

## 《論 文》

## 国産ワイン産業の変貌と企業の対応

—サントリーとメルシャンの事例を中心に—

梅 木 眞

Evolution of Japanese Wine Industry and Corporations' Reaction:  
Case Study of Suntory and Mercian  
SHIN UMEKI

## キーワード

競争パターンの変化 (changing pattern of competition), 企業の歴史的起源 (origin of corporation), リーダーシップ (leadership), 甲州 (*Koshu*), コミットメント (commitment)

## 1. はじめに

日本のワイン産業は現在、大きな変貌を遂げつつある。本稿ではまず日本のワイン産業の変貌を、政府主導の殖産興業策の一環としての時期、企業主導の需要開拓期、マスコミ主導の「ワインブーム」の時期と分類し、その歴史を紐解くことによって企業間の競争が未熟産業の育成期を経た後に同質的競争、そして差別化競争(宇田川・橋川・新宅, 2000)へと競争パターンが変化した点を指摘する。また本稿では、わが国における最大手のワイン醸造会社であるサントリーとメルシャンに焦点を当て、そうした変化がなぜ生じたのか、そしてそれらが両社の事業構成および戦略にいかなる影響を与えたのかについて論じることとする。

これまで酒類産業に関して、経営学的な視点からはサントリーのビール事業参入(特にキリンやアサヒとの対比において)や、ビール事業における競争パターンなどが注目されることが多かった。確かに国内だけを見回すと、ビール産業と比較するとワイン産業は規模がずっと小さい。しかし、国際的・歴史的な視点で考える場合、ビールだけでなく、ワインもまた巨大で国際的な市場を形成している。市場規模、国際的な競争という観点から見ると、企業にとっ

て、ワイン産業をどのように自社の事業に位置付けるのかという問題は非常に重要なものである<sup>(1)</sup>。また、ポーター(2000)が指摘している通り、現在のワイン産業の一部はクラスター化しており、それが国や地域の競争優位を決定付けるほど国際的に重要な産業となっている。ワイン産業及びワイン醸造企業を考察の対象とすることは、大いに意義のあることといえよう。

## 2. 製品としてのワインの特質

ワインという酒の歴史はきわめて古い。原料となるブドウを潰して、それを甕なり樽で仕込めば、ブドウに多量に含まれる糖分と自然に存在する酵母とが反応し、アルコールが発生する。そこに原始的なワインが生み出される。ここでは日本酒に見られるようなデンプン→糖化というプロセスは存在しない。こうして生み出されたワインは、とりわけ乾燥地における貴重な飲料として、数千年の間愛飲されてきた。しかし、それは未熟な酒であり、品質も安定しなかったし、流通も不可能であった。

その後、17世紀にガラス瓶とコルク栓が使用されるようになり、長期保存・瓶内熟成が可能となり、流通が可能となった。さらに19世紀後半に入ると、パストゥールらによって発酵の仕組

みが科学的に解明されることとなり、ワインの変質を防ぎ、安定的な品質を保つことができるようになった。また、ほぼ同じ時期にブドウの天敵であるフィロキセラが大発生し、ヨーロッパ中のブドウの樹が枯死した。その後、フィロキセラに耐性を持つアメリカ系のブドウに欧州系のブドウを接木することによってこの問題は解決した。

こうした一連の過程を通じ、ワインは産業として確固たる地位を確立するに至ったのである。現在我々が飲んでいるワインは、数千年前のそれではなく、19世紀後半に技術的に確立したものである。さらに20世紀後半に入ると、それまでヨーロッパ諸国、とりわけフランスのものしか高く評価されなかったものが、アメリカ、南米、オセアニア、南アフリカなど、世界の各地で優れた品質のワインがつくられるようになった (Johnson and Robinson, 2005)。それまでの「テロワール (ワインを醸し出す特有の風土)」至上主義が崩壊した。代わりに、原料となるブドウの品種やその背景にある作り手の思想 (麻井, 2001)、そして科学的知識に裏付けされた栽培・醸造技術が重要視される時代になった。あらゆる産業と比較しても、現在のワインは国際商品であり、競争も激しい産業となっている。

### 3. 日本におけるワイン産業の変貌

19世紀後半のワイン産業の転換点とほぼ同時の明治初期に、日本でもワインが産業として導入されることとなった。明治維新以降、明治時代の半ばまでは日本のワイン産業は政策の影響を大きく受けてきた。そしてそのことは、現在まで残るワイン醸造企業に対して、大きな影響を与えてきた。以降、その歴史を紐解いていくこととする (麻井, 1992・2001, 宮久保, 2002)。

#### (1) 殖産興業政策の一環としてのワイン

日本にワイン産業が導入されたのは明治維新直後のことである。維新政府は当初、ワイン産

業を熱心に支援した。資金を援助するだけでなく、各地に農業試験場をつくり、欧米からワイン醸造に適したブドウの苗木を輸入・育成した。またワインの醸造を学ばせるために留学生を海外に派遣させるなどの政策をとった。当時の日本にはすでにコメから作られる日本酒という醸造酒が存在していたにもかかわらず、なぜワイン産業を支援したのだろうか。

ワインの原料はブドウである。ブドウは、荒蕪地・傾斜地でも栽培が可能である。通常こうした地域ではコメの栽培は不可能である。当時の日本では、主食であるコメの栽培は国家経済の根幹であった。コメの耕作地を減らさず、なおかつ日本酒用に回されるコメを抑制するためにも、ワイン産業の育成は政策的に非常に重要なものとして認識されていた。当時の政府は、ワイン産業を育成することによって日本酒と、その醸造に回されるコメを節約するだけでなく、いずれはワインを海外へ輸出し、外貨を獲得することまで念頭に置いていた。

また、当時の政府は輸入代替産業の育成政策を積極的に行っていた。当時の政府にとって、輸入すべきものは他にいくらでもあった。嗜好品である「ワインごときで」貴重な外貨を使えない事情があったのである。そこには文明開化の頃にしばしば見られた「西洋文明への憧れ」は微塵も存在していなかったといえる。

さらに、当時のかつての支配階級である武士がその地位を失った時期でもあった。西南戦争の勃発に見られるように、当時は彼らの多くが不平感を抱いており、それが政治不安を引き起こしかねない状況にあった。政府は彼らの不平を取り除くために、帰農政策をとった。帰農政策を通じて、彼ら不平士族を農業に従事させ、生活の安定を図る一方で、未開墾の土地を切り開き、食糧増産を達成しようという意図があった。

こうした背景を通じて、日本のワイン産業は静かにそのスタートを切った。まず、山梨県甲府市に、詫間憲久・山田宥教がワインの共同醸造所を設立した。これまで生食のブドウしか知

らなかった日本人が、ここに初めて「人為的に漬して醗酵させたブドウ」を口にする機会を得ることとなったのである。これまで、ブドウは最終製品として、第一次産業の枠を出ることは無かった。当時、日本酒産業は日本における主要な製造業として確固たる地位を築いていた。まだ萌芽期といえども、日本のワイン産業が日本酒醸造業と同様に、製造業・第二次産業としての地歩を築いたのである。

詫間・山田の試みは結局、ブドウの糖度不足と資金難、そしてテーブルワインの風味が当時の日本人に受け入れられなかったことによって失敗に終わった。

それとほぼ同時期の明治10年、ワインの本場であるフランスに派遣された高野正誠・土屋龍憲が「大日本山梨葡萄酒会社」を設立した。彼らは当時、政府の決めた期限を越えてまでワイン醸造に関する知識を吸収して帰国、その後会社を設立したが、結局変質酒を出してしまい、明治19年、会社設立からわずか10年足らずで会社を倒産させてしまった。さらにまた当時、先述したフィロキセラがわが国にも来襲し、ヨーロッパ系のブドウの苗が定着したばかりのブドウ農家は壊滅的な打撃を受けることとなった。こうした問題に対応して、ヨーロッパのようにアメリカ系の本へとヨーロッパ系の本を接木するのではなく、多くの農家は病気に弱いヨーロッパ系の品種から、より育てやすく病気に耐性のあるアメリカ系の品種へと植え替え、栽培品種を転換していくこととなった。こうした一連の流れを受けて、明治中期には政府はこれまでの手厚い保護政策を放棄することとなった。

結局、倒産した大日本山梨葡萄酒会社は、土屋竜憲・宮崎光太郎・土屋保幸がその施設を引き継ぐかたちで明治25年、「大黒葡萄酒株式会社」となり、日本におけるワインの先駆となる「甲斐産葡萄酒」という国産ブランド第一号を生み出した（大黒葡萄酒株式会社は「メルシャン」の前身である）が、彼らの会社もその後分裂し、国産のテーブルワインは結局、大きな需要を喚起することが出来ずに、低空飛行を続け

ることとなった。

当時の政府は、いかにワインを醸造し、それを産業発展の基盤にするのかについては大きな関心を払ってきた。しかしその一方で、市場的な側面—ワインをいかに消費させるのかについては考えが及んでいなかった。コメが不作に陥るたびに、食糧米を確保すべく、政府は酒造を制限してきた。しかし、だからといってワインの消費はなかなか伸びることは無かった。結局、テーブルワインの酸味・渋みが当時の食生活にそぐわなかったのである。その結果、多くのブドウ農家、ワイン醸造企業が苦境に陥ることとなった。ワインは結局、当初の政府の意図とは大きく異なり、醸造専用品種でなく生食も可能な品種（ワインの品質は著しく低下するといわれる）を用いることが主流になり、主に山梨県のブドウ農家が仕事の傍ら飲むような、きわめてローカルなものとなってしまったのである。

その後も、川上善兵衛が新潟県上越市に「岩の原葡萄園」を開設するなど、当時の流れに反し、本格的なテーブルワインを造るべく、品種改良や醸造プロセスの改善を続けていた者も少数ながら存在した。しかし、経営という観点から見た場合、彼らは成功を収めることは無かった。政府の産業育成策の意図（本格的なテーブルワイン醸造企業を育成・振興し、以って殖産興業を図る）は当時の需要とかけ離れており、結局未熟なワイン産業の萌芽のみが残されることとなった。

しかし、明治時代後半になると、民間企業の側から新たな動きが起こってきた。政府に見捨てられた企業が、製品としてのワインの性格を大きく転換させる試みが行われるようになったのである。

## (2) 企業によるワイン需要の開拓—甘味ブドウ酒の導入と定着

殖産興業政策の一環としてのワイン産業は見事に失敗した。しかし、殖産興業という国策を離れて、自由の身になったワイン産業は大きな

方向転換をすることとなった。先述した大日本山梨葡萄酒は、土屋竜憲、宮崎光太郎らの共同経営であったが、当時販売を担当していた宮崎が離脱し、甲斐産葡萄酒の姉妹商品として、「エビ葡萄酒」、「丸二印薬用葡萄酒」という甘味ブドウ酒を発売し、好評を得るに至った。その結果、日本のワイン産業は一気に甘味ブドウ酒へと舵を切るに至ったのである。その後、宮崎はワイン醸造を独自に開始し、ブドウの粕を用いたブランデーの醸造に踏み切っていた。

また神谷伝兵衛が廉価な輸入ワインに香味料を加え、日本人の嗜好に合う甘味ブドウ酒「香竄葡萄酒」を開発し、それが好評を博した。その後、日本でワインといえばこうした甘味ブドウ酒を意味することとなった。そこで得られた原資をもとに、神谷は茨城県牛久に壮大なワイナリーを設立するに至った。

さらに、当時ワインの輸入販売を手がけていた鳥居信治郎の「鳥居商店（後の壽屋、現在のサントリー）」もまた、明治40年にワインに甘味料・香料を加えた「赤玉ポートワイン（後に赤玉スイートワイン）」を発売し、当時日本初のヌードポスターを作るなど宣伝にも力を入れ、大ヒット商品となった。当時、赤玉ポートワインは一本あたりおよそ40銭と、コメ4升とほぼ同じ価格であり、かなりの高級品であった。鳥居氏は赤玉ポートワインで得られた利益をもとに、ウイスキーの蒸留所を開設し、現在のサントリーの基礎を築いた（なお、昭和10年には、鳥居氏は東大教授の坂口謹一郎教授に、先述した川上善兵衛を紹介され、氏の協力のもと、山梨県・登美高原に葡萄園を開設し（現在のサントリー登美の丘ワイナリー）、岩の原葡萄園と合わせてサントリーにワイン専用ブドウを供給し続けた。また、長野県塩尻市の桔梗が原地区にも葡萄園を開設、赤玉スイートワインの原料供給拠点としていった）。

また、山梨県においては、株式会社甲州園（現在のルミエール）もまた甘味ブドウ酒を販売し、明治から大正時代にかけて白瀬南極観測隊にワインを寄付したり、飛行機で東京に宣伝

ビラを投下するなど、多くの会社がこれまでにない派手な販売戦略をとった。このようにして、きわめて多くのワイン醸造業者が、甘味ブドウ酒を販売し、そこから利益を獲得していった。

こうした企業の多くが強調したのが、「薬品としてのワインの効能」であった。数年前の空前の赤ワインブームの際にも赤ワインに含有されるポリフェノールの効能が派手に宣伝されたが、当時の甘味ブドウ酒もまた「気付け薬」として位置付けられ、好評を博したのである。その結果、当時のわが国の潮流は、国内ワイン産業を世界、少なくとも欧州のそれとは全く異なる道へと押しやっていたのである。しかし、その一方で甘味ブドウ酒の隆盛は、それまで日本人が近付こうとすらしなかったワインをより身近なものとする点で大きな貢献を果たした。また、神谷氏や鳥居氏の成功に見られるように、甘味ブドウ酒の成功は後に洋酒産業が発展していく上で大きな基礎となったのである。ここに初めて、日本のワイン産業がまがりなりにも存続・成長していく基盤が築かれたのである。明治時代初期の殖産興業政策という頸木を断ち切り、日本のワイン産業、ひいては洋酒産業が独自の発展を遂げていく道が開かれたのである。企業の側から見た場合、日本人が考えるワインのイメージ（＝甘味ブドウ酒）がここで初めて定着し、それぞれの企業が類似の製品を横並びで競い合う、同質的な競争を繰り広げていったのである。

甘味ブドウ酒の時代は結局、明治時代中期から昭和40年頃まで続いた。その長い時期を通じて、日本ではワインは甘くて酸っぱい飲み物としてのイメージが完全に定着したのである。

### (3) マスコミ主導の「ワインブーム」の到来<sup>(2)</sup>

昭和40年代に入ると、折からの高度成長とあいまって、ライフスタイルの欧米化が進んでいった。ホテルの食事など、「ハレの席」において、ワインを飲むことが一般に普及していった。また昭和47年にはサントリーの「金曜日に

は、ワインを買って帰りましょう」というキャッチコピーを用いたCMが話題を呼んだ。当時、一部の企業では週休二日制が導入され、週末になると家庭でワインを楽しむというようなライフスタイルが提案されるようになり、ワインの消費量は増大していった。これが第一次ワインブームである。昭和53年、57年にはそれぞれ1000円ワイン・一升瓶ワインが売り出され、第二次・第三次ブームを迎える。昭和60年代にはボジョレー・ヌーボー騒動を始めとした第四次ワインブーム、平成6年からは500円ワインなどの低価格ワインが主導した第五次ワインブーム、平成9年からは健康志向を背景として爆発的な赤ワインブームをもたらした第六次ワインブームが生み出されていったのである。この当時は、わが国が発展途上国から先進国、そして経済大国へと激しく変化していった時期であり、ライフスタイルも急激に変化していった時期でもあった。当時の日本人は、こうしたライフスタイルの変化を吸収するために、テレビの番組・コマーシャル、または雑誌などの企画を通じて、ワイン（に限らずあらゆるものを）を受け入れていったのである。当時のマスコミの影響力は絶大であった。

これらのワインブームを経て、ワインの消費量は、数十倍に伸びていった。その過程でこれまで甘味ブドウ酒一辺倒だったワインの好み・消費の多様化が進展していった。実勢価格が290円～390円の激安ワインがディスカウント・ストアの店頭で山積される一方、一本数万円～数十万円もする輸入ワインまで売られるようになった。体に良いとされるポリフェノールを添加した「機能性ワイン」といったワインや、醸造過程で亜硫酸塩を添加しない「無添加ワイン」、さらには有機農法で葡萄を栽培した「有機ワイン」、地方の土産物屋などでしばしば見られる「フルーツワイン」など、さまざまな機能や風味を謳った「ワイン」が生み出されていった。また、第六次ワインブームによって、それまでわが国ではなかなか受け入れられなかった赤のテーブルワインが市場を席卷するよ

うになった。初期のワインブームの頃は、ワインは造れば造るほど売れていった。しかし、時代が経過するにつれ、人々が海外旅行などを通じて本格的なワインに触れる機会も増えていった。そのため国産ワインは次第に厳しい選別眼にさらされるようになっていった。

そうした流れと並行して、安価な輸入ワインや輸入果汁などに対する規制緩和が進み、一時は輸入原料を使った「国内産ワイン」が大量に市場に出回った。国内のブドウ農家は大きな転換を余儀なくされていった。国内のブドウ農家はワインブームの谷間の時期には減反を余儀なくされた<sup>(3)</sup>。わが国では明治半ばにおけるフィロキセラの被害が蔓延して以降、ヨーロッパ系ブドウからアメリカ系ブドウおよびそれらの改良種（マスカット・ベリーAなど）がブドウの中心的品種となっていた。それらの品種から醸造されるワインは、ヨーロッパ系ブドウから醸造されるワインと比較して、高い評価を受けにくい傾向がある。わが国固有の白ワイン原料のブドウの品種である「甲州種」もまた、当時はまだ持っているポテンシャルが解明されていなかったため、大きな打撃を受けることとなった。こうした国内において栽培されていた品種は、生食用・醸造用兼用種であり、伝統的に生食用の残りがワイン醸造に回されるという構造的な問題を抱えていたのである。通常、生食用ブドウは醸造用ブドウよりはるかに価格が高い。ブドウ農家の視点から見た場合、わざわざそうした兼用種を栽培しなくても、生食用のブドウを栽培してそのまま販売したほうが「ワインブーム」が生み出した、需要の急激な増減に一喜一憂しなくても済んだ。たとえ国産ワインの将来を信じて、ヨーロッパ系の品種に植え替えたとしても、醸造可能なブドウが結実するまでは無収入の状態に耐えなければならない。しかし、他の農家と同様に、高齢化が着実に進展している。そしてブドウは傾斜地で栽培されるため、機械化が非常に難しい。ブドウの栽培はかなりの重労働をとまなうのである。こうした悪条件のため、かなりの数の農家がブドウ、

とりわけワイン醸造用に用いられるブドウの栽培を断念してしまっている。その結果、国産ワインの出荷量は第5次ワインブームの終焉と共に、減少していくこととなった（図表1）。この問題はワイン醸造業者にも難しい問題であった。わざわざ高い国内産のブドウをワイン醸造に用いなくても、輸入果汁を用いれば簡単に一定程度の質のワインを醸造できたからである。また、海外のワイナリーのようにブドウ栽培から一貫してワインを醸造しようとしても、法律的な理由から、農地を取得することができなかったからである。

さらに国産ワインの減退に拍車をかけたのが、甘口から辛口への消費者の嗜好の変化である。従来から売られていた甘味ブドウ酒、甘口のワインの売れ行きが大幅に激減することとなった。これまで脈々と続いてきた、国産ブドウを用いた甘味ブドウ酒、甘口ワインは、ここで大きな転換点を迎えることとなった。先述した通り、多くの企業はそうした変化に応じるべく、安価な輸入果汁を使った「国内産ワイン」を販売して、「国産ワイン」との間でカニバリズム現象が起こっていった<sup>(3)</sup>。

平成18年より、日本ワイナリー協会をはじめとした日本全国のワイン生産者団体の自主基準である「国産ワインの表示に関する基準」が変わり、輸入原料を使った「国内産ワイン」などの紛らわしい表示ができなくなった（小坂田，2006）。国産ワインの定義がここでようやく明確化されることとなった。しかし、だからといって国産ワインが外国産ワインと比較して優

れているとはいえない。ここでようやく、国産ワインが外国産ワインと対等な競争関係に立ったのである。

そこで以下に、サントリーとメルシャンという日本のワイン醸造企業が、国産ワインを事業としていかに位置づけ、発展させていったのかを明らかにし、比較することとしたい。先述したとおり、サントリーは鳥居商店時代に赤玉ポートワインを販売し、それを契機として拡大戦略をとってきた。一方のメルシャンは、わが国最古のワイン醸造企業であり、シェアは国内首位である。どちらも明治時代にはワイン醸造・販売に携わっており、現在に至っても両社ともに高いシェアを維持している（その他にワイン醸造を行っている大手企業としては、キッコーマン（マンズワイン）、アサヒビール、サッポロビールなどがある）。

#### 4. 事例研究：サントリーとメルシャン

同じような時期にワイン産業に参入したサントリーとメルシャンであるが、とりわけ一連のワインブーム以降は組織構造・戦略に大きな相違が生み出されていった。HPおよび直近の決算概況を見ると、現在のサントリーグループはカンパニー制を導入しており、ワイン事業は食品カンパニー、酒類カンパニー、外食・開発カンパニーの中の酒類カンパニーに属しており、その中でも①ビール・発泡酒・新ジャンル、②チューハイ・カクテル、ウイスキー・リキュール・スピリッツ、③焼酎、④ワイン、⑤海外事

図表1. 果実酒課税数量（単位：KI）

年次	国産	輸入	合計
1996	80,212	86,615	166,827
1997	106,599	114,009	220,608
1998	151,950	249,191	401,141
1999	125,245	157,865	283,110
2000	102,632	158,654	261,286
2001	100,277	161,981	262,258
2002	106,170	164,288	270,458
2003	92,793	158,196	250,989
2004	81,993	164,694	246,687
2005	96,579	155,881	252,460

出所：国税庁HP

業が列挙されている。サントリーにおけるワインの位置付けは決して高いとはいえない。その一方、メルシャンはキリンビールとの包括提携を通じ、カンパニー制を廃止し事業部制に復帰し（平成19年）、事業を①ワイン、②加工用酒類、③焼酎、④低アルコール飲料、⑤医薬・化学品、⑥飼料に分類し、ワイン事業が会社の中核となっている（さらに平成19年7月以降はキリンのワイン事業に関しては順次メルシャンに移管する方針である）<sup>(5)</sup>。

また、ワインのメーカー別販売シェアを見ると、メルシャンとサントリーがそれぞれ国内首位、第二位を占めている（図表2）。その内訳を見ると、メルシャンが国産308万ケース、輸入177万ケースなのに対して、サントリーは国産93万ケース、輸入が269万ケースと、それぞれおよそ2：1、1：3となっている。さらに、両社のセグメント別売上高を見ると、サントリーは売上高における酒類の比率が37.2%（現在のサントリーの売上高構成比率で最大のものは、食品で54.3%となっている）、メルシャンは76.2%となっており、メルシャンの専業志向および国産生産志向、サントリーの総合食品（酒類だけでなく）志向および海外生産志向が明確に読み取れる。

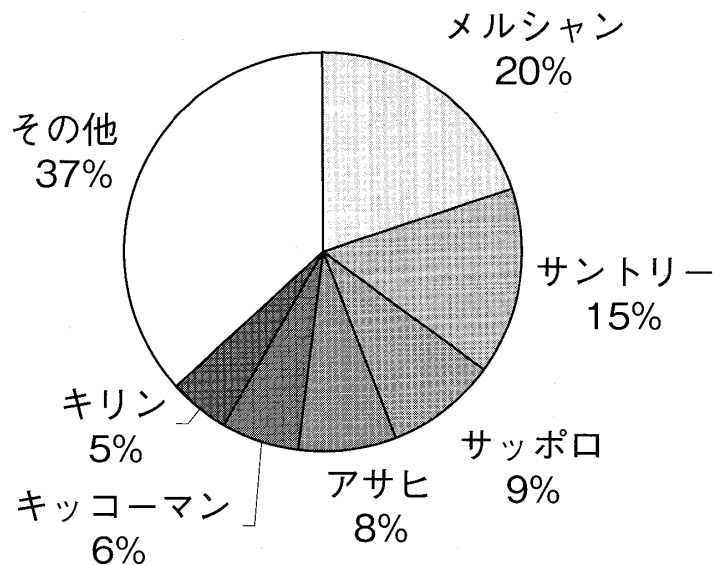
明治時代中期以降は甘味ブドウ酒が主力商品

であった両社の相違を、それぞれのワイン事業、とりわけ製品の特徴が大きく異なる中・高価格品種に焦点を当てながら考察を加えることとする。

(1)サントリー

サントリーは、先述したとおり赤玉ポートワインで得られた利益を元に、ウイスキー事業、そしてウイスキー事業で得られた利益を元にビール事業、そしてソフトドリンク事業などへと展開していった。

この間、国産ワインに関して、サントリーは先述した登美高原（サントリー登美の丘ワイナリー）や、桔梗が原（サントリー塩尻ワイナリー）において、ヨーロッパ系のワイン専用品種であるカベルネ・ソーヴィニヨン、メルロ種（赤ワインの原料品種）や、シャルドネ、ソーヴィニヨン・ブラン種（白ワインの原料品種）などを栽培し、中・高価格帯のワインを生産している。平成12年には「登美1996」がリュブアーナ国際コンクールでチャンピオンに、「登美1997」がボルドー国際コンクールで金賞、「桔梗が原メルロ2001」もまたリュブアーナ国際コンクールで受賞、「塩尻 信州シャルドネ2005」も第5回国産ワインコンクールで受賞するなど、近年になってとみに評価を



図表2. ワイン業界の市場シェア  
出所：メルシャンHP

高めている<sup>(6)</sup>。

しかしその一方で、国内におけるワインの需要の増大に応えるべく、1983年にフランスのボルドー地方の名門グラン・クリュ・シャトーである「シャトー・ラグランジュ」の買収を、欧米系以外の企業では初めて成立させるだけでなく、見事建て直ちに成功させた。続いて1988年にはドイツ・ラインガウの「ロバートヴァイル醸造所」の経営権を取得した。さらに「シャトー・ベイシュヴェル」「シャトー・ボーモン」などを共同経営、その後も「ジョルジュデュブッフ」「トーレス」「E&J ガロ」「フレシネ」など、各国の名門ワイナリーとの提携を繰り返し、生産拠点のグローバル化を進展させていった。現在、サントリーと提携関係にあるワイナリーはヨーロッパだけにとどまらず、世界中に拡大している<sup>(7)</sup>。

先述したとおり、ワインにおいてはかつてのような極端な銘醸地信仰は過去のものとなっている。北米や南米、大洋州や南アフリカなどでも優れたワインが生み出され、ワインは国際的な産業となっている。そうした中で、資本力があるサントリーがとった提携・買収戦略はきわめて自然なものであった。すでに世界中にある優れたワイナリーを傘下におさめることによって、サントリーは多様化しつつあった顧客の好みに幅広く対応することが可能になった。

ただしここには大きな問題もある。本章で述べたとおり、サントリーは国産ワインの中・高価格品種にもヨーロッパ系のブドウを原料として用いている。国産ワインと海外産ワインをどのように商品体系の中に位置付けるのが問題となってくるのである。中小のブティック・ワイナリーならこうした問題など発生しないが、大手の総合酒類メーカーならばしばしばそうした問題に突き当たる。

サントリーは、良い意味でも悪い意味でも、先駆的で多彩な事業展開を行う会社である。誰も成功を取ることができなかったワイン事業に、甘味ブドウ酒を導入し派手な宣伝を引っ提げて成功を取めた。スコットランド以外では誰

一人として作ることを考えていなかったウイスキー事業を成功させた。会長の「やってみなはれ」の一言でビール事業に参入してきた。ビール業界では誰も怖くて手が出せなかった発泡酒事業に「スーパーホップス」を掲げて初めて参入した。またビール事業では近年、無数の企業が乱立し、激しい競争を繰り広げている中国市場に打って出て、一定の成功を収めている（中国では三得利と呼ばれている）。また本業以外では企業メセナの古典的な例として挙げられるサントリーホール開設、近年の東京ミッドタウンにおける新サントリー美術館の開設など、常識では考えられないことを実行に移し、成功を収めてきた。こうした一見無謀と思える事業展開を可能にし、それらを束ねてきたのが、初代社長の鳥居信次郎から続く、強力なリーダーシップと、そこから育まれてきた起業家精神であったと思われる。トップのリーダーシップ・起業家精神ゆえに、サントリーは「優れた企業」として賞賛され続けてきたのである。

現在のサントリーは、ワイン事業を「グローバルな視点でのワインビジネス」という観点でとらえ、展開している。サントリーはカンパニー制を採用しているため、酒類カンパニーでも比重が小さい国産ワイン事業は、すでに世界中に手を広げた自社の外国産ワインに淘汰される可能性もあろう。海外においてグラン・クリュ・クラスワイナリーを既にも買収しているサントリーにとって、中・高価格帯の国産ワインを国内において醸造し続ける意味が、ここで不明確となるのである。他の事業と同様、国産ワイン事業においても、社長のリーダーシップいかんで事業の運命が大きく左右される可能性がある。

## (2)メルシャン

一方のメルシャンは、日本初のワイン会社「大日本山梨葡萄酒会社」が源流の会社であったが、先述したとおり、明治中期以降は山梨県勝沼の小さな農村企業となってしまった。以降、甘味ブドウ酒を細々と作りながら、かろう



じて命脈を保ってきた。終戦後には日清製油が買収、ドッジ＝ラインが制定された昭和24年に日清醸造として独立し、「メルシャン」ブランドを誕生させた。その後、昭和36年には、清酒や焼酎などを手がけていた三楽酒造に統合された。そしてその翌年、三楽酒造はウイスキーメーカーのオーシャン（オーシャンの前身は、先述した宮崎光太郎の「大黒葡萄酒」である）を合併、「三楽オーシャン」へと名称を変更した。昭和60年には「三楽」（こういった企業名からは一定年齢以上の多くの読者は安物の合成清酒や、「ホワイトバック（果実酒などを漬ける場合にしばしば用いられる甲類焼酎）」、「（安物の）ウイスキー」のイメージを思い浮かべずである）、そして平成2年によく「メルシャン」へと社名が変更された。

こうした数奇な運命にもかかわらず、早くも昭和41年には「メルシャン1962」が国際コンクールで金賞を受賞し、かつての国産ワイン醸造企業第1号の会社の誇りを取り戻すことに成功した。昭和45年には「シャトー・メルシャン」を生み出し、そこから生み出された国産ワインが現在まで数多くの国際的なワインコンクールで受賞するに至っている。

メルシャンの場合、その戦中・戦後史から考えても強力なリーダーシップを発揮した経営者が存在していたとは考えにくい。ではなぜ、国産ワイン事業で成功を収めることが出来たのか。理由は、2つあると私は考える。第1に、現場レベルでワインを文化的視点から論じられる従業員がおり、彼らが草の根レベルでワイン中心の企業文化を根付かせたこと、第2に、地元および甲州種という日本在来種へのこだわりである。

第1の理由を示す典型的な一例として、日本のワイン研究の第一人者である麻井宇介（本名：浅井昭吾）氏が挙げられる。麻井氏は東京工業大学を卒業後、大黒葡萄酒に入社してから文化的な視点からワインなどに関する多数の著書を刊行し<sup>(8)</sup>、とりわけワインに対する造詣は深く、国際ワインコンクールの審査員を複数

歴任するなど、メルシャンの発展に大きな貢献を果たした。麻井氏は現場の人間であり、結局メルシャンの社長にはならなかった（理事にはなったが）が、しばしば会社の功労者として名の挙がる人物である。メルシャンには強力なリーダーシップを発揮する経営者がいない代わりに、こうした優れた思想背景を有し、そのもとでワイン醸造を行う実務家が現場に存在し、そしてそれらに影響を受けた数多くの従業員が存在していたものと考えられる。その結果、メルシャンにおいては、ワイン中心の文化が戦後も草の根レベルで定着したものと考えられる。

第2の地元および甲州種へのこだわりの例として、ブドウの栽培方法・ワインの醸造法を、包み隠さず地元で公開している点が挙げられる。メルシャンの旗艦シャトーであるシャトー・メルシャンのHPを開くと、最初に飛び込んでくる文言が「甲州ワインの可能性を、地域と共に拓いていくために」である。山梨県で多く栽培されている甲州種は、辛口にすると味が平板で香りに乏しくなってしまうという問題が長年指摘されてきた。これまでもメルシャンは、既に欧米で普及していた栽培・醸造技術を地元ワイナリーに還元し、甲州種の持つ可能性を引き出すべく努力を続けてきた。その中でもとりわけ、甲州種のポテンシャルを引き出す上で大きな役割を果たしたのが、近年の「甲州アロマプロジェクト」である。平成15年、メルシャン勝沼ワイナリーは、ボルドー第二大学醸造学部との共同研究の結果、甲州種の栽培の際に、病害予防薬の中で銅を含むボルドー液の散布をやめたところ、グレープフルーツ、パッションフルーツ様のアロマを持つチオール化合物である3-MHが多量に含まれていることを発見した（富永、2003、小林・富永、2006）。これまで3-MHは通常、ブドウの中で他の物質（銅などの金属類）と結合し、香らない状態のプレカーサー（前躯体）として存在していたため、長年にわたり引き出すことが出来なかった。ここに初めて、甲州種の持つポテンシャルを引き出すことに成功したのである。メルシヤ

ンはこの成果を用いて、自ら「シャトー・メルシャン 甲州きいろ香」を醸造・商品化する一方、甲州アロマプロジェクトで得られた情報を全て公開し、山梨県酒造組合を通じて会員企業のワインに含まれる3-MHの含有量を計測、その結果をフィードバックした。さらに最近の成果として、甲州種からバラ、リンゴのシロップ煮様のアロマを持つ $\beta$ -ダマセノンのプレカーサーを発見<sup>(9)</sup>、その成果を日本ブドウ・ワイン学会において発表するとともに、HPで公開している<sup>(10)</sup>。

以上の観点から、メルシャンにとって、社会に貢献するということは、サントリーのようにコンサートホールや美術館を開設することではなく、本業を通じて、国産ワイン産業の水準を引き上げることでありといえる。とりわけ、甲州種に対する強いこだわりと成果は、地元ワイナリーや栽培農家に対する大きなシグナルとなった。メルシャンはこれまで衰退していく一方と思われた甲州種の栽培と、甲州種を原料として醸し出すワインの無限の可能性を示すことによって、現在はまだ地場産業の域を出ていない山梨県のワイン産業が、クラスターとして再出発する可能性を切り開いたといえる。メルシャンは、自らの将来の発展性を、ある程度甲州種、そしてそこから生み出されるはずである他地域には無いワインの可能性に賭け、そこに積極的にコミットメントしていったと解釈することが出来る。どれだけ高いポテンシャルを有しているといっても、甲州種から生み出されるワインを世界的に認知させるためには、地元を拠点とするワイナリーの多くが、それらを用いて実証し、新たなワインの銘醸地として認知させていく必要がある。

ワインの醸造という作業は、誤解を恐れず言うならば、東京・城南地区の金属加工業に見られるような「絞り」の技術に似ている側面がある。先述したワインの香りを決定するフレーバー・プレカーサーをいかにワインの原液に残すかに関しても、ワインの作り手の熟練が重要な役割を果たしている。どれだけ原料を選別

し、ワインの原液を絞るかによって、それが激安ワインになるか高級ワインになるか決まってしまう。金属加工の場合、手加減一つでそれがスペース・シャトルの一部になるか100円ショップのおもちゃの原材料になるのかが決定される。金属加工にしても、ワインの醸造にしても、科学技術の成果は非常に重要である。しかし、それに劣らず、科学技術の成果と熟練の経験や勘の蓄積の組み合わせこそが重要な意味を帯びてくる。地場のワイナリーは、規模こそ小さいかもしれないがワイン作りに関しては情熱を持っている。メルシャンの持っている科学技術・経験と、地場ワイナリーの持っている情熱がうまく重なったその時、甲州種、およびそれをもとにワインを醸造する者の真価が問われることとなる。

## 5. 事例の解釈—両者の相違を生み出した要因

以上、サントリーとメルシャンがそれぞれの事業分野でいかに成功を収めてきたかを論じてきた。先述した通り、サントリーとメルシャンの両社は、かつて甘味ブドウ酒をめぐる争った代表的な企業であり、現在でも国内ワイン市場において先導的な企業として存在している。しかしその一方で、現在の両社は事業構成の相違を見れば明らかに判る通り、まったく異なる企業となっている。そこで以下に、こうした相違を生み出した要因として、①歴史的起源の相違、②リーダーシップの相違、③地元に対するコミットメントの相違、の3つを指摘し、論じていくこととする。

### ①歴史的起源の相違

企業の起源や歴史は、それぞれの企業の持つコンテキストを構成する。コンテキストは企業風土・組織構造と密接なかわりがある。メルシャンの前身は殖産興業政策の一環として、日本における本格的テーブルワインの醸造を目的として設立された企業である。明治半ばまでは

政府の多大な支援を受け、その後は支援を打ち切られながらも細々と事業を継続してきた。一方、サントリーの前身は外国産ワインなどの輸入を手がける「商業資本」であった。当時の政府の意向に一切縛られること無く、事業を自由に展開することが可能であった。前者は国産テーブルワインの醸造に四苦八苦する一方、後者はそうした困難とは無縁であった。甘味ブドウ酒を両社が世に出した際にも、大黒葡萄酒（現：メルシャン）は国産ブドウ、鳥居商店（後の壽屋、現：サントリー）は輸入ワインをその原料としていた。その後、サントリーは戦時体制に入ると外国産ワインの輸入が困難となることも見込み、また当時紹介された人的関係から国産ブドウの栽培および国産ブドウの栽培を支援したが、そこには国産ブドウに対する一定の距離感が感じられる。

## ②リーダーシップの相違

サントリーの歴代社長（鳥居・佐治社長）のリーダーシップは周知の通りである。甘味ブドウ酒からウイスキー、ウイスキーからビール、文化事業への取り組みや酒類以外への事業進出などを積極的に推進し、多くの場合成功に導いてきた。鳥居・佐治社長が生き抜いた時代は日本社会の激変期であり、不確実性に満ちていた時代であった。彼らは、今でも押しも押されぬ名経営者であると評価されている。そうした変遷及びそれらを成功に導いた要因を、当時のリーダーたちによる、カリスマ的リーダーシップ（Shamir et al, 1993）を抜きにして説明することは恐らく不可能であろう。初代の鳥居社長及び佐治社長へと続くリーダーシップが、起業家精神を鼓舞し、一見無謀とも思える多面的な事業展開を可能にしたのである。先述した「やってみなはれ」という言葉は、佐治氏によると、「やりなさい」とは大きくニュアンスが異なるという。トップから発せられる「やりなさい」という言葉は、暗に「やる以上は絶対に成功させなさい」という意味を持っている。一方、「やってみなはれ」という言葉は、「やって

みないとわからない、とにかく小理屈ばかり並べていないで実行し、学びながら次のアクションを考えろ」という意味であるという<sup>(11)</sup>。強力なリーダーシップのもと、そういう思想が、社内全体に貫かれているのがサントリーである。

一方メルシャンの場合、創業当初から歴代の経営者に関しては経営学的視点からの考察の対象となることは無く、むしろそれは郷土史の枠内で論じられる対象に留まってきた。そして、会社そのものが当初から分裂・合併の繰り返しであった。しかし、その一方で実は現場レベルにおける草の根での企業文化の普及が一貫して貫かれており、それがワイン中心主義の企業風土へと結びついていったのである。そうした光景からは、サントリーのようなトップによる強力なリーダーシップは見えてこない。しかし、現場レベルで多くの従業員が、コツコツと国産ワインの品質を高めていく姿は、「静かなリーダーシップ（バダラッコ、2002）」そのものである。その結果、メルシャンは戦後の早い時期において国産ワインの品質に関して、高い評価を獲得していった。このことは戦後における波乱万丈な吸収合併劇にもかかわらず、メルシャンが国産ワイン産業における地歩を固める原動力となり、国産ワイン事業に対するコミットメントを高める要因となったのである。

## ③「甲州」に対するコミットメントの相違

ワインに限らず、サントリーはあらゆる事業を極めてグローバルな視点から事業を定義している。サントリーの企業理念の中には、「人と自然と響きあう—世界の人々、人々を取り巻く様々な自然環境と響きあいながら、人々のニーズにもとづいた生活文化の豊かな発展と、その存続基盤である地球環境の健全な維持をめざして企業活動に邁進し、真に豊かな社会の実現に貢献する<sup>(12)</sup>」とある。そこからワイン事業を念頭に置いて見えてくるものは、「現時点における最高のワインを、最高の場所から消費者に提供する」というコスモポリタンの視点であ

る。そのため、傘下にある国内ワイナリーをどのように位置付けをどうするのかは不明確である。

一方のメルシャンは、甲州種のワインへのこだわりから見られるように、自らの旗艦的ワイナリーが拠点を置く山梨県に大きなこだわりを持っているように思われる。もしそうしたこだわりが無ければ、今頃はカベルネ・ソーヴィニヨンやメルロー、ソーヴィニヨン・ブランやリースリング・ミュスカデ種など本場の欧州で既に評価が出来上がっている品種に乗り換えるなり、あるいはさらに海外に拠点ワイナリーを移していたはずである。ワインに限らず、元来酒というものは、それが生み出された地域の風土を映し出す鑑（かがみ）であった。ワイン・日本酒・スコッチウイスキー・バーボン・ビール、……。こうした酒は、それらが生み出された風土に根差したものであった。グローバル化、科学的醸造・蒸留法の進展により、そうした傾向は衰退しつつある。

しかしそうした風潮にもかかわらず、一部の飲み手は未だに酒の肴に、その酒の由来や歴史といった情報を語りたがる。そしてそれが酒の持つ大きな付加価値を決定付けるのである。ワインの場合、それがどのようなワインなのかということ、エチケット（ボトルに貼られたラベル）や、ソムリエの専門知識、飲み手の知識や経験などから判断する。ワインという商品は極めて情報的価値の高い財なのである。

メルシャンは当時、しばしば凡庸であると評価されてきた甲州種のポテンシャルに賭けた。甲州種の持つ可能性に関しては、ほんの数年前まで地元でも懐疑的であるほどであった。しかし、積年の研究成果の積み重ねの結果として甲州種の持つ香り（アロマ）を中心としたポテンシャルが科学的に解明されるに至った。しかし、そうしたポテンシャルを真の意味で競争力のあるものに発展させていくためには、地場にしっかりと根を下ろし、地元のブドウをもとに丁寧にワインを醸すワイナリーの存在が不可欠である。メルシャンは自らの研究成果を公に

し、そうしたワイナリーと技術を共有し、彼らと共存しつつ競争していくという選択肢を選んできた。そうすることによって自らの醸すワインだけでなく、甲州種が持つ可能性を世に知らしめ、情報的価値を含めた付加価値の向上を地元とともに向上させることによって「甲州」を世界的な水準に高めていこうと判断したのである。

## 6. 結び

本稿では、日本のワインの歴史を振り返った上で、明治半ば以降日本のワイン産業においてはすでに同質化競争が行われていたこと、ワインに対する日本人の受け止め方が変化・多様化し、それがサントリーとメルシャンの両社の相違をもたらしめたことを明らかにしてきた。こうした差異を生み出した起因として歴史的起源の相違・リーダーシップの相違、地元へのコミットメントの相違の3つを指摘してきた。

なお、現在においても国産ワインは著しく進化しつつあり、その進化の原動力として新世代が率いる地方の中小ワイナリーの存在が指摘されつつある。ビール業界と異なり、国産ワイン産業は未だ大手以外の企業が市場シェアの4割近くを占めている。大手によるグローバル化や技術革新だけでなく、そうした作り手の地道な努力が日本のワイン産業を変えつつある。今後は地域に根付くそうした企業も考察の対象にしなければならないと考える。

### 注釈

- (1) 1999年のワイン及びビールの生産量はそれぞれ全世界で28,344kl, 136,919klとなっている（それぞれ山梨県ワインセンター HP, ビール酒造組合HPより）。価格、アルコール含有量などを念頭に置くと、両者の相違はそう大きくないと考えることが出来る。
- (2) 第5次ブームまでは週刊ダイヤモンド1996年12月28日／1月4日号、第6次ブームに関しては酒類統計月報2006年7月号を参考。
- (3) 朝日新聞夕刊1面、1994年8月9日。
- (4) 日本ではかつて、国内で醸造されていたれば、安価

な輸入の濃縮果汁を使っている、「国内産ワイン」として表示することが許されていた。ワイン大手のキッコーマンは、そうした現状を踏まえ、自社の格安ワインの原料表示に敢えて踏み切った。週刊ダイヤモンド1997年1月25日号参照。

- (5) キリンとの包括的提携およびそれともなう事業の移管、カンパニー制の廃止など、直近の変更事項に関しては、2006年12月期決算説明会資料および2007年12月中間決算説明会資料を参照。なお、これら一連の包括的提携を経て、メルシャンはキリングループの傘下に入ることが決定的となった。
- (6) 両社のワインの受賞歴に関しては、西野（2004）を参照。
- (7) 提携ワイナリーは、日本を除くと、11カ国29ワイナリーに及ぶ。サントリー公式ホームページを参照。
- (8) 参考文献として取り上げた書籍の他に、『比較ワイン文化考』（2000、中央公論社）、『ブドウ畑と食卓のあいだ』（1986、日本経済評論社）、『〈酔い〉のうつろい』（1988、日本経済評論社）、『勝沼ブドウ郷歳時記』（1992、東京書籍）、『酒・戦後・青春』（2000、世界文化社）、『〈酒〉をどうみるか・麻井宇介対論集』（2001、醸造産業新聞社）など。
- (9) 朝日新聞朝刊（山梨版）35面、2006年11月16日。
- (10) シャトー・メルシャン歳時記2006年11月号。
- (11) 日経ベンチャー経営者倶楽部HP、「昭和の名経営者が残した言葉 ザ・メッセージ（やってみなはれの佐治敬三が考えたこと 第1回）」より。
- (12) サントリー公式HPより。

## 参考文献

- 麻井宇介（1992）『日本のワイン・誕生と揺籃時代』日本経済評論社。
- 麻井宇介（2001）『ワインづくりの思想』中公新書。
- 宇田川勝・橘川武郎・新宅純二郎編（2000）『日本の企業間競争』有斐閣。
- 小阪田嘉昭（2006）「国産ワインの表示に関する基準」『醸協』第101巻第10号。
- 小林弘憲・富永敬俊（2006）「甲州ワインの新しい香り ブドウ「甲州」からのメッセージ」『バイオサイエンスとインダストリー』第64巻第4号。
- Shamir, B., R. J. House, and M. Arthur (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- ジョセフ・L・バダラッコ（2002）「静かなリーダーシップ」翔泳社。
- 富永敬俊（2003）『きいろの香り』フレグランスジャーナル社。
- 西野祐輔編（2004）『日本のワインがすき』日之出出版社。
- マイケル・E・ポーター（竹内弘高訳）（2000）『競争戦略論Ⅰ、Ⅱ』ダイヤモンド社。
- Johnson, H., and Robinson, J. (2005) *The World Atlas of Wine*, 5th eds., Mitchell Beazley.
- 宮久保真紀（2002）「甲府城内葡萄酒醸造所について」『山梨県立考古博物館・山梨県埋蔵文化財センター研究紀要』第18巻。