

《論 文》

新制度派組織論と地域産業のネットワーク

梅 木 眞

New Institutional Theory of Organization and Regional Industry Network

SHIN UMEKI

キーワード

新制度派組織論 (New institutional Theory of Organization), 制度の規制・規範・認知的要素 (Regulative, Normative, and Cognitive Factor of Institution), 地域産業のネットワーク (Regional Industry Network)

I. はじめに

近年、経済学や政治学、社会学など社会科学におけるさまざまな領域で制度に対する関心が高まっている。経営学における主要な研究領域である組織論においてもそれは例外ではなく、旧制度派組織論を経て新制度派組織論という理論体系が成立している。そこでは制度の存在が組織にもたらす影響—同型化に関する問題や、制度に対する組織の反応、制度が形成されるメカニズムなどが主要な分析対象とされてきた。また近年においては諸制度のあり方が、企業や社会システムの成功・失敗を説明する上でいずれも重要な要因とされ、分析の対象とされてきた。制度は経済主体を拘束する一方で、より高い成果を生み出す要因ともなっていると指摘されてきた。いかなる場合に制度の存在が成功と失敗を分けるのか—制度をうまく活用し、自らの強みにすることができるか、それとも制度に拘束され、がんじがらめにされてしまうか、両者を分ける要因はいったいどこにあるのか。本稿ではまず新制度派組織論の概要について論じた上で、従来の理論が制度と組織の関係をどのようにしてとらえてきたのかについて概括して

いく。その上でこれまでの理論の問題点を踏まえ、制度の構造と、それを踏まえた組織の対応についての新たな視座を提供していく。本稿で示した新たな視座を事例研究に应用することを通じて、制度と組織のより実り多い理解を目指すこととする。

II. 新制度派組織論と制度への対応

1. 新制度派組織論の概要

組織は環境に対して開かれているオープンシステムであり、存続・成長の為にインプットとして物的・技術的な要素としての資源を投入し、それをアウトプットとして変換・産出する。しかし、社会的・文化的文脈に埋め込まれている組織が存続・成長していくためには環境からそうした物的・技術的「資源」だけでなく、価値観や規範、規制を受け入れていく必要がある。組織はそれらの価値・規範・規制に拘束される一方で存続の正当性を獲得していく。セルズニックらによる旧制度派組織論を経て、マイヤーやローワン、デイマジオやパウエル、スコットなどにより体系化された新制度派組織論においては、従来の組織論において重視されてきた技術的環境と対比して、社会的・文化的

環境の重要性を強調してきた。さらに新制度派組織論においては制度を構成する要素を規制的視点、規範的視点、認知的視点に分類している。規制的視点においては規制や法律、規範的視点においては社会的義務や規範、認知的視点においては各組織の認知プロセスを通じた模倣・同型化などが強調され、それら諸制度に従うことによって、組織は正当性を獲得し、存続することができるということが強調されてきた(図表1)。そしてこれら3つの視点から成る制度は、スコットの整理によれば解釈システムとしての文化、ネットワークなどの社会構造、そして習慣化されたルーティンを通じて組織を制度的文脈の中に埋め込んで同型化していくという機能を有している、と論じている(Scott, 1995)。こうした同型化のプロセスを強調することによって、彼らは制度および制度化というものを、しばしば組織を取り巻く拘束的な要因、プロセスとして論じてきたのである。

また新制度派組織論は組織フィールド(DiMaggio and Powell, 1983)という概念を導入することによって、組織間関係論の主要なパースペクティブのひとつになっており(山倉, 1993)、近年ではネットワーク理論の分析概念の導入をはじめ、さまざまな社会科学理論の包摂を通じて、急速な理論的進展を見せている。ディマジオとパウエルによると組織フィールドとは、主要供給者、資源と生産物の消費者、規制機関、および類似のサービスや生産物を供給する他の諸組織によって構成されている。新制度派組織論-制度化パースペクティブにおいては、同一の組織フィールドにおいて、共通の認知的・規範的枠組み、そして共通の規制システムが形成されるものとしている。その

際これらの共通システムを形成する上での組織間の「導管」として重要な役割を果たすのが、専門家集団や地域産業、企業間に形成されたネットワークである(Owen-Smith and Powell, 2008)。特定の領域においていかにして制度が伝播・形成されるのかを解明する上で、新制度派組織論による組織間関係論を分析するアプローチはこれまできわめて大きな貢献を果たしてきた。

一方、新制度派組織論における環境に対する見方-技術的環境だけでなく社会的・文化的な視点から成る環境観-は、従来の組織間関係論に対して新たな視点を提供している。さらに新制度派組織論では認知システムを理論に内包することによって、環境というものを単純に外在的・客観的なものとしてとらえるのではなく、内在化され主観的に解釈され、社会的に構成されたものであるとしてとらえている(Berger and Luckmann, 1967)。

2. 制度への個別的・集団的対応と問題点

かつての新制度派組織論においては、制度への適応によって組織は正当性を獲得し、存続が可能になるという視点-制度に対する組織の従属性-が強調されてきた。そのため、制度がもたらす影響に研究の焦点が置かれる一方で、制度に対する組織の対応には必ずしも十分な考察が行われてこなかった。近年、制度に対する個別・集団的対応についてのさまざまな研究が行われるようになってきた。代表的なものとしてオリバーは、組織の制度への個別的対応として、5つの戦略-黙従・妥協・回避・反抗・操作を挙げている(Oliver, 1991)。また、制度への集団的対応に関する研究としては、規制への

図表1 新制度派組織論における制度の3支柱

| | 規制的 | 規範的 | 認知的 |
|--------|------------|--------|---------------|
| 服従の基礎 | 便宜性 | 社会的義務 | 当然性 |
| メカニズム | 強制的 | 規範的 | 模倣的 |
| 論理 | 道具性 | 適切性 | 伝統性 |
| 指標 | 規則, 法律, 制裁 | 免許, 認可 | 普及, 異種同型 |
| 正当性の基礎 | 法的裁可 | 道徳的支配 | 文化的支持, 概念的正確性 |

出典: Scott (1995)

集合的対応としてアメリカのたばこ会社6社がたばこに関する科学的研究を行う委員会を設立したり、ロビイングなどの政治的行動を行ったことを明らかにしたマイルズの研究 (Miles, 1982) などが存在する。

しかし、新制度派組織論の研究者が指摘する制度に関する組織的対応の多くは、暗黙裡に外生的制度、すなわち政府や規制主体によって課される規制を念頭に置き、それらに対する個別・逐一的な対応について論じており、それはいくつかの点で理論的な混乱を生み出しているように思われる。

第一に新制度派組織論の重要な点は先述したとおり、それまでの制度理論と異なり、政府などの規制主体が設定する法律などの規制、業界団体や同業他社などが課する規範体系などの外生的制度だけでなく、組織や組織に属する個人の認知メカニズムなどが包摂されていることである。認知メカニズムは、組織や個人の持つ内的な側面であり、必ずしも全ての要素がオリバーの提示する5つの戦略—外生的制度への「対応」—になじむものではないと思われる。この点についてオリバーは制度のとらえ方について、旧制度派組織論と新制度派組織論を混同しているように思われる。新制度派組織論において制度とは対応するべき外在的・客観的なものだけではなく、内在的・主観的要素からも生み出されているものをも包摂しているのである。このような制度をどのようにとらえるのか。認知的側面まで含めた制度への一貫した対応に関する考察が求められる¹⁾。

第二にオリバーの示す組織の制度への対応については、必ずしも組織の主体性が念頭に置かれていない。制度がもたらすさまざまな圧力に対して、その時々でできる限りの対応をし、環境に適応し生存確率を高めていく。また、マイルズの研究においても問題とされているのは政府によるたばこの規制に対する対応あるいは反応であるといえる。そうした意味で、彼らの視座もやはり制度に対して受動的に対応する組織という従来の新制度派組織論に対する批判を免

れ得ないのである。後述するように、制度への対応はきわめて主体的・戦略的側面を有している。制度に対するアドホックな対応だけでなく、長期的・戦略的な観点から組織が制度に対してどう向き合うのかを解明する必要があるように思われる。

第三に、こうした個別的行動はあくまで対応であって、そのことだけで制度そのものがいかに変革されるのかを説明できていない。また、組織→制度という単一方向への働きかけに過ぎないものととらえられている。確かに個々の組織の対応の力は小さいかもしれない。しかし、複数の組織が集まり、制度に対応することは制度を変える大きな力になるかも知れない。制度と組織の行動の相互のやり取りが、組織が埋め込まれた社会システムを変革する契機になるかも知れない。制度に対する対応だけに焦点を当てるのではなく、双方向的な視点—すなわち組織の対応的行動が制度にいかなる影響を及ぼすのか、対応の結果としての制度変革がいかにして起こるのか、についての考察が求められる。この点に関しては、個別的対応だけでなく、集合的対応についても論じていくことが求められる。

規制や規範を中心として考察する旧制度派組織論から、認知システムにも焦点を当てる新制度派組織論が生み出されたにもかかわらず、なぜこうした問題は生じるのか。これまでの新制度派組織論においては、制度を形成する3つの視点はそれぞれ異なる研究領域から提示されたものである。規制は、政治学・経済学などで強調される領域であり、規範は業界団体や組織を取り巻くネットワークなど、主に社会学などの領域で強調される。また認知に関しては、心理学など、個人・組織の内面の問題として主に取り上げられてきた領域である。新制度派組織論においては、これら領域の異なる3つの視点は、分析者によって強調点が異なる、という一言で片付けられる傾向があった。また、同じ学問領域の中であっても制度の多様性が論じられる一方で、普遍的な制度の体系について論じら

れることはあまりなかった。制度の個々の要素に焦点を当てる研究は重要である。しかしそれら3つの視点を体系的にとらえ、それらの関連性および構造などについて考察していくことも等しく重要であると考え。そこで以下に、新制度派組織論を規制的視点・規範的視点・認知的視点の3つの視点から改めて整理した上で、それらを体系化し、制度のメカニズムを明らかにすると同時に、それらが組織に何をもたらしているのかについて説明することとしたい。

Ⅲ. 制度体系のメカニズムの考察

1. 認知的視点

近年組織行動論や行動経済学などの分野において、認知システムや認知フレームが注目を浴びている。認知システムとは、行為者が物事をとらえて解釈する仕組みである。認知システムは、文化的背景や価値観などを共有することによって似通ってくるものとされており、それが特定の企業や産業の強みや弱みとなる場合がある (Biggart and Hamilton, 1992, Biggart and Oruú, 1997)。認知フレームがいったん形成されると、それは固定化され、持続的となり、ものの見方に関する一貫性を促進することとなる。認知フレームはやがて他の組織に共有され、支持され、「当然の」ものとされるようになる。認知フレームが異なれば、産出物に関するコンセプトに大きな相違が発生する。たとえば日本・アメリカ・ヨーロッパの自動車メーカーでは、同じ自動車であってもコンセプトは全く異なっており、それは消費者の目から見ても明らかである (同じヨーロッパでもドイツ車とイタリア車の相違はよりはっきりしている!)。認知フレームの違いはある意味独自性の源泉となっており、それが企業や産業の優位性をしばしば決定している。

ただし、認知フレームに基づく優位性は持続性を保証されているわけではない。環境の変化により、かつての強みが弱みに変わる場合がある。過去の経験、とりわけ成功体験は既存の認

知フレームを強化する。戸部らによる日本軍の最終的な敗北に関する研究 (戸部・寺本・鎌田・杉之尾・村井・野中, 1991) では、過去の成功体験が日本軍の組織構造・管理システム・組織行動を決定し、とりわけ新しい環境に対する適応能力を奪ったと論じている²⁾。パラダイムシフトが起こるような環境変革の時期においては認知フレームの学習棄却が重要な課題となるが、これが非常に難しいことは周知の事実である。

2. 規範的視点

規範や価値観は、行為主体に「こうあるべき」「こうすべき」という基準を設定する。すなわち、「企業はどうあるべきか」「取引はどうあるべきか」「仕事とは、こうあるべきである」という、行為における「基準」を設定し、行為主体に対して期待や役割を賦課する。社会的なアプローチを取る論者のあいだで、しばしばこの規範的視点が重視されてきた。企業の意味決定や行動は、完全に独立に決定されるわけではなく、自らが埋め込まれた社会的文脈のなかで決定される (Granovetter, 1985)。そのため企業は、短期的な効用を最大化する極端な合理主義的な行動ではなく、規範や価値観に沿った行動を取るようになる。MarchとOlsen (1989) は、「道具主義の論理」と「適切性の論理」という観点を提示し、行為主体は自らに期待されていることを基準としてどのような行為を選択すべきであるかを決定していると論じている。また規範や価値観は、制約と同時に特定の行為に正当性を与える。正当性を与えられた行為は反復・強化されルーティンないし習慣となる。

さらに重要なことに、価値・規範によって生み出されたルーティンないし習慣は企業にとっての重要な組織的能力となり (Nelson and Winter, 1982; Barney, 2002)、企業の戦略的方向性を決定付ける要因となる (Johnson, Langley, Melin, and Whittington, 2007)。規範や価値観が、ルーティンを通じて企業の持続的

な強みとなるのである。

規範や価値観は、国や文化・産業によって異なっているのは周知の事実であるが、(同じ産業であっても)地域によっても異なっている場合もある。たとえばワイン産業であっても、フランスではワイン作りを文化としてとらえる一方、アメリカではしばしばビジネスとしての側面が重視され、そうした相違がグローバル化の進展とともに軋轢を生じる場合すらある(Torrés, 2005)³⁾。また、同じフランスでも安価なvin de tableを醸造しているワイナリーと、grand vinを醸造するワイナリーでは価値観が明らかに異なっている。

ルーティンの蓄積は強みにもなるかもしれないが、弱みにもなり得る。ルーティンの蓄積は企業の強みになる一方、過去への固執を生み出し、革新を阻害する。マーチとサイモンは、日常のルーティン—高度にプログラム化された課業が、(将来の革新に必要な)よりプログラム化されていない課業を追いやってしまう「計画のグレシャムの法則」の存在を指摘している(March and Simon, 1958)。

3. 規制的視点

政府や自治体が課す規制・ルールは経済の成果に影響を与えるということは、制度を分析領域とする経済学者によって長年指摘されてきた。ノーベル経済学賞を受賞したノースは影響力のある著書の冒頭で、制度について以下の通り述べている(North, 1990)。

制度は社会におけるゲームのルールである。あるいはより形式的に言えば、それは人々によって考案された制約であり、人々の相互作用を形づくる。したがって、制度は、政治的・社会的、あるいは経済的、いずれであれ、人々の交換におけるインセンティブ構造を与える。

規制は、制裁や報酬を通じて、企業の行動をコントロールするための、規制主体が持つ手段である。ほとんどすべての市場は完全ではなく、経済行動のすべてを市場にゆだねてしまうと経済厚生は最大化されない。いわゆる市場の

失敗である。また、現在でも多くの政府が産業振興・保護のために市場に介入している。そうした背景から、政府や自治体は規制を通じて個人や組織・そして産業全体の行動を直接的・間接的にコントロールしようとする。一方、規制される側は、制裁と報酬を比較考量して合理的に意思決定を行っていくことが、経済学において強調されてきた。近年では、制度の相違が企業構造・統治形態・取引慣行・企業の業績などに対して与える影響について、ゲーム理論などのフレームワークを用いて分析が行われている(Milgrom and Roberts, 1992, 青木, 1995)。経済学において規制は、経済活動を行う個人や組織の行動に直接的な影響を与えるものと考えている。

4. 制度の構造体系と変革の難しさ

上述の通り、新制度派組織論においては、制度を3つの視点から捉えており、それぞれが組織にどのような影響を与えるのかについて分析が行われてきた。これまで、これら3つの視点は、論者によって強調点が異なっており、ばらばらに論じられ、相互の関連性については十分な検討がなされてこなかった。このことは時に、議論の混乱を招く原因となってきた。制度というものをより体系的に考察することが求められている。では、認知・規範・規制という3つの視点の関連性を明らかにした上でそれらをいかにして体系化するのか。筆者はまず、これら3つの視点は独立したものとしてとらえるのではなく、重層的であり、相互に影響を与え合っている複雑なシステムとしてとらえていくべき、と考える。そこで以下に制度の重層性と相互作用について論じていくこととする。

①制度の重層的構造と制度を強化する鎖

環境と組織—条件適合理論における三層構造としての環境

組織とそれを取り巻く環境との関係、そして環境の構造に関する考察では、ローレンスとローシュ(1967)を嚆矢とする条件適合理論が

重要な貢献をしてきた。条件適合理論によれば、組織を取り巻く環境は組織構造・プロセスなどから構成される①内部環境、競争相手、供給業者および顧客より構成される②特定環境（課業環境）、社会・政治・技術システムより構成される③全体環境、の3つによって構成され、それらは重層的であり相互に影響を与えているということ、そして組織はそれらの環境に適応することにより高い成果を期待できるということ、そして組織を取り巻く環境はそれぞれ異なるということを指摘してきた（Emery and Trist, 1965, 岸田, 1985）。条件適合理論では環境の中に特定環境というクッションを置くことにより、それぞれの環境に適合した組織構造・プロセスを明らかにすることを可能にした。環境決定論であるとの批判を受けながら、環境と組織の関係という非常に重要な点において、その後展開された組織論・戦略論に大きな影響力を与えたのである。ただし条件適合理論においては、分析される対象としての環境は多くの場合技術的環境に限られており、制度的な環境については考察されてこなかった。

②制度の相互作用

先述した通り、従来の新制度派組織論は認知・規範・規制という制度を構成する要因をそれぞれ独立しているものとみなしてきたが、それらを重層的であり、なおかつ相互に影響を与え合っているものとして捉えるべきである。あるケースを考えてもらいたい。

A社のB氏は、自社の製品／サービスを向上させるための画期的なアイデアを考えた。しかしそのアイデアは業界内では前例のないことでもあり、当然所轄官庁もそれを認めないであろうと考えたので、Bは発案することすらせず、やがてそうしたことを考えることすらやめてしまった。

恐らくこうした経験をした方は少なくないと思われる。どのような業界にあっても、どんなにすばらしい理想を持っていても、多くの人は分厚く複雑な制度の壁に直面して自身の無力感

を感じるものである。だから現実を変えていくのではなく、現実に対応し、適応していくのである。そこには規範という壁があり、さらにその外側には、規制という壁がある。重層的であるから、認知・思考様式を変えただけでは何も変わらないし、そもそも思考を停止してしまうのである。ホーソンやアッシュの古典的研究でも明らかにされている通り、個人の認知的創造性は組織や業界団体の規範圧力の前にはしばしば無力であり、政府の規制に対してはもっと無力である。また、個人の意思決定にはそれぞれ独自の認知フレームや、組織的な制約もあり、そもそもそのようなアイデアが生まれ出されるのを妨げている。規制や規範、認知フレームにおける制約が創造的なアイデアの創出の阻害要因となっているのである。逆もまた然りで、どれだけよい意図を以て政策を立案したとしてもそれが最終的に意図した帰結をもたらさない場合もあるのである。

先述した通り、認知メカニズムはルーティンを通じて強化される。やがてルーティンは認知プロセスを拘束していくという、自己強化的な状況を生み出していく。また価値や理念、規範は、業界団体・同業者・ネットワークの中で決定される。かつてゼネラルモーターズの社長であったチャールズ・ウィルソンは、「GMにとって良いことは、アメリカにとっても良いことだ」と述べたといわれる。GMの価値観こそが、社会にとっても望ましいと考えていたのである。しかし、GMのような企業ならともかく、ほとんどの企業は業界における価値や規範を決定することは出来ない。こうしたものは、同業他社を始めとした、他の多くの組織との関係を通じて決定されるものなのである。こうした価値観や規範は一種の決まりごとあるいは道徳律のようなものとなり、個々の意思に関わり無く、個人や組織に対して特定の認知メカニズムを採用するよう、無言の圧力を加える。

さらに、規制や法律は強力な企業や業界団体などの価値観や規範を背景に制定される。独裁者でもない限り、規制主体が一方的に規制を制

定するのは難しい。すなわち、規制は一方から強制されるものではなく、規制される側の意向が反映されるという意味で、双方向的に影響を与えているのである。

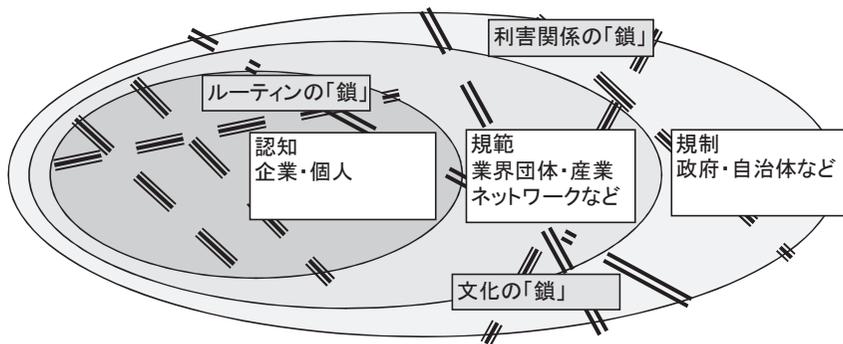
また同業他社だけでなく、他の産業との利害関係、そして規制主体の利害関係（次期選挙における当選や特定産業に対する監督権限）などが考慮される。ある産業・企業にとってメリットのある規制や法律は、他の産業・企業にとってはデメリットになる可能性がある。規制や法律は、そうした複雑な利害関係をめぐるパワーゲームを通じて制定されるのである。制度体系は重層的であるだけでなく、ルーティンや利害関係の鎖でがんじがらめにされているのである。こうしたしがらみは、時間をかけてさらに強化されていく。だからこそ、いったん形成された規制を変えるのは難しい。

制度体系は重層的かつ複雑であり、長期にわたって構築されており、双方向的に影響を与えている。だから変えることが難しい。政府が規制を緩和したとしても、産業や同業者団体における規範が変わらない場合がある。規範の変革が叫ばれても、各主体の認知メカニズムが変わるとは限らない。各主体が変化の必要性を認識したとしても、業界団体や産業の規範の壁を乗り越えることができない場合がある。政府が規制を緩和（あるいは制定）しても、必ずしも望ましい結果が得られるとは限らないのである。制度体系は重層的な分厚い殻のような存在である。内側からこじ開けようとしてもそう簡

単に外側の殻にたどり着くことはできない。外側から開けようとしてもまた分厚い殻が現れる。一企業が制度変革をしようとしても、そう簡単にはいかない。同じように政府がそれを行おうとしても、条文を変えることはたとえ容易であったとしても、それを以て個人や組織の行動を意図通りに変えることは容易ではないのだ。それらの条文をどのように認知・解釈するのは、規制される側に委ねられているからである（図表2）。

5. 変革を志向する対応—戦略的な制度への対応

制度体系は重層的であり、なおかつルーティンや利害関係によってがんじがらめにされている。だから変えるのは難しい。制度を内側から変えるにせよ、外側から変えるにせよ、一貫した方向性が必要である。厚い殻をぐりぐりと破り続けるには業界団体や規制主体を動かしていくパワーが必要である。方向性を与える、パワーを持ったリーダーと、変革を推進するフォロワーが必要となる。個々の企業に止まらず、産業内のネットワークを通じて従来の規範や価値観を変えていき、規制主体をも動かしていくことが求められる⁴⁾。かつて新制度派組織論は、資源依存的な観点から自らの主張を分離することによって、制度の形成について説明を行おうとしてきた（Zucker, 1991）。しかし、制度を形成し変革するということは、ただ単に新たな制度を導入したり、これまでの制度を壊すことだけではない。時に過去の制度を作り変



図表2 制度の重層的構造

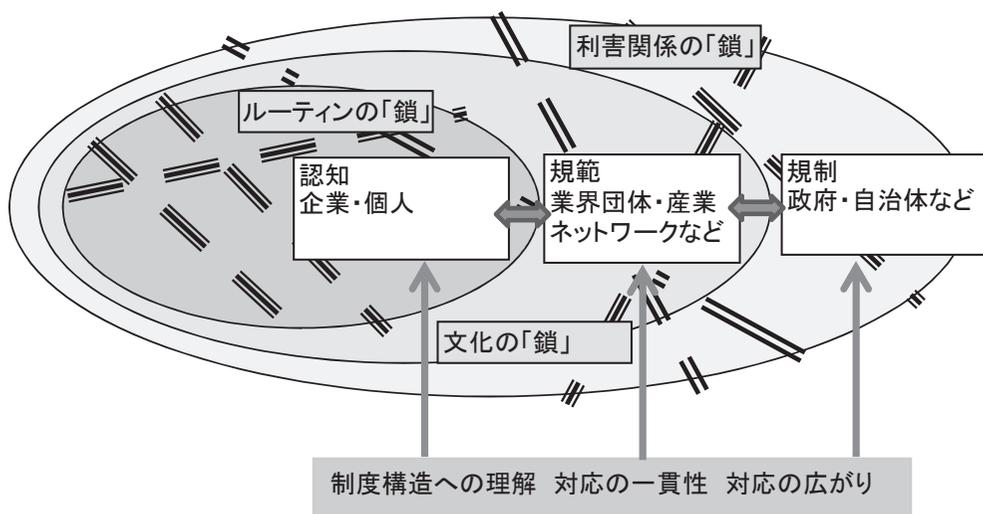
え、否定し、棄却したうえで上書きしていく必要がある。新たな制度は、過去の制度を無視して、何もない状態の中に突如形成されるわけではないのである。これまでの認知・規範を変えることは難しいし、規制や法の変革には業界の枠を超えた利害関係が発生する。だからこそ、少なくとも制度の変革においては第三者への働きかけ—ある種の政治戦略など、これまで新制度派組織論の体系化に伴い捨象されてきた視点を導入していく必要がある。制度を変革していくためには、時には他社と連合を形成したり、影響力を及ぼさなければならない。制度化がもたらす影響を見越して、望ましい制度の有り方を考察しなければならない。

これらを踏まえて、一連の制度 - 認知・規範・規制からなる制度体系がいかにして、どのように変化していくのかを明らかにしていかなければならない(図表3)。こうした制度を変革していくためにまず制度の重層性を理解することが求められる。一貫性—長期的・戦略的視点を持ち、幾層にも重なった制度の仕組みを理解して、がんじがらめの鎖を解いて、改めて結び合わせていくという非常に地道で複雑困難な作業である。時間もかかる。個々の企業にとどまらない対応が求められる。そこで以下に、事

例研究として山梨県の甲州ワイン産業の変革を取り上げ、甲州ワイン産業を取り巻く制度的環境をいかにとらえて、変革していったのかを論じることとしたい。

Ⅳ. 事例研究：甲州ワイン産業

東京からJR中央本線を進み、山梨県に入りしばらく進むと傾斜地が広がる甲州ワインの産地、勝沼ぶどう郷駅に到着する。この周辺には多くのブドウ農家とワイナリーが存在し、威容を誇っている。かつての甲州ワインは全般的に見て評価は高くないものが多かった。しかし近年品質の向上が著しく、現在ではワインの本場であるEUへの輸出すら行われるようになってきている。こうした変化は、いかにして可能になっていったのか。そこでまずワイン産業全体を俯瞰した上で、甲州ワインと甲州ワイン産業を取り巻く制度的環境の変化を論じることにより、制度変革のメカニズムを解明することとする。分析の方法として業界誌およびマスメディアにおける記事、さらに現地における聞き取りや資料調査を中心にして行うことにより、甲州ワイン産業をとりまく環境がいかに変化していったのか、分析を行うこととする。



図表3 制度への対応

1. ワイン産業を取り巻く技術的・制度的環境

ワインの歴史はきわめて古く、すでにメソポタミア・エジプト文明の頃にはブドウが栽培され、ワインが醸造されていた。ブドウに含まれている糖分は自然に存在する酵母の力を用いて容易に酒に変えることができる。発酵のメカニズムは19世紀になりようやくパスツールにより解明されたが、それよりはるか以前より質の高いワインが作られてきた。栽培面では近年カリフォルニア大学デービス校で開発された日照の積算法の導入や、アメリカやオーストラリアを中心に、GPSを用いたブドウ畑の管理が行われているが、栽培管理はいまだにほとんどが手作業である。また高度に管理されたワイナリーのステンレスタンクで醸造されるワインがある一方で、昔ながらの木樽を用い、人の手を使ってピヤージュ（櫛でかき混ぜる）されて醸造されるワインもある。化学合成肥料・農薬を多量に用いる場合もあれば、有機農法、さらにはビオディナミのようにそれらを一切拒否し、一種の占星術のような手法が用いられる場合もある。

しかし、どの手法が良いのかという点については、統一した見解は存在しない。確かに技術は進展している。しかし最新鋭の醸造所で作られるワインと、昔からの伝統的なワイナリーで作られるワインの品質を比較することは意味が無いのである。また、カリフォルニアのガロ社のような巨大企業や、LVMH (Moët Hennessy-Louis Vuitton S. A.) のようなコングロマリットがある一方で、非常に小さな家族経営のワイナリーが共存している。どのような技術を用い、どのような企業形態を採用するのかは、ほとんど価値観の問題であって、ワインの優劣を決定する要因とはなっていない。また条件適合理論において主張されるような、一定方向への組織構造の進化という現象は、ここには見出すことはできない。ワイン産業は太古の昔から存在する成熟産業であり、用いる技術（テクノロジー）が品質や作り手の優劣を決定するわけではない。またワイン産業においては現在「フライングワインメーカー」と呼ばれる人たちがい

る。世界中のさまざまなワイナリーを渡り歩き栽培や醸造に助言を行うコンサルタントである。ワイン作りに関する情報のほとんどは瞬時に国境を越え、共有される。つまり、現在においては栽培・醸造にかかる技術的知識そのものは遍在しており、それが直接差別化や優位の源泉になっているわけではないのである。では一体、どのような要素がワインの相違を生み出していったのか。そこで取り上げるものが個々の地域や国家によって異なるワイン産業における制度的要因の相違である。

規制の面に関しては、ほぼ全てのワイン先進国で「ワイン法」が制定されており（山本・高橋・蛭原，2009）、栽培・醸造などに関してもかなり厳格なルールが決められている。ヨーロッパでは中世を過ぎるとワインの生産量は増大し、自家消費だけでなく外部に流通・販売されるようになった。近代以降には、ワインの産業化が進展すると同時に、変造酒・偽造酒が跡を絶たなくなった。そうした状況を防ぐために、国によって相違はあるものの、栽培品種・耕作面積当たり収穫量・醸造法・添加が認められる物質・表示方法などさまざまな規制が行われてきた。また地域によっては畑ごとにブドウを格付けし、厳格に品質をコントロールしてきた。そうした一定の基準を満たすことによって、質の低いワインを排除し、さらには各地に存在する名醸ワインを生み出してきたのである。また現在、ワイン産業はグローバル化が著しく進展しており、多くの国がO.I.V.（国際ブドウ・ワイン機構）に加盟しており、ブドウの品種やその特性などについて事前に登録していないとそもそも輸出することすら困難になっている。しかし規制や規範に縛られる一方で、その規制や規範が一定の基準を設定した上で良質のワインを生み出し、一定のルールに基づいた競争が素晴らしいワインを生み出してきた側面もある。ボルドーやブルゴーニュを代表とする名醸地においては、各ワイナリーが規制・規範を遵守することによって一定の基準を確保し、そこから先は自らの価値観に基づきより高い品

質を追求する傾向が見られる。こうして生み出されたワインは、第三者によって厳しくチェックされ流通することとなる。適切な規制の下では、誠意あるワイナリーは基準値を満たすワインを作るだけでは満足せず、よりすばらしいワインを作ろうとするものであるようだ。

製品の優劣についてもワイン産業は独特な制度が形成されている。著名な評論家であるロバート・パーカー Jr. やヒュー・ジョンソンなどの付ける得点によってかなりの部分が決定されており、それが消費者にも受け入れられているのである。彼らがどのような点数を付けたかで売上高や価格は大きく左右される。しばしば指摘されていることであるが彼らの好み—ワインはこうあるべきであるという—によって点数は左右されると言われており、その結果世界中で作られるワインは非常に似通ってきているとしばしば指摘されている。似通っている中で、小さいが決して無視することができないような相違がワインの優劣を決定する。そうした相違は、ワイナリーの価値観や見方を反映したものである。顧客にとっても、ワイナリーにとっても、その是非はともかく、彼らの付ける点数がワイン作りおよびワインそのものにおける事実上の非常に強力な規範となっている。規制や規範が幾重にも重なることによって、逆説的ではあるが質の高い個性が開いたのである。しかし残念なことに甲州のワイン、ひいては日本のワインの多くはかつてこれらの規範・規制の最低限にも達していなかった。また政府はブドウ農家を保護し、酒税の徴税源であり脆弱な産業である国内のワイナリーを規制・保護するために国外から市場を閉鎖してきた。その結果日本のワイン産業は後述する通り海外とは異なる独自の制度のうえに発展し、独自の進化を遂げたものの、それは現在の携帯電話と同じような経路をたどってしまったのである。

2. 甲州ワインの歴史と概要

山梨県・勝沼（現：甲州市）周辺地区では、甲州種というブドウが昔から自生しており、甲

州種を使ったワインの醸造が行われてきた。当地では、かつてよりメルシャン（現在キリンHD傘下）、マンズワイン（キッコーマン傘下）などの大規模な醸造所に止まらず、中小さまざまなワイナリーが存在しており、国内では自他共に認めるワインの最大の生産地である。

かつてこの地では明治以降、殖産興業政策の一環として欧州から輸入したブドウ品種を導入し、ワイン醸造が行われてきた（麻井、1992）。しかし不幸なことに導入とほぼ同時に世界的に蔓延したフィロキセラ（ブドウの根につく害虫：ヨーロッパのブドウを壊滅させた）による壊滅的な打撃を受けた。辛うじて生産したワインも当時の食事情—メザシにたくあん、ご飯といった典型的な日本の食卓に適合せず、消費者に受け入れられなかった。一方、甲州種は当地の気候に合い、栽培が容易で病気にも強かった。やがて甲州ワインは、主に地元で晩酌用に醸造されるものとなり、一升瓶に詰められ、湯飲みで飲むというというスタイルが定着し、完全に地元消費型のスタイルになっていった（今でも地元ではそうしたワインを売っている）。

1970年代に入ると、状況は一変した。食の西洋化が急速に進み、巧みなマーケティングもあり一般家庭の食卓にもワインが入ってくるようになった（梅木、2007）。まずフレッシュでフルティな味わいのドイツの甘口白ワイン・ブームが訪れ、甲州種ワインにも注目が高まった。癖がなく、甘口に仕立てられることの多い甲州ワインは当時輸入されていたドイツワインと相通じるところがあるとされ、作れば作るほど売れる時代が続いた。しかし農地法によりブドウ農家は保護されており、ワイナリーは自社でブドウ畑を所有し栽培することができなかった。ブドウの供給は「山梨県醸造用ぶどう需給安定協議会」を通じて行われ、国際的に見て非常に高い価格（当時はキロあたり225円：糖度16度以上）に設定されていた。さらに悪いことに出来栄のよいブドウは生食用への供給が優先され、醸造用に回されるのはあくまで「余剰

ブドウ」であった。そのためワイナリーは原材料であるブドウの量と品質をコントロールできないだけでなく、栽培農家との関係はしばしばきわめて敵対的なものとなった。農家に対する手厚い保護制度がワイナリーに大きな負担をもたらしたのである。

しかし、保護されているのは農家だけでなく、ワイナリーも同様だった。外国産ワインに対する関税は高く、ぜいたく品であった。よって、ほとんどの消費者も本場のワインの味を知る由もなかった。さらに重要なことに、ワインや原材料のブドウの品質に関する法律は存在せず、ワイナリーを規制するものは税金のための法律—酒税法であった。先述したとおり、ヨーロッパにはワイン法が存在しているが、日本には存在していない。酒税法上、果実を用いた酒—果実酒はほぼ「ワイン」を名乗ることができた。生食用の売れ残りをつぶして、適当に添加物を加え、後は発酵させる—ワイナリーにとっては、それがルーティンであり、ワイン産業のあるべき姿となっており、農家やワイナリーだけでなく、消費者もそれを当たり前のこととして認識し続けてきた。とりわけ山梨県は国内ワイン産業の盟主であるという自負・伝統がマイナスに働き、醸造法を中心に旧態依然たる慣習が多くワイナリーに染み付いてしまっていた。代表的なワイン評論家である山本博氏は、甲州を中心とした山梨ワイン産業について、以下のように述べている。

「……山梨においてはごまかしや不誠実が後を絶たないのである。不正やまやかしのものを排除する感覚が鈍すぎるといってもよい。少なくとも「誠実さ」に欠けるのではないかという問題である。ワインの大産地でありながら、いや、あるだけに、よそ者にはなかなかその実態がわからない。内部的にはお互いにいろいろ事情がわかっている、外部にはかばいあって真相が告発されない」（山本、2008）。

不正やまやかしを防ぐための規制がないため

に、不誠実あるいは未熟な醸造家の存在を許してしまった（ただし、公正を期して言えば、こうしたことは山梨県のみならず国内の他の多くの産地でも見られた現象である）のである。その結果多様ではあるが品質もばらばらで、方向性のないワインを多数生み出すこととなった。規制（の不存在）が悪しき規範の形成を助けたのである。

また、ワインの世界には「テロワール」という概念がある。土壌や気候・風土を意味する言葉で、旧世界、とりわけフランスワインの優位性を表すものとして長年用いられてきた。フランスワインが素晴らしいのはそれを生み出すテロワールに起因するものであって、ゆえに他の地域では同等のワインを生み出すことはできないと考えられてきた。日本だけでなく、世界の多くの国々でテロワールという一種の諦念が共有されてきた。

しかし、1976年5月24日、パリで行われた試飲会でカリフォルニアワインがバタール・モンラッシュやシャトー・ムートン・ロートシルトなどのフランスの有名ワインをしのぐ高い評価が与えられるという出来事があった（Taber, 2005）。その結果は世界中に知れ渡り、とりわけ新世界を中心に数多くの高品質のワインが生み出されることとなった。新興国の醸造家の多くが、テロワールのくびきから自らを解放し、自信を持ち、自分たちでもすばらしいワインを作ることができることを証明していったのである。

国内では、長野県や北海道などが、過去の伝統や慣習に縛られることなく、欧州系ワイン専用品種（ヴィティス・ヴィニフェラ種：以降ヴィニフェラ種）を用いたワイン作りが行われるようになった（日本で初めて国際的に高評価を得たワインは、皮肉なことだが山梨県・勝沼にあるシャトー・メルシャンが、長野県産のメルロー種を用いて造った「桔梗が原メルロ」であった）。北海道も冷涼な気候を活用して、ケルナー種で質の高いワインを生み出している。ワイナリーの伝統、農家との関係にあまり拘束

されることがないため、さらにワイナリーに妙なこだわりがないため、白紙に近い状態からのワイン作りが可能となったのである。その結果、国内で開催されるワインコンクールにおいては、ヴィニフェラ種を用いヨーロッパにおける醸造方法を忠実に学んだ山梨県外のワイナリーがしばしば上位を占めることとなった。甲州市を中心とする山梨県は、ブドウの生産量、ワインの醸造量では首位であったものの、品質の面では疑問を呈されることが多くなった。観光地における土産物を指す言葉として「名物に美味しいものなし」というものがあるが、まさに山梨県のワインはそのように評価されるようになってしまったのである。

3. 変革の契機：ビジョンの設定と勝沼ワイナリーズクラブの結成

1970年代も終わりに近づくとワインの輸入自由化が進展し、消費者は海外の本格的なワインを味わうことが可能となった。当時は海外旅行も大変なブームとなっており、多くの日本人が安価で質の高いワインの存在を知ることとなった。その過程で日本人のワインの嗜好も甘口から辛口へと変化していき、甘口仕立てにされることが多い甲州ワインは次第に顧客からの評価が低下した。当時の勝沼町（現：甲州市）はそうした状況に危機感を抱いた。

そうした中、当時の勝沼町長だった佐藤氏が、1979年にフランスのAOCにヒントを得て原産地認証制度条例を可決させた。しかしそれはブドウ農家の保護を目的としたものであって、認証を受けたワインとそうでないものの優劣ははっきりとしたものではなかった（それがやがて後述する勝沼ワイナリーズクラブの結成に結びついていった）。本制度の下では、誰がどこで栽培したブドウかが明らかにされておらず、ブドウは農協（JA）が取りまとめることになっていた。そこにはワイナリーの関与する余地は全く無かった。糖度のみが基準とされ、その他の品質に明確な基準が無かった。制度は形骸化され、多くのワイナリーが離脱していった。

1987年には甲州種ブドウが発見されて800年⁶⁾という記念の日を迎え、甲州種への関心が高まっていった。地元の著名な研究者である植原葡萄研究所の植原宣紘所長や、メルシャン勝沼ワイナリー工場長の浅井昭吾氏⁷⁾、国税庁醸造試験所第3研究室長の戸塚昭氏（いずれも肩書きは当時のもの）といった、ワイン造りに大変影響力のある人物が甲州種の持つポテンシャルについて強力なメッセージを発していった⁸⁾。彼らは日本の風土に根ざした甲州種と、甲州種から醸造されるワインの可能性について、あらゆる場を借りてワイナリーに語りかけていった。また、浅井氏が工場長を務めるメルシャン勝沼ワイナリーが甲州種を用いた「シュール・リー」製法の辛口白ワインをヒットさせ⁹⁾、これまでの甲州ワイン＝甘口という固定概念を破ることに成功した。これまで甲州種はダメだと思っていた人々に対して、その可能性を示していったのである。

こうした語りかけや成功体験は、従来の事業のあり方に疑問を持っていた人々を少しずつではあるが動かしていった。当時の勝沼町（現：甲州市）の若手醸造家を中心に、現状を打破しようとする動きが見られるようになってきた。当時町内には28の醸造業者がおり、大手3社（メルシャン、マンズワイン、サッポロ）、栽培農家の集まりで収穫時にブドウを提供し、代わりに完成したワインを引き取る共同醸造所「ブロック」が10社、そしてその他個人経営のワイナリーによって構成されていた。個人経営の醸造所のうち12社の若手経営者が集まり、1987年に「勝沼ワイナリークラブ（現：勝沼ワイナリーズクラブ、以下現在の名称を使用）」を結成した（図表4）¹⁰⁾。

勝沼ワイナリーズクラブはまず、当時の政府による「ふるさと創生資金」制度を活用し、「勝沼ワインボトル」を製作した（図表5）。そして、勝沼ワインボトルの使用基準として、①勝沼町産甲州種を100%使用すること、②学識経験者を含めた官能審査（ブラインドで行われる）をパスすること、さらに現在では③ブドウ

を収穫した地区、栽培者や葡萄の糖度を記載すること、④醸造過程を、仕込み簿やフローチャートに記載することなどを要求しており、若手醸造業者が中心となって事実上の「原産地呼称制度」を確立した¹¹⁾。品質審査を通じてメンバーが意見を交換し、甲州ワインの方向性について、活発な議論が行われることとなった。

また、カリフォルニア州のワイン産地であるナパ・ヴァレーや、品質向上が著しい南アフリカのワイナリーを訪れ、そこで得られた縁を通じて著名な専門家を招聘してワインの醸造・ブドウの栽培などについて助言を求めた。とりわけ、2003年8月に招聘した南アフリカのブドウ栽培学者ハンター教授は、各ワイナリーを視察・指導し、栽培方法に関して徒にヨーロッパの手法を模倣するのではなく、日本の気候・風

土に合わせることの重要性を説き、各ワイナリーが実践を通じて共有することとなった。こうした知識そのものは、多くのワイナリーが文献の渉猟などを通じて習得しており、理屈ではわかっていたつもりになっていた。そうした知識を、実践を通じて実際に理解し、その重要性を痛感することとなった。さらに、ブドウの栽培の重要性について学ぶことにより、ワインの一貫生産—栽培から醸造まで—のプロセスの重要性を理解することとなった。

また、新酒まつりやワインスクールを共同で開催することにより、観光客・地域住民などに対して甲州ワインに関する情報発信を行っていった。その結果、マスコミなどで取り上げられることが多くなった。こうした共同行動を通じて、それぞれのワイナリーが共通の土台に

図表4 勝沼ワイナリー(ズ)クラブ

設立：1987年

目的：①ブドウ景観の維持、②甲州種ワインの品質向上

活動内容：新酒まつり・ワイナリーツアーの企画、メンバー間の品評会、醸造、ぶどう栽培などの相互学習、国外醸造家の招へい等

メンバー（設立時）

麻屋葡萄酒 岩崎醸造 勝沼醸造 白百合醸造 ソウリユー葡萄酒醸造場 ダイヤモンド酒造 中央葡萄酒
原茂ワイン まるき葡萄酒 丸藤葡萄酒 大和葡萄酒 山梨ワイン醸造



図表5 勝沼ワインボトルに見られるチャン（加飾）

（写真は若龍葡萄酒「勝沼の甲州 2008辛口樽熟成」）

立った上で、ワインの品質・イメージの向上に競い合いながら取り組むこととなった¹²⁾。

4. 変革の進展：各ワイナリーの対応と連鎖

勝沼ワイナリーズクラブが結成され、甲州ワインの品質の一定の向上という成果を得てからは、それぞれのワイナリーがさまざまな活動を通じてワインの品質の向上を目指すこととなった。それぞれのワイナリーが、他のワイナリーや栽培農家などと連携を組んでさまざまな活動を行うようになった。以下では、栽培・醸造、マーケティングや自治体や顧客などへの働きかけに関するいくつかの重要な試みについて述べることとする。

①栽培・醸造面における変革

これまで甲州種は生食用を中心に栽培されてきた。生食用のブドウは何よりも瑞々しさが重視される。生食用に改良されたブドウは粒が大きく、たわわに実った姿は一見すると素晴らしいものように見える。しかし、生食用のブドウをワインに醸造すると糖度が足りず、水っぽいワインになってしまう。醸造用のブドウは生食用とは明らかに形状が異なっている。粒がばらけており、一見すると貧弱に見える。しかし糖度は非常に高い（生で食べても美味しくない……少なくとも日本人の感覚では）。数百年かけて甲州種は改良が加えられ、生食に適した品種となってしまった。また、生食に適した栽培方法として、棚栽培が広く採用されることとなった。棚栽培を行うことによって、一本の木から大量のブドウが収穫できるようになった。しかしその結果、糖度が低だけでなくミネラル成分が不十分となり、ワインに醸造すると平板な味のものしか出来なくなってしまった。ブドウの木が地面から吸い上げる養分の相違はワインの味に決定的な影響を与えるのである。しかし、先述したとおりブドウ栽培とワインの醸造は完全に切り離されており、なおかつ品質的に劣るブドウが醸造にまわされているという、ワイナリーが直接関与することができない構造

的問題を抱えていたため問題はなかなか解決されなかった。栽培家も醸造家もそういうものだと認識していたし、たとえそうでなくてもそれは仕方がないことだと考えていたのである。

また、1980年代から地元の植原葡萄研究所から指摘されてきたことだが、甲州種の多くがウイルスに冒されており、甲州の持っている潜在性を十分に活かしているとは言えない状態であった。良いワインを作るためにはウイルスに感染していない、優秀な苗木から育てられたブドウが不可欠であることもわかってはいた。わかってはいたが実践できずにいた。栽培方法の変革にせよ新たな苗木の育成にせよ、技術的に可能なのはわかっている。しかし新たな苗木を植えるためには現在あるブドウの木を伐ってしまう必要がある。苗木が成長し結実するまでには相当な時間がかかる。これは栽培農家にとってはその間に得られる利益を失うことを意味するため、到底受け入れられるものではない¹³⁾。こうした理由から、なかなか変革が進まなかったが、各ワイナリーの精力的な努力によって、少しずつではあるものの、栽培農家をも巻き込んだ努力が行われていった。

グレイスワインの名で知られる中央葡萄酒の三澤茂計社長は2004年、契約農家6軒と丸藤葡萄酒、原茂ワイン、フジッコワイナリーの4社とともに「鳥居平甲州ワインをつくる会」を結成し、高いレベルの甲州ブドウを用いて、共通のスタイルのワインを醸造することとした¹⁴⁾。ブドウは笠懸をして、糖度18.5度以上を醸造に用いることとして、甲州ワインのアイデンティティの確立を目指すこととした。また同社は、ワインスクール「アカデミー・デュ・ヴァン」との提携を通じて、甲州ワインの新たな可能性を探っている。本提携では白ワインの世界的権威であるボルドー大学のデュブルデュー教授の指導を仰ぎ、その成果は現在の「キュヴェ三澤」「グレイス甲州」など、さまざまなランキングや航空会社のファーストクラスにて提供されるワインなどとして高い評価を獲得している。「グレイス甲州2008」は、国際的なワイン

審査会「ジャパン・ワイン・チャレンジ」で甲州ワイン初の金賞を獲得した。さらに2010年、これまで試行錯誤を続けてきた甲州種の本格的な垣根栽培を開始した¹⁵⁾。これまで1992年に試験的に垣根栽培を開始し、1996年には甲州種の実生栽培（ブドウを種から育てること：実生栽培により、よりワイン醸造に適した種苗を生み出すことを目的としている）や系統・台木の選定を行ってきた。本格的な垣根栽培を行うに際しては、勝沼ワイナリーズクラブで知己を得た南アフリカのハンター教授の助言を受け、土壌や畑の造成に工夫を試みた¹⁶⁾。高畝式にすることで日照・水はけを確保し、健全で質の高いブドウを確保することに成功した。こうした努力の結果ワインに適した小粒のバラ顆粒を生み出すことに成功し、そこから生み出される「キューヴェ三澤 甲州 垣根仕立」は現在社を代表するワインとなっている。これまで甲州種は樹勢が強く、広く枝を張るため棚栽培が中心で、垣根栽培は難しいとされてきた。しかし棚栽培は作業全般を人手に頼る他なく、重労働であった。中央葡萄酒が成功した高畝式の垣根栽培は剪定や消毒などにおいて機械化が容易であり、ブドウ栽培の生産性を高めることが可能になった。また、垣根栽培の成功は高齢化にともない畑の管理が難しくなっていた栽培農家にとって朗報となる。三澤社長は「甲州種の収益性を高めれば、栽培する農家も増える¹⁷⁾」としており、地域栽培農家との幅広い連携を模索している。

勝沼醸造はかつて国産ワインの低い評価に苦しんだ経験がある。大手卸売業者の言われるままに紙パック入りのワインを大量に作り、泥沼のような価格競争に巻き込まれるのみで結局売れずに大量の返品の手を築いてしまったのである¹⁸⁾。それ以降は無理に売るのではなく、より高い品質を目指し、良さをわかってくれる顧客の開拓を目指した。2003年に、転機は訪れた。フランス醸造技術者協会が主催する「第9回ヴィナリーインターナショナル2003」で、同社の「甲州特醸樽発酵1999」が銀賞を受賞したの

である。同社は同時期にミッション・ステートメントを発表し、①勝沼で1280年の歴史を持つ固有品種「甲州」にこだわる、②甲州葡萄から世界に通用する日本のワイン作りをめざす、③甲州では一番といわれるワイナリーをめざす、和食と合う甲州を世界に向けて発信する、④甲州葡萄の可能性を求め、個性ある多様なワインを作る、ということを表明した。その後同社はブランドを「ARUGA」に、製品容量も従来の720mlから国際規格である750mlへと統一し、地域ではいち早く海外への輸出を志向していった¹⁹⁾。当初は商社経由で米国へ、次いでフランス・ボルドーの大手ワイナリー「シャトー・パプ・クレマン」との提携を通じて「マグエ・アルガ・コーシュー」のブランド名で、一本あたり販売価格およそ一万円の高級ワインとして欧州への販売を行っていった²⁰⁾。

また、大和葡萄酒は甲州の古木の苗木を栽培して、生食用に改良が加えられる前に甲州が持っていた特性を活かそうという試みを行っていった。同社はワインの品質は世界レベルで標準化されており、奇をてらうことなく、基本に忠実になることで甲州ワインの品質向上が図れることを確信していた。そこで甲州種の古木である甲龍の苗木を用いてブドウの品種改良・栽培を行う一方で、垣根栽培にも挑戦していった。また「ミネラル甲州プロジェクト²¹⁾」を立ち上げ、これまで廃棄されていた貝殻を破砕・粉末化して協力農家の畑に散布し、ミネラル分豊かな甲州ブドウの栽培に成功した。これらのワインは現在ではそれぞれ「甲龍」「垣根甲州」のブランドとして高く評価されている。

②自治体や顧客への働きかけ

A. 原産地呼称制度への働きかけ

先述した1979年に制定された認証制度は、勝沼ワイナリーズクラブによる独自の認証制度などを経て、2006年より原産地呼称制度が関係者により協議され始め、2010年に「甲州市原産地呼称ワイン認証制度」として制定された。本制度では甲州市で醸造されるワインを「甲州市産

原料自社醸造ワイン」と「山梨県産原料甲州市自社醸造ワイン」に分類し、前者においては収穫地区、大字・小字の表示が認められるようになっている。本認証制度はまだ十分に活用されているとはいいがたいが、以前のような農家の利害だけでなくワイナリーの意向も反映されたものとなっている。

B. 栽培—醸造の一貫化への働きかけ：契約栽培、自社農場の確保

甲州ワインが高く評価されてこなかった理由として、醸造家がブドウの生産と切り離されている点について説明してきた。すでに説明したとおり、この点が問題であることは広く認識されてきた。農家と醸造家は制度的に切り離されており、なおかつ敵対的な関係が長期にわたって続いてきた。しかし、醸造用甲州種の需要の変動が激しいこと、生食用としては他の品種と比較して付加価値が低いこと、さらに農家自体の高齢化が進展することによって、甲州種の作付面積が著しく減少していった。そこで各ワイナリーは、醸造に必要な甲州種を継続的に確保するために、個々の農家と長期的な契約栽培を結んでいった。

地場産業であるブドウ農家やワイナリーの経営は自治体にとっても死活問題であった。そこで甲州市は、こうした契約栽培の進展を受けて2005年に「明日へつなぐ甲州ワイン開発促進事業費補助金」、2009年より「甲州市ワイン原料用甲州種ぶどう栽培奨励補助金」を制定し、農家とワイナリーが5年以上の長期契約を締結した際に補助をすることとした。こうした支援策もあり、現在ではほとんどのワイナリーが何らかの形で契約栽培で甲州種を調達している。農家とワイナリーが個別に長期契約の締結を結ぶことにより、間接的ではあるもののブドウ栽培におけるワイナリーの意向を反映させることが可能となった。

ワイナリーが確実に醸造に適したブドウを確保し、栽培から醸造まで一貫して行うためには、やはり自社農場を確保（保有または借り入

れ）することが望ましい。自社畑の確保は競争力のある地元ワイナリーにとっては悲願であり、その必要性は絶えず訴えられてきた。しかし農家の保護を目的とする農地法の制限により、企業の農地経営はこれまで厳しく規制されており、新規に自社農場を取得することは事実上不可能だった。こうした状況を踏まえ、規制緩和の一環として甲州市を中心とした周辺自治体15市町村が「山梨県ワイン産業振興特区」に指定され、ワイナリーが新たに農地を借り入れたり保有することが可能となった。特区制度を導入した結果、複数のワイナリーが自社畑を持つようになっただけでなく、栽培—醸造を一貫して行うことが可能になったために長期的なビジョンを持ってワイナリーを経営しようという観点が生み出されることとなった。他社に先駆けて特区制度を活用した勝沼醸造は、これを機会として新たなブランドの「アルガブランカ」を確立した。その中でもとりわけ「アルガブランカ ピッパ」のように樽発酵を6ヶ月、瓶熟を2年以上という手間と時間のかかる、これまでの甲州ワインの製品特性—長期熟成には向かない、早飲みタイプを覆す製品を出現させることとなった。熟成の長期化により運転資金の確保が大きな課題となったが、長期保存が可能になったこと・高級化が進展したことにより商工中金がワインそのものを担保として融資をすることが可能となった。特区制度の導入がワイナリーの考え方を換え、製品を換え、ファイナンスまで含めた事業システムを換えることになったのである²²⁾。

C. 甲州ワインの輸出産業化

甲州種を使ったワインに一定の規制・基準をかけ、高い規範を掲げることによって品質の高いワインを生み出すことが可能となった。折りしも、世界中で日本食ブームが起こっていた。ニュートラルで控えめな酒質の甲州ワインはしばしば日本食とも合うと言われてきた。ロバート・パーカーはある甲州ワインを「スシ・ワイン」と呼んだ。海外へ事業展開するには千載一

遇のチャンスであった。しかし甲州種はO. I. V. に登録されていないため、欧州への輸出は認められていなかった（先述したとおり、欧州はワインの基準において長い伝統を有しており、基準を満たさないワインやブドウには激しい抵抗感を示す）。当時、中小企業庁が音頭を取って中小企業が海外で事業展開を支援する「JAPANブランド育成支援事業」の募集が行われていた。この制度を活用し、甲州市を含む山梨県内の15ワイナリーと甲州市商工会、甲府市商工会議所、山梨県ワイン酒造協同組合は2009年にKoshu of Japan (KOJ) を結成し（図表6）、甲州ワインの海外プロモーション・製品開発・広報を行うこととなった²³⁾。KOJに参加し、甲州種を品種登録し、欧州へも海外進出するという目標が結成された。著名なコンサルタントを雇い、現地の記者や飲食店関係者を招待し、共同での商談会を開催していった。2010年には甲州種がO. I. V. に登録され、EUへの輸出の道が開けた。甲州ワインは次第に「和食にあうワイン」として認知され、少しずつ普及しつつある。

V. 事例の解釈

事例研究を通じて、ここまで変革への契機の形成、甲州ワインの栽培・醸造および外部への働きかけ、国際化について論じてきた。かつての甲州ワインは各種規制、醸造と栽培の分離、テロワールなどさまざまな規範的要因が結びつき、一種の認知的諦念といえる状態を生み出してきた。その結果、地域全体が製法・品質に共通性・一貫性を持ってなくなってしまった。土産

物ワインや量販店向けワインなどの粗悪なワインが支配的となり、価格競争や甲州ワインの評判の低下を招いていった。ワイナリーをとりまくこのような好ましくない制度は、ルーティン・文化・利害関係の鎖によって時間をかけて強化され続けてきた。そこでまず、浅井氏らが中心となって地元のワイナリーが目覚める契機を作り出していった。これまでである意味惰性で続けてきたルーティンを見直すことになったのである。1989年に結成された勝沼ワイナリーズクラブは、そうした状況を打破するための強力なネットワークとなった。地元におけるワインの文化・規範を見直す舞台となったのである。勝沼ワイナリーズクラブにおける行動は、その後各ワイナリーの行動や認知に影響を与え、ワイナリーや農家、自治体などを含めたさまざまなプロジェクトを生み出す源泉となり、拡大していった。とりわけ対立関係にあった栽培農家との関係を再構築し、できる限り双方にとって好ましい関係を築くことに配慮していく一方、粘り強く政治的働きかけを行っていくことによって、自社農場を保有することを可能にしていった。その結果として栽培から醸造まで一貫してワイナリーがコミットすることが可能となり、従来の安売り・早飲みタイプのワインとは一線を画すワインの製造を促すこととなった。これらの相互作用が規制や規範・認知メカニズムを含めた制度変革を促し、新たな制度の形成を展開する原動力となった。その結果、そうした制度変革に裏打ちされた高品質の、EUにも輸出できるワインを生み出すことに成功したのである。

ただしこうした制度的変革には、およそ四半

図表6 Koshu of Japan (KOJ)

設立：2009年

目的：甲州ワインの品質向上と欧州への輸出

メンバー

アルプスワイン グレイスワイナリー 原茂ワイン 本坊酒造山梨マルスワイナリー

ルミエール 丸藤葡萄工業 まるき葡萄酒 メルシャン サドヤ 白百合醸造 蒼龍葡萄酒 サントリー登美の丘

ワイナリー 山梨ワイン 大和葡萄酒

甲州市商工会、甲府商工会議所、山梨県ワイン酒造協同組合

世紀の年月を要したことを見れば、こうした変革がそう簡単なものではなく、複雑で非常に時間がかかることがわかる。制度というものが重層的で複雑で自己強化的であるため、変革には困難が伴うことが理解できる。甲州ワイン産業の場合は制度を変革するためにおよそ30年かかった（現在でも変革は道半ばであるが）。

VI. 結び

本稿では新制度派組織論が抱えている問題を指摘した上で、制度の重層的構造について論じ、制度の変革の難しさと変革のプロセスについて論じてきた。制度というものは規制・規範・認知的な要因がそれぞれ独立に存在しているのではなく、それらが相互に複雑に関連しており、ルーティンや文化、利害関係によって重層的にがんじがらめにされているゆえの変革の難しさ、変革を行っていく必要性の認識やビジョン、制度に対する一貫性のある姿勢、そして変革を推進していくための推進母体としての広がり—ネットワークの形成の重要性について論じてきた。これらの要素が、ルーティン—文化—利害関係でがんじがらめになった制度を変革する大きな要因となっている。

最後に、制度と現在のわが国の産業を取り巻く現状との関連で本稿の含意について触れておきたい。日本企業および日本社会はこれまで政府との良好で協調的な関係、産業・社会全般における高度な規範などの制度が土台となって、高い経済的な成果を享受してきたと言われてきた。しかしここ20年、そうした制度の逆機能が指摘されるようになった。日本人はしばしば悲観的な認知フレームでものごとをとらえる傾向があるといわれている。確かに日本の多くの産業を取り巻いている制度的環境は決して明るいものではない。本稿で取り上げた甲州ワイン産業は非常に小さな成功事例であるが、非常に示唆に富んだ特性を有している。これまで日本の経営学では、多くの場合技術的要因が競争力の鍵となる一握りの産業—ハイテクノロジー型製

造業に焦点を当ててきた。しかし、多くの産業でアジアの競争相手が台頭する一方、技術そのもののデジタル化が進展することで窮地に立たされている。果たしてこれからもこうした産業だけで経済を支えていくことができるのだろうか。恐らく不可能であろう。こうした産業は技術の進展のスピードも速く、技術そのものもドラスティックに変化している。模倣も容易に行われる。一方、本稿で取り上げたワイン産業は、技術的には成熟しており今後も急速な進展を見せる可能性は少ない。しかし作り手の価値観やそれぞれの地域における規範といった、わかりにくく模倣されにくいものを含んだ制度的要因が競争力の鍵となっている。フランスのような先進国でも重要な産業として存続し続けている。個々の企業は小さいが、数も多い。こうした古い産業は、決して「終わってしまった」産業ではない。工夫すれば、これからも利益を生み出してくれる産業である。適切に制度変革を行っていけば、制度を自分たちの強みへと変えていくことができる。既存の制度に従うのではなく、制度の構造を理解し、しがらみを一つ一つ注意深く取り払い、そこに新たな制度を構築していくことが求められているのではないか。こうした根本的な変革には時間がかかるかもしれないが、それ以外に方法はないように思われる。我々の覚悟が問われている。

注

- 1) 認知的側面に重点を置いた制度への対応としては、企業の敵対的買収における投資家らによる、認知的枠組みの操作についての研究（Hirsch, 1986）などが挙げられる。
- 2) こうした特質が現代の日本企業・組織に継承されている可能性があるというのが、戸部らの見解である。
- 3) アメリカのナバ・ヴァレーが周辺がしばしばクラスター（産業集積）として捉えられる一方、フランスを中心としたワインの産地をクラスターとは普通呼ばない点なども、ワイン産業とはどうあるべきかについて両者の相違は見て取れる。
- 4) 近年のこうした事例として、かつて日本の家電産業は世界を席卷したといわれるが、今はその影す

- らない。海外の競争相手に追いつくために、企業間で事業の再編・統合や、協力関係の構築が行われている。
- 5) フランスのAOC (Appellation d'Origine Contrôlée) が代表的な制度である。
 - 6) 平安末期の文治2年(1186年)に山梨の勝沼・上岩崎に住んでいた雨宮勘解由が路傍にあったブドウを持ち帰ったという説が残っている(雨宮勘解由説)。もうひとつの説として養老2年(718年)、僧行基が甲州市内にある日川渓谷で修行中、夢の中で薬師如来が手にブドウを持って現れたというものがある(大善寺伝説)。
 - 7) 「麻井宇介」はペンネームであり、氏とは同一人物である。ワインに関わる日本人で彼を知らない人はいないというほど、影響力のある人物である。
 - 8) *Wands*, Jan.1987, Feb.1987, Oct.1987, Feb.1988, Oct.1988.
 - 9) フランス語で「澱の上」という意味であり、発酵後の白ワイン原料から澱引きせずしばらく放置する方法である。ロワール地方のミュスカデワインに用いられてきた手法である(関根, 1999)。
 - 10) *Wands*, Feb.1990.
 - 11) <http://kwc1987.com/intro/introindex.htm> (勝沼ワイナリーズクラブHP)
 - 12) 月刊ガバナンス2004年2月号, pp.80-83.
 - 13) こうした事態を防ぐために、長野県・桔梗が原では従来のブドウの木を切らずに、その脇にメルロー種を植えた。メルロー種が成長するまでは従来品種の栽培を継続した。当時のメルシャン勝沼ワイナリーの浅井工場長の真摯な説得により可能となった。そこで収穫されたブドウはメルシャンのフラッグシップワインとなっている。
 - 14) *Wands*, Mar. 2004
 - 15) 日本経済新聞山梨版, 2009年8月4日
 - 16) *Wands*, May. 2009
 - 17) 日本経済新聞山梨版, 2009年4月16日
 - 18) 日経ビジネス 2008年5月19日号
 - 19) *Wands*, Mar. 2004
 - 20) 日本経済新聞山梨版, 2007年11月16日
 - 21) <http://www.mineralwine.jp/about/> (甲州ミネラルプロジェクトHP)
 - 22) ちゅうきんだより vol.434 2005年7月号
 - 23) 日経産業新聞, 2008年9月19日
- 参考文献**
- 青木昌彦(1995)『経済システムの進化と多元性：比較制度分析序説』東洋経済新報社。
- 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。
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. (岡田正大訳(2003)『企業戦略論(上)(中)(下)：競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社。)
- Berger, P. L., T. Luckmann (1967). *The Social Construction of Reality*. Doubleday & Company. (山口節郎訳(1977)『現実の社会的構成』新曜社。)
- Biggart, N. W., G. H. Hamilton (1992). "On the Limits of a Firm-Based Theory to Explain Business Networks: The Western Bias of Neoclassical Economics." Pp. 471-490 in *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. edited by Noria, N and R. G. Eccles. Harvard Business School Press.
- Biggart, N. W., M. Oruú (1997). "Societal Strategic Advantage : Institutional Structure and Path Dependence in the Automotive and Electronics Industries of East Asia." Pp. 201-239 in *State, Market, and Organizational Forms*. edited by Bugra, A., B. Usdiken. Walter de Gruyter.
- DiMaggio, P. J., W. W. Powell, (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Emery, F. E. And E. L. Trist (1965). "The Causal Texture of Organizational Environments." *Human Relations* 18, 21-32.
- Granovetter, M. (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology* 91: 481-510.
- Hirsh, P. M. (1986) "From Ambushes to Golden Parachutes: Corporate Takeovers as an Instance of Cultural Framing and Institutional Integration." *American Journal of Sociology* 91: 800-837.
- Johnson, G., L., Langley, A., Melin, L., R. Whittington (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge University Press.
- 岸田民樹(1985)『経営組織と環境適応』三嶺書房。
- Lawrence, P. R. And J. W. Lorsch (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Graduate School of Business Administration, Harvard University. (吉田博訳(1977)『組織の条件適合理論—コンテンツエンシー・セオリー—』産業能率短期大学出版部)。
- March, J. G., J. P. Olsen (1984) "The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life." *American Political Science Review* 78: 734-749.
- March, J. G., H. A. Simon (1958) *Organizations*. John Wiley & Sons. (土屋守章訳(1977)『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社。)
- Miles, R., H (1982) *Coffin Nails and Corporate Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Milgrom, P., J. Roberts (1992) *Economics, Organization,*

- and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳 (1997) 『組織の経済学』 NTT出版。)
- Nelson, R. R., S. G. Winter (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. (後藤晶・角南篤・田中辰雄訳 (2007) 『経済変動の進化理論』 慶應義塾大学出版会。)
- Oliver, C. (1991) "Strategic Responses to Institutional Processes." *Academy of Management Review* 16: 145-179.
- Owen-Smith, J., W. W. Powell, (2008). "Networks and Institutions." Pp. 596-623 in *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, edited by Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., R.Suddaby. Sage.
- Scott, W.,R. (1995) *Institutions and Organizations*. Sage.
- 関根彰 (1999) 『ワイン造りのはなし—栽培と醸造』 技報堂出版。
- 戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎 (1984) 『失敗の本質：日本軍の組織論的研究』 ダイヤモンド社。
- Taber, G. M. (2005) *Judgement of Paris*. Scribner. (葉山孝太郎・山本侑貴子訳 (2007) 『パリスの審判』 日経BP社。
- Torrés, O. (2005) *La Guerre des vins: l'affaire Mondavi Mondialisation et terroirs*. Dunond, Paris. (亀井克之訳 (2009) 『ワインウォーズ：モンダヴィ事件—グローバルゼーションとテロワール』 関西大学出版会。)
- 梅木眞 (2007) 「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—」 流通経済大学論集, Vol.42, No.2, 139-151.
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係—企業間ネットワークの変革に向けて』 有斐閣。
- 山本博 (2008) 『日本ワインを造る人々 3 山梨県のワイン』 ワイン王国。
- 山本博・高橋梯二・蛭原健介 (2009) 『世界のワイン法』 日本評論社。
- Zucker, L. G. (1991) "Postspright: Microfoundations of Institutional Thought." Pp. 103-106 in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, edited by W. W. Powell and P. J. DiMaggio. Chicago: University of Chicago Press.