

北海道のワイン・クラスター形成プロセスに関する事例研究

学籍番号：201182 長村 知幸

指導教授名：穴沢 眞 教授

平成 25 年度提出

【目次】

序章 はじめに	3
1. 本研究の問題意識	3
2. 本研究の意義	5
3. 本研究の構成	5
 第1章 クラスターの基礎概念	8
1-1. クラスターとは何か	8
1-2. クラスター形成による効果	11
1-3. クラスターの関連研究	15
1-4. クラスター理論の批判的検討	19
 第2章 ワイン・クラスター研究の整理	21
2-1. 世界各国のワイン・クラスターに関するレビュー	21
2-2. カリフォルニア州ナパ・バレー	23
2-3. 山梨県のワイン・クラスター	27
2-4. 小括	36
 第3章 方法論	38
3-1. 事例研究に向けた研究課題の設定	38
3-2. 調査内容	40
3-3. 本研究のワイン・クラスターの概要	42
 第4章 事例研究	46
4-1. 空知地方のワイン・クラスター	46
4-2. 後志地方のワイン・クラスター	51
4-3. 上川地方のワイン・クラスター	75
4-4. 三大地域の共通点と異同点	88
 第5章 考察	91
5-1. 研究課題の結果	91
5-2. 本研究の発見事実	92
5-3. 理論的解釈	94
5-4. 事例研究から導かれる仮説	106

終章 結論とインプリケーション	109
1. 研究要約と結論	109
2. 理論的インプリケーション	113
3. 本研究の問題点と今後の研究課題	114
注	116
付録①	122
付録②	123
付録③	124
付録④	125
付録⑤	126
付録⑥	131
付録⑦	133
参考文献	134

序章 はじめに

1. 本研究の問題意識

クラスターに関する研究は、世界各国の研究者によって国・地域の競争優位の観点から膨大な研究蓄積がなされてきた。しかしながら、クラスター形成がいかなるプロセスを経て、実現されるのかという研究はそれほど多くない。本研究では、北海道のワイン・クラスター形成プロセスを分析することによって、クラスター形成プロセスに関する理論的な解明を研究目的とする。

まず、本研究では、「なぜ、ワインに着目したのか」について説明する。クラスター研究は、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多く蓄積されている一方で、地域産業や食品産業に関する事例研究は比較的少ない。本研究で分析対象とするワインは、わが国における経営学の分野で地域産業としての研究蓄積が浅い。ワインは、世界で最も古い製品の 1 つであり、自然資源依存型の製品であることから、地域特性に強く左右される性質を持つ。ワイン・クラスターに関する研究は、世界各国で行われているが、わが国のワイン・クラスター研究は限定的である。これまで経営学の分野であり焦点が当てられてこなかった地域産業を取り上げ、詳細な分析を行うことによって、理論的貢献が期待できる。このような理由から、本研究では、ワインを選定した。

次に、本研究では、「なぜ、北海道のワイン・クラスター形成プロセスを分析するのか」について説明する。第 1 の理由として、北海道は、クラスター形成要因である要素条件（熟練した栽培農家や広大な栽培面積など）の存在があげられる。北海道は、明治初期からワイン生産が試みられており、わが国を代表する山梨県と並んで歴史的にも古い。表 1 に示されるように、北海道は、良質な土壌や寒冷地特有の気候を活かして、醸造用ブドウ¹⁾（欧州系品種）の生産量で日本一を誇っている。1970（昭和 45）年から 2014（平成 26）年現在に至るまで、圃場や設備の整備など行政の支援を受けた形で成長を遂げてきた。

表 1 醸造用ブドウの生産量

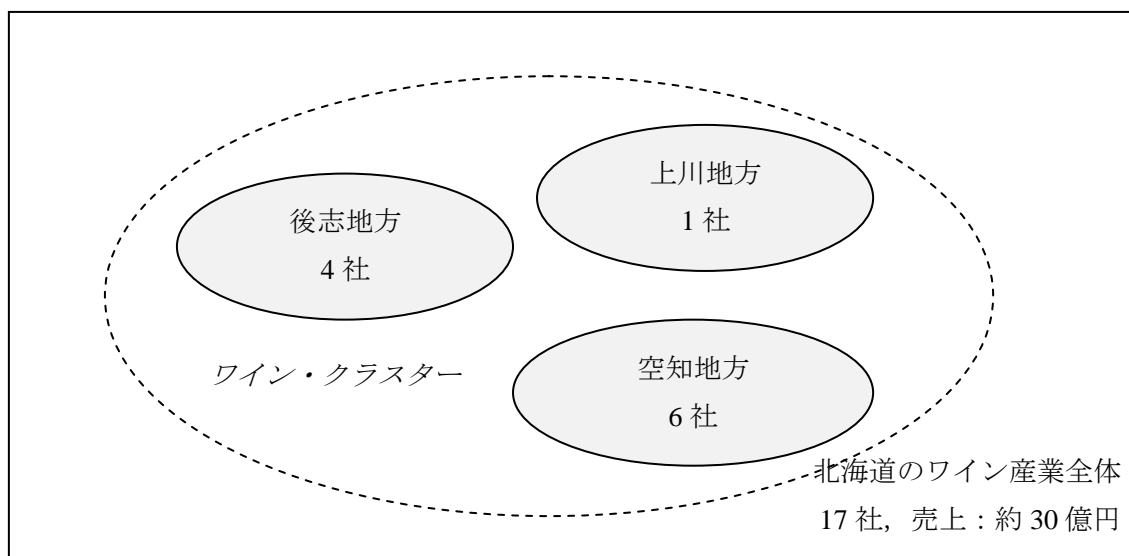
順位	都道府県	仕向量 (t)	栽培面積 (ha)
1	北海道	1,430.2	359.1
2	長野県	1,034.3	112.5
3	山形県	709.0	114.6
4	兵庫県	276.5	40.5
5	岩手県	206.4	120.6

出所：ブドウ用途別仕向実績調査（平成 21 年度農林水産省）に基づいて筆者作成。

第 2 の理由として、北海道は、ワイン・クラスターの初期段階にあり、初期段階に至るクラスター形成プロセスを見ることができるとためである。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²⁾。2014（平成 26）年現在、北海道では、歴史的経緯を

経て形成されてきた要素条件を活かしたブドウ栽培やワイン造りが盛んになっている。北海道農政部食の安全推進局農産振興課の調査（2012 年 2 月）によると、北海道の醸造用ブドウ生産者は、道央内陸部の空知地方（36 名）、日本海に近接する後志地方（44 名）、上川地方（34 名）に集中している。こうした醸造用ブドウ生産者は、ワイン・クラスター形成の要素条件の一端を担うと考えられる。本研究では、図 1 に示されるように、醸造用ブドウ生産者が集中する空知地方、後志地方、上川地方を北海道の三大地域と設定する。

図1 北海道のワイン・クラスターの全体像（2014 年 1 月時点）



出所：筆者作成。

クラスターの初期段階は、プレイヤー（企業とサプライヤーなど）が限定的であり、少数の企業が、クラスターの技術波及に影響を与える段階である（Menzel & Fornahl, 2007）。そのため、ワイン・クラスター形成には、ワイナリーが大きな影響を与える存在であると考えられる。北海道では、歴史的経緯の中でワイナリーやブドウ生産者などのプレイヤーが要素条件を創造してきたため、ワイン・クラスターの初期段階に至るプロセスを考察することができる事例であると考えられる。

第3の理由として、移民（道外の醸造家）の流入があげられる。国税庁札幌国税局（2000-2011）によると、北海道の果実酒免許場は、2000年～2009年までの10年間で増加傾向にあり、2009年には25場の免許場があると報告されている（北海道空知総合振興局・ズコーシャ, 2012:26）。これは、全国259場の約1割を占めている。北海道では、異業種や他地域からの参入が顕著になっており、こうした移民の存在は、要素条件の強化に影響を及ぼす。地球温暖化の影響を受けて、高級品種が栽培可能になった北海道では、今後も、高度な技術を持った醸造家が増加するものと予測されている³⁾。

また、近年では、ワイナリーの技術者と消費者が交流を行うことを目的としたワインツーリズム⁴⁾が北海道の三大地域で顕著になっている。ワインツーリズムは、消費者や観光客

との交流を促進し、ブドウの生育環境や技術者に対して理解を深めることを目的としている。具体的には、観光農園やワイナリーを接点として、消費者とオープンな関係性を構築することで、道産ワインの消費拡大、固定客の獲得と地域イメージの向上などの波及効果が期待される。

以上の内容を踏まえると、本研究で分析対象とする北海道は、注目に値すると言えよう。そこで、本研究では、ワイン・クラスターの初期段階に至るまでのプロセスに着目し、北海道の三大地域における事例研究を行う。

2. 本研究の意義

本研究の意義は、次の3点である。

第1に、本研究の意義は、経営学の分野でワイン・クラスターに関する事例研究を行った点である。先行研究では、ワイン・クラスター形成は、地域経済の活性化を実現し、地域の競争優位を決定づけると考えられている。特に、国内のワイン・クラスター形成に関する事例研究の蓄積が少ないため、本研究は価値があると考えられる。

第2に、本研究は、クラスター形成の初期段階にある事例を対象としている点に特徴を持つ。クラスターに関する先行研究は、静態的な分析に留まっていたことが問題である。近年では、クラスター形成プロセスに関する研究が台頭しており、クラスター形成プロセスに関する研究蓄積が望まれている（金井,2005;西澤他,2012;福島,2013）。金井（2005）は、どのようなプロセスでクラスターが創造・発展するかに関するクラスター発展メカニズムを時系列的に分析することは未だ発展途上にあると指摘している。また、西澤他（2012）は、企業家や企業のミクロ行動がどのようなプロセスを経てクラスターにまで発展していくのかという因果関係やダイナミズムを明らかにする事例分析が少しずつ台頭していると主張している。しかしながら、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、発展途上にあり、クラスター形成プロセスに関する研究は、まだ萌芽的であると言える。そこで、本研究では、ワイン・クラスター形成の初期段階（第1段階である要素推進の状況）にある北海道の三大地域の事例研究を行うことで、いかなるプロセスを経て、クラスターが形成されるのかに関する知見が得ることやクラスター形成プロセスの理論化を目指すことを目的の1つとする。

第3に、これまであまり調査されていない北海道のワイン産業を対象として、その世界で起こっている事柄を浮き彫りにするために、インタビューの精度の高さを追求した点である。国内のワイン産業に関する研究では、本研究ほど多くのインタビュー調査を行った実証研究は存在しない。そのため、北海道の三大地域における関係者に対するインタビュー調査を行うことで、先行研究に対する貢献が期待される。

3. 本研究の構成

本研究は、7章から構成されている。以下では、第1章以降の概要を記述する。

第 1 章では、クラスターの基礎概念を整理する。まず、クラスターの構成要素を整理する。次に、なぜクラスターが重要なのかを説明する。そして、本研究の位置づけを明確化し、関係する諸概念（中核企業・埋め込み理論・ネットワーク組織）について簡単なレビューを行う。

第 2 章では、ワイン・クラスター研究を整理する。まず、世界各国のワイン・クラスターに関するレビューを行う。ここでは、旧世界であるイタリアや新世界であるチリ、カナダなどのワイン・クラスターについて簡単に言及する。そして、カリフォルニア州ナパ・バレーと山梨県のワイン・クラスターを取り上げる。

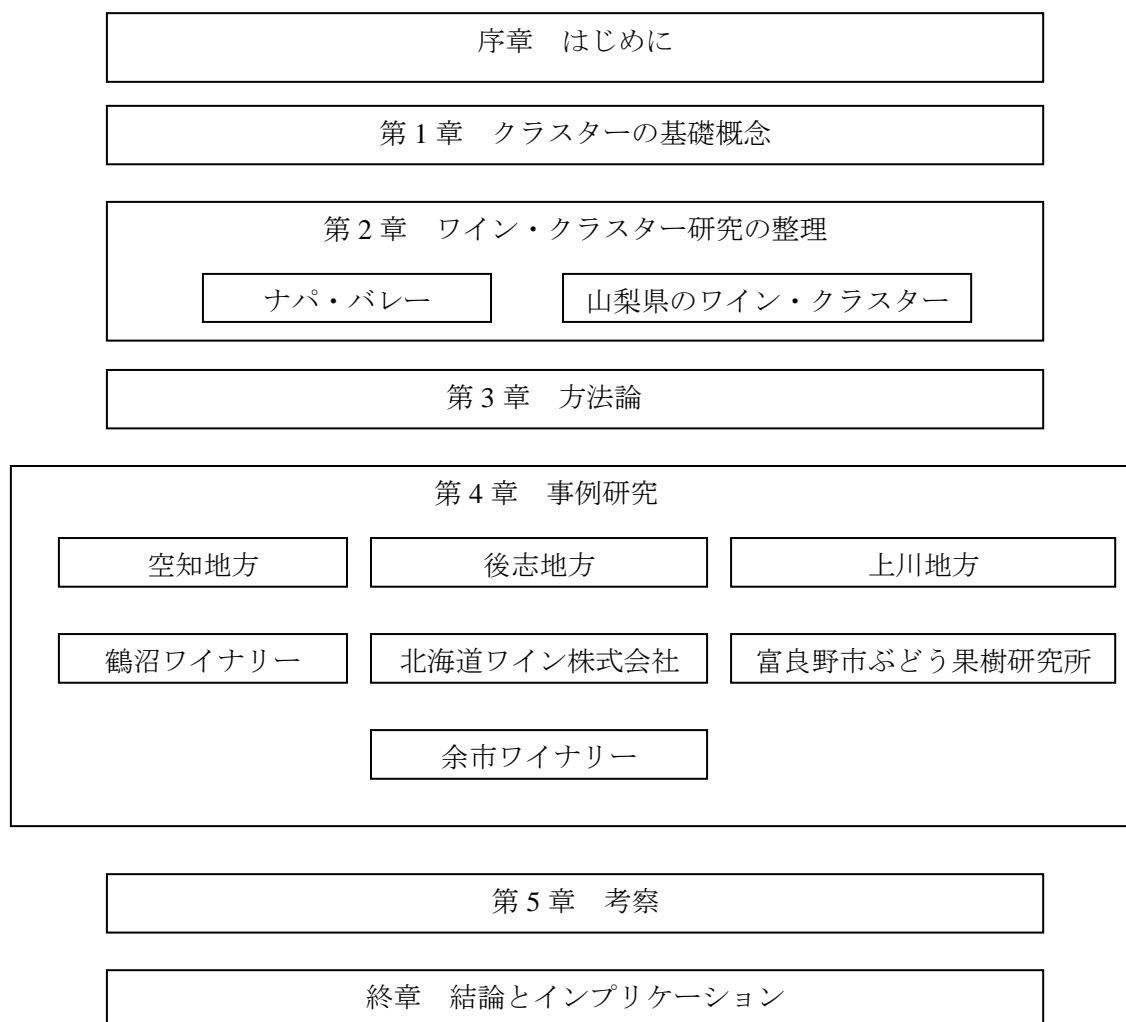
第 3 章では、研究方法について説明する。まず、事例研究に向けた研究課題を設定する。第 1・2 章で行った先行研究レビューを整理した上で、ワイン・クラスター形成プロセスを調査するために必要な研究課題を設定する。次に、調査内容を記述する。北海道の三大地域におけるワイン・クラスターは、クラスター形成の初期段階にある。そのため、ワイナリーや行政機関の数が限定的であるため、個別調査による分厚い記述が可能である。このことから、本研究の調査方法としては、事例研究法が妥当である。また、本研究では、2011 年 5 月～2013 年 9 月の期間に実施した 1 次データ（インタビュー調査）と 2 次データ（文献調査）に基づいて、事例研究を行う。

第 4 章では、北海道の三大地域である空知地方、後志地方、上川地方のワイン・クラスターの事例研究を行う。まず、各地域の歴史的経緯を整理した上で、地域特性を導出する。その後、北海道の三大地域で中心的役割を担っている有限会社鶴沼ワイナリー（空知地方）、北海道ワイン株式会社・日本清酒株式会社余市ワイナリー（後志地方）、富良野市ぶどう果樹研究所（上川地方）の事例研究を行う。具体的には、中核企業の歴史的経緯を整理した上で分析し、ワイナリーの戦略展開に関する成功要因を導出する。そして、各地域のクラスター形成に関連した政策や業界団体の機能についても言及する。

第 5 章では、考察を行う。まず、本研究の研究課題の結果を記述した上で、発見事実を提示する。そして、発見事実に基づいて、理論的解釈を行う。その後、事例研究から導かれる仮説を導出する。

終章では、結論とインプリケーションについて論じる。全体を振り返り、研究課題に対する本研究の研究要約と結論を簡単に述べる。そして、本研究がクラスター理論とワイン・クラスター研究に対してどのような貢献があるのかについて議論し、理論的インプリケーションを提示する。その上で、本研究の問題点と今後の研究課題について言及する。

【本研究の構成】



出所：筆者作成。

第1章 クラスターの基礎概念

1-1. クラスターとは何か

(1) クラスターの構成要素

まず、クラスターの構成要素について整理する。Porter (1990,1998) は、クラスターを「ある特定の分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業者に属する企業、関連機関が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態」と定義している。また、中野 (2011) は、クラスターを「組織のヒエラルキーを基本とする1つの企業の枠を超えた地域的な企業の集まりであり、個々の企業のヒエラルキーの範囲を超えて形成している組織的なネットワーク (organizational network) のこと」と定義している。つまり、クラスターでは、①原材料・部品などの川上産業 (upstream industries)、②通信、輸送、インフラなどの産業支援機能 (industrial and supporting functions)、③最終消費財・サービス産業などの前方・後方関連産業の効率性が競争力に及ぼすと考えられている。

産業クラスターの研究は、1990年代から多くの研究者が競争優位の源泉や集積による経済効果に関する議論を行っている。その代表例として、シリコンバレーとボストン・ルート128のクラスターの繁栄と没落を比較した研究 (Saxenian,1994)、テキサス州オースティンのハイテク・クラスターに関する研究 (西澤・福嶋編,2005;福嶋,2013) などがあげられる。シリコンバレーやオースティンのクラスターでは、フレデリック・ターマン (シリコンバレーの父) やジョージ・コズメツキー (オースティンのファースト・インフルエンサー) という地域リーダーの存在が、クラスターの形成・発展に重要な貢献をもたらしたと指摘されている (Saxenian,1994;福嶋,2013)。

ここでは、オースティンのハイテク・クラスター形成について簡単に概観する。初期のオースティン (1960年代) は、比較的閉鎖的な地域であり、地域内で人材育成されていた。主に、UT オースティンやIBM、TIなどの大手企業から人材が輩出されることで、要素条件 (高度技術者のプール) が形成されていくことになる。その後、国家規模なR&DプロジェクトであるMCC、SEMATECHを誘致するとともに、ソフトウェア関連ネットワークであるオースティン・ソフトウェア・カウンスル・プロジェクトやIBMのUNIXを開発するためのAIXプロジェクトが展開されることによって、ソフトウェア関連の研究者・エンジニアが外部から流入し、オースティンにハイテク人材のプールが形成されることになった (西澤・福嶋編,2005)。このように、オースティンのハイテク・クラスター形成メカニズムでは、「起業」の文化を基盤とした企業家による戦略的なネットワークが機能することで、起業支援サービス産業が集積するとともに、当該地域で資源蓄積の連鎖とクラスター形成に向けた動きが実現されていった (西澤・福嶋編,2005;福嶋,2013)。そのため、クラスターの形成には、地域リーダーの行動やベンチャー企業を支援する制度の整備が必要になると言える。

このように、クラスターの基本的な考え方としては、地理的近接性⁵⁾を前提として、様々なプレイヤーの相互作用が鍵を握るというものである。特に、多様なプレイヤーとの交流

を通じた暗黙知（tacit knowledge）の蓄積がクラスターの形成要因になる。成功するクラスターでは、ネットワークを生み出すプレイヤー同士の関係性が重要であり、企業や関連・支援産業がダイナミックな競争と協力関係を通じて、生産性の向上とイノベーション活動が行われている（若林,2009）。そのため、クラスターの構成要素の改善に取り組むことによって、競争力の向上を実現することができると考えられる。

（2）ダイヤモンド・モデルの定義と特徴

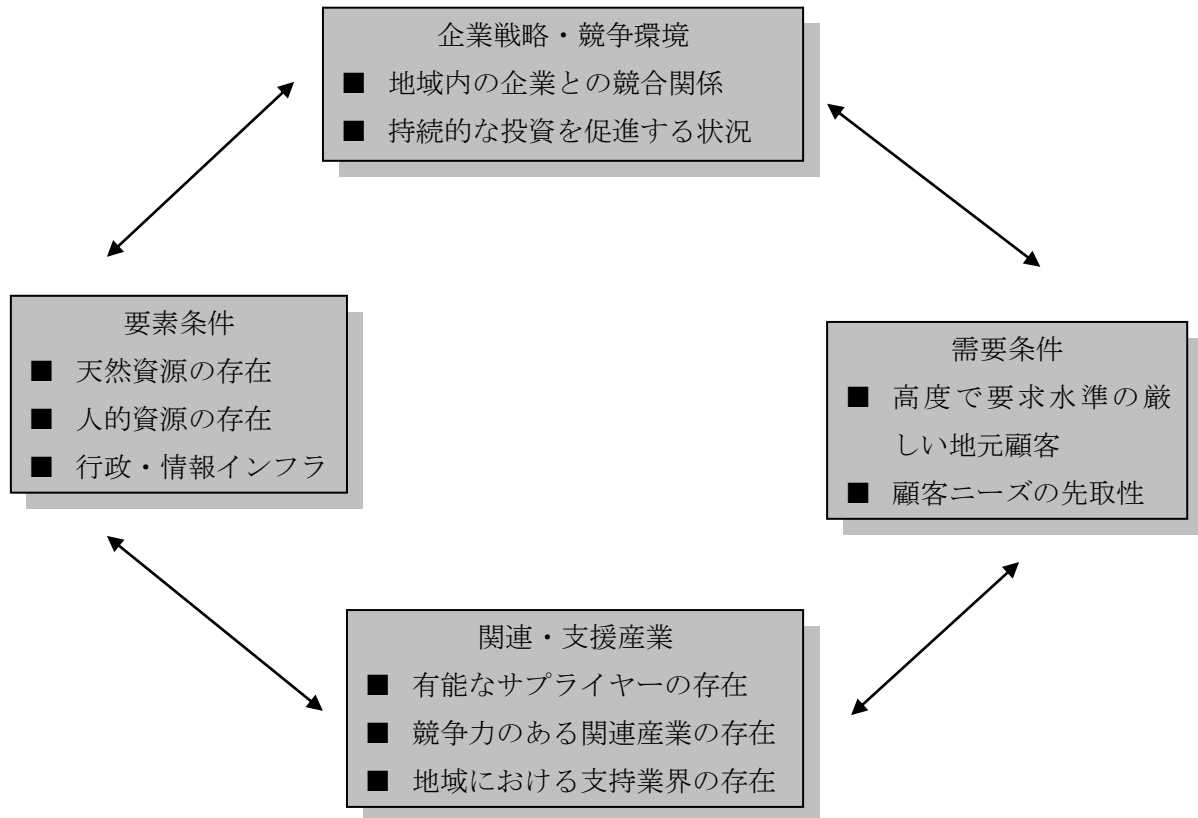
上で論じたように、クラスターは、企業や機関のセット以上のものであり、それらの質がクラスターの競争力に大きな影響を与える（Lawson & Lorenz,1999）。クラスター研究では、産業の地理的集中という観点から、Marshall（1920）以降、Porter（1990）、Krugman（1991）などの代表的な論者が理論的蓄積を行ってきた。産業の地理的集中とは、同一産業や企業の経済的活動の集中が生じ、産業の中心地に特殊技能を持つ労働者が誘引され、労働市場が形成されることを指す（Marshall,1920）。産業の地理的集中の効果としては、①特殊技能労働者の市場形成、②補助産業（関連・支援産業）の発生、③情報伝達の容易化による技術波及の促進、の3点があげられる（Krugman,1991）。本項では、産業の地理的集中としてのクラスターを説明する枠組みとして、ダイヤモンド・モデルに着目する。

ダイヤモンド・モデルは、図 2 に示されるように、①要素条件（熟練労働者やインフラストラクチャーなど、当該産業で競争するために必要となる生産要素）、②需要条件（当該産業の製品・サービスに対する国内市場の需要の性質）、③企業戦略・競争環境（国内の強力な競合他社の存在）、④関連・支援産業（国際的な競争力を持つ関連産業の存在）という4つの要素を指す。以下では、各々の要因について簡単に説明する。

① 要素条件：これは、天然資源、人的資源、社会的インフラなどを指す。これらの条件が揃っているほど、競争優位に大きく影響を及ぼす。Porter（1998）によれば、クラスターのルーツは、歴史的状況（天然資源の存在など）に由来することが多いと述べている。また、関連・支援産業との交流を行うことによって、天然資源のグレードアップを実現することができる（二神・西川編,2005）。一方、Krugman（1991）は、天然資源よりも特殊な技能を有する人的資源（熟練労働者）の存在を重視している。特に、熟練労働者や研究インフラなどの知的資本は、重要な要素条件であると考えられている。

② 需要条件：これは、製品・サービスに対する国内市場の需要性質を指す。例えば、青森のりんご産業では、高い要求水準の顧客が存在することで、多様で洗練された供給を創出している。つまり、要求水準の高い買い手は、先進的な顧客ニーズに関する情報を提供するとともに、クラスター内の企業にプレッシャーを与え、技術的イノベーションの発生や生産性の向上を促進するため、国際競争力を持つクラスター形成に重要な役割を果たすと考えられる（Porter,1998;大木,2009）。

図2 地域産業における競争優位の源泉（ダイヤモンド・モデル）



出所：Porter（1998）訳書 83 頁に基づいて筆者一部修正。

③ 企業戦略・競争環境：これは、企業の設立に関する条件、国内のライバル間競争などの性質を指す。特に、ライバル間の競争は、国内需要のグレードアップを実現すると同時に、グローバル市場で必要とされる革新的な新製品を生み出す能力を向上させる（Porter,1990）。また、クラスターを構成する企業の経営者がどのように育成されているかという要素も、競争優位に大きな影響を与える。

④ 関連・支援産業：これは、クラスター内に、国際競争力を持つ供給産業や関連産業が存在しているかどうかを指す。国際競争力を持つ大学や研究機関が存在することによって、クラスター内の相互交流が上手く進むため、当該産業のグレードアップやイノベーション能力に大きな影響を与える。関連・支援産業は、当該産業が集積しているエリアの近隣に立地することが多いため、クラスター形成につながりやすいと考えられている（山崎,2005）。

大木（2009）の『クレモナのヴァイオリン工房』では、Porter（1990,1998）のダイヤモンド・モデルに依拠し、北イタリアの産業クラスターを考察している。大木（2009）は、要

素条件（歴史的遺産、人的資源、行政や民間からの資金提供、多様なインフラなどの存在）、需要条件（要求水準が高い顧客の存在）、企業戦略・競争環境（ライバルとの協調・競争関係、大量生産品の品質向上など）、関連・支援産業（製作学校、職業協会、音楽院などの存在）の要件が揃うことで競争優位を発揮できると主張している。

つまり、競争優位の決定要因としてのダイヤモンド・モデルは、相互に影響し合うことで強固なものになると言える。特に、企業戦略・競争環境の競合関係、関連・支援産業の地理的集中は、ダイヤモンドのグレードアップを促進する要因になる（Porter,1998）。

以上で述べたように、特定地域におけるクラスターを捉える上では、ダイヤモンド・モデルは優れたモデルであると考えられる。

1-2. クラスター形成による効果

クラスターの概念は、Porter（1990）を発端として、地域開発の重要な戦略として広く認識されている。クラスターは、地域イノベーションを推進する上での鍵概念であり、国・産業・企業の競争力を高める上で、その重要性が増している（三井編,2005）。現在では、世界中の研究者が、クラスターの調査研究を様々な角度から行っている。

ここで、なぜ、本研究ではクラスター理論に注目したのかを説明する。本研究でクラスター理論に注目した理由としては、次の2点である。1点目は、先行研究の蓄積が多いことである。2点目は、現象を一般化する分析枠組みを提示しているため、他のクラスターと比較できるという利点があることである。本研究で対象とするワイン・クラスターの共通点や相違点を導出する際に、比較が容易であると考えたため、クラスター理論に採用することにした。

クラスターは、特定地域に企業や様々な機関が地理的に集中することによって形成される。クラスターが形成されることによって、(1) 外部経済効果、(2) 学習効果、(3) 信頼創出効果、という3つの効果が発生するため、地域経済の活性化に重要な役割を果たすと考えられる。以下では、各々の特徴を整理する。

(1) 外部経済効果

第1に、クラスターを形成することによって生じる効果としては、外部経済効果があげられる。Marshall（1920）の『経済学原理Ⅱ』で議論されているように、集積を形成する要因になる外部経済効果は、その地域で生産を行うメリットの1つである（二神,2008）。外部経済効果は、①関連産業や輸送システムの発達などの連関効果、②厚みのある熟練労働力のプールと供給、③技術・知識のスピルオーバー（溢出効果：ある分野の経済活動が他分野に及ぼす影響）、という3つに大別される（Marshall,1920）。

Marshall（1920）は、同一産業の複数企業がある地域に集積すると、技能者の労働市場や周辺産業が形成されることによって、情報が迅速に伝搬すると主張している。これによって、分業が成立し、それを通じて規模の経済性や外部経済効果を獲得することができる。

そのため、外部経済効果は、単一産業に正の影響を与えるだけでなく、国内の関連産業にまで拡大し、その強さは、地理的近接性で強められると言えよう（Porter,1990）。特に、類似する財・サービスを提供する企業が集積しているようなタイプのクラスターでは、Marshall（1920）の外部経済効果が強く働くと考えられている（福島,2013）。

クラスターの先行研究では、様々なプレイヤーの地理的近接性は、外部経済効果を生み出す要素として、その重要性が認識されてきた（稲垣,2003）。地理的近接性は、密接かつ継続的な関係の発展を助ける機能を持つ。

クラスターの代表例であるシリコンバレー、テキサス州オースティンのハイテク・クラスター、カリフォルニア州ナパ・バレー、フィンランドのオウル、中国・中関村のITクラスターでは、地理的近接性を起因としたイノベティブな競争環境が観察されている。藤田（2011）は、暗黙知・スキル・技能を必要とするクラスターほど、地理的近接性が競争優位に及ぼす影響が強いと指摘している。したがって、地理的近接性は、クラスターの前提条件であり、信頼関係の醸成と共に、ピア・プレッシャーによって競争意識を生み出す効果を持つ（二神・西川編,2005;大木,2009）。

クラスターの理論的・実証的研究では、プレイヤーの地理的近接性を前提とした相互作用などの内部メカニズムに焦点を当てられることが一般的になっている（Giblin,2011）。地域での地理的近接性や認知的近接性を前提とするプレイヤー間の「顔の見える」頻繁な接触と対話は、プレイヤー間の相互作用の頻度を向上させ、粘着性の高い暗黙知を移転する役割や相互学習の要件になる。

このように、クラスターでは、地理的近接性を活かした「顔の見える」情報交換が、プレイヤー間の相互理解を深め、暗黙知の蓄積につながる（金井,2003）。そして、埋め込まれた暗黙知を獲得するためには、文化的背景に基づいたヒューマン・ネットワークを構築する必要がある。しかしながら、暗黙知の移転は、地理的近接性とプレイヤー間の協力関係に依拠する所が大きく、同一の価値や背景、商業上の課題に対する理解が共有される必要がある（松行・松行,2002）。

以上で論じたことをまとめると、外部経済効果は、地理的近接性を前提として、熟練労働者のプール、知識のスピルオーバーをもたらすため、クラスター内部で様々な機関を集積させ、ネットワークを形成する必要がある。そして、暗黙知を移転するためには、文化的な意味の共有が行われていなければ、実現されないため、プレイヤー間の関係構築が重要となると言える。

(2) 学習効果

第2に、クラスターを形成することによって生じる効果としては、学習効果があげられる。クラスターでは、様々なプレイヤーが地理的近接性を前提とした相互作用を行うことで、学習効果が生まれる（若林,2009;Morrison & Rabellotti,2009;平野・劉,2010）。上で論じたように、クラスターの形成には、①地理的・文化的近接性に基づくネットワークの形成、

②人的なつながりを通じた相互作用，が必要である（Baker,2000;二神・西川編,2005）。

クラスターの先行研究では，地理的・文化的近接性に基づくネットワークの重要性が指摘されている（Saxenian,1994;Porter,1998;田中,2010）。多くの社会ネットワークが介在する地域では，イノベーション活動が盛んになっている（西口編,2003;若林,2006,2009）。ネットワークは，地域外の人間には理解できない当地特有のロジック，価値観，プレイヤーに受け入れられる行為を理解し，利用する上での助けになる（相原・秋庭,2006）。具体的には，長期的な組織間協力を前提として，プレイヤー間の知識や情報などを交換することで，プレイヤー間の意味や価値創出を実現する（寺本,1990;谷口,2008）。

このように，近年では，ネットワークに着目した研究が台頭しており，組織間ネットワークにおける信頼の程度や質が異なることによって，経済効果が異なることが指摘されている（西口編,2003;若林,2006）。例えば，Gulati（1998）は，組織間学習を促進するネットワーク特性とメカニズムに着目している。また，Owen-Smith & Powell（2004）は，有力な企業，機関と密接なネットワークを持つ企業ほど高いパフォーマンスを示すと指摘している。そのため，クラスターでは，ヒューマン・ネットワークを通じて，知識交換を促進することで，多様な経営資源を獲得すると言える。また，クラスターにおけるヒューマン・ネットワークは，非公式な知識交換を促進するとともに，社会規範や慣習を生み出す（Saxenian,1994;Wolfe,2009）。こうした社会規範や慣習は，個人や企業の活動を支援する役割を持つため，組織間学習に重要な資源であると考えられる。

近年のクラスター研究では，クラスター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）。ここでは，実践共同体（community of practice）の概念について簡単に言及する。実践共同体は，地域内に埋め込まれた内生的プロセスであり，学習の理論として発達してきた（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）。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，社会的アイデンティティを形成し，実践的な問題を解決する。

以上をまとめると，クラスター内のプレイヤーは，長期間にわたる相互作用を通じて，ネットワークを通じた学習効果を創出する。そのため，学習効果を享受するためには，様々なプレイヤー間で信頼関係を構築することを前提としている。そして，信頼関係を構築することによって，当該地域に埋め込まれた知識を移転することが可能になると考えられる。

(3) 信頼創出効果

第3に，クラスターを形成することによって生じる効果としては，信頼創出効果があげられる。クラスターは，様々なプレイヤーがヒューマン・ネットワークを構築し，それを基盤とした柔軟で密な社会的相互作用（social interaction）を行うことで，経営資源を蓄積する点に特徴を持つ（三井編,2005;坂田・梶川,2009）。プレイヤー間で，互いに信頼できるパ

ートナーとしての評価がなされることで、コミュニケーションの促進や暗黙のルールが共有される。このようなクラスターでの取引関係は、信頼関係の構築やノウハウ蓄積に伴う「取引コスト」の削減を実現する（赤岡・日置編,2005）。

信頼（trust）は、互惠主義、道徳的義務、コミュニティに対する責務などから生じ、経済活動において、独特の資源やきめの細かい情報の交換を促進し、社会関係や社会的取引の潤滑油として機能する（Ouchi,1981;Putnam *et al.*,1993;Uzzi,1996）。プレイヤー間のネットワークを通じて醸成される信頼は、企業間の協力と学習を促進し、弾力的で協調的な対応が可能になるため、企業競争力に影響を与える（真鍋・延岡,2003）。

また、Piore & Sabel（1984）の研究では、他組織との社会的相互作用（social interaction）を通じて、親密性や感情的な結合が強固なものになり、ソーシャル・キャピタルが蓄積されることが示唆されている。Baker（2000）は、ソーシャル・キャピタルを「個人的なネットワークやビジネス・ネットワークから得られる様々な資源」と定義している。つまり、ソーシャル・キャピタルは、社会ネットワークから獲得される信頼や規範などの埋め込まれた地域資源⁹⁾であり、無形の経営資源と見なされている。

ソーシャル・キャピタルの例としては、「弱い紐帯の強み」、「強い紐帯の強み」の重要性などの様々なネットワーク特性の持つ効果が指摘されている。例えば、「強い紐帯の強み（Krackhardt,1992）」は、企業が強い紐帯を通じて周囲の企業との緊密な関係を持っている場合には、既存の知識やルーティンが深く共有されていることを意味している。ここでいう強い紐帯とは、一定の範囲のネットワーク内部で、直接結合している企業間で、信頼と協力関係に基づいて高い頻度で取引が行われている状態を指す（Gulati,1998）。この場合には、質的に深い水準での情報、暗黙知、文化の共有と同質化が進みやすいので、信頼関係が高まり、相手との緊密な共同行動が取ることが可能になる。

Uzzi（1996）や Putnam（2000）は、強い紐帯で結び付けられるヒューマン・ネットワークの存在が、地域社会の発展に貢献すると主張している。社会ネットワークが強い紐帯を数多く持つ場合には、そこでは濃厚な社会交換が行われており、感情的な結合が強まる（若林,2006:98）。強い紐帯では、社会規範やルールの遵守を前提とした他組織との社会的相互作用（social interaction）が盛んなため、暗黙知の蓄積や組織間学習の促進に有効である（Badaracco,1991;坂田・梶川,2009;若林,2009）。こうした狭い世界での関係は、知識共有やグループ内の規範、信頼などを創出する（Coleman,1988）。しかしながら、強い紐帯におけるプレイヤーは、ピア・プレッシャーを受ける（Hsu & Lin,2011）。

つまり、情緒的なつながりや長年の付き合いといった強い紐帯は、コミュニティ内の信頼を高め、取引費用（取引相手との契約費用や不正行為を監視する費用など）の削減とソーシャル・キャピタルの蓄積を実現し、信頼を生み出すと言えよう。このように、クラスター内に埋め込まれたソーシャル・キャピタルは、地域社会のネットワークを強化し、信頼創出効果を獲得することができると考えられる。

1-3. クラスターの関連研究

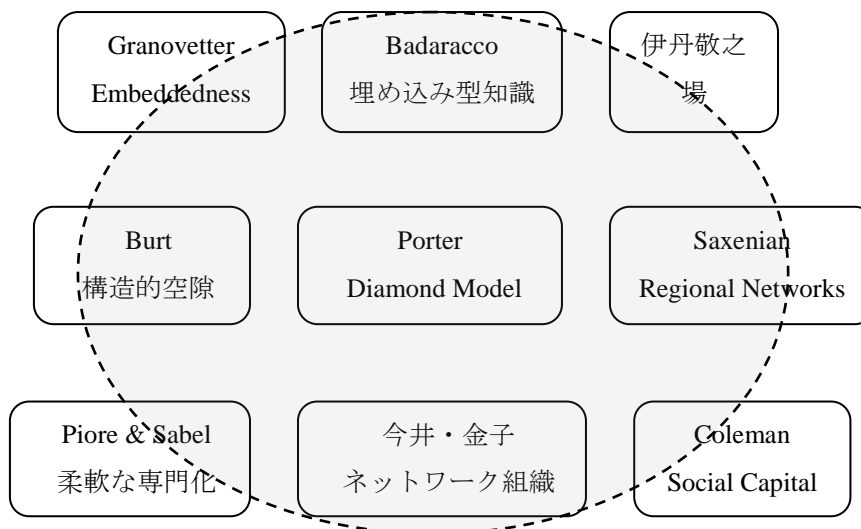
(1) クラスター理論における位置づけ

近年、成長著しい地域では、Porter（1990）の影響を受けて、例外なくクラスターが形成されている。そのため、知識経済への移行に伴い、クラスターの形成を目指すことが、地域経済政策や科学技術政策の領域で世界的な潮流となっている。

クラスター概念は、国家・都市の経済に対する新しい考え方であり、競争力の強化に邁進する企業、政府、その他機関が担うべき役割が提示されている（Porter,1998）。クラスターは、業界の規模、関連性の強さ、イノベーションの連鎖によって、産業クラスターの意識醸成が可能になるかどうかが決める関連産業・関連諸機関を含む「横断的な産業」概念である（山崎,2005）。クラスターが形成された地域では、独創的なアイデアに基づく創業、産学官連携や異分野の融合による革新的な事業創出などの経済活動が活発に行われている（坂田・梶川,2009）。

しかしながら、クラスター形成という共同体意識を蓄積するためには、様々なプレイヤー間での認識の共有が不可欠である（山崎,2005）。そのため、クラスターによる競争優位の創造と維持には、一定の時間が必要であり、当該地域の歴史的経緯が重要な意味を持つと考えられている（Porter,1990;谷口,2007）。

図3 クラスターに関連する理論的範疇



出所：金井（2003）44 頁に基づいて筆者作成。

クラスターに関連する理論は、図3に示されるように、経営戦略論、経営組織論、中小企業論、イノベーション論、ネットワーク論などの関連分野とともに発展してきた（金井,2003）。天野（2005）によれば、クラスターに関する議論は、Marshall（1920）の「外部経済」に始まり、Piore & Sabel（1984）の「柔軟な専門化」、Krugman（1991）の「空間経済

学」, Saxenian (1994) の「ネットワーク型産業システム」など幅広い分野で展開されてきたと論じている。このような論者の台頭に伴って、クラスターに関する研究は、経営学・経済学などの研究分野で積極的に行われ、一定の理論的蓄積を見せていると言えよう（金井,2005）。本研究では、Porter (1990,1998) のダイヤモンド・モデルを中核に据えながら、周辺の概念を包括的に用いることで、クラスターに関する理論的拡張を目指す。

(2) 関連分野の理論における位置づけ

従来のクラスター理論だけでは、本研究で理論的に解明するクラスター形成プロセスを説明しきれないため、下位概念として複数の概念を捉える必要がある。その理由としては、クラスター形成プロセスを説明する時に、理論的拡張を図ることが不可欠であるからである。そのため、従来のクラスター研究に加えて、中核企業、埋め込み理論、ネットワーク組織の概念を組み合わせることで、クラスター形成プロセスに関する新たな知見を得ることが可能になる。そこで、本研究では、クラスター形成プロセスの本質を探るために、埋め込み、中核企業、ネットワーク組織という3つの概念を用いる。

以下では、中核企業、埋め込み理論、ネットワーク組織の概念について言及する。

① 中核企業概念

第1に、クラスター形成プロセスを考察するには、中核企業の存在が重要な要因になっている。その理由としては、中核企業は、当該地域の地理的条件に依拠した形で成長を遂げるためである。そして、中核企業は、地理的近接性に基づいて、取引先との信頼関係を構築し、当該地域の人的資源との交流を通じて、製品の質的向上を実現するため、クラスター形成プロセスにおいて不可欠な存在であると考えられる。

石倉他（2003）によると、クラスター形成の初期段階では、地場産業で技術力のある中核企業が、クラスター形成の主導的役割を果たすと主張している。具体的には、中核企業は、高い能力を持った人的資源を惹きつける効果や技能基盤の形成、サプライヤーの育成、スピノフの創出などの役割を果たす（Giblin,2011）。つまり、中核企業は、クラスターにおける知識スピルオーバーや熟練したサプライヤーを獲得できると言える。

また、クラスター内における中核企業の競争優位の源泉として、技術、ノウハウ、ネットワークなどの“見えざる資産”の存在があげられる。伊丹（2003）は、見えざる資産の意義について、競争優位の源泉、変化対応力の源泉、事業活動が生み出すもの、という3点を指摘している。このように、見えざる資産は、中核企業の組織能力を向上させるため、その存続・発展に大きく影響を与えよう。

上で論じたように、中核企業は、ネットワークのコアとなる存在である。企業間ネットワークの先行研究では、ハブの重要性が指摘されている（Owen-Smith & Powell, 2004）。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。そ

のため、中核企業は、クラスター内外の異質な要素を結合するナレッジ・ゲートキーパーやコーディネーターの役割を果たし、クラスター内のリンケージを発達させることで、初期のクラスター形成に貢献する（金井,2003;稲垣,2003）。

先行研究では、多くの論者が中核企業に関連した理論的拡張を行っている。塩次（1995）は、地域経済のリーダー的な役割を発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。一方、田中（2010）は、地域中核企業に近い概念として、リンケージ企業という概念を提示している。田中（2010）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。リンケージ企業が柔軟性を発揮するためには、様々な専門企業との関係を持っている方が有利である（田中,2010:83）。そのため、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を持ち、地理的近接性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と考えられる。

これらの論者に基づいて、本研究では、中核企業を「相対的に生産高が大きく、地域資源の開発を通じて共同体と連携し、クラスター内部で技術革新の牽引役である」と定義し、探索的行動を通じて、クラスター形成プロセスを推進させる存在として位置づける。

② 埋め込み理論の概念

第2に、クラスター形成プロセスを考察するには、埋め込みの概念が重要な要因になっている。その理由としては、ワインは、当該地域の地理的条件に大きく左右されやすいためである。そして、当該地域の人的資源との交流を通じて、製品の質的向上を実現することができるため、ワイン・クラスター形成プロセスにおいて不可欠であると考えられる。

埋め込みとは、個人や企業が社会ネットワークに埋め込まれており、経済活動における社会ネットワークの関係や構造に影響を受けるというものである（Granovetter,1992）。埋め込みの概念は、Polanyi（1957）の著書『大転換』で、社会的諸関係が経済システムの中に埋め込まれていると論じたことを起源としている。そして、埋め込みの概念は、Granovetter（1985）や Uzzi（1996,1997）によって理論的な発展を遂げている。Uzzi（1997）のニューヨーク・アパレル産業研究では、関係業者のネットワークの中に埋め込まれた関係は、信頼、きめの細かい情報の伝達、共同的な問題解決の取り決め、という特徴を持つと指摘されている。

地域産業には、価値観や規範を共有するための多種多様なネットワークが埋め込まれており、このような埋め込まれた関係は、プレイヤー間で長期的な協働の前提となる規範を共有し、相互信頼を醸成することにつながる（Uzzi,1996;若林,2009）。また、地域産業の経路依存性は、埋め込みを促進すると考えられている。埋め込みの具体例としては、地域文化の不文律、業界のルール、慣習などがあげられる。例えば、不文律は、地域産業のプレイヤー間の取引関係の中で作り出され、それを遵守することはビジネス上において重要な役割を果たすと考えられている（加護野,2010）。

本研究の分析対象であるワイン産業では、個人間の接触と協力の頻度の高さによって、社会的埋め込みの強化を行う傾向がある。ここでいう社会的埋め込みは「一定期間の社会的交流を通じて、プレイヤー同士で共有される集団的アイデンティティ」と定義される（西口編,2003）。例えば、シリコンバレーでは、集団的アイデンティティとして、長期的な協力規範や社会的制裁のメカニズムが共有されている。プレイヤー間で繰り返される長期的な交流は、相互依存関係を深め、機密性の高い情報や暗黙知を共有し、コミュニティとしての集団的アイデンティティの醸成を実現する（Coleman,1988;Wenger *et al.*,2002;西口,2007）。そのため、当該地域の人間関係に基づく「顔の見える」対話と情報共有を行うことが、クラスターにおける集団的アイデンティティを形成する上で重要な役割を持っている。特に、直接的な対人関係の接触は、パートナーとの信頼を深め、協力の機会を生み出すとともに、機会主義的な行動を抑制する（Ouchi,1981）。このように、地域に「埋め込まれた」関係は、プレイヤーが保有する知識や資源にアクセスするのに役立ち、情報交換や信頼の醸成につながる（Saxenian,1994;Gulati,1995;中野,2011）。

以上をまとめると、埋め込み理論は、社会的、制度的な環境状況に影響を受けながら、経済活動に関わる多様な資源を交換する側面に着目し、社会ネットワークの関係や構造の観点から、協調関係の基盤となる組織間信頼の発展プロセスに関する研究が進んできた（Granovetter,1992;Uzzi,1996）。当該地域に埋め込まれたプレイヤーは、特定のヒューマン・ネットワークに埋め込まれることで、ビジネスの助言、開業に関わる情報、精神的なサポートを獲得することができる（相原・秋庭,2006）。

したがって、クラスター形成プロセスでは、様々なプレイヤーが社会ネットワークに埋め込まれていることが、信頼関係を醸成する土台となる。そして、様々なプレイヤーとの相互作用を通じて、信頼関係や相互理解を深めることで、集団的アイデンティティの形成につながると考えられる。

③ ネットワーク組織の概念

第3に、クラスター形成プロセスを考察するには、ネットワーク組織の概念が重要な要因になっている。その理由としては、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からである。また、信頼関係や「埋め込まれた関係」を基本とするネットワーク組織は、組織内での知識・情報の共有を促進する効果がある（中野,2011）。そのため、ワイン・クラスター形成プロセスにおいて不可欠な要因であると考えられる。

Collis & Montgomery（1997）は、ネットワーク組織を「従来の組織構造のアンチテーゼとしての位置づけであり、個々の企業組織が独立性を保持しながら連結している緩やかな組織連合のこと」と定義している。ネットワーク組織は、組織活動を結合する要素がヒューマン・ネットワークであるため、ネットワーク（e.g., 人間同士の付き合い、顔の見える対話など）を発展させることが重要である（Porter,1990;若林,2009）。

ネットワーク組織は、緩く結合したシステム（loosely coupled system）に大きな特徴を持つ（寺本,1990）。Podolny & Page（1998）は、ネットワーク組織のメリットとして、i）新たなスキルや知識の獲得といった学習効果、ii）社会での正当性の調達、iii）不確実性の削減、iv）取引コストの削減効果、v）経済活動での主体性、をあげている。

ネットワーク組織の起源は、Burns & Stalker（1961）に始まり、わが国では、寺本（1990）、若林（2006,2009）によって理論的拡張が図られている。ネットワーク組織は、オープン・ネットワーク経営、戦略的提携などのテーマと密接な関係があり、1980～1990年代にかけて、地理的に集積した地域ネットワーク（Regional Networks）の研究は、「第3のイタリア」などの特定の地域に存在する産業地域に関する研究が盛んに行われてきた（渡辺,2007;若林,2009）。近年では、ネットワーク組織に関する研究蓄積が進展したことによって、社会ネットワーク理論やソーシャル・キャピタル理論、ナレッジ・マネジメントに関する研究分野が発達している（山崎編,2002）。

ネットワーク組織は、i）系列（トヨタ・システム）、ii）戦略的提携、iii）サプライヤー・システム、iv）クラスター、という4つの形態に大別される（若林,2009）。本研究では、ネットワーク組織の中でも、クラスターに着目し、議論を進める。

1-4. クラスター理論の批判的検討

クラスターに関する先行研究では、クラスター形成の静態的分析に留まっているという問題があると考えられる。福島（2013）によれば、クラスター形成は、いかにプロセスをマネジメントし、いかにデザインしていくかというようなダイナミクスを見ることが重要であると指摘している。そのため、近年では、クラスター内の知識や技術的能力の蓄積プロセスに関する動態的分析やクラスターのダイナミック理論が期待されていると言えよう。

以下では、このような問題意識を踏まえて、クラスター理論の批判的検討を行う。

第1に、Porter（1990,1998）のダイヤモンド・モデルは、欧米における地理的近接性に基づくクラスターの成功したモデルに関する記述に過ぎず、クラスターの創造や発展を説明するものではない（金井,2005）。そのため、Porter（1990,1998）のダイヤモンド・モデルは、システマティックな特性を持つものであり、クラスターそのものを指すものではないと考えられる。

第2に、クラスター研究では、内部ネットワークはどのような条件のもとで形成されるのか、または、経済活動がどのように埋め込まれていれば、外部経済効果を享受できるのかという観点が欠落している。石倉（2003）によれば、集積の効果を製品革新である技術開発に注力していたのでは、クラスターの効果を獲得することは困難であると指摘している。したがって、クラスターのグレードアップを進めるには、新製品開発やクラスターの広さ（水平的な産業範囲）に着目するだけでなく、川下の最終顧客まで包含したクラスターの深さ（垂直的な産業範囲）を考える必要性があり、顧客によるユーザー・イノベーションに関する視点も考慮する必要性がある。

第 3 に、クラスターは、集積している産業や産業内ネットワークによって地理的範囲の妥当性は異なる。Porter (1998) によれば、クラスターの地理的範囲は、一都市のみの小さなものから、国全体、あるいは、隣接数カ国のネットワークにまでに及ぶこともあり、クラスターの深さや高度化の程度によって様々な形態があると主張している。実際に、産業の特性、国家の地理的位置や面積、交通の状況によって、地域、国、さらには国境を越える範囲など、多種多様な地理的範囲のクラスターが存在するため、クラスターの産業連関や地理的範囲が曖昧であるという批判を、国内外の論者から受けている。

このように、近年では、クラスターのダイナミック理論は、発展途上にあるため、この点に関する研究蓄積が望まれている。そこで、本研究では、クラスター形成プロセスに関する研究を通じて、どのような要因がプロセスに影響を与えるかについて議論し、クラスター形成プロセスの理論化を目指すことで、クラスター研究に対する理論的貢献が期待される。

第2章 ワイン・クラスター研究の整理

本研究で主張するワイン・クラスターは、要素条件（良質な土壌や気候などのブドウの生育環境および豊富な天然資源の存在）、需要条件（国内に巨大な消費市場を持っていること）、ワイナリー（中核企業）、ワイン製造とブドウ栽培に関する関連・支援産業から構成される（Porter,1998）。ワイン・クラスターは、その土地固有の生産要素（土壌、天然資源、人的資源、四季の変動、独特な生育環境などの地域資源）に左右されることが一般的である。ワインは、①ブドウの品質、②気候、③土壌、④技術者、などの要因によってその品質が決定される。技術者は、ワイナリー・ヴィンヤードでのメンテナンスや実践を通じて、当該地域に関する自然環境を理解することが一般的になっている。そして、技術的な背景を前提とした技術者交流が行われることで、当該地域にワイン造りや技術に関するノウハウが蓄積される。特に、地理的条件の質の高さや高度技術者の誘引が、ワイン・クラスターの競争優位に大きな影響を与えると考えられる（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。具体的には、ワイナリーや栽培農家を始めとした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によって、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と考えられる。

2-1. 世界各国のワイン・クラスターに関するレビュー

本章では、世界各国のワイン・クラスターに関するレビューを行う。世界各国のワイン・クラスターとしては、旧世界であるフランス、イタリア、スペイン、ポルトガル、ドイツなどの欧州諸国や新世界であるカリフォルニア、オーストラリア、ニュージーランド、チリ、南アフリカ、カナダなどがその代表例としてあげられる。

以下では、イタリア、チリ、カナダのワイン・クラスターを取り上げる。

第1に、イタリアのワイン・クラスターを整理する。イタリアは、フランスに次いで世界第2位のワイン先進国（2011年度）である。イタリアでは、小規模ワイナリーが様々な種類のワインを生産し、世界の約2割の産出量を誇っている。特に、ピエモンテ（Piedmont）は、非常に高い品質のイタリアワインを製造する地域としてよく知られている。ピエモンテでは、研究機関（e.g., R&D インフラなど）を中心として、ワイナリー間で知識移転を実現しており、U-I Linkages を考察する上で好例である（Giuliani *et al.*,2008）。

また、ピエモンテのワイン生産者や組合などの関係者が8,000名以上加入する最も大きな協会であるヴィンヤイオーリ・ピエモンテズィ（Vignaioli Piemontesi）は、技術的知識や技術的サポートを提供する役割を持つ。この業界団体は、農学者を中心とした小規模ワイナリーと、大学の研究者や技術パートナーとの緊密な協働を促進する地域の研究プロジェクトに参加できるという利点がある。つまり、イタリアのワイン・クラスターでは、ワイン生産者の業界団体がマーケティングに大きな影響力を持っていると言える。

第2に、チリのワイン・クラスターを整理する。Giuliani *et al.*（2008）が分析したチリの

代表的なワイン・クラスターであるコルチャグア・バレー（Colchagua Valley）は、ワイン製造とワイン輸出の側面で、新世界の新星とみなされている。チリのワイン・クラスターは、1990 年初頭、輸出に重点をおいた戦略で劇的な成長を遂げた。また、この時期には、世界的なワイン消費の増加や国際的な競争激化に伴って、小規模ワイナリーの技術力向上を実現したことも成功要因の 1 つと考えられている。

1999 年になると、コルチャグア・バレーでは、生産過多の危機に直面したことで、ブドウ栽培農家が大きな打撃を受けた。そして、ワイン生産者によるブドウ需要が減少することに伴って、ワイナリーは、垂直統合を推進してきた。2002 年頃には、コルチャグア・バレーのワイナリーは、醸造学者やブドウ栽培学者を雇用することで、最新技術を用いたヴィンヤードやセラーの近代化を進めた。一方で、こうした最新技術を採用しなかったワイナリーの多くは、廃業に追い込まれることになった。2005 年度からは、コルチャグア・バレーの醸造学者は、月例会を開催し、ワイン製造方法に関する批評を行っている。2006 年以降の地域内のインフラ（道路の舗装、ワイン製造に関わる訓練施設・研究施設、タルカ大学（University of Talca）内に技術移転オフィスや研究実験室の新設）の充実は、チリのワイン・クラスターが著しく変化するキッカケになった要因になった。

また、外国から移住してきた醸造学者は、先端的な知識や技術の移転に重要な役割を担っている。こうした移民の存在は、先進的な機械・技術を輸入し、新しい生産方法を普及させることで、チリのワイン・クラスター形成に大きな影響を及ぼしている。さらに、チリのワイン・クラスターでは、ワイン研究を行う大学や研究インフラが産業界と強く結びついている。具体的には、コルチャグア・バレーのワイナリーは、資金援助を受けた形で、大学と協働するとともに、Chilean Industrial Promotion Board や National S&T Council の研究プロジェクトを推進している（Giuliani *et al.*, 2008）。このように、チリのワイン・クラスターは、優れた要素条件を前提として、技術移転インフラ、コンサルタント、原材料や機械のサプライヤー、大学などの様々なプレイヤーが協働している。チリのワイン・クラスター形成プロセスでは、研究開発型大学と産業界との連携や行政の支援を受けた形での科学的研究を推進することによって、イノベーションを実現してきた。

第 3 に、カナダのワイン・クラスターを整理する。Donald（2009）が分析したカナダのワイン・クラスターでは、多くの小規模なワイン生産者が、多様なワインを製造し、個性を争う競争を展開することで発展を遂げてきた。2014（平成 26）年現在、カナダのワイン・クラスターは、アイスワインの製造で世界的に有名である。当該地域のワイナリーでは、技術者が 20 年以上勤続することが多く、長年、ワイン製造に携わることで自社製品の品質を高め、国際コンクールで数々の賞を受賞することで評判を高める傾向がある。つまり、特定地域における高品質ワインを生み出す技術者の存在がワイン・クラスターの成長に影響を与えていると言える。また、近年、カナダのワイン・クラスターにおける革新的なワイン技術は、移民によってもたらされ、移民の技術者がキープレイヤーとして活動することによって、ワイン・クラスターの形成・発展に貢献してきた（Donald, 2009）。

以上の内容を踏まえて、イタリア、チリ、カナダのワイン・クラスターに関する比較検討を行う。イタリア、チリ、カナダのワイン・クラスターでは、立地の歴史的経緯や行政の支援などの要因によって初期条件が形成されていることが明らかになった。これらのワイン・クラスターは、表2に示されるように、研究機関と産業界が上手く連動することによって、発展を遂げてきたと言える。

表2 イタリア、チリ、カナダのワイン・クラスター

イタリアのワイン・クラスター (Morrison & Rabellotti, 2009)	ピエモンテ (Piedmont) …高品質なイタリアワインを製造する地域 世界第2位のワイン先進国。小規模ワイナリーが緊密に協働。 ヴィニャイオーリ・ピエモンテズィ (Vignaioli Piemontesi) の存在。 研究機関や大学を中心とした知識移転が顕著である。
チリのワイン・クラスター (Giuliani et al., 2008)	同国は、輸出に重点をおいた戦略で劇的な成長を遂げる。 数多くの小規模ワイナリーの技術向上を実現する。 研究開発型大学と産業との連携、行政の支援による科学的研究を推進している。
カナダのワイン・クラスター (Donald, 2009)	アイスワインの生産で世界的に有名。 同国の革新的なワイン技術は、移民によって流入した。 行政の支援によってクラスターとしての発展につながった。

出所：筆者作成。

1980年代中期になると、旧世界と新世界との国際市場での競争が激しくなり、1990年代初頭における新世界のキャッチアップは、企業間ネットワーク、大学、研究インフラ、行政機関が機能したことで、実現されてきたと考えられる (Giuliani et al., 2008)。また、ワイナリーの技術者は、醸造技術・ブドウ栽培技術の進化や国際市場の需要の変化に伴い、それらの変化に対応することで、ワイン・クラスターの発展に貢献してきたと言える。特に、チリとカナダのワイン・クラスターでは、移民の存在がワイナリーの技術革新を実現していることが判明した。そのため、これらのワイン・クラスターでは、地縁による技術者の相互作用、ワイナリーの技術革新、行政の支援がクラスター形成プロセスにおいて重要であったと予測される。

以下では、イタリア、チリ、カナダのワイン・クラスターに関する議論を踏まえて、カリフォルニア州ナパ・バレーと山梨県のワイン・クラスターの事例研究を行う。

2-2. カリフォルニア州ナパ・バレー

まず、ワイン・クラスターのロールモデルであるカリフォルニア州のナパ・バレーを考察する。カリフォルニアのワイン・クラスターは、世界第4位のワイン生産量であり、米国の95%を産出している。ナパ・バレーでは、科学的な研究に基づいた技術革新と製品開

発が行われており、科学的方法でワイン製造を行う新世界のパイオニア的な位置を占めている (Giuliani *et al.*,2008)。そのため、ナパ・バレーは、ワイン製造の近代化を推進するキープレイヤーであると言える。近年の劇的な技術変化や近代化は、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実現し、ナパ・バレーとしての競争優位を達成してきた (Morrison & Rabellotti,2007)。

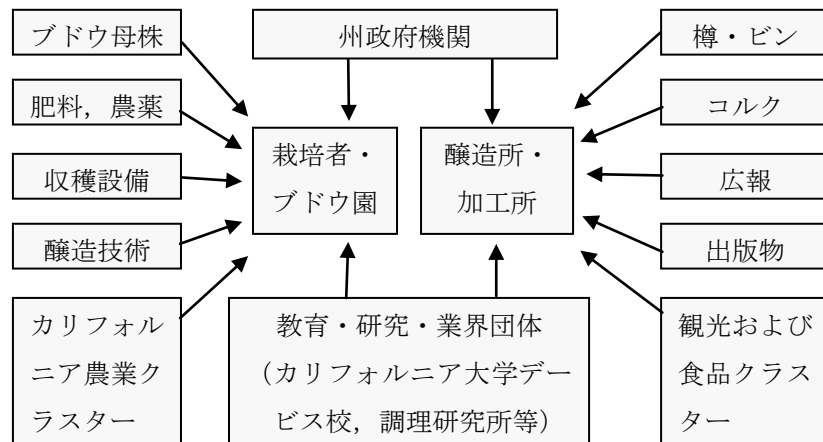
ナパ・バレーの歴史は、1700 年代後半に始まったと記録が残されている。ナパ・バレーは、豊潤の地を意味し、1836 年に、現在のヨウントヴィル (Yountville) でブドウ畑が開墾されたことに始まる (西川,2008:43)。1861 年には、初めてワイナリーが創設され、1900 年代には、140 以上のワイナリーが存在していたと記録が残されている (北海道空知総合振興局・ズコーシャ,2012)。その後、1920 年の禁酒法によって、大半のワイナリーは閉鎖を余儀なくされることになるものの、1933 年の禁酒法廃止後、ナパ・バレーは再び盛り上がりを見せるようになったため、ナパ・バレーの歴史において、1940 年代前後は重要な転機になったと言える (西川,2008)。以下では、Porter (1990,1998) のダイヤモンド・モデルに依拠して、ナパ・バレーの分析を行う。

ナパ・バレーの要素条件としては、良質な原料ブドウ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。ナパ・バレーは、米国でブドウ栽培に最も適した地域であり、約 30 万人の技術者が関与している。そのため、ナパ・バレーは、要素条件 (人材、教育環境、インフラ、天然資源、根株 (rootstock)、土壌、気候) を中心として発展を遂げてきたと言える。特に、ヴィンヤード (ブドウ畑) やワイナリーでは、最先端の技術や伝統的な技法を組み合わせることで、世界市場で通用するワインを生産している。多くの生産者は、最新の醸造技術やブドウ栽培技術を共有し、ブドウ栽培者の間での集合的学習を行うことで国際市場の需要パターンに適応している。

ナパ・バレーの需要条件としては、国内に巨大な消費市場が存在するとともに、年間 470 万人が訪れる観光地であることが大きな強みになっている。イタリアやフランスのようなワイン先進国で国民 1 人当たりワイン消費量が高いのは、国内のワイン生産が盛んであるため、ワインの種類が多く、消費者が製品に対して深い知識を持っていることに起因している (Porter,1990)。

ナパ・バレーの企業戦略・競争環境としては、Porter (1990,1998) のカリフォルニア州ナパ・バレーでは、約 850 以上のワイナリーと数千戸のヴィンヤードが中核的な役割を担っている。ナパ・バレーで有名なワイナリーとしては、ロバート・モンダヴィ・ワイナリー (Robert Mondavi Winery)、マティーニ・ワイナリー (Martini Winery)、ヴォルカー・エイセル・ファミリー・エステート (Volker Eisele Family Estates)、シュラムズバーグ・ヴィンヤーズ (Schramsberg Vineyards) などがあげられる。特に、1966 年に設立したロバート・モンダヴィ・ワイナリーは、いち早くフランジ・ボトルを採用し、その普及に貢献したナパ・バレーのリーダー的存在である。このワイナリーでは、「ワイン造りは芸術であり、文化である」という信念に基づき、革新的なカリフォルニア・ワイン造りを行ってきた。

図4 ナパ・バレーのワイン・クラスター



出所：Porter（1998）訳書 73 頁。

ナパ・バレーの関連・支援産業は、図4に示されるように、ブドウ苗木の供給業者、輸出業者、農薬・肥料の生産者、発酵技術の研究所、マーケティング会社、物流会社、農業機械生産者、バイオテクノロジー研究者、オーク樽、ガラス瓶、コルク、ラベルなどの醸造設備機器を製造する業者を包括することによって、国際競争力の確保と技術革新を実現している（山崎編,2002;影山他,2006）。ナパ・バレーでは、ブドウ栽培は、農業クラスターとの強い結びつきがある一方で、ワイン製造は、レストラン産業、食品加工産業などの観光クラスターと密接な関係を持っている（Porter,1998）。

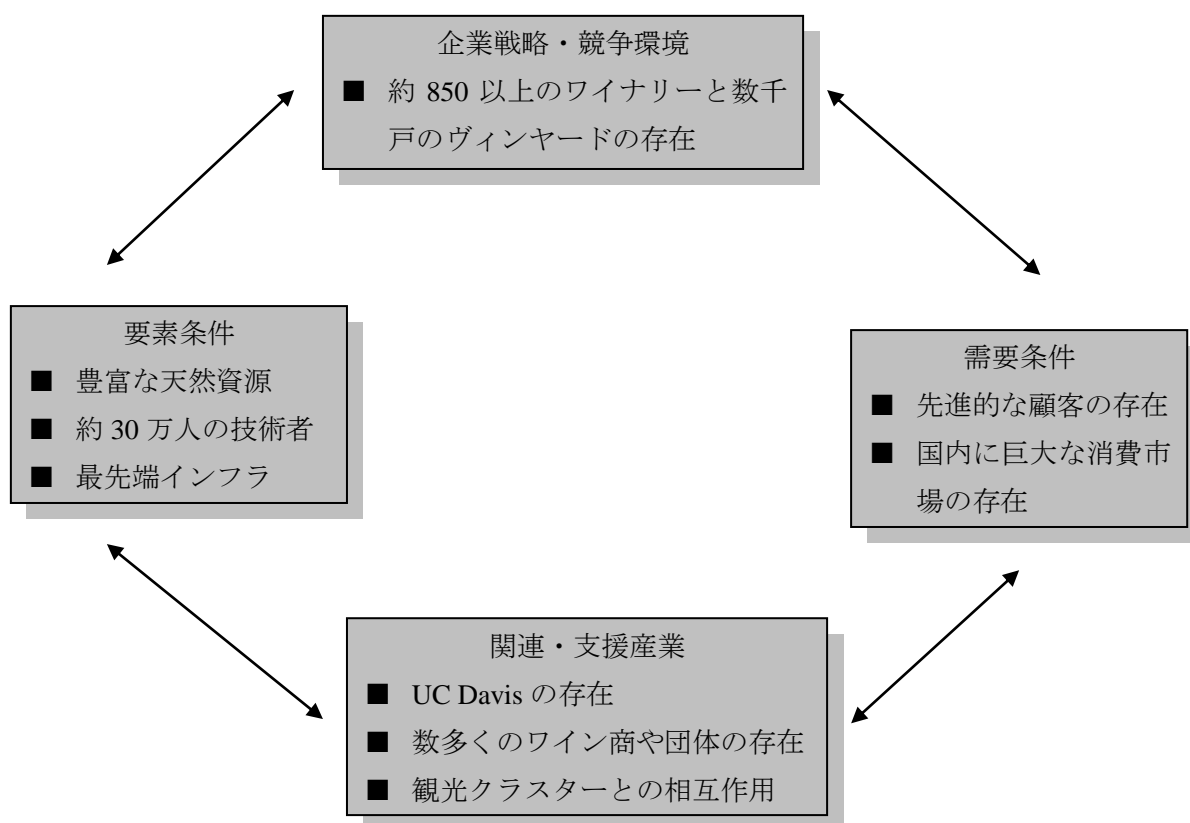
Guthey & Whiteman（2009）は、カリフォルニアのワイン製造の歴史を分析し、大学での研究は、カリフォルニア・ワインの製造の品質を高めることを明らかにしている。ナパ・バレーには、ワイン造りに関する世界有数の研究機関であるカリフォルニア大学デービス校が存在する。カリフォルニア大学デービス校は、新種ブドウ種子の技術開発や灌漑施設の現代化などの研究が行われている。また、ブドウ栽培やワイン製造に関する高度な技術の教育を行うことで、プロフェッショナルを育成していることで、世界有数のワイン研究センターとして優秀な醸造家を数多く輩出している。

つまり、デービス校での教育は、受講者にとってブドウ栽培や醸造学に関する新しい技術の習得につながる役割を持ち、生産者自身の暗黙知を裏付けることにつながっていると言える。それと同時に、カリフォルニア・ワイン産業と密接に積極的に交流したことが、ワイン造りのイノベーションの多くが生まれている（Porter,1990）。このように、ナパ・バレーでは、ワイナリーが観光産業と密接に結びつき、異なる産業の知識や技術が融合することで、新しいビジネスが生まれ、クラスターの成長・発展につながると言える。

また、ナパ・バレーでは、ワイン商の団体や多くのクラブといった社会ネットワークの潤滑油となるプラットフォームが数多く存在している。ここで、ナパ・バレーの代表的なプラットフォームをいくつか取り上げることにする。1934年に設立されたワイン研究所は、

正会員が 900 人以上加入する団体であり、関連・支援産業との結びつきを強化し、カリフォルニア・ワインの普及政策を展開している。1943 年に発足したナパ・バレー・ワイン生産者協会（NVV）は、ナパ・バレーのワインを海外に普及させることを目的とし、クラスター内のワイナリーが結集して設立された啓蒙促進団体である（西川,2008）。NVV は、ワイナリーのオーナー・グループがブドウ栽培や醸造に関する意見交換を行うことによって、ブドウ栽培の促進やワイナリー経営の問題解決に資する役割を果たしている（北海道空知総合振興局・ズコーシャ,2012）。その後、1975 年には、ナパ・バレー・グレープ growers・アソシエーションが創立され、栽培農家とワイン生産者が一体となって、課題解決やプロジェクトに取り組み、積極的なマーケティング活動を展開している（西川,2008）。

図 5 ナパ・バレーのダイヤモンド・モデル



出所：Porter（1998）訳書 83 頁に基づいて筆者一部修正。

ナパ・バレーでは、その他にも Californian Association of Wine-grape Growers, American Vineyard Foundation, American Vintners Association などの関連・支援産業に支えられ、発展してきた。これらの機関は、財政的な支援を提供するとともに、ワイン生産者に最新の研究内容の公開や助言などの役割を持つ。

以上をまとめると、ナパ・バレーでは、図 5 に示されるように、多くの関連・支援産業

を中心とした企業と供給業者が密度の高い組織間ネットワークを発達させることで、漸進的革新を遂げてきた。具体的には、ワイナリーとヴィンヤードの協調関係を基盤として、観光や加工食品などの関連・支援産業と連携を図ることで、ワイン・クラスターとしての技術革新の実現と集積の利益を享受している。そのため、ナパ・バレーは、専門的な供給業者や関連産業が多岐に渡り、かなり発達したワイン・クラスターであると言えよう。

2-3. 山梨県のワイン・クラスター

次に、わが国におけるワイン・クラスターの代表格である山梨県を取り上げる。山梨県の歴史は、日本のワインの歴史と言われている（北海道空知総合振興局・ズコーシャ,2012）。特に、山梨県の勝沼地域は、甲州種の主力産地であり、2014（平成 26）年現在では、国内の約 3 割のワインを生産している。山梨県では、古くから原料の産地化が進展したことによって、わが国の代表的なワイン・クラスターとして認識されている（斉藤,2007）。以下では、山梨県のワイン・クラスターについて考察する。

(1) 歴史的経緯

山梨県のワイン生産は、明治期の殖産政策を発端とする。山梨県のワイン醸造は、明治 3（1870）年頃、山田宥教氏と詫間憲久氏が初めて行い、東京や横浜で販売したと記録が残されている。その後、1876（明治 9）年に、甲府に、勸業試験場が建設され、1877 年（明治 10）には、甲州市勝沼に、大日本山梨葡萄酒会社（通称：祝村葡萄酒会社）が設立された。同社は、1877（明治 10）年に高野正誠氏、土屋竜憲氏の 2 人の青年をフランスに派遣し、ワイン醸造方法とワイン専用品種の栽培を学ばせた。両氏が帰国すると直ちに醸造に着手し、製品販売に努めたが、会社経営によるワイン生産は失敗に終わった。しかしながら、生食用として出荷されない品質の悪いブドウを使用し、自家消費用のワインとして加工するなど、農家によるワイン醸造が行われる形で、伝統が引き継がれた。

1885（明治 18）年に、欧州系ブドウ品種に寄生したフィロキセラ（寄生虫の一種）によって、日本のワイン醸造の歴史は一旦頓挫するものの、当時、唯一アメリカ種のブドウに拠った山梨県は、この禍を逃れることができ、今日の隆盛の礎になったとされている（北海道空知総合振興局・ズコーシャ,2012）。明治時代の中頃から、マスカット・ベリーAなどを始めとして、公設試験研究機関（山梨県立葡萄酒醸造場の設置（1877 年 3 月）や民間企業などの多くの人々がブドウの品種改良に努めたものの、なかなか作出されなかった。

そうした動向の中、1899（明治 32）年に、寿屋洋酒店（創業時は、鳥井商店。現在のサントリーの前身となる会社）が創立された。1906（明治 36）年 9 月には、鳥井商店を「寿屋」と改め、翌年 3 月「赤玉ポートワイン」を売り出した。1907（明治 37）年 3 月に発売した「赤玉ポートワイン」が市場シェアの 60%を占めるほどの大ヒットにつながり、日本発の甘口ワインが席卷することになった。この商品は、甘みに飢えていた時代の嗜好に合わせたため、大ヒットにつながったと考えられる。

大正時代には、ブドウの生産量が拡大すると、大量の余剰や屑物になったブドウがワイン醸造に利用されるようになり、ワインを醸造する農家が多く登場した。この背景には、免許税を払えば個人醸造免許が交付されたことがあげられる。その結果、個人の醸造業者、特に、副業的に 1922 年（大正 11）には 169 か所だった醸造所が、1929 年（昭和 4）には 620 か所へ増加した。その後、個人醸造を行っていた農家は、地区や集落単位で共同醸造組合を設立し、共同醸造場でワイン製造を開始した。30 か所の醸造所のうち、法人化した醸造業者は、副業的なワイン生産から専門的なワイン生産へと変化した。これによって、新しい醸造技術や栽培技術を導入することで、量より質を目指した生産へ変化もみられた。

昭和期になると、鳥井信次郎が、登美葡萄酒を買収し、1936（昭和 11）に、現在のサントリー山梨ワイナリーを設立するに至った。このワイナリーにドイツから醸造技師ハインリッヒ・ハムを招いたことで、近代的なワイン造りの先駆者になった。同年には、ワインの品種改良に尽力した川上善兵衛と寿屋の創業者・鳥井信治郎の協力によって、山梨県にサントリー登美の丘ワイナリーを開設している。

さらに、山梨県は、ワインの品質を向上させるためと、ワイン産業の振興を図るために、1932（昭和 7）年 6 月から山梨県商工課が主催し、「山梨県葡萄酒品評会」を山梨県醸造研究所で開催するなど、県内の品質向上に取り組んでいる（山梨大学編,1996）。これまで県内では、山梨県工業技術センターと山梨県ワイン酒造組合の共催で年一回行われる山梨県ワイン鑑評会（県内 87 ワイナリーが参加）、独立行政法人酒類総合研究所主催で全国規模の洋酒・果実酒鑑評会（昭和 33 年以降、年一回）が国産ワインの品質向上に大きく寄与してきた。山梨県では、税務署との関わりあいがかかなり強く、酒税やワイン関係（ラベルの変更など）上、月に 1 回は必ず連絡を取り合っている。

このように、山梨県内のワイナリーでは、定期的に税務署と例会を開いて情報交換を行うことが一般的になっている。特に、勝沼地域では、ワイン醸造技術に関する講習会（①ワインセンター主催の講演会、②山梨大学の研究者が成果報告を行う山梨大学甲府ワインセミナー）、品評会（①醸造家 10 名位のメンバーが集まって月 1 回開催される火曜会、②ワインセンターや山梨県果樹試験場などの研究機関が参加する山梨県ワイン鑑評会や甲州市ワイン品質審査会などが定期・不定期に行われ、山梨県のワイナリーの技術向上に大きく貢献している（北海道空知総合振興局・ズコーシャ,2012）。

明治から大正にかけて、紆余曲折を経る苦難の時期を歩んでいた山梨県は、昭和に入ると、度重なるワインブームの中、ブドウ栽培農家の多さやネームバリューに惹きつけられ、次々と県外メーカーが、山梨県内のワイナリーを買収することによって、ワイン生産量が増加することになった。その中でも、①シャトーメルシャン（2010 年 12 月 1 日にキリンホールディングスが完全子会社化）、②サントリー登美の丘ワイナリー（サントリー株式会社）、③サントネージュワイン（協和発酵工業株式会社）、④マンズワイン株式会社（キッコーマン醤油株式会社）、⑤サッポロワイン勝沼ワイナリー（サッポロビール株式会社）、の 5 社が山梨県のワイン・クラスターの発展に貢献した大手ワイナリーと考えられている。それ

と同時に、海外旅行の自由化（1964 年）、大阪万博、ワインの輸入自由化（1970 年）、数度のワインブームの到来によって消費者の嗜好が変化すると、従来の甲州種（生食用と醸造用の兼用）に加えて、カベルネ・ソーヴィニヨンやメルローなどの欧州系品種が導入されるようになり、1980 年前後には、栽培面積が大幅に増加したと記録が残されている。

次に、表 3 に示されるように、山梨県のワイン・クラスターにおける業界団体の役割について整理する。1955（昭和 30）年には、県内ワイナリー76 社（2012 年 5 月末）が加盟する山梨県ワイン酒造組合が発足している。山梨県ワイン酒造組合は、業界内の連絡や介入などの業務を通じて、県内で大きな役割を果たしている。特に、山梨県ワイン酒造組合の技術部会・若手醸造家会⁷⁾は、ワイナリーと山梨県ワインセンターとの連携を促し、原料部会では、JA と山梨県果樹試験場との連携を促進している。そのため、山梨県ワイン酒造組合内の技術部会と原料部会は、相互の交流が薄く、両者はかなり距離感があると指摘されている（山梨県ワインセンターでのインタビュー調査）。一方、山梨ワイナリー協会は、1972（昭和 47）年に発足し、2014（平成 26）年現在では、山梨税務署と大月税務署管轄内の 63 社が加盟する業界団体である。具体的には、果実酒の品質、醸造技術の向上ならびにワイン業界の振興（特に、販売促進）を目的としている。

表3 山梨県のワイン・クラスターにおける業界団体の役割

	山梨県ワイン酒造組合	山梨ワイナリー協会
加盟者数	76 社	63 社
設立年度	1955 年発足	1972 年発足
設立目的	組合員の連携と相互扶助・業界の発展を目的とする	果実酒の品質、醸造技術の向上ならびにワイン業界の振興を目的としている
資金調達	会員費：30,000 円 出荷量に応じて徴収	会員費：8,000 円 ワイン酒造組合の補助金：30 万円
交流主体	ワイナリーが主体	ワイナリーが主体
組織構造	フラットな組織構造	フラットな組織構造

出所：福島（1999）17 頁に基づいて筆者作成。

1956（昭和 31）年 6 月には、葡萄酒技術研究会が発足、1963（昭和 38）年 5 月には、洋酒技術研究会が設立し、ワイン関係の技術者や研究者の交流の場として情報交換、研究会、研修会を行ってきた。近年では、行政や山梨大学、技術者が一体となって葡萄酒技術研究会を通じた技術向上に努めている（山本,2008）。また、勝沼地域には、地元のワイナリー30 社が加盟する「勝沼ワイン協会」があり、その中の 12 社が「勝沼ワイナリーズクラブ」と呼ばれるグループに所属している。「勝沼ワイナリーズクラブ」は、勝沼産ワインのアイデンティティ形成に貢献するグループである（麻井,1992）。さらに、勝沼地域には、アサンブラージュ⁸⁾という山梨県の若手醸造家（社長の息子）たちが「より上質なワインを造りたい」

という目的の下に集まった共同組織があり、不定期に活動を行っている。

最後に、山梨県の研究機関について整理する。昭和に入ると、山梨県では、1937（昭和12）年に、新品種ブドウの開発を行う山梨県果樹試験場⁹⁾が設置され、その後、1957（昭和32）年4月には、山梨大学工学部に発酵生産学科が新設されている。特に、後者が設立したことで、ワイン醸造の研究開発、技術者育成が本格化し、醸造科学が国内で発展を遂げる要因になった。また、山梨大学ワイン科学研究センター¹⁰⁾には、ASEV 日本ブドウ・ワイン学会の本部があり、国内唯一のワインを専門とする研究センターとして、ワイン科学士の認定や認定技術者に対する生涯支援を行っている。現在では、カリフォルニア大学デービス校やフランスのボルドー大学との提携によって海外研修を積極的に行っている。

図6 山梨県のワイン・クラスターにおける関連・支援産業

関連・支援産業	研究開発 (共同研究)	営業機能 (販促)	人材育成 (研修等)	政策立案 (振興策)
山梨県産業労働部 産業支援課		○	○	○
山梨県農政部 農業技術課				
山梨県果樹試験場	○			
山梨県ワインセンター	○		○	
山梨大学ワイン科学研究センター			○	
山梨県ワイン酒造組合			○	
山梨ワイナリー協会		○		

出所：筆者作成。

そして、1974（昭和49）年10月に、ワインの研究・指導の役割を持つ山梨県ワインセンター¹¹⁾が設置された。山梨県ワインセンターでは、主として中小ワイナリー¹²⁾を対象に製造技術、保存技術、品質管理、分析技術に関する技術相談や技術アドバイザー指導などの様々な業務を行っている（影山他,2006）。その中でも、生産現場に研究職員が出かけていく「重点指導工場」制度が重要な役割を持っている。麻井（1992）は、山梨県ワインセンターから技術的支援を受けることによって、経験と勘に頼っていた仕事から脱皮し、1975（昭和50）年前半の甲州ワインの品質向上が実現されたと主張している。

また、1975（昭和50）年に、山梨県と勝沼町が醸造用ブドウの定着を目的として「山梨県原料ぶどう需給安定協議会」が発足した（北海道空知総合振興局・ズコーシャ,2012:191）。その後、農協の合併、生食用ブドウの売れ行きの減退、他のワイン産地の台頭などの環境変化に応じて、ワイナリーとブドウ栽培農家との連携が進むことになった（影山他,2006）。

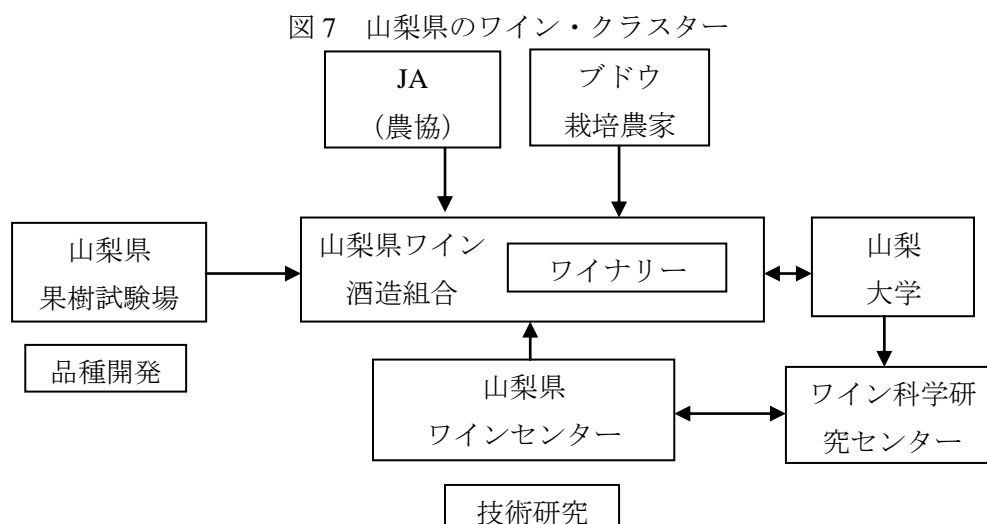
さらに、1979（昭和54）年には、原料ブドウの品質向上とワイン産業の振興を図ることを主眼とした「ワイン原産地認証条例」が制定されたことによって、行政によるワイン生産推進が本格化するようになった。このように、山梨県では、多くの関連・支援産業が発

達しており、世界的なワイン・クラスター（ナパ・バレーやボルドーなど）へ技術者が研修に参加することで、品質向上やワイン醸造技術を蓄積している。

(2) 現状

2014（平成 26）年現在、山梨県には、約 80 社のワイナリーが存在し、全国でワイナリーが最も集積している。特に、勝沼地域では、技術者が、地理的に近いため、ワイナリー同士で様々な情報を交換することで、技術面での学習効果を享受している（斉藤,2007）。具体的には、仕事柄、ワインを貰い、「勉強代わりにしてくれ」というつながりがあることが見受けられた。こうした地元での「顔の見える」付き合いの濃厚さは、埋め込まれた知識や情報へのアクセスに効果があり、クラスターの競争力に大きく影響を与えと考えられる。

山梨県のワイン・クラスターは、図 7 に示されるように、山梨県ワイン酒造組合を中心として、様々なプレイヤーが相互関連性を持っていることが分かる。影山他（2006）によれば、山梨県では、ブドウ農家とワイナリーが、醸造用ブドウの安定供給を行うためのネットワークを形成し、苗木、農薬、その他設備に関しては JA（農協）と連携した取り組みが活発になっていると指摘している。このように、山梨県のワイン・クラスターでは、ハード面とソフト面が充実しており、発祥地としてのネームバリューを活かした形で発展を遂げている。



出所：影山・徳永・阿久根（2006）48 頁とインタビュー調査に基づいて筆者作成。

また、2001（平成 13）年度には、山梨県が、「県産ワイン再発見事業」を実施すると同時に、山梨県ワイン酒造組合は、県産ワイン統一マーク（2001 年）を作成した。さらに、同年、醸造用ブドウの安定供給によるワイン産地の確立を目的として、「勝沼町ワイン産地振興会議」を発足し、勝沼町独自で価格設定を行えるようにした（北海道空知総合振興局・ズコーシャ,2012）。2006（平成 18）年度から、山梨大学ワイン科学研究センターは、山梨

県と山梨県ワイン酒造組合と協力し、「地域再生人材創出拠点の形成」プロジェクトに取り組んでいる（山本,2008）。2006（平成 18）年には、山梨県が抱える課題と対応策を検討するため、「ワイン産地確立推進会議」を開催し、2007（平成 19）年度から、10 年間を事業年度とした「ワイン産地確立推進事業（①山梨県産業支援課，②山梨県果樹食品流通課，の共同事業）」を実施している。

ここで論じたように、山梨県のワイン・クラスターは、①山梨県庁，②山梨県ワイン酒造組合¹³⁾，③ブドウ栽培農家，④山梨大学¹⁴⁾，が主なプレイヤーである。具体的には、県産マークの整備など産学官連携による取り組みによってワイン・クラスター形成を推進している。特に、山梨県では、技術蓄積の側面ではメルシャンによる所が大きく、人材育成の側面では、山梨大学による所が大きいことが明らかになった。

(3) 課題

山梨県では、一枚続きの畑の入手困難なため、自社畑率は低い状況にある。巨大な醸造工場と若干のブドウ園だけを持ち、醸造用ブドウを長野県などから運んでくるというケースが一般的である（上野,1977）。また、生食用ブドウに出荷したあとで余ったブドウや、規格外の売れない生食用ブドウをワインに転用してきた歴史がある。日本のワインが長く低迷してきたのは、ナイアガラ、デラウェアなどの米国系ブドウ品種が、ワイン造りの主流を占めてきたことが理由の一つになっている（玉村,2013）。

このように、山梨県では、歴史的に、生食用ブドウの栽培が行われてきたため、棚仕立方式が一般的である。山梨県で主流の棚仕立方式には、垣根仕立方式よりも個人の「技」を競う傾向が強く、ブドウ栽培農家としてのプライドが醸成されてきたと言える（麻井,1992）。そのため、ワイナリーは、契約農家が育てたブドウを買い取る形態が一般的になっている。こうしたブドウ生産と加工の分業体制によって、各々のプレイヤーが、専門能力や技術蓄積を実現している。醸造技術は歴史的な蓄積があるものの、栽培技術に関しては、JA が蓄積してきたため、ワイナリーとしてはあまり技術蓄積がないことが課題である。

近年、山梨県では、輸入ワインや低価格ワインの増加、濃縮マストの存在は、ブドウ栽培農家を圧迫し続けている。そのようなことから、山梨県の栽培面積は、ワインブームによって、1960 年から 1980 年まで大幅に増加したものの、後継者不足や高齢化などによって栽培農家数と同様に減少している。さらに、第 5 次ワインブームでは、国内ワイン市場は活性化したものの、精通した消費者で構成される成熟市場において輸入ワインや国内の他産地ワインとの激しい競合を余儀なくされている。

(4) 小括

① 要素条件

第 1 に、山梨県のワイン・クラスターの要素条件は、どのように機能しているかについて考察を試みる。山梨県では、血縁関係に基づいた技術者ネットワークが継続した形で技

術継承が行われている。

図 8 山梨県のワイン・クラスターにおける各種グループ

山梨県ワイン酒造組合	県内ワイナリー76社が加盟。会員費 30,000 円。山梨県ワインセンターと山梨大学とのつながりが顕著。1955 年に発足し、組合員の連携と相互扶助・業界の発展を目的とする。
山梨県ワイン酒造 協同組合	組合員 54 社（うち賛助会員 2 社）。中小企業団体法に基づく組合で、販路拡大を目指すことを目的としている。
山梨ワイナリー協会	1972 年に発足した山梨税務署と大月税務署の 63 社が加入する業界団体であり、果実酒の品質、醸造技術の向上ならびにワイン業界の振興（特に、販売促進）を目的とする。
勝沼ワイナリーズクラブ （技術交流が盛ん）	勝沼のワイン醸造家（2 世）が 1987 年 2 月に設立。現在、9 社が参加し、甲州種を中心としたワイン造りに努める。
勝沼ワイン協会 （1972 年に発足したワイン振興会が前身）	勝沼地域のワイナリー30社が集まり、①原料ブドウ（甲州種）の買上げ、②勝沼ワインゼミナールなどのイベントを開催している。2013 年度は、甲州市役所が事務局。
アサンブラージュ （ヨコの連携と技術交流）	山梨県の若手醸造家（社長の息子）たちが「より上質なワインを造りたい」という目的の下に集まった共同組織。
KOJ=Koshu of Japan（甲州 ワイン輸出プロジェクト）	山梨県のワイナリー15社と甲州市商工会、甲府商工会議所、山梨県ワイン酒造協同組合で 2009 年 7 月 8 日に設立された団体。JAPAN ブランド育成事業補助金を受ける。
ワインツーリズム山梨	勝沼、塩山、笛吹、甲府地区が共同して、2008 年度からワインツーリズムを展開する団体。
塩山ワインクラブ	6 社（2013 年度）。ワインツーリズムの際に緊急招集する。
日本ワイナリー協会 （元会長：佐治敬三）	山梨県ワイン酒造組合、山形県ワイン酒造組合、長野県ワイン協会、道産ワイン懇談会の 4 組織の連携を取り持つことを目的とし、国税庁の施策等情報を流している。
山梨県酒類業懇話会	山梨県酒造組合、山梨県ワイン酒造組合、山梨県卸酒販組合、山梨県小売酒販組合連合会の 4 機関から構成される。生販三層が連携して、販売促進や未成年者飲酒防止キャンペーンなど推進することを目的としている。

出所：インタビュー調査に基づいて筆者作成。

そして、その技能者集団の中で交流を行うことで、クラスター形成に結びついてきている。このように、地理的近接性に基づいて、「顔見知りの技能者集団」が形成されてきたと同時に、経営人材の育成メカニズム（山田,2013）が内在化していることが、山梨県のワイ

ン・クラスターの特徴であると言えよう。

さらに、図 8 に示されるように、代々受け継がれる血縁関係に依拠して、勝沼ワイナリーズクラブやアサンブラージュなどの集団内で、お互いが造ったワインを批評し合うことによって、漸進的革新を実現してきた歴史的系譜がある。

② 企業戦略・競争環境

第 2 に、山梨県のワイン・クラスターの企業戦略・競争環境は、どのように機能しているかについて考察を試みる。山梨県のワイナリーで中心的な役割を担っているメルシャン¹⁵⁾に着目する。メルシャンは、2014（平成 26）年現在、わが国のワイン市場でトップシェアを誇り、国際ワインコンクールで数々の賞を受賞している。

ここで、同社の歴史を簡単に整理する。1944（昭和 19）年に、軍需省の要請により日清製油（後のメルシャン）が酒石酸採取工場を建設したことに端を発する。第二次世界大戦中に、軍からの要請により、勝沼町では、ブドウ栽培とワイン生産は優遇措置を受けながら継続されたと記録が残されている。その後、1983（昭和 58）年に、メルシャンが開発したシュール・リー製法（発酵後、澱と接触させて味の厚みを引き出す製法）を公開にしたことで、山梨県内の中小ワイナリーは次々と採用したため、県内における技術移転や当該地域の技術向上に大きく貢献したと記録が残されている。そのため、同社は、勝沼地域の中小ワイナリーに対して技術移転を行っているため、同地域では、ワイン生産に関する連携によるキープレイヤーの役割を果たしている（影山他,2006）。

また、山梨県で有数のワイナリーであるサッポロワイン株式会社は、年間生産量が 2,000 万本を超え、わが国のワイン市場で第 3 位のシェアを誇る。同社は、高度な醸造技術を活かした低温発酵・低温管理の「クールド・ワインシステム」によるフレッシュ&フルーティなワイン造りを基本とし、工業化されたワイン造りで、規模の側面で中小ワイナリーに競争優位を持っている。

このように、山梨県の手ワイナリーは、度重なるワインブームの中、ワイン生産量が増加するとともに機械設備を充実させることによって、醸造技術を向上している（山梨大学編,1996）。しかしながら、最近では、県内の主力ワイナリー（メルシャン（藤沢工場）、サッポロワイン岡山ワイナリーなど）が県外に移転していることも問題視されている。特に、神奈川県では、メルシャン（藤沢工場）が存在することによって、ワイン課税数量で 1 位になっている。そのため、県内でのブドウの確保困難、高度技術者の高齢化、北海道・長野県などの他県の台頭が顕著になっていると言えよう。

③ 関連・支援産業

第 3 に、山梨県のワイン・クラスターの関連・支援産業は、どのように機能しているかについて考察を試みる。山梨県のワイン・クラスターの関連・支援産業としては、勝沼ワイナリーズクラブやアサンブラージュなどがあげられる。このような関連・支援産業の存

在は、山梨県内におけるワイン造りの質的向上の一端を担っていると考えられる。

また、山梨大学醸造学科が県内にあることによって、歴史的に多くの技術者が輩出されてきた。西尾・森元（2008）によれば、地域産業では、技能レベルの高い人材が継続的に育成されることによって、次代の担い手を育成すると指摘している。このように、山梨大学は、多くの技術者を輩出してきたため、山梨大学を通じた「同期」のつながりが山梨県のワイン・クラスターにおいて顕著である。こうした「同期」のつながりは、クラスターの組織間学習に大きな影響を及ぼしている。

山梨県のワイン・クラスターでは、山梨大学、山梨県ワイン酒造組合、山梨県庁という産学官連携によって、三位一体の発展を実現している。特に、山梨県のワイン・クラスターは、山梨県ワイン酒造組合を中心として歴史的に発展してきた。森嶋（2012）は、灘（兵庫県）・伏見（京都府）などの地域では、酒造組合の行動による産地ブランド力向上のための取り組みがなされると指摘している。このような背景から、山梨県庁や山梨県ワイン酒造組合では、山梨県産ワインの市場競争力を高めるために、「山梨ブランドの創出」「産地ブランド力の強化」などに関する政策を展開している。ここで、山梨県のワイン・クラスターで展開されている行政の支援について簡単に整理する。

第1に、2003（平成15）年7月に、山梨県産業支援課が「国産ワインコンクール（Japan Wine Competition：JWC）」を開催している。国産ワインコンクールは、日本国内で収穫されたブドウのみを使用して醸造されたワインのみを対象としている。わが国では、ワイン法が不在であったため、国産ワインの品質評価を行うコンクールは、それまで開催されることがなかった。国産ワインコンクールの開催によって、小規模ながら品質の高いワインを造ってきたワイナリーも注目されることになり、全国の醸造家が国産ワインの品質向上を競うようになった。

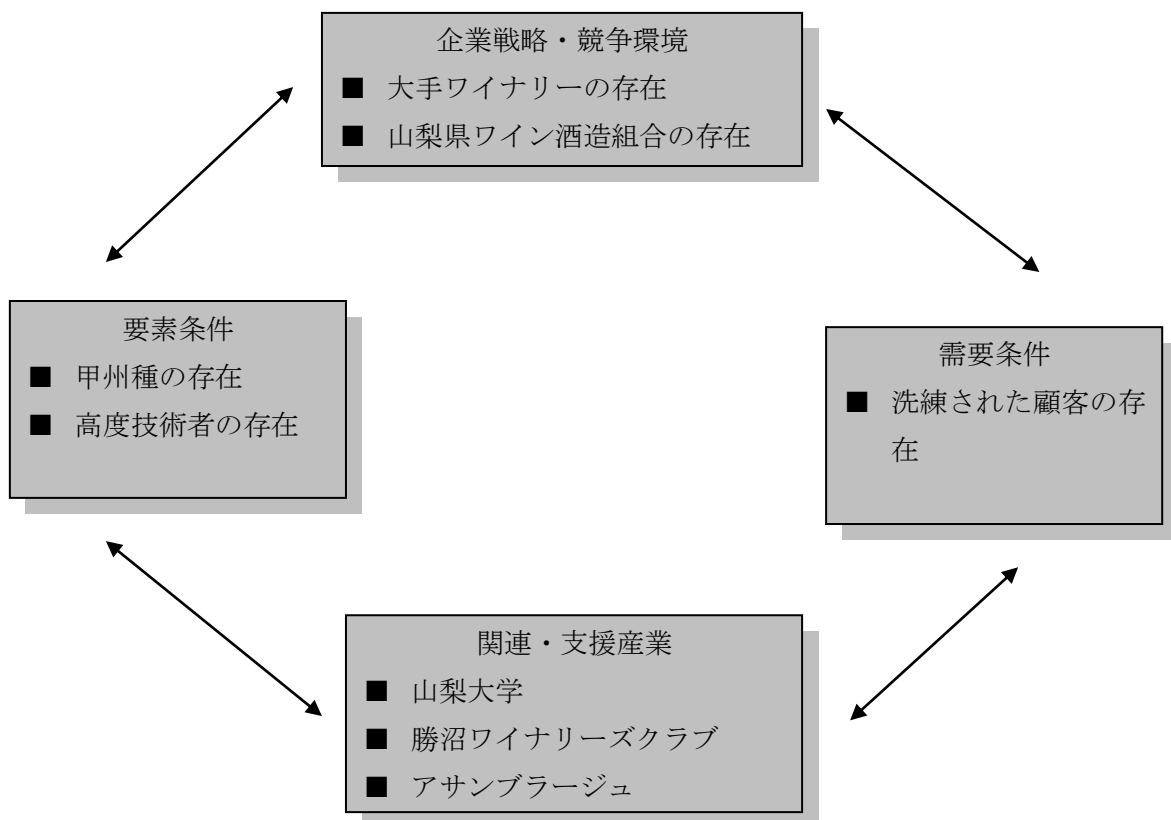
筆者がシャトー勝沼で行ったインタビュー調査では、酒造技術のレベルの指標として、国産ワインコンクールの審査があり、そこでの入賞は、技術者の励みになると指摘されている。そのため、国産ワインコンクールのランキング付けによって、技能者同士の切磋琢磨が顕著になると同時に、技術者交流が顕著になっていると言える。また、同年には、山梨ワイン産業振興特区（勝沼醸造：2003年認定）が国から認定されている。これは、従来農地法で制限されていた法人（農業生産法人は除く）の農地取得や賃借を、一定条件のもとに例外として認める制度である。山梨ワイン産業振興特区の設置によって、ワイナリーが自社農地を所有することが認められ、ブドウ栽培からワイン生産までを一体化した運営が可能になった。

第2に、山梨県内では、2005（平成17）年以降、山梨県知事を先導役として、甲州ブランドを海外展開するKOJ¹⁶⁾（Koshu of Japan）が実施されている。KOJは、山梨県固有のブドウ品種「甲州」から造られる甲州ワインを2009（平成21）年度からロンドンに輸出するプロジェクトである。このように、山梨県では、行政機関の政策としてKOJが実施されており、行政が後援するイベントを通じて技術者同士が、マーケティング面で結束している。

④ 全体のまとめ

山梨県では、甲州種（生食用兼用品種）のブドウ生産が中心であり、ワイン生産が生食用ブドウの余剰対策として開始された。山梨県のワイン・クラスターは、図 9 に示されるように、大手ワイナリーが小規模ワイナリーに技術移転を行うことで、プレイヤー間の相互作用を実現し、クラスターとしての技術力向上に貢献している。また、山梨大学や研究インフラから生み出された成果を受けた形で、小規模ワイナリーが影響を受けて、技術革新プロセスを遂げている。このように、山梨県のワイン・クラスターは、小規模ワイナリーの醸造家がブドウ作りからワイン造りまで一貫した品質の高いワイン生産を目指すという動きによって、転換期を迎えつつあるが、高品質なワイン生産の全体的な質的向上は今後の課題であると言える。

図 9 山梨県のワイン・クラスターのダイヤモンド・モデル



出所：Porter（1998）訳書 83 頁に基づいて筆者一部修正。

2-4. 小括

第 2 章では、ワイン・クラスター研究を整理した。世界のワイン・クラスターとしては、旧世界であるフランス、イタリアなどの欧州諸国や新世界であるカリフォルニア、オース

トラリア、チリ、南アフリカ、カナダなどが代表例としてあげられる。具体的には、イタリア、チリ、カナダのワイン・クラスターの特徴を簡単にレビューした。イタリア、チリ、カナダのワイン・クラスターでは、①技術者を輩出する大学、②ワイナリーの技術革新、③初期段階における行政の支援、④業界団体の存在、⑤高度な研究インフラの存在、⑥技術者ネットワークの存在、という 6 点が観察された。その上で、カリフォルニアのナパ・バレーと山梨県のワイン・クラスターを取り上げた。Porter (1990,1998) のナパ・バレー研究では、ワイン・クラスターの集積状況を明らかにしたことに留まっている。そこで、最新の文献レビューを踏まえた上で、現状のダイヤモンド・モデルの分析を行った。

また、山梨県のワイン・クラスターでは、ワイナリーを中心にブドウ栽培農家、関連する機械・資材産業と支援機関（山梨大学・山梨県果樹試験場など）、および同業種間の製造・販売面での連携を実現している（影山他,2006）。そして、ワイナリーとブドウ栽培農家とのネットワークと、メルシャンによる中小ワイナリーへの技術移転が地域イノベーションにつながっている。筆者がインタビュー調査を行った山梨県のワイン・クラスターの特徴としては、血縁関係による技術継承の分厚さ、山梨大学の存在、行政の支援が顕著であることがあげられる。特に、山梨県では、歴史的背景から、ワイナリーと栽培農家の分業体制が顕著であり、地域に埋め込まれたヒューマン・ネットワークと「顔の見えるコミュニケーション」が重要な役割を持っている。そして、ダイヤモンド・モデルの分析を行った結果、様々なプレイヤーが相互関連性を持っていることが明らかになった。

このように、ワイン・クラスターの様々なプレイヤー（ワイナリーと契約農家、醸造家同士など）は、地理的近接性や共通の規範を前提として、ネットワークを形成している（Morrison & Rabellotti,2009）。そこで、先行研究レビューを受けた形で、本研究では、ワイン・クラスターを「特定地域に、ワイナリー・ヴィンヤード、大学・専門的研究機関・インキュベーション施設などの関連・支援産業が集中し、行政の支援を受けた形で、技術者ネットワークを中心とした知識ベースのネットワークが内部で形成されている状態」と定義する。

第3章 方法論

3-1. 事例研究に向けた研究課題の設定

本研究は、ワイン・クラスター形成プロセスに関する仮説を探索する「仮説発見型の研究」として位置づけられる。分析結果で得られた発見事実は、理論を開発する際の出発点としての意味を持つ。本研究では、クラスター形成プロセスを考察するために、北海道の三大地域の事例研究を行うことを目的とする。北海道を分析対象とした理由としては、ワイン・クラスター形成の初期段階（要素推進の状況）にあり、その形成プロセスを見ることができるとあるためである。また、近年では、地球温暖化の影響を受けて、寒冷地に適した良質なブドウ栽培が可能になったため、高度技術者が流入している。このような移民の存在は、要素条件の強化につながるため、北海道は、クラスター形成プロセスを考察する上で、注目に値する事例であると考えられる。

序章では、北海道農政部食の安全推進局農産振興課の調査（2012年2月）に依拠した形で、空知地方、後志地方、上川地方を分析対象として設定した。2014（平成26）年現在、これらの地域は、北海道の三大地域として認知されている。第2章の先行研究レビューでは、クラスター形成プロセスにおいて、ワイナリーの技術革新、技術者の相互作用、行政の支援が重要な役割を果たしていることが判明した。そこで、本研究では、クラスター形成を調べるために、ダイヤモンド・モデル（①要素条件、②需要条件、③企業戦略・競争環境、④関連・支援産業）に着目し、北海道の三大地域に関する考察を行う。本研究では、クラスターの初期段階にある事例を考察するため、需要条件には言及しない。その理由としては、消費者による企業淘汰が生じる段階には、本研究の分析対象は至っていないと考えられるからである。そのため、本研究では、ワイン・クラスター形成プロセスを調べるために、Porter（1990,1998）のダイヤモンド・モデルの要因である①要素条件、②企業戦略・競争環境、③関連・支援産業、に着目する。以下では、各々の要因に言及する。

第1に、要素条件が重要な要因になっている。北海道では、醸造技術者自らが、気候や土質・地形などを考慮して、ブドウ栽培をするのが一般的になっている。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、立地は、熟練技術者や良質な原料ブドウの入手可能性に重要な影響を与える（Porter,1998）。また、ワインの品質は、「ブドウが8割、技術が2割」と言われ、原料ブドウの品質によって製品の大部分を決定づけられる（鹿取,2011）。そのため、原料ブドウや技術者の質は、ワイン・クラスターの要素条件に大きな影響を与えると考えられる。

第2に、企業戦略・競争環境が重要になっている。ワイン・クラスター形成に貢献しているのが、ワイナリー（中核企業）である。ワイナリーは、特定地域に参入し、一度、自社畑の開拓や契約農家の育成を行うと、20～30年ほどはそこで活動することになる。北海道では、特定の栽培農家とワイナリーの契約関係が基本となっている。このような契約関係は、ブドウ栽培やワイン製造の一般的な形態であり、当該地域で「顔の見える」人間関

係による連携を図ることによって、ネットワークを形成する。そのため、ワイナリーは、ワイン・クラスター形成の中心的な役割を果たす存在であると言える。

第3に、関連・支援産業（related and supporting industries）の存在が重要になっている。Porter（1990）は、関連・支援産業の存在は、競争優位に重要な要因になると指摘している。多くの中小ワイナリーで構成されるワイン・クラスターは、当該地域の発展に貢献する業界団体と行政機関が重要になる（Porter,1998）。ここでは、まず、ネットワーク形成を促進する関連・支援産業として業界団体に着目する。Saxenian（1994）や Porter（1998）は、クラスター内の業界団体¹⁷⁾の機能を次の8点に集約して論じている。

- ① 情報交換の「場」である。
- ② 自らが位置する事業環境を整備する。
- ③ つながりを経制度化する（Porter,1998）。
- ④ 社会的対話のパターン（共通認識や慣習など）を作り出す（Saxenian,1994）。
- ⑤ プレイヤー間の「当事者意識」を醸成する。
- ⑥ 最新の醸造技術や噂の共有などによって、「顔の見える対話」を促進する。
- ⑦ 「職人集団（同業者組合¹⁸⁾）」としての結束を強化する。
- ⑧ 産業行動に関する情報共有やガイドラインを整備する。

以上をまとめると、道内ワイナリーは、業界団体に参加することが一般的であり、他社のワイン製造に関する情報交換やティスティングを行うことによって、連携を促進する役割を持つ。そのため、業界団体の存在は、同業者間の活発な意見交換と人々の協働意識を促す機能を持ち、同業者同士による信頼のネットワークの創出に貢献すると言える。

次に、行政機関について言及する。クラスター形成に成功した多くの事例では、行政機関が重要な役割を果たしている。行政機関は、産業育成に向けた政策を展開する重要な支援者である。行政機関は、補助金事業を実施することで、企業競争力の向上やクラスターのグレードアップに貢献する（Porter,1990）。例えば、ニュージーランドのワイン・クラスターでは、政府が補助金を出して、安いワインしかできない品種から高級品種への切り替えを行う国家的政策を展開したことによって、同国の主要産業の1つとなっている（玉村,2013）。また、先行研究では、行政の支援や政策が、産業発展したのではないかという側面から理論的蓄積が行われている（島本,2001）。わが国の行政機関は、最先端技術開発の奨励策に代表されるように、ダイヤモンド・モデルの要素条件を強化する政策展開を推進してきた。このように、行政機関が展開する政策は、企業間関係の構築や競争力の向上をもたらすため、クラスターの育成と強化に貢献すると言える（高原,2008;坂田・梶川,2009;福島,2013）。近年、北海道では、行政機関による食クラスター政策が展開されている。これらは、①直接的（補助金事業）、②間接的（中央農業試験場との連携）、に大別される。稲垣・高橋（2011）によれば、産業クラスター政策は、地理的近接性に基づいて新たな関係を構築することで、イノベーティブな効果が期待できると指摘している。このような直接的または間接的な行政の支援は、ワイン・クラスターに大きな影響を与えると予測される。そこ

で、本研究では、「行政の支援は、同業者ネットワークの形成を促進し、クラスターを成長させる」と設定する。

以上の内容を踏まえて、以下では、三大地域のワイン・クラスター形成プロセスを考察するため、ダイヤモンド・モデルの 3 つの要因（①要素条件，②企業戦略・競争環境，③関連・支援産業）に基づき，4 つの研究課題（Research Questions）を設定する。そして，これらの研究課題の相互関連性についても言及する。本研究では，これらの研究課題を分析することによって，ワイン・クラスター形成プロセスが明らかになると予測される。

研究課題①：北海道の三大地域は，いかなる成長過程を遂げてきたのか。

研究課題②：三大地域におけるプレイヤーの関係は，どのようなものか。

研究課題③：中核企業の成長は，当該地域にいかなる影響を与えるのか。

研究課題④：三大地域における行政の支援は，どのような意味合いを持つのか。

3-2. 調査内容

本研究では，事例研究を行う。事例研究の強みとしては，文書，人工物，面接，観察といった多様な証拠を扱うことができる点にある（加藤,2009）。また，藤本・河口（2010）の京都伏見酒造業研究では，企業数の少なさから徹底した個別調査を行っている。北海道の三大地域におけるワイン・クラスター形成を明らかにするためには，加藤（2009）や藤本・河口（2010）が議論するように，事例研究が最適である。

次に，本研究の調査内容を説明する。本研究では，1 次データ（インタビュー調査）と 2 次データ（文献調査）の情報収集を行った。北海道の三大地域（空知地方，後志地方，上川地方）のワイナリー，ヴィンヤードや行政機関の関係者に対して，インタビュー調査を実施し，1 次データを収集した。本研究では，表 4 に示されるように，「分厚い記述¹⁹⁾（Geertz,1973）」を目指すため，①企業レベルの分析対象として 5 社，②産業レベルの分析対象として業界団体・行政機関 22 団体，に対してインタビュー調査の証言を中心にデータ収集を行った。クラスター研究では，特定産業の事例研究を詳細に記述し，どのように成功しているかを考察する方法が一般的である。Wolfe（2009）は，クラスターのキーパーソンに対するインデプス・インタビュー調査²⁰⁾を行うことがクラスターに関する一般的な研究方法であると指摘している。本研究では，Wolfe（2009）の議論に依拠した形で，インデプス・インタビュー調査を行った。

本研究は，2011 年 5 月 31 日に，北海道ワイン株式会社へ面談に行ったことを発端とし，2013（平成 25）年 9 月まで，インデプス・インタビュー調査に当たり，現在まで北海道ワイン株式会社に対して 12 回のインタビュー調査を行っている。また，有限会社鶴沼ワイナリー，日本清酒株式会社余市ワイナリー，富良野市ぶどう果樹研究所に勤務する担当者に対してもインタビュー調査を実施し，1 次データを収集した。さらに，これらの中核企業と関連がある行政機関や栽培指導を行っている農業改良普及センターなどの関係機関に対しても，半構造化されたインタビュー調査を行った。

表 4 本研究のインタビュー調査リスト

ワイナリー	業界団体・行政機関
北海道ワイン株式会社 有限会社鶴沼ワイナリー 日本清酒株式会社余市ワイナリー 富良野市ぶどう果樹研究所 シャトー勝沼	道産ワイン懇談会 NPO 法人ワインクラスター北海道 道総研 食品加工研究センター 道総研 中央農業試験場 北海道空知総合振興局 空知農業改良普及センター 石狩農業改良普及センター 後志農業改良普及センター 余市町役場 北海道経済連合会 北海道農政事務所 ノーステック財団 北海道経済部 食関連産業室 北海道農政部 食の安全推進局 山梨県庁 山梨県ワインセンター 山梨県果樹試験場 山梨県ワイン酒造組合 ほか
計 5 社（内訳：10 名）	計 22 団体（内訳：30 名）

出所：藤本・河口（2010）9 頁に基づいて筆者作成。

場合によっては、同一人物に対する再調査、電話やメールでの確認（収穫や仕込みなど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。インタビュー時間は、1 回当たり 1 時間から 2 時間程度であり、インタビュー対象者は 40 名である。

ここで、本研究で実施した調査内容を簡単に記述する。ワイナリーに対して実施した調査内容としては、ワイナリー設立当初の苦難・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に関する調査を実施した。そして、ワイナリーの生産規模が増大し始めた経緯と成功要因に関する質問をすることによって、当該地域で中核企業になり得た理由を考察した。業界団体に関する調査内容としては、道産ワイン懇談会やそらちワイナリー・ヴィンヤード連絡会議の設立経緯や設立したことによって生じた変化に関するインタビュー調査を行った。行政機関に関する調査項目としては、食クラスター政策である VINFROMAGE HOKKAIDO や余市町の「北のフルーツ王国よいちワイン特区」などの政策展開の内容に関するインタビュー調査を行った。これらの質問内容は、あらかじめ調査先

に送付した後、調査当日、調査対象者の語りに合わせて聞き取りを行うという“半構造化インタビュー”に近いスタイルを取った。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。詳細については、付録⑤を参照されたい。

また、本研究の文献調査としては、公式的な記録である『北海道果樹百年史』、『北海道果樹百二十年史』、『平成 23 年度 醸造用ぶどうと空知産ワインの振興に係る基礎調査』、『ふらのワイン事業 20 周年記念誌』などの調査報告書、『完全国産主義』や『北海道のワイン』などの資料を精査し、2 次データを抽出した。データは、Eisenhardt (1989) が提唱する事例研究の方法論に従って分析した。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。

3-3. 本研究のワイン・クラスターの概要

ここで、本研究で分析対象とするワイン・クラスターの概要を簡単に整理する。以下では、(1) 要素条件、(2) 企業戦略・競争環境、(3) 関連・支援産業、に分類して概観する。

(1) 要素条件

北海道の三大地域は、第 1 段階である要素推進の状況にあり、ワイン・クラスター形成の初期段階にあると言える。2014（平成 26）年現在、空知地方は、醸造用ブドウの栽培面積が日本一という要素条件に特徴を持つ。また、後志地方では、技術蓄積が厚く、経験が豊富な技術者が多く、後志地方の技術者交流によって、知識移転を実現している。

このように、技術者が、当該地域に参入し、一度、ワイナリーやヴィンヤードを開拓したら、20～30 年ほどはその地域で活動することになるため、地元のつながりはビジネス上、非常に重要である。筆者が行ったインタビュー調査では、同業者同士が比較的付き合いが良く、積極的に情報取得したり、助け合う姿勢が強い傾向が見られた。そのため、ワイン・クラスターでは、誠実で信頼のおける関係を前提とした技術者の相互作用が資源蓄積に大きな影響を与えるものと考えられる。

(2) 企業戦略・競争環境

平成以降、北海道では、様々な規模のワイナリーが集積している。ここでは、空知地方、後志地方、上川地方の企業戦略・競争環境について焦点を当てる。

第 1 に、2014（平成 26）年現在、空知地方には、複数の小規模ワイナリーが存在し、地理的近接性に依拠した形で、相互に切磋琢磨している。本研究では、空知地方の先駆的な存在である鶴沼ワイナリーを中核企業と設定して議論を進める。

第 2 に、後志地方は、北海道ワイン株式会社、余市ワイナリーが中核企業として機能している。北海道ワイン株式会社は、中核企業として研究インフラとの協働や地域的なつながりを通じて、地域の経路依存的な知識を豊富に獲得し、クラスター形成の一端を担っている。また、余市ワイナリーは、2014（平成 26）年現在、全道 5 位の生産量であり、後志農業改良普及センター、JA、契約農家などとの連携によって、後志地方のワイン造りの一端を担っている。

第 3 に、上川地方は、富良野市ぶどう果樹研究所が中核企業として機能している。富良野市ぶどう果樹研究所は、富良野市役所の全面協力の下で、上川地方でワイン事業を展開している。富良野市ぶどう果樹研究所は、米の生産調整による不毛地を活用したブドウ栽培を開始したことを発端とし、試験圃場での栽培試験を経て、独自技術を確立してきた。具体的には、上川農業改良普及センターと JA ふらのが協働して、契約農家と指導・育成してきたことで、クラスター形成に向けた動向が顕著になってきたと言える。

(3) 関連・支援産業

北海道では、経営者や若手技術者を中心としたヒューマン・ネットワークが構築されている。先行研究では、クラスターが発展するためには、参加者をコーディネートする公式のメカニズムの存在などが重要な機能を果たすと指摘されている（金井,2003）。

ここで、道産ワイン懇談会の設立経緯と特徴について整理する。1984（昭和 59）年に、国税庁主導で大手 5 社を中心として、道産ワイン懇談会²¹⁾が発足した。道産ワイン懇談会体は、表示問題、技術向上のための研究・視察、さらに、啓蒙活動に至るまで多様な活動を行っている（山本,2003）。その設立背景としては、国税庁からワイナリーに平等に声をかけるために、業界団体を作って欲しいとの要望があったためである（2013 年 8 月 13 日のインタビュー調査、阿部眞久代表の証言）。当時の北海道では、ワインの需要が少なく、市場のパイが限られていたため、道産ワイン懇談会の設立によって、同業者同士が上手くやっていこうという気運の醸成につながったと考えられる。

2014（平成 26）年現在、道産ワイン懇談会は、国税庁がオブザーバーとなり、道内 17 社のワイナリーで構成される業界団体である。同組織は、北海道最大のワインイベントである「北を拓く道産ワインのタベ」を 1993（平成 5）年以来札幌市で、2008（平成 20）年には、道内の行政機関の協賛を受けた形で、東京都で開催されている（北海道空知総合振興局・ズコーシャ,2012）。道産ワイン懇談会の主な役割としては、①道産ワインの品質向上と消費拡大を実現すること、②講習会を通じて、ワイナリーや生産者とのネットワーク形成を促進すること、③道産ワインの PR 活動を行うこと、である。特に、技術者交流は、道産ワイン懇談会技術者の会を通じて行われることが多い。道産ワイン懇談会技術者の会は、各ワイナリーを会場として、年 1 回開催し、最新の醸造技術・栽培技術の共有や他のワイナリーの状況を知るなどのメリットがある。例えば、道内ワイナリーや契約農家の圃場を視察することによって、各ワイナリーでどのように工夫して醸造用ブドウを栽培し、害虫

対策を行っているのか、そして、小規模ワイナリーの最新設備を参照にするなど、実地で学ぶことができる。そのため、道産ワイン懇談会が出来たことによって、ワイナリーの技術者がオープンに話すことができる「場」が出来たと言える。

2011（平成 23）年には、道産ワイン懇談会果実酒研究会²²⁾が、国税局鑑定官室による主導で設置された。道産ワイン懇談会果実酒研究会で行われる鑑評会では、道内ワイナリーで作られたワインの品質評価が行われ、その他にも講習会が行われている。

また、そらちワイナリー・ヴィンヤード連絡会議の実施主体である空知総合振興局では、ワインを基軸とした地域活性化施策として、空知産ワインの振興に努めている。空知地方は、全国的な知名度が低いため、空知地方における醸造用ぶどう及びワインの振興に向けた方策やどのように PR を行うべきかについて議論することで、ワインを核とした地域活性化に向けた取り組みを行政機関と産業界が一体となって進めている。

そこで、本研究では、表 5 に示されるように、道産ワイン懇談会やそらちワイナリー・ヴィンヤード連絡会議が同業者ネットワークを促進する役割を持つと仮定する。

表5 北海道のワイン産業における業界団体の役割

	道産ワイン懇談会	そらちワイナリー・ヴィンヤード連絡会議
加盟者数	17 社	9 社
設立年度	1984 年発足	2011 年発足
設立目的	道産ワインの品質向上・販売促進・交流	関係者同士の情報共有を促進し、ワイナリー経営における課題解決に寄与すること
資金調達	会員の出荷量に応じて徴収を行う	会員費：無料 (現在、事業立ち上げを行っていないため)
交流主体	ワイナリーが主体	ワイナリー・ヴィンヤードが主体
組織構造	フラットな組織構造	フラットな組織構造

出所：福嶋（1999）17 頁に基づいて筆者作成。

また、近年、北海道では、農商工連携事業、特区制度や食クラスター政策が展開されており、ワイン・クラスター形成による経済波及効果が期待されている。クラスターという目標が掲げられることによって、地域内のプレイヤーは、そこから得られる効果（e.g., 付加価値の向上や生産量の拡大など）を期待して、関係構築を行う（稲垣・高橋,2011）。

ここでは、以下の 2 つの政策について概略を説明する。

第 1 に、2010（平成 22）年 5 月に、北海道経済連合会、JA 北海道中央会、北海道経済産業局、北海道庁の 4 者を設立発起人として、北海道における食の総合産業化の実現を目的とする食クラスター連携協議体を発足している。食クラスター連携協議体は、食の総合産業の確立に向けた①高付加価値化の推進、②マーケティング・販売促進、③企業誘致など、道外からの投資促進等のプロジェクトを「連携・協働」によって生み出す目的がある。食

クラスター連携協議体では、2011 年～2012 年度を「基盤強化＋発展形成期」と位置づけ、参画者の拡大やネットワーク強化に加え、有望プロジェクトの創出・推進に努めている。これは、「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化を目指すものである。2014（平成 26）年現在では、2,070 団体が加盟し、約 400 ものプロジェクトを実施している。

第 2 に、2013（平成 25）年度から、道産ワイン懇談会と北海道庁がキープレイヤーとなって、北海道ワインぶどうブランド力強化事業（予算：100 万円）を実施している。この事業は、2013 年～2015 年の期間において、①栽培評価検討会開催支援（ピノ・ノワールの栽培試験結果に基づく地域導入の検討）、②銘醸ワイン品種の導入実証支援、を農政部生産振興局農産振興課が担当で行われている。事業実施主体は、道産ワイン懇談会であり、北海道立総合研究機構（中央農業試験場や食品加工研究センターなど）と連携し、生産者主体の取り組みを支援するものである。前者の栽培評価検討会では、ワイナリー（醸造試験）、生産者（栽培実体感）、研究機関（栽培評価）が参加し、情報共有の「場」を行政が支援するというものである。3 年間の情報共有実践を通じて、生産者もワイナリーも密度の濃い知識を蓄積することが効果として期待されている。

このように、北海道では、行政の支援を受けた形で、ワイン・クラスター形成が推進されている。

第4章 事例研究

第3章では、三大地域のワイン・クラスター形成プロセスを考察するため、ダイヤモンド・モデルの3つの要因（①要素条件、②企業戦略・競争環境、③関連・支援産業）に基づき、以下の4つの研究課題を設定した。

研究課題①：北海道の三大地域は、いかなる成長過程を遂げてきたのか。

研究課題②：三大地域におけるプレイヤーの関係は、どのようなものか。

研究課題③：中核企業の成長は、当該地域にいかなる影響を与えるのか。

研究課題④：三大地域における行政の支援は、どのような意味合いを持つのか。

第4章では、上記の研究課題に基づいて、北海道の三大地域である空知地方、後志地方、上川地方のワイン・クラスターを分析する。まず、北海道の三大地域が、どのような歴史的経緯で、地域特性を確立し、要素条件の創造につながってきたのかを分析する。

その後、北海道の三大地域で中心的役割を担っている有限会社鶴沼ワイナリー（空知地方）、北海道ワイン株式会社・日本清酒株式会社余市ワイナリー（後志地方）、富良野市ぶどう果樹研究所（上川地方）の戦略展開を検討する。これらの中核企業は、三大地域で地場産業として地域振興を行っており、いずれも地域名を冠したこれらのワイナリーは、技術革新（特に、製品開発力や生産力など）を推進している点に特徴を持つ。

ここで、各々のワイナリーの概略について簡単に整理する。

第1に、鶴沼ワイナリーは、北海道ワイン株式会社の直営農場として開拓されてきた。その開拓期は、数々の苦難に見舞われたが、現在では、日本一の栽培面積を誇っている。

第2に、北海道ワイン株式会社は、ワイン生産量は年間2,000klに達し、わが国のワイン製造業の中で第6位であり、輸入原料を使用しない純国産ワインの生産量では日本一の会社である。研究対象として、北海道ワイン株式会社を選択した理由は、同社が、国内ワイン業界において革新的企業（空知管内浦臼町に直営農場を持ち、輸入原料を使用しない純国産ワインづくりを展開）として高く評価されているからである。

第3に、余市ワイナリーは、後志地方のブランド・ワインの生産に取り組んだ事例であるが、その歴史的過程で生産量などの側面で伸び悩み、多くの技術者が流出している。

第4に、富良野市ぶどう果樹研究所は、富良野市役所の全面協力の下で、上川地方でワイン事業を展開している。研究対象として、富良野市ぶどう果樹研究所を選択した理由は、同社が、①国内ワイン業界において町おこしとして成功した事例として高く評価され、②中核企業として地域社会に貢献していると予測されるからである。

このような内容を踏まえて、空知地方、後志地方、上川地方のワイン・クラスターの事例研究を行う。

4-1. 空知地方のワイン・クラスター

1. 歴史的経緯

空知地方における醸造用ブドウの動向を概観すると、1970（昭和45）年代の浦臼町開拓

（現・鶴沼ワイナリー）に起源を持つとされている。1970（昭和 45）年代頃には、稲作の生産調整が開始されたことによって、鶴沼（浦臼町）の生産者の集いで欧州品種を植える動きが顕著になった。これは、当時の常識では、不可能とされていたが、地元農家の試行錯誤と未知への挑戦に対する情熱によって、わずかながらワインを初醸造するに至った。こうした動向に伴って、空知地方における醸造用ブドウを栽培する気運が次第に醸成されることになった。

そして、1973（昭和 48）～1975（昭和 50）年にかけて、ブドウ栽培に関する研究機関である中央農業試験場は、ヨーロッパで醸造用ブドウ品種の収集を行い、醸造用ブドウの品種に関する本格的試験研究が開始された（北海道果樹百二十年編集委員会編,1992）。具体的には、1973（昭和 48）年 9 月から 1975（昭和 50）年までの期間、中央農業試験場は、寒冷地における醸造用ブドウ 1,000 品種の適性試験を経て、醸造用ブドウ 61 品種を導入し、耐寒性や収量等から 16 品目を選抜して、北海道に適した醸造用ブドウ品種の適性調査や栽培方法の調査などが実施している。この試験研究では「ヨーロッパ（西ドイツ）よりはるかに厳しい寒さや雪、生育期間の短さをどう克服するか」が課題であった。

1981（昭和 56）年には、寒冷地における適性試験を経て、ツバイゲルトレーベやミュラー・トゥルガウなどの「準奨励品種」が空知地方の醸造用ブドウ品種として普及することになり、これに伴って、栽培農家が増加することになった（北海道空知総合振興局・ズコーシャ,2012）。そのため、空知地方では、1970（昭和 45）年代まで生食用品種が多かったが、1980（昭和 55）年代以降は、醸造用ブドウとして栽培された欧州品種の比率が高まることになり、ワイン需要の増大に伴って、浦臼町で醸造用ブドウの産地化が進展することになる（北海道果樹百二十年編集委員会編,1992）。

その後、1990年代になると、空知地方では、山梨大学や東京農業大学などの醸造学科を卒業した技術者がワイナリーに流入したことで、家族経営のワイナリーやヴィンヤードが設立されることになる。1990年後半頃には、こうした若手技術者が持つ知識や技術を自身のワイン造りに反映することで、ワイン産業全体としての醸造技術が高くなり始める。こうした技術者たちが空知管内でブドウ栽培に本腰を入れたし、自社畑の拡大・改植が1990（平成2）年以降進められている。2000（平成12）年以降、新たに設立されたワイナリーは、自社畑でのブドウ栽培に注力している所が多く、それ以外の中小ワイナリーも、若い技術者たちがブドウ栽培に本腰を入れている。本州のワインメーカーで働いていた技術者が、北海道のブドウが他県のものよりも優秀なワインを製造できることが道外ワイナリーに知れ渡ったために、多くの新規参入者が開業している。そのため、道産原料にこだわった優れたワインや小規模ながら高品質なワイン生産に取り組むワイナリーが増加することで、道産ワインの評価が高まっている。

また、現状では酒造免許を持たないが、将来のワイナリー建設を目指した新規参入者が移住し、自身のヴィンヤードで育てたブドウを委託醸造によって誕生するケースも増えている。このように、近年では、空知地方には、多くの高度技術者が流入することによって、

小規模ワイナリーの台頭が顕著であると言える。

2. 空知地方の地域特性

近年、空知地方の地域特性としては、(1) 冷涼な気候条件、(2) 安価な農地価格、があげられる。まず、冷涼な気候条件について記述する。北海道は、日本のワイン産地のなかで気温はもっとも低いものの、開花時期と収穫時期に梅雨や台風の影響が少なく、その気候がヨーロッパの醸造用ブドウ品種の栽培に適合している（阿部,2011）。

次に、安価な農地価格について記述する。空知地方では、ブドウを栽培する農地価格が山梨県や長野県と比較して安価である。特に、本格的な栽培方法である垣根仕立方式を大規模に展開できる緩斜面の土地は山梨県や長野県では入手しにくい。空知地方では、垣根仕立方式を採用する小規模ワイナリーが台頭したことで、ピノ・ノワールなどの欧州系高級ブドウ品種の新しい産地として名乗りを上げている。この栽培方式は、醸造用ブドウに適し、ボルドーやブルゴーニュで実施されているが、面積当たりの収穫量が少ないため、広い面積が必要である。空知地方では、一枚畑を入手しやすいため、この栽培方式が適すると考えられている。

亀渕雅彦所長（富良野市ぶどう果樹研究所）によれば、「空知地方で高度技術者が増えた要因としては、①地球温暖化によって様々な品種が（空知地方で）栽培可能になったこと、②土地価格が安く、しかも一枚畑が多く入手できることによって、醸造用ブドウの栽培が可能になった」と語っている。このように、良質で安価な土壌の存在という地理的要因によって、若い有能な技術者が新たなワイナリーやヴィンヤードを開設している事例が増加しているものの、実地経験が浅い技術者もいるため、空知農業改良普及センターによる栽培指導が必要であることがインタビュー調査で確認された。石狩農業改良普及センターの佐々木徳雄氏（2013年9月14日の証言）によれば、「これらの小規模ワイナリーの技術者（山崎ワイナリー、宝水ワイナリーなど）は、1989（平成元）年頃から、ワイナリーを開設するために、道産ワイン懇談会が余市町で開催した講習会（栽培の会）に参加し、そこで得た知識を自社畑で試しながら、ブドウ栽培技術を習得した」とインタビュー調査で語っている。

空知地方では、①醸造用ブドウ生産者がワインを作る、②新規就農者同士の相互の学びあい、③委託醸造、という点に特徴を持つ。空知地方では、共通のワイン造りの思想（有機肥料でのブドウ栽培）に基づいて、切磋琢磨している。また、空知地方の特徴として、委託醸造があげられる。委託醸造の例として、ナカザワヴィンヤードが10Rワイナリーに、KONDO ヴィンヤード、TAKIZAWA WINE、歌志内太陽ファームが宝水ワイナリーに依頼している。ナカザワヴィンヤードの中澤一行氏は、醸造を10Rワイナリーに委託して行っている。収穫後、初めの仕込み作業は中澤一行氏も一緒に行い、醸造方法から最後のブレンダーまで、10Rワイナリーと意見交換を行いながら進めていく。

こうした動向に伴って、近年では、空知地方のワイン・クラスター形成に対する行政の

支援（そらちワイナリー・ヴィンヤード連絡会議の開催など）によって、プレイヤーのネットワーク形成が少しずつ見られるようになってきている。空知地方では、血縁・地縁関係は顕著であり、小規模ワイナリー同士のつながりが際立っていると言えよう。

3. 鶴沼ワイナリー

筆者が空知総合振興局に行ったインタビュー調査では、「空知地方におけるリーダー的存在は、鶴沼ワイナリーである」と牧野幹芳氏は語っている。一方、園田捻氏（余市ワイナリー）によると、「空知地方の山崎ワイナリーは、北海道の可能性を示したという意味で同社が実現した功績は非常に大きい」と語っている。そのため、空知地方のリーダー的存在としては、鶴沼ワイナリーと山崎ワイナリーの2社に絞られると言えよう。ここでは、空知地方の先駆的な位置づけを持つ鶴沼ワイナリーに関する歴史的経緯を整理する。

① 概要

鶴沼ワイナリーは、北海道ワイン株式会社の直営農場として開拓されてきた。北海道ワイン株式会社は、鶴沼ワイナリーで醸造用ブドウの育成に取り組むことによって、地域農業の活性化および生産規模の増大を推進している。そして、品質管理レベルを向上させることによって、自社製品の競争力を獲得してきた。

鶴沼ワイナリーの機能としては、①栽培試験などの研究用農場、②耕作放棄地の活用、③管理技術や苗木の提供などの技術的な指導的役割、の3つがあげられる。そのため、北海道ワイン株式会社が鶴沼ワイナリーを保有する意義は、栽培技術や品質管理に関する理解を深める実験農場としての役割を持つ。優れたブドウ畑での長い経歴を有しブドウに関して豊富な知識を有する技術者は、ワイナリーにとって重要な資産になる（Thach & Matz,2008）。

鶴沼ワイナリーで寒冷地に適した醸造用ブドウの品種改良を行うことによって、品質向上を実現している。このように、鶴沼ワイナリーは、空知地方における管理技術や苗木供給などの技術的指導者の役割を果たしている。そして、鶴沼ワイナリーへの持続的投資によって、栽培面積で日本一の規模を誇っている。

筆者が実施したインタビュー調査によると、鶴沼ワイナリーの開拓によって、醸造用ブドウの栽培面積が増加し、空知地方のワイン・クラスターの基盤が形成されると同時に、気運が醸成されたと指摘されている。また、鶴沼ワイナリーは、新品目の試作や栽培試験などの研究機関的な役割を担い、周辺の契約生産者への支援、社員研修や消費者との交流の場として位置づけられる。具体的には、ワインの里フェスティバル in 浦臼の実施によって、地域社会への貢献を行っている（篠崎,2009）。

② 歴史的経緯

空知地方では、1970（昭和 45）年代にかけて、鶴沼（浦臼町）で欧州品種を植える動き

が顕著になった。これは、北海道ワイン株式会社が、浦臼町長の誘致を受けたことに端を発する。鶴沼ワイナリーの歴史は、創設者の1人である畠村彰禧氏が1971（昭和46）年に浦臼町長から、鶴沼地区の耕作放棄地（11ha）を即座に購入し、醸造用ブドウを自社試験圃場で栽培開始したことに始まる（北海道空知総合振興局・ズコーシャ,2012）。小樽近郊で葡萄畑をつくろうと考えても適地がないときに、畠村彰禧氏は、紳装の工場がある浦臼町長から果樹栽培についての相談を受け、即座に畠村彰禧氏が提案したのが「醸造用葡萄」の栽培であった（阿部,2011）。

当時の常識では、高温多湿な日本の気候では、乾燥を好むヨーロッパ原産の本格的ワイン用葡萄品種は育たないと考えられていた。また、畠村彰禧氏が所有する小樽市の土地に葡萄作りの名人である父・要がデラウェアや甲州を植えても失敗するほどに北海道の気候は厳しかった。さらに、ブドウは植えてから果実が収穫されて最初のワインを仕込むまで3年もかかる作物であるため、当時のワイン造りは、輸入ワインとのブレンド、輸入濃縮果汁を国内で希釈発酵させる製法が主流となっていた。こうした「国産ワイン」業界の実態や内情について疑問を持ち続けていた畠村彰禧氏は、「日本にはまだない、葡萄畑から生まれる本格的なワインをつくろう」と考え、1974（昭和49）年に、ワイン加工用ブドウを栽培する農地部門としての「鶴沼台果樹生産組合」を設立したのである（阿部,2011）。

1974（昭和49）年には、①道の「農地果樹生産モデル団地設置事業」、②「鶴沼台地農地開発利用促進事業」の認定を受けたことによって、本格的な開発が始まった。その間、1975（昭和50）年、畠村彰禧氏は、山梨県の実家から苗木を持ってきた生食用ブドウを鶴沼に植えている。篠崎（2009）によると、開拓初期は、北海道のブドウ栽培が初期段階にあったため、在来の子食品種を植えざるを得なかったと指摘されている。そして、1976（昭和51）年4月に、鶴沼の畑へと植え付けが始められた。鶴沼に植え付けをする際には、近隣のコメ・そば農家をかき集めている。しかし、ブドウは300本しか根付かず、5,700本は枯れるというスタートであった。創業メンバーの1人である古川準三氏によれば、「北海道ワイン株式会社は、当初、色々な問題があり、札幌国税局から免許が下りなかったため、とりあえず鶴沼の畑を開拓することからスタートした」と語っている。

空知地方では、鶴沼開拓によって、醸造用ブドウの栽培面積が増加し、醸造用ブドウの栽培に取り組む気運が醸成されたという契機がある（北海道空知総合振興局・ズコーシャ,2012）。齋藤浩司氏（現・鶴沼ワイナリー農場長）は、「初期の鶴沼開拓において4klのワイン醸造が生産者の気運の醸成につながった」と語っている。しかしながら、浦臼町の土壌は、元来、水はけが悪く、醸造用ブドウの栽培に不向きであったため、数々の苦難に見舞われた。そのため、空知地方では、鶴沼開拓が長年の試行錯誤（15～20年の歳月）によって、民間主導で実施されてきた歴史があるが、圃場や設備の整備は、行政主導で行われてきたと言える。このように、浦臼町の土壌改良には、現在に至るまでの20年間というものの混乱と試行錯誤の連続であった。

鶴沼ワイナリーには、今村直氏（前・鶴沼ワイナリー農場長）を中心として開拓された

「発祥の園（旧園：30 種）」と「知志の園（新園：10 種）」があり、全仕込み量の 3 割を占める規模を誇っている。知志の園を開拓したことで、同社の栽培面積は大きく拡張した。2014（平成 26）年現在、鶴沼ワイナリーで栽培している品種は、約 50 種であり、栽培地域での日照や自然環境に適した栽培や品種適性調査を行い、その量と質を見ながら、技術者が行っている。鶴沼ワイナリーでは、適性調査を行うことができる技術者の育成は、実地で経験学習することが一般的であり、近年では、海外での技術者研修を行っていない。

鶴沼ワイナリーでは、会議や研修会を通じて専門知識と技術を持ち、作業・労務管理ができる社員を育成し、週初めに全体会議、各主任がブドウの生育状態や作業の進捗状況を作業日報により整理している（篠崎,2009）。近年では、原点回帰の意味を込めて、北海道ワイン株式会社の社員全員が鶴沼ワイナリーでの作業に参画する活動を行っている。

さらに、浦臼町の北海道ワイン加工用果樹研究センター（1997 年 11 月に開設）では、育苗用ハウス 3 棟（常駐スタッフ 3 名）で、契約農家の指導・育成に当たり、病気に強い優良品種の苗木（約 3 万本）を地域農家に提供している。多種の低価格ワインの品質向上には、北海道ワイン株式会社による更なる栽培指導が必要である（山本,2006）。

③ 小括

昭和期のブドウ栽培は、農業政策の転換期、特に、稲作の生産調整開始や、高度経済成長や農産物の国際化などによる農産物の価格低迷を背景として、国政に左右されない自立的な農業経営を目指した若い担い手の意欲によって、ブドウ栽培が浦臼町鶴沼で開始された（北海道空知総合振興局・ズコーシャ,2012）。

鶴沼ワイナリーの創業期では、鳶村彰禧氏は、北海道の気候がドイツ・ライン地方に似ていることからワイン造りの素養を直感的に感じ、中央農業試験場の協力によって、北海道の風土に合ったドイツの加工用ブドウ（ミュラー・トゥルガウなど）の苗木を植え、ドイツ人技師グスタフ・グリュン氏を招き、社員総出で広大な栽培畑を作り上げた。

グスタフ・グリュン氏の指導と、本間らがドイツで学んできた技術によって、ようやくドイツの苗木が鶴沼に根付いた。鶴沼ワイナリーの開拓によって 1980（昭和 55）年代以降は醸造用ブドウとして栽培された欧州品種の比率が高まっている。このように、鶴沼ワイナリー（敷地面積が 470ha、植栽面積が約 120ha）は、空知地方で主導的な役割を担っていると言えよう。

4-2. 後志地方のワイン・クラスター

1. 歴史的経緯

北海道の南西部に位置する後志地方は、歴史的に、生食用ブドウの栽培が盛んであり、北海道における果樹栽培面積の約 6 割を占める最大の果樹栽培地域である。余市町の果樹栽培は、1875（明治 8）年に、北海道開拓使庁からブドウ等の苗木 800 本の配布を受け、山田地区の苗圃で適否試験を実施したのが始まりである。翌年の 1876（明治 9）年には、開

拓使からさらに 500 本の果樹類の苗木が配布され、栽培農家で本格的な試植が始まり、1877（明治 10）年に、ブドウが初めて結実することになった（北海道果樹百年史編集委員編,1973; 寺田,2010）。

1912（大正元）年 9 月には、余市町山田地区に北海道大学附属余市果樹園が開設された。北海道大学附属余市果樹園の開設は、余市町における果樹栽培の技術拠点としての機能を果たし、余市町を北海道で最大の果樹栽培地へと発展させた要因の 1 つになった。専門的な果樹園経営が主流になるにつれて栽培改善の意欲が高まり、試験研究機関が徐々に整備された。1955（昭和 30）年代後半頃には、余市町・仁木町を中心とした北後志地域でブドウの新植が相次いだ（北海道果樹百年史編集委員編,1973）。余市町では、1970（昭和 45）年頃から国営の事業として醸造用ブドウの植栽が開始され、様々な品種の植栽試験などが進められたことによって、ブドウの栽培面積が次第に拡大することになった。

2. 後志地方の地域特性

後志地方は、北海道でブドウ関連の技術蓄積が最も多い地域である。筆者が行ったインタビュー調査（余市町役場、石狩農業改良普及センター）では、後志地方の特徴として、次の 6 点が指摘されている。

- ① 後志地方は、ブドウ栽培の経験が豊富な栽培農家が多く、ブドウ栽培の先進地域である。
- ② 後志地方では、親から子へ継承することで栽培技術などのノウハウを伝える傾向がある。
- ③ 元々、栽培農家で原料を出荷するため、安定した生産量でブドウが優れている。
- ④ 契約農家と農協との関係が顕著である。例えば、北海道ワイン株式会社に依頼を受けた形で、JA よいちや普及センターが指導を行うことが一般的になっている。
- ⑤ 生産と加工が明確に分業されているため、歴史的に原料供給地としての色彩が強く、栽培面積が大きい。特に、北後志地域（余市町・仁木町）は、水はけが良く、ブドウ栽培に気候が適した気候であるため、契約農家が多い。
- ⑥ 当該地域にコアな顧客層を持っている。

まず、後志地方の醸造用ブドウに関する歴史を俯瞰する。1943（昭和 18）年には、酒石酸が第二次世界大戦で必要になったため、余市ワイナリーが中心となってワイン製造を始めたのが後志地方の発端である。1960 年代になると、後志地方（特に、JA 新おたる）では、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所と契約関係を締結し、ブドウ供給を開始するようになった。その後、1981（昭和 56）年には、1973（昭和 48）年から開始した中央農業試験場が醸造用ブドウの適性調査の結果、「セイベル 5279」「セイベル 13053」「ミュラー・トゥルガウ」「ツバイゲルトレーベ」が農業試験会議で北海道優良品種として認定された。

1983（昭和 58）年の余市町²³⁾におけるブドウ栽培面積は、479ha に拡大し、北海道のブドウ栽培の約 9 割近くを占める中心地帯へ成長するに至った。特に、1984（昭和 59）年から、加藤邦昭氏によって大手ワイナリー（サッポロワイン）向けの醸造用ブドウ栽培が開始された。1984（昭和 59）年頃からは、市場価格の低迷による生食用ブドウの収益低下や

りんごの価格暴落に伴い、北海道ワイン株式会社は、後志地方の醸造用ブドウの栽培を普及に力を入れている。このような要因によって、現在の醸造用ブドウ栽培が20年以上の生産者（藤本毅氏、北島秀樹氏など）は、この時期から醸造用ブドウの栽培に切り替えている。仁木町の面積が増えたのが、余市町より早いものの、1haなどの小規模で開始した農家が多かったため、逆に手間がかかるため、仁木町は、バタバタと平成以降止める生産者が多かった。

ここで、日本有数の醸造用ブドウの産地である余市町で、醸造用ブドウを栽培している農家を何名かあげることにする。第1に、ワイン専用種の栽培農家である木村忠氏は、1985（昭和60）年にりんご農家からケルナーやピノ・ノワール等を栽培するブドウ農家に鞍替えし、サッポロワインや千歳ワイナリーに対してブドウ供給を行っている。第2に、余市の5代目農家である弘津敏氏は、りんご農家から醸造用ブドウ農家に鞍替えし、主にサッポロワインとの契約を結んでおり、同社の契約農家の中でも最大級の規模（約7ha）を誇っている。第3に、北海道ワイン株式会社の契約農家である北島秀樹氏は、「どこにブドウを売ろうかと、北海道にあるワイナリーを調べた時、唯一、北海道ワイン株式会社が、日本のブドウだけでワインを造っていると信用できるワイナリーだった」と語っている（鹿取,2011）。北島秀樹氏は、1985年頃から、りんごの代わりに醸造用ブドウを作り始めた北海道ワイン株式会社の契約農家第1号である。当時の北海道ワイン株式会社は、小規模なワイナリーであったが、自分の望む味を引き出してくれる同社に醸造依頼を決定している。

第4に、北海道ワイン株式会社の契約農家である田崎正伸氏（余市町美園）は、1985（昭和60）年に、りんごから醸造用ブドウに鞍替えし、2014（平成26）年現在では、生食用ブドウも栽培している。

このように、余市町では、水はけが良いのでブドウ栽培に最適であることを起因として、ワイナリーにブドウを供給する醸造用ブドウ農家が多く存在する。余市町の契約農家の多くは、北海道ワイン株式会社と契約中である（鹿取,2011）。しかしながら、佐々木徳雄氏（石狩農業改良普及センター支所長）は、「この地域では、未だに、金になれば良いという生産者が多く、余市町・仁木町で40名の農家がいるが、誇りを持ってやっているのは田崎正伸氏、北島秀樹氏などを筆頭とした2割位の農家である。また、コストパフォーマンス（e.g., 手間がそれほどかかっていない割に、これだけの味を出しているという自負）に対する誇りがある生産者もいる」とインタビュー調査で語っている。

平成以降になると、大手ワイナリー5社が良質なワイン原料を求めて参入したことによって、醸造用ブドウを専業とする農家が多く出現した（北海道果樹百二十年編集委員会編,1992）。こうした要因によって、余市町のブドウ栽培面積は、1988年～1998年にかけて最大値の480～500haを記録することになった。このように、余市町で栽培されるブドウは、糖度が高いことで有名である。余市町では、その歴史的経緯によってブドウ栽培技術が蓄積されている。そのため、後志地方では、出荷組合（黒川など）が契約農家を集めて年に1度講習会を行う程度で、栽培指導は、あまり見られないと言える。

以上をまとめると、余市町における醸造用ブドウに関しては、経験年数が20年以上であり、道内の他地域と比較して非常に長い点に大きな特徴を持つ。後志地方では、経験年数が20年を超える熟練者が半数以上を占めるため、近隣の生産者との非公式な相談や話し合いによって栽培技術を向上させている。また、どこのワイナリーが何円で買い取ってくれるかという生産者同士の情報共有（買取価格に関する情報）が顕著であり、情報の波及が非常に早い傾向にあることがインタビュー調査で明らかになった。

筆者が行ったインタビュー調査では、ニッカワインの役割がしばしば指摘されていた。園田稔氏によると、「後志地方では、①製造技術（フリーラン）、②果汁の添加、③ろ過機の導入、などの技術的な側面でニッカワイン（主力製品：①ケルナー、②ミューラー・トゥルガウ、③ツバイゲルトレーベ）は先駆者であった。特に、果汁の添加は、2014（平成26）年現在では、余市ワイナリーや北海道ワイン株式会社が当たり前にやっているため、技術面でニッカワインに大きな影響を受けたため、初期の後志地方のリーダーはニッカワインである」と語っている。

そして、2002（平成14）年4月に、ニッカウヰスキー北海道工場（余市町黒川町）が、地元産ブドウを使ったワイン製造を中止したことによって、余市町内のブドウ農家（当時、ニッカワインの契約農家は25名）に大きな打撃を与えた。この背景には、ワインブームの沈静化や低価格の輸入ワインの台頭があげられる。ニッカワインは、大きな収益源にならないため、余市のワイン事業から撤退するとともに、筆頭株主のアサヒビール株式会社が全株式を取得して完全子会社化された。これは、ニッカワインの細井技術者が、スコットランドに研修・留学中に、余市町のワイン事業の撤退を決定したとされている。こうした事態を受けて、ニッカワインの契約農家が大打撃を受けたため、契約農家の何年か分の補償をするといった対応を行った。その後、ニッカワインの契約農家は、余市ワイナリーや北海道ワイン株式会社の契約に鞍替えした。

また、近年の後志地方では、小規模ワイナリーの台頭が顕著に見られる。例えば、ドメーヌ・タカヒコ（余市町登地区）は、①一人で全ての畑を管理、②有機栽培、③ピノ・ノワール1種類のみを栽培、④“我”を出したワイン造り、⑤栽培から醸造を1人で行う、という5つの特徴を持つ。そのため、後志地方における小規模ワイナリーの特徴としては、仕込道具は、最新の設備（ステンレスタンク）を取り入れ、自然発酵を行うため、時間と手間がかかる手法を取ることが一般的になっていると言える。

次に、後志地方の生食用ブドウに関する歴史を俯瞰する。生食用ブドウ農家は、北後志地域に集約し、果樹専門農家が多い。後志地方の場合、原料としてのブドウ栽培（特に、生食用ブドウの場合）を親から子へ受け継がれることで改善してきたという歴史的背景がある。筆者が余市町役場に対して行ったインタビュー調査によると、余市町におけるブドウ栽培面積（2010年度）は、栽培面積の約7割に当たる238haが生食用ブドウ、栽培面積の約3割に当たる107haが醸造用ブドウであり、生食用ブドウの栽培が中心であることが判明した。具体的には、余市町におけるブドウ栽培は、登地区と山田地区が特に顕著である。

登地区は、余市町における果樹栽培面積の36%に当たる355.3ha（2005年度）を占め、余市町で最も果樹栽培面積が大きい地域である。同地区は、他地区と比べてブドウの栽培面積が大きい点に特色を持つ。その理由は、同地区の1農家当たりの耕地面積（6～10ha）が他地区と比較して非常に大きく、栽培の手間がかからない醸造用ブドウの栽培を積極的に導入しているためである（寺田,2010）。また、山田地区は、余市町で最初に果樹栽培が本格的に始まった場所であり、2014（平成26）年現在においても、ブドウの栽培が盛んである。

生食用ブドウ農家は、果樹専門農家が多く、北後志地域に集約している。1955（昭和30）～1968（昭和43）年に、余市町でりんごの需要低迷や“ふじ（りんご）”の老木などによって、儲けが少ないりんご農家から生食用ブドウ農家へ鞍替えが相次いだことが面積増加の第1転機になったと指摘されている。その間、1957（昭和32）年には、余市ブドウ研究会が発足し、栽培方法・土壌の改良、ハウス栽培の導入が積極的に進められた。余市町役場、JAより、後志農業改良普及センターが共同で、テイスティング法、ラベルの見方などの自主勉強会を行う。その後、1970（昭和45）年には、りんごがピークになるが、供給過多による価格安のため、栽培面積は減少を辿る。1970（昭和45）年頃より国営の事業として米の減反政策が展開され、様々な品種の植栽試験などが進められる中で、水田の転作作物の1つとして生食用ブドウの栽培が積極的に導入された。これによって、生食用ブドウの栽培面積が次第に拡大し、1975（昭和50）年には、仁木町・余市町でブドウの栽培面積が9割を占めるまでになった。

1975（昭和50）年には、北海道ワイン株式会社が生食用ブドウを使用し始めたことによって、仁木町・余市町の生食用ブドウ栽培の上げ止まりに貢献した（岸直行氏の証言）。後志地方における北海道ワイン株式会社の貢献は、20年前まではりんごが1位だったが、現在では、（生食用・醸造用）ブドウにとって変わり、その後、1位をキープしている点にある。そのため、後志地方における生食用ブドウ（キャンベル・アーリー、ナイヤガラなど）の栽培が大きいのは、生食用を買い取った同社の取り組みが大きいのではないかと考えられる。そして、この地域の栽培農家ネットワークを形成したため、畠村会長を筆頭とした北海道ワイン株式会社の貢献が大きい。

1975（昭和50）年頃に、りんご価格が大幅に下落したことで、余市町では、ワイン用ブドウに鞍替えする農家が増加した。また、1981（昭和56）年には、仁木町のブドウ農家は、50～60名程度であり、主に、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所にブドウ（主な品種：ツバイゲルトレーベ、ミュラー、ザラジュンジェ、バックス、モリオマスカット、セイベル赤（13053）など）を供給していた（佐々木徳雄氏の証言）。そのため、一時期には、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所も、後志地方のブドウ生産に貢献していたものと思われる。

そして、導入期には、①後志農業改良普及センター²⁴⁾、②中央農業試験場、が重要な役割を果たしたことがインタビュー調査で判明した。後志農業改良普及センターの業務としては、契約農家（生産者）が普及センターに電話連絡することで、普及員にブドウの生育状態をみてもらい、助言をもらうことが主なものである。また、成熟期には、他の生産者の

技術指導や相談（または、JA よいち²⁵⁾や JA 新おたるを通じたメーカーの要望）によって、余市町内の技術力を高めている。しかしながら、後志地方のブドウ栽培農家は、生食用ブドウの栽培を重視し、収益性の低い醸造用ブドウの栽培を敬遠する傾向があるため、いかに醸造用ブドウの栽培を拡張するかが今後の課題である。

3. 北海道ワイン株式会社の戦略

(1) 分析結果

① 概要

北海道ワイン株式会社は、1974（昭和 49）年 1 月に小樽市で創業して以来、「完全国産ビジネスモデル²⁶⁾」を展開することによって、道内最大メーカーの地位（平成 25 年度）を確立している。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自社農園「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（農業生産法人）を所有している。また、同社は、自社の契約農家（約 300 軒）に技術指導を実施し、長期相対取引に基づいて契約農家を育成することによって、持続可能な経営に向けた戦略展開を行っている。

北海道ワイン株式会社は、北海道の気候とよく似たドイツ種のブドウ栽培のパイオニアであり、ワイン醸造技術もドイツ伝統の加熱処理を行わない「生ワイン」の製法を創業時から守り抜いている。通常、ワインは、加熱・殺菌（60℃）するが、酵素は 60℃位で壊れてしまうため、ワインが死んでしまう。同社では、初期に基礎技術を提供したグスタフ・グリュン氏の哲学や方針の影響もあり、「ワインは火にかけない方針（生ワイン）」を創業時から踏襲している。また、北海道ワイン株式会社は、生産者を支える加工の手段を提供する企業である。同社は、安易な輸入ワインとのブレンドや、輸入濃縮果汁を原料としたワイン造りは、本物のワインではないとの考えの下で、契約農家との関係発展を重視した「完全国産ビジネスモデル」を創業から一貫している。

② 歴史的経緯

ドイツと同様に冷涼な気候の北海道ならば本格的な葡萄品種の栽培が可能と考えていた寫村彰禧氏は、「紳装」の経営の傍らで北海道でのワイン事業を手掛けたいと考えるようになる。女性が働ける職場としてスタートした「紳装」の経営の一方で、今度は、北海道に新しい産業を興さねばという思いの下、寫村彰禧氏は周囲から「日本では畑からのワインづくりは絶対に無理」と言われるワイン事業にも 1972（昭和 47）年頃から着手していく（阿部,2011）。その間、山梨県のワイナリーに教えを乞うが、北海道でワインが造れるはずがないと追い返されることになったため、寫村彰禧氏は、欧米視察などを行い、中央農業試験場の協力によってドイツ種の苗木を道内に導入している（篠崎,2009;北海道空知総合振興局・ズコーシャ,2012）。

古川準三氏によれば、「創業時、国税局から北海道ワイン株式会社には醸造技術者がいな

いことを指摘されたため、社員第 1 号であり現在専務を務めている本間恒行ともう 1 名を西ドイツのヴァインズベルグ果樹教育試験場に派遣した。その目的は、ワイン醸造の勉強をしてもらうことよりも、北海道と気候の似ているドイツの葡萄品種の苗木を集めて日本に送ることを主としており、無事、本間らは、ドイツの苗をもらってきた」とインタビュー調査で指摘している。1975（昭和 50）年 4 月には、42 品種 6,000 本の苗木が、ドイツから日本に到着し、検疫のために横浜植物防疫所指定の農業試験場で 1 年間足止めされた。

その間、北海道ワイン株式会社本社では、醸造免許を取得するために山梨県にある休眠会社を買収し、山梨県や余市町で購入したブドウによる試験醸造を行った。しかしながら、鶴沼から十分なブドウが来なかったため、生産目標（内免許：52.4kl）に達せず、小樽近辺からくずブドウを買い集めることになる。1977（昭和 52）年には、初めて本格的な試験醸造を行い、20l のワインが醸造された。そして、国税庁醸造試験所主催の鑑評会で「余市ワイナリー」「十勝ワイン」などの先駆者を抜き、いきなり金賞を獲得することによって気運が醸成し始めた（篠崎,2009）。1978（昭和 53）年の 4 月にはヴァインズベルグ果樹教育試験場の同期生で首席の成績を収めたドイツ人技師のグスタフ・グリュン氏が北海道ワイン株式会社の技術指導のために 3 年の予定で来日する。そして、1979（昭和 54）年には、北海道ワイン株式会社が本免許取得する。

1980（昭和 55）年代になると、北海道ワイン株式会社は全国に販路を拡大することになる。1983（昭和 58）年には、東京の物産展で「生ワイン」が売れ始め、その後、横浜、大阪、九州での物産展に拡張し、全国展開するようになった。それまで、卸売業者は道内の北酒販を使っていたが、全国展開する際に、本州の国分も利用するようになった。国分は、それまで食料のみであったが、ちょうど酒（ワインを含む）もやろうかと考えていた時期であった。その縁で、過去には、国分から北海道ワイン株式会社の副社長になる人物もいた。その後、北海道ワイン株式会社の生産量が増加していく中で、1993（平成 5）年に池田町ブドウ・ブドウ酒研究所を抜き、道内首位の生産量となる。

北海道ワイン株式会社では、1995（平成 7）年の新工場設置や 2005（平成 17）年のハーベスター（ブドウ自動収穫機）を国内で初めて導入したことで、それまで道内ワイナリーで 1 位であった池田町ブドウ・ブドウ酒研究所をしのぐ生産規模を獲得した。このように、同社は、後発企業であることを逆手に取り、大規模かつ高効率の設備投資を行うことによって、業界内での地位を高めていったと言える。

1997（平成 9）年には、第 5 次ワインブーム²⁷⁾（赤ワインブーム）が開始した。この時期には、第 5 次ワインブームの影響を受けて、北海道ワイン株式会社の売上高が過去最高の 25 億円（1999 年度）にまで伸びた。しかしながら、北海道ワイン株式会社では、製品ラインナップ全体の 4 分の 1 が赤であるため、在庫不足に陥った。こうした在庫不足を解決するため、「社員から混ぜるしかない」との声もあったが、畠村彰禧氏は、安易に混ぜるのは消費者を裏切ることになるとバイヤーに頭を下げて回った（篠崎,2009）。

1998（平成 10）年は、「赤を出せば売れる状況」であったが、北海道ワイン株式会社は、

“出さないバカ”に徹したため、陳列スペースを減らされることになった。せっかくの市場のビックチャンスを生かすことができなかったが、畠村彰禧氏は、「名誉の撤退だと思え」と社員を説得する。第5次ワインブーム（1997～1999年）の際には、輸入ワインとのブレンドによって増産できる池田町ブドウ・ブドウ酒研究所に競争逆転され、道内1位の座から3位に転落し、対前年比売上高が、道内ワイナリーで唯一下がることになった。現場で戦っている社員の給料を減らすわけにはいけないので、役員の給料を減らすことによって対策を行った。古川準三氏によれば、「この第5次ワインブームまでは、いくつかの災難に見舞われるものの、順調に伸びてきたが、初めて頓挫した大事件であったため、北海道ワイン株式会社の転機の1つであった」と語っている。

さらに、2000（平成12）年を契機として、原材料のトレーサビリティの重要性が増している。赤ワインブームが下火になった頃、2000（平成12）年の雪印乳業事件、2001（平成13）年に食肉偽装事件という食の安全・安心を脅かす事件が発生した。このような風潮を受けて、2002年頃からはメディア業界が動き始めた。

それまでタブーとされていた国産ワインの中身について暴露をするということとはなかったが、国産葡萄100%のワインと、輸入原料を使用したワインは区別して考えられ始め、国産葡萄100%で高品質なワインや、情熱とこだわりのある造り手がワイン専門誌などで紹介され始めた（阿部,2011）。これによって、消費者が表示に関して過敏になり、国税庁がラベル表示法（「国産果実酒の表示に関する基準」）に関して見直されるなど、国産ワインの業界で大きな変化が生じ、本物志向が顕著になった。

それまでは、原料に関するラベル表示が義務ではなかったが、大手メーカーの主導による業界の体質に対して、原料の開示を求める消費者の風潮が増すことになった（阿部,2011）。これに伴い、国産ワインに注目が集まることになり、道内の競合他社では、輸入原料を使用していたため、トレーサビリティの台頭に伴った形で出荷量を減らした。これにより、赤ワイン市場が縮小したことによって、他社で伸び悩むことになると同時に、同社が出荷量でトップ（2010年度で50%以上）に躍り出た要因になり、市場シェアで再び首位に戻っている。2014（平成26）年現在では、北海道内で生産されるワインの50%強が同社の製品によって占められている状況にある。

また、2000年頃には、北海道ワイン株式会社に若手醸造者、ソムリエが入社し、技術者等の世代交代が大きく進むことになったことも、大きな転機になったとされている。なぜなら、それまで、おらがまちの一村一品的な味の薄いワインだったのが、“こうしたワインを造りたいと理想と情熱”をもってワイン作りに邁進するといった意識の変化が見られたからである。そして、2005（平成17）年には、国産ワインコンクール金賞を受賞している。

北海道ワイン株式会社が国産ワインコンクールで金賞を受賞したトラミーナという品種は、全国的にも非常に珍しいものである。古川準三氏によると、「トラミーナは、1975（昭和50）年に、西ドイツから苗木を数本送ってもらった。その後、隔離試験を行い、1976（昭和51）年に鶴沼ワイナリーの「発祥の園」に植えた。1999（平成11）年からトラミーナを

増やし、2013（平成25）年度には、2haに拡張している。しかし、トラミーナは、収量が非常に少ないという課題を持つが、鶴沼ワイナリーの強みであることは間違いない」と語っている。このようなトラミーナという同社の独自性によって、北海道ワイン株式会社が、国産ワインでトップランナーに躍り出る一因になったと言える。

2010（平成22）年には、北海道ワイン株式会社の年間生産量は250万本に達し、売上も18億円に上り、全国でも6位に位置づけている。2014（平成26）年現在では、同社は、道内に契約栽培農家350戸と自社農園である鶴沼ワイナリー（実質栽培面積：110ha）を持つ道内トップのワイナリーにまで成長している。

北海道ワイン株式会社（2009年度）は、農協経由250戸、直接購入50戸である。山本（2006）によると、浦臼町・歌志内市・余市町などの農家に苗木とノウハウを送り、優秀な契約栽培農家に技術指導・育成してきたと指摘されている。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約40のご当地ワインづくりへの協力や農商工連携による新製品開発に取り組んでいる。

北海道では、年間8,000トンのブドウ（全道の約30%のブドウ量）が生産され、そのうち2,000～2,500トンが北海道ワイン株式会社に納入される。特に、国産ワインの流通では、国産ブドウを活用した国産ワインは1割と希少である（北海道空知総合振興局・ズコーシャ、2012）。同社は、「醸造用ブドウや生食用ブドウを問わず、北海道の葡萄農家を安定して買い支えたい」という経営姿勢に基づき、創業時から現在に至るまで完全国産原料にこだわっているという点で、競合他社に対して優位性を持っていると言える。

このように、同社では、国産ブドウ使用量で全国1位であり、道内葡萄生産量の約3割を占めている。そして、同社の製品品質の高さから国産ワインコンクールで数多くの賞を受賞し、その他品評会でも消費者から高い評価を受けている。2014（平成26）年現在では、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。

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「完全国産ビジネスモデル」にある。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す源泉になっている。今後の成長可能性としては、鶴沼ワイナリー（総面積：約450ha）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。このように、北海道ワイン株式会社では、自社畑と契約農家からブドウの量が造れるので、コスト安と低価格を実現している。

③ 完全国産ビジネスモデルの確立プロセス

北海道ワイン株式会社が、1974年に土地取得してから、ビジネスが軌道に乗り、社会的承認を得るまで、20年以上の歳月を要している。北海道ワイン株式会社が、非常に長期に渡り、成功を掴み取るまであきらめずに試行錯誤による挑戦を続け、掲げた目的を実現することができた理由は何であろうか。その理由として、畠村彰禧氏は、山梨県出身であ

り、ブレンドすることが良くないと感じ、本物の国産ワインを造りたいと、輸入原料をつかわない方針を貫いたことがあげられる。

また、JA 新おたるから生食用ブドウ（ナイヤガラなど）を全部受け入れる約束の下に北海道ワイン株式会社の工場が作られる条件であった。つまり、地元の何万トンのブドウの受け入れ先としての役割として、同社はスタートしたのである。そのため、創業時から生ワインの製造が開始されている。古川準三氏によれば、「地域の生産者が生食用ブドウを販売でさばききれなかったため、JA 新おたるは、各ワイナリーにブドウの買い取り依頼を出す。しかし、余市ワイナリー、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所、富良野市ぶどう果樹研究所がブドウの受入れを拒否したため、北海道ワイン株式会社が受け入れた」と語っている。このような背景によって、北海道ワイン株式会社では、完全国産ビジネスモデルが展開されてきたと言える。

NPO 法人ワインクラスター北海道の阿部眞久代表へのインタビュー調査によると、「完全国産ビジネスモデルの確立には、知志手帳（経営理念が書かれたクレドのようなもの）の存在は関係があった」と指摘されている。知志手帳には、「ワイン造りは農業である。そのため、農家を大事に」というワイナリーと契約農家の関係醸成に関する北海道ワイン結社の意義や経営理念が書かれている。知志手帳を同社の全社員に配ることで、団結を高め、ある種の「心構え」や思考習慣を共有しているため、組織文化の拠り所になっている。北海道ワイン株式会社が、失敗を恐れず、未知への挑戦を実践している論拠として、知志手帳は、組織文化の形成・維持に影響していると考えられる。

このように、北海道ワイン株式会社では、畠村彰禧氏による強烈な個性が、組織のアイデンティティとしての経営理念が深く共有されている。通常の中小ワイナリーでは、実現しえなかった経営規模まで同社が成長できたのは、経営理念をコアとして、愚直の経営を展開することで、既成概念にとらわれず、当時の常識を打ち破ることができたためである。つまり、同社では、組織能力と組織文化を基盤として、完全国産ビジネスモデルが展開されてきたと言える。

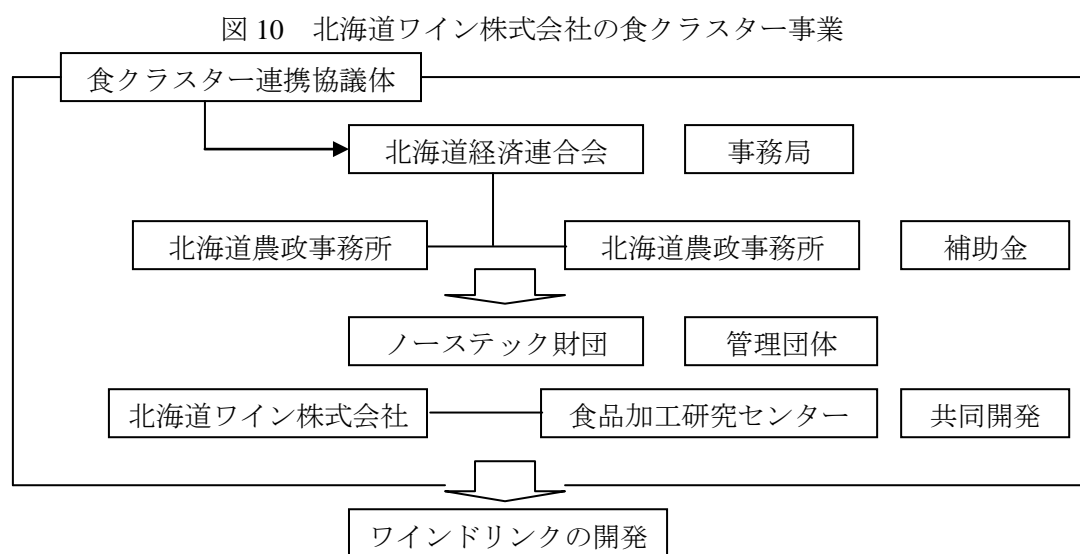
④ 多角化戦略

北海道ワイン株式会社では、多角化戦略として、農商工連携による新製品開発に取り組んでいる。これは、探索型製品開発による事業展開であり、残渣を無駄にせずに製品化するという目的の下で開始された。Penrose（1959）の研究では、企業が未利用資源の活用を動機とした多角化が指摘されている。企業が未利用資源を活用する場合、新たな活用法を発見する探索的活動が必要となる。そして、既存の未利用資源の新しい活用法が見つかることで、企業成長が可能になる。ワイナリーでは、経営の不確実性に備えるため、ワイン以外の商品が必要になる。同社は、ワイン造りの工程で出る残渣が、約 400 トンにも及ぶことに目を付け、残渣に付加価値をつけることを模索し始めた。

北海道ワイン株式会社では、未利用資源としてのワイン残渣を活用したワインビネガー、

ワインドリンクの開発が、畠村公宏氏（北海道ワイン株式会社代表取締役副社長（当時）：総括事業代表者）の陣頭指揮のもと、研究開発が進められた。ワインビネガー開発事例は、残渣という未利用資源を活用することから始まった。ワイン製造残渣の含有成分の 1 つであるリスベラトロールには、PPAR γ 活性化作用がある。そこで、道産ワインの製造残渣を利用して、メタボリックシンドローム予防が期待される核内受容体 PPAR に対する活性化作用を有する機能性成分を含有する新規機能性食品の開発を開始した。

まず、同社は、経済産業局の地域資源活用型研究開発事業（2007～2008 年度）を活用し、食品加工研究センターなどと協働して、試作品製造に取り組み始めた。図 10 に示されるように、同社による道産ワイン製造残渣（圧搾粕や澱など）を用いたメタボリック症候群予防食品の開発には、①食品加工研究センター（食品加工技術指導）、②道総研 中央農業試験場（栽培農家に対する技術指導）、③ノーステック財団（研究シーズの事業化支援＋共同研究の管理団体の役割）、④北海道経済産業局（北海道ワイン株式会社の農商工連携事業の補助金担当部門①）、⑤北海道農政事務所（北海道ワイン株式会社の農商工連携事業の補助金担当部門②）、⑥産業総合研究所、⑦酪農学園大学、の 7 機関が関係している。



出所：筆者作成。

北大発バイオベンチャーであるオンコレックス株式会社が保有する特殊技術（PPAR を解析するアッセイ系を道内で唯一保有）を活用し、地域資源であるブドウによる事業を行っている北海道ワイン株式会社との連携により、メタボリックシンドローム予防食品の開発に取り組んだ。その後、試作品開発等支援事業（2009 年度）＋農商工連携事業（2010 年度）の補助金を受けて、タブレット型の試作品を製造した後、ビネガードリンク（北海道産ワイン製造残渣（圧搾粕や澱など）を用いたメタボリック症候群予防食品）の製造に至った（ノーステック財団：管理法人，食加研＋産総研：共同研究）。

2014（平成 26）年現在では、道産ワインの製造残渣を活用して、疲労の抑制や老化の原因とされる活性酸素の除去効果を持つメタボリック予防の新機能性食品（ワインビネガーやビネガードリンクなど）を開発・販売している。この製品は、機能性食品市場に新規な分野を開拓するものであり、北海道における食品関連産業の振興に大きな貢献をすることが期待されている。

北海道ワイン株式会社では、中核企業として、産官連携による研究を行うことで、地域競争力の向上に貢献すると同時に、道内の競合他社に対して差異化戦略を展開している。このように、ネットワーク組織の中核にある企業は、権力や正当性を持ち、強い紐帯²⁸⁾の資源を上手く動員することができる（若林,2009）。北海道ワイン株式会社では、未利用資源の活用法を事後的に探索し、新商品の試作開発や生産工程の研究を行うと同時に、自社が持つ既存販路を活用することで、新たな価値を発見することに成功したと言える。

⑤ 契約農家の育成

北海道ワイン株式会社は、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、道内 26 市町村に点在する約 300 軒の農家に対して契約栽培を行っており、栽培農家との相互発展に社運を賭してきた。そのため、北海道ワイン株式会社では、契約農家を育成している点で、地域活性化に貢献していると言える。山本（2006）が指摘するように、契約農家がうまく育てば、ワイナリーは優れたワインを造ることが可能である。そこで、同社が、優秀な栽培農家を育成してきた歴史を俯瞰することは重要である。

1980 年代に入ると、巨峰、ピオーネが山梨県から流入し、北海道内で作られたブドウの市場価格が下落するとともに、食べられなくなった。このことが、ブドウ余りの原因であった。農家は、このブドウ余り²⁹⁾を解消するため、ブドウを捨てていたが、北海道ワイン株式会社が設立することで、農家を助けることにつながった。

北海道農業を活性化させたいという 眞村彰禧氏の意思があったため、北海道ワイン株式会社が農家の栽培指導に力を入れた。根気よくワイン用ブドウの推薦品種の栽培を指導するうちに、これに専念しても良いという農家が現れてきた（篠崎,2009:32）。これが、同社による契約農家の育成の始まりである。1985（昭和 60）年には、JA よいちを通じ、余市町の農家 4 人と特殊栽培農家契約を交わしている（篠崎,2009:32）。

同社の契約農家第 1 号である北島秀樹氏によれば、「当時の北海道ワイン株式会社は、小規模なワイナリーであったが、自分の望む味を引き出してくれる同社に醸造依頼を決定した」と述べている（阿部眞久代表の証言）。このように、北海道ワイン株式会社が指導を行いながら、ワイン専用品種に替える農家が多く台頭した。

同社では、「完全国産ビジネスモデル」を実現するため、原料用ブドウ調達の方針として、次のようなものを掲げている。同社の原料用ブドウ調達の特徴は、契約農家との信頼関係構築のため、豊作でブドウ価格が値崩れしたり、その年の販売予定ワインの量を超える場合であっても、年間契約価格で原料をすべて買い入れる全量買取契約を締結している。篠

崎（2009）によると、全量買取契約を導入したワイナリーは、北海道ワイン株式会社が初めてであり、これによって、安定経営を実現できると農家が喜んだと記述されている。

さらに、同社では、ブドウの重さや糖度によって、契約単価を上乗せする買取価格決定を行っている。こうしたインセンティブを契約農家に与えることによって、農家はより大きな収益を求めて、高収量・高糖度のブドウ生産を行っている。また、同社では、約40種類の品種に応じて、栽培地域での日照や自然環境に適した栽培条件を自社で研究し、栽培の細かいノウハウや情報を付けて農家に渡している（平野・劉,2010）。

したがって、北海道ワイン株式会社が契約農家に提供する苗と栽培条件に関する情報は不可欠である。こうした同社と契約生産者との長期取引関係が大規模かつ安定的な原料供給体制を支えているため、互いを取引関係のみならず、運命共同体として認識している。その背景には、北海道ワイン株式会社では、畠村彰禧氏による経営理念が、組織のアイデンティティの源泉として深く共有されていると考えられる。しかしながら、古川準三氏によると、「2014（平成 26）年現在では、使用するブドウ全体の 1 割位は、本州からブドウを買っている。これは、収穫が 1 ヶ月ほど遅れることに起因している」と語っている。

現在、契約農家は、今は新しく増えていないので、コミュニケーションを保つ程度である。北海道ワイン株式会社では、余市町のブドウ農家や道の試験場とともに、ブドウ栽培の前例がなかったため、試行錯誤を重ねながら契約農家の質を高めてきたと言える。

⑥ 北海道ワイン株式会社とスピノフ

ここで、北海道ワイン株式会社の人材輩出能力について考察する。北海道ワイン株式会社は、道内の人材輩出を初めとして、数多くの企業家とのつながりを全国各地に持っている。同社から独立した人々は、図 11 に示されるように、宝水ワイナリー（北海道岩見沢市宝水町）、ナカザワヴィンヤード（北海道岩見沢市栗沢町）、松原農園（北海道蘭越町）、カーヴドッチ・ワイナリー（新潟県新潟市）、天橋立ワイン（京都府宮津市）を立ち上げている。これらの企業家の存在が、新参者に対して良い刺激を与えるという好循環が形成されている。

図 11 スピノフ一覧

企業名	創業	場所	年間生産本数	栽培面積
天橋立ワイン	1999 年	京都府宮津市	8 万本	4ha
カーヴドッチ・ワイナリー	1993 年	新潟県新潟市	約 6 万本	6ha
ナカザワヴィンヤード	2004 年	北海道岩見沢市	約 5,000 本	2.7ha
松原農園	1994 年	北海道蘭越町	約 6,000 本	1.2ha
宝水ワイナリー	2006 年	北海道岩見沢市	3 万本	6.5ha
能登ワイナリー	2000 年	石川県穴水町	8 万本	1.2ha

出所：筆者作成。

また、1999（平成 11）年に、京都府に天橋立ワイン³⁰⁾（設立当初は、子会社であったが、現在は、独立した形である）、関連会社として 2000（平成 12）年には、石川県に能登ワイナリーを、相次いで設立している。

このように、北海道ワイン株式会社では、新参者の修業を受け入れる文化が存在している。特に、北海道ワイン株式会社は、多くの技術者を輩出していることから、後志地方における技術者育成機関としての機能を有していると言える（北海道空知総合振興局・ズコーシャ,2012）。そして、技術者が一定期間修業した後、独立することによって、北海道内で企業の集積傾向（食料産業クラスター化）が見られつつある。

⑦ 画期的製品の開発

先行研究では、メーカーの成長期には、製品の画期的革新が生じ、安定期には漸進的革新が生じると指摘されている。北海道ワイン株式会社の場合、ナイヤガラという製品を開発することによって、画期的革新を実現した。同社では、ナイヤガラは、ワインにしたことが発明であり、全国初の試みである。ナイヤガラの開発プロセスとしては、1985（昭和 60）年に、JA よいち、JA 新おたるから生食用品種「ナイヤガラ」をワインに使ってもらえないかという話が来たことを発端としている。小樽市（JA 新おたるからが特に余りブドウが多い）や余市町などの近隣地域の農家が売れなくて困っているブドウ（ナイヤガラなど）を買ってワインにすることも、北海道ワイン株式会社の本来の目的であると畠村彰禧氏は考えた。北海道ワイン株式会社に搬入されるブドウは、生食用ブドウが圧倒的に多いため、何とか処理できないものかと考えるようになる。

当時、山梨県から大量に入ってきた巨峰に押され、ブドウ余りで捨てていたナイヤガラを小樽市近辺の JA から北海道ワイン株式会社が買い取ったことが、ナイヤガラ開発への挑戦が第一歩になった。ナイヤガラは、搾汁が非常にしにくく、独特な香りがワインに向いているかも未知数であった。その当時の常識では、ナイヤガラを含めた生食用ブドウは、「ワインに使われず、まともなものができない、邪道だ」と考えられていた。これは、先進地の山梨県でも同様であった。

道内では、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所が仁木町で収穫されたキャンベル（ロゼ）を町民還元ワインとして製造する例があったが、酸っぱくて美味しくないワインとして販売されていた。そこで、グスタフ・グリュン氏は、生食用ブドウを使用した甘口のワインを提案した。これは、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所との差別化を図る目的であり、畠村彰禧氏の意味として池田町ブドウ・ブドウ酒研究所への対抗であった。

また、ドイツワインに似せる意味で、中口からやや甘口に標準を充てた。しかし、仕込んでみた所、生食用ブドウ（ナイヤガラ）は、強烈なおおいが発生した。そこで、もう少し甘くしてみようと、製造過程を変えてみた所、思いのほか売れ筋が良い商品へと変貌した。他のワイナリーは、生食用ブドウをワインにしても良いものが生まれないとの先入観があり、実際には仕込んでいなかった。日本でどこのワインメーカーも匙を投げだしたこ

の品種のワインが北海道ワイン株式会社の看板商品として大ヒットとなった。

以上で論じたように、北海道ワイン株式会社は、生食用ブドウでワインを製造した先駆的存在である。同社では、ナイヤガラを偶然の産物として製品化し、ヒット商品として成功を収めた。これまで市場にはない画期的な製品を開発したことによって、新たな顧客獲得や市場開拓という“想定外の成功”を収めた。これは、山ブドウを偶然の産物として製品化した池田町の事例（金井,1987）と類似している。

こうした偶然や予期せぬ成功（rare events）は、組織の多様性や新たな能力を獲得するチャンスであり、イノベーションに重要な影響を及ぼすと考えられる。2014（平成 26）年現在、同社の主力製品であるナイヤガラは、顧客に人気が高い商品であり、顧客ニーズに合った製品を提供していることは、競合他社に対する差異化要因につながっている。

⑧ 北海道ワイン株式会社の転機

北海道ワイン株式会社の転機としては、以下の 5 点があげられる。

第 1 に、前会社である紳装が倒産したことである。これによって、融資がストップするとともに、畠村彰禧氏が負った債務が 35 億にまで上った。古川準三氏は、「畠村彰禧氏は、縫製工場（紳装期）の社長を兼ねていたため、負債が莫大になった。そして、融資が止まったことで、原料を買えない状態に陥った。この間、技術者が抜ける危機に陥ったが、JA 新おたるが苗木代、従業員代等を援助し、その年のブドウを供給してくれたことによって少しは持ちこたえた。また、次年度の 5～6 月に資金回収するまで、ブドウ代を待ってくれたことで何とかこの危機を凌いだ。この危機が従業員にとって最も厳しかった」と当時を振り返っている。

第 2 に、紳装が倒産したことに伴い、鶴沼ワイナリーに資金がとだえたことである。これは、浦臼町役場に働きかけたことで何とか凌いだ。これらの危機を乗り越える際に、北海道ワイン株式会社の従業員は、当時、10 名程度だったため、ワインを賃金代わりとして現物支給していたと言う。そして、小売業に自分で給料代わりのワインを売りに行くことで、現金を得たとされている。

第 3 に、2003（平成 15）年度の 3,800t の過剰な原料仕入³¹⁾による経営危機を迎えたことである。

第 4 に、赤ワインブームによる市場シェアの減少に伴う売場棚の確保が困難になったことである。

第 5 に、本物を追求するあまり、1983（昭和 58）年の小樽博覧会と 2003（平成 15）年 10 月に再発酵してしまい、1 億円の損失を出したことである。小樽博覧会の時に、瓶詰めしたワインの半数以上のコルクがぼんぼんと飛ぶ事故が発生し、理由が分かるまで時間がかかったが、フィルターを国産で代用していたものをドイツ産に戻した所、ピタッと再発酵が止まった。これは、生ワインが、厳密な工程管理が必要であったことに起因している。この時、同社では、役職の降格、ボーナスの無支給などの処置を行っている。

(2) 考察

北海道ワイン株式会社の成功要因として、完全国産へのこだわりがあげられる。完全国産ビジネスモデルは、組織能力（①鶴沼の開拓，②知志手帳の存在），資源動員（①契約農家の育成，②ナイヤガラの開発）から成り立っている。同社の醸造技術の高さは、原料 100% にこだわり、本物志向の生ワイン造りがあげられる。

北海道ワイン株式会社は、北海道が持つ広大な「立地の便益」を活用し、社会ネットワークを通じて経営資源を動員することに成功した中核企業と言える。企業の成功可否は、経営者を中心とする社会ネットワークを通じて資源動員³²⁾できるかどうか大きな鍵を握る。山倉（2009:415）によると、企業家は地域内の規範や社会構造（ネットワークとコミュニティ）を理解することで、事業に必要な経営資源を動員すると主張している。

武石他（2008）は、資源動員の正当化の要因として、①トップのリーダーシップ，②支持者の獲得，を指摘している。ここで、それぞれの要因について理論的に分析を行う。

① トップのリーダーシップ

第一に、北海道ワイン株式会社では、トップのリーダーシップとして、寫村彰禧氏の存在があげられる。先行研究では、イノベーション過程を牽引していく推進者（champion）の役割に注目し、企業家能力を基軸として、組織的要因を構築することによって成功へと導くと考えられている。石倉他（2003）は、クラスター形成要素として、チャンピオンと呼ばれるリーダーの存在をあげている。

寫村彰禧氏が以前に起業していた紳装（株）の経営者経験をしていたことが北海道ワイン株式会社の創業期に大きな影響を与えたことがインタビュー調査で判明した。他の分野での事業経験に富む経営者がそれ以前とは異なる商品や技術を生み出し、競争優位を持つ事業として育て上げる場合がある（平野・劉,2010）。

先行研究では、企業の技術資源は、競合他社に対する差異化要因であり、企業の成長過程の中で独自の価値に結びつくと考えられている。Bell *et al.*（2009）は、情報・知識の取引における取引特殊的投資（transaction specific investment）を指摘している。こうした特殊的投資が増える程、「ロックイン」の問題が生じる可能性が高くなる。北海道ワイン株式会社の場合、後発ゆえに、積極的な設備投資を行うという綱渡りの経営を展開したことで、競争劣位を好転させたと言える。

このように、寫村彰禧氏は、外部資源や社会関係資本を取り込むために、自らが先導役となって、多様な「ネットワーク」を構築することによって、独自のビジネスモデルを構築してきた。山倉（2009）によると、技術の獲得、人材の獲得などは、ネットワーキング活動と密接な関係があると指摘している。そして、中核企業としてのネットワーキング戦略は、先発企業である池田町ブドウ・ブドウ酒研究所を生産量と売上高で競争逆転に成功した。これは、北海道ワイン株式会社の大膽な設備投資やブドウ栽培農家の育成によると

ころが大きいことが事例研究で分かった。特に、同社の場合、長年の社会的変遷をくぐり抜けた畠村彰禧氏による大胆な意思決定と洞察力が重要な役割を果たし、企業の組織能力の向上に貢献した。

② 支持者の獲得

第二に、支持者の獲得として、パートナーの存在があげられる。企業家は、個人の能力や人間的魅力によって、パートナーや支持者など人間関係面で恵まれることが多い（佐々木,2004）。初期の北海道ワイン株式会社において醸造技術を磨く際に、グスタフ・グリュン氏の技術指導が重要になっていたと考えられる。

近年、北海道ワイン株式会社で採用する技術者は、山梨大学卒が多く、基礎知識をある程度持った状態で入社してくることが一般的である。1年目の新人技術者は仕方がないが、2年目からはきちんとしたものを作ってもらわないと、北海道ワイン株式会社の信用が落ちてしまうため、先輩技術者がしっかりと指導を行っている。

北海道ワイン株式会社では、畠村彰禧氏の人間関係能力が魅力となり、企業発展の可能性をパートナーに期待させたことが、同社の事業展開上の重要な資産となっていた。スタートアップ企業の創業と成長過程では、イノベーションの推進者は、周囲の人間が巻き込むことで組織化を行うと同時に、経済的資源や社会的資源（名声、信頼や人脈など）の獲得を試みる（武石他,2012）。多くの企業家は、企業家個人の関係特定のつながりや業界で有力な地位にある企業とパートナーシップを構築することで、スタートアップ企業の評判を高める傾向にある。地元の企業家を中心として、地縁ネットワークが形成されることによって、ソーシャル・キャピタルが蓄積される。パートナーから獲得する技術や知識が進展すると、両者の間で蓄積されるソーシャル・キャピタルが競争優位の源泉となる。

また、松島他（2005）は、中核企業は、有力なサプライヤーの育成に貢献すると主張している。ワイナリーは、契約農家（サプライヤー）と頻繁に栽培情報の摺合せを行うことが必要である。特に、特定のサプライヤーと緊密な相互交流を行うことによって、競合他社が模倣困難な競争優位を獲得できる。

このように、中小企業は、外部の資源や能力を活用することが必要であり、企業の境界を超えたネットワーク形成は独創性につながる（山倉,2009）。Gulati（1995）によると、パートナーとの繰り返し性のある関係は、重要な技術情報やノウハウの交換、信頼関係の発達や取引コストの削減をもたらすと指摘している。そのため、サプライヤーとの継続的取引関係は、義務関係の構築や信頼の基礎となる価値や規範、知識の共有に高い効果を持ち、知識スピルオーバーが伝播すると考えられる。

(3) 小括

以上をまとめると、北海道ワイン株式会社の成功の鍵は、不況期に強気の設備投資による生産力の向上が、売上の増加と市場シェアの拡大に結びついたため、後発の先行投資が

決め手になったと言える。同社による大規模な設備投資は、急激な需要拡大期に柔軟性を発揮して生産を急拡大することを可能にした。

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、創造的破壊行為であり、強いリーダーシップを持つ畠村彰禧氏によるものであった。当時の北海道ワイン株式会社は、非常に小規模であったが、良いワインを作るという噂が農家の間で流れ、それまでは、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所や余市ワイナリーにブドウを供給していたものを、北海道ワイン株式会社に移ってきたことでネットワーク形成の一因になった。そして、後志地方では、北海道特有の“雪問題”を同業者同士で助け合う傾向が高く、こうした要因が技術者と栽培農家との凝集性を高めている。

また、畠村彰禧氏は、全道のブドウ栽培者や関係機関に挨拶まわりを行うと同時に、マイナス 20 度を下回る極寒の地でもブドウ栽培を試み、強引に生産ネットワークを形成しようと模索していたことがインタビュー調査で指摘されている。そのため、企業家として様々な“運”を引き寄せていたことが、同社の成功要因の 1 つであると考えられる。

4. 余市ワイナリーの戦略

(1) 分析結果

① 概要

余市ワイナリーは、1974（昭和 49）年に創業し、北海道ワイン株式会社と同年に創業している。そのため、余市ワイナリーの歴史は、日本のワイナリーの中でも古いと言える。1972（昭和 47）年、初期のワインブームが起こった時、道内の日本酒メーカーの北の誉酒造、男山株式会社、千歳鶴など数社が共同してワイン事業を始める話がまとまったが、それぞれお家の事情があり、免許を取るまでに他社が離脱し、日本清酒だけが残ることになった（山本,2006）。余市ワイナリーは、日本酒製造に関するキャリアがあっても、ワイン造りは初めてであり、その初期には、多くの苦難にあったとされている。

そこで、後志農業改良普及センターが行っていたブドウの苗木の調査活動に参画したことによって、原料ブドウの栽培方法を模索していくことになった。同社は、2014（平成 26）年現在、余市工場内の製造・販売を含めて 10 名で、年間生産量 20 万本を製造し、売上高は 1 億 5,000 万であり、全道 5 位の生産量である。

余市ワイナリーは、各社との競合が激しいドイツ種を主力製品とする。余市町で作ったブドウを加工し、新種系のワインを売り切るスタイルが、余市ワイナリーの特徴である。余市ワイナリーの貢献としては、生食用ブドウの中には熟しすぎたりして商品にならない、はねものが毎年多量になるため、ブドウ農家を助けるという意味から、ワインが作れないかとの狙いのもとに設立された（石本,1996）。そのため、余市ワイナリー、JA、契約農家の三者の連携によって、後志地方のワイン造りの一端を担ってきたと言える。

② 歴史的経緯

1944（昭和 19）年、軍需省の命令で小樽奥沢清酒工場の施設を利用し、余市町、仁木町などの小樽市近郊の農業会からデラウェア、キャンベル・アーリーなどのブドウ供給を受けて、ワイン生産が奨励されたことが、余市ワイナリーの始まりだとされている（山本,2006）。しかしながら、余市ワイナリーの役割としては、あくまでも第二次世界大戦中の軍事目的で使用される酒石酸からロッシェル塩（レーダーに使用）を採り、軍需省に供給することであった。そのため、第二次世界大戦後とともに、ワインの需要が減少し、1950（昭和 25）年に一旦余市ワイナリーの生産を打ち切ることになる。

1960（昭和 35）年代に入ると、当時の余市ワイナリーは、輸入種を主に使用していたが、地元でもワイン専用種を栽培しようとする気運が高まり始めた。佐々木徳雄氏によると、「気運が醸成した理由としては、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所や北海道ワイン株式会社の成功があげられる。特に、池田町の刺激がとても強く、非常に寒冷な池田町（仁木町農協との契約）でワインを造れるのであれば、土壌が良い余市町では、もっと良いものができるのではないかと関係者の間でワイン製造に対する期待が高まり始めた」と語っている。

1970（昭和 45）年代は、リキュールでもワインとラベル表示することができるほど酒税法が曖昧であったため、海外や他地域（内地）で作ったブドウを持ってくるのが主流であった。その後、1972（昭和 47）年に、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所を発端とするワインブームが起こった時に、地元の「日本清酒」が余市清酒工場の一部を利用して、3年間の試験醸造免許を取得した（北海道空知総合振興局・ブコージャ,2012:56）。余市町の良質な水を使用した日本清酒株式会社の工場が、余市町の中心部にあり、これを1973（昭和 48）年、札幌に集約したのがワイン事業に乗りだすきっかけになった。

1974（昭和 49）年には、ブドウの搬入・集積地として絶好の地であった黒川町に新工場を竣工し、1975（昭和 50）年には、醸造免許を取得して本格的にワイン醸造を開始した。清酒工場用地を手放す代わりに、郊外に広々とした現在の工場用地を取得、果樹農家振興、町おこしの側面からも期待されて、ワイン試験醸造のスタートが切られた（石本,1996:24）。1975（昭和 50）年頃は、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所の事業がやっと軌道に乗り出した時代であり、鶴沼ワイナリー（北海道ワイン株式会社）の開発が始まったばかりの時代である（山本,2006）。当初、園田稔氏（余市ワイナリー）によると、「余市ワイナリーは、それまでサイダー、みそ、日本酒を主な製品として作っていたため、ワイン製造を行う技術者を獲得するのが非常に大変だった。また、初期の余市ワイナリーでは、日本酒を製造する機械設備でワインを製造したり、山梨県のワイナリー視察を行った。特に、山梨県のワイナリーとの技術提携や機械の導入によって技術的な側面を解決した」と語っている。具体的には、当時ワイン造りで有名だった山梨県一宮の「甲州園」の塚本俊彦氏を技術指導の顧問として迎えている（山本,2006:170）。

そして、日本酒のベテラン技師佐藤俊夫氏を山梨県のワイナリーに視察・派遣し、先進地の技術導入を図るとともに、当時、東京の醸造試験所でワイン造りに最も詳しい戸塚昭の下へ佐藤俊夫氏を研修生として入所させることで、醸造技術を習得させている。その後、

佐藤俊夫氏の後を、東京農業大学出身の佐々木裕司氏が継ぎ、その間、試験の過程で北海道に適する酵母の研究、発酵形態の検討など数々の試験仕込みを重ねた（山本,2006:170）。

1979（昭和 54）年に、パリで行われた国際コンクールで赤が金賞，1980（昭和 55）年にウィーンで行われた国際コンクールで白が金賞，1981（昭和 56）年にアムステルダムで行われた国際コンクールで赤と白が金賞，1983（昭和 58）年にローマで行われた国際コンクールで赤が金賞，1984（昭和 59）年にマドリッドで行われた国際コンクールで赤が金賞を受賞するなど、評価の高いワインを次々と生み出していった（北海道空知総合振興局・ブコーシャ,2012:56）。

しかしながら、佐々木徳雄氏（元・後志農業改良普及センターの普及員）によると、「この当時は、国産ワインの明記は必要がなく、ラベル表示があいまいであり、エルムゴールドなどの輸入種を主に使用していたが、その当時としては、良いワインだったのではないかと指摘している。また、山本（2006）によると、数々の国際ワインコンクールを受賞した背景としては、国際的に顔が広がった塚本俊彦氏の尽力によるものだったのではないかと指摘されている。

余市ワイナリーの導入期から成長期への発展を導いた要因（キッカケ）は、第二次世界大戦中に酒石酸の生産を目的としたものだったが、ワインブーム時に生産効率と生産技術が向上した点にある。佐々木徳雄氏（現・石狩農業改良普及センター支所長）によれば、「余市ワイナリーが何とか農家の収量・質を上げて、良いブドウを作るように指導してほしいとの JA から要請を受けた形で、後志農業改良普及センターが重点課題で実施した。

それまで、余市ワイナリーでは、エルムゴールド、エルムキャッスルなどの外国種を輸入していたが、1980～1989 年頃にかけて、後志農業改良普及センターの普及員（佐々木徳雄氏など）が契約農家を個別巡回することによって、余市町では、1980（昭和 50）年後半に、ワイン専用種に切り替え、ツバイゲルトレーベを植え始めるキッカケになった」と語っている。具体的には、月 1 回の講習会（後志農業改良普及センターの担当員が講師）、普及員による農家の個別巡回を中心としてブドウの品質向上に邁進している。余市ワイナリーに対する後志農業改良普及センターの役割としては、①病虫害の防除→ヨーロッパ品種は虫に弱い。ベド病、根痘癌種の対策（1992～1993 年頃から開始）、②防除・誘引・木勢管理（じゅせいかんり）・施肥・剪定などの通常業務、などがあげられる。

1985（昭和 60）年頃～平成初めには、余市ワイナリーの佐藤祐司工場次長や JA よいちの田村部長も後志農業改良普及センターによる契約農家の巡回に参加している。こうした普及センターの後押しによって、契約農家の質が上がった。そして、1985（昭和 60）年になると、余市町で、りんご農家からワイン用ブドウに鞍替えする農家が増加し、余市町内で、ブドウの収穫量も多い品種を導入することでブドウ栽培が本格化する。例えば、登地区で 1.6ha を栽培している赤石正尚氏は、「栽培法は、食用とワイン原料用とでは大きく違う。棚でつくる生食用ブドウに比べ、ワイン専用種は、斜面の土地に植えて手入れも簡単かと思ったら、結構手間がかかる。1986（昭和 61）年頃から始めたが、1996（平成 8）年頃にな

り、糖度が高い良いものができるようになった」と語っている（石本,1996:24-25）。

戸川浩氏（後志農業改良普及センター普及員）に対する電話調査（2013 年 9 月 4 日）では、「1985（昭和 60）年～1988（昭和 63）年の 3 年間、余市ワイナリーと後志農業改良普及センターと共同研究を行った。この当時は、余市ワイナリーの契約農家が 8 軒で、いずれの農家も収量が少なかったため、後志農業改良普及センターは、JA よいちとタッグを組み、余市ワイナリーに技術支援（e.g., 接木のやり方など）を行った。具体的には、圃場を巡回して栽培診断や土壌診断を実施し、契約農家に栽培指導を行うことによって、収量確保する目的であった」と証言している。同様に、園田稔氏（余市ワイナリー）も、「余市ワイナリーの契約農家は、この時期から醸造用ブドウ制限収量による品質の高いブドウ生産に努めた」とインタビュー調査（2013 年 8 月 26 日）で述べている。このように、後志地方では、JA よいちと後志農業改良普及センターとのつながりが強く、余市ワイナリー、JA よいち、後志農業改良普及センターの三位一体による技術力の向上を実現してきた歴史的系譜がある。

2014（平成 26）年現在、余市ワイナリーの契約農家が栽培している品種としては、ツバイゲルトレーベ（赤）、ミュラー・トゥルガウやケルナー（白）が多い。契約農家からワイナリーは、主に栽培現場でのブドウの状態や、また病気等について農家からのフィードバックを受けることが多い。

一方、余市ワイナリーとしては、ブドウの木や苗を購入して契約農家に供給し、その栽培方法に関する講習や品種の特性などを提供している。また、契約農家に対して、個別に栽培方法について助言することもある。「8 軒の半専従契約農家」と委託契約を結んだのが、1985（昭和 60）年なので、約 20 年のキャリアを積んでいる。そして、契約農家が育てたブドウは、JA よいちが取りまとめて買い取ることが一般的である。

2014（平成 26）年現在、JA よいちと醸造用ブドウの契約を結んでいるワイナリーは、北海道ワイン株式会社、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所、富良野市ぶどう果樹研究所、千歳ワイナリー、ココ・ファーム・ワイナリー（栃木県）の 6 社である。

その後、1990 年代には、余市ワイナリーは、内地から入ってきた技術者が入社することによって醸造技術が高くなり始めた。特に、ワイン業界全体としての技術進歩に伴う自社のろ過技術の進歩によって醸造技術が高くなったと指摘されている。また、1996（平成 8）年頃、農業関係の大学を出た 3 人の若者を採用し、「彼らが工場の中堅に育つころ、もっとワインは大衆化しているであろう」と中原郁夫社長は語っている（石本,1996:25）。

現在は、日本清酒本社の営業部副部長である東克行氏がワイン担当責任者、工場長が大島豪（定年後は顧問）だったが、現在の工場長は、本社の社長室長である木村茂雄氏が兼務している（山本,2006:170）。2011（平成 23）年 4 月には、余市ワイナリーがリニューアル・オープンしている。さらに、1974（昭和 49）年に誕生した「余市ワイナリー」がラベルやパッケージなどを一新すると共に、ワイナリーの貯蔵庫内部もリニューアルし、タンク熟成も瓶熟成もより安定した温度環境の中で行えるようになったことによって、品質が向上

した。2009（平成 21）年に、日本清酒株式会社の会長は、ワイン事業を止める予定であったが、社外取締役の一言で、リニューアルが実現した。

③ 契約農家の育成

後志地方における余市ワイナリーの貢献としては、契約農家に対してブドウの木の育成を依頼して、苗木・ノウハウを提供していることである（園田稔氏の証言）。そのため、ブドウの栽培に関しては、契約農家が主体となって行っている。契約農家は、すべて余市町にあり、特に登町に多く畑がある。余市ワイナリーの契約農家は、創業当初は3軒である。ピーク時には、9軒にまでなり、2013（平成 25）年12月時点では、6軒である。

園田稔氏（余市ワイナリー）によれば、「1軒はココ・ファーム・ワイナリーの専業に鞍替えし、もう1軒は、3,000万円の赤字でつぶれた。これ以上つぶれるとやばい。余市ワイナリーとして、原料がギリギリの状況である」と語っている。しかも、3軒は後継者がいないため、ブドウを納入してもらう方としては非常に大変な状況である。そのため、小さい農家をどう救うかが大きな課題である。この点に関しては、JA よいちの手出しできない。

また、苗木を植え替える際、農家が持っている面積の半分を植え替えてしまうと収支が危なくなるため、余市ワイナリーが農家に植え替える苗の面積を助言する。例えば、年に10～20%の面積を植え替えるなどの植栽計画を農家の方と意見交換をして、余市ワイナリーが買取価格について折り合いをつける。余市ワイナリーでは、地理的近接性によって、契約農家（生産者）との接触頻度は非常に高く、毎週か、多いときは毎日会々とインタビュー調査で指摘されている（園田稔氏の証言）。

(2) 考察

① 余市ワイナリーの貢献

余市ワイナリーの貢献は、第二次世界大戦における酒石酸の生産である。この酒石酸の生産は、山梨県を筆頭とした日本全国の酒造メーカーに、軍部が酒石酸を製造するように指示を出したことを発端としている。この酒石酸は、敵艦の電波探知機となるため、当時重宝されたと考えられる。北海道では、日本酒メーカーであった余市ワイナリーが酒造免許をもらい、酒石酸の生産を開始し、軍需省に供給している。

しかしながら、園田稔氏（余市ワイナリー）によれば、「当時は、酒石酸がとればよかったので、あまりワイン生産は重視されていなかった」と指摘している。その後、一旦、余市ワイナリーの製造は途絶えたものの、ワインブームの影響を受けて、1970（昭和 45）年中旬頃に、日本清酒株式会社は、日本酒工場からワイン工場に切り替えている。そして、1974（昭和 49）年からワイン製造が再開された。余市ワイナリーは、この当時、生産力が非常に低かった。余市ワイナリーは、大戦中からすでに酒造免許をもっていた。北の誉酒造、男山株式会社などの道内の日本酒メーカー4社も酒造免許を保有していた。

古川準三氏（北海道ワイン株式会社）によれば、「北の誉酒造では、塩山の畑で力を入れ

ると同時に、技術者をフランスに留学させるなどの養成にも注力するが、その技術者が抜けることになり、濃縮果汁を使用することになる。そのため、美味しいワインが出来ないため、売れず、1985（昭和 60）年までにワイン事業から撤退することになった」と語っている。その結果、日本酒メーカーでは、余市ワイナリーのみが残ることになった。

1998～99 年の第 5 次ワインブームには、余市ワイナリーの数量が急上昇し、200kl の生産量で最盛期を迎える。また、このブームにより、栽培面積（醸造用ブドウ・生食用ブドウ（転用：ナイヤガラ 30ha））が一時的に増加している。しかしながら、2014（平成 26）年現在での余市ワイナリーの数量は、50kl であり、第 5 次ワインブームの頃と比較して激減している。余市ワイナリーのみならず、第 5 次ワインブーム時の数量を基準とする道内ワイナリーは多い。

余市ワイナリーは、セイベル白（9110）、セイベル赤（13053）、バックス（白）などの品種を、1985（昭和 60）年～1988（昭和 63）年頃にかけて導入している。当時は、北海道にどの品種が合うかが手探り状態であったため、どのワイナリーでも、寒さと病気に強く、栽培しやすいセイベル系統を導入していた。しかしながら、醸造用ブドウ栽培の先進地であるヨーロッパでは、この時期には、もうセイベルは時代遅れで栽培されていなかったことが、後の技術者派遣で判明することになる。

その後、平成に入ると、酸が強く、糖度が低いセイベルに変わる品種が模索され始めた。その背景としては、栽培者がワイン種に慣れてきて、ワインの品質が良いものを作りたいと意欲が高まってきたためである。そして、赤のワイン種として、ツバイゲルトレーベが導入され始めた。この品種は、房が大きく、糖度 18 度、酸が中程度であり、セイベルよりも収量と質が良いことが発見された。また、バックス（白）は、糖度が 20 度近くあったため、引き続き、栽培された。その後、ケルナーの方がバックスよりも糖度が高く、酸が少ない（糖が 26 度、酸が 0.9）ことが明らかになると、余市町でケルナーが一気に植え替えが進み、栽培拡大することになった（1993 年～1998 年：佐々木徳雄氏の証言）。

この間、普及員がドイツに研修へ行くことで、ワイン専用種が北海道の気候に適していることを肌で感じ、2005（平成 17）年～2006（平成 18）年頃から、ツバイゲルトレーベよりも良い品種がないかと模索し始めることになる。そして、2008（平成 20）年頃からピノ・ノワールに注目し始める。そして、2013（平成 25）年度には、余市ワイナリーを始めとした道内ワイナリーでピノ・ノワールを圃場で導入し、どの系統が収量と酸が良いかを判断中である。これは、ピノ・ノワールの系統によって 2 倍以上、収量が違うためである。この試験栽培に伴い、北海道農政部が補助金事業を 2013（平成 25）年度から展開している。

② 余市ワイナリーの技術力向上

1990（平成 2）年後半頃になると、道産ワイン懇談会の会員同士が教え、教わる関係が構築されたことで、余市ワイナリーの技術向上が実現されるようになった。その後、2000（平成 12）年初めには、技術力を前提として、良質なブドウを使ったワイン製造が可能になっ

た。2005（平成 17）年に開発した「余市ワイナリー ケルナー シュール・リー（白）」は、オリを沈めて上澄みだけをとった辛口ワインである。2005～2009 年頃に在籍した小川工場長は、①シュール・リーの開発、②余市（41）ケルナーの開発、を行い、これらは売れ行きが良く、消費者から好評を得た（佐々木徳雄氏の証言）。シュール・リー製法で作ったワインは、他のワイナリーで開発した所が少なかったため、希少価値が高い画期的製品であったと言える。また、道内ワイナリーとは、醸造栽培に関する情報共有を行うことで、自社の栽培に役立てている。園田稔氏（余市ワイナリー）によれば、「同じ後志地方という近接性もあり、北海道ワイン株式会社（古川準三氏）やドメーヌ・タカヒコ（曾我貴彦氏）との非公式な相談によって栽培面や醸造面で学ぶことが多く、自社の栽培に役立てている」と語っている。そのため、余市ワイナリーでは、後志地方のワイナリーとの技術者の関係によって、知識獲得を実現している。

(3) 小括

札幌市に本社を持つ日本清酒株式会社は、道内有数のブドウ産地である余市町に進出した。日本酒とワイン製造の共通点としては、ろ過する工程が同じであるため、日本酒メーカーがワインへと多角化することができた。これは、日本酒を製造する機械でワインを製造しているからである。

余市ワイナリーでは、地元である余市町や仁木町から原料ブドウを JA よいちを通じて全量購入している。また、余市ワイナリーでは、生食用ブドウ産地に立地して、生食用ブドウの買い付けの他に、規格外ブドウの処理によって、農家がこれまで放棄していたものに付加価値をつける意図もあった。その後、日本清酒株式会社は、資本金 5 億 9,300 円を背景として 1983（昭和 58）年 9 月から工場を拡張し、生産能力を拡大するために 1 億 5,000 万円投資している。その後、1990 年代頃まで日本清酒株式会社が道産ワイン懇談会の事務局を努めていたが、日本清酒株式会社（千歳鶴と余市ワイナリー）の売上高が縮小したことで、現在のように、道産ワイン懇談会の事務局は持ち回りになった（古川準三氏の証言）。

余市ワイナリーの課題としては、技術者をうまく育てていないことである。日本清酒株式会社では、日本酒とワイン事業の異動がないため、ワイン一本で技術者を育成しているはずなのだが、うまくいっていない。2000 年中頃には、余市ワイナリーの技術者が他メーカーに移動する事態に陥った。このように、余市ワイナリーでは、技術者の入れ替わりが激しく、古い工場長がいても、若手が育たないという点に問題を抱えている。そのため、2014（平成 26）年現在では、技術者同士の二人三脚による品質向上はないと言える。この問題に関して、園田稔氏（余市ワイナリー）は、「日本清酒は、元来、日本酒が主力製品のメーカーであるため、ワイン製造に理解を示す人が少ないという課題を抱えている」と危機感を募らせている。

佐々木徳雄氏（現・石狩農業改良普及センター）によれば、平成以降の余市ワイナリーは、「①エルムゴールド（輸入種）の使用量が減った、②技術者の佐々木裕司氏が事故によ

り退社した、③日本清酒株式会社と余市ワイナリーの方針のズレ（ワイン事業を継続するのか撤退するかの意見対立）などの理由から売上が伸び悩んでいた」とインタビュー調査で語っている。また、第5次ワインブーム後、余市ワイナリーを含めた道内ワイナリーでは、在庫を大量に抱えることになることも、売上に響いていたと考えられる。このように、余市ワイナリーは、後志地方でブランド・ワインの生産に取り組んだ事例であるが、その歴史的過程で生産量などの側面で伸び悩み、多くの技術者が流出している。

4.3. 上川地方のワイン・クラスター

1. 歴史的経緯

富良野市では、1970（昭和45）年以降、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、多くの栽培農家は、コメから野菜作を組み入れた複合経営への移行が進んできた（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。そこで、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た。その結果、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も似ていることから、ブドウ栽培に適しているということが明らかになったため、富良野市の気象条件、消費動向、将来性からヨーロッパ系専用品種や山ブドウを原料としたワイン事業に決定した。そして、富良野盆地の平坦地では、水田、たまねぎ、にんじん、メロン、スイカなどの野菜畑作園芸を地元農協が行う一方で、醸造用ブドウは、盆地周辺の山すそ傾斜地で栽培が開始された。

1970年代は、酒税法（ワインのラベル表示など）が曖昧であり、輸入果汁や他地域（内地）で作ったブドウを北海道に持ってくるのが主流だった。また、この時期には、現在の北海道を代表するワイナリーである富良野市ぶどう果樹研究所（創業：1972年）が設立する。富良野市ぶどう果樹研究所は、先駆者である池田町ブドウ・ブドウ酒研究所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。このような地方自治体、JA、あるいは、第三セクターが経営者となって、ワイナリーを立ち上げる動向は1980年代以降も続くことになる（鹿取,2011）。

2. 上川地方の地域特性

1972（昭和47）年に、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として認定されたことで、富良野市ぶどう果樹研究所が設立された。また、同年には、富良野市のワイン製造を機に石礫地、傾斜地、農耕地の高度利用の面から、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、ふらの農協（JA）と富良野市、ふらのワイン工場が連携し、醸造用ブドウを試行錯誤しながら植え始めた（富良野市ぶど

う果樹研究所編,1993)。

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（昭和 48）年「桜ヶ丘園芸研究会 12 戸，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、富良野市における醸造用ブドウ栽培の始まりである。会員は、栽培技術も確立していない中で、富良野市ぶどう果樹研究所、上川農業改良普及センターとともに参考書を頼りに、垣根仕立法³³⁾を採用し、手探りの中から現在の「富良野型栽培方式」確立の基礎づくりをした（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993)。

また、1974（昭和 49）年、北海道立中央農業試験場の「醸造用ぶどう品種の栽培適応試験の委託」を受けたのを契機に、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、検討が行われた（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993:12)。これは、本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に向く品種選定の調査が行われた。

1975（昭和 50）年 2 月に、富良野市のブドウ試験地で栽培されたワイン専用品種、生食用ブドウなど 17 品種の登熟性を中心とした栽培適性と醸造結果を「ぶどう・ワイン研究報告書」としてまとめ、検討の結果、本市のワイン専用品種としてセイベル系 2 品種を選定し、植栽奨励が進められた（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993)。そして、ワインの試験製造の結果、品質が上質であることが確認されたことで、ワイン製造の見通しが立ち、国税局・富良野税務署の指導を受け、1974（昭和 49）年後半より工場建設の具体的検討が始められた（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993:25)。

ワイン工場建設に必要な連絡道路を含めた事業は、北海道庁・上川支庁の指導支援を受けた形で、1973（昭和 48）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」に採択された。そして、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（昭和 51）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。

1978（昭和 53）年度には、自然休養村管理センターの建設、1979（昭和 54）年度には、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、さらに、1980（昭和 55）年度には、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,1993:33)。その間、1978（昭和 53）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。

その後、道が北海道におけるブドウ品種改良のための品種圃場を富良野市に設置して、中央農業試験場³⁴⁾専門技術員が試験研究に当たることで、ブドウ栽培が行われてきた。北海道立中央農業試験場の果樹科は、道内果樹の振興に「加工用ぶどうの産地づくり」をとヨーロッパの専用品種を輸入し、富良野に植え、研究員が、頻繁に来て指導している（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993)。その結果、富良野（の耐寒性）では、かなりの凍害を受けることが多く、樹体の生育および収量に及ぼす影響が大きいことが判明した。その間、

栽培農家も仁木町、山梨県に出向き、研修を行っている。

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、収量もあまりあがらなかった。当時、富良野市ぶどう果樹研究所長であった川瀬好雄氏は、1975（昭和 50）年頃、農家とのやりとりをこう記述している（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993:89）。

「こんちわー。ぶどうの芽かき終わったかい…。まだなのよ。除草に負われてブドウまで手が廻らないよ。…早く（適期に）やらないと手間ばかりかかるし、陽当たりが悪くてブドウが熟さないよ。」

永年作物であるブドウは、植えてから 3 年間位は、無収穫の育成期間があり、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つい後回しになってしまう。

このように、富良野市では、昭和 40 年後半～昭和 50 年前半頃には、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、富良野市ぶどう果樹研究所、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取り組み、試験研究（富良野市ぶどう果樹研究所と種苗センター）を行いつつ、ブドウを育成し、育てたブドウを富良野市で買い上げる体制が整備された。そして、国内で初めての「ブドウ垣根栽培体系」を確立し、良質な原料ブドウの安定生産供給に大きな役割を果たしている（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993）。

また、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」（後の耕作組合）を誕生させた（山本,2006）。1977（昭和 52）年、市内の原料用ブドウ栽培推進協議会（2014 年現在、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、富良野市ぶどう果樹研究所との連携と技術交流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、富良野市原料用ぶどう栽培推進協議会が主催し、ぶどう栽培管理共励会を開催することで、栽培技術の向上を図ったとされている。共励会では、専用品種 10a 以上栽培している生産者を審査対象として、審査基準（①総収量、②高糖度）富良野地区と山部地区で開催し、上位 3 位を選出した（昭和 57 年～平成 4 年まで）。この共励会は、本来、生産者の造ったブドウを順位付けすることによって、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があったが、上位 3 名になる人が固定化したため、解散したと指摘されている。

同時期には、ワイン原料用ぶどう生産団地の充実とともに、1977（昭和 52）年、山部農協管内の栽培農家による「山部醸造用ぶどう耕作組合」が設立され、1979（昭和 54）年には、富良野農協管内の「富良野醸造用ぶどう耕作組合」が設立している。各々が栽培技術の研鑽を中心として積極的な活動が行われてきたが、一層の栽培技術の向上、平準化を図るべく、1980（昭和 55）年 1 月に、両組合による「富良野市醸造用耕作組合連合会」が設

立されている（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993:16）。

富良野市醸造用ぶどう耕作組合³⁵⁾（2013 年度，組合員 27 戸）は，1980（昭和 55）年に設立された。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，醸造用ぶどう生産事業の振興を目的として，青空教室や講習会を開催してきた。しかしながら，設立して 2～3 年経過した時には，組合活動の低下がみられ，生産意欲の減退が顕著になった。そこで，地区内で視察研修や耕作組合連合会総会の懇親会を行うことで，不満事項の解消を行った。さらに，組合独自の市内研修視察を実施するなど，耕作組合員相互が理解を高める活動を行ってきた。1992（平成 4）年には，市内原料用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,1993:60）。2013（平成 25）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。

また，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 年代から原料用ぶどう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。まず，講習会（7 月）は，A の畑に行き，仕立て，手入れのやり方を確認しながら，情報交換を行う。次に，ワインセミナー（12 月）は，流行のものに関して，机上のレッスンを行う。研究所の職員や外部講師（上川農業試験場や中央農業試験場など）を呼ぶ。最後に，若手の自主勉強会は，テーマが毎回変わり，畑等では行わず，座学が中心である。

2014（平成 26）年現在，北海道屈指の観光地である富良野市を訪れる観光客は，年間 200 万人に及ぶ。これは，富良野市が誇るラベンダーや 1980～1990 年代における「北の国から」放映の影響によって，富良野市が全国的に有名になったことに起因している。富良野市を訪れる観光客は，年々増加し，1991（平成 3）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る（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993）。これは，池田町ブドウ・ブドウ酒研究所と同程度の観光客数である。

したがって，富良野市を訪れる観光客が主な売り先になるため，富良野市ぶどう果樹研究所のビジネスモデルは，「観光客直売プレミアム販売ビジネスモデル」と言える。このように，富良野市ぶどう果樹研究所の取り組みによって，上川地方におけるワイン・クラスター形成の一端を担っている。最近では，ブドウ栽培農家の熟練化によって，かなり安定的な作物になっている。これは，どんな作物でも手をかけただけ，良いものになると農家が気づき始めたためである。これまでは，収量重視の栽培がほとんどであったが，良質のブドウの栽培に向けて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）。

しかしながら，上川地方でブドウ栽培を行っている栽培農家のほとんどは，兼業農家であるため，ブドウばかりに力を入れているわけではない。亀渕雅彦所長によると，「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。以上で論じたように、2014（平成26）年現在、上川地方では、栽培農家の技術継承はある程度進んでいると言えよう。

3. 富良野市ぶどう果樹研究所の戦略

(1) 分析結果

① 概要

富良野市ぶどう果樹研究所は、富良野市の基幹産業である農業を基盤としたワイン醸造に取り組み、醸造用ブドウを市内農家で生産する独自のシステムを構築している。同社³⁶⁾では、地域資源を有効活用するとともに、直売店を中心とした販路にすることで、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ている。富良野市ぶどう果樹研究所の年間生産量（2013年度）は、28万本であり、売上高は、4億2,000万円である。同社の主力製品としては、セイベル種が主力であるが、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。

富良野市ぶどう果樹研究所では、富良野市内でブドウ栽培を行い、生産されたブドウでワインを製造する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。富良野市ぶどう果樹研究所の基本方針は、「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（昭和53）年7月に発令された富良野市ぶどう果樹研究所の基本方針では、①ワイン事業によって地域振興を図る（原料生産による農業振興、販売加工を通して市内の観光・商工業の発展、市民還元で市民へのワイン浸透）、②優良品種の開発と良質なワイン醸造（山ぶどう、ヨーロッパ系専用品種および交配種による辛口高品質のワイン造り、原料ブドウ試験地面積3ha、新品種農場面積9ha、契約栽培面積30ha）、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つが提示されている（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993）。

また、富良野市ぶどう果樹研究所の特徴としては、熟成タイプのワイン造り（赤）に特に力を入れている。2014（平成26）年現在、富良野市ぶどう果樹研究所では、長期熟成タイプのツバイゲルトレーベが強みとしている。このように、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ため、黒ブドウやツバイゲルトレーベは、北海道の中でもひと際色づくため、富良野市ぶどう果樹研究所では、「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

富良野市ぶどう果樹研究所の試験研究は、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（昭和 46）年「財団法人新農政事務所」の協力を得て、ワイン醸造技術者である岩野貞雄氏を招いた。富良野市ぶどう果樹研究所の初代所長であった岩野貞雄氏は、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所を退職後、同研究所から来て富良野市ぶどう果樹研究所に 1 年ほど在籍していた³⁷⁾。

1972（昭和 47）年 4 月 1 日、旧上川支庁富良野家畜保健所建物を活用する形で、酒類試験醸造の免許を取得し、富良野市ぶどう果樹研究所を開設した。同年、南扇山井上碧圃場に原料用ブドウ試験ほを設け、経済部農林課特産係と連携した研究活動がスタートした（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993:2）。富良野市ぶどう果樹研究所が試験製造を行うための酒税法に基づく免許は、開設時の 1972（昭和 47）年 5 月に、申請書を富良野税務署に提出し、同年 6 月に免許が交付された。

1973（昭和 48）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」の適用が認められた。ワイン原料ブドウ生産としての地区指定と補助金を受けたことで、山ブドウや生食用ブドウ（キャンベル・アーリー、デラウェア）を原料として、ワイン作りの本格的事業の取り組みと醸造試験が開始された（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993）。また、1972～1983 年に至るまでの期間は、富良野市内の契約農家を育成することに注力した。富良野市ぶどう果樹研究所では、兼業農家（コメとブドウ）が多くを占めるため、ブドウは、当時、手をかけない 10 番目の作物であったが、2014（平成 26）年現在では、3 番目位の作物にまでなった。

高松竹次市長は、北海道庁に日参し、富良野市山部町西十四線の場所に、「北海道立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,2006:138-139）。富良野市に「中央農業試験場委託試験圃場」を誘致したことで、北海道庁、中央農業試験場、富良野市、上川農業改良普及センターの全面的支援を得てブドウ・ワイン生産を推進することが可能になった。1976（昭和 51）年には、富良野市ぶどう果樹研究所を富良野市内から現在の立地に移転している。また、熟成期間を 3 年とし、消費者の嗜好の変化に対応でき、競争力のあるワイン製造のため、既設工場の貯蔵能力 179kl を 550kl に大幅な能力アップを行い、ワインの安定生産が 1978（昭和 53）年に計画された（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993:30）。

富良野市役所農林課係長の堀口町夫氏への電話調査によると、2013（平成 25）年度に、富良野市ぶどう果樹研究所で使用している原料ブドウは、醸造用専用品種のみであり、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。富良野市ぶどう果樹研究所では、安定収量を重視したため、試験研究の結果に基づき、原料ブドウ専用品種として、セイベル 13053（赤）と 5279（白）の 2 品種の指定を行い、1974（昭和 49）年度より本格的な作付奨励に入った（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993:33）。

1980（昭和 55）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（昭和 55）年には、ワイン工場用地に新品種農場を設置し、1985（昭和 60）年までに、自

社畑を自己資本で 20ha まで拡張している。

近年では、富良野市が保有する直営圃場で、セイベル種以外にも欧州系高級品種（ピノ・ノワール種）の試験栽培を行い、富良野市の気候風土に適した醸造用ブドウ品種の選定を実施している。このような同社の展開によって、セイベル種、ツバイゲルトレーベ種、ピノ・ノワール（未醸造）を原料とした赤ワインの評価が徐々にではあるが、向上してきている。このように、富良野市の直営農場、農家とも手探りで出発したブドウ栽培も、1985（昭和 60）年代に入り、次第に軌道に乗り、1989（平成元）年頃から、新植による面積増に伴い、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）。

欧州共同体を主とした、ヨーロッパ全域の組織で世界的な品質審査機関として権威のある MONDE SELECTION³⁸⁾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）」に初出品したところ、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,1993:37）。その後、1982（昭和 57）年には、「シャトーふらの（赤）」を出し、その名を道外にまで高めるきっかけになった（石本,1996:19）。シャトーふらののは、富良野市近隣の山に自生する山ブドウを使っているが、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、豊作年には蓄えている（石本,1996:20）。

2000（平成 12）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。この成熟期には、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た。また、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）に植え替えを行い、栽培面積を拡張している。

亀渕雅彦所長によると、「上川地方では、2000（平成 12）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（平成 9）年の赤ワインブーム以降、同社では、セイベル赤（13053）が主力になっていることから、この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。

2006（平成 18）年度には、ミュラー・トゥルガウで白のアイスワインの製造・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、富良野市ぶどう果樹研究所では、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視察研修に行った。そこで、アイスワインの製法やマニュアルを習得し、帰国後、研究所の機械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。こうし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。

そして、2007（平成 19）年には、黒ブドウで赤のアイスワインへの初挑戦を行った。「ふらの 2 号」というこの品種は、“罌の晩酌”というワインになっており寒さに強い。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。原料ブドウから、わずか 1/8 程度の果汁しか搾汁できないので、300 本の限定販売であり、あまり収益には結びついていないものと予測される。2014（平成

26) 年現在、道内でアイスワインを製造・販売しているのは、富良野市ぶどう果樹研究所と池田町ブドウ・ブドウ酒研究所のみである。このように、富良野市ぶどう果樹研究所では、一部の製品でユーザー・イノベーションが実現していると考えられる。

また、直近の取り組みとしては、スパークリングワインの開発を行っている。2013（平成 25）年 8 月のインタビュー調査の段階では、富良野市ぶどう果樹研究所のスパークリングワイン事業は、試作 1 回と仕込みを行い、2013（平成 25）年 10 月 1 日に、500 本発売予定であると指摘されている。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、近年の消費増に基づいて、取り組みが開始された。原料となるブドウは、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。

富良野市ぶどう果樹研究所では、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所を視察し、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、自社の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、富良野市ぶどう果樹研究所が道内で 3 番目である。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、道内ワイナリーでも増加しており、ワイナリーで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。

③ 観光客ビジネスモデルの確立プロセス

当初、富良野市ぶどう果樹研究所は、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 年代は、「北の国から」ブームやラベンダーブームが到来し、富良野市の観光が全国的に有名になり、観光客が多く訪れるようになったことで、観光客が主な売り先になる。当時、富良野市ぶどう果樹研究所では、地元での消費増に努めていたが、現在では観光客向けに変わっている。そのため、観光客ビジネスモデルの構築は、「北の国から」ブーム、第 5 次ワインブームが到来したことに起因している。亀渕雅彦所長は、「このビジネスモデルは、意図的ではなく、偶然的であった」と指摘している。

2013（平成 25）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。富良野市ぶどう果樹研究所では、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。

④ 多角化戦略

富良野市ぶどう果樹研究所の関連事業としては、ふらのぶどう果汁の製造販売事業が実施されている。1987（昭和 62）年 7 月に、滝口市長を調査団長として、ふらのぶどう果汁の製造販売基本方針を定めた。そして、ふらの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、高度の知識と技術を必要とするため、先進地である山梨県のワイナリーと技術指導援助契約を 5 カ年締結している（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993）。

1988（昭和 63）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。特に、果汁製造技術に関しては、勝沼醸造株式会社社長である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（平成元）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%の製造工場が建設した。富良野市ぶどう果樹研究所では、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³⁹⁾。

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（昭和 62）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が開催された背景としては、富良野市は、通年観光地として年々入込客数が増加しているが、味覚の秋の時期に入込客減少の傾向にあり、農産物の宝庫である富良野市で農産物の食べ放題とふらのワインの飲み放題を行い、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（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993:79）。

また、ふらのワインぶどう祭りは、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、富良野市ぶどう果樹研究所開設 15 周年記念事業として行われた。その後、1992（平成 4）年 9 月 19 日には、富良野市ぶどう果樹研究所開設 20 周年記念事業として、①原料用ぶどう栽培農家海外先進地研修視察派遣、②研修視察として、フランス・イタリアへ行った（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993:81）。

このように、中核企業として富良野市役所の職員や商工会議所などが一丸となって地域貢献活動を実施している。

⑥ 補助金支給とブドウの高価買い上げ

上川地方のように、ブドウ栽培に適していない自然条件で契約農家を育成するためには、未結果期間の補助金支給とブドウの高価買い上げが必要となる。

まず、原料ブドウ栽培に対する補助制度を説明する。富良野市が補助を行う事業としては、①栽培耕作者の知識習得と栽培技術向上を目的とする海外研修、②栽培管理の合理化・能率化を図るための各種農業用機械の導入などである。原料ブドウ専用品種植栽事業では、

10a 当たり、年額 35,000 円以内で 3 年を限度とする補助金を行っている。また、ぶどう棚施設設置事業にあつては、原料ぶどう専用品種植栽事業と併せて実施した初年度に限り 30,000 円以内を交付する。

富良野市ぶどう果樹研究所としては、①垣根を作るのに、10a 当たり 8 万円の補助、②ブドウがなるまでの無収入の 4 年間、10a 当たり 5 万円の補助、③防除組合（これは一部）、という補助金支援を行っている。ワイン工場における“ぶどうの樹の改植”に対する補助金支援を富良野市役所農林課が実施している（堀口町夫氏の証言）。また、防除や除草、間作物などの指導も実施している。また、原料ブドウの買い上げは 200 円（kg）と比較的に高価な買い上げを行っている。

(2) 考察

富良野市ぶどう果樹研究所の事業は、行政主導で過去から現在まで行われてきたと言える。事業開始当時は、ワインの消費量が少なく、まして、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、富良野市がワインづくりに取り組んだのは、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所という良いお手本があったからである（石本,1996）。1972（昭和 47）年に、富良野市ぶどう果樹研究所設置条例が制定され、1978（昭和 53）年よりワインの販売を開始されてから、2014（平成 26）年現在では、約 40 年が経過している。

その間、ブドウ栽培の技術的な向上や新品種の育成に努め、特に、ブドウの質的向上のため、糖度を加味した価格体制への移行が実施され、富良野市ぶどう果樹研究所では、現在に至るまで、糖度の高い良質な原料ブドウの栽培を基本方針としている（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993）。約 80 品種の中から栽培適種として選抜されたのが、フランス系のセイベル 13053（赤）（これは、十勝ワイン「清見」のもとになった品種である）とセイベル 5279（白）である（石本,1996）。

以下では、富良野市ぶどう果樹研究所の転機と富良野市ぶどう果樹研究所の技術力向上プロセスについて考察する。

① 富良野市ぶどう果樹研究所の転機

富良野市ぶどう果樹研究所の転機としては、次の 5 つがあげられる。

第 1 に、富良野市ぶどう果樹研究所の転機としては、「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（昭和 53）年で、「北の国から」ブームが 1981（昭和 56）年なので、発売してから火がつくまでのタイムラグがそれほどなかった」と語っている。

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での入賞を目指して、全国の醸造家が国産ワインの品質向上を競っている。国産ワインコンクールを通じた技術者同士の切磋琢磨が、ライバルではあるが、知識交流を図ることで、地理的近接性に基づく品質向上を実現してきたと考え

られる。

第 3 に、工場建設事業と種苗センターの設置があげられる。富良野市ぶどう果樹研究所の工場建設事業は、北海道庁・上川支庁の支援を受けた形で、1973（昭和 48）年に地区指定された。さらに、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」に採択されたことで、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（昭和 51）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（昭和 53）年度には、自然休養村管理センターの建設、1979（昭和 54）年度には、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、さらに、1980（昭和 55）年度には、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,1993:33）。この中でも、特に、1979（昭和 54）年度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、原料ブドウ新品種農場の設置が実現されたことが、富良野市ぶどう果樹研究所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（昭和 60）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、富良野市ぶどう果樹研究所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も多様化し、統一した栽培管理を必要とすることを目的とした。1985（昭和 60）年頃から、附属種苗センター設置計画が進められ、1986（昭和 61）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。

種苗センターでは、新品種育成→培養による大量増殖→栽培→新ワイン、という製品開発を展開している。種苗センターの主要事業としては、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（1986 年）が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、交配による新品種育成を行うことで、製品ラインナップの拡張に成功した⁴⁰⁾。種苗センターでは、新品種の育成増殖を中心として、上川農業改良普及センター、JA ふらのの技術陣との協働により、バイオテクノロジー技術と生産性の向上に寄与している（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993）。

ここで述べたように、良質なブドウ生産と高級ワイン創出のために設けた「附属種苗センター」がウイルス・フリー苗を育て、新技術を導入し、上川農業改良普及センター、JA ふらのと連携した密度の高い指導を行う一連の体制整備が富良野市のワイン産業の成長の原動力になったと言える。

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（昭和 50）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契機となり、この結果、翌年の 1976（昭和 51）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、富良野市ぶどう果樹研究所に入社することで、ワイン業界に転身している。また、2000 年頃からは、富良野市ぶどう果樹研究所では、先輩である高橋克幸氏が後輩に付きっきりで指導することで、ノウハウを移転している。2014（平成 26）年現在では、後輩の橋信孝氏と二人三脚を組み、両者のセンスが、富良野市ぶどう果樹研究所の品質・技術向上に大きな影響を与えている。このように、高橋克幸氏や橋信孝氏の加入によって、国産ワインコンクール入賞に貢献する一因になったと言える。

以上をまとめると、富良野市ぶどう果樹研究所では、原料ブドウの品種を絞っていることと、ワイナリーと農家の関係が富良野市と市民という密接な関係であるため、原料となるブドウが粗雑になったり、極度のバラつきが出たりするという難点が克服されている（山本,2006）。しかしながら、富良野市ぶどう果樹研究所の亀渕雅彦所長によると、「同社では、①人事異動で入れ替わりがある（職員としての葛藤）、②富良野市長が、あまり酒が好きではないため、ワイン事業への力の入れ方がそうでもないこと、が職員としての葛藤である」と語っている。

② 富良野市ぶどう果樹研究所の技術力向上プロセス

富良野市ぶどう果樹研究所では、ワイン醸造研究が開始されたばかりの頃、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。誕生したばかりの富良野市ぶどう果樹研究所が、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わずか 2 年余りで退職してしまったことである（山本,2006）。そのため、富良野市ぶどう果樹研究所には、当時、わずか経験 7 ヶ月の中根正彦がただ一人残され、ブドウ栽培試験地の管理から事務全般まで孤軍奮闘することになる（山本,2006:139）。

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、幸いモンデ酒造株式会社（山梨県石和町）がこれに応じた。その後、モンデ酒造株式会社と技術提携を結び、醸造の仕込・熟成・製品化に至る全般に渡る現地指導に当たっている（山本,2006）。1974（昭和 49）年 4 月～1984（昭和 59）年 3 月の期間、モンデ酒造株式会社に技術指導を受け、「他産地の物真似でなく富良野の風土を生かした地酒をつくるべきだ」との助言をもらったことによって、初期の技術力向上に寄与している。

また、醸造技術も、職員の欧州先進国の派遣を始め、山梨県のワイナリーとの技術提携を経て、技術向上と初期の富良野市ぶどう果樹研究所の技術向上と基盤が構築された（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993）。2014（平成 26）年現在では、「富良野市ぶどう果樹研究所に配属後、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」と亀渕雅彦所長は語っている。そのため、2000（平成 12）年に入る頃までは、広島県の醸造試験所（独立行政法人 酒類総合研究所）への長期研修や海外への視察・派遣が顕著に見ら

れたものの、近年では、あまり見られない。

富良野市ぶどう果樹研究所の場合、北海道ワイン株式会社や池田町ブドウ・ブドウ酒研究所のような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。富良野市ぶどう果樹研究所では、「ワイン事業会計として特別会計で予算をとったため、比較的、新しい設備の購入は容易であった。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技術の向上につながった。これが一般会計であった場合、根回し等が必要である」と亀渕雅彦所長は語っている。

特に、1998（平成 10）年頃に、富良野市ぶどう果樹研究所で初めて導入した選果機は、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かったため、国内でも比較的早い段階で導入している。鹿取（2011）によると、富良野市ぶどう果樹研究所では、2007（平成 19）年に、新しい選果台を導入したことによって、2008（平成 20）の白ワインが豹変したと指摘している。

また、道内ワイナリーの相互作用としては、直接的な影響はないものの、機械導入のきっかけになる間接的な影響を与えてくれる。富良野市ぶどう果樹研究所の亀渕雅彦所長によると、「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もらった」と述べている。

富良野市ぶどう果樹研究所では、道産ワイン懇談会を通じて、道内ワイナリーと醸造・栽培に関する情報共有を行い、自社の栽培やワイン製造にそれらの情報を役立てている。

このように、富良野市ぶどう果樹研究所では、上川地方の関係者（富良野市役所中心、富良野市内の契約農家）や他地域の技術者から知識獲得を実現している。

(3) 小括

上川地方では、富良野市ぶどう果樹研究所が、富良野市役所を中心とした町ぐるみでワイン生産に取り組むことで、地場産業として地域振興を行っている。具体的には、自治体、上川農業改良普及センターと JA ふらのが三位一体による取り組みによって、契約農家の育成や試験圃場での栽培試験を通じて、独自の技術を確立してきた。

富良野市ぶどう果樹研究所は、富良野市の活性化や農業振興、自治体財政の利益創出を目的として設置された。富良野市ぶどう果樹研究所がワイン事業に着手した理由としては、①農業収入の拡大、②やせ地の活用、③地場産業の育成、などを大きな目標として、ワイン製造が開始された。特色ある加工製品を作り出すために、新たにブドウ栽培しなければならず、資源創出の問題が生じた。富良野市としての転機は、1971（昭和 46）年以降の稲の生産調整である。富良野市でのブドウ栽培は、当初、石礫傾斜地で所得拡大を目指す農業振興策として開始された。その後、中央農業試験場委託試験地を山部町に設置して、中央農業試験場と一体化した試験栽培を行い、セイベル種に固定化した。

1975（昭和 50）年代に入り、ワインブームの高まりとともに、多くの輸入国産ワインが

出回る中で、富良野市ぶどう果樹研究所は、良品質で特色のあるワイン造りを基本としている（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993）。1985（昭和 60）年に、自社畑を 20ha まで拡大するとともに、契約農家を育成する。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（平成 26）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富良野産のブドウでワイン造りの 100%をまかなっている。

このように、富良野市ぶどう果樹研究所では、基本的には、地産地消を基盤とし、全国展開は行わず、地元のブドウ生産量に見合ったワイン製造を実施している。一般的に、地方自治体は、経営能力や企業戦略面で劣る場合が多いが、富良野市ぶどう果樹研究所は、原料の地元完全自給、等身大で背伸びしない生産規模を前提としている。

初期の富良野市ぶどう果樹研究所では、高松竹次市長という優れたリーダーの存在が成功の鍵になっていたと言える。また、富良野市ぶどう果樹研究所は、その成長プロセスの中で、取引関係を軸として「顔の見える」人間関係による連携を強化し、上川地方のリーダー的役割を果たしてきた。

以上をまとめると、本研究の調査では、富良野市ぶどう果樹研究所が、富良野市内の生産ネットワークの形成・発展に影響を与え、富良野産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ことが判明した。

4-4. 三大地域の共通点と異同点

以下では、三大地域の共通点と異同点について言及する。

第 1 に、空知地方のワイン・クラスターでは、土地価格の安さから新たな企業家や新規就農者が増加し、集積の傾向が見られつつある。特に、小規模ワイナリー同士のつながりが際立っており、仕事や生活を通じた関係構築が顕著である。さらに、空知地方の新参者は、師匠、先輩との日常生活を共にし、雑草取りや雑用を通じて、技能の修得や観察学習を行っている。こうした徒弟制度の存在は、技能習熟に寄与し、技術者の知識移転に有効な成果を生み出すと考えられる。

このように、空知地方では、地縁関係は顕著であり、共通のワイン造りの思想（有機肥料でのブドウ栽培）や地理的近接性に基づいて、切磋琢磨している。また、空知地方では、地球温暖化の影響を受けて、これまで日本では栽培が困難であると考えられていた高級品種（ピノ・ノワール）が栽培可能になった。

2000 年を契機として、小規模ワイナリーでも高級品種の栽培が可能だと道外に知れ渡ったことによって、シリアル・アントレプレナー（連続起業家）が参入している。高度なスキルを持ったシリアル・アントレプレナーの存在は、新しい技術を当該地域にもたらし、古参者との日常的な交流によって、当該地域に深く埋め込まれるようになると、クラスター形成は、次の段階を迎えると考えられている（Feldman *et al.*,2005）。このように、空知地方では、同地域に在住している期間が長い技術者でも、外部から来た技術者に対してオープンな態度で接することで、積極的に栽培や醸造に関する情報交換を行っている。

第 2 に、後志地方のワイン・クラスターでは、技術蓄積の厚さ、原料供給地としての色彩が強いという特徴がある。特に、原料ブドウを歴史的に親から子へ受け継がれることで改善してきた。それと同時に、経験が豊富な技術者が多く、後志地方のワイナリーとの技術者の関係によって、知識移転を実現している。後志地方では、生産性の向上のために、技術研修や交流などを通じて技術の高位平準化を図っている。

第 3 に、上川地方のワイン・クラスターでは、富良野市としての協働という特徴がある。1971（昭和 46）年に、富良野市ぶどう果樹研究所が、高松竹次市長が中央農業試験場へ適応調査と試験依頼したあと、米の生産調整による不毛地を活用したブドウ栽培を開始したことを発端とする。そのため、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という点に大きな特徴を持つ。具体的には、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、富良野市ぶどう果樹研究所との連携や技術交流を行うことで、独自技術を確立してきた。このように、富良野市ぶどう果樹研究所では、上川地方の関係者（富良野市役所中心、富良野市内の契約農家）や他地域の技術者から知識獲得を実現することで、ワイン・クラスター形成の一端を担ってきたと言える。

図12 空知地方、後志地方、上川地方のワイン・クラスター

空知地方のワイン・クラスター	<ul style="list-style-type: none"> ①安価な土地価格による新規就農者が増加 ②一枚畑が入手容易であり、生産効率が良い ③徒弟制（安心して教えられる関係）の存在 ④委託醸造によるつながりの存在 ⑤新規就農者同士の相互の学びあいが顕著である ⑥小規模ワイナリー（特に、家族経営）の集積が道内で最も多い ⑦空知農業改良普及センターによる指導が必要である ⑧醸造用ブドウ生産者がワインを作るという点に大きな特徴を持つ
後志地方のワイン・クラスター	<ul style="list-style-type: none"> ①経験が豊富な技術者が多く、ブドウの品質が高い ②原料供給地としての色彩が強い ③一枚畑が入手容易であり、生産効率が良い ④地理的近接性とながらを通じて、栽培や醸造のやり方を学べる ⑤技術蓄積の厚さ
上川地方のワイン・クラスター	<ul style="list-style-type: none"> ①富良野市としての協働によるワイン生産 ②中央農業試験場、上川農業改良普及センター、富良野市ぶどう果樹研究所との連携 ③良いブドウをとにかく育てるしかない ④観光客を主な顧客としている

出所：筆者作成。

ここで、三大地域のワイン・クラスターの比較を行う。三大地域のワイン・クラスターの特徴は、図 12 に示される通りである。三大地域では、北海道特有の“雪問題”を同業者同士で助け合う傾向が高く、こうした要因が技術者と栽培農家との凝集性を高めている。特に、後志地方、上川地方では、各々で熟練度が違うため、生産者とのコミュニケーションの取り方が異なる。

また、空知地方、後志地方では、数々の経験を積んだ熟練技術者が「最後の仕事」として、新規ワイナリーを立ち上げ、古くから活動する生産者が交流する動向が顕著になっている。2000 年以降に、新しく参入してきた醸造家が増えるほど、参考になる点が多いため、地域内の新しいワイナリーとのつながりは、当該地域に良い影響をもたらしている。こうした高度な技術を持った移民の存在は、クラスター形成に重要な役割を持つと考えられている。そして、その中で、いくつかのワイナリーが成功し、ビジネスとしての可能性があることがわかれば参入しようとする技術者が増加する。

このように、空知地方、後志地方のワイン・クラスター形成プロセスでは、特定の技術者やワイナリー間の社会ネットワークが機能することによって、「集団としての技術進歩 (collective technological advance)」が見られる。空知地方、後志地方の醸造家は、地縁関係による非公式な相談や技術交換によって、「顔見知りの技能者集団」を形成している。そして、その強固なネットワークの中で、お互いが造ったワインを批評し合うことによって、漸進的革新を実現しつつある。Lave & Wenger (1991) によれば、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、実践共同体の再生産・発展に貢献すると主張している。したがって、地理的近接性に基づく知識交流は重要であると考えられる。

また、三大地域のワイン・クラスターは、道産ワイン懇談会を通じて、他社の技術ノウハウの理解を通じて、相互に正の影響を受けて成長してきた。熟練者同士による非公式なコミュニケーションや職人間の競争を通じて、彼らが持つ技術や経験を学習している。そのため、天然資源や物理的資源に恵まれない地域でも、知的資産を持つ人間を誘引することでワイン・クラスター形成を実現することが可能になると言える。ワイナリーの技術者の関係性が、ワイン・クラスター形成プロセスに影響を与えていると言える。このように、三大地域では、地域文化に「埋め込まれた」人間関係を基盤として、プレイヤー同士が相互作用を行うことで、熟練⁴¹⁾や技術蓄積を実現している。

第5章 考察

5-1. 研究課題の結果

第4章では、クラスター形成プロセスを考察するために、4つの研究課題を設定した上で、北海道の三大地域の事例研究を行った。ここで、各々の研究課題とその結果を提示する。

第1の研究課題として、「三大地域は、いかなる成長過程を遂げてきたのか」と設定した。

空知地方のワイン・クラスターは、鶴沼ワイナリーの開拓を発端として、現在まで至っていることが判明した。筆者が実施したインタビュー調査によると、鶴沼ワイナリーの開拓によって、醸造用ブドウの栽培面積が増加し、空知地方のワイン・クラスターの基盤が形成されると同時に、気運が醸成されたと指摘されている。鶴沼ワイナリーは、栽培面積で日本一の規模を誇っており、空知地方におけるリーダー的存在となっている。

後志地方のワイン・クラスターは、原料供給地としての色彩が強く、様々なワイナリーとの契約関係を締結することによって、ヴィンヤードの進化が実現されてきた。後志農業改良普及センター、JA、契約農家などとの連携によって、後志地方のワイン造りの一端を担ってきたと言える。特に、血縁・地縁関係をベースとしたつながりを通じて、栽培方法を学習することができるため、豊富な経験を持つ先輩技術者の存在は、重要である。地縁での関係構築を通じて、先輩・同僚・後輩の仕事ぶりを見て学ぶことで自身の技能形成に役立つ。このような要因によって、後志地方では、技能形成や情報のプールが進展していると言える。

上川地方のワイン・クラスターは、富良野市ぶどう果樹研究所、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取り組んだことで形成されてきた。そのため、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という点に大きな特徴を持つ。

第2の研究課題として、「三大地域におけるプレイヤーの関係は、どのようなものか」と設定した。当該地域の技術者は、公式的な「場」とともに、非公式な相談や技術交流によって、ネットワークの強化を努めていることが明らかになった。まず、公式的な「場」である業界団体は、普段会わない同業者とも交流を行う機能を持っている。同じ領域や異なったスキルを持った専門職が「場」に集まり、学習することで、多様な知識が地域のプレイヤーに波及することが期待される。

次に、非公式な相談に関して言及する。筆者が行ったインタビュー調査によると、普段は、当該地域内で、技術者同士は、「顔の見える」コミュニケーションを通じて、技術に関する情報交換を行っていることが判明した。特に、ワイナリーの技術者は、ワイン造りに対する哲学やこだわりを持ち、いかに個性を出すかという点に誇りを持っている。そして、共鳴した企業家同士が相互にリスペクトを持って、産業全体の技術力を向上させるものと予測される。その結果としては、クラスターにおけるプレイヤーの関係性は、非公式な交流や相談によって、凝集性を高めている。ここで論じたように、クラスター理論で主張されている事柄がワイン産業でも応用可能であることが明らかになった。

第3の研究課題として、「中核企業の成長は、当該地域にいかなる影響を与えるのか」と

設定した。中核企業は、地域内の人材蓄積、関連分野の他企業をその地域に惹き付ける役割を果たすと考えられている（松島他,2005）。中核企業としてのワイナリーは、その成長過程で、ネットワーク経営を展開したことで、栽培農家と栽培面積の拡張に貢献した。こうした長期的な協力ネットワークの存在は、競合他社に模倣困難性の高い資産となる（Saxenian,1994;Gulati,1999;若林,2009）。栽培農家はよそ者に厳しいが、人にほれた場合は、ワイナリーを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。例えば、北海道ワイン株式会社は、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している。このような経営行動によって、同社は、関係的組織能力の質を向上している。関係的組織能力は、外部パートナーの資源を動員することで自社の弱みを補完するため、企業の競争優位につながるものである。（Dyer & Singh,1998）。

また、中核企業は、地域内での高い競争力を前提として、外部者との連結、知識ゲートキーパーの役割などの役割がある（Morrison & Rabellotti,2009）。福島（2013）は、クラスター形成において特定の役割を果たすインフルエンサーと呼ばれる地域リーダーの重要性を指摘している。その他の先行研究においても、人材育成、共同体との連携、限られた資源と人材による技術開発などの積み重ねを戦略化する企業家能力が成功要件になると指摘している（平野・劉,2010）。そのため、中核企業は、クラスター内の様々なプレイヤーと長期的な関係を通じて、価値創造やイノベーション力の牽引役となると言えよう（Jarillo,1988）。

第4の研究課題として、「三大地域における行政の支援は、どのような意味合いを持つのか」と設定した。ワイン・クラスター形成の初期段階にあるため、行政の支援がこれからも必要であることが明らかになった。現在、北海道では、様々なプレイヤーを巻き込む政策が展開されている。空知地方では、隣人同士の助け合いや地域内のイベントへの参加に積極的である。例えば、若手技術者は、醸造用ブドウセミナーやそらちワインピクニックなどのイベントへ参加し、「専門性と地理的な近さ」に依拠した交流を行っている。こうしたイベントを行政が支援することによって、空知地方における同業者同士の情報共有（栽培、醸造、苗木入手に関する情報）やネットワーク形成を促進している。このようなプレイヤー間の情報交換の仕組みが、ワイン・クラスターの発展に不可欠であり、そのための仕掛けづくりを展開する行政機関が重要な役割を持つと言える。しかしながら、それらの補助金事業やイベントの後援が、ワイン・クラスター形成に貢献するといったことは、これからの課題であると言える。

5-2. 本研究の発見事実

本研究の第4章では、北海道における三大地域のワイン・クラスター形成プロセスに関する事例研究を行った。その結果、本研究の発見事実として、北海道の三大地域における技術者の相互作用、業界団体の機能、中核企業の戦略が、ワイン・クラスター形成プロセスに影響を与えることが明らかになった。以下では、各々の発見事実について言及する。

① 血縁・地縁関係による技術者の非公式な相互作用

② 業界団体を通じた公式的な情報交換

③ 中核企業の戦略

1点目は、血縁・地縁関係による技術者の非公式な相互作用に関するものである。Saxenian (1994)の研究以降、クラスターにおける非公式なネットワークが、情報交換や信頼関係の醸成を促進すると考えられている。本研究で分析対象としたワイン・クラスターでは、地理的近接性を通じて、同業者や栽培農家同士が非公式なネットワークを形成する傾向が見受けられた。筆者が行ったインタビュー調査によると、後志地方では、技術者・栽培農家同士の地縁関係や地理的近接性によって、技術共有が他地域と比較して迅速に拡散することが判明した。例えば、余市町の栽培農家は、親から子への技術伝承の影響で他地域より技術力が高い。これは、非公式な相互作用によって、栽培情報のプールが進展していることに起因している。同レベルの問題意識を持つ技術者と意見交換や「顔の見える」交流を行うことは、技術に関する粘着性の高い情報を蓄積するために極めて重要である（大木,2009）。こうした相互作用を通じて創出される粘着性の高い技術的知識や信頼関係の醸成がワイン・クラスターの形成において重要であると考えられる。しかしながら、ネットワークを形成したからといって、プレイヤー同士の相互作用が生じるわけではなく、相互作用を生み出すプロセスでは、相互作用の発生を阻害する様々な要因が働く（相原・秋庭,2006）。

また、ワイン産業を含めた農業では、仲間に承認されることで、社会的・経済的義務関係が構築され、相互扶助やサービスの交換が行われる傾向が強い（Putnam *et al.*,1993）。一般的には、過去の実績が分かっている相手との取引が好まれる傾向があるが、新規参入者は、地元の人々と深いつながりを持つことで、その地域固有の価値観を理解する上での手助けになる。そして、技術者や栽培農家の間で頻繁な相互作用が行われると、強い紐帯や技能の形成が促進され、相互扶助の規範が形成される。地域に埋め込まれた社会的つながりを奨励する文化的なルールがあると、協力関係の構築や無形資産（当該地域の情報や知識など）の獲得に大きな影響を与える（Uzzi & Gillespie,2002）。

このように、ワイン・クラスター内で、相互扶助の規範が形成されることによって、プレイヤー相互の信頼関係が高まり、情報や知識が共有される。そのため、技術者・栽培農家は、地域社会におけるパーソナルなネットワークに根ざした要因（地域独特の制度や慣行など）によって支えられており、こうしたつながりは企業家活動の協働を促進するため、重要な経営資源であると言える（稲垣,2003;中野,2012）。この点に関しては、ワイン・クラスターのみならず、その他のクラスターに対しても応用可能だと予測される。

2点目は、業界団体を通じた公式的な情報交換に関するものである。業界団体は、技術者同士のネットワーク形成や地域間交流を促進し、強い紐帯を生むことが明らかになった。1984（昭和 59）年に設置された道産ワイン懇談会は、技術者同士のパーソナルな体験談を交換し、ワイン造りに関連した問題を解決する役割を持つ。特に、道産ワイン懇談会の会議は、新しい醸造資材のデモンストレーションを行うことで、最新の醸造設備に関する情報を知るメリットがある。このような会議の「場」では、技術者が、栽培・醸造技術に関

する情報や噂話などを交換することで、知識移転やイノベーションに有効な機能を果たす (Feldman *et al.*,2005;Giblin,2011)。

また、中核企業の技術者は、業界団体である道産ワイン懇談会の会員であることや大学の同窓生であることに起因して、地域間連携があることが明らかになった。大学の卒業生のネットワークを中心とした非公式な学習システムは、先行研究でも指摘されている点である (Saxenian,1994;Feldman *et al.*,2005)。そうした技術交流を通じて、中核企業の技術的イノベーションを実現していると考えられる。

3点目は、中核企業の戦略に関するものである。三大地域のワイン・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ことで、新参者を引きつける効果があることが判明した。この結果、地域の熟練労働者（サプライヤー）とワイナリー、さらに、道外から移住した技術者たちが相互作用を行うことで、当該地域の発展に貢献している。特に、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。福島 (2013) は、クラスター形成の条件として、「設立された企業が成長したかどうか」が重要であり、成功企業が、地域内の人材蓄積や関連分野の他企業を当該地域に惹き付け、その集積としてクラスターが形成されると指摘している。つまり、中核企業の成長そのものが人や資源を引きつけるため、企業の成功と地域の成功は、相互依存関係であると言える。以上をまとめると、北海道の三大地域では、道の開発とともに結びついて、特定の中核企業による革新的な行為の連鎖がクラスター形成につながったと言える。経路依存的な集積の形成は、クラスター内の中核企業の行動や企業家精神の発揮に依拠する所が大きい (田中,2010;森嶋,2012)。

5-3. 理論的解釈

本項では、第3章で提示した分析枠組み (Porter (1990,1998) のダイヤモンド・モデルの3要素) に依拠した形で、三大地域における要素条件、企業戦略・競争環境、関連・支援産業に関する理論的解釈を試みる。特に、「なぜ変化したのか」は、産業連関表には載っていないため、変化の要因を見ることは重要である。また、これらの要素の相互作用についても考察する。

(1) 空知地方のワイン・クラスターに関する理論的解釈

① 要素条件

第1に、空知地方のワイン・クラスターの要素条件は、どのように機能しているかについて考察を試みる。空知地方は、醸造用ブドウの栽培面積で道内トップであり、ワイナリーの設立やヴィンヤードとしての新規就農に伴う質の高いワイン造りを行う地域として、大きな注目を集めている。筆者が行ったインタビュー調査によると、空知地方では、①有機、無農薬といったブドウ栽培方法の思想類似性に基づく技術者ネットワークの形成、②サクセス・ストーリーへの憧憬、などがコミュニティの生成に影響していることが明らか

になった。空知地方では、新規就農者は、成功しているワイナリーで修業・研修を行い、栽培方法について学習するうちに、家族的な交流を行い、関係を構築する傾向にある。

さらに、共通の経験や理解を通じて、成員同士が打ち解けあうことが一般的である。その後、ヴィンヤードとして独立し、直接、先輩技術者にブドウ栽培やワイン醸造に関する助言を受けることによって、関係強化を行う。空知地方では、近隣のワイナリーと、できたワインを飲み比べてその違いを味わい、他社の作ったワインの試飲や製造方法について情報交換を行っている。ワイン造りの思想で共鳴した醸造家同士がお互いに個性を認めることで、相互承認を行っている。このように、空知地方では、地域文化に「埋め込まれた」人間関係、相互扶助の規範を前提として、プレイヤー同士が「顔の見える」頻繁な接触⁴²⁾や交流を通じて、お互いの価値観を共有し、互惠的行動に関する信頼関係を発達している傾向が見受けられた。プレイヤー間の地理的近接性は、相互作用を活発化させ、多様な交流を通じた情報共有による学習を促進する要因になる(Piore & Sabel,1984;Saxenian,1994)。

そのため、空知地方では、地縁ベースのヒューマン・ネットワークや技術者の非公式な情報交換が、プレイヤー間の関係性を高めるため、非常に重要な役割を果たしていると言える。空知地方では、1980年代までは、メーカーに高く買い取って貰いたいという希望で農家は、ブドウを作っていたが、1990年以降に参入してきた中澤一行氏（ナカザワヴィンヤード）、近藤良介氏（KONDO ヴィンヤード）などは、ワイン好きが講じて作り始めた技術者が多く、家族経営によるワイナリーが集積している。

② 企業戦略・競争環境

第2に、空知地方のワイン・クラスターの企業戦略・競争環境は、どのように機能しているかを考察する。2014（平成26）年現在、空知地方は、醸造用ブドウの栽培面積が日本一という要素条件に特徴を持つ。これは、当該地域に、中核企業としての鶴沼ワイナリーが存在することに起因している。畠村彰禧氏は、偶然、浦臼町長に鶴沼の耕作放棄地の話を受けたことで、鶴沼の開拓に着手し始めた。

鶴沼ワイナリーの初期には、数多くの苦難に見舞われたが、畠村彰禧氏の直感力に依拠した形で、鶴沼ワイナリーに対する投資が継続的に行われることで成功に導いてきた。特に、鶴沼ワイナリーにおける技術革新は、空知地方の資源動員の流れを変えたと言える。1990年後半頃には、山梨大学や東京農業大学などの醸造学科を卒業した若手技術者が流入し、自身のワイン造りに反映することで、醸造技術が高くなり始める。

2014（平成26）年現在、空知地方には、安価な土地価格やサクセス・ストーリーへの憧憬によって、複数の小規模ワイナリーやヴィンヤードが存在する。これは、空知地方で栽培されるブドウが他県よりも優秀であることが知れ渡ったことに起因する。実際に、2000（平成12）年以降、新たに設立されたワイナリー・ヴィンヤードでは、自社畑でのブドウ栽培に注力している所が多い。その背景としては、鶴沼ワイナリーというサクセス・ストーリーがあったことが影響しているものと考えられる。しかしながら、これらの小規模ワ

イナリーは、自社のレベル向上で手一杯であると指摘されている（空知総合振興局での証言）。

③ 関連・支援産業

第 3 に、空知地方のワイン・クラスターの関連・支援産業は、どのように機能しているかについて考察を試みる。クラスターに関する先行研究では、その形成過程において、様々な成員が「場⁴³⁾」を通じて相互交流を行い、関係構築を実現することが産業発展に重要な要因であると考えられている（Porter,1998;渡辺,2007）。空知地方では、非公式な特定のコミュニティに属していただけでなく、技術者が公式的な「場」に参加することによって、信頼と相互扶助の規範を獲得する基礎的条件が整っていたと考えられる。具体的には、地縁関係に基づいた同業者同士が、そらちワイナリー・ヴィンヤード連絡会議を通じて、強い紐帯の形成を図っている。

ここでは、そらちワイナリー・ヴィンヤード連絡会議と道産ワイン懇談会について簡単に言及する。2011（平成 23）年 5 月に発足したそらちワイナリー・ヴィンヤード連絡会議は、空知管内のワイナリー関係者による情報共有や意見交換を促進し、ワイナリー経営の課題解決に貢献する業界団体である。この業界団体では、2011 年 5 月と 2012 年 3 月に意見交換を行い、KONDO ヴィンヤードと歌志内太陽ファーム及び TAKIZAWA WINE のつながり、ナカザワヴィンヤードと 10R ワイナリーとのつながりなどの同業者ネットワークの形成を促進している。また、空知地方では、物産展やワインツーリズムなどで技術者同士が、マーケティングで結束しており、ビジネス上のつながりを構築している。このような会議での技術者同士の「顔の見える」相互作用やバズは、信頼関係の構築や繊細な情報交換を促進する（Maskell *et al.*,2006）。ここでいうバズ（Buzz：地域の狭い範囲で既知の人々が交わすうわさ話などの会話）は、新たな企業間関係の構築やイノベーションの創出をもたらすと考えられている（Storper & Venables,2004）。

一方、道産ワイン懇談会では、ここ 10 年ほどで小規模ワイナリーの加盟が増えたことによって、プレイヤー間の温度差が生じるようになった。その理由としては、道産ワイン懇談会として取り組まなければならない事案には、販促費を出さなければならないが、小規模ワイナリーの場合は、あまり自己負担したい所がないため、温度差が生じ、技術者の交流のあり方も変わりつつあると指摘されている（亀渕雅彦所長の証言）。

つまり、空知地方では、空知総合振興局が後援しているそらちワイナリー・ヴィンヤード連絡会議や道産ワイン懇談会（技術者の会）は、多少の課題は存在するものの、少数で固定的な専門家集団をとりまとめる機関としての役割を果たしていると言える。

空知地方が関係する行政の支援としては、1981（昭和 56）年と 2013（平成 25）年に実施されているブドウ栽培の研究プロジェクトである。まず、1973（昭和 49）年に、北海道立中央農業試験場の適性調査が開始され、1981（昭和 56）年には、「セイベル 5279」「セイベル 13053」「ミューラー・トゥルガウ」「ツバイゲルトレーベ」が農業試験会議で北海道の優良

品種として認定されたことによって、「ミュラー・トゥルガウ」が鶴沼ワイナリーに植栽されることになった。

次に、2013（平成 25）年には、ワイン関連産業に対する行政の支援と研究資金の増加によって、道産ワイン懇談会と北海道庁がキープレイヤーとなって、栽培技術に関する研究プロジェクトが実施されている。これは、道産ワイン懇談会が道農政部に要望書を提出し、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。佐々木徳雄氏（石狩農業改良普及センター支所長）によれば、「2013（平成 25）年度の道・事業の意義として、同じピノ・ノワールでも、品質や収量などが系統によって全く異なるので、どのピノ・ノワールが良いのかを調査している。そして、生産者とワイナリーの間で情報共有するとともに、それぞれの利害について折り合いをつけるために、栽培評価検討会を設けたが、まだ実施されていない」とインタビュー調査で語っている。

また、空知地方では、同業者ネットワークの形成を促進する試みが行われており、空知総合振興局が醸造用ぶどうセミナーやそらちワインピクニックなどのイベントを後援している。このようなイベントには、コミュニティを「いかり」でしっかりと固定させる効果がある（Wenger *et al.*, 2002）。空知地方では、空知総合振興局がイベントを後援し、同業者同士の情報共有（栽培、醸造、苗木入手に関する情報）の機会を設けることで、醸造技術や技能に関する相談や協力する姿勢が見受けられた。しかしながら、空知地方で見られる行政の支援によって、技術者同士が、協力関係を結ぶというよりは、日常的かつ非公式な交流によって、同業者が「専門性と地理的に近い」協力関係を構築している。

さらに、北海道庁は、2011（平成 23）年 7 月に、北海道のワイン産業および関連産業を対象として、戦略的食クラスター先導的モデル事業を実施している。この事業は、北海道経済部食関連産業室が牽引役となって、“ワインとチーズのような食の組み合わせ”といった観光との連携による新たな食文化提案モデルを実施するものである。特に、岩見沢市内のワイナリーは、観光産業との連携によって食関連産業の振興を目指しており、道が実施した「平成 23 年度 戦略的食クラスター先導的モデル事業」に申込・採択されている。今後は、VINFROMAGE HOKKAIDO として、食に関わる幅広い産業と関係機関が緊密に連携を行うプロジェクトとして多くの関係者を巻き込んだ活動が期待されている。

④ 小括

空知地方のワイン・クラスターは、鶴沼ワイナリーの開拓を契機として、多くの小規模ワイナリーが現在に至るまで台頭してきた。空知地方は、道内で最もワイナリー数が多い地域である。また、現在は、ヴィンヤードであるが、将来的にはワイナリーの開設を目指している技術者が多く、委託醸造という形態によって技術者同士の連携を図っている。そのため、空知地方のワイン造りは、地理的近接性を前提とした特定の技術者との密度の高い共同作業によって行われることが一般的である。

また、平成初頭には、道産ワイン懇談会と農業改良普及センターが実施主体となり、余

市町で栽培講習会を行うことで、宝水ワイナリーや山崎ワイナリーなどに対する知識・ノウハウを提供している（佐々木徳雄氏の証言）。したがって、道産ワイン懇談会や空知農業改良普及センターによる支援が空知地方で大きな役割を持っていると考えられる。

このように、2014（平成26）年1月現在、空知地方では、地球温暖化の影響、安価な土地価格やサクセス・ストーリーへの憧憬によって、新規就農者や小規模ワイナリーが増加しているものの、①ブランド力の確立、②安定した収量の確保、③ワイナリー設立に向けた資金的なハードル（初期設備投資の多さ）、などの問題点を抱えている。そのため、行政の支援は顕著になりつつあるものの、空知地方のワイン・クラスター形成に向けた動向が見られている。

（2）後志地方のワイン・クラスターに関する理論的解釈

① 要素条件

第1に、後志地方のワイン・クラスターの要素条件は、どのように機能しているのかについて考察を試みる。後志地方の要素条件としては、熟練労働者としての栽培農家と技術者の存在、道内1位のブドウ生産量などがあげられる。後志地方で醸造用ブドウ農家が増加する転機になったのは、りんご価格の大暴落（1983年）であった。1983（昭和58）年には、りんご過剰供給によって、デリシャスの価格が大暴落したため、後志地方のりんご農家は、ブドウに鞍替えする農家が増え始めた。その後、1985（昭和60）年になると、りんごから醸造用ブドウへ変える農家が後志地方で急増し、栽培面積が増加した。

なぜ、醸造用ブドウに鞍替えする農家が後志地方で多かったかという点、りんごに比べて、手間かからないとの噂が農家の間に流れたためであった。そこで、多くの農家は、醸造用ブドウの栽培を開始したが、実際にやると思ったよりも手間がかかることが判明した。2014（平成26）年現在の醸造用ブドウ栽培農家20年以上の方々は、この時期に開始している。その中でも、藤本毅氏、田崎正伸氏（両者ともに、1985（昭和60）年に醸造用ブドウに鞍替えした北海道ワイン株式会社の契約農家の1人）は、自主的にヨーロッパを視察し、先進地の技術を習得することによって、本格的なブドウ栽培を実践している。

また、北海道は、1985（昭和60）年頃、醸造用ブドウの栽培面積で日本一になったと言われている。佐々木徳雄氏（2013年9月14日の調査）によると、「国内では、欧州系ブドウの栽培が少ないため、昭和の末には日本一の栽培面積になっていたのではないか」と語っている。1998～99年の第5次ワインブームの際には、余市町では、栽培面積（醸造用ブドウ・生食用ブドウ（転用：ナイヤガラ30ha））が一時的に増加している。

後志地方（特に、余市町）で栽培技術が高いのは、生食用ブドウに関しては、親から子へ受け継がれていることに起因し、醸造用ブドウに関しては、道内の他地域と比較して経験年数が非常に長い（醸造用ぶどう栽培年数：20年以上が半数以上）ことに起因している。これは、技術者を育成する仕組みが存在するものと予測される。特に、後志地方では、個人間の接触と協力頻度の高さによって、旬なワイン造りに関する暗黙知や技能、技術など

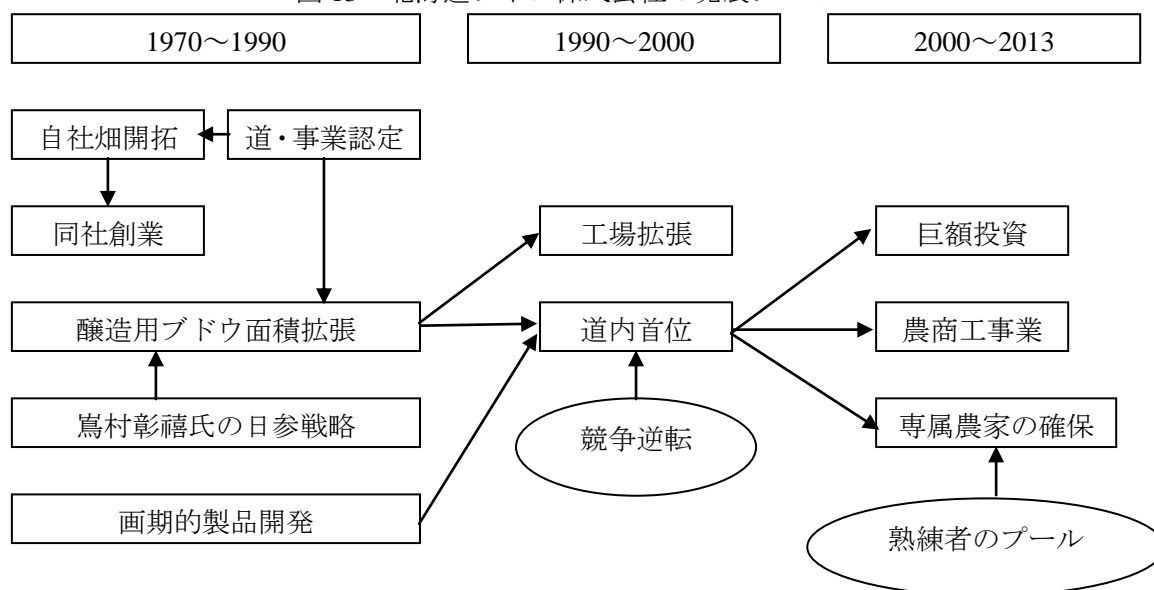
が伝達されている。このような経済活動に埋め込まれた知識（文書化・システム化しにくい知識やノウハウ、技術的知識・経験など）が産業発展に寄与すると考えられる。しかしながら、信頼関係は、地縁関係の有無にかかっているが、地縁関係があれば信頼が得られるわけではなく、ビジネスを継続させるために、一定の努力や資源の投入がなされる必要がある（西口,2007）。

1990（平成 2）年代になると、道外から入ってきた人々によって醸造技術が高くなり始める。1993（平成 5）～1998（平成 10）年では、余市町で大規模のブドウ栽培した人たちが機械化を推進している。特に、余市町では、栽培農家と後志農業改良普及センター（防除面）の二人三脚によって技術を確立した歴史がある。その後、2000 年初めには、小規模ワイナリーが台頭するとともに、基礎技術を前提として、良質なブドウを使ったワイン製造が本格化した。佐々木徳雄氏は、「今後、ケルナー、ツバイゲルトレーベに代替する新しいブドウ品種を小規模ワイナリーで発見できる可能性がある。しかしながら、2000 年代に入ってからの小規模ワイナリーの台頭は、醸造用ブドウの面積および農家戸数にさほど貢献していないのではないか」と語っている。このように、中核企業の戦略展開によって、クラスター形成に貢献する要素条件（2014 年現在、醸造用ブドウの生産量で日本一）へと成長を遂げてきたと言える。

② 企業戦略・競争環境

第 2 に、後志地方のワイン・クラスターの企業戦略・競争環境は、どのように機能しているかを考察する。2014（平成 26）年現在、後志地方は、醸造用ブドウの生産量が道内一位である。

図 13 北海道ワイン株式会社の発展プロセス



出所：筆者作成。

これは、後志地方に、醸造用ブドウを出荷する古くからの栽培農家が多く存在することに起因している。北海道ワイン株式会社は、図 13 に示されるように、1975（昭和 50）年～2014（平成 26）年現在まで、後志地方における栽培農家と栽培面積の拡張に貢献した。特に、同社は、後志地方で生食用ブドウ（ナイヤガラ）を栽培する農家から引き取ったことで、ブドウの供給を行うインセンティブを与えていたと考えられる。

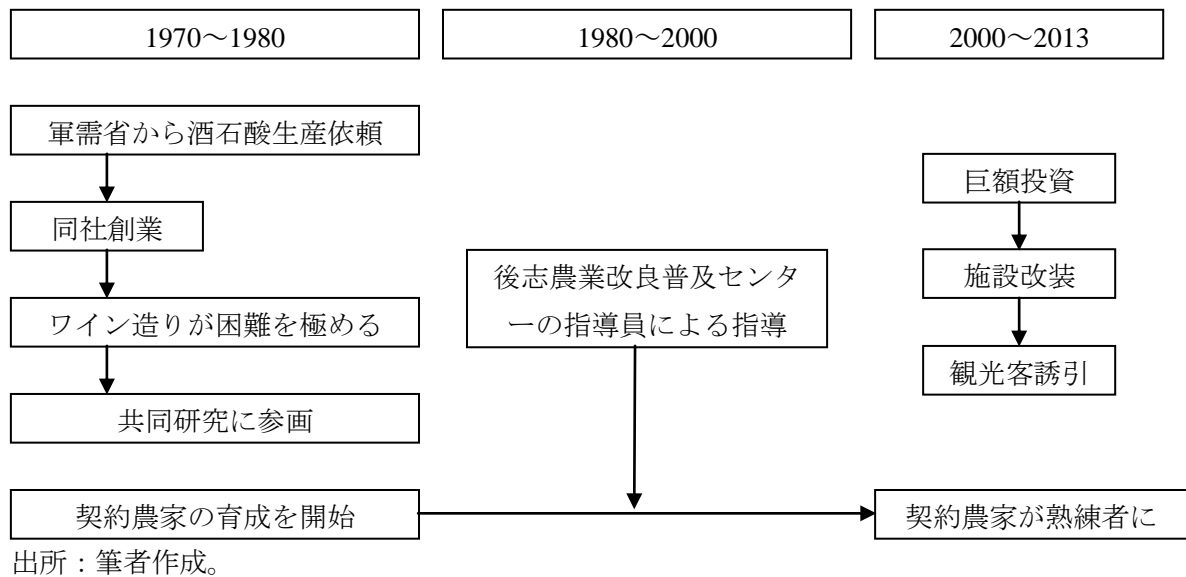
このように、北海道ワイン株式会社の技術指導によって、後志地方における熟練労働者のプールという要素条件を創造した。その背景には、寫村彰禧氏の経営哲学である「完全国産ビジネスモデル」に依拠して、契約農家との長期契約関係を構築している。技術的なつながりや「顔の見える」交流によって育まれた信頼関係は、密度の濃い情報伝達を促進し、クラスター形成を実現する潤滑油としての役割を持つと考えられる（Porter,1998）。しかしながら、古川準三氏は、「北海道ワイン株式会社は、先駆者なので、学ぶよりも新参者を導くか、批評する立場であり、道内ワイナリーとの交流によって、何か得るものはあまりない」とインタビュー調査で語っている。

近年の北海道ワイン株式会社は、競争力向上のため、食品加工研究センターや中央農業試験場などの関連・支援産業との連携を強めている。具体的には、北海道ワイン株式会社では、天然資源の無駄ない利用をすることを目的に様々な挑戦をすることで、主力製品であるワイン以外の製品化を展開している。自社の企業ドメインと関連する研究機関との提携は、組織間イノベーションの実現と企業パフォーマンスの向上に貢献する（寺本,1986）。このように、北海道ワイン株式会社は、中核企業として研究インフラとの協働や地域的なつながりを通じて、クラスター形成の一端を担ってきたと言える。

余市ワイナリーは、図 14 に示されるように、1974（昭和 49）年に創業し、ブドウの苗木を購入して契約農家に供給することで、長期的な関係性を構築している。余市ワイナリーの貢献としては、栽培農家を助けるという意味から、ワインが作れないかとの狙いのもとに設立された（石本,1996）。余市ワイナリーの導入期から成長期への発展を導いた要因（キッカケ）は、第二次世界大戦中に酒石酸の生産を目的としたものだったが、ワインブーム時に生産効率と生産技術が向上した点にある。佐々木徳雄氏（現・石狩農業改良普及センター支所長）によれば、「余市ワイナリーが何とか農家の収量・質を上げて、良いブドウを作るように指導してほしいとの JA から要請を受けた形で、後志農業改良普及センターが重点課題で実施した。

余市ワイナリーの創業期は、多くの苦難に見舞われることになったため、後志農業改良普及センターの調査活動に参画したことによって、原料ブドウの栽培方法を模索していくことになった。2014（平成 26）年現在、同社は、全道 5 位の生産量であり、後志農業改良普及センター、JA、契約農家などとの連携によって、後志地方のワイン造りの一端を担ってきたと言える。また、余市ワイナリーでは、地理的近接性に基づいて、後志地方の技術者との交流を行うことで、自社の醸造面に役立てている。

図 14 余市ワイナリーの発展プロセス



③ 関連・支援産業

第 3 に、後志地方のワイン・クラスターの関連・支援産業は、どのように機能しているかについて考察を試みる。後志地方では、道産ワイン懇談会と農業改良普及センターが二人三脚による講習会を実施することで、この地域の技術力向上の一端を担ってきた。そのため、道産ワイン懇談会は、会員同士が教え、教わる関係の構築と交流の「場」として機能してきたと考えられる。道産ワイン懇談会は、後志地方の余市ワイナリー（園田稔氏）と空知地方の山崎ワイナリー（山崎亮一氏）の技術者をつなぐパイプ管になっていた。これは、双方ともに東京農業大学の卒業生であったことも起因している（2013 年 8 月 26 日、園田稔氏へのインタビュー調査）。後志地方のワイナリーとの技術者の関係によって、知識獲得を実現することによって、1990 年後半以降、北海道の三大地域として台頭してきたと言える。つまり、道産ワイン懇談会は、技術者コミュニティの形成を促す機能を担っていると言える。技術者コミュニティは、学習する場であり、知識を創造・移転する際の媒体・チャンネルとして機能し、ギブ・アンド・テイクの関係が存在する（松尾,2002）。このように、後志地方では、道産ワイン懇談会（技術者の会）が技術者同士の「顔の見える」対話を促進していることが判明した。

また、後志地方が関係する行政の支援としては、1981（昭和 56）年と 2013（平成 25）年に実施されているブドウ栽培の研究プロジェクトである。まず、1973（昭和 49）年、北海道立中央農業試験場の適性調査が開始され、1981（昭和 56）年には、「セイベル 5279」「セイベル 13053」「ミュラー・トゥルガウ」「ツバイゲルトレーベ」が農業試験会議で北海道の優良品種として認定されたことで、ツバイゲルトレーベが当該地域で普及している。

2013（平成 25）年には、ワイン関連産業に対する行政の支援として、栽培技術に関する

研究プロジェクトが実施されている。これは、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。後志地方のワイナリーでは、ピノ・ノワールの適性試験を自社畑で行っていることが余市ワイナリーに対する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の要素推進段階で有効である。

さらに、2011（平成 23）年 11 月に、構造改革特別区域として「北のフルーツ王国よいちワイン特区（北海道余市郡余市町）」が国から認定されている。規制の特例措置の活用により、構造改革特別区域内において、酒類製造免許に関わる最低製造数量基準（6kl）が果実酒では 2kl に下げられ、より小規模なワイナリーも酒類製造免許を受けることが可能になった。「北のフルーツ王国よいちワイン特区」が設置されたことによって、余市町で小規模ワイナリーの起業が容易になり、果樹の生産振興や就農者の確保などの側面で、後志地方におけるワイン・クラスター形成の一步を踏み出したと言える。しかしながら、この特区内でワイナリー設立件数はまだ少ないため、後志地方で展開されている「北のフルーツ王国よいちワイン特区」の効果は、まだ見られない状況である。

後志地方の今後の課題として、地域間連携のための情報交換の仕組みが不可欠である。ただし、Porter（1990,1998）が指摘するように、クラスター形成は、本来は、地域からの草の根運動や産学官連携によるものであるべきで、行政の関与は間接的かつ最小限にすべきである。また、現場と行政の温度差をどう解消するのかが問題点であり、有機的な連携を進めるためには、クラスター支援政策を意図的に展開する必要性があろう。

④ 小括

後志地方のワイン・クラスターでは、ワイナリーと契約農家のつながり（事前契約に基づく支配従属関係）が顕著である。そのため、生産者間におけるフェイス・トゥ・フェイスの情報交換（e.g., 買取金額に関する情報交換や栽培技術に関する相談など）が多く、助けが必要な時に協力する習慣や醸造技術・技能に関する相談を行う姿勢が見受けられた。このような地元での「顔の見える」付き合いの濃厚さは、埋め込まれた知識や情報へのアクセスに効果があるため、クラスターの競争力に大きく影響を与える。Uzzi（1997）は、埋め込まれた絆を通じて特定のパートナーとつながっていれば、特別のチャンスを獲得することができる」と論じている。

後志地方では、基本的には、ワイナリーと契約農家の間で、信頼関係を締結し、「当たり前」の約束を遵守し、期待以上の努力を行うことが暗黙のルールになっている。園田稔氏（余市ワイナリー）は、「携わる企業家が限られているため、現場にいと“誰がどうしているか”という噂が聞きたくなくても聞こえてくる。もしも、自社の契約農家が、他のワイナリーに無断でブドウを売り渡すような契約違反をしたら、それ以降、誰もブドウの買い手がつかないなどの困ったことが生じた場合、元値の半額以下なら買い取っても良いと言った具合に対応が変わる」とインタビュー調査で語っている。そのため、

後志地方では、不文律として、買値のルールがあると考えられる。また、古川準三氏（北海道ワイン株式会社取締役製造部長）によれば、「お互いのポリシーや立場が違うため、各ワイナリーの情報機密（原料のトン数など）やそれぞれのテリトリーを守りつつ、行動しなければ白い目で見られることになる」とインタビュー調査で述べている。

したがって、後志地方では、規模が小さく、携わる企業家が少ないため、長く続く人間関係を前提として、協調関係を発展させていくという行動規範がワイン産業の不文律になっていると予測される。このように、地元の「埋め込まれた」ビジネス上のつながりが長く続くことを前提として、比較的強い結びつきが形成することで、相互監視による裏切り行為を減少している。そのため、ワイン造りという仕事を上手く成し遂げるためには、誠実で信頼のおける関係構築が必要不可欠であり、こうした関係は、重要な経営資源であると考えられる。接触頻度が高い埋め込まれた協力関係は、文脈的技能の移転やソーシャル・キャピタルの蓄積につながる（Piore & Sabel, 1984; 西口, 2007）。

こうした他の技術者との社会的相互作用（social interaction）には、埋め込まれた暗黙的な社会的・文化的背景の共有が必要であるが、そのプロセスを通じて、文化的な意味の共有を進めるとともに、親密性や感情的な結合が強固なものになる（若林, 2009）。しかしながら、筆者が行ったインタビュー調査では、「醸造家の中には理屈のわりに大した味ではないものも多い」といった声も聞かれた。ワイン産業は、同業者に対する批評がかなり厳しい世界であり、どう妥協して協力関係を結ぶかということが課題である。特に、技術者は、地域にロックインされているため、評判を一度落としたら取り戻すことが難しい。

Porter（1990）は、個人間交流の規範といった目に見えない条件が当該産業に大きな影響を与えると指摘している。西尾・森元（2008）は、地域産業に関する共通の発見事実として、不文律⁴⁴⁾とルールを守らせる文化の醸成を指摘している。

後志地方では、不文律があることで、様々な関係者による閉鎖的な相互作用を促進している。お互いに既知の仲になることでコミュニティ・レベルでの社会ネットワークが発展し、相互に強い紐帯で結ばれた集団となる。地域に埋め込まれた目に見えない慣行は、地域における企業間ダイナミクスを生み出し、イノベーションの発生に影響を与える。しかしながら、ワイン市場のパイの小ささによる敵視や相互監視などのメカニズムも存在すると考えられる。このような地域に埋め込まれた不文律とクラスター形成に関する考察は、今後の調査課題として残されていると言えよう。

(3) 上川地方のワイン・クラスターに関する理論的解釈

① 要素条件

第1に、上川地方のワイン・クラスターの要素条件は、どのように機能しているのかについて考察を試みる。上川地方では、富良野市醸造用ぶどう耕作組合を通じて、栽培農家同士の関係構築と資源蓄積を行ってきた。上川地方でブドウ栽培を行っている栽培農家は、兼業農家が多かったが、熟練化によって良質なブドウの確保が可能になってきた歴史的系

譜がある。その背景には、富良野市ぶどう果樹研究所や上川農業改良普及センターによる栽培指導がブドウ栽培の技術的向上や新品種の育成に貢献した。

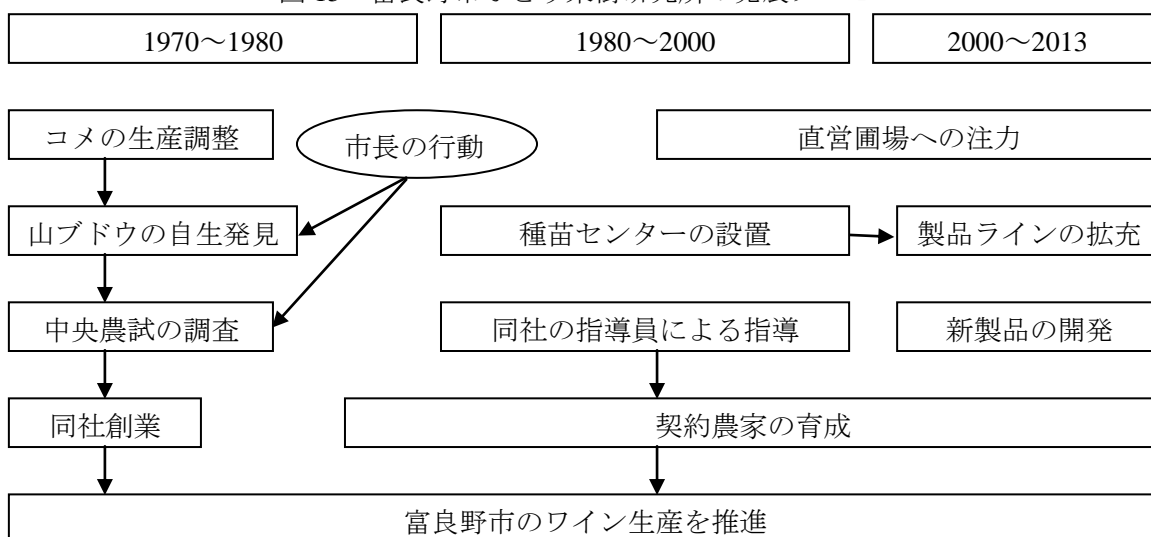
また、2000年頃には、第5次ワインブームの影響で赤ワイン用の栽培面積が増加し、2014（平成26）年現在では、富良野市の直営圃場と契約農家で栽培された富良野産のブドウでワイン造りの100%をまかなっている。2014（平成26）年現在、上川地方では、栽培農家の技術継承はある程度進んでいると言える。

② 企業戦略・競争環境

第2に、上川地方のワイン・クラスターの企業戦略・競争環境は、どのように機能しているかについて考察を試みる。上川地方では、富良野市ぶどう果樹研究所のみが戦略展開を行っている。富良野市ぶどう果樹研究所は、先駆者である池田町ブドウ・ブドウ酒研究所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。富良野市ぶどう果樹研究所の事業は、1972（昭和47）年に、富良野市ぶどう果樹研究所設置条例が制定されてから、約40年間、行政主導で行われてきた。

富良野市ぶどう果樹研究所は、図15に示されるように、富良野市の活性化や農業振興、自治体財政の利益創出を目的として設置され、地場産業の育成を目標として、ワイン製造が開始された。事業開始当時は、ワイン消費量が少なく、まして、自治体がワインを製造することが画期的であった。当初、富良野市ぶどう果樹研究所は、富良野市民や道民向けに製造・販売されていたが、1980～1990年代は、「北の国から」ブームやラベンダーブームが到来したことで、富良野市を訪れる観光客が主な売り先になる。このように予期せぬ出来事によって、現在の戦略展開の基盤が形成されたと考えられる。

図15 富良野市ぶどう果樹研究所の発展プロセス



出所：筆者作成。

さらに、富良野市ぶどう果樹研究所では、生産者育成が顕著である。中核企業としての富良野市ぶどう果樹研究所は、地域社会のステークホルダーと生産ネットワークを形成することで、「持続可能な経営」を展開しており、上川地方におけるワイン・クラスター形成を担っている。

③ 関連・支援産業

第3に、上川地方のワイン・クラスターの関連・支援産業は、どのように機能しているかについて考察を試みる。上川地方では、上川農業改良普及センターが栽培農家の育成に貢献したとインタビュー調査で指摘されている。上川農業改良普及センターでは、成木期（4月下旬～11月半ば）に、月1回の定例巡回を行い、栽培農家で何かの不都合が生じれば、研究所の職員が駆けつける体制が取られている。上川農業改良普及センターの普及員（ブドウ栽培指導担当）が栽培農家の圃場を巡回することで、栽培管理を徹底している。

当初、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、栽培農家と様々な議論を行い、そこで得た知識をすぐ試してみたとされている。そのため、この当時は、数多くの間違いや失敗をしたが、熱意を持ってブドウ栽培を行うことによって、栽培農家との信頼を醸成していった。しかしながら、2014（平成26）年現在では、上川農業改良普及センターは、畑作や野菜を担当する普及員が多いため、ブドウ栽培指導担当の普及員が少ないという状況になっている。

また、上川地方では、道産ワイン懇談会（技術者の会）を通じて、技術者による情報交換の「場」として機能していることが判明した。亀淵雅彦所長（富良野市ぶどう果樹研究所）は、「道産ワイン懇談会が設置されたことによって、オープンな横のつながりを作れたことが大きな利点であった」と語っている。富良野市ぶどう果樹研究所では、道産ワイン懇談会を通じて、道内ワイナリー（北海道ワイン株式会社や池田町ブドウ・ブドウ酒研究所など）と醸造・栽培に関する情報共有を行い、ブドウ栽培やワイン製造に役立てている。そのため、道産ワイン懇談会は、少数で固定的な専門家集団をとりまとめる機関と言える。

上川地方が関係する行政の支援としては、1981（昭和56）年と2013（平成25）年に実施されているブドウ栽培の研究プロジェクトである。

まず、1981（昭和56）年に、「セイベル5279」「セイベル13053」「ミュラー・トゥルガウ」「ツバイゲルトレーベ」が農業試験会議で北海道の優良品種として認定されたことによって、上川地方では、「セイベル5279」「セイベル13053」が植栽・普及することになった。

また、道が富良野市のブドウ品種改良のための品種圃場を設置して、北海道立中央農業試験場の専門技術員（果樹科）が欧州系ブドウの試験研究に当たることで、ブドウ栽培が行われてきたため、行政の支援によって初期のワイン・クラスター形成に影響を与えていたものと考えられる。

次に、2013（平成25）年には、道産ワイン懇談会と北海道庁がキープレイヤーとなって、栽培技術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。富良野市ぶどう果樹研究所では、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。

④ 小括

富良野市としての転機は、1971（昭和 46）年以降の稲の生産調整である。富良野市では、石礫傾斜地で所得拡大を目指す農業振興策としてワイン生産が開始された。上川地方では、富良野市ぶどう果樹研究所が、生産者に対してブドウ苗木の提供を行い、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。つまり、富良野市ぶどう果樹研究所では、基本的には、地産地消を基盤とし、全国展開は行わず、地元のブドウ生産量に見合ったワイン製造を実施している。

初期の富良野市ぶどう果樹研究所では、高松竹次市長という優れたリーダーの存在が成功の鍵になっていたと言える。富良野市ぶどう果樹研究所は、中核企業としての成長プロセスの中で、上川地方のリーダー的役割を果たしたことで、生産ネットワークの形成・発展に影響を与えていたことが判明した。

5-4. 事例研究から導かれる仮説

本研究の事例研究では、地縁による顔の見える情報交換と業界団体を通じた公式的な情報交換、中核企業の戦略が重要な役割を担っていることが判明した。以下では、本研究の発見事実に依拠した形で、事例研究から導かれる仮説を導出する。

第 1 に、地縁による相互作用に関する仮説を導出する。本研究の事例研究では、社会的埋め込み（Granovetter,1985）が観察された。ワイナリーは、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。こうした歴史の経路依存性は、初期のワイン・クラスター形成に影響すると考えられる。特に、長い時間をかけて当該地域に蓄積されてきた経路依存的な知識は、熟練労働者のプールやワイナリー間の競争環境に影響を与えるため、ワイン・クラスター形成にとって非常に重要である。

筆者が実施したインタビュー調査によると、北海道の三大地域では、日常的な交流を通じて、集団内凝集性を高める行動が散見された。例えば、空知地方では、助けが必要な時に相談する習慣がある。当該地域の技術者は、会議やイベントなどが特になくても、頻繁に会うという行為によって信頼関係を醸成している。これは、空知地方では、ブドウ栽培やワイン製造に関連した大学での専門的な訓練を受けていない技術者が多いため、経験学習によって知識を増やす傾向があることに起因している。頻繁な接触によって、旬なワイン造りに関する暗黙知や技能、技術などを共有していると考えられる。したがって、当該地域の相互作用は、技術情報を交換し、ブドウ栽培やワイン製造の質的向上をもたらす。

また、後志地方では、古参者の存在が、新規参入者の行動を支援することが多い。その

ため、地元の古参者の承認を得ることが必要であり、近所づきあいが重要になる。特に、最も古い農家がその地域の生産者に重要な影響力を持つため、様々なプレイヤーが、長年の付き合いを通じて、情緒的なつながりを発達させている。この傾向は、後志地方で特に顕著である。古参者と中堅技術者の知識交流は、他の技術を模倣する役割を持つため、製品や地域の知識スピルオーバーという側面で技術者に良い効果をもたらすと言える。このような個人間の接触と協力頻度の高さによって、相互扶助の規範を形成し、プレイヤー間の相互作用による共同体としての協働システムを形成している。

このように、ワイン・クラスターでは、地理的近接性や相互監視を前提とした技術者の「顔の見える」相互作用によって、集団的学習プロセスを促進させている。本研究では、北海道独自の問題（冬季期間の積雪問題）が、技術者同士の協力関係を高め、ネットワーク凝集性の向上と共同体としての協働システムの一助を担っていることが明らかになった。

地域に「埋め込まれた」諸関係の相互作用を通じて創出される粘着性の高い技術的知識やソーシャル・キャピタルの蓄積が、学習効果を生み出し、ワイン・クラスター形成を促すと予測される。以上の内容を踏まえて、仮説 1 を「非公式なネットワークは、効果的な知識移転に貢献する」と設定する。

第 2 に、業界団体を通じた公式的な情報交換に関する仮説を導出する。ワイン・クラスターでは、業界団体を通じて、プレイヤー間の公式的な相互作用を生み出す。道産ワイン懇談会やそらちワイナリー・ヴィンヤード連絡会議を通じて形成された技術者ネットワークは、相互扶助の規範の創出や相互の知識移転に貢献する。具体的には、ワイナリーで抱える共通課題の共有、栽培・醸造技術に関する意見交換を通じて、専門家集団の間で特有のアイデンティティを形成する。そして、会員間でプラクティスが移転されることで、学習効果がもたらされる。一方、業界団体で古参者が新参者に助言を行うことがあるが、産業全体としてのレベルアップにも貢献する可能性があるが、対立関係を生む可能性も秘めている。以上の内容を踏まえて、仮説 2 を「業界団体の存在は、集団的学習効果をもたらす」と設定する。

第 3 に、中核企業の戦略に関する仮説を導出する。本研究の事例研究では、中核企業の成長は、北海道の三大地域におけるワイン・クラスター形成に貢献していることが明らかになった。ワイン・クラスターの初期段階では、先駆的な企業が生まれ、その地理的条件に依拠した形で中核企業へと成長を遂げると考えられる。先駆的な企業家の成功が新規参入者を促進し、当該地域における創業に正の影響を与えている。

特に、北海道ワイン株式会社と富良野市ぶどう果樹研究所は、カリスマ的な個性やビジョンによって、当該地域の協働を実現してきた。北海道ワイン株式会社は、空知地方では、醸造用ブドウの拡大、後志地方では、生食用ブドウの拡大に貢献したため、同社の影響力が大きかったと言える。このように、中核企業は、直営農場での醸造用ブドウの栽培・品種改良などの組織プロセスや技術者（人的資源）を漸進的に鍛えてきた。それと同時に、中核企業としてのワイナリーとの企業間競争や切磋琢磨を通じて、競争力（選ばれる力）

をつけてきた。また、中核企業の経営者は、新しい戦略展開や新規事業開発に取り組んでいる。中核企業の経営者は、経営哲学に基づいて、積極的なネットワーキングを行ったことで、当該地域のワイン・クラスター形成に重要な機能を果たしたと言える。このような地域リーダーの存在は、初期のワイン・クラスター形成に不可欠である。

したがって、本研究では、中核企業の企業家能力の存在が、ワイン・クラスター形成プロセスにおけるイノベーションと学習に大きな影響を与えていると考えられる。サクセス・ストーリーとしての中核企業は、ワイン・クラスター形成に大きな影響を与えるため、中核企業の成功と失敗は、その成否につながるものと考えられる。

以上の内容を踏まえて、仮説 3 を「中核企業の経営哲学とネットワーキング戦略がワイン・クラスター形成プロセスの中で重要な機能を持っている」と設定する。

終章 結論とインプリケーション

1. 研究要約と結論

(1) 研究要約

本研究では、ワイン・クラスター形成プロセスを理論的に解明することが研究目的であった。本研究では、Porter（1998）の分析枠組みを援用し、様々な機関に対するインタビュー調査を行い、クラスター形成に関する分厚い記述（Geertz,1973）を試みた。本研究の主要な貢献としては、第4章の事例研究である。これまで経営学の分野で焦点が当てられてこなかったワイン・クラスターを考察し、ワイン・クラスター形成プロセスに影響を与える様々な要因を考察した。以下では、各章で論じた内容を整理する。

序章では、本研究の問題意識、意義、構成について説明した。本研究では、北海道農政部食の安全推進局農産振興課の調査（2012年2月）に依拠した形で、空知地方、後志地方、上川地方を分析対象として設定した。2014（平成26）年現在、これらの地域は、北海道の三大地域として認知されている。

第1章では、クラスター理論と関連する分野のレビューを踏まえて、クラスターの基礎概念を整理した。クラスターは、企業内の内部学習と地域内の集団的学習によって成立する企業や機関のセット以上のものであり、それらの質がクラスターの競争力に重要な影響を与える（Porter,1998;Lawson & Lorenz,1999）。クラスター形成プロセスでは、要素条件（熟練労働者のプールや資源など）と関連・支援産業が重要な構成要素として認識されている。具体的には、高度技術者や関連・支援産業を惹きつけることでクラスター内に強力なプールができる。

第2章では、ワイン・クラスター研究を整理した。世界のワイン・クラスターとしては、旧世界であるフランス、イタリアなどの欧州諸国や新世界であるカリフォルニア、オーストラリア、チリ、南アフリカ、カナダなどが代表例としてあげられる。具体的には、イタリア、チリ、カナダのワイン・クラスターの特徴を簡単にレビューした上で、カリフォルニアのナパ・バレーと山梨県のワイン・クラスターを取り上げた。Porter（1998）のナパ・バレー研究では、ワイン・クラスターの集積状況を明らかにしたことに留まっており、詳細なネットワーク形成状況については言及していない。そこで、最新の文献レビューを踏まえた上で、可能な限り全体像の把握に努めた。また、影山他（2006）は、山梨県のワイン・クラスターを調査し、ワイナリーを中心にブドウ栽培農家、関連する機械・資材産業と支援機関（山梨大学・山梨県果樹試験場など）、および同業種間の製造・販売面での連携を調査している。そして、ワイナリーとブドウ栽培農家とのネットワークと、メルシャンによる中小ワイナリーへの技術移転が地域イノベーションにつながっていることを明らかにしている。

第3章では、本研究の方法論を記述した。まず、三大地域のワイン・クラスター形成プロセスにおける様々な要因を考察するために、事例研究に向けた研究課題を設定した。本研究では、三大地域のワイン・クラスター形成プロセスを考察するために、①クラスター

形成の歴史的経緯、②クラスター内のプレイヤーの相互作用、③中核企業の戦略、④行政の支援、という事例研究の研究課題を設定した。次に、研究課題に基づいた調査内容を設定した。クラスター研究では、クラスターを構成するキーパーソンに対するインデプス・インタビューを実施し、事例研究を行うことが一般的な研究方法である（Wolfe,2009）。そこで、本研究では、2011年5月～2013年9月の期間、①企業レベルの分析対象として5社、②産業レベルの分析対象として業界団体・行政機関22社、の関係者40名にインデプス・インタビュー調査を実施した。調査内容としては、(1)ワイナリーの基礎データ（生産量、売上高、従業員数など）、(2)業界団体の基礎データ（設立年度、主な業務内容など）、(3)ワイナリーの歴史的発展に関する出来事、(4)技術者同士の相互作用などであり、インタビュー調査は、調査対象者の語りに合わせて聞き取りを行うという“半構造化インタビュー”に近いスタイルで行った。インタビューにおける証言を重要なデータとして取り扱うことで、「分厚い記述（Geertz,1973）」を目指した。

第4章では、空知地方、後志地方、上川地方のワイン・クラスターの事例研究を行った。

空知地方のワイン・クラスターでは、土地価格の安さから新たな企業家や新規就農者が増加し、集積の傾向が見られつつあるが、経験をあまり持たないため、空知農業改良普及センターによる指導が必要であることがインタビュー調査で判明した。また、空知地方では、オンザジョブ形式での徒弟制的訓練と師弟関係ネットワークが部分的に見られた。

空知地方のワイン・クラスター形成を担ってきたワイナリーとして、鶴沼ワイナリーに着目した。以下では、その結果を簡単に示すことにする。

鶴沼ワイナリーは、北海道ワイン株式会社の直営農場として開拓されてきた。鶴沼ワイナリーの機能としては、①栽培試験などの研究用農場、②耕作放棄地の活用、③管理技術や苗木の提供などの技術的な指導的役割、の3つがあげられる。畠村彰禧氏は、偶然、浦臼町長に鶴沼の耕作放棄地の話を受けたことで、資源動員を正当化した。畠村彰禧氏の直感力に依拠した形で、鶴沼ワイナリーに対する先行投資を行い、その開拓は、社会の資源動員の流れを変えたと言える。筆者が実施したインタビュー調査によると、鶴沼ワイナリーの開拓によって、醸造用ブドウの栽培面積が増加し、空知地方のワイン・クラスターの基盤が形成されると同時に、気運が醸成されたと指摘されている。そして、鶴沼ワイナリーで寒冷地に適した醸造用ブドウの品種改良を行うことによって、品質向上を実現している。このように、鶴沼ワイナリーは、栽培面積で日本一の規模を誇っており、空知地方におけるリーダー的存在であると言える。

後志地方のワイン・クラスターでは、技術蓄積の厚さ、原料供給地としての色彩が強いという特徴がある。特に、原料ブドウを歴史的に親から子へ受け継がれることで改善してきた。それと同時に、経験が豊富な技術者が多く、後志地方のワイナリーとの技術者の関係によって、知識移転を実現している。後志地方では、生産性の向上のために、技術研修や交流などを通じて技術の高位平準化を図っている。このように、後志地方では、地縁をベースとした技術者同士のつながりを通じて、栽培や醸造のやり方を学ぶことができるた

め、豊富な経験を持つ先輩技術者の存在は、非常に重要であると言える。

後志地方のワイン・クラスター形成を担ってきたワイナリーとして、北海道ワイン株式会社と余市ワイナリーに着目した。以下では、各々の結果を簡単に示すことにする。

北海道ワイン株式会社では、競争力向上のため、食品加工研究センターや中央農業試験場などの関連・支援産業との連携を強めている。このような企業ドメインと関連する研究機関との提携は、組織間イノベーションの実現と企業パフォーマンスの向上に貢献する（寺本,1986）。北海道ワイン株式会社は、中核企業として研究インフラとの協働や地域のつながりを通じて、当該地域の経路依存的な知識を獲得し、クラスター形成の一端を担ってきた。このような当該地域におけるチェンジ・エージェントの存在は、クラスター形成に影響する（Feldman *et al.*,2005）。

余市ワイナリーは、1974（昭和 49）年に創業し、北海道ワイン株式会社と同年に創業している。余市ワイナリーの貢献としては、ブドウ農家を助けるという意味から、ワインが作れないかとの狙いのもとに設立された（石本,1996）。余市ワイナリーの創業期は、多くの苦難に見舞われることになったため、後志農業改良普及センターの調査活動に参画したことによって、原料ブドウの栽培方法を模索していくことになった。2014（平成 26）年現在、同社は、全道 5 位の生産量であり、後志農業改良普及センター、JA、契約農家などとの連携によって、後志地方のワイン造りの一端を担ってきたと言える。

上川地方のワイン・クラスターでは、富良野市としての協働という特徴がある。1971（昭和 46）年に、富良野市ぶどう果樹研究所が、高松竹次市長が中央農業試験場へ適応調査と試験依頼したあと、米の生産調整による不毛地を活用したブドウ栽培を開始したことを発端とする。そのため、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という点に大きな特徴を持つ。具体的には、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、富良野市ぶどう果樹研究所との連携や技術交流を行うことで、独自技術を確立し、クラスター形成の一端を担ってきたと言える。

上川地方のワイン・クラスター形成を担ってきたワイナリーとして、富良野市ぶどう果樹研究所に着目した。以下では、その結果を簡単に示すことにする。

富良野市ぶどう果樹研究所は、富良野市の活性化や農業振興、自治体財政の利益創出を目的として設置され、①農業収入の拡大、②やせ地の活用、③地場産業の育成、などを大きな目標として、ワイン製造が開始された。富良野市としての転機は、1971（昭和 46）年以降の稲の生産調整である。富良野市では、石礫傾斜地で所得拡大を目指す農業振興策としてワイン生産が開始された。2014（平成 26）年現在、富良野市ぶどう果樹研究所は、良品質で特色のあるワイン造りを基本としており、富良野市の直営圃場と契約農家で栽培された富良野産のブドウでワイン造りの 100%をまかなっている。つまり、富良野市ぶどう果樹研究所では、地元のブドウ生産量に見合ったワイン製造を実施している。初期の富良野市ぶどう果樹研究所では、高松竹次市長という地域リーダーの存在が成功の鍵になっていたと言える。富良野市ぶどう果樹研究所は、中核企業としての成長プロセスの中で、観光

客向けのビジネスモデルを構築し、上川地方のリーダー的役割を果たしたことで、生産ネットワークの形成・発展に影響を与えていたことが判明した。

第5章では、考察を行った。事例研究から導かれる仮説は、次の3つであった。

仮説1は、血縁・地縁関係による相互作用に関する仮説である。ワイン・クラスターでは、地理的近接性を前提とした技術者の「顔の見える」相互作用によって、集団的学習プロセスを促進させている。特に、古参者と中堅技術者の知識交流は、他の技術を模倣する役割を持つため、製品や地域の知識スピルオーバーを技術者にもたらす。そして、当該地域の相互作用は、技術情報や評判を交換し、ブドウ栽培やワイン製造の質的向上を実現する。以上の内容を踏まえて、仮説1を「非公式なネットワークは、効果的な知識移転に貢献する」と設定した。

仮説2は、業界団体を通じた公式的な情報交換に関する仮説である。ワイン・クラスターでは、業界団体を通じて、プレイヤー間の公式的な相互作用を生み出す。業界団体を通じて形成された技術者ネットワークは、社会的な規範や慣習を創出すると同時に、相互の知識移転や組織学習に貢献する。一方、業界団体で古参者が新参者に助言を行うことがあるが、産業全体としてのレベルアップにも貢献する可能性があるが、対立関係を生む可能性も秘めている。以上の内容を踏まえて、仮説2を「業界団体の存在は、集団的学習効果をもたらす」と設定した。

仮説3は、中核企業の戦略に関する仮説である。中核企業では、経営者がネットワーキングを行うことで、ワイン・クラスター形成プロセスにおけるイノベーションと学習に大きな影響を与えている。そのため、中核企業の企業家能力が重要であると考えられる。そこで、仮説3を「中核企業の経営哲学とネットワーキング戦略がワイン・クラスター形成プロセスの中で重要な機能を持っている」と設定した。

(2) 結論

本研究では、ワイン・クラスター形成の初期段階に至るまでの、約40年にわたる長期間の中で生じた事象を辿ってきた。まず、本研究では、2012年5月～7月の間、北海道の三大地域の全体像を把握するため、ワイナリーやヴィンヤードに対してPilot調査（第一次質的調査）を行った。筆者が行ったPilot調査では、技術者同士の連携は、非公式で自発的な相談や助け合いによる場合が多いことが判明した。その後、2012年8月～2013年9月にかけて、ワイナリーや行政機関の関係者に対して、ワイン・クラスター形成プロセスに関するインタビュー調査を実施した。このインタビュー調査に基づいて、本研究の事例研究で分析した結果、北海道の三大地域におけるワイン・クラスター形成プロセスでは、①血縁・地縁関係を基軸とした長期的で親密な協力規範が構築されていること、②業界団体（道産ワイン懇談会やそらちワイナリー・ヴィンヤード連絡会議）が、同業者ネットワークの形成を促進していること、③中核企業の戦略が要素条件の創造に貢献していること、が明らかになった。

2014（平成 26）年現在、北海道の三大地域である空知地方、後志地方、上川地方では、クラスター形成の初期段階にあり、各々の地域に中核企業が存在する。三大地域のワイン・クラスターは、中核企業と契約農家を始めとした様々なプレイヤ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は、原料ブドウの持続的改良とプレイヤー間の信頼形成を促進し、ソーシャル・キャピタルを蓄積する。これらの中核企業は、1970 年代に台頭し、その成長プロセスにおいて、地域の地理的条件に依拠した形で成長を遂げた。そして、当該地域で求心力を持つことで、中核企業の戦略展開がワイン・クラスター形成の初期段階で貢献したと言える。

本研究の分析対象のように、比較的小さな産業規模では、地域の競争状態がワイン・クラスター形成プロセスに影響を与えると考えられる。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、企業間競争を通じて、産業クラスターが生じる可能性を示唆している。空知地方、後志地方では、新規技術を模倣する“個性を磨く競争”によって、自らの個性（アイデンティティ）を作り出すとともに、インクリメンタルな技術向上を実現してきた。そのため、各々のワイナリーは、企業間競争を通じて、ライバルではあるが、知識交流を図ることで、ワイナリーの個性やイノベーション能力を磨き、地理的近接性に基づく品質向上を実現してきたと言える。つまり、ワイナリーの競争がワイン・クラスター形成プロセスに正の影響を与えると考えられる。

近年では、ワイン・クラスター内で行われる相互作用だけではなく、遠くに位置する外部知識の認識とアクセスする能力の重要性が指摘されている。例えば、空知地方、後志地方のワイン・クラスターでは、地理的近接性によって技術者・栽培農家との相互作用が実現し、強い紐帯による凝集性が見られる。強い紐帯では、プレイヤーが相互期待や規範を前提とした行動を展開するが、社会ネットワークの固定化が過度に進むと、ロックインが生じ、マイナス効果が強まる可能性がある（Granovetter,1973;福嶋,2013）。そのため、今後の課題としては、地域内の強い紐帯だけではなく、地域外の潜在的なパートナーとのより弱い紐帯がワイン・クラスター形成プロセスにおいて不可欠である。

2. 理論的インプリケーション

本研究は、北海道の三大地域を分析対象として、クラスター形成プロセスについて検討した。以下では、本研究が、クラスター理論とワイン・クラスター研究に対して、どのような貢献をしたかを記述する。

まず、クラスター理論に対する貢献を提示する。本研究の主な貢献は、クラスター形成プロセスに関する考察を行った点にある。クラスターに関する先行研究は、静態的な分析に留まっていることが多く、時間軸を考慮した事例研究はいまだ研究蓄積が少ない。そこで、本研究では、クラスター形成プロセスの理論化を目指すことをその目的の1つとした。本研究の事例研究では、①血縁・地縁関係による技術者の非公式な相互作用、②業界団体を通じた公式的な情報交換、③中核企業の戦略、が発見事実として明らかになった。これ

らの発見事実は、技術者ネットワークの存在 (Saxenian,1994), 参加者をコーディネートする機関の役割 (金井,2003), 地域リーダーの存在 (福島,2013) など, 従来のクラスター研究でも指摘されている所ではあるが, 本研究においても共通事項として観察された。しかしながら, ワイン・クラスターとして特有の事柄を今後の調査研究で発見する必要があるため, 理論的インプリケーションに関しては, 更なる考察を通じた再構築が不可欠であると考えられる。

次に, ワイン・クラスター研究に対する貢献を提示する。本研究で分析対象としたワイン・クラスターはその 1 つであり, 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。また, Porter (1990,1998) は, 本研究の分析対象のように, 比較的に小さなクラスターを取り上げていない。そして, 旧世界と新世界などと異なる特性を持つワイン・クラスター形成の事例研究に光を当て, クラスター形成プロセスの考察を行った点に主要な貢献がある。

3. 本研究の問題点と今後の研究課題

(1) 本研究の問題点

本研究の問題点は, 単一事例研究に留まっている点である。北海道の三大地域におけるワイン・クラスター形成プロセスという研究課題の特殊性から他のクラスターへの応用可能性は, 現時点は難しいと考えられる。そのため, 本研究を出発点として更なる研究の精緻化を図り, 研究上で得られた知見をその他のクラスターでも応用可能かを検証することが不可欠である。

(2) 今後の研究課題

北海道の三大地域では, ワイナリーの連携を行う取り組みは非公式には行われているものの, 本研究ではその全貌を解明することはできなかった。クラスター形成は, 地域の歴史によって異なり, なおかつ時間がかかるため, 長期継続的な取り組みが必要になる (福島,2013)。また, クラスター形成プロセスでは, 意図せざる出来事, 偶然の積み重ねやセレンディピティ (serendipity) が重要な要素になる場合がある (Wolfe,2009)。そのため, 本研究の事例研究だけで, 北海道のワイン・クラスター形成プロセスのすべてが説明できるわけではない。そこで, 今後の研究課題として, いくつかの方向性を最後に示すことにする。

第 1 に, 先行研究レビューに関する精査の深さの問題である。クラスター研究は, イノベティブ・ミリュー (Innovative Milieu), リージョナル・イノベティブ・システム (Regional Innovative Systems) などの多様な概念との関連性の中で, 膨大な研究蓄積がなされてきた (Brenner & Gildner,2006)。そのため, 本研究では, この領域で限定的なレビューに留まっているという問題が残されている。この点に関しては, 今後の調査研究で先行研究レビューに関する精査の改善が不可欠である。

第 2 に, 理論的解釈と仮説に関する深さの問題である。本研究で行った理論的解釈と仮

説の構築は、クラスター研究において標準的な内容である。そのため、理論的解釈と仮説は、今後の課題として更なる洞察が不可欠であると考えられる。ここでは、簡単に今後の研究方針について示すことにする。本研究で対象としたクラスターの初期段階では、弱い紐帯（Granovetter,1973）ではなく、強い紐帯（Krackhardt,1992）が機能していると予測される。クラスターの発展段階において、強い紐帯のみならず、弱い紐帯も必要であることから、それはどの時期から機能し始めるのかに関する検討が不可欠である。また、本研究では、埋め込みの観点から考察を行ったが、埋め込みのレベルに関する側面から仮説を再構築する必要がある。そして、各段階で埋め込みの機能がどのように変化するかを記述する必要がある。このような側面から、本研究で得られた知見を更に深めていくことを視野に入れている。

第 3 に、産業連関を意識した幅広いプレイヤー間の相互作用に関する問題である。本研究では、ワイナリーの技術者と顧客がどのような相互作用を行っているのかについて分析していない。例えば、供給サイドと需要サイドの相互関連によるクラスター形成に関する考察、小売業者や卸売業者などの産業連関を考慮したネットワーク形成も視野に入れる必要がある。また、クラスターにおける競争がどのように変化するかといった動的なテーマを研究することで、競争メカニズムがより鮮明になる（福嶋,2013）。これらの点については、ワイン・クラスター形成の動的過程という観点から、時間軸を考慮した更なる検討を行い、今後の調査研究で精緻化を図る必要がある。

第 4 に、本研究では、北海道に偏った分析を行った。そのため、今後の調査では、山梨県のみならず、新たなワイン・クラスターとして息吹が芽生えつつある長野県も調査対象に加え、国内のワイン・クラスターの 3 地域の比較分析を行うことも視野に入れている。また、本研究で得られた知見を他分野の産業クラスターでも応用可能かどうかを検証する。

以上をまとめると、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、まだ始まったばかりであるため、今後の調査では、様々な視角から、事例分析や統計分析などを積み重ねていくことが不可欠である。

注

- ¹⁾ ブドウは、経済的・社会的な要因や地域の歴史的経路に依拠した埋め込まれた地域資源である。自然的要因（土壌や気候）と文化的要因（歴史と社会）といったブドウの生育環境は、テロワール（風土の味）を作り上げる要因になる。
- 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。本研究では、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。本研究では、初期段階に至るプロセスに焦点を当てるため、投資推進（第二段階）やイノベーション推進（第三段階）に関する各段階のプロセスは考察しない。
- ³⁾ わが国では、戦後、農地法の規制が厳しく、ワイナリーがブドウを栽培することを規制してきた。農地法改正（2009年12月15日施行）によって、株式会社の農業経営参加が認められるようになった。そのため、今後は、ワイナリーが自社畑で醸造用ブドウを栽培するケースが増えるものと予測される。
- ⁴⁾ ワインツーリズムは、北海道ワインツーリズム推進協議会によって行われている。北海道ワインツーリズム推進協議会は、2009（平成21）年4月に発足し、関連業者のネットワークを強化する機能を持つ組織であり、道内発の官民協働による地域資源を活用した観光体験型の事業展開が進められている。この協議会は、ワインツーリズム山梨との地域間交流を通じて、相互の情報交換を促進しているため、師弟関係の意味合いを持っている。2013（平成25）年4月には、北海道ワインツーリズム推進協議会は、NPO法人ワインクラスター北海道に引き継がれている。このNPO法人の設立によって、ワイン・クラスター形成に向けた動きがさらに進展することが今後期待されている。
- ⁵⁾ 本研究で主張する地理的近接性とは、各支庁内を意味し、特定地域内における相互の結びつきを向上させる役割を果たすものを意味する。また、近年のクラスター研究では、地理的近接性よりも、教育・職業経験、地域社会の慣行、価値観等の類似性や共通性の程度によって表される認知的な近接性が、より重視されるようになっている。特に、地域における認知的均質性（e.g., 思想類似性）は、ルーティンや意味の共有を促進する。
- ⁶⁾ 地域資源には、①技術者（＝人的資源の豊富さが、技術蓄積につながる）、②原材料（＝天然資源）、③研究インフラ（＝知識資源）、④人間関係（＝関係資源）、⑤リンケージ企業（＝情報資源、例えば、評判の形成と創出などの経済的機能に関する研究蓄積の少なさ）という5つがある。
- ⁷⁾ 山梨大学の同級生が集まって山梨県ワイン酒造組合に話をし、若手研究会が立ち上げるきっかけになった。また、筆者がシャトー勝沼で行ったインタビュー調査によると、山梨県ワイン酒造組合の農家研究会は、2009年頃に設置されたと指摘されている。
- ⁸⁾ 筆者が甲州市役所で行ったインタビュー調査によると、過去に、アサンプラージュに対して、東京に販売促進をしたい場合に、山梨県庁として補助を行うことがあったと指摘されている。
- ⁹⁾ 山梨県果樹試験場では、(1) 生食用ブドウ（および醸造用ブドウ）の省力化、(2) 優良系統の選別（試験場での優良系統の導入・増殖試験、新品種ブドウの開発と情報公開）、(3) ブドウ栽培教育、(4) 甲斐ノワール（赤ワイン用品種）の開発などが実施されている。特に、甲斐ノワールは、県産ワインの代表的な甲州種ワインと比肩できるものとして、その商品化が期待されている。2006（平成18）年には、山梨県果樹試験場の中に農業改良普及センターを設置し、山梨県のみならず、わが国に合った品種開発に邁

進している。近年では、山梨県果樹試験場で開発した新品種を苗木業者に供給するケースもあるが、農家にとって甲斐ノワールのような新品種は、導入されにくいことがインタビュー調査で判明した。そのため、山梨県果樹試験場が世界的な主要品種であるカベルネ・ソーヴィニヨンやメルローを県内でどう育成し、普及させるかといった課題があると考えられる。また、山梨県果樹試験場は、原料ブドウを山梨県ワインセンターに送って、ワイン製造を行う点でつながりを持っている。

- ¹⁰⁾ 山梨大学ワイン科学研究センターは、1947（昭和 22）年に設置された。同センターは、サッポロワイン 勝沼ワイナリーやメルシャンと協働して、研究開発を進めている。特に、山梨大学で開発したワイン酵母（「W-3」）がある。そして、その研究成果を大学発ワインとして販売している。また、同センターでは、甲州ブドウのポリフェノール研究を継続し、醸造方法の改善に取り組むとともに、地域内外の消費者に対し、ワインに対する意識向上を目的とした講演会を開催している。
- ¹¹⁾ 山梨県ワインセンターの役割としては、(1) 依頼分析および技術相談、(2) 小規模ワイナリー事業による技術指導・普及活動・コンサルティング（→若手醸造家 栽培農家研究会）、(3) 人材育成（＝講習会の開催）、(4) 産学官連携プロジェクト、の 4 つに大別される。
- ¹²⁾ 山梨県内の中小ワイナリーでは、血縁・地縁関係による事業継承が代々受け継がれている傾向が強いことがインタビュー調査で指摘されている。
- ¹³⁾ 山梨県内の技術者のレベルは、ここ 10 年ほどで格段に上がることで、各ワイナリーで製造するワインの品質が向上している。特に、甲州ワインの品質向上が著しく、これは、大手ワイナリーが開発した技術を山梨県内の中小ワイナリーにフィードバックしたことが大きい。また、国産ワインコンクールの開催が、ワイナリー同士の競争と質的向上に貢献している。さらに、ワイナリーに勤める技術者が、海外研修で学んだノウハウを自社のワイン製造に活かしていることが品質向上の一端を担っている。山梨県では、山梨県ワイン酒造組合とのつながりが多いプレイヤーも多く、山梨県ワイン酒造組合がメイン・プレイヤーであると考えられる。
- ¹⁴⁾ すなわち、山梨県内のワイナリーでは、山梨大学が実施する「ワイン技術者再教育システム」（①ブドウ栽培理論、②ワイン醸造理論、③マーケティング理論等）を通じて、ワインの先端技術を習得し、自らの技術力を向上させている。県内ワイン産業の再生は、中小ワイナリーの技術力やワインの品質をいかに向上させるかに懸かっていると言える。
- ¹⁵⁾ メルシャンは、山梨県以外にも長野県、新潟県、福島県などに契約栽培地を持っているが、契約栽培地間で栽培技術に関する情報共有を行うことで、より気候、土壌条件に適したブドウ作りを行っている（影山他,2006）。また、2006（平成 18）年 11 月には、キリンホールディングスがメルシャンに対して TOB を実施し、2014（平成 26）年現在では同社の子会社となっている。
- ¹⁶⁾ KOJ（甲州ワイン輸出プロジェクト）とは、山梨県知事を先導役として、山梨県のワイナリー 15 社と山梨県ワイン酒造協同組合、甲府商工会議所、甲州市商工会などで実施している事業である。KOJ は、山梨県知事自らが特に力を入れている事業で、ロンドンへの PR 活動を展開している。しかしながら、KOJ に参加しているワイナリーは 15 社であり、山梨県内のワイナリーが 80 社であることを考えると参加するワイナリーは限定的であり、なおかつ、ワイナリー間で温度差がある。そのため、いかにして現場と行政の温度差を解消し、産官連携を実現していくのが課題としてあげられる。また、当初は、山梨県

ワイン酒造組合に山梨県庁が補助金（また、JAPAN ブランド育成事業補助金）を出していたが、現在は、独立に近い形で KOJ を行っている。

- ¹⁷⁾ Porter (1990) は、業界団体を「情報や技術交換の導管となり、関連産業や供給産業までを網羅することもある」と指摘している。また、篠崎 (2009) によれば、国内のワイン産業の業界団体は、曖昧な定義しか持たない大手メーカーによって主導されてきたと論じている。しかしながら、北海道のワイン産業における業界団体には、加盟しても年会費に値するだけのリターンが見出すことができないため、加盟していないワイナリーがあることがインタビュー調査で指摘されている。
- ¹⁸⁾ 同業者団体は、既存の業者を保護するために形成され、均質な規範的秩序や類似的知識を共有することによって、漸進的革新 (incremental innovation) を実現する役割を果たす (藤本・河口, 2010)。
- ¹⁹⁾ クラスター形成を、既存の関係を持つプレイヤーによって地域内で新たに構築される関係性の推移として捉えれば、関係構築のプロセスを記述するには、「分厚い記述」を提唱する Geertz (1973) から示唆が得られる (稲垣・高橋, 2011)。ここでいう分厚い記述とは、社会的現実たる意味の網の目の下で可能となる複雑な行為の総体として、社会を記述していくことを指す。
- ²⁰⁾ インデプス・インタビューとは、比較的少数の情報提供者から、インタビューを通じて詳細なデータを入手する調査方法を指す。この調査方法では、研究者が関心をもっていることについて、情報提供者に対して半構造化されたインタビューを実施し、インタビュー中は、詳細なメモをとることが一般的である。そして、インタビュー後に、調査内容をまとめ、そこから発見事実を引き出す。
- ²¹⁾ 道産ワイン懇談会は、1984 (昭和 59) 年の設立当初、5 社 (北海道ワイン株式会社、富良野市ぶどう果樹研究所、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所、余市ワイナリー、はこだてわいん) で構成され、2000 年以降にメンバーが急増し、2013 (平成 25) 年 5 月 22 日の道産ワイン懇談会では、10R ワイナリーと有限会社自然農園 (ベリーベリーファーム上田) が加わり、計 17 社になった。2013 (平成 25) 年度は、はこだてワインが事務局である (阿部眞久代表の証言)。また、道産ワイン懇談会は、①技術者の会、②PR 部会、に分かれる。企業家同士の技術的なやりとりは、技術者の会で行われる。富良野市ぶどう果樹研究所が事務局を務めていた 2011 年の会則変更で、「若手技術者の会」から「技術者の会」に名称を変え、現在の形に落ち着いている。一方、PR 部会では、販売促進活動が行われる。道産ワイン懇談会事務局では、PR 部会と技術交流の両方を行うのは難しいため、2014 (平成 26) 年現在では、NPO 法人ワインクラスター北海道の阿部眞久代表が、PR 部会長を務めている。
- ²²⁾ 富良野市ぶどう果樹研究所の亀渕雅彦所長によると、「道産ワイン懇談会の果実酒研究会は、過去になくなったが、2011 (平成 23) 年に再び復活した」とインタビュー調査で語っている。
- ²³⁾ 余市町は、北海道における果樹栽培面積の約 3 割 (986.3ha (2005 年度)) を占め、北海道における市町村別の果実算出額で第 1 位を誇っている。余市町の醸造用ブドウ農家は、2013 (平成 25) 年度では、40 軒であるとインタビュー調査で指摘されている。
- ²⁴⁾ 1998 (平成 10) 年まで、後志農業改良普及センターの普及員が 5 名 (仁木町担当 2 名、余市町担当 3 名) であったが、2014 (平成 26) 年現在では、1 名 (戸川浩氏) での対応である。戸川浩氏の業務としては、①防除、②中央農業試験場の試験と、根痘癌種の調査、③つる割れ病の防除などが主なものである。
- ²⁵⁾ JA よいちと醸造用ブドウの契約を結んでいるワイナリーは、北海道ワイン株式会社、池田町ブドウ・ブ

ドウ酒研究所，富良野市ぶどう果樹研究所，千歳ワイナリー，ココ・ファーム・ワイナリー（栃木県）の6社である。ワイナリー（例えば，北海道ワイン株式会社など）に依頼を受けて，JA よいちが栽培指導を行う。

- ²⁶⁾ 完全国産ビジネスモデルとは，パートナーシップを通じて，自社農家との信頼醸成を図るものである。
- ²⁷⁾ 1990年代後半に生じた第5次ワインブームの際に，国産ワインの消費量が増加したが，これは，道内における栽培面積の増加とあまり関係が見られなかった。その理由としては，本来，北海道では，白ワイン用のブドウ栽培が顕著であり，気候条件によって赤ワイン用のブドウが育ちにくい土壌であるためである。その結果，道内全体の事象として，赤ワイン用のブドウを，道外から必要な分だけ購入するという対策をとったので，さほど赤ワイン用ブドウの栽培面積は増加しなかったとインタビュー調査で指摘されている。古川準三氏によると，「第5次ワインブーム後，焼酎ブーム，缶チューハイブームなどがあり，ワンコインワインが台頭し，普及センター，生産者，ワイナリーはその品質の高さに大きな危機感を持った」と語っている。
- ²⁸⁾ 強い紐帯とは，継続的協力関係に基づいて特定の職業関係者と高頻度で取引が行われていることを指す。社会ネットワークが強い紐帯を数多く持つ場合には，そこでのやり取りに多くの時間が費やされ，感情的な結合が強まるため，長期的に協働すると成果の出る経済活動において大きな意義を持つ（若林,2006,2009）。このように，同業者同士で情報・知識の共有が行われることによって，組織間学習や漸進的革新に有利に機能する。そのため，強い紐帯では，組織間関係でのやり取りに多くの時間が費やされることによって，重要な関係資源であると言える。
- ²⁹⁾ ブドウ余りは，りんごと同様で，道内の消費者が食べなくなったからである。過去には，空知地方では，炭鉱があり，りんごが好まれたが，炭鉱の時代が幕を閉じることによって，りんごは食べられなくなった。その後，りんごの価格暴落に伴い，生食用ブドウが道内で栽培されるようになった。
- ³⁰⁾ 天橋立ワインは，北海道ワイン株式会社などが出資して設立した日本ワイン史上初の民間企業である。技術者が，ワインの醸造技術を修得するため北海道ワイン株式会社に就業し，同社で10年間にわたりワイン造りに携わった後，1999年，北海道ワイン株式会社と共同出資により地元の宮津市に醸造所を設立している。
- ³¹⁾ 1998年にピークを迎えた赤ワインブームの後，大量の道産ブドウが行き場を失ったため，北海道ワイン株式会社は，取引先以外の農家のブドウも全て買い取った。その結果，この危機を迎えたと考えられる。
- ³²⁾ 資源動員は，知識創造のプロセスを可能にし，継続させる役割を持つ。イノベーションの実現には，イノベーションのプロセスが進むにつれて変わりゆく様々な相手に向けて，資源動員を可能にするなんらかの正当性を獲得する必要がある（武石他,2012）。
- ³³⁾ 垣根仕立は，棚仕立よりも太陽光線を吸収する葉面積が30%増加する（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993:39）。冬季の積雪寒冷に対処するため，国内で行われている棚仕立方式ではなく，ヨーロッパ地方で行われている「垣根仕立栽培法」を国内で初めて採用し，中央農業試験場，農業改良普及センターの助言，指導を受け，富良野型栽培方式の確立を進めている（富良野市ぶどう果樹研究所編,1993:11）。
- ³⁴⁾ 亀淵雅彦所長によれば，中央農業試験場の主要業務としては，①育種，②適応性試験である。富良野市ぶどう果樹研究所には，過去に，中央農業試験場から2〜3回委託業務を受けているものの，こうした委

託事業は、富良野市ぶどう果樹研究所だけではなく、空知地方・後志地方のワイナリーで4箇所同時に行われたものであると指摘している。

- ³⁵⁾ 富良野市ぶどう耕作組合の事務局は、JA ふらのである。現在、JA ふらのの営農部は、金を生まない事業であるため、人員を削減したことによって、事業規模が昔に比べて縮小している。JA ふらのが縮小した背景としては、2000年～2001年の広域合併による組織再編があげられる。特に、生産者が高齢化することによって、熟練し、JA 依存から脱皮する大きな要因になった。
- ³⁶⁾ 富良野市ぶどう果樹研究所の組織編成としては、過去には、富良野市役所経済部と同列であったが、2014（平成26）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、富良野市ぶどう果樹研究所の職員は、富良野市役所経済部の職員が担当している。
- ³⁷⁾ その後の富良野市ぶどう果樹研究所の歴史でも、池田町ブドウ・ブドウ酒研究所との密な関係はなかったと筆者のインタビュー調査で指摘されている（8月22日のインタビュー調査、富良野ワイン本社）。
- ³⁸⁾ しかしながら、亀淵雅彦所長へのインタビューでは、「MONDE SELECTION 金賞受賞は、富良野市ぶどう果樹研究所の事業展開上の転機とは言えない」と語っている。
- ³⁹⁾ 1989（平成元）年度からは、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）。
- ⁴⁰⁾ 種苗センターの試験研究実績としては、原料用ブドウに関する品種および育成研究（①原料用ブドウの品種保存展示（昭和63～平成4年）、②醸造用ブドウ品種地域適応性試験：中央農業試験場より委託の24品種（昭和61年～平成2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）。
- ⁴¹⁾ 熟練は、技能や技巧が個人に体化して形成され、洞察力、直観、勘などが加わり暗黙知の結晶である。松尾（2006）は、製造現場の熟練工が持つ知識やスキルが企業の競争優位につながることを指摘している。ワイン産業における熟練労働者は、栽培技術者と醸造技術者に大別される。栽培技術者の熟練度は、15年ほどのキャリアが必要であり、①植え始めてからなるまでの管理、②成年期から成熟期の管理、③老年期の管理、などの側面で図る。そのため、栽培技術者の熟練に必要な条件として、①栄養状態と生育状態を見極める観察力、②病気の前兆を予測し、事前に防止する能力、③土壌管理能力、④気象に合ったものを栽培できる能力、⑤安定収量を確保できる、⑥防除等の経験が豊富であること、⑦品種特性（耐寒性など）を把握して栽培できる能力があること、⑧高い経営能力を持つこと、⑨永年作物なので、高い意欲があること、があげられる。佐々木徳雄氏（2013年9月14日の証言）によれば、⑦に関して、「ロマネコンティが高い価値をもっているのは、極めて少量なのに非常に高額に評価してくれるメーカーがいるからである」と語っている。良いワインを造るためには、良質なブドウの確保と優れた醸造技術者が必要である。筆者が行ったインタビュー調査によると、醸造技術者の熟練に必要な条件として、①醸造所の雑菌管理技術能力、②成分分析ができる、③官能試験ができる（→テイスティング能力があること）、④微生物管理ができる、⑤亜硫酸分析ができる、⑥以上の5つの基礎能力に基づいて、イメージ力などの応用力があること、が指摘されている。また、ブドウは腐敗しやすいので、微生物管理や酵母を入れるタイミング、スピード感をもってこなれていることが必要である。古川準三氏によれば、「ベテラン技術者になるためには、失敗がなく、それなりの品質を毎年だせることが必要であるため、最低

10年くらいはかかる」と語っている。また、亀淵雅彦所長によれば、醸造技術者の条件では、知識、応用力（イメージ力）、観察力、ネットワーク形成能力（技術者同士の交流の創り方）などがあげられると指摘している。

⁴²⁾ 北海道ワイン株式会社の阿部眞久氏（2012年12月の証言）によると、「ワイナリーが接触頻度の多いプレイヤーとしては、機械の修繕管理メーカーやワイン醸造コンサルタント（創業期）が多い」とインタビュー調査で語っている。また、富良野市ぶどう果樹研究所の亀淵雅彦所長は、「道内の小規模ワイナリーは、大手ワイナリーで修業した後、独立するパターンか、醸造ワインコンサルタント（マザーヴァインズ）にパッケージ化して、山崎ワイナリー、宝水ワイナリー、奥尻ワイナリーを設立するケースが一般的になっている」と述べている。

⁴³⁾ 一般的に、「場」の存在は、企業家同士のネットワークなどの関係づくりの苗床として機能する。Chesbrough（2003）は、参加者の対話を刺激する公式・非公式な「場」の必要性を指摘している。また、金井（2003）は、多様なプレイヤーが「場」で相互作用を行うことによって、諸関係の活性化と秩序の創出を実現すると主張している。そのため、特定地域における企業家が職業ネットワークを形成するためには、成員間同士で相互作用するための機会を用意することが有効である。

⁴⁴⁾ 神戸スウィーツの不文律（書かれざるルール）は、「自分が修業した店の近隣では開業しない、さらには修業を積んだ店の商品と同じものはつくらない」というものである（山田,2013:67）。阿部眞久氏によると、ワイン産業の不文律として、①他の契約農家のブドウは買わない（ex. 木村→千歳 vs ドメヌ）、②生産者とは直接交渉を行わない。メーカーを通じて交渉すること、をあげている。また、佐々木氏（2013年9月14日）は、栽培側の暗黙のルールとして、①経営的に成り立たないブドウを作らない、②リピーターのこないワインはいずれダメになる（→高い品質を維持する。ワンコインワインの質を上回ること）、という経験則を指摘している。

【付録①：山梨県におけるワイン産業の関連年表】

1870（明治 3）年	甲府で山田、詫間がブドウ酒を共同醸造も、明治 9 年廃業。
1877（明治 10）年	大日本山梨葡萄酒会社（通称：祝村葡萄酒会社）が設立。
1929（昭和 4）年	山梨県醸造研究所（県工業技術センターの前身）の設置。
1935（昭和 10）年	第 1 回山梨県ブドウ酒品評会が開催。
1949（昭和 24）年	山梨大学発酵化学研究施設の設置。
1955（昭和 30）年	山梨県果実酒酒造組合が設立。
1968（昭和 43）年	第 1 回山梨県ブドウ酒鑑評会。ブドウ酒の貿易自由化。
1973（昭和 48）年	ワイン元年、生産コストの高騰。輸入濃縮ぶどう果汁への比率高まる。
1974（昭和 49）年	勝沼町内に山梨県立ワインセンターが設立。
同年	山梨県ワイン重点指導工場制度が発足。
1975（昭和 50）年	山梨県原料ぶどう需給安定協議会の発足。
1976（昭和 51）年	勝沼町産ワイン品質審査会の発足。
1979（昭和 54）年	勝沼町がワイン原産地認証制度を制定。
1990（平成 2）年	ワインブーム（国産ワインの新酒ブーム、1989 年に酒税法が改正）。
1994（平成 6）年	ワインブーム（低価格ワインの消費好調）
同年	山梨県醸造用原料ぶどう対策検討会が発足。
1995（平成 7）年	赤ワインブーム（前年に引き続き、低価格ワインが好調）
1998（平成 10）年	赤ワインブームが絶頂に。史上最高の消費量を記録。
同年	ポリフェノールの動脈硬化予防効果。大学などの技術移転機関の誕生。
2001（平成 13）年	山梨県ワイン酒造組合が県産ワイン統一マークを制定。
同年	山梨県産ワイン再発見事業スタート。
同年	勝沼町ワイン産地新興会議が発足。
同年	21 世紀甲州ブドウ産地活性化対策協議会が発足。
2002（平成 14）年	醸造用ブドウ（甲州種）の価格協定に調印。
2003（平成 15）年	第 1 回国産ワインコンクールが開催。
同年	勝沼地域が「ワイン産業振興特区」に指定を受ける。
2004（平成 16）年	甲州種ワインの高品質化を目指す産学官共同研究が開始する。
2006（平成 18）年	国産ワインの表示に関する基準の改正。
2008（平成 20）年	2007 年度～2017 年度まで、山梨県ワイン産地確立推進事業の展開。
同年	明治以来となるワインセンター職員の海外研究（8 月～12 月：フランス）
2010（平成 22）年	甲州種ブドウが OIV での品種登録。
同年	KOJ プロジェクトを中心に甲州種ワインの EU 輸出を開始。

出所：北海道空知総合振興局・ズコーシャ（2011）190 頁に基づいて筆者作成。

【付録②：北海道におけるワイン産業の関連年表】

明治	ガルトネルが七飯町でブドウ等を植樹（明治元年）
	開拓使の設置（明治 2 年）※明治 4 年に、岩倉使節団が欧米を視察
	札幌官園（3,600 坪の御手作場）の設置（明治 4 年）
	開拓使札幌本庁舎が完成（明治 6 年）
	七重官園の発足（明治 6 年）※明治 8 年、七重勸業試験場に改称
	北海道開拓使官園（札幌市苗穂村）の開設（明治 8 年）
	開拓使葡萄酒醸造所の開設（明治 9 年）
	開拓使庁の廃止（明治 15 年）
	フィロキセラの発生（明治 18 年）→ 一旦、道内のブドウ栽培は終焉へ。
	北海道庁設置（明治 19 年）
	北海道果樹協会の設立（明治 24 年 10 月）
大正	北海道大学附属果樹園の設立（大正元年）
	北海道農業試験場琴似園芸試験地（大正 10 年）
	生食用ブドウ 3 品種を優良品種に選定（大正 13 年）
昭和	池田町ブドウ・ブドウ酒研究所の設立（昭和 38 年）※ 昭和 50 年に商品化
	鶴沼開拓（昭和 45 年）
	富良野市ぶどう果樹研究所の設立（昭和 47 年）
	中央農業試験場で研究開始（昭和 48 年）
	はこだてわいんの設立（昭和 48 年）
	鶴沼台果樹生産組合の設立（昭和 49 年）
	北海道ワイン株式会社の設立（昭和 49 年）
	鶴沼ワイナリーの設立（昭和 52 年）
	中央農試「加工果樹適品種選定調査事業」の実施（昭和 53 年～54 年）
	準奨励品種（ツバイゲルトレーベ等）の公表（昭和 56 年）
	道産ワイン懇談会の発足（昭和 59 年）
平成	一村一品ワインの台頭（昭和 60 年）
	「果樹産地活力強化特別対策事業（池田町）の実施（平成 4 年～6 年）
	浦臼町（株）浦臼観光公社の設立（平成 13 年）
	（株）浦臼観光公社加工施設「ぶどうの丘 恵彩館」で搾汁開始（平成 16 年）
	「食クラスター連携協議体」の発足（平成 22 年）
	「余市ワイナリー特区」の認定（平成 23 年）
	「食」クラスター政策の実施（平成 23 年）
	そらちワイナリー・ヴィンヤード連絡会議の発足（平成 23 年）

出所：筆者作成。

【付録③：北海道ワイン株式会社の歴史的変遷】

1970 年	鶴沼開拓
1974 年	鶴沼台果樹生産組合の設立
1974 年	国立ヴァインスベルク・ワイン・ブドウ栽培教育研究所へ社員 2 名派遣
1977 年	(有) 鶴沼ワイナリーの設立
1977 年	本格的試醸開始 (同年, 国税庁醸造試験所主催鑑評会で金賞受賞)
1978 年	技術指導のため, ドイツからケラーマイスターのグスタフを招聘
1978 年	グスタフ・グリュン氏, 落氏, 本間氏, 古川氏などの技術者が揃う
1980 年	本免許取得。(→スキー国体で提供)
1981 年	グスタフ・グリュン氏が帰国。
1986 年	ナイヤガラがヒット商品に
1987 年	永久製造免許
1989 年	本州に東京事務所を開設
1993 年	道内ワイナリーでトップの出荷量に
1995 年	新工場の設置
1995 年	ビン詰め工場の規模を拡張。ワインギャラリーを開設
1999 年	ミクロフロー, フローテーションシステムを日本初導入。
2000 年	過去最高の 3,675 トンのブドウを受け入れ。
2001 年	浦臼町 (株) 浦臼観光公社の設立
2001 年	伊ベルトラーソ社全自動ビン詰めライン導入
2004 年	ワイン業界初, 鶴沼ワイナリーが食品産業功労賞を受賞
2005 年	アジア初の全自動ぶどう収穫機 (ハーベスター) を導入
2005 年	第 3 回国産ワインコンクールで金賞受賞
2008 年	鶴沼ワイナリーが全国農林水産祭で内閣総理大臣賞 (畑部門) を受賞
2008 年	北海道中小企業ファンド助成金助成事業 (海外向けラベル作成) に採択
2008 年	経済産業局の地域資源活用型研究開発事業を活用
2009 年	試作品開発等支援事業 (→試供品の開発)
2010 年	農商工連携事業によるビネガードリンクの開発。

出所：筆者作成。

【付録④：富良野市ぶどう果樹研究所の年表】

1972 年 4 月	富良野市ぶどう果樹研究所を設置
1972 年 6 月	酒類製造試験免許が許可され、醸造に関する試験研究を開始
1972 年 9 月	栽培試験地で生産されたブドウを初めてワインに仕込む
1973 年 3 月	果樹農業振興特別措置法の適用を受け、ブドウ産地として地区指定
1974 年 9 月	中央農試委託試験地を山部町に設置（50a）。道，市，農試が一体で試験。
1974 年 10 月	セイベル赤，白の二品種を指定。本格的な植栽奨励に入る
1976 年 6 月	果実酒製造内免許を許可される
1976 年 10 月	果実酒期限付製造免許を許可される
1977 年 4 月	中央農試による「加工用ブドウの栽培技術組織的調査研究」が開始。
1978 年 1 月	ふらのワインが発売
1977 年 9 月	中央農試から加工用ブドウ醸造適正調査の業務委託を受ける（2 ヶ年）
1980 年 4 月	果実酒製造本免許が許可される
1980 年 5 月	ふらのワイン配送センターが竣工
1981 年 4 月	原料ぶどう新品種農場，4ha を設置
1982 年 8 月	モンデ・セレクション主催「第 20 回ワールドセレクション，ワイン部門」でふらのワイン赤，白，金賞を受賞。
1983 年 4 月	原料ブドウ新品種農場，5.3ha を増設
1985 年 12 月	醸造用ブドウ育苗試験農場用地 5.0ha を購入
1986 年 4 月	中央農試の醸造用ぶどう品種地域適応性試験について 24 品種の栽培試験委託業務を 5 ヶ年間実施する
1986 年 9 月	原料用ブドウ新品種の改良・開発を行う種苗センターが竣工
1988 年 4 月	ワイン関連事業として，ブドウ果汁原料用品種試験栽培を実施
1988 年 10 月	中央農試の醸造用ブドウ新品種のワイン醸造試験を実施する
1989 年 9 月	富良野市特産品開発センター（ブドウ果汁工場）竣工
1989 年 12 月	ふらのぶどう果汁（赤）を発売開始
1990 年 10 月	ふらのワイントツバイ（赤）新製品発売
1991 年 12 月	ふらのぶどう果汁（白）新製品発売

出所：富良野市ぶどう果樹研究所編（1993）109-111 頁に基づいて筆者作成。

【付録⑤：本研究のインタビュー調査内容】

【調査企画書】

- ① 調査名：北海道のワイン産業に係る調査研究
- ② 調査主体：北海道のワイン産業の関係者
- ③ 調査趣旨：北海道のワイン産業に関する全体像を把握すること。
- ④ 調査方法：インタビュー形式，1 回当たり 1 時間程度
- ⑤ 調査対象：北海道のワイン産業の関係者
- ⑥ 調査期間：2011 年 5 月～2013 年 9 月
- ⑦ 調査結果のまとめ方：報告書を作成し，調査協力者にフィードバックする。また，報告書に基づいて，論文，学会報告などを通じて広く公表を行う予定である。

＜Pilot調査の調査事項＞

- ① 道内ワイン産業における業界団体に関するインタビュー調査（2012/3/6，2012/6/4）
 - ② 北海道ワイン（株）と契約農家の契約関係に関するアンケート調査の実施
- ※ ②に関しては，アンケート調査を実施予定であったが，企業秘密の項目が多々あるため，Pilot調査の結果，断念せざるを得なくなった。

＜Pilot調査の質問事項＞

- ① 貴社の従業員数は何名ですか。
- ② 貴社の自社畑面積と契約栽培面積（及び契約農家数）は何 ha ですか。
- ③ 研究機関との連携による開発はこれまでにありますか。
- ④ 北海道のワイン産業における業界団体の名称と役割についてお教え頂けますか。

＜Pilot調査の発見事実＞

- ① 近年，北海道のワイン産業では，地縁関係に基づいて業界関係者のネットワーク化が見られる。具体的には，隣人同士の助け合いや地域内イベントへの参加が積極的である。
- ② 行政がイベントを後援することによって，ワイン産業における同業者同士の情報共有（栽培，醸造，苗木入手に関する情報）の機会を設けている。そのため，道内では，醸造技術や技能に関する相談や協力する姿勢が見受けられた。特に，若手技術者の交流はあるものの，経営者層の技術交流は見られない。

＜博士論文の本調査のRQ＞

- ① 北海道の三大地域は，いかなる成長過程を遂げてきたのか。
- ② 三大地域におけるプレイヤーの関係は，どのようなものか。
- ③ 中核企業の成長は，当該地域にいかなる影響を与えるのか。
- ④ 三大地域における行政の支援は，どのような意味合いを持つのか。

＜博士論文の本調査の質問事項＞

【業界団体（道産ワイン懇談会など）に関する項目】

- ① 道産ワイン懇談会やそらちワイナリー・ヴィンヤード連絡会議は、(1) 誰が作ろうと言いましたか、(2) いつ頃から言い始めたのか、(3) そして、これが出来たことによって、どのような変化が生じましたか。また、道産ワイン懇談会の講習会を通じた道内ワイナリーとの交流によって、何か得るものはありますか。
- ② 道産ワイン懇談会には、いつ入会しましたか。また、道産ワイン懇談会では、どのような部会がありますか。
- ③ 道産ワイン懇談会の果実酒研究会（製造技術研究会、品質評価など）とは、どのようなことを行っていますか。
- ④ また、道産ワイン懇談会の講習会を通じて、生産者とのネットワーク形成はありますか。
- ⑤ 若手技術者が道産ワイン懇談会に加入することで、何か変化したことはありますか。

【技術者同士に関する項目】

- ① 道内のワイン・コミュニティの生成要因としては、どのようなものがあげられますか。
- ② 普段、交流の多い技術者またはワイナリーはどなたですか。
- ③ 貴社の地域では、技術継承や技術者同士のつながりはありますか。

【ワイン産業全体に関する項目】

- ① 1980年、1990年、2000年頃が目立った出来事（turning point）は、何ですか。
- ② また、地理的な拡張があった特筆すべき出来事は何ですか。
- ③ 北海道のワイン産業の転機を3つあげるとしたら、それは何ですか。
- ④ 貴社のブドウ栽培とワイン製造の歴史的変遷についてお教え頂きますか。
- ⑤ 北海道におけるワイン生産の特徴は、どのようなものだと思いますか。（空知地方：新規多い、後志地方：技術が高い、上川地方：富良野市内の協働）
- ⑥ 北海道における生食用ブドウの歴史とその増加に貢献した要因は、何ですか。
- ⑦ 北海道における醸造用ブドウの歴史とその増加に貢献した要因は、何ですか。
- ⑧ 1990年代後半、第5次ワインブームの際には、作付面積、契約農家の増加はありましたか。（→ ワイン生産量が増加した時期…①1970年代、②1997年～1999年（第5次ワインブームの頃）、③2010年代など）
- ⑨ 北海道は、いつ頃、醸造用ブドウが日本一になりましたか。それは、何故ですか。
- ⑩ どういう変化があつて、新規参入者が増えたと思われますか。
- ⑪ また、北海道という土地が技術者にプラスになった要因は何ですか。
- ⑫ 貴社では、モンデ酒造や勝沼醸造以外で、十勝ワインOBとの師弟関係はありますか。

【ワイナリーに関する項目】

- ① 貴社では、どのような点に独自性（完全国産ビジネスモデルや観光客ビジネスモデルなど）を持ちますか。また、何故、そのビジネスモデルを確立しえたのですか。
- ② 貴社では、初期の苦難（ワイン造り）をどのように乗り越えましたか。
- ③ 貴社の経営危機を3つあげるとすれば何ですか。
- ④ 貴社は、いつ頃から生産規模が増大し始めましたか。
- ⑤ また、貴社の成功要因を3つあげるとしたら、それは何ですか。
- ⑥ 貴社の導入期から成長期へと発展を導いた要因（キッカケ）は何ですか。その際、転機になった出来事がありますか。また、どなたが先導役になりましたか。また、気運の醸成や価値観の共有のエピソードはありますか。
- ⑦ なぜ、ナイヤガラの開発という革新を実現しえたのですか。
- ⑧ 道内ワイナリーとの競争によって、何か得たものはありますか。（＝新製品の開発など）
- ⑨ 近年、貴社が行っている農商工連携事業（補助金）についてお教え頂けますか。
- ⑩ これまでに、ワイナリーやその他団体に対して、技術供与や共同研究プロジェクトのご経験はありますか。また、その具体的な内容についてお教え下さい。貴社では、今まで何に一番、投資を行ってきましたか。
- ⑪ 市民の声（ご意見など）による製品品質の向上はありましたか。
- ⑫ 契約農家からワイナリーは何か学習することはありますか？それは、具体的にどのような事柄ですか？（→ 契約農家はワイナリーから技術などを学習するが...）栽培技術は、近隣の技術者との話し合いで学習することが多いですか。
- ⑬ 地域社会との貢献という意味で、イベントは実施していますか。
- ⑭ 近年では、昔と違い、美味しいワインだと道産ワインは評判が高いですが、貴社では、世代交代（若手の加入）による品質向上はありましたか。
- ⑮ 他社との違いを意識したワイン作りをしていますか。製品開発で革新を実現した例があれば、お教え下さい。また、スパークリングワインの開発の難しい点は、どのような点ですか。
- ⑯ 初期において技術を磨く際に、重要になった要因についてお教えいただけますか。（→ 初期に、山梨県や十勝から指導はありましたか？または、技術提携はありましたか？）
- ⑰ 会社の成長過程（創立メンバーや生産者の獲得など）で、社内の葛藤はありましたか。その内容と前後のお話をお教え下さい。具体的には、生産者との価値観の共有プロセス、鶴沼での気運の醸成や試行錯誤のプロセスなどについてお教え下さい。
- ⑱ 醸造技術や栽培技術は、どのようなことがキッカケで高くなりましたか。
- ⑲ 2000年前後、若手の加入によって、どのような変化がありましたか。
- ⑳ これまでに貴社で修業し、独立した技術者はおられますか。

【契約農家に関する調査項目】

- ① また、半専従契約農家の育成はどのように行いましたか。（＝JAよいちを通じて？）
- ② 契約栽培農家は、どの地域に多いですか。どのような品種が多いですか。
- ③ JAよいちや後志農業改良普及センターは、ブドウ栽培に関係ありますか。JAよいち（果樹部会、ハウスぶどう部会）と余市ワイナリーとの結びつきは、強いですか。
- ④ また、どのような情報交換を行うことが多いですか。当時、JAよいちとの関係性はどのようなものでしたか。指導やノウハウに関して、その具体的な内容は、どのようなものですか。
- ⑤ 契約農家の育成はどのように行いましたか。ワイン用ぶどうを栽培してくれる人がいないかを募った時期はありますか？登地区に、ナイヤガラを北海道ワイン専用に作っているグループがある（1974年～）。その経緯は、どのようなものですか。また、他にもありますか。トラミーナは、何年頃に植え始めましたか。また、他社で、導入していない品種はありますか。
- ⑥ 貴社では、生産者とのコミュニケーションの頻度は、どの程度ですか。
- ⑦ 貴社では、農協とのつながりは今でもありますか。それは、何故ですか。
- ⑧ 1980年に設立した富良野市醸造用ぶどう耕作組合の歴史の変遷と具体的な活動についてお教え頂けますか。そして、この組合を結成して何が変わりましたか。栽培技術講習会やワインセミナーは、現在も実施していますか。また、JAふらのや上川農業改良普及センターは、研究所と関係ありますか。
- ⑨ また、指導やノウハウの提供は、JA ふらの、上川農業改良普及センターが実施することが多いですか。その具体的な内容は、どのようなものですか。
- ⑩ 貴社では、契約農家の育成は、いつ頃から開始しましたか。
- ⑪ 約40種類の品種に応じて、栽培地域での日照や自然環境に適した栽培条件を自社で研究していますか。栽培面積の推移は、昭和50年頃から変化はそれほどないですか。

【行政機関に対する質問項目】

- ① 技術者が行政の支援によって、具体的に何を実現しましたか。
- ② 行政機関で行っている補助金事業の支援は、どのような内容ですか。
- ③ 北海道のワイン産業に対する行政の支援には、どのようなものがあるか。また、ワイナリーやヴィンヤードに対して、そのような支援は、どのような意味合いを持つのか。
- ④ 製造事業者や生産者等のネットワークの形成を促進するために、どのようなことを行っていますか。
- ⑤ VINFROMAGE事業や「食クラスター事業」の活動内容に関して、地域間連携のための情報交換の仕組みは、どのようなものですか。
- ⑥ 余市の「ワイン特区」の目的と醸造家の集積状況と成果内容についてお教え頂けますか。
- ⑦ 上川地方におけるワイン産業の行政の補助金事業で、特に重要であったものは何ですか。

“ぶどうの樹の改植”に対する補助金支援（担当：富良野市役所農林課）は、いつ頃から実施していますか。また、ふらのワインの職員は、経済部の方々ですか。

【その他の項目】

- ① ワイン産業で暗黙のルールはありますか。もしあれば教えてください。
- ② 栽培技術者や醸造技術者の熟練について、必要な能力についてお教え頂けますか。また、いかなるキャリアを経て熟練技術者になりますか。
- ③ 熟練労働者の育成は、どのように行いましたか。
- ④ 貴社では、適性調査に必要な技術はどのように習得しますか。
- ⑤ 専属農家とその他契約農家とでは、指導体制はどのような点で異なりますか。

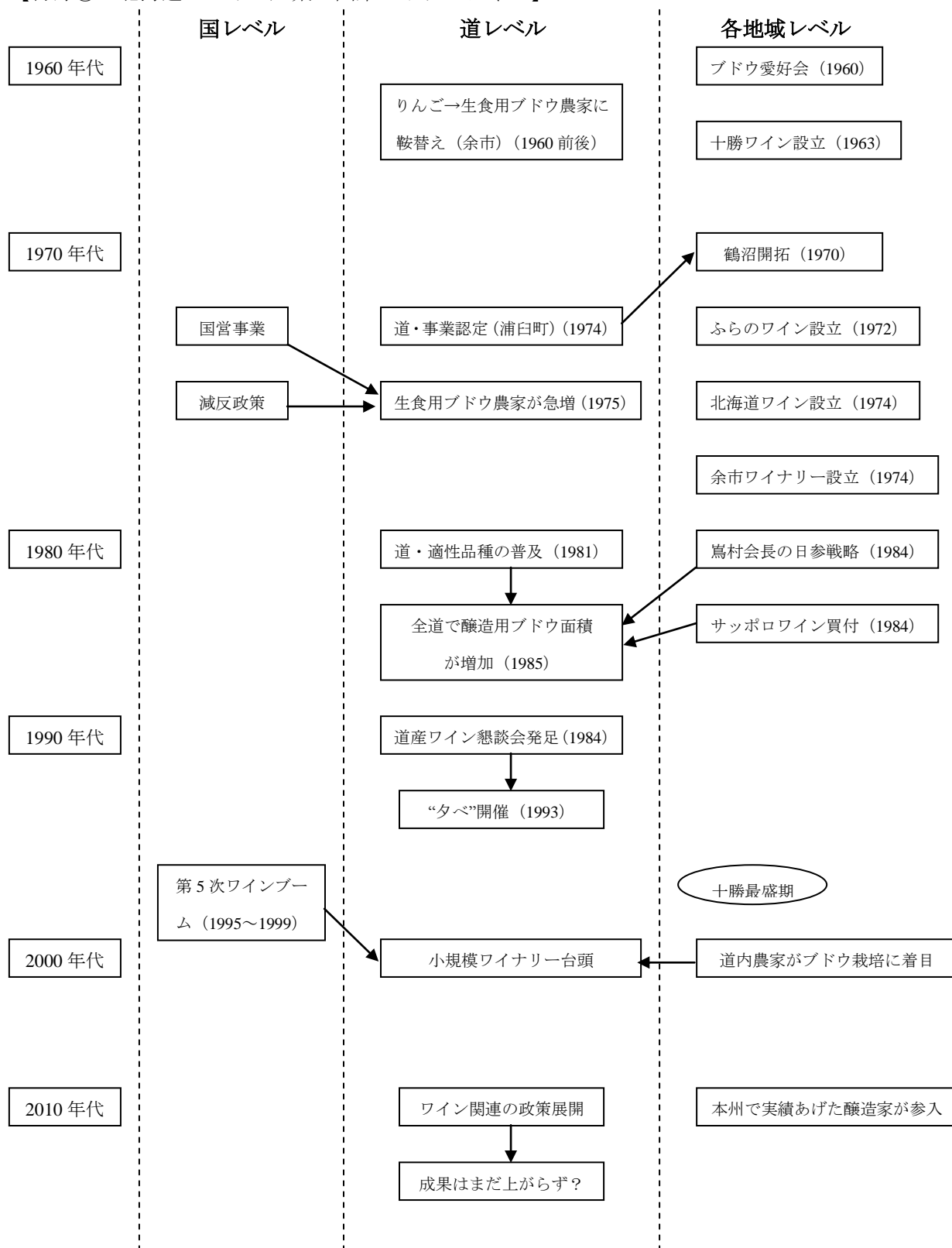
【付録⑥：本研究のインタビュー調査概要】

インタビュー調査にご協力いただいた方々

インタビュー実施日	氏名	部署・職位（当時）
2011年5月11日	畠村公宏氏	北海道ワイン副社長
	阿部眞久氏	北海道ワイン係長（道産ワイン懇談会事務局長）
2011年6月7日	阿部眞久氏	北海道ワイン係長（道産ワイン懇談会事務局長）
2011年8月15日	阿部眞久氏	北海道ワイン係長（道産ワイン懇談会事務局長）
2011年9月11日	本間恒行氏	北海道ワイン専務
2011年9月29日	阿部眞久氏	北海道ワイン係長（道産ワイン懇談会事務局長）
2012年3月6日	阿部眞久氏	北海道ワイン係長（道産ワイン懇談会事務局長）
2012年6月4日	阿部眞久氏	北海道ワイン係長（道産ワイン懇談会事務局長）
2012年6月27日	今村直氏	鶴沼ワイナリー農場長
2012年7月13日	嶋保氏	余市町長
	細山俊樹氏	余市町経済部農林水産課主幹
2012年8月21日	牧野幹芳氏	空知総合振興局地域政策部主査
2012年8月29日	植村一郎氏	北海道農政部主査
	村下雅裕氏	北海道経済部主査
2012年9月5日	阿部眞久氏	北海道ワイン係長（道産ワイン懇談会事務局長）
2012年10月16日	牧野幹芳氏	空知総合振興局地域政策部主査
2012年10月26日	長島浩二氏	食品加工研究センター部長
	富永一哉氏	食品加工研究センター主任研究員
2012年11月21日	長尾直子氏	北海道食品産業協議会事務局長
2012年11月22日	川端匡氏	北海道農政事務所・6次産業化専門職
	平山直彦氏	北海道農政事務所・6次産業化専門職
2012年12月3日	中川充氏	産業技術総合研究所・総括主幹
2012年12月4日	石川貴史氏	北海道経済連合会部長
	松橋修氏	北海道経済連合会次長
2012年12月7日	内田哲嗣氏	中央農業試験場主査
	池永充伸氏	中央農業試験場研究主任
2012年12月10日	伊藤公裕氏	ノーステック財団事業統括リーダー
2012年12月12日	藤塚敏昭氏	空知農業改良普及センター主査（果樹）
2012年12月18日	阿部眞久氏	北海道ワイン係長（道産ワイン懇談会事務局長）
2013年1月14日	望月太氏	山梨県ワイン酒造組合顧問
2013年2月19日	横森浩誌氏	山梨県産業労働部主任
2013年2月20日	花形敏男氏	山梨県果樹試験場研究管理幹

2013 年 2 月 20 日	石原久誠氏	甲州市役所産業振興課
2013 年 2 月 21 日	恩田匠氏	山梨県ワインセンター主任研究員
2013 年 2 月 21 日	近藤修通氏	シャトー勝沼製造部工場長
2013 年 3 月 27 日	齋藤浩司氏	鶴沼ワイナリー農場長
2013 年 4 月 26 日	岸直行氏	北海道ワイン次長
2013 年 5 月 1 日	植村一郎氏	北海道農政部主査
	宮崎泰亘氏	北海道経済部主査
	重岡千里氏	北海道経済部主査
2013 年 5 月 8 日	平池暁氏	北海道経済連合会統括部長
2013 年 5 月 15 日	戸川浩氏	後志農業改良普及センター主査
	相馬光一氏	JA よいち営農販売部営農課調査役
2013 年 5 月 15 日	須藤明彦氏	余市町経済部参事
	岡田延邦氏	余市町経済部係長
2013 年 5 月 21 日	阿部眞久氏	NPO 法人ワインクラスター北海道代表
2013 年 6 月 4 日	亀淵雅彦氏	富良野市ぶどう果樹研究所所長
	桑島洋氏	富良野市ぶどう果樹研究所係長
2013 年 6 月 5 日	石井氏	日本清酒株式会社広報担当
2013 年 6 月 7 日	佐々木徳雄氏	石狩農業改良普及センター支所長
2013 年 8 月 6 日	堀口町夫氏	富良野市役所農林課係長
2013 年 8 月 13 日	阿部眞久氏	NPO 法人ワインクラスター北海道代表
2013 年 8 月 22 日	亀淵雅彦氏	富良野市ぶどう果樹研究所所長
	桑島洋氏	富良野市ぶどう果樹研究所係長
2013 年 8 月 26 日	園田稔氏	日本清酒株式会社余市ワイナリー課長
2013 年 9 月 4 日	戸川浩氏	後志農業改良普及センター果樹担当
2013 年 9 月 4 日	古川準三氏	北海道ワイン取締役製造部長
2013 年 9 月 13 日	佐々木徳雄氏	石狩農業改良普及センター支所長

【付録⑦：北海道のワイン産業の因果ストラクチャー】



出所：筆者作成。

参考文献

- 阿部眞久（2011）「北海道ワイン株式会社の新たな発展戦略に関する考察：新たなコーポレートブランディング確立に向けて」小樽商科大学大学院ビジネススクールプロジェクト演習論文。
- 相原基大・秋庭太（2006）「企業者ネットワークに関する経験的研究の現状と展望」『経済学研究』56(1), pp.57-75.
- 赤岡功・日置弘一郎編（2005）『経営戦略と組織間提携の構図』中央経済社。
- 天野論文（2005）『東アジアの国際分業と日本企業』有斐閣。
- 麻井宇介（1992）『ワインづくりの四季－勝沼ブドウ郷通信』東京書籍。
- Badaracco,J.（1991）*The Knowledge Link*, Harvard Business School Press.
- Baker,W.E.（2000）*Achieving Success Through Social Capital*, Jossey-Bass Inc.
- Bell,G.G.（2005）“Clusters, Networks, and Firm Innovativeness,” *Strategic Management Journal*, 26(3), pp.287-295.
- Bell,S.J., P.Tracey & J.B.Heide（2009）“The Organization of Regional Clusters,” *Academy of Management Review*, 34(4), pp.623-642.
- Brenner,T. & A.Gildner（2006）“The Long-Term Implications of Local Industrial Clusters,” *European Planning Studies*, 14(9), pp.1315-1328.
- Burns,T. & G.M.Stalker（1961）*The Management of Innovation*, Oxford University Press.
- Burt,R.S.（1992）*Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge ,MA: Harvard Business Press.
- （安田雪訳（2006）『競争の社会的構造－構造的空隙の理論－』新曜社）。
- Camagni,R.（ed.）（1991）*Innovation Networks: Spatial Perspectives*, New York: Belhaven Press.
- Chesbrough,H.（2003）*Open Innovation, The New Imperative For Creating and Profiting From Technology*, Harvard Business School Press.
- Clancy,P., E.O'Malley, L.O'Connell & C.Van Egeraat（2001）“Industry Clusters in Ireland: An Application of Porter's Model of National Competitive Advantage to Three Sectors,” *European Planning Studies*, 9(1), pp.7-28.
- Cohen,D. & L.Prusak（2001）*In Good Company*, Harvard Business School Press.
- Cohen,W.M. & D.A.Levinthal（1990）“Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation,”*Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp.128-152.
- Coleman,J.S.（1988）“Social Capital in the Creation of Human Capital,” *American Journal of Sociology*,94,S95-S120.
- Collis,D.J. & C.A. Montgomery（1997）*Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, Irwin/McGraw-Hill.
- 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), pp.263-280.
- Dyer,J.H. & H.Singh（1998）“The Relational View: Cooperatiotive Strategy and Source of Interorganizational Competitive Advantage,” *Academy of Management Review*, 23(4), pp.660-679.
- Eisenhardt,K.M.（1989）“Building Theories From Case-Study Research,” *Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550.
- 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), pp.129-141.

- 藤本昌代・河口充勇（2010）『産業集積地の継続と革新：京都伏見酒造業への社会学的接近』文眞堂。
- 藤田誠（2011）「産業クラスター研究の動向と課題」『早稲田商学』第429号, pp.101-124.
- 福岡路（1999）「米沢市電機・機械産業における企業間ネットワークのダイナミズム」『組織科学』32(4), pp.13-23.
- 福岡路（2013）『ハイテク・クラスターの形成とローカル・イニシアティブーテキサス州オースティンの奇跡はなぜ起こったのかー』東北大学出版会。
- 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。
- 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。
- 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。
- Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, Basic Books. (吉田禎吾・柳川啓一・中牧弘允・板橋作美訳 (1987)『文化の解釈学 (I)』岩波書店)。
- 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), pp.23-42.
- Giuliani, E., A. Morrison, C. Pietrobelli & R. Rabellotti (2008) “Why Do Researchers Collaborate with Industry? An Analysis of the Wine Sector in Chile, South Africa and Italy,” KITEs Working Papers, 217, KITEs, Centre for Knowledge, Internationalization and Technology Studies, pp.1-33.
- Granovetter, M.S. (1973) “The Strength of Weak Ties,” *American Journal of Sociology*, 78(6), pp.1360-1380.
- Granovetter, M.S. (1985) “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness,” *American Journal of Sociology*, 91(3), pp.481-510.
- Granovetter, M.S. (1992) “Problems of Explanation in Economic Sociology,” Nohria, N. and R. G. Eccles (eds.) *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gulati, R. (1995) “Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis,” *Administrative Science Quarterly*, 40(4), pp.619-652.
- Gulati, R. (1998) “Alliances and Networks,” *Strategic Management Journal*, 19(4), pp.293-317.
- Gulati, R. (1999) “Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation,” *Strategic Management Journal*, 20(5), pp.397-420.
- Guthey, G.T. & G.M. Whiteman (2009) “Social and Ecological Transitions: The Case of Winemaking in California,” *Complexity and Organization*, 11(3), pp.37-48.
- 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ー日本と中国の花弁関連事業事例からー」『組織科学』44(3), pp.107-119.
- 北海道果樹百年史編集委員編（1973）『北海道果樹百年史』北海道百年事業会。
- 北海道果樹百二十年編集委員会編（1992）『北海道果樹百二十年史』北海道果樹協会。
- 北海道空知総合振興局・ズコーシャ（2012）『平成23年度醸造用ぶどうと空知産ワインの振興に係る基礎調査』北海道空知総合振興局報告書。
- 今井賢一・金子郁容（1988）『ネットワーク組織論』岩波書店。

- 稲垣京輔（2003）『イタリアの起業家ネットワークー産業集積プロセスとしてのスピノフの連鎖ー』白桃書房.
- 稲垣京輔・高橋勅徳（2011）「産業クラスター形成における地理的近接に基づく関係構築プロセスー大阪扇町界限におけるインキュベーション・マネジャーとクリエイター間の関係性の変化ー」『組織科学』44(3),pp.21-36.
- 石倉洋子（2003）「今なぜ産業クラスターなのか」石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗『日本の産業クラスター戦略ー地域における競争優位の確立ー』有斐閣.
- 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ー地域における競争優位の確立ー』有斐閣.
- 石本修一（1996）『北海道のワイン』北海道新聞社.
- 伊丹敬之（2003）『経営戦略の論理 第3版』日本経済新聞社.
- Jarillo,J.C.（1988）“On Strategic Networks,” *Strategic Management Journal*, 9(1), pp.31-41.
- 影山将洋・徳永澄憲・阿久根優子（2006）「ワイン産業の集積とワイン・クラスターの形成：山梨県勝沼地域を事例として」『フードシステム研究』12(3),pp.39-50.
- 加護野忠男（2007）「取引の文化：地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』196(1), pp.109-118.
- 加護野忠男（2010）『経営の精神ー我々が捨ててしまったものは何かー』生産性出版.
- 金井一頼（1987）「中小組織における企業家的リーダーシップ」『組織科学』21(3), pp.32-42.
- 金井一頼（2002）「企業家活動のダイナミクスーベンチャー創造プロセスと戦略ー」大阪大学大学院経済学研究科提出博士学位請求論文, pp.1-192.
- 金井一頼（2003）「クラスター理論の検討と再構成ー経営学の視点から」石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗『日本の産業クラスター戦略ー地域における競争優位の確立ー』有斐閣.
- 金井一頼（2005）「産業クラスターの創造・展開と企業家活動ーサッポロ 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ー」『組織科学』38(3), pp.15-24.
- 加藤厚海（2009）『需要変動と産業集積の力学ー仲間型取引ネットワークの研究ー』白桃書房.
- 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.
- 清成忠男（1995）「地域と企業間組織ー工業集積を中心にー」『組織科学』29(2),pp.4-24.
- 清成忠男・橋本寿朗編（1997）『日本型産業集積の未来像ー「城下町型」から「オープン・コミュニティ型」へー』日本経済新聞社.
- Krackhardt,D.（1992）“The Strength of Strong Ties,” Nohria,N. & R.G.Eccles（eds.） *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston,MA:Harvard Business School Press.
- Krugman,P.（1991） *Geography and Trade*, The MIT Press.
- Lawson,C. & E.Lorenz（1999）“Collective Learning, Tacit Knowledge and Regional Innovative Capacity,” *Regional Studies*, 33(4), pp.305-317.
- Lave,J. & E.Wenger（1991） *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.（佐伯胖訳（1993）『状況に埋め込まれた学習ー正統的周辺参加ー』産業図書）.
- 真鍋誠司・延岡健太郎（2003）「信頼の源泉とその類型化」『国民経済雑誌』187(5), pp.53-65.

- Marshall,A. (1920) *Principles of Economics*,8th ed., Macmillan. (馬場啓之助訳 (1966)『マーシャル経済学原理Ⅱ』東洋経済新報社) .
- Maskell,P., H.Bathelt & A.Malmberg (2006) “Building Global Knowledge Pipelines: The Role of Temporary Clusters,” *European and Planning Studies*, 14(8), pp.997-1013.
- 松尾睦 (2002)『内部競争のマネジメントー営業組織のイノベーションー』白桃書房.
- 松尾睦 (2006)『経験からの学習ープロフェッショナルへの成長プロセスー』同文館出版.
- 松島克守・坂田一郎・濱本正明 (2005)『クラスター形成による「地域新生のデザイン」』東大総研.
- 松行康夫・松行彬子 (2002)『組織間学習論ー知識創発のマネジメントー』白桃書房.
- Menzel,M.P. & D.Fornahl (2007) “Cluster Life Cycles - Dimensions and Rationales of Cluster Development,” Jena: Jena Economic Research Papers, 2007-076, pp.1-45.
- 三井逸友編 (2005)『地域インキュベーションと産業集積ー企業間連携ー起業家形成と地域イノベーションシステムの国際比較ー』御茶ノ水書房.
- 森嶋輝也 (2012)『食料産業クラスターのネットワーク構造分析ー北海道の大豆関連産業を中心にー』農林統計協会.
- Morrison,A. & R.Rabellotti (2009) “Knowledge and Information Networks in an Italian Wine Cluster,” *European and Planning Studies*, 17(7), pp.983-1006.
- 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ー共感のマネジメントー』有斐閣.
- 西川太一郎 (2008)『産業クラスター政策の展開』八千代出版.
- 西口敏宏編 (2003)『中小企業ネットワーク：レント分析と国際比較』有斐閣.
- 西口敏宏 (2007)『遠距離交際と近所づきあいー成功する組織ネットワーク戦略ー』NTT 出版.
- 西尾久美子・森元伸枝 (2008)「人材育成と競争の制御：京都花街と神戸スウィーツの事例」『国民経済雑誌』197(4), pp.85-102.
- 西澤昭夫・福嶋路編 (2005)『大学発ベンチャー企業とクラスター戦略：日本はオースティンを作れるか』学文社.
- 西澤昭夫・忽那憲治・樋原伸彦・佐分利応貴・若林直樹・金井一頼 (2012)『ハイテク産業を創る地域エコシステム』有斐閣.
- 大木裕子 (2009)『クレモナのヴァイオリン工房ー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ー』文眞堂.
- 長村知幸 (2012)「クラスター理論の変遷と応用可能性ーワイン・クラスターの形成過程に関する予備的考察ー」『商学討究』63(2/3), pp.293-328.
- 長村知幸 (2013a)「クラスター形成過程における埋め込みの機能と展開ー北海道のワイン産業の事例研究ー」『地域活性研究』Vol.4, pp.171-180.
- 長村知幸 (2013b)「後発企業のネットワーク戦略ー北海道におけるワイン・クラスターの競争逆転ー」『碩学舎ビジネス・ジャーナル』Vol.17, pp.1-15.
- 長村知幸 (2013c)「地域中核企業の戦略展開ー北海道ワイン株式会社の事例研究ー」 *Transactions of the Academic Association for Organizational Science*, 2(1), pp.1-8.

- 長村知幸（2013d）「地域中核企業の組織能力と競争優位ー北海道ワイン株式会社の事例ー」『2014 組織学会ドクトラル・コンソーシアム査読付報告論文』組織学会通信, Vol.74.（2013.12.20 発行）
- Ouchi,W.G.（1981）*Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, Addison-Wesley.
- Owen-Smith,J. & W.W.Powell（2004）“Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community,” *Organization Science*, 15(1), pp.5-21.
- Penrose,E.T.（1959）*The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.
- Piore,M.J. & C.F.Sabel（1984）*The Second Industrial Divide*, Basic Books Inc.
- Podolny,J.M & K.L.Page（1998）“Network Forms of Organization,” *Annual Review of Sociology*, 24(1), pp.57-76.
- Polanyi,K.（1957）*The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, Tuttle-Mori Agency Inc.（野口建彦・栖原学訳『[新訳] 大転換』東洋経済新報社,2009 年）.
- 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（1999）『国の競争優位（上）』ダイヤモンド社）.
- Porter,M.E.（1998）*On Competition*, Harvard Business School Press.（竹内弘高訳（1999）『競争戦略論 II』ダイヤモンド社）.
- Powell,W.W., D.R.White, K.W.Koput & J.Owen-Smith（2004）“Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences,” *American Journal of Sociology*, 110(4), pp.1132-1205.
- Putnam,R.D., R.Leonardi & R.Nanetti（1993）*Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press.
- Putnam,R.D.（2000）*Bowling Alone: The Collaspe and Revival of American Community*, Simon & Schuster.
- 斉藤修（2007）『食料産業クラスターと地域ブランドー食農連携と新しいフードビジネスー』農林漁業文化協会.
- 坂田一郎・梶川裕矢（2009）「ネットワークを通して見る地域の経済構造ースモールワールドの発見ー」『一橋ビジネスレビュー』57(2), pp.66-79.
- 佐々木聡（2004）「日本の企業家活動の主体的条件とダイナミズム」『組織科学』38(1), pp.34-43.
- Saxenian,A.（1994）*Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press.
- 島本実（2001）「資源の集中による間隙ーファインセラミックス産業の行為システム記述ー」『組織科学』34(4), pp.53-66.
- 寫村彰禧（2008）『完全「国産」主義：食品メーカーのあるべき姿』東洋経済新報社.
- 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.
- 塩次喜代明（1995）「地域中核企業の創造」『組織科学』29(2), pp.36-45.
- Steiner,M. & C.Hartmann（2006）“Organizational Learning in Clusters: A Case Study on Material and Immaterial Dimensions of Cooperation,” *Regional Studies*, 40(5), pp.493-506.
- Storper,M. & A.J.Venables（2004）“Buzz: face-to-face contact and the urban economy,” *Journal of Economic Geography*, 4(4), pp.351-370.
- 高原一隆（2008）『ネットワークの地域経済学：小さな会社のネットワークが地域をつくる』法律文化社.

- 武石彰・青島矢一・軽部大（2008）「イノベーションの理由：大河内賞受賞事例にみる革新への資源動員の正当化」『組織科学』42(1), pp.4-14.
- 武石彰・青島矢一・軽部大（2012）『イノベーションの理由－資源動員の創造的正当化－』有斐閣.
- 玉村豊男（2013）『千曲川ワインバレー－新しい農業への視点－』集英社新書.
- 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), pp.73-86.
- 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』50(3), pp.219-228.
- 谷口和弘（2008）『組織の実学－個人と企業の共進化－』NTT 出版.
- Ter Wal,A.L.J. & R.Boschma（2011）“Co-Evolution of Firms, Industries and Networks in Space,” *Regional Studies*, 45(7), pp.919-933.
- 寺田稔（2010）「北海道余市町における果樹栽培の現状と地域特性」『開発論集』第86号, pp.77-86.
- 寺本義也（1986）「組織間イノベーションとネットワーキング」『組織科学』20(3), pp.34-46.
- 寺本義也（1990）『ネットワーク・パワー－解釈と構造－』NTT 出版.
- Thach,L. & T.Matz（ed.）（2008）*Wine: A Global Business*, Miranda Press.（横塚弘毅・小田滋晃・落合考次・伊庭治彦・香川文庸訳（2010）『ワインビジネス：ブドウ畑から食卓までつなぐグローバル戦略』昭和堂）.
- 上野晴朗（1977）『山梨県のワイン発達史』山梨県.
- Uzzi,B（1996）“The Sources and Consequences of Embeddedness for Economics Performance of Organizations: The Network Effect,” *American Sociological Review*, 61(4), pp.674-698.
- Uzzi,B（1997）“Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness,” *Administrative Science Quarterly*, 42(1), pp.35-67.
- Uzzi,B. & J.J.Gillespie（2002）“Knowledge Spillover in Corporate Financing Networks: Embeddedness and The Firm’s Debt Performance,” *Strategic Management Journal*, 23(7), pp.595-618.
- von Hippel,E.（1994）“Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation,” *Management Science*, 40(4), pp.429-439.
- 若林直樹（2006）『日本企業のネットワークと信頼：企業間関係の新しい経済社会学的分析』有斐閣.
- 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.
- 渡辺深（2007）『組織社会学』ミネルヴァ書房.
- Wenger,E. & W.M.Snyder（2000）“Communities of Practice: The Organizational Frontier,” *Harvard Business Review*, 78(1), pp.139-145.
- Wenger,E., R.McDermott & W.M.Snyder（2002）*Cultivating Communities of Practice*, Boston: MA, Harvard Business School Press.
- Wolfe,D.A.（2009）“Introduction: Embedded Clusters in Global Economy,” *European Planning Studies*,17(2), pp.179-189.
- 山田幸三（2013）『伝統産地の経営学－陶磁器産地の協働の仕組みと企業家活動－』有斐閣.
- 山田幸三・伊藤博之（2013）「陶磁器産地の分業構造の変化と企業家活動－信楽焼産地の事例を中心として

- ー」『組織科学』46(3), pp.4-15.
- 山倉健嗣（2009）「中小企業の成長戦略と組織・組織間関係」『横浜国際社会科学研究』13(6), pp.409-416.
- 山本博（2003）『日本のワインー本格的ワイン造りに挑んだ全国のワイナリーー』早川書房.
- 山本博（2006）『北海道のワインー日本ワインを造る人々ー』ワイン王国.
- 山本博（2008）『山梨県のワインー日本ワインを造る人々(3)ー』ワイン王国.
- 山梨大学編（1996）『ワイン学入門』山梨日日出版社.
- 山梨県ワイン酒造組合編（2005）『山梨県ワイン酒造組合 50 周年記念誌』山梨県ワイン酒造組合事務局.
- 山崎朗編（2002）『クラスター戦略』有斐閣.
- 山崎朗（2005）「産業クラスターの意義と現代的課題」『組織科学』38(3), pp.4-14.