

後発企業のネットワーク戦略
—北海道におけるワイン・クラスターの競争逆転—
 Networking Strategy for Latecomer Firm
 —Advantage Reverse of Wine Cluster in Hokkaido—

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、北海道のワイン産業における後発企業の競争逆転要因を探ることである。本稿では、北海道のワイン産業における先発企業である池田町ブドウ・ブドウ酒研究所と後発企業である北海道ワイン株式会社を取り上げ、後発企業がネットワーク戦略を成功させることによって、生産量及び売上高ベースで競争逆転した現象について検討する。北海道のワイン・クラスターは、伝統的に多くのヴィンヤード（ブドウ園）とワイナリーが集積し、ワイン醸造等の関連専門能力の蓄積が行われてきた点に特徴を持つ。そして、ワイン・クラスターの形成プロセスにおけるシンボリック・エージェントの役割が競争逆転の一要因になると結論づける。

キーワード：ネットワーク戦略、ワイン・クラスター、競争逆転、後発企業、シンボリック・エージェント

研究の背景と目的

組織論の大家である Barnard (1938) は、「組織と環境」という問題の重要性を指摘し、組織存続には、組織の環境適応が必要であると主張している。本稿で主眼とするワインは、近年の乱気流環境 (turbulent environments) において、長期的に拡大傾向にある数少ない製品である。

しかしながら、今日では、ワイン産業における成功要因の把握がますます難しくなっており、それによる市場シェアの逆転現象が顕著になっている。そのため、ワインメーカーが環境適応を実現するためには、多様な市場ニーズを把握し、競争力のある高品質なワインを生産する能力を獲得することが急務となっている。

研究対象である北海道のワイン産業は、表1に示されるように、醸造用ブドウの生産量では全国一の位置づけを誇っている。こうした背景には、道内ワイナリーの急速な台頭によるワイン産業の飛躍的な進歩があげられる。

また、ワイン産業は、比較的事業を立ち上げやすいため、企業間競争が激化する傾向がある。特に、先発企業と後発企業を基軸とした拠点間競争は、ワイン産業そのものの成長性に大きな影響を及ぼしている。新宅 (1994) によると、企業間および拠点間の競争は長期的な産業発展の原動力であり、競争し合っている拠点の数だけ、産業全体の代謝が促進されると主張している。さらに、大木・中川 (2010) は、健全な市場競争は、参加企業の組織能力構築を促進し、産業全体を活性化させると述べている。そのため、異質な能力を持ったリンケージ企業が拠点間競争を展開することによって、地域全体のレベル向上に影響すると考えられる。

北海道のワイン産業の「夜明け」は、1964年に丸谷金保氏が先導して設立した池田町ブドウ・ブドウ酒研究所に端を発する。その後、1974年に畠村彰禧氏によって北海道ワイン株式会社を設立され、先発企業との拠点間競争を通じて、徐々に生産量と売上高を伸ばし、1993年に競争逆転するに至った。

一般的に、後発企業は、挑戦者であり、先発企業の競争能力にキャッチ・アップするために、大きな設備投資と技能の獲得が求められる。つまり、後発企業は経営資源の制約を受けるため、自社の事業領域との関係性を持った機関と提携を組むことが不可避である。そのため、道内ワイナリーでは、公設試験場（北海道立食品加工研究センター等）と戦略的連携が積極的に行われている。

したがって、今日の地域企業は、ネットワーク戦略を展開することによって、競合他社に対抗できる生産ネットワークの獲得が可能であると考えられる。本稿で用いるネットワークとは、社会資源の経営資源化を実現する「状況に根付いた行動 (situated behavior)」を指す (金井,1994;安田,1997)。

表1 醸造用ブドウの都道府県別生産状況

順位	都道府県	醸造用(t)	栽培面積(ha)
1	北海道	2,201.2	411.4
2	長野県	1,056.4	106.2
3	山形県	897.6	121.8
4	兵庫県	640.5	76.5
5	山梨県	307.9	38.7

(出所) ブドウ用途別仕向実績調査 (平成17年農水省調べ) に基づいて筆者作成。

そこで、本稿では、地域企業のネットワーキング戦略に言及し、クラスター形成によって企業競争力を獲得する事例について考察を行う。特に、後発企業のネットワーキング戦略を中心として、生産量及び売上高ベースで競争逆転を実現させた事例について検討する。

II. 先行研究レビュー

(1) 産業集積論とクラスター論

わが国には、ある地域に特定の産業が集積し、集積効果をあげている事例は、全国各地に多く存在する。こうした姿は「産業集積」として捉えることができる。わが国における産業集積は、固定的な企業間関係を軸とした垂直型の構造を持っていることが一般的である。イタリア・プラートの繊維産地を分析した Piore and Sabel (1984) の研究では、「柔軟な専門化 (flexible specialization)」を基軸とした中小企業の地理的集積が、国際競争力を発揮していると主張した。

このような背景を踏まえて、昨今では、地域企業の成長を実現する内発型の産業発展モデルである産業クラスターが世界各地で台頭している。Porter (1990) によれば、産業クラスターとは、「特定の分野における関連産業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連・支援機関（大学、シンクタンク、職業訓練機関、政府、規格団体、業界団体など）が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態」と定義している。産業クラスターにおける競争と協力の共存関係は、Marshall (1920) や Saxenian (1994) の研究でも指摘されている所であり、外部経済や学習効果の獲得に重要な要因と考えられている。また、クラスター内部で多様な関係性を構築することによって、地理的近接性による暗黙知 (tacit knowledge) や技能などの情報が各々のアクターで伝達され、知識移転効果を得ることも可能になる。

すなわち、産業クラスターとは、産業集積の一形態であり、その内部にイノベーションの創出につながるような知識連携ネットワークが発達したメカニズムであると言えよう (石倉他,2003)。ここでいう知識連携ネットワークとは、具体的には、産官連携や企業間連携などを指し、様々なアクターが持つ知識を相互交流させることによって、イノベーションを実現するものである。

また、産業クラスターの形成効果としては、①外部経済効果、②地域ブランド化による集積の加速化、という2つに大別される。前者は、地理的に近接した一定地域に企業や工場等に集まって立地することによって、規模の経済が実現し、コスト削減効果が生まれる。

一方、後者は、クラスターが発展して、地域内連携や

開発された製品・サービスの評判が広まることによって、地域ブランド化が実現し、企業や人材の誘引機能を意味している。地域ブランド化の担い手は地域企業であり、消費者により近い交流 (ワインツーリズムの展開など) によって固定客の獲得を図っている。たとえば、リンケージ企業としてのワインメーカーが立地条件の良い地域で良質な原料を確保することができれば、地域ブランド化を推進することが容易になり、価格プレミアムを実現する可能性が高くなると考えられる。

つまり、産業クラスターは、多様なアクターが地域という場で協働的かつ競争的な関係を構築することによって、社会的相互作用 (social interaction) の向上と一定の経営資源の集中と蓄積を実現する (三井編,2005)。特に、地域文化に根づいたリンケージ企業は、マーケティング・ロジスティックスなどの幅広い分野でイノベーションを創出する組織能力が持つため、クラスターの発展に重要な役割を果たしていると言えよう (石倉他,2003)。

(2) 資源ベース論と知識ベース論

1980年代後半から90年代前半にかけて、経営学の分野で資源ベース理論 (RBV) が台頭した。RBVとは、Wernerfelt (1984) が提示した概念であり、模倣困難性が高い資源が競合他社との差異化要因になると考えられている。RBVの代表的論者である Barney (1991) によれば、企業はいくつもの経営資源の束 (有形・無形資産など) であり、ユニークで希少性が高い経営資源を保有することが競争優位の源泉となると述べている。

このような事実を踏まえて、本稿では、RBVに基づいて、経営資源の中でも組織能力の構築が競争優位の鍵概念になると考えることにする。一般的に、組織能力は、市場シェアと利益をめぐる競争やその歴史的発展プロセスの中で研ぎ澄まされるという累積的な側面を持つ。そのため、組織能力は、創発的な組織学習プロセスを経て蓄積・強化されるため、組織内で学習機会を創出するかが課題になる (Mintzberg *et al.*,1998)。

本稿の研究対象であるワイン産業では、醸造用ブドウの栽培・改良などの組織プロセスや技術者などの人的資源を累積的に鍛えることによって、模倣困難性の高い組織能力になると予測される。したがって、ワインメーカーが市場で成功するためには、市場ニーズに持続的に対応することが必要であり、模倣困難な組織能力発展させることが不可欠であろう (Grant,2008)。

ここで論じた事柄は、RBVを超えて、知識ベース論として認識されることが一般的になっている。知識ベース論における企業観では、どのように知識の創造・獲得

を行い、それによって利益が得られるかについて考察している (Helfat *et al.*,2007)。

たとえば、Granovetter (1985) は、Polanyi (1957) が提示した「埋め込み」の概念を応用し、経済的交換行動の「社会的根付き (social embeddedness)」について考察を行っている。今日では、Saxenian (1994) や Uzzi and Gillespie (2002) に代表されるように、企業は社会的・制度的な環境の中に埋め込まれており、地理的近接性を通じて知識ベースへアクセスする能力は競合他社に対する競争優位につながると考えられている。

本稿で分析するワイン産業を知識ベース論の観点から見ると、埋め込まれた暗黙知 (文書化・システム化しにくい知識やノウハウ、経験など) が地域の競争優位性に結実するため、それをいかに新結合・蓄積していくかが重要な要因になっている。そのため、他拠点の知識・技術を学習することによって、自社にとって有用な暗黙知や評判などの無形資産をいかにして入手し、自拠点のレベル向上を実現するかが、企業競争力を大きく左右することになる。このように、現代の拠点間競争では、歴史に裏打ちされた組織能力の蓄積とその学習プロセスを実現するネットワークをいかに構築するかが経営戦略上の課題であると言えよう。

以上で論じたように、知識ベース論では、新たな知識や資源を結合させる組織能力が重視される。そのため、近年では、企業間の戦略的ネットワーク内で行われる対話や実践を通じて、知識資産 (知的資本やスキル、社会関係資本、ブランド、組織構造・組織文化など) を獲得・開発することによって、企業パフォーマンスに正の影響を与えたと考えられている (Nelson and Winter,1982;Dyer and Singh,1998;野中,2011)。

(3) 学習する地域概念

上述したように、見えざる資産が重視される知識社会では、企業間におけるネットワーク行動が特に重要となる。その行動を通じて、競合する拠点との比較の上で絶えず学習を行い、その学習によって獲得された知識を市場で適応し、向上させていくことが必要となる。今日では、持続的にイノベーションを起こしていく知識創造型の学習組織に競争優位があると考えられており、知識創造の母体としての地域の役割を再評価する動きが顕著になっている (Nonaka and Takeuchi,1995;伊丹他編,1998)。

このような主張を踏まえて、二神 (2008) は、持続的に知識創造を実現し、競争優位を保持している地域を「学習する地域 (learning region)」の概念を提示している。学習する地域は、知識社会における地域を知識創造と学習

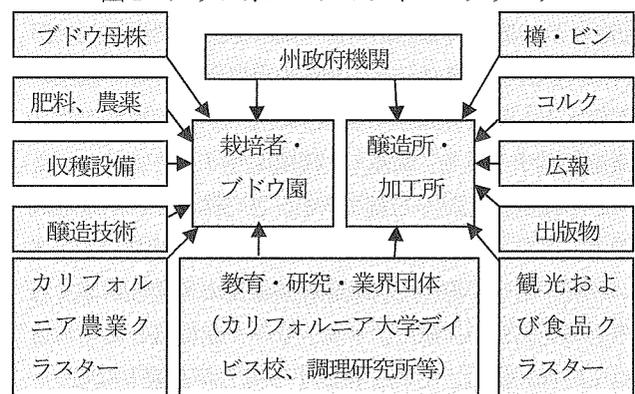
の場として捉え、知識やアイデアの貯蔵庫としての機能を持つ。そのため、地理的近接性と知識の多様性を活かした企業間連携や産学官連携などの戦略的なネットワーク行動が重要となる。換言すると、学習する地域では、ネットワーキング戦略を展開し、模倣困難性の高い暗黙知を創造することによって、競争優位性を生み出していると考えられる。

(4) ワイン・クラスター概念

ワイン・クラスターは、地理的・文化的近接性や社会制度などが形成要因であり、サプライ・チェーン的な観点の重要性を明らかにするプロセスで生まれた概念である。そのため、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と考えられている。

図1に示されるように、Porter (1990;1998) のカリフォルニア州ナパ・バレーのワイン・クラスターでは、ヴィンヤードとワイナリーが中核的存在であると指摘されている。ナパ・バレーの要素条件としては、ワインの原料であるブドウの品質と量が豊富に入手可能な気候や土壌に恵まれていることがあげられる。次に、ワイン・クラスターの需要条件を考察してみると、国内に巨大な消費市場を持っており、ナパ・バレーの大きな強みになっている。また、関連・支援機関では、苗木供給者、輸出業者、農薬・肥料の生産者、農業機械生産者、バイオテクノロジー研究者を包括した広義な意味での産業生産性の高さや技術革新力の優位性を保有している (山崎編,2002)。

図1 カリフォルニアのワイン・クラスター



(出所) Porter (1998) 訳書 73 頁。

特に、ワイン研究の世界一のセンターであるカリフォルニア大学のデイビス校では、新種ブドウ種子の技術開発や灌漑施設の現代化などの積極的な研究が展開されており、カリフォルニアのワイン産業と密接な交流が行われている。そして、若い起業家を誘致し、観光や加工食

品などの関連・支援機関と戦略的連携を図ることによって、ワイン作りに関するイノベーションを創出している。ここで論じたように、ナパ・バレーでは、数千戸のワイン農家と数百箇所のワイン醸造所を基盤とし、ワイナリーと川上・川下の価値連鎖を実現していると言えよう。

一方、北海道のワイン・クラスターは、伝統的にワイン生産が盛んな土地であり、多くのヴィンヤードとワイナリーが集積し、醸造等の関連専門能力の蓄積がなされてきた。特に、ワインの原料である加工用ブドウ（ワイン醸造専用）の生産が日本一という特徴を活かして、数多くの高品質のワインを生産しているため、良質な土壌や風土が要素条件であると考えられる。

次に、需要条件としては、北海道における多様な消費者ニーズに対応するため、既存商品のグレードアップ化と品質向上によるブランドづくりを推進している。具体的には、農林水産省が推進する食料産業クラスター展開事業の実施機関である北海道食料産業クラスター協議会を中心として、「地域ブランド食品開発事業」が積極的に行われている。

2011年11月には、「北のフルーツ王国よいちワイン特区」が国から認定され、小規模ワイナリーの起業・経営が可能になったため、北海道のワイン産業は、クラスター化の一步を踏み出したと言える。このような背景を受けて、ワイン・クラスターにおけるブドウ園とワイナリーが進化し、北海道の需要条件が創出する条件が整いつつあると予測される。

上で論じたように、ワイン・クラスターは、競争優位を規定するダイヤモンドの1つである関連・支援産業を基軸として、様々な機関とのシナジー効果（synergy effect）が発揮される点に特徴を持つ（二神・西川編,2005）。特に、多様なアクターとの交流を通じた暗黙知の蓄積がクラスター化を促進する要因になるため、埋め込み型知識を蓄積する上で、関連・支援機関やインキュベーションとの連携強化が不可避である。さらに、これが地域内でネットワーク状に拡大している地域は、オープン・イノベーションが発生し、地域経済成長の可能性が高くなると考えられる。逆に、ネットワーク状に張りめぐらされていない場合、それを育成する努力が必要となる。

以上を踏まえて、カリフォルニアのワイン・クラスターと北海道のワイン・クラスターを比較すると、関連・支援機関が若干弱いため、今後の改善が望まれる。

研究方法と研究対象

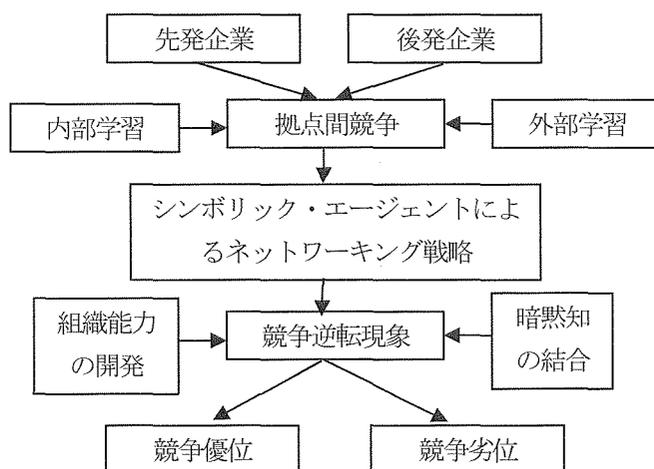
本稿の研究・クエスチョンとしては、技術不確実性が高く、市場ニーズの把握が難しい北海道のワイン産

業において、競争逆転現象が生じた事例研究を行う。本稿では、北海道のワイン産業における先発企業である池田町ブドウ・ブドウ酒研究所と後発企業である北海道ワイン株式会社をワイン・クラスターのリンケージ企業として取り上げる。

両社は、いずれも地域名を冠したブランド・ワインの生産に取り組み、全国的に売り出し、成功を収めた事例として知られている。これらのワインメーカーは、北海道におけるワイン産業の技術革新（特に、製品開発力や生産力など）を推進するリンケージ企業であると同時に、地域競争力を左右する存在である。先行研究である産業集積論の分野でも、“リンケージ企業”の重要性が指摘されている。たとえば、田中（2011）は、リンケージ企業を「市場と産業集積を結びつける機能を有する企業」と定義し、その企業の革新性について言及している。

そして、産業集積内ネットワークの有効性を発揮するためには、リンケージ企業が様々な専門企業との関係を構築することが重要であると主張している。また、二神（2008）は、リンケージ企業は地域を超えた協働関係を展開し、「顧客との密接な関係」や「ブランドの認知」といった無形資産を保有していると述べている。そのため、クラスターにおけるリンケージ企業が地域内連携を通じて技術シーズの利活用を行うことは、競争劣位にある後発企業にとって先発企業を競争逆転するチャンスとなり得る。なぜなら、クラスター内の多様な資源を結合することによって更なる発展を遂げる可能性があるためである。

図2 本稿の研究フレームワーク



（出所）筆者作成。

そこで、本稿では、北海道におけるワイン・クラスターのリンケージ企業である池田町ブドウ・ブドウ酒研究所と北海道ワイン株式会社を比較検討することによって、地域内ネットワークの競争力と成功条件を模索する。

そして、両拠点間の競争と学習は、両者にとってどのような意味を持つのかという問題意識を持って議論を進めることにする。

仮説の設定

Porter (1990) によれば、成功するワイン・クラスターでは、リンケージ企業がネットワークを通じた生産性の向上とイノベーションの実現を行っていることを強調している。また、内田 (2010) は、多くの地域産業におけるイノベーションは、ネットワーク的つながりから生まれるものであると述べている。つまり、リンケージ企業は、地域コミュニティに多くのネットワーク関係を持ち、地理的近接性（品質管理や原料確保の容易さ）やアイデンティティの共有を活かして、イノベーションを実現する組織能力を持っていると考えられる。

そのため、リンケージ企業の立地優位性や拠点の歴史的経緯が、技術や製品特性の独自性を生み出し、埋め込まれた暗黙知の蓄積・共有を通じて、漸進的な進歩を遂げている（石倉他, 2003）。また、新宅 (1994) も同様に、競合他社の予期せぬタイミングで投資を行うことやネットワーキング戦略を行うことは、新たな経営資源の創出につながると強調している。上記の内容を勘案すると、経営資源の保有と蓄積には、ネットワーキング戦略が必要不可欠であると筆者は考える。

特に、ワイン・クラスターにおいては、多様なアクター間で技術や知識などの情報を継続的に交換し、異分野との融合を通じたネットワーキング戦略に力を入れることが相互学習に大きく効果を得られるのではないかと予測される。そこで、本稿では、ワイン・クラスターにおけるリンケージ企業のネットワーキング戦略が地域競争力に与える影響について考察を行う。

仮説 1：ワイン産業における競争逆転現象は、先発企業と後発企業におけるネットワーキング戦略の差異である。

IV. 事例研究 1

(1) 池田町ブドウ・ブドウ酒研究所の事業概要

1960年に、帯広市池田町で農業振興を目的として「ブドウ愛好会」が結成されたことによって、ワイン事業が開始された。当時の池田町長であった丸谷金保氏は、町営事業の一環として山ブドウから十勝ワインを開発し、町の産業活性化に成功したことで知られている。

当初、寒冷地である十勝でのワインづくりは、冷害によって葡萄の木が枯死するという悪条件な気候条件の中で始まり、池田町農産物加工所で研究を行うなどしたも

のの、その事業運営は困難を極めていた。特に、越冬という難題が存在していたため、200種を超える苗木を試す中で、品種改良やブレンド技術などを十分に整える必要性があった。さらに、当時では、甘く加工したワインが多く出回っており、本格的な辛口ワインである十勝ワインは1960年代までは批判されていた。

しかしながら、1964年8月にハンガリー・ブタペストで開催された「国際ワイン・コンテスト」で銅賞を受賞したことによって、一気に世間の注目を浴びることになる。この間、丸谷氏は、北海道開発局や大蔵省・総務省の課長に日参戦術を展開し、1,200万円の大型起債を取りつけるとともに、地元の小売店に富山の薬屋スタイルでネットワーキング活動を展開した。また、丸谷氏は、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所の三代目所長である大石和也氏をワインのメッカと呼ばれる西ドイツのライン地帯へ派遣し、低温の池田町に適した酵母を持ち帰るように命じる。

そして、同年9月には、ブドウの栽培、育種、品種試験、醸造など本格的なワイン研究を行う池田町ブドウ・ブドウ酒研究所が完成し、大石氏が持ち帰った酵母によって十勝ワインに新しい生命が吹き込まれることになった。1967年には、「十勝ワイン」が商標登録され、地域ブランドの先駆けとして全国的に認知されるに至った。その後、1974年にワイン城が完成したことで、十勝ワインが町のシンボルとして市民に知れ渡ることになった。

そして、1980年代になると十勝ワインの生産量は、年間1,500klにも及び、ワイン事業が「金のなる木」へと変貌を遂げ、その収益の一部を様々な施設建設に投入し、町の施設は充実することになった。このような背景を受けて、池田町では研究所やワイン城を中核として直接的な雇用や原料ブドウ生産だけでなく、観光産業にも広がり生まれ、地域でクラスター構造が形成されたのである。現在でも、十勝ワインは「本流の辛口」を30年以上にわたって守り続けており、ワインバイザーを始めとしたコアな愛好家に高い人気を誇っている。そのため、今後も、池田町における公的機関の関与と町民の積極的な参加によるワイン・クラスターの発展が求められていると言えよう。

(2) 池田町ブドウ・ブドウ酒研究所の競争戦略

上述したように、十勝ワイン（池田町ブドウ・ブドウ酒研究所が生産する各種銘柄の総称）は十勝の地域ブランド価値を高めたワインである。池田町ブドウ・ブドウ酒研究所の歴史は、北海道のワインの歴史と呼ばれており、ワイン産業における先発企業としての位置づけを占

めている。

十勝ワインの成功は、北海道のワイナリーに大きな影響を与え、現在では、町おこしでの小規模な地元ワインを含めると、40を超える北海道産ワインが出来上がっている。そのため、後発企業が池田町ブドウ・ブドウ酒研究所を追隨する形になっており、後発企業による技術的イノベーションは、十勝ワインの地位を根本的に揺るがす脅威となっている。

池田町ブドウ・ブドウ酒研究所の売り上げは最盛期には年間15億円に達したものの、現在は9億円程度(年間生産量:約120万本;850kl)に留まっており、経営状態は厳しいものになっている。十勝ワインの販売量が減少したのは、第4次ワインブーム(1987~1990年)の時期である。

その後、第5次ワインブーム(1995~1999年)の際に、十勝ワインの販売量は過去最大を記録したものの、その後のワイン事業は凋落の一途を辿ることになる。その理由としては、近年の十勝ワインの売り上げの急激な減少は、主力商品である「トカッパ」の販売減に依拠する部分が多い。「トカッパ」は輸入原料を使用することによって、消費者に安価な本格派ワインを提供してきた十勝ワインの柱である。昨今では、消費者のトカッパ離れが顕著となっており、輸入原料を使用した国産ワインの需要は今後も減少傾向が続くものと予測される。

さらに、2003年には十勝沖地震による被害、2004年には新工場の完成など、コスト面で経営悪化につながるが続いて発生しているものの、ワイン販売の不振が経営悪化の最大の原因と思われる。このように、先発企業は現在の戦略展開に成功すればするほど、既存の競争次元へのロックイン効果が生じるため、新たな変化に対応することが難しくなると考えられる。

そこで、同社の醸造技術は、樽醸成の手法や異なるビンテージのブランドなど、これまでに蓄積された醸造・製造に関する技術は高い評価を得ているため、帯広畜産大学、北海道立食品加工技術センターとのクラスターとしての相乗効果を活用する必要性がある(山本, 2006)。

2011年12月22日には、道、札幌市、帯広市などが食品産業の集積を目指す「北海道フードコンプレックス国際戦略総合特区」を設置し、「食」の研究開発・輸出の国家的な戦略拠点に位置づけた。これにより、1,400超の道内企業・団体が「食クラスター構想」に取り組む方向性が決定し、全国ネットワークを持つ国分や日本酒類販売株式会社を活用した全国的な販路拡大が実現すると考えられる。

V. 事例研究2

(1) 北海道ワイン株式会社の事業概要

北海道小樽市に本社を置く酒造メーカーである北海道ワイン株式会社は、1974年1月に小樽市で創立し、ブドウ畑の開墾から栽培、収穫、醸造とワイン造りに関するすべての事業を展開している。主力製品である「おたるワイン」を始めとした果実酒の出荷量では、道内最大メーカーの地位を築き、国産ワインの旗手となっている。

北海道ワイン株式会社は、設立時期が1974年であり、競合他社と比較して遅れを取るため、ワイン産業の後発企業として位置づけられる。しかしながら、同社は、後発であることを逆に活かして大規模かつ高効率の設備を建設することによって、十勝ワインをしのぐ生産規模を獲得し、業界内での地位を高めていったのである。その背景には、寫村社長という強いリーダーシップを持ったシンボリック・エージェントが存在していた。ここでいうシンボリック・エージェントとは、「ヒトや資源を引きつける求心力を持つ人物」のことを指す(谷口, 2007)。

北海道ワイン株式会社によると、年間生産量は2010年には250万本に達し、売り上げも18億円に上り、名実ともに道内トップである。同社の生産量及び売上高ベースで競争逆転が生じたのは1993年であり、その後も順調に成長を遂げ、現在では、全国6位に位置づけている。こうした躍進の背景として、同社が創業以来、守り抜いてきた「純国産原料ビジネスモデル」にあり、この戦略展開は顧客訴求力が高く、中長期的な収益を生み出している。それと同時に、積極的な設備投資(鶴沼ワイナリーの開拓や1995年の新工場設置など)も十勝ワインを競争逆転した理由の1つであると考えられる。

北海道ワイン株式会社は、北海道樺戸郡浦臼町にある日本最大規模のブドウ園「鶴沼ワイナリー」は、「北海道に真のワイン産業を結びつける」というフィロソフィーに基づき、約447ha(東京ドーム96個分)の直営農場を所有し、小樽市を筆頭とした道内24市町村、約300軒の農家と契約することによって、年間3,700tの出荷量(道内ブドウ生産量の約3割)を生み出す国産ワインの生産システムの確立と積極的な技術指導を展開している。つまり、同社では、主な生産拠点である鶴沼ワイナリーの充実に注力するだけでなく、北海道全土に散在するブドウ栽培農家との関係を重視してきたのである。

さらに、大規模直営農場である鶴沼ワイナリーにおいてワイン専用ブドウの育成に取り組むことによって、低コスト化と地域農業の活性化を推進している。2005年には、国内で初めてハーベスター(ブドウ自動収穫機)を導入し、機械化することによって熟れた実を素早く大量

に収穫できるようになったため、低価格で良いワインを提供することが可能である。鶴沼ワイナリーは未開拓な栽培農地が多いため、今後の開拓次第では現在の3倍の生産量にまで引き上げることが可能である。

また、北海道ワイン株式会社では、町おこしの種を探している自治体と連携し、その地域特性を活かしたご当地ワインづくりに協力している。現在では、2,000tのブドウから200万本のワインを生産しており、ワインコンクールでの数々の受賞によっても自社のブランド確立に寄与している。その間、日本政策金融公庫の中小企業事業は、2010年1月から「北海道食クラスター活動促進貸付」を北海道ワイン株式会社に全国で初めて適用し、運転資金の融資を実施した。「北海道食クラスター活動」は、食に関わる幅広い産業と関係機関が緊密に連携・協働できる体制（農商工連携）を整備し、北海道ならではの食の総合産業を構築しようとする取り組みであり、アジアの消費者を取り込むことを目論んでいる。

このように、地域活性化の観点からみても、北海道ワイン株式会社は、ブドウという地域の特産品を最終製品にまでできるユニークな地域企業である。現在では、自社の販路拡大戦略として、北海道のブランド価値が高いアジアを中心に、JETRO（日本貿易振興機構）を通じて台湾や香港などへ本格的な輸出が開始している。

(2) 北海道ワイン株式会社の競争戦略

北海道ワイン株式会社では、鶴沼ワイナリーという大規模自社農場がその事例に当たると考えられる。同社が産地化を目指す「振興地域」において、鶴沼ワイナリーが管理技術や苗木の提供などの技術的な指導的役割を果たしている。昨今では、ワインを購入する場合に、消費者が重視するのは味や香りが最も高く、次にブドウの品種が重視される傾向にある。そして、ワイン選択指標としては、原料ブドウや産地などが最も重要であり、これを意識したワインづくりが消費者への訴求力の差となる。北海道ワイン株式会社が生産する「おたるワイン」は、生食用のナイアガラ、デラウェアを使用することによって、飲みやすいワインという特徴を持つ。

こうした果実酒の甘さと北海道ブランドという産地を前面に押し出したことが先発であった十勝ワインを逆転する要因の1つとなったと考えられる。同時に、北海道ワイン株式会社では、ブドウの糖度による買取価格決定を行っており、契約単価を上乘せすることによって契約農家にインセンティブを与えるとともに、地元の契約生産者との結びつきが大規模な原料供給体制を安定的に支えている。以上の事実を踏まえて、北海道ワイン株式会社

は、醸造会社として成功するには農家・メーカー・販売者の三者が利益を出すシステムを構築することが必要であると主張している。直近では、クラスター協議会や道立食品加工研究センターなどの関連・支援機関との連携を通じて、新製品を積極的に開発し、北海道農業の発展に貢献している。

分析と考察

北海道のワイン・クラスターは、リンケージ企業と契約農家を始めとした様々なアクター間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と信頼行動は、原料となるブドウの持続的改良とクラスター内のソーシャル・キャピタル蓄積を実現する。

山倉（1993）によれば、地域社会における組織間ネットワークがタイトに連結していればいるほど、地域社会全体がイノベティブになると可能性を示唆している。つまり、リンケージ企業が革新的な行動をとることによって、ワイン・クラスター内における価値創造を実現していると言えよう（Iansiti and Levien, 2004）。

上述したように、ワイン・クラスターのリンケージ企業は、市場競争プロセスを通じてブランドや評判などの“見えざる資産”の蓄積によって、組織能力を高め、競争優位に結びつけていると考えられる。Barney（1991）によれば、リンケージ企業は、生産ネットワークを通じて社会資源の経営資源化を実現するとともに、競合他社に模倣困難性が高い“見えざる資産”の獲得に投資を行い、競合他社との差異化要因となると主張している。本稿で取り上げた北海道ワイン株式会社と池田町ブドウ・ブドウ酒研究所は、戦略的ネットワーキングによって“見えざる資産”の獲得・蓄積・新結合を行っており、この能力が競争優位を左右すると思われる。

Badarraco（1990）によれば、組織が他組織とのパートナーシップを締結することを通じて、他組織の持つ能力を学習し、新たな知識・組織能力を創造・蓄積していくことを主張している。こうした知識学習や創造の過程では、当事者のメンバーによる個人的相互作用を通じて、信頼関係や相互理解を深めていくことが重要である。特に、他組織とのパートナーシップによって形成される知識は、移動することが難しい固着的な知識であり、組織学習を通じて、組織は自らの能力を拡大・修正・蓄積することができる。

つまり、北海道のワイン・クラスター同士で拠点間競争を行うことによって、各拠点に異なる能力が備わるため、相互学習を実現し、組織能力の向上が実現していると考えられる。先行研究でも、企業間競争は市場でのポ

ジョンや関係をめぐる争いであると同時に、組織能力の獲得をめぐる競争でもあるとされ、拠点間競争は、相互に学習効果とイノベーションをもたらし、双方のクラスターにとって有益になる可能性が高いとされている (Hamel and Prahalad, 1994; 大木・中川, 2010; 河合, 2004)。

また、平野・劉 (2010) は、天然資源や物理的資源に恵まれない地方でも、企業間協働や競争を通じて、産業クラスターが生じる可能性について示唆している。そのため、組織能力の観点から見ても、リンケージ企業を取り巻く他組織との関係性マネジメントを行うケイパビリティは近年その重要性がますます増していると言えよう (Helfat *et al.*, 2007)。それゆえ、リンケージ企業におけるシンボリック・エージェントのネットワーキング戦略がワイン・クラスターの競争力の決定要因となり得ると考えられる。

結論

本稿では、北海道におけるワイン産業の後進地域が競争逆転を実現した事例に着目した。特に、ワイン・クラスターの拠点間競争に焦点を当て、両者の差異化要因について考察を行った。ワイン・クラスターにおいて特筆すべきは、リンケージ企業の役割である。リンケージ企業は、新規・既存生産工程に投資し、必要なマーケティング網を構築することによって、市場シェアをめぐる競争によって収益源を確保する (Chandler, 1990)。北海道のワイン産業では、後発企業である北海道ワイン株式会社が地理的利便性を活かしたネットワーキング戦略を展開し、自社農家との信頼関係の醸成を図る集権型協業関係を形成することで「完全国産ビジネスモデル」を確立した (Lieberman and Montgomery, 1988)。

一方、先発企業である池田町ブドウ・ブドウ酒研究所は創業当初からの「辛口」路線を踏襲し、度重なるワイン・ブームの中で生じた消費者の嗜好性の変化に適切な対応を展開できなかったため、著しい売上低下を招くことになった。こうした背景には、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所が町営事業ゆえに、思い切った意思決定に遅れをとったことがその要因であると考えられる。

次に、リンケージ企業におけるシンボリック・エージェント (谷口, 2007) の役割について言及する。本稿の仮説1では、ワイン産業における競争逆転現象は、先発企業と後発企業におけるネットワーキング戦略の差異であると設定した。ワイン・クラスター内における良質な経営資源 (人材や原料など) へアクセスし、社会資源を経営資源化する能力を持つのがシンボリック・エージェントである。

本稿で論じたように、様々な経営資源が不足する地方で競争力のあるワインを創造し、新たな市場を開拓するためには、諸資源を結びつけるシンボリック・エージェントのネットワーキング活動が不可欠であると言えよう。特に、地域内の様々な経営資源を引きつけ、模倣困難性の高い信頼関係やネットワークなどの“見えざる資産”を獲得・蓄積していくプロセスにおいて、シンボリック・エージェントがその中心的役割を担うものと考えられる。

さらに、ワイン・クラスターの有効性では、高頻度での継続的な接触や親密さに基づく強いネットワーク自体の組織能力をいかに構築するかによって正のパフォーマンスにつながると予測される。たとえば、北海道ワイン株式会社では、鳥村社長がシンボリック・エージェントとなり、小樽市と全道に広がる強いネットワーキング戦略を打ち出すとともに、リピート力を促す顧客価値を生み出すことによって、北海道のワイン産業を飛躍的な成長へと導いた。一方、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所は、丸谷氏がアイデアマンとして先導したが、生産・加工から販売までを全て地域住民と自治体が主体となって手掛け、外部資本の介入を許さない姿勢を貫いた。

このように、ワイン・クラスターの競争逆転は、シンボリック・エージェントによる戦略的ネットワーキングがその要因の1つと考えられる。北海道ワイン株式会社による生産ネットワークの形成は、北海道のワイン産業における創造的破壊行為であり、強いリーダーシップと一定の社会的権力を持つ鳥村社長によるものであった。

Teece *et al.* (1997) によれば、地域内イノベーターとして高い価値創造を実現するシンボリック・エージェントの企業家活動は、新市場の開拓と設備投資の戦略的機会を探索や発見 (センシング) を行う経営者のダイナミック・ケイパビリティに依拠するものである。

以上で論じたように、シンボリック・エージェントによる戦略的ネットワーキングはタイトな生産ネットワークを生み出し、良質な経営資源の獲得確率を高めると言えよう。それと同時に、ワイン・クラスター内のネットワーク機能を高い水準で維持するためには、シンボリック・エージェントの経営行動が競合他社に対する布石となるため、重要な役割を果たすと予測される。そのため、シンボリック・エージェントの企業家精神とクラスターの発展を補完する関連・支援産業の育成を行うことが地方の生き残りには不可避であると筆者は考える。

今後の課題

本稿では、北海道のワイン産業を中心として、ワイン・クラスターにおけるリンケージ企業のネットワーキ

ング戦略について考察を行った。特に、リンクージ企業内におけるシンボリック・エージェントの生産ネットワーク形成が産業全体の活性化に寄与するという仮説を検証することができた。しかしながら、本稿は供給サイドに偏っているため、市場（需要・供給）全体を視野に入れた上でシンボリック・エージェントの重要性に言及する必要性があろう。また、集積のダイナミックなプロセスを明らかにするためには、時間軸を考慮した検討が必要である。特に、クラスターの形成プロセスにおける企業家の役割や参加者ネットワークの動態的变化などに関する議論を今後の課題とする。

Abstract (英文)

The purpose of this paper is to examine the competitive reverse for latecomer firm in Hokkaido. The cases of Hokkaido Wein and TOKACHI WINE Brandy & Liqueur will analyze the process of constructing their organizational capabilities and strategies. Thus, this paper will predict that innovation strategy of the linkage company will be an importance factor of competitive reverse in the wine cluster. In particular, a networking strategy for latecomer firm will contribute to successful competitive reverse of production and sales amount.

Our research identified that the existence of symbolic agent for latecomer firm had positive effect to upgrade organizational capabilities. In conclusion, it was observed that competitive advantage for Hokkaido Wein was realized by building up effective wine cluster and to developing a successful networking strategy of symbolic agent. Our future research will be try to discover successful conditions for dynamic industrial clusters.

参考文献

- [1] Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年。)
- [2] Badarraco, J. (1990) *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖』ダイヤモンド社, 1992年。)
- [3] Barnard, C.I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田村競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。)
- [4] Barney, J.B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17, pp.99-120.
- [5] Chandler, A.D., Jr. (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press. (安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケールアンドスコープ—経営力発展の国際比較—』有斐閣, 1993年。)
- [6] Dyer, J.H. and H. Singh (1998) "The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Interorganizational Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, Vol.23.No.4, pp.660-679.
- [7] Granovetter, M. (1985) "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91, pp.481-510.
- [8] Grant, R.M. (2008) *Contemporary Strategy Analysis: 6th Edition*, Blackwell. (加瀬公夫監修訳『現代戦略分析』中央経済社, 2008年。)
- [9] Hamel, G. and C.K. Prahalad (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営：大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社, 1995年。)
- [10] Helfat, C.E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M.A. Peteraf, H. Singh, D.J. Teece and S.G. Winter (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishers Limited. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ—組織の戦略変化—』勁草書房, 2010年。)
- [11] Iansiti, M. and R. Levien (2004) *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard Business School Press.
- [12] Lieberman, M.B. and D.B. Montgomery (1988) "First-Mover Advantage," *Strategic Management Journal*, 9 (Summer), pp.41-58.
- [13] Marshall, A. (1920) *Principles of Economics*, 8th ed., London: Macmillan. (馬場啓之助訳『経済学原理 I-IV』東洋経済新報社, 1965年。)
- [14] Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press. (齋藤嘉則訳『戦略サファリー—戦略マネジメント・ガイドブック—』東洋経済新報社, 1999年。)
- [15] Nelson, R.R. and S.G. Winter (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (後藤晃・角南篤・田中辰雄訳『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会, 2007年。)

- [16] Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年。)
- [17] Piore, M.J. and C.F. Sabel (1984) *The Second Industrial Divide*, Basic Books Inc. (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房, 1993年。)
- [18] Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press. (土岐坤・小野寺武夫・中辻万治・戸成富美子訳『国の競争優位』ダイヤモンド社, 1999年。)
- [19] Porter, M.E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳『競争戦略論 II』ダイヤモンド社, 1999年。)
- [20] Saxenian, A. (1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press.
- [21] Teece, D.J., G. Pisano and A. Shuen (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 7, pp. 509-533.
- [22] Teece, D.J. (2007) "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 28, 13, pp. 1319-1350.
- [23] Uzzi, B. and J.J. Gillespie (2002) "Knowledge Spillover in Corporate Financing Networks: Embeddedness and The Firm's Debt Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 7, pp. 595-618.
- [24] Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- [25] 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗 (2003) 『日本の産業クラスター戦略—地域における競争優位の確立—』有斐閣。
- [26] 伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編 (1998) 『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件—』有斐閣。
- [27] 内田純一 (2009) 『地域イノベーション戦略—ブランディング・アプローチ—』芙蓉書房出版。
- [28] 大木清弘・中川功一 (2010) 「多国籍企業における組織内競争導入の効果—昭和電工の事例—」『組織科学』第 43 巻第 3 号, pp. 4-17.
- [29] 金井一頼 (2005) 「産業クラスターの創造・展開と企業家活動—サッポロ IT クラスター形成プロセスにおける企業家活動のダイナミクス—」『組織科学』第 38 巻第 3 号, pp. 15-24.
- [30] 金井壽宏 (1994) 『企業家ネットワークの世界—MIT とボストン近辺の企業家コミュニティの探求—』白桃書房。
- [31] 加藤厚海 (2006) 「産業集積における仲間型取引ネットワークの機能と形成プロセス」『組織科学』第 39 巻第 4 号, pp. 56-68.
- [32] 河合忠彦 (2004) 『ダイナミック戦略論—ポジショニング論と資源論を超えて—』有斐閣。
- [33] 篠崎恒夫 (2009) 「二足のわらじ経営 北海道ワイン」『産研論集』第 37 号, pp. 13-35.
- [34] 新宅純二郎 (1994) 『日本企業の競争戦略』有斐閣。
- [35] 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』第 43 巻第 4 号, pp. 73-86.
- [36] 谷口和弘 (2007) 「音楽都市・福岡とシリコンバレーのクラスター：企業家精神・地域文化・市場補完機能」『三田商学研究』第 50 巻第 3 号, pp. 219-228.
- [37] 寺本義也 (1986) 「組織間イノベーションとネットワークワーキング」『組織科学』第 20 巻第 3 号, pp. 34-46.
- [38] 西口敏宏 (2006) 「トポロジーで考えるネットワーク」『一橋ビジネスレビュー』第 54 巻第 2 号, pp. 120-132.
- [39] 西口敏宏 (2007) 『遠距離交際と近所づきあい—成功する組織ネットワーク戦略』NTT出版。
- [40] 野中郁次郎 (2011) 「イノベーションを持続するコミュニティをつくる」『一橋ビジネスレビュー』第 59 巻第 1 号, pp. 6-23.
- [41] 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—日本と中国の花卉関連事業事例から—」『組織科学』第 44 巻第 3 号, pp. 107-119.
- [42] 二神恭一・西川太一郎編 (2005) 『産業クラスターと地域経済』八千代出版。
- [43] 二神恭一 (2008) 『産業クラスターの経営学—メゾ・レベルの経営学への挑戦—』中央経済社。
- [44] 安田雪 (1997) 『ネットワーク分析—何が行為を決定するか—』新曜社。
- [45] 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。
- [46] 山崎朗編 (2002) 『クラスター戦略』有斐閣。
- [47] 山本博 (2006) 『北海道のワイン』ワイン王国。
- [48] 若林直樹 (2009) 『ネットワーク組織—社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣。