ専売タバカレラ社の363年間（1636 - 1999年）に及ぶ軌跡を、同社の社史により、（ ）CAT前史の時代（1636 - 1887年、251年間）：たばこ専売の起源と展開、（ ）CAT時代（1887 - 1945年、58年間）：スペイン政府による「たばこ事業受託会社CAT」への貸出、（ ）タバカレラ社時代（1945 - 1999年、54年間）と大きく3つの時代に分け、特に最後の第3時代をさらに、「タバカレラ株式会社：たばこ専売および付帯事業代行会社」の時代（1945 - 1985年）、「タバカレラ株式会社」時代（1985 - 1995年）、タバカレラ社の民営化と消滅（1996 - 1999年）に時期区分してその概要を要約し、同社消滅の諸要因を明らかにすることを課題としている。

## 2. CAT前史の時代(1636 - 1887年)：たばこ専売の起源と展開

民間個人委託の期間（1636 - 1739年）

16世紀以来、スペインではたばこの使用が増加し続けたので、大蔵省側は増税の可能性に関心を持つようになり、たばこへの課税制度をさまざまに実施した後、最終的に1636年のたばこ専売事業誕生へとつなげていった。この1636年から1739年までの時期は、たばこから得られる収入の管理が、当時の王室国庫の慣例にしたがって民間個人に委託されたが、受託人がしばしば不正行為を行ったため、国庫の収入は期待されたほどには向上しなかった。この時期はまた、嗅ぎたばこの製造および消費が主であったが、大蔵省はその後、国庫収入を増加させるために、この専売事業を直接管理に転じていくことになった。

国の直接経営の期間（1740 - 1808年）

1740年から1808年に至る時期は、重商主義者が容認していた国営事業を啓蒙主義者が拒絶するという時代で、王立工場、とりわけセビリヤたばこ工場に対する反対が強く、国営たばこ事業の衰退に拍車がかかった。18世紀に起きたたばこ消費形態の変化、つまり嗅ぎたばこから喫煙（葉巻、

手巻きのシャグたばこ（シガレット）へとたばこの好みの消費スタイルが変わり、それによる製造上の難題と国の収益が悪化した時期でもある。国の運営するたばこ事業は、この変化への対応に遅れをとったのである。

自由主義から影響を受けた期間（1808 - 1887年）

最後の第三期は、19世紀のスペインに自由主義的な考え方が広まり、たばこ専売を含む国営企業に公然と反対の声が上がリ、政治家もたばこ専売の廃止を称え始めた時期であった。しかし、この時代の大蔵大臣たちのプラグマティズムが専売事業存続の道を崩さず、例えば、たばこ事業の経営は1844年、利益を増加させるために一時的にエンプレサ・デ・タバコス社に委託されたが、それをすぐに解約している。この結果、あまりにも融通のきかない官僚的経営の押し付けが、大蔵省にたばこ事業から十分な利益を引き出すことを妨げ、またたばこ事業に関係するさまざまな仲介者の不正行為を根絶できなかった。1740年頃は、嗅ぎたばこが約7割、葉巻その他が約3割であったが、1878 - 79年時点で見ると、シャグたばこが6割、葉巻が約2割、シガレットが約1割となっており、このように変化した消費者の満足を十分に満たすこともできなかった。1887年にたばこ事業を請負うCATが設立されたのは、まさにこの消費者の不満が根源にあったのであり、こうしてスペインに、1887年から1945年までのたばこ事業の私企業時代が幕を開けたのである。

### 3. CAT時代（1887 - 1945年）：スペイン政府による「たばこ事業受託会社CAT」への貸出

CATの設立と確立期（1887 - 1900年）

スペイン政府がたばこ事業を直営した実績から明らかになったことは、営利を基本にした運営のほうが役所の管理下に置くよりずっと効率的だということである。こうして1887年にCAT(Compañía Arrendataria de Tabacos. たばこ事業受託会社)が設立され、この会社にタバコ事業を請け負わせるこ

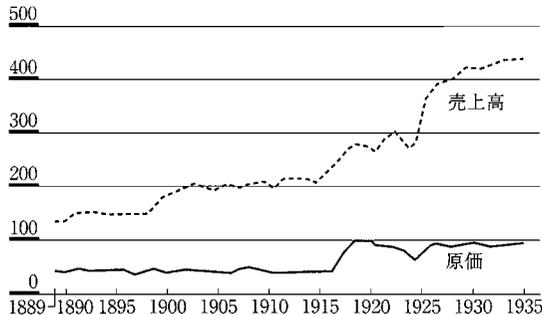
とにした。しかし CAT は、法的には私企業であり、その株の保有者が個人であったにもかかわらず、私企業として振舞うことはできなかった。その理由は、CAT が大蔵省（専売事業の所有者）とスペイン銀行（筆頭株主）に二重に支配されており、迅速で効率的な営利的経営を阻害されたからである。スペイン銀行は、CAT がその活動を多様化することや資本を増やすことを許さなかったし、またすべての決定が、最初は CAT 取締役会の決定、次に大蔵省ないし CAT 内の政府代表部の決定という二度の承認を必要とし、これがいつも決定を遅らせて会社の利益を損ない、結果的に大蔵省の収入をも減少させたのである。

20 世紀初頭と両大戦間期の CAT (1901 - 1935 年)

20 世紀の初頭、政治家が取締役に就くようになって益々大蔵省の意向が強く働き、CAT 経営陣の自主的経営はさらに後退していった。しかし、1914 年に第一次大戦が勃発し、世界的にたばこ需要が増大する中、図表 2 に見るように、スペイン産のたばこ売上高も 1916 年以降急増した。また図表 3 に見るように、葉巻が減少し、シャグたばことシガレットが増加したのは、この戦争の影響による。この時期、需要に見合った製造、そ

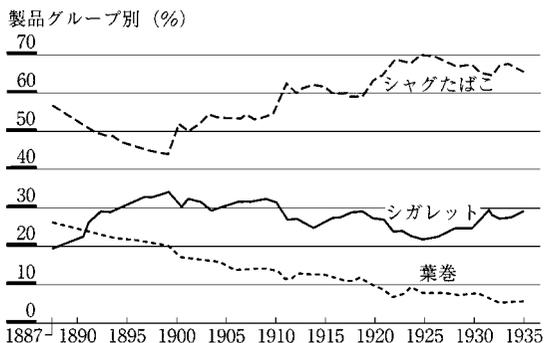
図表 2 スペイン産製品の売上高と原価 (1889 ~ 1935 年)

(単位 百万ペセタ)



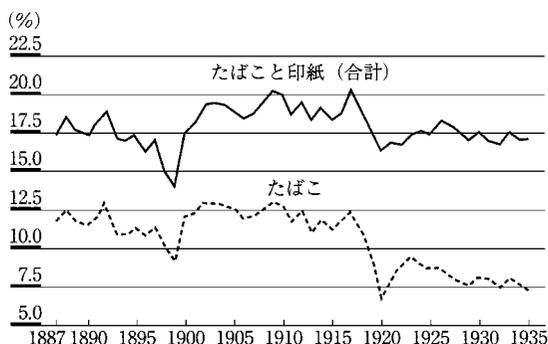
(出所) 『タバカレラ スペインたばこ専売史 1636-1998』  
(以下、『タバカレラ社史』と略記). 243 頁。

図表3 売上げの分布（1887～1935年）



（出所）『タバカレラ社史』245頁。

図表4 CAT 経営の専売事業による国庫への貢献



（出所）『タバカレラ社史』279頁。

のための機械化が進展し、シラグタバコの包装化と機械巻きシガレットが増大した。その後、二つの戦争にはさまれた時期は、政治的変動から取締役の交代が加速化し、たばこによる財政収入の割合は相対的に減少した。しかし図表4に見るように、CATが1887年から1935年の約50年間に、国庫の収入に占める割合は印紙事業収入を合わせると17%前後を維持しており、その貢献度は大きかった。

#### スペイン内戦時代と第二次大戦期の CAT (1936 - 1945 年)

1936年、共和国政府に対し、フランコ将軍の率いる国民軍の反乱が起き、スペインは内戦に突入した。スペインが二つの区域に分割された結果、CATの生産、販売、経営が共和国側と国民軍側に分断された。内戦は1939年にフランコ側の勝利で終結し、再びCATは1つに統合された。第二次大戦は、スペイン内戦が終わって数ヶ月後に勃発したのであるが、大戦中、スペインの慢性的外貨不足で機械の購入ができず、海外葉タバコの輸入も途絶し、国内産原料の生産も少量であった。そのため、たばこ製造高の激減による配給制度の導入がやむを得ず実施され、製品の品質も確実に低下していった。CATは1941年から1945年まで、賃貸借契約が年毎に更新されることを前提に運営されていたため、いつも不透明で不安定な立場に置かれており、新たな改革が求められていたのである。

#### 4. タバカレラ社時代 (1945 - 1999 年)

- (1) 「タバカレラ株式会社：たばこ専売および付帯事業代行会社」の時代 (1945 - 1985 年)

##### タバカレラ社の設立と初期時代 (1945 - 1952 年)

スペイン政府は1945年、CATとの契約更改を機に、その保有する専売実施権の公開入札を決断した。国は専売独占事業に対する関与を強化すべく、国と私企業の両方が参加する本物の会社「国家的公益事業」を作ることを目指したのである。応札は結局、CATの株主と取締役会役員の他はいなかった。こうしてCATの株主は1945年3月1日の特別会議で、新会社の設立を決定し、「たばこ専売および付帯事業代行会社 (Tabacalera Sociedad Anónima, Compañía Gestora del Monopolio de Tabaco y Servicios Anejos)」、通称タバカレラ社を今後25年間、契約条件に列挙されている専売事業と関連業務を経営管理する目的で、3月5日に設立した。

会社の義務は、次のとおりであった。i. 国内産たばこ製品すべてと、

海外およびカナリア諸島から輸入しなければならなかった葉タバコや製品を購入し、需要に応え、必要な在庫を管理すること、ii．会社が製造したもので、購入したもので、政府が決めた価格で国内製品の製造、保管、輸送、流通、販売をすること、iii．不法取引対策には積極的に協力すること、iv．専売事業の有形資産を維持すること、v．専売事業を経営するため、特に国内製品を製造するために必要な施設や機械類を購入すること、である。その他の専売事業や公的業務に関しては、会社はあらゆる種類の切手印紙類、マッチ、ライター、およびライターの石の保管、流通、販売を行い、たばこまたは専売事業の一部を形成するその他製品にかかる税金を徴収する義務があった。

取締役会は18人のメンバーで構成され、そのうち12人が個人資本を代表し、国は6人の取締役を指名する権利を維持した。取締役会は会長と副会長を選出したが、その指名には大蔵省の認可が必要であった。経営執行取締役も選んだが、やはり大蔵省の認可を得なければならず、さらに総支配人補佐、総務部長、各課の課長も同様であった。国は1945年には株式保有が半分以下であったが、国の利益に有利に働くように過半数を保有するようになった。タバカレラ社がCATから生まれたという事実是否定できず、新しい組織は名前が違っただけで、新旧の移動は滞りなく行われた。

新しい会社のこの最初の時期（1945 - 1952年）における特徴となるものは、1953年まで続く配給制度、製造原料を可能な限り自給しようとする試み、限られた品揃え、技術的停滞、並びに低水準の設備建設投資であった。そしてこれらすべてを凌駕したのが、不正密輸行為のはなはだしい横行で、密輸は以前よりさらに激しくなっていた。国際市場に比べた場合のスペイン市場固有の特徴は、1950年代になってもなおスペインの喫煙者が、手巻きのシャグたばこに忠実であったことである。おそらく、より入手しやすいものがなかったからであろう。自分で選んだ紙を自分でシガレットに巻くという何十年も前からの習慣も、この忠誠心に寄与したことは

間違いない。

#### タバカレラ社の拡大時代（1953 - 1971 年）

配給制度が終了した 1953 年から 1971 年までの間に、1950 年代以降の技術導入と消費者嗜好の変化により、シガレットの愛好が広まり、手巻きのシャグたばこの消費に打撃を与えた。1960 年代になるとスペインの喫煙者は、前世紀以来の伝統を捨てて、自分でシガレットを巻くという長年の習慣を好まなくなったのである。図表 5 に見るように、1953 年に手巻きシャグは 6 億 8,000 万箱でまだ全体の 54% を占めていたが、1970 年には 8,000 万箱で 3% にまで激減した。これに対しダークたばこシガレット（発酵させた黒葉タバコが原料で味がきつい）は、同期間に 5 億箱から 23 億箱に急上昇して 90% を占め、ブロードたばこシガレット（黄色種葉タバコが原料で味がソフト）をはるかに凌いでいた。

配給制度が終わりを告げ、外国産の葉タバコが大量に入手できるようになり、国内のタバコ栽培も改良されて品質が向上すると、高品質で魅力的な新製品の開発が目立ち、生産工程の進歩によって外観も改善された。1950 年代に、白い巻紙、無毒の耐水糊、耐水紙によるソフトパック、開封用のつまみが導入され、1960 年代には、ハードパックが登場し、10 箱入りカートンとセロハン包装の導入も外観の改善を促進した。1957 年に、

図表 5 シガレットと葉巻の需要変化（単位 100 万箱）

	シガレット 合計	ダークたばこ シガレット	ブロードシガ レット	手巻き用 シャグ <sup>1)</sup>	葉巻総数 <sup>1)</sup>
1953	1,272	551	39	682	148
1957	1,422	774	137	511	175
1960	1,674	1,188	82	404	181
1965	2,202	1,868	159	175	398
1970	2,614	2,344	189	82	561

注：1）1 箱に相当。

（出所）『タバカレラ社史』373 頁。

フィルターなしの「セルタス」が開発され、「労働者のチェスターフィールド」と呼ばれて労働者階級で好まれた。また1963年には、上質のフィルター付ダークたばこシガレットの大ヒット商品「ドゥカドス」も発売された。図表6は、1970年のブランド別シガレット生産量を示したものであるが、「セルタス」が10億箱以上と群を抜き、全体の57%を占めた。つまり、1970年頃にスペインで喫煙されたタバカレラ製品の半数以上は「セルタス」だったということになる。中でも一番人気のあったのは「セルタス・コルトス」で、全体の40%を占め、喫煙者の3人に1人が消費していた。次に多いのは「ドゥカドス」で、生産量は約5億箱、全体の

図表6 1970年のシガレット生産量（ブランド別）

（単位 100万箱）		
ピソンテ	71.5	
ボナンサ	37.5	
<hr/>		
セルタス・コルトス（ショート）	675.9	
セルタス・エストラ	12.2	
セルタス・フィルトロ	151.0	1,038.0
セルタス・ラルゴス（ロング）	136.4	
セルタス・セレクトス	62.5	
<hr/>		
ドゥカドス・ソフト	470.2	489.5
ドゥカドス・ハード	19.3	
<hr/>		
アバノス・ソフト	19.7	23.8
アバノス・ハード	4.1	
<hr/>		
イデアレス・クアドラド（角切り）	42.7	87.2
イデアレス・エブラ（細切り）	44.5	
<hr/>		
ペニンシラレス	29.1	32.7
ペニンシラレス・ラルゴス	3.6	
<hr/>		
バイバー・ソフト	9.3	13.1
バイバー・ハード	3.8	
<hr/>		
ロシオ	11.3	
トレス・カラベラス	3.8	
<hr/>		
UN-X-2 ソフト	16.3	24.5
UN-X-2 ハード	8.2	
<hr/>		
合 計	1,832.9	

（出所）『タバカレラ社史』369頁。

27% を占め、「セルタス」と「ドゥカドス」を合計すると全体の 80% 以上になった。

世界のたばこ産業におけるタバカレラ社の地位について若干付言すれば、1970 年の世界第 1 位たばこ会社は BAT、第 2 位はインペリアル・タバコ・グループ、第 3 位は日本専売公社（現 JT）で、それに続くのが、北米の R・J・レイノルズ社、フィリップ・モリス社、ブラウン&ウィリアムソン社、アメリカン・ブランズ社、P・ロリラード社、リゲット&マイヤーズ社であった。おもな多国籍たばこ会社は、当然のことながら一流の国際的ブランドを持ち、図表 7 に見るように、世界最大の月間売上高ブランドは「マールボロ」と「ウィンストン」で、両者で世界シェアの 30% を占めた。アジア市場では当時は「ハイライト」が主役で、それだけで 12% を占めた。図表 8 は、ヨーロッパ市場での主要ブランドの月間売上高を示したものであるが、タバカレラ社の「ドゥカドス」は 4% で 12 位、「セルタス」は 3% で 15 位であり、ともにスペイン国内中心のブランドであったことが明らかである。

経営契約更新から「たばこ財政専売法」までの時代（1971 - 1985 年）

国とタバカレラ社の間で交わされた 1945 年の契約は、期間が 25 年と設定されていたので、1970 年 3 月 31 日に終了した。スペイン政府が専売事業の存続を決定したので、大蔵省はタバカレラ社との契約を更新することにした。大蔵大臣は直ちに法案「たばこ専売の経営および国家たばこ政策との調整に関する 1971 年 3 月 30 日付の法律 10」を作成し、この法律が同年 4 月 1 日、承認されて官報に発表された。新しい法律は広範にわたる変更が盛り込まれていたが、とりわけ重要であったものは次のとおりである。i . 資本の増額、ならびにこの資本における国の持分の拡大により、国が常に最大株主であることを規定、ii , 政府代表の取締役数とその権利を株の保有数に応じて変更、iii . タバカレラ社がかつて享受していた特権

図表7 世界の主要ブランドの  
月間売上高

(1970年)	
ブランド	単位 10 億本
1. マールボロ(アメリカ) フィリップ・モリス	8.4
2. ウィンストン(アメリカ) RJ レイノルズ	8.1
3. ハイライト(日本) 日本専売公社	7.1
4. クール・メンソール(アメリカ) ブラウン&ウイリアムソン	4.6
5. セーラム・メンソール(アメリカ) RJ レイノルズ	4.4
6. ボール・モール(アメリカ) アメリカン・ブランド	3.6*
7. セプンスター(日本) 日本専売公社	3.2
8. ケント(アメリカ) ロリラード	3.0
9. ゴロワーズ・カボラル(フランス) SEITA	2.8
10. エンバシイ(イギリス) ウिल्ズ(インベリアル・グループ)	2.4
11. キャメル(アメリカ) RJ レイノルズ	2.4
12. HB(ドイツ) BAT	2.3
13. プレイヤーズ No 6(イギリス) プレイヤーズ(インベリアル・グループ)	2.3
14. ホープ(日本) 日本専売公社	2.2
15. チェリー(日本) 日本専売公社	2.1

\* フィルターなしシガレット。  
(出所)『タバカレラ社史』381頁。

図表8 ヨーロッパの主要ブランドの  
月間売上高

(1970年)	
ブランド	単位 10 億本
1. ゴロワーズ・カボラル(フランス) SEITA	2.5*
2. HB・クロネンフィルター(ドイツ) BAT	2.2
3. プレイヤーズ No6(イギリス) プレイヤーズ(インベリアル・グループ)	2.2
4. エンバシイ(イギリス) ウिल्ズ(インベリアル・グループ)	2.1
5. ロード・エクストラ(ドイツ) プリンタマン	1.5
6. ビーター・スタイベサント(ドイツ) レームツマ	1.5
7. MS(イタリア) イタリア専売	1.4
8. マールボロ(アメリカ) フィリップ・モリス	1.4
9. ゴロワーズ・フィルトレ(フランス) SEITA	1.3
10. エルンテ 23(ドイツ) レームツマ	1.1
11. ムラッティ・アンバサドル(アメリカ) フィリップ・モリス	1.0
12. ドゥカドス(スペイン) タバカレラ	0.9
13. ナシオナリ(イタリア) イタリア専売	0.8*
14. エンバシイ・リーガル(イギリス) ウिल्ズ(インベリアル・グループ)	0.8
15. セルタス(スペイン) タバカレラ	0.7*

\* フィルターなしシガレット。  
(出所)『タバカレラ社史』381頁。

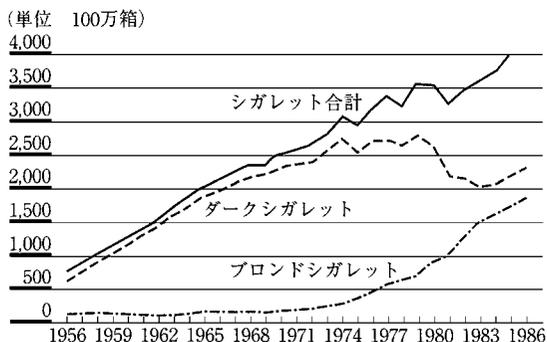
のいくつかを削除，iv．政府代表による社内監督能力の拡大，v．政府による外国葉タバコ購入権への介入，vi．歳入純利益の決定方法の変更，などである。取締役の総数は18人と変わらなかったが，政府代表の数は3人増え，その結果，個人資本を代表する取締役の数が減少した。これによって国は取締役会における影響力を増し，政府代表部には1945年契約の内容よりもずっと大きな力が与えられた。要するに，1971年の契約は，

前の契約とある程度の連続性を維持する一方、国の権威と権限ならびに専売事業から得られる国の利益の分け前を増加させることに重点が置かれ、タバカレラ社の自主的決定権は大幅に失われていったのである。

1971年の契約から1985年の「たばこ財政専売法」施行までの15年間で重要な出来事は、1974年にアメリカの主要シガレットメーカーと三つの製造ライセンス契約を結んだことであった。これは、アメリカブランドの浸透と高い人気に対する理性的な対応であった。タバカレラ社はアメリカの巨大タバコ会社、R・J・レイノルズ社、フィリップ・モリス社、リゲット&マイヤーズ社と契約を結び、「ウィンストン」「マールポロ」「L&M」を販売し、1974年にこの3銘柄でスペインにおけるブロンドたばこ市場の25%を占めるに至った。これらのブランドは、1977年にスペインで製造が開始されることとなった。

世界のたばこ市場は、1970-80年代の禁煙運動の広がりとともに急激な変化を経験した。一つの注目すべき特徴は、消費者の喫煙嗜好がフィルター付シガレットと低ニコチン低タール製品に移動したことであった。図表9に見るように、スペインでも強い味のダークシガレットの消費が低下傾向にあることと、ソフトな味のブロンドシガレットが飛躍的に上昇した

図表9 ダークシガレット・ブロンドシガレット、合計の各売上高



(出所) 『タバカレラ社史』408頁。

ことは明らかであった。1960年代はダークシガレット隆盛の10年間で、1970年には総需要の93%を占めていたが、その後の15年間でブロンドシガレットの消費が急激に増加した。1975年に12%であった総消費に占めるブロンドシェアは、1980年には既に25%に上昇しており、1985年には44%にまで達した。したがって同年には、シガレット喫煙者の3人のうち1.4人がブロンドシガレットという計算になった。また図表10は、スペインの喫煙者が好んで買い求めたブランドの推移を明確に示している。136,600箱売れた「ドゥカドス」は他を大きく離れた1位で、ダークシガレット総消費量の62%を占めた。しかし、他のダークシガレットのブランドは立ち遅れ、特に「セルタ」は人気が最大に落ち込んで苦しみ、今や明らかに衰退していた。これに対し、1974年6月に発売されたブロンドブランドの主演「フォルトゥナ」は、選り抜きのアメリカ葉タバコを原料に世界的ブランドと同様のブレンドで作られたので、それはレイノルズ社の「キャメル」やPMの「マールボロ」のような驚くほどの成功をスペインで再現した。91,500万箱の売上を持つこのブランドだけでブロンドシガレットの52%を占め、ダークとブロンドの両タイプのシガレットを合わせても売上は2位に位置した。要するに、1985年のスペインの喫煙者は、ダークシガレットを好むなら「ドゥカドス」を、ブロンド愛好者なら「フォルトゥナ」を吸っていたのである。

## (2) 「タバカレラ株式会社」時代（1985 - 1995年）

スペインが1985年6月17日付の加盟条約によりECに加盟したことは、スペインたばこ産業の法的枠組みの根本的な変革を引き起こした。1957年にヨーロッパ経済共同体（EEC）を発足させたローマ条約の第37条および第90条に規定されている商業専売の禁止、および間接的たばこ徴税への同調により、スペインたばこ専売の制度的改革が必要となったからである。この制度的見直しは、1985年11月22日に交付された「たばこ財政

図表 10 シガレット売上げランキングと市場シェア  
(%)

ブランド名	1985	1980	1975
A. ダークシガレット			
1. ドゥカドス	61.9	52.4	31.5
2. フィルター付きセルタ ス・ラルゴ	6.0	8.0	10.8
3. BN	5.7	—	—
4. レックス	4.1	9.5	8.9
5. アバノス	3.3	—	—
6. セルタス・コルトス	2.9	—	9.5
7. ドゥカドス BNA	2.2	—	—
8. コロナ	1.7	—	—
9. ソンプラ	1.6	3.2	5.5
10. フィルターなしセルタ ス・ラルゴ	1.5	5.6	3.2
レコルド	—	3.4	3.2
46	—	2.8	3.9
カイザー	—	1.3	—
フェテン	—	0.9	2.5
ゴヤ	—	—	2.5
その他	9.1	12.0	19.0
B. ブロンド・シガレット			
1. フォルトゥナ	52.3	67.1	28.3
2. ウィンストン	17.8	14.5	18.7
3. マールボロ	6.2	2.2	2.5
4. ラッキーマン・ストライク	4.6	—	—
5. ノベル	3.8	—	—
6. ロイヤル・クラウン	3.1	—	—
7. ディアナ	2.2	—	—
8. フォルトゥナ・ライト	1.2	—	—
ロラ	—	2.4	14.9
ピソント	—	2.3	10.2
フロリダ	—	2.2	—
Un-X-2	—	2.0	7.3
パイパー・メントール	—	1.2	3.2
3 カラベラ	—	0.9	2.0
チェスターフィールド	—	0.7	2.6
L&M	—	—	1.7
その他	8.9	4.5	8.6
C. 低ニコチンシガレット (1985年)			
順位/ブランド名	製造元	販売量 <sup>1)</sup>	
1. BN	タバカレラ	125.6	
2. ノベル	タバカレラ	65.9	
3. ドゥカドス BNA	タバカレラ	48.4	
4. フォルトゥナ・ライト	タバカレラ	21.6	
5. ロイヤル・クラウン・ラ イト	タバカレラ	7.4	
—その他	—	35.5	
合計	—	304.4	

注：1) 単位 100 万箱。  
(出所) 『タバカレラ社史』402 頁。

専売法」(Ley del Monopolio Fiscal de Tabacos：以下、LMFTと略記)により実施されたが、そのLMFTは、次の9つに要約できる一連の新しい改革を導入した。

- 1) 「タバカレラ株式会社：たばこ専売および付属事業代行会社」と国との間の1971年以来的契約は、1985年12月31日をもって終了したと考えられる。
- 2) ECでは、かねてより他の加盟国のたばこ製品を差別から保護するための法律が成立していたが、1986年から同法律にたばこ税を吸収するため、たばこ専売は廃止され、財政的負担はたばこへの特別税および付加価値税に移される。
- 3) たばこ製造専売は、EC外部で製造されたたばこの輸入および流通に関する専売同様、維持される。
- 4) 他の加盟国からのたばこの輸入取引は自由化されたので、いかなる法人も個人も関連の法律に従って、この事業を行うことができる。
- 5) 小売販売に関する国家専売は維持され、たばこ小売商は国の認可販売人とみなされるようになり、経済財務省の保護下に置かれる。
- 6) たばこ製品の一般小売価格は、国産品の場合は製造者(タバカレラ株式会社)、外国製品の場合は輸入者によって設定される。
- 7) タバカレラ社は印紙と郵便料金納付済み証の卸売流通に関する国の専売事業を継続する。
- 8) タバカレラ社の政府代表部はたばこ専売事業政府代表部と解消され、経済財務省の指導下で経営の中心となる。
- 9) 国は会社に専売事業の資産を与える。つまり専売事業の全資産と権利をタバカレラ社に譲渡する。

以上により、財政専売はたばこ専売の廃止とともに終焉を迎え、代わりに二つの新しい税制が生まれた。そして商業専売は実質上改変され、輸入および卸売流通専売は幕を閉じた。さらに、たばこ製造に関し国に帰属し

ていたすべての資産はタバカレラ社の資産となったが、たばこ小売商のネットワークは国のものとなった。国内製造および小売販売に関する専売だけが残されたのである。要するに LMFT は、350 年におよぶスペインの財政経済専売と、数年後に実現される国境無き EC 内部市場という期待との間に明確な一線を画したのであった。LMFT は、自由な輸出入卸売によって、加盟国間における商品の自由な流通を保障するために立案されたものである。同法は、そのときまで存在した供給に関する専売制度を取り払い、スペインでは EC の製造者および輸入者は、自分たちの商品あるいは EC 市場に持ち込まれた第三国製の商品を今や自由に卸売販売できるようになった。これらの進展の結果、1986 年 6 月 11 日の株主総会で、会社の旧名「タバカレラ株式会社：たばこ専売および付属事業代行会社」を単純に「タバカレラ株式会社」と改称することが決定された。

たばこ財政専売に関する新法 (LMFT) の成立以来、10 年以上にわたって会社の改革が行われたが、タバカレラ社は第 7 代会長カンディド・ベラスケスの下、事業の多角化において大きく前進する。1987 年以来展開した食品および小売流通会社の買収という攻めの戦略は、他の国々を模倣したものであるが、スペインのシガレット市場が限界に達したことを絶対的に確信する結果でもあった。タバカレラ社の買収熱は、第 8 代会長の下で 1989 年まで継続したが、次の第 9 代会長は、前任者が展開し始めた仕事をやり遂げ、タバカレラ社が作り出した立場を強化するにとどめた。結局、この拡大主義の課程が終わる頃には、タバカレラ社は 5 つのたばこ会社と、たばこおよび他の製品の卸売流通をになう他の 5 社に出資していた。最も重要なサブグループは食品で 10 社からなり、そのうち 8 社は製造会社で、2 社が小売流通会社であった。他の事業と呼ばれたグループは、不動産販売から本や雑誌の出版にいたる 6 社からなり、これらを総合すると、様々な事業部門と 30 以上の関連会社を有する堂々たる企業集団を形成していた。しかし 1993 年にペドロ・ペレス・フェルナンデスがタバカレラ



進み、会社が経験したことのないような競争が起こり、主なブランドのシェアが大きく損なわれた。同時にシガレットの販売高も減少するが、その原因としては価格の上昇のみならず、ブランド広告の禁止ならびに反喫煙運動の広がりも挙げられる。この時代には明らかにスペインの喫煙者も、ブロードシガレット、特にアメリカのシガレットを、そして低ニコチン低タールのブランドを求めるようになっていた。図表 13 からは、1980 年以來の長期にわたる国内シガレット市場の 2 つの動向がはっきりわかる。相

図表 12 タバカレラ・グループの総売上高の構成

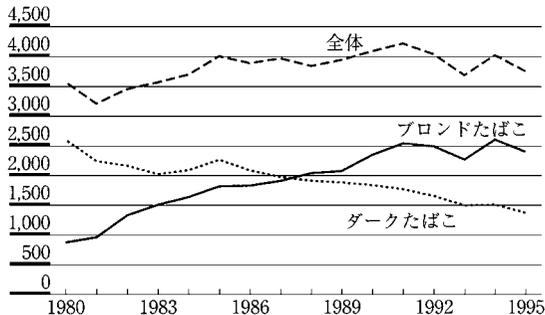
(単位 100 万ベセタ)

年	たばこ	印紙および他の印刷物	食品	その他の製品	合計
1990	406,820	111,716	53,626	22,614	594,776
1991	441,002	117,158	68,891	35,182	662,233
1992	484,217	111,246	71,808	43,750	711,021
1993	487,094	118,801	36,274	27,390	669,559
1994	611,540	115,516	35,690	21,665	784,411
1995	645,109	120,474	-	13,515	779,098

(出所) 『タバカレラ社史』435 頁。

図表 13 国内市場におけるシガレットの総流通量

(単位 100 万包み)



(出所) 『タバカレラ社史』449 頁。

当な需要の停滞と消費者の嗜好の変化である。シガレットの販売数の合計は、1986年の389,100万包みから1995年の376,900万包みに低下した。1989年にブロンドシガレットがダークシガレットを超え、後者の伝統的な優位が失われた。1980年から1995年の間に、1960年代以来のダークシガレット製品の減少は逆転できない決定的なものとなり、この期間の終わりには、合法的に販売されたシガレットの10箱のうち6.4箱がブロンドシガレットであった。

### （3）タバカレラ社の民営化と消滅（1996 - 1999年）

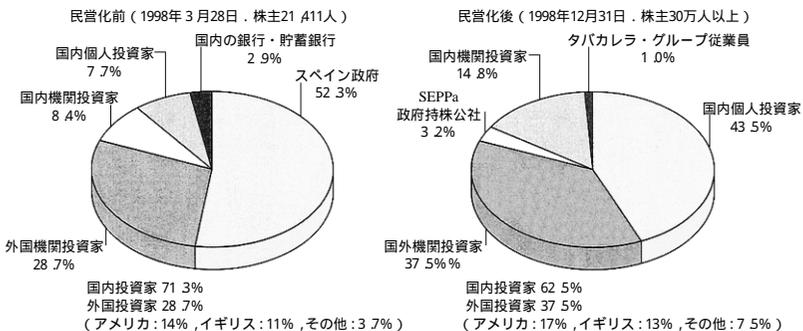
1996年から1998年までの3年間は、さらに目覚ましい変化がスペインたばこ業界とタバカレラ社自身の中に起こった。1998年5月4日の「たばこ市場の規制と税規制に関する法」の通過を見、国保有の株式（52.36%）を公募売却することになった。同法によって「たばこ市場委託自治機構」が設立され、それは、たばこ専売会社の中に置かれていた政府代表部事務所に代わる自治機関であり、たばこ市場での真に自由な競争を可能にするため、業者や代表的な組織による調整と監督を行うものである。5月に承認されたこの新法の影響力は、要するに「自由企業」の原則をたばこ製品の製造、輸入、卸売に当てはめ、国の介入を特別な目的のための自立した組織「たばこ市場委託自治機構」によって機能する、単なる監督的役割に置き換えたのであり、タバカレラ社の完全な民営化を意図したものであった。

スペインがヨーロッパ共同体に参加するために制定された1985年の「たばこ財政専売法 LMFT」は、国境なき市場の原則を完全に取り込んだものではなく、独占的性格の留保された領域を残していたために修正を必要としていた。EC法38条に記された「自由企業」の原則を適用するため、たばこ製品の製造、輸入、卸売販売の活動をスペインの企業に保証しなければならず、こうしてたばこの専売事業は廃止されたのである。だが、た

ばこの小売は依然として国が独占することになった。たばこ等がいまだに公益事業とみなされていたためであり、税金や関税に大きく跳ね返る製品なので、管理する必要があるためである。小売専売事業は、たばこと印紙を売る公の販売網を通して活動を続けており、こうして公正さを蝕む可能性のある寡占の出現を防いでいるのである。販売網は消費者の選択の自由を守り、規則的な供給を保障し、製品が法律上の要件および適切な保管を確実に満たすようにさせる。さらに、たばこや切手・印紙等の販売機能が確実に全国でおこなわれているのは、この販売網が広域であることによる。

スペインのたばこ会社は、上述した法令により画期的な形で民間の手に移った。民営化政策という政府の全体的枠組みのなかで、1998年3月27日、政府の保有していたタバカレラ株（52.36%）の売却が閣議で承認された。図表14は、株式売却の公募前後におけるそれぞれの株主分布を示している。公募前は、国が52.3%で明らかに首位を保ち、第2位は外国機関投資家で28.7%、国内の機関投資家は8.4%で第3位、個人投資家は7.7%で第4位、そして金融機関が2.9%で第5位であった。公募によって株主分布が大きく変わり、政府が放出した株は、内外の機関投資家に売却されてそれぞれの分布率を増やし、個人投資家にも43.5%という大き

図表 14 タバカレラ社の民営化前後の株主分布



(出所) 『タバカレラ社史』458頁

な割合が売却されて、タバカレラ社最大の少数株主グループを形成した。この公募により、同社の資本は非常に広く分散し、株式は著しく拡散したといえることができる。

この3年間にタバカレラ社が採用した戦略は新たな動揺をもたらし、それは「特殊化」、「グローバル化」、「リーダーシップ」という3原則の下での会社運営である。1996年に第11代会長に就任したセサール・アリエルタル・イスエルが提出した長期計画によると、達成しなければならない目標として、i．世界の葉巻市場でのリーダーシップ獲得、ii．スペイン市場における物流経営者としての首位維持、iii．スペインのシガレット市場での首位維持、iv．自社製シガレットの国外販売拡大、v．シガレット製造の改善、vi．利益増大と株価上昇などが挙げられた。これらの目標をもとに、1997年と1998年に、アメリカ合衆国、中央アメリカ、カリブ海にある葉巻の製造と販売流通にあたる諸会社を買収した。旧フランス専売のセイタ社 (Seita) とタバカレラ社との提携もこの方針にもとづくもので、第三国でのたばこ製品の市場拡大と販売に協力しつつ、これらの地域での購入、投資の拡大のため、1999年の新会社アルタディス社 (Altadis) の設立に共同参画したのである。これによってタバカレラ社は、その長い歴史を閉じることになった。

たばこ市場の動きに目を向けると、1990年代から始まったシガレットの減産傾向は1996年、1997年にも続いていた。1985年の385,200万箱から1996年の358,900万箱、1997年には345,500万箱へと減っている。図表15に見るように、1998年の売上高は434,200万箱に伸びたが、そのうち206,300万箱（シェアは47.5%）はタバカレラ社のブランド、残りはフィリップ・モリス28.7%、R・J・レイノルズ8.9%、BAT5.3%、タバカレラ社のライセンス品を含めたCITAが5.6%で、残りの4%は他のメーカーであった。ブロンドシガレットでは、「フォルトゥナ」が相変わらずトップで27.8%を占め、2位は「マールボロ」で17.4%、「L&M」

## 『タバカレラ スペインたばこ専売史 1636-1998』

図表 15 主要会社の売上高と市場有率

シガレット						
	1998		1997		1996	
	売上高 (100万箱)	市場占有率 (%)	売上高 (100万箱)	市場占有率 (%)	売上高 (100万箱)	市場占有率 (%)
タバカレラ	2,063	47.5	2,002.2	51.2	1,917.2	53.2
フィリップ・モリス	1,245	28.7	957.9	24.5	782.6	21.7
RJレイノルズ	386	8.9	361.6	9.2	436.9	12.1
CITA*	243	5.6	241.2	6.2	212.0	5.9
BAT	230	5.3	203.0	5.2	176.6	4.9
その他	175	4.0	143.0	3.7	79.3	2.2
合計	4,342	100.0	3,908.9	100.0	3,604.6	100.0

・タバカレラとのライセンス契約によるブランドを含む。

ブロンドシガレット						
ブランド	会社	1998年売上高 (100万箱)	市場占有率 (%) 1998	1997年売上高 (100万箱)	市場占有率 (%) 1997	市場占有率 (%) 1996
フォルトウナ	タバカレラ	865	27.8	840.5	31.3	33.9
マールボロ	PM	542	17.4	426.2	15.8	14.7
L & M	PM	419	13.4	328.7	12.2	10.8
チェスターフィールド	PM	279	9.0	196.2	7.3	5.6
ウィンストン	RJR	163	5.2	143.2	5.3	5.9
ラッキー・ストライク	BAT	161	5.2	135.7	5.0	4.6
ノベル	タバカレラ	132	4.2	107.3	4.0	4.5
キャメル	RJR	121	3.9	112.4	4.2	5.8
ゴールド・コースト	RJR	102	3.3	105.1	3.9	5.8
コロナス・ブロンド	CITA	46	1.5	32.2	1.2	0.4

ダークシガレット						
ブランド	会社	1998年売上高 (100万箱)	市場占有率 (%) 1998	1997年売上高 (100万箱)	市場占有率 (%) 1997	市場占有率 (%) 1996
ドゥカドス	タバカレラ	910.9	74.2	888.5	73.0	71.0
BN	タバカレラ	92.1	7.5	95.5	7.9	8.2
セルタス*	タバカレラ	67.4	5.5	74.3	6.1	6.9
アパノス	タバカレラ	50.0	3.7	49.1	4.0	4.5
コロナス	CITA	21.9	1.8	21.4	1.8	2.0
レアレス	CITA	19.7	1.6	16.0	1.3	0.5
レックス	CITA	18.1	1.5	19.6	1.6	1.9

・タバカレラからCITAへ譲渡されたブランド。  
(出所) 『タバカレラ社史』464頁

が13.4%、「チェスターフィールド」が9%、「ウィンストン」と「ラッキー・ストライク」がともに5.2%であった。ダークシガレットは、「ドゥカドス」が74.2%で首位、「BN」が7.5%で2位、タバカレラ社のその他のブランド（「セルタス」と「アパノス」）の合計が9.2%を占め、残りは他のメーカーのブランドであった。

## 5. 結語

以上を総括すると、タバカレラ株式会社の起源は1636年に遡る。この年、国がたばこ製品の製造と販売を独占することにしたのである。それ以来、会社の経営は4つの重要な発展段階を経験してきたが、それらは、次の4つの決定的な出来事によって時期区分することができる。まず1887年、国はたばこ専売事業を「たばこ事業受託会社（CAT）」に貸し出し、すなわちこの会社にたばこ事業を請け負わせた。このCATが、タバカレラ社の先駆的企業である。次に1945年、「タバカレラ株式会社：たばこ専売および付帯事業代行会社」の設立である。そして1985年の専売事業廃止による「タバカレラ株式会社」の設立、これはスペインのEC加盟のための準備であった。最後に、1998年のタバカレラ社の民営化と「たばこ市場の規制と税規制に関する法」の成立である。タバカレラ社は、最後の1998年4月の株式売り出しにより国営ではなくなり、これによって会社の持株の52.36%が私有化された。たばこ専売事業が1636年に初めて登場してから362年、そして1887年にCATが設立されてから110年以上、また国が過半数の株式を所有していたタバカレラ株式会社が1945年に設立されてから50年以上たつが、タバカレラ社史の最後の1998年に企業形態ががらりと変わった。たばこ専売事業は終焉を迎え、スペインたばこの巨大企業は完全な競争原理に基づく一つの私的な会社となったのである。この民営化の僅か1年後の1999年、旧フランス専売のセイタ社と合併して新会社アルタディス社を設立し、タバカレラ社はその長い歴史を閉じることとなった。

タバカレラ社が360年以上の歴史を持ちながら消滅していった諸要因は、次の3つに整理することができる。第1は、無関連的・総花的な多角化戦略の失敗である。タバカレラ社は1980年代初期に事業展開の多角化を開始し、それは1987年以降に拍車がかかり、最終的にはたばこ関連から

非関連のさまざまな分野にわたる 30 以上の関連会社を持つ会社グループを作ることにつながっていく。だが、このプロセスは 1990 年代初頭に中断し、会社は再び戦略を変え、主な活動をたばこの生産と販売への本業回帰を選択したのである。1987 年以来展開した食品および小売流通会社の買収という攻めの戦略は、他の国々の巨大たばこ多国籍企業を模倣したもののだが、タバカレラ社自体の商品のシェアが確実に低下していることと、ヨーロッパ中に広がる徴税および反喫煙立法措置の厳しさの増加が、戦略の理由としてさらに付け加えられた。またタバカレラ社の事業多角化は、1993 年に差し迫った欧州統一市場への参加がますます競争を激化させる状況の中で、会社の拡大と長期にわたる収益を確実なものにする手段であるとされた。しかし、この急激な拡大投資は経営を混乱させ、また当初の予想よりも期待した収益を挙げえず、「連結方式の利益に寄与しない会社への投資から早急に撤退すること」になったのである。

タバカレラ消滅の第 2 の要因は、たばこ事業があくまで本国中心で、グローバル戦略に消極的であったことである。タバカレラ社は 1974 年に、たばこ業界の世界的二大多国籍企業のフィリップ・モリス社と R・J・レイノルズ社と契約を結んだが、それは、この二社の主要ブランド（「マールボロ」「L&M」「ウィンストン」「キャメル」）のライセンス製造を視野に入れてのことであった。これらのブランドがたとえ他の EC 諸国で製造されたものであっても、その流通を扱うまでに契約は拡大された。またタバカレラ社が株の 50% を所有するフィリップ・モリス・エスパンヤ社は、アメリカの多国籍企業のシガレットを販売し、専売事業のためにフィルターを製造した。テネリフェにある同社の工場は、カナリア諸島向けの「マールボロ」と「フォルトゥナ」、そしてスペイン向けの「チェスターフィールド」を製造した。しかし、1986 年にはスペイン本土におけるタバカレラ工場のシガレット製造量は全体の 82%、1995 年になってもまだ依然として 75% を占めていた。さらにタバカレラ社は、東ヨーロッパ諸国に自

社製品の市場を確保しようとし、大陸の主な市場における販売方法を強化して、外国市場の攻略も試みた。しかし、同社は主力製品「フォルトゥナ」を世界はもとより、ヨーロッパを代表するブランドに育成することはできなかった。

タバカレラ消滅の最大の要因は、同社における歴代会長の選任が大蔵省または国の認可を必要とし、彼らの意思決定がその影響力によって大きく制約されたことである。図表16は、タバカレラ社会長の氏名とその在任期間を一覧にして示したものであるが、1945年の会社設立以来、25年間にわたる歴代3人の会長は、すべてCAT時代からの生き残りの人物が就任し、CAT時代の事業方式がそのまま継承された。特に初代のアムリオ侯爵は、1923年にCATの16代会長に就任し、1945年、タバカレラ社創設とともに初代会長に指名され、1956年に死去するまでこの地位にとどまった。専売事業は大蔵省の援助を受けながら活動を続けたので、大蔵省は会長の活動を監視・干渉する権限を有し、取締役会は18人のメンバーで構成されたが、そのうち6人が国の代表であった。シガレット用の巻紙の販売やたばこその他の専売製品にかかわる税金の徴収は「公的業務」と

図表16 タバカレラ社の歴代会長

	氏名	在任期間
初代	ルイス・デ・ウルキホ・イ・ウシア・アムリオ侯爵	1945 - 1956年
第2代	イグナシオ・エレロ・デ・コリヤンステ・アレド侯爵	1956 - 1961年
第3代	アルフレド・デ・サバラ・イ・ラフォラ	1962 - 1971年
第4代	ピオ・カバニリヤス・ガリヤス	1971 - 1974年
第5代	アルベルト・モンレアル・ルケ	1974 - 1982年
第6代	ガブリエル・カニヤダス・ノビリヤス	1982年7月 - 12月
第7代	カンディド・ベラスケス	1982 - 1989年
第8代	ミゲル・アンヘル・デル・バリエ	1989 - 1991年
第9代	ヘルマン・カルピリョ・ウラバイエン	1991 - 1993年
第10代	ペドロ・ベレス・フェルナンデス	1993 - 1996年
第11代	セサル・アリエルタ・イスエル	1996 - 1998年

（出所）『タバカレラ社史』317, 329, 388 - 389, 419 - 423, 460 頁より作成。

みなされ、新会社は以前の CAT と同様、これまでどおり公共のものである専売事業を経営管理するだけであった。続く 1971 - 1985 年(4代, 5代, 6代)には、取締役の総数は 18 人と変わらなかったが、政府代表は 3 人増え、会長はそれ以降、政府側の人間、つまり政治家または大蔵省につながっている職能専門家とその任に就いた。第 5 代会長アルベルト・モンレアルは、かつて大臣であったこともあり、8 年以上タバカレラ社の会長職を務め、上級経営陣の安定化と 1980 年代の同社の立場を基礎づける戦略の構築に尽力した。さらに 1985 - 1995 年(7代, 8代, 9代, 10代)には、会長が会社の戦略的経営において根本的な重要性を獲得したため、会社の性格は会長の個性をいっそう反映することになった。しかし、会長を従来に比し頻繁に変えるという筆頭株主(国)の政策の結果、代々の会長がそれぞれの基準で会社の必要と目標を判断しようとする傾向を促して、会社の戦略の絶え間ない改変の奨励をもたらし、すでに制度的変化によって混迷していたタバカレラ社の存在をさらに危うくすることにもなった。そして 1996 年 6 月 10 日のタバカレラ社の会長交代は、同社の構造改革の引き金をなすものであった。第 11 代の新会長セサル・アリエルタ・イスエルは、差し迫った民営化と単一市場への参加基準の遵守とを見据え、この二つの重大事項の実現を目指して、取締役選任の際に、非常に高い技能をもつ企業人、しかも助言を与える会社と職業的関係のない人を選ぶことを心がけた。さらに社外や内部昇進による取締役を迎え、経営陣の変化は着実に進んだが、取締役会のこうした変化をもたらしたものが政府の資本撤退によることはいうまでもない。

最後に、タバカレラ社における長年の筆頭株主であった政府の最大の関心事、すなわちたばこ収入が国家予算に果たした貢献度を明らかにするために、1985 年の「たばこ財政専売法」施行前後の時期に分けて分析しておこう。図表 17 および図表 18 により、専売事業が国庫に果たした貢献の全体的動きとたばこ税による貢献度を知ることができる。1960 年まで、た

ばこ事業は専売事業収入の中で大きな部分を占め、初期には50%以上、後には30%前後となったが、その後急速に減少して15%程度になっている。1985年の「たばこ財政専売法」の通過によりたばこ専売制が廃止された後、たばこの税は大きく変わり、たばこに対する課税は付加価値税と

図表 17 専売事業の国庫への貢献総額

(単位100万ベセタ)

年	専売事業 <sup>1)</sup>	贅沢税	総計
1945	967	225	1,192
1946	1,423	376	1,799
1947	1,592	394	1,986
1948	1,590	426	2,016
1949	1,812	469	2,281
1950	2,116	600	2,716
1951	2,399	759	3,158
1952	2,709	797	3,506
1953	2,829	930	3,759
1954	3,205	1,041	4,246
1955	3,658	1,225	4,883
1956	4,289	1,397	5,686
1957	5,141	1,572	6,713
1958	5,913	1,874	7,787
1959	6,517	2,042	8,559
1960	7,291	2,443	9,734
1961	8,303	2,756	11,059
1962	9,217	3,002	12,219
1963	10,251	3,530	13,781
1964	10,711	4,076	14,787
1965	11,641	4,738	16,379
1966	14,105	5,333	19,438
1967	15,623	6,308	21,931
1968	17,120	7,251	24,371
1969	21,514	8,123	29,637
1970	25,772	9,162	34,934
1971	27,918	9,958	37,876
1972	29,978	10,841	40,819
1973	35,442	12,570	48,012
1974	41,321	14,056	55,377
1975	48,976	17,384	66,360
1976	55,307	19,839	75,146
1977	64,519	23,063	87,582
1978	74,258	26,433	100,691
1979	85,123	32,916	118,039
1980	100,603	37,077	137,680
1981	121,593	45,801	167,394
1982	129,084	56,940	186,024
1983	125,343	68,855	194,198
1984	120,215	78,991	199,206
1985	130,204	90,566	220,770

注：1) たばこおよび印紙専売事業、その他業務の収入を含む。

(出所) 『タバカレラ社史』471頁

図表 18 たばこ税の国庫への貢献(%)

	たばこ専売事業 専売事業収入 1	たばこ専売事業 経常収入 2	たばこ贅沢税 間接税 3
1945	43.9	4.9	6.0
1946	62.2	6.8	9.0
1947	64.0	5.9	7.6
1948	73.3	4.9	7.4
1949	70.5	4.9	6.7
1950	67.2	5.7	8.3
1951	73.7	5.6	9.2
1952	73.9	4.8	7.6
1953	73.2	4.5	8.0
1954	48.9	4.3	8.7
1955	48.6	4.4	9.0
1956	49.7	4.1	8.4
1957	51.2	3.5	7.8
1958	99.7	3.4	6.1
1959	89.8	3.3	5.9
1960	79.2	3.4	6.0
1961	55.4	3.4	5.6
1962	44.1	2.8	5.1
1963	81.7	2.6	5.2
1964	37.9	2.4	5.0
1965	32.4	2.3	4.8
1966	43.5	2.3	4.9
1967	35.1	2.2	5.3
1968	23.2	2.2	5.7
1969	30.2	2.4	5.2
1970	24.2	2.4	5.3
1971	31.4	2.1	5.4
1972	33.8	2.0	4.9
1973	23.6	1.7	4.6
1974	18.5	1.6	4.9
1975	27.6	1.6	5.2
1976	17.4	1.3	5.0
1977	10.6	0.7	4.7
1978	10.1	0.7	4.6
1979	8.6	0.6	5.0
1980	18.8	0.7	4.7
1981	n. d.	1.0	4.8
1982	n. d.	1.0	5.5
1983	13.2	0.8	5.1
1984	20.3	0.7	4.8
1985	14.4	0.7	4.8

(出所) 『タバカレラ社史』471頁

たばこ製品特別税の2つの新しい税の形をとった。図表19に見るように、国庫への財政的貢献は、1986年の16,188,800万ペセタから1998年には84,976,400万ペセタとなり、急増したことが明らかである。このたばこ税のECへの調和の結果、スペインにおけるたばこの価格は短期間で急上昇し、この急上昇のために需要が急激に落ち込み、それはタバカレラ社の業績にも大きな悪影響を与えたことは否定できない。世界的再編が急ピッチで進む非常に競争の激しいたばこ市場の中で生き残るため、自己完結的で完全に民営化された文化を持つ会社への転身に遅れをとったことが、同社消滅の最大の原因であったといえるであろう。

元駐スペイン大使で本書の監修者でもある林屋永吉氏は、「このたびTASC（たばこ総合研究センター）により翻訳刊行された『タバカレラ スペインたばこ専売史 1636-1989』（山愛書院）は、ヨーロッパの単なる一会社の歴史というよりは、世紀から世紀にかけて世界に覇を唱え

図表19 たばこ税の国庫への貢献

(単位 100万ペセタ)

年	付加 価値税	たばこ 特別税	関税	合計
1986	38,050	122,109	1,729	161,888
1987	41,905	136,257	2,787	180,949
1988	43,331	144,002	2,240	189,573
1989	46,988	160,947	2,896	210,831
1990	53,453	190,472	3,284	247,209
1991	59,089	209,681	3,778	272,548
1992	73,196	247,415	3,220	323,831
1993	83,264	272,793	2,792	358,849
1994	103,073	359,864	3,361	466,298
1995	112,720	377,768	3,336	493,824
1996	119,996	417,844	3,592	541,482
1997	136,066	549,973	3,268	689,307
1998	164,794	681,185	3,785	849,764

(出所) 『タバカレラ社史』473頁

た大帝国の財政を支えた、重要な産業の一つの360年間にわたる歴史だとすれば、スペインの歴史や経済史に関心のある人なら必ず興味を示すだろう。しかもこれは、コロンブスの航海以降、新大陸から旧大陸へ初めてもたらされた幾多の動植物の中でも、数多くの薬効をあげて珍重され、社交界に不可欠なものとしてもてはやされ、そうかと思えば、卑俗な習慣として蔑まれたり、万病のもとかの如くに怪しまれもして、評価が激しく変化したたばこの製造販売会社の歴史なのである。」との感想を述べられている（TASC Monthly, 2005. 10. 随想「たばこ会社の歴史」）。本書は、本文15章と序章、結語で構成されるB5判、532ページの大著であるが、本稿で要約したたばこ専売史のほか、たばこ技術史、流通ネットワークや広告・宣伝の展開、従業員の人事管理史や会社組織の変遷、財務データによる業績や株価の推移など、豊富な内容が盛り込まれており、またスペイン経済史の研究にとっても貴重な文献であると思われるので、是非一読をお奨めしたい。