

ふらのワインの戦略展開

The Strategies of Furano Wine

長村 知幸 (小樽商科大学大学院)

Tomoyuki Osamura (Graduate School of Commerce, Otaru University of Commerce)

要旨

本稿の目的は、ふらのワインの単一事例研究を行うことである。ふらのワインは、ワイン事業による町おこしに成功した事例であり、自治体として地域社会に貢献している点で注目に値する。本稿の結論としては、ふらのワインは、富良野市を中心とした多様なアクターが協働したことで、地域資源の開拓と契約農家ネットワークの構築によって町おこしに成功したことが明らかになった。

キーワード 競争戦略、中核企業、クラスター

I. 研究目的

本稿は、富良野市ぶどう果樹研究所（以下、ふらのワイン）に関する単一事例研究である。ふらのワインは、先駆者である十勝ワインに影響を受けた形で、富良野市の町おこしを目的として設立されたワイナリーである。

研究対象として、ふらのワインを選択した理由は、同社が、①ワイン事業による町おこしに成功した事例として高く評価され、②中核企業として上川地方の地域活性化に貢献している点で、注目すべき事例であるからである。本稿では、「ふらのワインでは、どのような形で町おこしとしてのワイン事業を成功に導いたのか」という研究課題を設定する。そして、自治体としてワイン事業を成功に導いたふらのワインの戦略展開について歴史的経緯を整理した上で分析を行い、成功要因を導出する。

本稿の構成は、以下の通りである。まず、第Ⅱ節では、先行研究レビューを行う。第Ⅲ節では、研究方法を提示する。第Ⅳ節では、ふらのワインの事例研究を行う。そして、第Ⅴ節では、前節の事例研究を踏まえて、ふらのワインの戦略展開について考察する。最後に、第Ⅵ節では、結論と今後の課題について述べる。

II. 先行研究レビュー

(1) 中核企業概念

中核企業は、ネットワークのコアとなる存在である。中野（2007）は、東京都大田区を対象とした定量分析を行い、「大規模集積ネットワークを組織化・統合しているハブの集まりである強力なコアが存在すること」を指摘している。中核企業は、地理的近接性に基づいて、様々なアクターとの関係を構築し、積極的に外部との結びつきを模索するという特徴を持つ。

塩次（1995）は、地域経済のリーダー的な役割を發揮しながら中小企業の殻を破って成長を続けようとする企業を「地域中核企業」と呼んでいる。地域中核企業は、地理的近接性に依拠して、地域社会のネットワークを活かして、イノベーションを実現する。

このように、中核企業は、当該地域における技能基盤の形成やサプライヤーの育成などの役割を果たし、知識スピルオーバーに影響を及ぼす存在である（Giblin,2011）。つまり、中核企業は、様々なアクターと長期的な関係を持ち、見えざる資産¹⁾を蓄積することによって、イノベーションを実現すると言えよう。

以上の内容を踏まえて、本稿では、中核企業を「地域資源の開発を通じて共同体と連携し、相対的に生産高が大きく、クラスター内部で技術革新や市場開発などの牽引役である」と設定する。

(2) クラスター概念

クラスターは、社会ネットワークを媒介にして内外の経営資源を柔軟に結合するネットワーク組織としての性質を持つ。シリコンバレーやカリフォルニア州ナパ・バレーでは、組織間の社会ネットワーク（継続的な取引関係や協力関係など）の密な発達が地域の成功につながっている。そのため、クラスター形成では、地理的近接性に依拠した形で、アクター間の信頼関係の醸成やピア・プレッシャーによる競争意識を生み出すことが重要になる（大木,2009）。

クラスターの様々なアクターは、地理的近接性を前提とした「顔の見える」頻繁な接触と対話を行うことで、ヒューマン・ネットワークの形成と相互学習を発生させ、イノベーションを実現する（平野・劉,2010）。このよう

に、アクター間の相互作用を通じて、信頼関係や相互理解を深め、「粘着性の高い情報 (von Hippel, 1994)」や「社会関係資本 (social capital)」を蓄積することは、クラスターの成功要因の1つとなる。

(3) ワイン・クラスターの概念

ワイン・クラスターは、ワイナリー (中核企業) とヴィンヤード (サプライヤー) を中心として形成される。ワイナリーは、特定地域に参入し、一度、畑を開拓したら、20~30年ほどはそこで活動することになるため、社会的・制度的な環境と経路依存性 (path dependence) に埋め込まれた存在である。そのため、ワイナリー (中核企業) を中心として、ワイン・クラスターを形成することは地域経済にとって大きな影響を及ぼすと言える。

一般的に、ワイン製造では、「立地 (土壌・気候)・原料 (ブドウの品質)・人 (技術者)」が必要条件とされる。多くの産地では、これらの要素が地元で供給される。特に、ブドウの生育環境 (気候や土壌など) や技術水準はワインの品質に大きな影響を与えるため、地理的条件や高度技術者を誘引することが、ワイン・クラスターの競争優位につながる (Donald, 2009)。

また、ワイン・クラスターの地理的範囲は、Face-to-Face で交流できる距離での「情報の粘着性」によって規定される。ワイン・クラスターでは、ワイナリーや栽培農家、その他関連機関が特定地域に集積し、ワイン造りに必要な原材料、サービスを提供する様々な機関のネットワークが形成されることで、競争力の源泉となる規模の経済や外部経済効果が発生する。例えば、新世界 (アメリカ、チリ、オーストラリアなど) の技術革新は、ワイン関連の科学的研究を推進する研究者や大学間で密接な相互作用を行うことによって競争優位を実現してきたと指摘されている (Morrison & Rabellotti, 2007)。

以上の内容を踏まえて、北海道のワイン・クラスター形成について言及する。近年、北海道は、ワイン・クラスター形成の初期段階²⁾にある。ここでいう初期段階とは、第1段階である要素推進の状況を指す。北海道では、1970年代に、中核企業としてワイナリーが台頭し、地域の地理的条件に依拠した形で契約農家を始めた様々なアクターとの長期的かつ濃密な関係性を構築している。こうした契約に基づく協力関係は、原料ブドウの持続的改良とクラスター内のソーシャル・キャピタルを蓄積する。したがって、契約農家 (ヴィンヤード) の質は、ワイン・クラスターに大きな影響を与えられられる。

さらに、技術的な背景を前提とした技術者交流を行うことで、ワイン造りや技術に関するノウハウを蓄積して

いる。このように、北海道では、地域に「埋め込まれた」人間関係を基盤として、技術者同士が相互作用を行うことによって、ワイン・クラスター形成に向けた動きが見られるようになっている。

III. 研究方法

(1) データ収集方法

本稿の主な情報源は、ふらのワインと富良野市役所に勤務する担当者、計3名に対するインタビュー・データ (1次データ) である。筆者は、2013年6月4日、2013年8月22日に、ふらのワインにて、同社の成長プロセスに関する半構造化されたインタビューを実施した。インタビューの時間は、約2時間である。調査対象者に対するインタビューは、筆者の詳細なメモ (フィールドノート) に基づいて記録をまとめた。ワイナリーに対して実施した調査内容としては、設立当初の苦難・危機を経て生まれた独自のビジネスモデルの確立プロセス、ワイナリーの生産規模が増大し始めた経緯や成功要因に関する質問を行うことによって、ふらのワインが当該地域で中核企業になり得た理由を考察した。

その後、必要に応じて、同一人物に対する再調査、電話やメールでの確認 (収穫や仕込みの繁忙期で面談することが困難な場合) を通じて、データの正確性向上を追求する努力を行っている。

また、本稿では、『ふらのワイン事業 20 周年記念誌』や『北海道のワイン』などの北海道のワイン史に関わる文献調査を行い、ふらのワインに関連した2次データを抽出した。本稿では、これらのデータに用いて、ふらのワインの成功要因に関する理論的検討を行う。

(2) 分析方法

本稿では、ふらのワインの戦略展開を明らかにするために、個別事例研究を行う。データは、Eisenhardt (1989) が提唱するケース・スタディの方法論に基づいて分析した。具体的には、①リサーチ・クエスションの設定 (Getting Started)、②ケースの選択 (Selecting Cases)、③複数のデータを組み合わせること (Crafting Instruments and Protocols)、④フィールドへの潜入 (Entering the Field)、⑤ケース分析 (Analyzing Data)、⑥仮説の構築 (Shaping Hypothesis)、⑦既存研究の精査 (Enfolding Literature)、⑧理論的飽和への到達 (Reaching Closure) という8つのステップに依拠した。

IV. 事例研究

(1) 概要と特徴

① 概要

ふらのワインは、富良野市の基幹産業である農業を基盤としたワイン生産に取り組み、醸造用ブドウを市内の契約農家で生産する独自のシステムを構築している。原料の多くを輸入ブドウに依存するわが国のワイナリーで、国産原料 100%でまかなっている同社は、特筆すべき存在である。また、同社³⁾は、直売店を中心とした販売を行うことで、富良野市を訪れる観光客にプレミアム感を与える戦略を展開し、道内ワイン産業の技術革新を推進する中核企業の1つとして位置づけられている。

ふらのワインの年間生産量(2013年度)は、28万本であり、売上高は、4億2,000万円である。同社は、熟成タイプの赤ワイン(セイベルやツパイゲルトレーベ⁴⁾など)が主力製品である。しかしながら、わが国のワイン市場では、甘口の白ワインが好まれる傾向があるため、売上高としては横ばいが続いている。

② 特徴

ふらのワインは、地元のブドウ生産量に見合ったワイン製造を行う市内一貫体制を基本としている。原料である醸造用ブドウは、富良野市の試験農場および市内の契約農家で生産している。ふらのワインの基本方針は、富良野市の特産品として、「良質で特色のあるふらのワイン」の生産であり、「量より質」に重点を置いた経営が、富良野市長の市政方針に示されている。

1978年7月に発令されたふらのワインの基本方針は、①ワイン事業による地域振興を図る(原料ブドウの生産による農業振興、販売加工を通じた市内の観光・商工業の発展、市民還元による市民へのワイン浸透)、②優良品種の開発と良質なワインの醸造、③ローカルワインとして限定販売を行う(地元の富良野市を拠点として札幌市、旭川市などの道内主要都市に限定販売を行い、大手メーカーとの販売競争は行わない)、という3点が提示されている(富良野市ぶどう果樹研究所編,1993)。そのため、ふらのワインは、「富良野の風土を映し出したワイン造り」に注力してきたと言える(鹿取,2011)。

(2) 歴史的経緯

① ふらのワインの創成期(1970～1980年)

1970年以降、富良野市では、重要基幹作物であるコメの生産調整など、農業は不安定な状況にあった。富良野市の土質は、あまり良くないため、多くの農家は、コメから野菜作を組み入れた複合経営へ移行してきた(富良

野市ぶどう果樹研究所編,1993)。そのような中で、当時の高松竹次市長は、山ブドウが自生していることに着目し、傾斜農地や石礫地の農地の有効利用と農家の所得向上を目的に、ワイン事業の取り組みを思い立った。

まず、高松竹次市長は、中央農業試験場に醸造用ブドウの適応調査と試験を依頼し、富良野は、日照がよく乾燥気象で昼夜の温度差が大きく、ヨーロッパの気候風土に似ていることから、ブドウ栽培に適していることが明らかになった。そこで、富良野盆地の平坦地では、野菜畑作園芸を地元農協が行う一方で、盆地周辺の山すそ傾斜地で醸造用ブドウの栽培が開始された。

また、ふらのワインの試験研究は、当初、脆弱な市営事業だったので、醸造技術に長けた人材を要するため、1971年「財団法人新農政事務所」の協力を得て、ワイン醸造技術者岩野貞雄氏を招いている。ふらのワインの初代所長であった岩野貞雄氏は、十勝ワインを退職後に、ふらのワインに在籍し、自身の経験とノウハウを活かして初期の基盤固めに貢献した。そして、1972年には、北海道果樹農業振興計画の「加工原料用ブドウ」の生産地(果樹農業振興地域)の指定と中央農業試験場のブドウ栽培試験地に認定されたことによって、酒類試験醸造の免許を取得し、ふらのワインが設立された。

同年には、富良野市のワイン製造研究を機に石礫地・傾斜地、農耕地の高度利用の側面から、ブドウ栽培を志すグループが、芦別岳のそびえる富良野市山部地区、富良野高台・御料地区に誕生した。山部地区芦別岳山裾の石礫地をブドウ栽培に活路を見出すべく、1973年に、「山部ワイン用ぶどう耕作組合」が誕生し、セイベル系を中心に1haの栽培を始めたのが、富良野市におけるブドウ栽培の始まりである。

このように、ふらの農協(JA)と富良野市(経済部農林課特産係)、ふらのワイン工場が連携し、醸造用ブドウ栽培をブドウ試験圃場で試行錯誤を繰り返しながら研究活動が実施されていた(富良野市ぶどう果樹研究所編,1993)。初期のふらのワインは、栽培技術が確立していなかったため、上川農業改良普及センターとともに参考書を頼りに、手探りの中から、国内初の「富良野型栽培方式」を確立した。

1973年3月には、富良野市長や担当職員の努力もあり、「果樹農業振興特別措置法」が適用され、醸造用ブドウ生産としての地区指定と補助金を受けることになる。この影響を受けて、生食用ブドウ(キャンベルアーリー、デラウェア)や山ブドウを原料としたワイン造りの本格的な取り組みと醸造試験が開始された。しかしながら、この当時は、「ブドウは放っておいても育つ」と考えられ

ていたため、収量はあまりあがらなかった⁹⁾。

そこで、1974年、中央農業試験場の「醸造用ぶどう品種の栽培適応試験の委託」を富良野市が受けたのを契機に、中央農業試験場委託試験圃場を設置してもらうことに成功する(山本,2006)。高松竹次市長が、中央農業試験場委託試験圃場を誘致したことで、加工用ブドウの新産地育成への熱意が富良野市に向けられ、数多く現地調査が行われた。国税局・富良野税務署の指導を受けることによって、ワイン製造の見通しが立ち、1974年後半から工場建設の具体的な検討が始められた(富良野市ぶどう果樹研究所編,1993)。

その後、道が北海道におけるブドウ品種改良のための中央農業試験場委託試験圃場を富良野市に設置し、ヨーロッパの専用品種を植え、中央農業試験場果樹科の専門技術員が試験研究と頻繁に来て指導に当たることによって、ブドウ栽培が行われてきた。これは、北海道において醸造用ブドウとして奨励されている品種がなかったため、中央農業試験場によって醸造用ブドウ品種の選定に関する調査が行われた。ワインの試験製造の結果、富良野(の耐寒性)では、かなりの凍害を受けるものの、樹体の生育および収量に及ぼす影響が大きく、品質が上質であることが確認された。また、試験研究した結果に基づき、富良野市の醸造用品種として、約80品種の中から栽培適種として選抜されたフランス系のセイベル13053(赤)と5279(白)の2品種の指定を行い、本格的な植栽奨励が進められた(富良野市ぶどう果樹研究所編,1993)。ふらのワインでは、2014年現在に至るまで、安定収量を重視し、糖度の高い良質なブドウ栽培を基本方針としている。

さらに、上川農業改良普及センターは、成木期(4月下旬~11月半ば)に、月1回の定例巡回を行い、栽培農家で問題が生じれば、ふらのワインの職員が駆けつける体勢が取られている。ブドウ栽培指導担当の普及員(上川農業改良普及センター)が足繁く巡回し、栽培管理を徹底することで、手間と投資をかけるように試みた。普及員は、経験と技術誌からの引用で山部の試験圃場に毎日通い、栽培農家の方と色々な議論しながら得た知識はすぐ試してみながら、栽培を行ったため、間違いや失敗を多々したが、ブドウ栽培に対する熱意を持って農家との信頼を醸成していったとされている。上川地方では、ふらのワインが、契約農家に対してブドウ苗木の供給を行い、不明な点については、上川農業改良普及センターの担当者と連携して解決することになっている。

1978年1月には、横路知事が主導した「一村一品運動」の影響を受けた形で、「ふらのワイン(自治体ワイン第2

号)」を発売している。同年には、消費者の嗜好の変化への対応と競争力のあるワイン製造を実現するため、既設工場の貯蔵能力179klを550klに大幅な能力アップを行う計画が実行された(富良野市ぶどう果樹研究所編,1993)。

このように、初期のふらのワインでは、未知のブドウ栽培に挑戦し、仲間を増やし研鑽、励ましあいながらブドウ生産の組織化を推進した。具体的には、ふらのワイン、上川農業改良普及センター、中央農業試験場が三位一体での試験研究を行いつつ、ブドウを育成し、富良野市で買い上げる体制が整備された。

② ふらのワインの成長期(1980~2014年)

1980年4月1日に、果実酒製造免許が正式に交付されたことによって、1980年には、ワイン工場用地に新品種農場を設置し、1985年までに、自社畑を自己資本で20haまで拡張している。このように、富良野市の直営農場、契約農家とも手探りで出発したブドウ栽培も、1985年代に入り、次第に軌道に乗り、1989年頃から、新植による面積増に伴って、生産意欲の向上が実現された(富良野市ぶどう果樹研究所編,1993)。

その後、1982年には、「シャトーふらの⁶⁾(赤)」を販売することで、その名を道外にまで高めるきっかけになった(石本,1996)。同年には、欧州共同体を主とした、ヨーロッパ全域の組織で世界的品質審査機関として権威のあるMONDE SELECTION⁷⁾主催による1982「第20回ワールドセレクション(イギリス・ロンドンで開催)」に初出品し、赤・白ワインともに金賞を受賞した(富良野市ぶどう果樹研究所編,1993)。

2000年代前後の赤ワインブームの際には、同社の販売量が飛躍的に増加している。この時期には、富良野市内の契約農家の品種を、セイベル白(5279)からセイベル赤(13053)に植え替えることや地元(山梨県など)ではない原料を使用することによって増産に対応している。亀渕雅彦所長によると、「上川地方では、2000年頃、第5次ワインブームの影響で生産者が一時的に増加した」と指摘している。1997年の赤ワインブーム以降、同社では、セイベル赤(13053)やツバイゲルトレーベが主力製品になっていることから、第5次ワインブームという契機によって品種の逆転現象がもたらされたと言える。その後も、直営圃場や契約農家がセイベルやツバイゲルトレーベのブドウ栽培に積極的に力を入れることによって、同社が生産する赤ワインの評価が徐々にではあるが向上してきていると考えられる。

2006年度には、ミュラー・トゥルガウという品種で白

のアイスワイン⁸⁾の製造・販売に国内で初めて成功した。これは、「北の国から」の脚本家である倉本聰氏の助言によって、本格的なアイスワインの開発の取り組みを開始した。まず、ふらのワインでは、高橋克幸氏が、アイスワインの製造方法を習得するため、カナダのワイナリーを海外視察に行き、アイスワインの製法やマニュアルを習得している。帰国後、高橋克幸氏は、ふらのワインの醸造設備を改造することによって、アイスワインの開発に邁進した。このような海外視察を経て、同社の画期的製品であるアイスワインが誕生したとされている。

その後、2007年には、黒ブドウ（「ふらの2号」）でアイスワイン（赤）を製造するという初の試みを行っている。アイスワインは、秋に収穫を行わず、そのまま木になった状態で冬に実を凍らせた状態のブドウから絞ることで作られる。しかしながら、アイスワインは、原料ブドウから1/8程度の果汁しか搾汁できないため、数百本のみでの限定販売であり、あまり収益には結びついていないものと予測される。このように、ふらのワインでは、一部の製品でユーザー・イノベーションが実現している。

また、直近の取り組みとしては、スパークリングワイン⁹⁾の開発を行っている。ふらのワインでは、十勝ワインを視察し、タンク内の1次発酵を経て、瓶内で2次発酵させた本格的な製法で、スパークリングワインの開発を行っている。大手ワイナリーでは、ガススプレーを用いて炭酸を注入し、製品化することが一般的である。瓶内2次発酵による製品化は、ふらのワインが道内で3番目である。スパークリングワイン「ペルル・ド・バッカス（酒の神の真珠）」の開発は、近年の消費増に伴い、取り組みが開始された。原料ブドウは、自社畑で栽培した白ワイン用のドイツ系品種バッカス（2011年9月に収穫）を使用し、15カ月間熟成している。スパークリングワインの製造は、原理的には難しくないが、全て手作業で行われるため、1本ごとに味にブレが出るという問題点がある。こうしたスパークリングワインの開発は、北海道で増加傾向にあり、ワイナリーは生き残りをかけて、魅力的な商品を売り出そうと躍起になっている。

2013年7月に開催された国産ワインコンクール2013では、欧州系・国産改良品種白部門：部門最高賞 コストパフォーマンス賞 銀賞 バレルふらの白2011、欧州系・国産改良品種白部門 銅賞 バレルふらの白2010、欧州系白部門 銅賞 シャトーふらの白（2012）、欧州系赤部門 奨励賞 ツバイゲルトレーベ2007、の4アイテムが受賞している。ふらのワインでは、国産ワインコンクールの受賞が、技術者や生産者の励みになっている。

2013（平成25）年からは、道産ワイン懇談会と北海道

庁がキーアクターとなって、富良野市が保有する直営圃場で、富良野市の気候風土に適した醸造用ブドウ品種選定に関する研究プロジェクトが実施されている。1981（昭和56）年に認定された「寒冷地における適性試験」以来となる大規模試験である。ふらのワインでは、ピノ・ノワールの適性試験を自社畑で行っていることがインタビュー調査で確認することができた。ここで述べた補助金事業は、クラスター形成の初期段階（要素推進段階）で特に有効である。

(3) ビジネスモデルの確立プロセス

当初、ふらのワインは、富良野市民や道民向けに製造・販売されていた。当時は需要が少なかったため、ワインを製造するだけの工場であった。しかしながら、1980～1990年代における「北の国から」の放映による影響を受けて、富良野市が全国的に有名になった。また、ラベンダーブームが到来し、富良野市に多くの観光客が訪れることによって、観光客が主な顧客になった。富良野市を訪れる観光客は、年々増加し、1991年度には、200万人を超え、そのうち10%の19万人がふらのワイン工場へ見学に立ち寄っている（富良野市ぶどう果樹研究所編、1993）。そのため、ふらのワインは、富良野市を訪れる観光客が主な売り先であるため、「観光客直売ビジネスモデル」と言える。

上で論じたように、観光客直売ビジネスモデルの構築は、「北の国から」ブーム、第5次ワインブーム（1997～1999年）が到来したためであり、意図的ではなく、偶然的であった（亀渕雅彦所長の証言）。こうした予期せぬ出来事が生じたことによって、ふらのワインの戦略展開の基盤が形成されたと考えられる。

(4) 多角化戦略

ふらのワインの関連事業としては、「ふらのぶどう果汁」の製造販売事業を実施している。1987年7月に、滝口市長を調査団長として、ぶどう果汁の製造販売基本方針を定めた。そして、ぶどう果汁の製造を行うため、原料ブドウの品種および栽培、施設の整備・機械器具の購入、市場性と経営採算性等、高度の知識や技術を必要とするため、山梨県のワイナリーと技術指導援助契約を5カ年間行った（富良野市ぶどう果樹研究所編、1993）。

1988年度には、山梨県勝沼町で古くから果汁製造を行っている勝沼醸造株式会社から、“ぶどう果汁製造技術指導”を受けている。果汁製造技術に関しては、社長の有賀清弘氏から助言や工場現場での指導を受ける形で製品開発が行われた。1989年9月には、「ふるさと創生事業

資金」を活用して、ぶどう果汁 100%の製造工場を建設し、主に未成年者を対象として、「ぶどう 100%ジュースの王様 (赤)」の製造販売を開始している¹⁰⁾。

このように、果汁工場の建設計画から製品販売、そして、富良野市役所建設部、経済部、水道部等の市役所ぐるみの協力を得て、「ぶどう 100%果汁」を開発し、720ml (1本) 700 円に設定して販売が開始された。

(5) 地域社会との関係性

1987年9月19日・20日に、第1回ふらのワインぶどう祭りが開催された。ふらのワインぶどう祭りは、開設15周年記念事業として、富良野市役所商工観光課やふらの観光協会などが町をあげた形で行われた。ふらのワインぶどう祭りが開催された背景としては、富良野市は、味覚の秋の時期に観光客が減少傾向にあるため、飲み放題行事を行うことで、富良野市の観光行事として普及宣伝を図る目的で行われた。その後、1992年9月19日には、ふらのワイン開設20周年記念事業として、ブドウ栽培農家の海外先進地 (フランス・イタリアなど) への視察研修を実施している (富良野市ぶどう果樹研究所編,1993)。

(6) 耕作組合の役割

この時期には、高松竹次市長の誘いで、富良野市内の有志が結集して「山部ぶどう研究会」を誕生させた (山本,2006)。1977年、富良野市原料用ブドウ栽培推進協議会 (2014年現在は、解散) が設立した後は、中央農業試験場、上川農業改良普及センター、山部町・富良野農協技術陣が加わり、ふらのワインとの連携によって適応品種の選抜、栽培技術体系が進められた (富良野市ぶどう果樹研究所編,1993)。上川地方では、過去に、富良野市原料用ブドウ栽培推進協議会がぶどう栽培管理共励会 (以下、共励会) を開催することで、栽培技術の向上を図っている。富良野地区と山部地区で開催された共励会は、総収量と高糖度を審査基準として、専用品種 10a 以上栽培している生産者を審査対象としている。共励会は、1982年～1992年まで、生産者の造ったブドウを順位付けすることで、生産者同士が刺激し合い、モチベーションを高め、全体として良いブドウを作ろうという目的で開催されていた。しかしながら、この共励会は、上位3名になる人が固定化したため、解散することになった。

また、2006年には、富良野市醸造用ぶどう耕作組合が発足している。この組合は、醸造用ブドウ生産者同士の連絡協議を図るとともに、醸造用ブドウ生産の振興や栽培技術の向上・平準化を目的として、積極的な活動 (青

空教室や講習会など) が行われてきた。具体的には、視察研修や耕作組合連合会総会の懇親会を行うことで、生産意欲の向上と不満事項の解消を行っている。

さらに、組合独自の視察研修を実施するなど、耕作組合員相互が理解を高める活動を行ってきた。1992年には、富良野市内の原料ブドウ全体の品質向上を図るため、山部地区試験圃場も加わった「原料用ぶどう試験農場管理組合」としている (富良野市ぶどう果樹研究所編,1993)。2013年2月には、富良野市醸造用ぶどう耕作組合の第34回定期総会が JA ふらの山部支所で開催され、統一した栽培を実施し、栽培技術の向上と平準化などの重点方策を取り決めている。

以上で論じたように、富良野市醸造用ぶどう耕作組合や中央農業試験場などの各種機関と連携して、組合員の懇親、栽培技術および生産性の向上を目的として、1980年代から栽培技術講習会やワインセミナー、自主勉強会 (有志) が実施されている¹¹⁾。

V. 考察

ふらのワインは、1972年に、富良野市ぶどう果樹研究所設置条例が制定され、1978年よりワインの販売を開始されてから、約40年にわたって行政主導で行われてきた。事業開始当時は、ワインの消費量が少なく、自治体がワインを製造することが画期的であった。こうした状況下の中で、富良野市がワイン造りに取り組んだのは、十勝ワインという先例があったからである (石本,1996)。

また、上川地方では、生産者の技術継承がある程度進んだことによって、ブドウ栽培農家の熟練化が進展している。これは、どんな作物でも手をかけただけ、高品質なブドウになると契約農家が気づき始めたためであり、現在では、かなり安定的な作物になっている¹²⁾。これまでは、収量重視の栽培が多かったが、最近では、高品質なブドウを供給しようと気を配った管理がみられるようになった (富良野市ぶどう果樹研究所編,1993)。このように、ふらのワインでは、ブドウの品種を絞っていることと、契約農家と密接な関係構築を行うことで、原料ブドウに極度のバラつきが出たりするという難点を克服している (山本,2006)。

以下では、(1) ふらのワインの転機、(2) ふらのワインの技術力向上プロセス、(3) クラスターとの関連性を考察する。

(1) ふらのワインの転機

ふらのワインの転機としては、次の5つがあげられる。第1に、ふらのワインの転機としては、「北の国から」

ブームがあげられる。亀渕雅彦所長は、「ふらのワインの発売が1978年で、「北の国から」ブームが1981年なので、発売してから火がつくまでのタイムラグはそれほどなかった」と指摘している。

第2に、「国産ワインコンクール（Japan Wine Competition : JWC）」の開催があげられる。近年では、国産ワインコンクールの入賞を目指して、全国の醸造家がワインの品質向上を競っている。こうした国産ワインコンクールでの入賞やランキング付けによって、醸造家同士は、ライバルではあるが、知識交流を図ることで、各ワイナリーの品質向上に貢献しているものと予測される。

第3に、工場設置と種苗センターの設置があげられる。ふらのワイン工場の建設事業は、北海道庁・上川支庁の指導支援を受けた形で、1973年に地区指定され、農林水産省の観光農林育成補助事業「自然休養村整備事業」に採択され、期限付きではあるが、農産物処理加工施設としてのワイン工場の設置と本格的製造免許が認可された。特に、醸造施設の認可は、富良野市が全国第1号であった。自然休養村整備事業の適用を受けて、1976年6月着工、同年10月に、仕込、貯蔵、製品化まで一貫した工場が完成し、操業が開始された。その後、1978年には、自然休養村管理センターの建設、1979年には、ワイン品質の向上を図るため、熟成期間の延長に要する施設の増設工事を実施し、1980年には、ワイン配送センターが設置された（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993）。この中でも、1979年のワイン工場増設工事を契機として、資材倉庫の建設、ワイン配送センターの建設、そして、原料ブドウを栽培する圃場を設置したことが、ふらのワインの大きな転換点になった。

また、富良野市に適する独自の品種開発を、1985年から取り組んでいる。具体的には、減農薬、無化学肥料、無除草剤を選抜基準として、ふらのワインが品種選定を行っている。同時期には、様々なブドウ品種の保存、育苗増殖、新品種の育成と試験内容が多様化し、統一した栽培管理が必要になった。そこで、1985年頃から、附属種苗センター設置計画が進められ、1986年9月30日に、ふらのワイン附属種苗センターが設置された。

種苗センターの主要事業として、①醸造用ブドウの優良種苗増殖、配布、全品種のウイルス・フリー化、②山ブドウ交配種の種苗生産、培養増殖、栽培、③原料ブドウ試験農場の栽培管理、④ブドウ栽培農家の指導育成、があげられる（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993）。種苗センターでは、新品種を育成し、培養による大量増殖を行い、試験栽培を経て新製品開発を行っている。種苗センターを設置したことによって、それまでセイベル種

が同社の主力製品であったが、交配による新品種の育成が可能になり、製品ラインナップの拡張に成功した¹³⁾。ここで述べたように、種苗センターでは、良質なブドウ生産とウイルス・フリー苗の育成を目的としている。

第4に、第30回スキー国体の大会レセプションの開催があげられる。1975年2月、第30回スキー国体の大会レセプションに、720mlの赤白1,250本出され、ここでの好評が、ワイン事業を本格化させるきっかけになり、この結果、翌年の1976年に、期限付きであるが、本格的製造免許が下りた（石本,1996;山本,2006）。

第5に、若手の加入があげられる。高橋克幸氏は、群馬県の醤油メーカーである正田醤油に勤務していたが、ふらのワインに入社することで、ワイン業界に転身している。2000年頃からは、先輩である高橋克幸氏が後輩の橘信孝氏に付き切りで指導することで、知識・ノウハウを移転している。2014年現在では、後輩の橘信孝氏と二人三脚を組み、両者のセンスが、ふらのワインの品質・技術向上に大きな影響を与えている。したがって、高橋克幸製造課長や橘信孝氏の加入によって、国産ワインコンクール入賞の一因になったと言える。

(2) ふらのワインの技術力向上プロセス

① ふらのワインの技術提携

ふらのワインは、ワイン事業を開始したばかりの頃、ワイン製造研究に関する技術支援を受けることが喫緊の課題になった。誕生したばかりのふらのワインが、最初に直面した深刻な事態は、創設当初から技術指導に当たっていた岩野貞雄氏が2年余りで退職し、わずか経験7ヶ月の中根正彦がただ一人残され、ブドウ栽培試験場の管理から事務全般まで孤軍奮闘することになってしまったことである（山本,2006）。

これをみた高松竹次市長は、国内のワイン先進地である山梨県のワイナリーに支援を求めた所、モンデ酒造株式会社（山梨県石和町）がこれに応じ、モンデ酒造株式会社と技術提携を結ぶことになった。1974年4月～1984年3月の期間、モンデ酒造株式会社から醸造の仕込・熟成・製品化に関する技術指導を受けたことで、初期の技術力向上を実現し、ふらのワインの基礎が構築された。

また、2000年前後には、広島県の醸造試験所（独立行政法人 酒類総合研究所）への長期研修、ワイン先進国への視察研修や山梨県のワイナリーとの技術提携を経て、醸造技術の向上を実現してきた（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993）。亀渕雅彦所長によると、「技術者は、ふらのワインに配属後、ワインの製造工程や技術に関して実地で学習することが一般的になっている」と語っている。

② ふらのワインの設備投資と特別予算の確保

ふらのワインでは、北海道ワイン株式会社や十勝ワインのように、大規模な機械を導入することはできないため、身の丈にあった機械を導入している。その理由としては、あくまでも自治体でのワイン事業であることに起因している。ふらのワインでは、ワイン事業会計として特別会計で予算を確保しているため、比較的、新しい設備の購入は容易である。亀淵雅彦所長は「特別会計の場合、収支がとることができるため、良い機械を断続的に導入したことが同社の技術力向上につながった。これが一般会計であった場合、根回しが必要になる」と語っている。1998年頃に、ふらのワインで導入した選果機は、先進地である山梨県でも導入しているワイナリーは少なく、国内でも比較的早い段階で導入している。その後、2007年に、ふらのワインは、新しい選果台を導入し、この設備導入の結果、鹿取(2011)は、2008年の白ワインが豹変したと指摘している。

(3) クラスタと関連性

近年のクラスタ研究では、クラスタに高い程度で埋め込まれた状況下での集合的学習の重要性が指摘されている(Ter Wal & Boschma, 2011)。ワイン・クラスタは、様々なアクター間との交流を通じて、技術や知識などの情報を継続的に交換し、相互学習を行うことで発展を遂げる。相互交流を通じた学習は、社会的諸関係に参加する過程で生じ、実践共同体(community of practice)の再生産・発展に貢献する(Lave & Wenger, 1991)。実践共同体とは、「ある特定の共同事業体(joint enterprise)のために、共通の専門知識と情熱によってインフォーマルに結びついた人々の集団のこと」を指す(Wenger & Snyder, 2000)。つまり、実践共同体は、能力ベースの集団内で、日々の相互作用を通じて、職業的アイデンティティを形成し、実践的な問題を解決する。

上川地方では、富良野市醸造用ぶどう耕作組合を通じて、農家同士の助け合いがあり、歴史的に資源蓄積を行ってきた。また、ふらのワインでは、特定の機関を媒介して地域社会のステークホルダーと強い紐帯(Krackhardt, 1992)を形成することによって、「持続可能な経営」を展開している。特定のアクターとの長期的な協力ネットワークは、近隣での模倣と学習を促進し、こうした経営行動が、実践共同体の生成やクラスタ形成の一端を担っていると考えられる。

① 中核企業としてのふらのワイン

上川地方におけるふらのワインは、どのように機能し

ているかについて考察する。富良野市内に、醸造用ブドウを出荷する栽培農家が多く存在することで、北海道における醸造用ブドウの生産の一端を担っている。富良野市役所農林課係長の堀口町夫氏に対する電話調査によると、ふらのワインで使用している原料ブドウは、直営圃場(試験圃場)の約20haと富良野市内の契約農家27戸の40haから供給されていると指摘されている。1972～1980年の期間、ふらのワインでは、富良野市内の契約農家を育成することに注力した。

上川地方では、兼業農家(コメとブドウ)が多くを占めるため、ブドウは手をかけない10番目の作物であったが、普及員の親身な指導が功を奏し、現在では、3番目の作物にまでなっている。栽培農家は、よそ者に厳しいが、ワイナリーの考え方に共鳴した場合は、古参者が中心となり、支援しようという気運も広がり、ブドウの品質も次第に粒が揃うようになる。さらに、栽培農家は仁木町、山梨県などに出向き、視察研修を積極的に行うことで、栽培技術やブドウの質的向上に努めている。過去には、JAふらのを介して原料ブドウを得ていた時期もあったが、2014年現在では、富良野市の直営圃場と契約農家で栽培されたブドウを使用したワイン造りが歴史の積み重ねによって可能になっている。

② 道内ワイナリーとの相互作用

ふらのワインは、道内ワイナリーと醸造・栽培に関する情報共有を行うことで、自社のワイン生産に役立てている。例えば、業界団体である道産ワイン懇談会を通じて、道内ワイナリーの技術者とながらを持つことで、新しい情報を入手している。

近年、北海道では、小規模ワイナリーの台頭が多く、古参者であるふらのワインは、情報共有による直接的な影響はないと考えられる。そのため、道内ワイナリーとの相互作用としては、機械導入のキッカケになる間接的な影響をもたらす。ふらのワインの亀淵雅彦所長によると、「PPキャップ仕様に変えようと考えた際、北海道ワイン株式会社に行き、変えるときの注意点やディスカッションを行うことでなるべくスムーズに導入できるように助言をもらった」と語っている。

このように、ふらのワインでは、業界団体を通じて、ワイナリーの技術者から情報を入手し、自社の運営の参考にしていると言える。

VI. 結論と今後の課題

本稿では、「ふらのワインでは、どのような形で町おこしとしてのワイン事業を成功に導いたのか」という研究

課題を設定し、ふらのワインの戦略展開について成功要因を導出した。ふらのワインの成功要因としては、①「北の国から」ブームの到来と観光客直売ビジネスモデルの構築、②山梨県のワイナリー（モンデ酒造株式会社、勝沼醸造株式会社）との技術提携による技術力の向上、③富良野市としての協働によるワイン生産、があげられる。

本稿の結論としては、ふらのワインは、富良野市を中心とした多様なアクターが協働したことで、地域資源の開拓と契約農家ネットワークの構築によって町おこしに成功したことが明らかになった。上川地方では、富良野市役所を中心とした町ぐるみでのワイン生産を行っており、上川農業改良普及センター、JA ふらのと連携して、契約農家に対して密度の高い指導を行っている。

このように、ふらのワインは、上川地方において取引関係を軸として「顔の見える」人間関係による連携強化を実現しつつ、国内でも生産しているワイナリーが数少ないアイスワインの製造に取り組んでいることや観光客を主な顧客としたビジネスモデルを構築している点に同社の独自性がある。

また、ふらのワインが独自品種の開発を行う種苗センターでは、新品種の育成・増殖を中心として、バイオテクノロジー技術と生産性の向上に貢献している（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993）。

以上の内容をまとめると、中核企業としてのふらのワインが、上川地方のリーダー的役割を果たしたことによって、ワイン産業という新しい産業創出に貢献したと言える。創業期のふらのワインは、高松竹次市長という地域リーダーが富良野市の活性化や農業振興、自治体財政の利益創出などの町おこしを目的として開始したが、中核企業へと成長するプロセスの中で、イノベティブな経営行動を展開することで独自の品種開発や製品を生み出し、クラスター形成の一端を担うことにつながった。

本稿の理論的インプリケーションとしては、中核企業の戦略に関するものである。上川地方のワイン・クラスターでは、特定の中核企業というサクセス・ストーリーが存在した。中核企業は、協働するサプライヤーを育成することで、要素条件の創造というクラスター形成のきっかけを作った。つまり、上川地方では、道の開発とともに結びついて、地域リーダーによる革新的な行為がクラスター形成につながったと言える。

次に、ワイン・クラスター研究に対する貢献を提示する。クラスター研究では、大企業や製造業関連のハイテク産業に関する事例研究が一般的になっている。その一方で、経営学の分野で地域産業や食品産業に関する事例研究は比較的少ない。本稿で分析対象としたワイン産業

は、地域産業の範疇として事例選定されることが一般的であるが、本稿の分析対象のように、比較的小さなクラスターを取り上げていないため、先行研究に対する貢献があると考えられる。

本稿の問題点は、単一事例研究に留まっている点である。北海道のワイン・クラスター形成は、いかなるプロセスを経るのかという議論は、まだ発展途上にあるため、今後も様々な視角から、事例研究を積み重ねていくことが不可欠である。

註

- ¹⁾ 伊丹 (2003) は、「見えざる資産」の意義について、①競争優位の源泉、②変化対応力の源泉、③事業活動が生み出すもの、という3点をあげている。このような見えざる資産の蓄積は、中核企業の組織能力を向上させるため、その存続・発展に大きな影響を与えられられる。
- ²⁾ Porter (1990) は、国の発展段階として、①要素推進、②投資推進、③イノベーション推進、という3つをあげている。本稿では、この考えを応用して、クラスターの初期段階としての要素推進と仮定する。
- ³⁾ ふらのワインの組織編成としては、過去には、経済部と同列であったが、2014年現在、富良野市役所経済部の下に研究所が配置されている。そのため、ふらのワインの職員は、富良野市役所経済部の職員が担当している。
- ⁴⁾ 鹿取 (2011) によれば、富良野市は、北海道の中でも雨が少なく、最高気温と最低気温の差が大きいと指摘している。そのため、ふらのワインでは、長期熟成タイプのツバイゲルトレーベを強みとしていると言えよう。
- ⁵⁾ 永年作物であるブドウは、植えてから3年間位は、無収穫期間がある。そのため、この時期に手間をかけ投資をしておく事が将来の生産につながるとわかっているにもかかわらず、目先の作業に追われて後回しになる傾向がある。
- ⁶⁾ シャトーふらはは、富良野市近隣の山に自生する山ブドウを原料としているが、収穫は、その年によって出来、不出来があるため、不作の年に原料不足にならないように、豊作の年に蓄えている（石本,1996）。
- ⁷⁾ しかしながら、亀淵雅彦所長に対するインタビューでは、「MONDE SELECTION 金賞受賞は、ふらのワインの事業展開上の転機とは言えない」と指摘されている。
- ⁸⁾ 2014年現在、北海道でアイスワインを製造・販売しているのは、ふらのワインと十勝ワインのみである。
- ⁹⁾ ふらのワインにおけるスパークリングワインの開発は、試作1回と仕込みを行い、2013年10月1日に、500本発売予定である（2013年8月22日のインタビュー調査）。

- ¹⁰⁾ 1989年からは、ワイン製造と新製品販売に伴い、原料ブドウの新植を実施し、原料の安定供給に務めている（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993）。
- ¹¹⁾ 亀淵雅彦所長によると、「当時は、新しいものを導入し、成功しようという熱があり、生産者のモチベーションが高かったが、現在では、成熟したため、それほど熱はない」とインタビュー調査で語っている。
- ¹²⁾ しかしながら、上川地方でブドウ栽培を行っている生産者の大半は、兼業農家であるため、醸造用ブドウばかりに注力している訳ではない。
- ¹³⁾ 種苗センターの試験研究実績としては、原料ブドウの品種および育成研究（①原料ブドウの品種保存展示（1988年～1992年）、②醸造用ブドウ品種の地域適応性試験：中央農業試験場より委託の24品種（1986年～1990年）、③原料ブドウの品種育成、などがあげられる（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993）。

インタビュー調査にご協力いただいた方々

日時	氏名	部署・職位（当時）
2013/6/4	亀淵雅彦氏・桑島洋氏	ふらのワイン所長・係長
2013/8/6	堀口町夫氏	富良野市役所農林課係長
2013/8/22	亀淵雅彦氏・桑島洋氏	ふらのワイン所長・係長

参考文献

- [1] Donald,B. (2009) “Contested Notions of Quality in a Buyer-Driven Commodity Cluster: The Case of Food and Wine in Canada,” *European Planning Studies*, 17(2), 263-280.
- [2] Eisenhardt,K.M. (1989) “Building Theories from Case-Study Research,” *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- [3] Feldman,M.P., J.Francis & J.Bercovitz (2005) “Creating a Cluster While Building a Firm: Entrepreneurs and the Formation of Industrial Clusters,” *Regional Studies*, 39(1), 129-141.
- [4] 福嶋路 (2013) 『ハイテク・クラスターの形成とローカル・イニシアティブ—テキサス州オースティンの奇跡はなぜ起こったのか—』東北大学出版会.
- [5] 富良野市ぶどう果樹研究所編 (1993) 『ふらのワイン事業20周年記念誌』富良野市.
- [6] Giblin,M. (2011) “Managing the Global-Local Dimensions of Clusters and the Role of “Lead” Organizations: The Constructing Cases of the Software and Medical Technology Clusters in the West of Ireland,” *European and Planning Studies*, 19(1), 23-42.
- [7] 平野真・劉鳳 (2010) 「グローバル連携による地域事業価値創出過程—日本と中国の花弁関連事業事例から—」『組織科学』44(3), 107-119.
- [8] 石本修一 (1996) 『北海道のワイン』北海道新聞社.
- [9] 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理』日本経済新聞社.
- [10] 鹿取みゆき (2011) 『日本ワインガイド：純国産ワイナリーと造り手たち』蛇有社.
- [11] Krackhardt,D. (1992) “The Strength of Strong Ties,” Nohria,N. and R.G.Eccles (eds.) (1992) *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston,MA:Harvard Business School Press.
- [12] Lave,J. & E.Wenger (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.
- [13] Morrison,A. & R. Rabellotti (2009) “Knowledge and Information Networks in an Italian Wine Cluster,” *European and Planning Studies*, 17(7), 983-1006.
- [14] 中野勉 (2011) 『ソーシャル・ネットワークと組織のダイナミクス—共感のマネジメーター—』有斐閣.
- [15] 大木裕子 (2009) 『クレモナのヴァイオリン工房—北イタリアの産業クラスターにおける技術継承とイノベーション—』文眞堂.
- [16] Porter,M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press.
- [17] 塩次喜代明 (1995) 「地域中核企業の創造」『組織科学』29(2), 36-45.
- [18] 田中英式 (2010) 「産業集積内ネットワークのメカニズム—岡山ジーンズ産業集積のケース—」『組織科学』43(4), 73-86.
- [19] Ter Wal,A.L.J. & R.Boschma (2011) “Co-Evolution of Firms, Industries and Networks in Space,” *Regional Studies*, 45(7), 919-933.
- [20] von Hippel,E. (1994) “Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation,” *Management Science*, 40(4), 429-439.
- [21] Wenger,E. & W.M.Snyder (2000) “Communities of Practice: The Organizational Frontier,” *Harvard Business Review*, January-February, 139-145.
- [22] 山本博 (2006) 『北海道のワイン—日本ワインを造る人々—』ワイン王国.

Abstract

The purpose of this paper is to examine the strategies of Furano Wine. In this paper, we use case study approach. The data used in this study were collected through the interviews.

Our research identified that Furano Wine contributed to revitalize regional economy by organizing various players in Furano city. It was observed that competitive advantage for Furano Wine was established through exploit regional resources and contract farmer’s network.