

地域企業の戦略展開

長 村 知 幸

要 旨

本稿では、地域企業の戦略展開を考察する。地域企業は、地方部において製品・サービスを生産する革新的な中小企業である。地域企業は、多くの場合、製品やビジネスモデルが独創的であり、特定のセグメントで高いシェアを有する。北海道のワイン産業は、明治初期から生産が試みられており、欧州系ぶどう品種の栽培適地であることから、醸造用ぶどうの生産量で全国二位を誇っている。北海道ワインは、1974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」を展開することによって、道内最大メーカーの地位を確立し、契約農家と相互信頼を醸成している。本稿の結論として、地域企業は、地域資源を活用した形で競争優位を実現していることが明らかになった。

Abstract

The purpose of this study is to examine empirically the strategies for local enterprise in Hokkaido. In this study, HOKKAIDO WEIN was selected as the case of a local enterprise. This article suggests that the networking strategies by these companies have important influences on their heterogeneity and competitive advantages. They are technological innovators in the wine industry in Hokkaido. In the initial stage, HOKKAIDO WEIN had accumulated its organizational capabilities and developed strong relationships with its contracting farmers. Mutual trust between HOKKAIDO WEIN and

farms was promoted through the policy to local produce product. Thus, local enterprise improved the quality of the relational capabilities with their local farms. In particular, a networking strategy for latecomer firm will contribute to successful competitive reverse of production and sales amount. Our research identified that the symbolic action by the entrepreneur of the local enterprise had positive effect to upgrade their organizational capabilities. In conclusion, it was observed that the strategies for local enterprise had realized the network management and sustained competitive advantage in their initial stage.

1. はじめに

本稿の分析対象である北海道のワイン産業は、歴史的にワイン生産が盛んであり、多くのヴィンヤードとワイナリーが集積し、栽培技術や醸造技術などの関連技術が蓄積されてきた。特に、2000年以降になると、様々な規模のワイナリー・ヴィンヤードが集積し、ワイナリー同士、あるいはワイナリーと関連・支援産業との連携が見られるようになってきている。山崎（2005）は、特定地域に新産業が創出される背景として、ワイン製造に用いられる原料基盤や社会関係資本のように、移動困難な要素をあげている。また、新産業が創出される際には、地域企業が主導的役割を果たすと考えられている。塩次（1995）は、地域経済のリーダー的な役割を發揮する中小企業を「地域中核企業」と呼んでいる。

本稿では、地域企業として北海道ワイン株式会社（以下、北海道ワイン）を事例として取り上げる。研究対象として、北海道ワインを選択した理由は、①同社が、国内ワイン業界において革新的企業（わが国のワイナリーの中で第6位であり、純国産ワインの生産量では日本一の会社である）として高く評価され、②地域名を冠したブランド・ワインの生産に取り組み、全国的に売り出し、成功を取めた事例として知られているからである。このような意味で、北海道ワインは、注目すべき事例であると言える。

本稿の結論を要約的に示すと、北海道ワインは、北海道が持つ広大な「立地の便益」を活用し、経営資源を動員することに成功した地域企業である。同社の企業過程は、一見、非効率だが、道内トップの市場シェアを勝ち取るまでに長期に渡る試行錯誤や組織能力¹⁾を積み重ねる愚直の経営を展開し、組織能力構築と資源動員に成功したことで、地域企業として競争優位を実現した。その背景には、畠村彰禧氏の企業家能力と完全国産ビジネスモデルの構築が重要な機能を果たしたという発見事実を論じていく。

本稿の意義としては、組織能力に関する研究が盛んになっているものの、地域企業の組織能力を考察した研究はほとんど見られない点にある。また、これまで経営学であまり調査されていないワイン産業を対象として、数多くの精度の高いインタビュー調査を実施し、地域企業の戦略展開に関する実証研究を行った点に本稿の貢献がある。

本稿では、地域企業の戦略展開について歴史的経緯を整理した上で分析する。本稿の構成は、以下の通りである。まず、第Ⅱ節では、先行研究レビューと仮説の導出を行う。第Ⅲ節では、本稿の調査方法と調査概要を提示する。第Ⅳ節では、事例研究として北海道ワインの史的研究を行う。第Ⅴ節では、北海道ワインの資源動員について考察する。最後に、第Ⅵ節では、結論と今後の課題について述べる。

2. 先行研究レビュー

2. 1. 地域企業概念

本研究で対象とする地域企業 (Local Enterprise) は、地方部において製品・サービスを生産する革新的な中小企業である。金井 (1997: 242) によれば、地域企業を「本社を特定の地域に置き、主としてその地域の多様な資源を活用

1) 組織能力は、企業の歴史的発展プロセスの中で生まれるという累積性と、企業特有の競争パターンという特殊性を持つ。Wernerfelt (1984) は、組織の発展段階における経営資源の蓄積と組織能力の構築が競争優位の源泉になると指摘している。

し、地域独自のニーズを持つ製品やサービスを提供するなど、地域に立地する優位性を生かしている企業」と定義している。地域企業は、地方部に立地するメリットを生かした競争優位を持っている。

経営学では、企業は競争優位を目指し、利益や売上の拡大を志向し、保有資源によって競争優位が獲得されることが一般的である。地域企業の競争優位の源泉として、技術、ノウハウ、ブランド、ネットワーク、コア・コンピタンスや組織能力などの見えざる資産の存在があげられる。地域企業の特徴として、①地域独自のニーズに対して事業を展開していること、②当該地域の資源（天然資源のみならず、気候、人的資源、地域文化、技術など）を活かした戦略、③大学、地方政府などとのネットワーク戦略を展開している（金井，1997）。つまり、地域企業は、地域資源を活用した地域密着型のビジネスモデルを構築し、地域内連携を通じて新たな価値創造を実現していると言える。

地域企業は多様であるが、多くの場合、製品やビジネスモデルが独創的であり、特定のセグメントで高いシェアを有する。高い生産技術を用いた研究開発を重視しているため、独自の製品開発が可能になる。そのため、顧客の要求に応じて多品種少量生産を行っている場合が多い。地域企業は同業他社からの参入は技術面で困難で、情報が集まりやすく、規模の経済が働くため、地域企業の地位を強固にする。なお、地域企業はファミリービジネスが多い。このように、競合他社よりも迅速に潜在的な顧客ニーズを察知し、革新的な製品・サービスを開発することが地域企業にとっての独自性や差別化につながる。

以上をまとめると、地域企業には、革新性、能動的な行動姿勢、リスクテイキングなどの特徴がある。

2. 2. 地域企業の現代的意義

近年、地域経済の不振が著しい。しかしながら、地域には優良企業が数多く存在している。当該地域で獲得した地域資源を活用した独自の特徴を持った地域企業が数多く育つことにより、地域経済の活性化が期待される。具体的には、地域企業が競争力ある新製品を開発し、域外販路を拡大することがあげら

れる。地元のニーズに応えつつ、新規事業を展開していくことで、地域企業に商機が出てくると考えられる。地域企業は地域活性化の中心的な担い手であり、地域の多様な問題を解決していくことを地域社会から期待されている（金井, 1997）。

また、地域企業は立地条件が悪い場合、そのデメリットを克服し、進取の精神を持ち、企業家活動を継続することが重要である。例えば、売上が10億円でも独自の特徴を持った地域企業が数多く生まれた方が地域経済の活性化に寄与する。これらの地域企業は、地域経済において消費者ニーズに対応したキメの細かい高性能商品を提供する。なお、地域活性化の方法は内発型といわれる振興策と言われる。これは、地域企業の振興を通じて地域の発展を志向するものであり、地域独自で地域企業の活性化や新しい地域産業の創造を通じて地域の産業を振興しようとするものである。地域経済活性化の主役を、革新的な地域企業に求めている。「第3のイタリア」を中心とする北イタリアの産地は内発型の地域活性化の典型的な事例である（金井, 1997）。

2. 3. 地域企業と組織能力の関連性

地域企業の戦略展開と組織能力の関連性を明らかにする。組織能力に関する議論には、RBV (Resource-Based View) や能力 (capability) の戦略論などの関連分野がある。軽部 (2001) は、これらの議論について資源・能力アプローチという枠組みで説明している。資源・能力アプローチは、資源 (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), コア・ケイパビリティ (Leonard-Barton, 1992), 資源とケイパビリティ (Peteraf, 1993), ストラテジック・アセット (Amit & Schoemaker, 1993), ダイナミック・ケイパビリティ (Teece *et al.*, 1997) などの概念と関連性を持つ。この議論では、ストックとしての資源を扱うRBV (Wernerfelt, 1984) と模倣困難な組織ルーチン等に着目した能力の戦略論 (Teece *et al.*, 1997) を含んでいる。つまり、資源・能力アプローチは、企業を経営資源や能力の集合とみなし、企業内部の資源や能力の異質性・独自性が競争優位の源泉であると説明する説明枠組みとして発展してきた（軽部,

2001)。

本稿では、これらの議論を、広義の組織能力という用語で統一する。企業間の競争力や収益性の差を説明する鍵概念として重視されてきたのが組織能力である(藤本, 2003: 12)。経営学の分野では、組織能力を、「知識とスキル、技術的システム、マネジメント・システム、価値観と規範、という4つの相互依存的な局面で構成されるものであり、競争優位を際立たせ、それに貢献する知識セット」、「競争優位やレントをもたらすルーチン、スキル、補完的資産の束」などの定義がなされてきた(Leonard-Barton, 1992; Teece *et al.*, 1997)。

組織能力は、市場で簡単に取引できない企業特殊的(firm-specific)な性格をもち、暗黙的な要因が強く、長年の積み重ねや組織学習によって獲得される(藤本, 2003)。たとえば、過去から蓄積してきたノウハウ、改良が積み重ねられた製造設備、試行錯誤の経験から得た暗黙知、見えざる資産などは、組織能力の典型例である。そのため、組織能力は、知識やノウハウの蓄積をもたらす業務上の「経験」が基礎要因になるため、より多くの経験をすることが重要になる(桑嶋, 1999)。特に、暗黙的なノウハウが組み込まれた組織ルーチンは、経路依存的な側面を持つため、企業の独自性と模倣困難性をもたらす要因となる(Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000)。

また、近年では、内部レベルに焦点を当てた組織能力のみならず、外部レベルの関係に焦点を当てた組織能力に関する研究がクラスター論やアライアンス論の分野で蓄積されている。組織間関係から生まれる組織能力は、組織間で蓄積されるため、組織間レベルの組織能力をいかにして形成・展開していくかが競争優位のポイントになる(山倉, 2001)。Dyer & Singh (1998)は、組織が他組織との関係を複合的に形成していることを前提とし、組織間関係の形成・維持が競争優位の源泉であると論じている。こうした組織能力は、関係的組織能力(relational capability)の概念で説明されている。関係的組織能力とは、「企業提携パートナーの資源を取り込んで増大させながら、目的に対応し、拡張・調整する組織能力」である。そのため、関係的組織能力は、パートナーとのコミュニケーションを維持し、円滑に行うことによって蓄積されると言える。

2. 4. わが国における地域活性化の系譜

今日に至るまで「地域活性化」と呼べる取り組みは全国各地で行われてきた。北海道池田町では行政を中心として、1963年に自治体経営によるワイン醸造事業を開始し、まちづくりの核となるグループが形成された。大分県湯布院町では1970年に「明日の湯布院を考える会」が発足し、地産地消や人々の生活を資源とした観光を提案するなど、内発的なまちづくりが展開されることになる（清成，1977）。1973年以降、高速交通網の整備と相まって、東京への一極集中が進展した。この流れの中で、各地で地域が持つユニークな一次産品に注目した「沖縄シマおこし研究交流会」や、平松守彦・大分県知事が提唱した「一村一品運動」などの先進的な取り組みが各地に広がった。大山町では「梅栗植えてハワイに行こう」をキャッチフレーズにし、付加価値の高い商品づくりを志向したグローバルな商品づくりを進められた。こうした過疎地域では地域産業の強化や新産業の創出が重要な課題になっている。

企業誘致が困難な過疎地域では、新産業の創出にあたっては、内発的な地域振興やイノベーションが重要な意味を持つ。地域産業が競争力を獲得するには、従来の新規産業誘致だけでなく、地域の独自性を発揮出来る内発的産業育成を志向する必要がある。1970年代以降、地域主義、田園都市構想などが提唱され、地域活性化に成功した地域は少なくない。その後、1980年代に入ると、工場誘致中心の対策ではなく、テクノポリス法（1983年、高度技術工業集積地域開発促進法）、リゾート法（1987年）、地方拠点法（1992年）などが制定されている。

1990年代に入ると、新興国の成長などにより経済のグローバル化が進展し、産業の競争はこれまでの国家間競争から地域間競争へと移り、地域問題がクローズアップされた。アジアの新興国においては大都市への集中が進み、地方の疲弊が進んだことから地域活性化が課題になっている。1990年代後半には、政策のパラダイムが転換し、それまでの企業や産業を外部から誘致するという政策から地域資源を活かした内発的な地域活性化政策に変化した。つまり、地

場産業や地域資源の有効活用するために、地方自治体、地域住民などが地域活性化に取り組むようになった。現代では、地域産業におけるイノベーションによって産地の独自性を作り出し、その多様化と高度化を追求している。

以上をまとめると、地域活性化は、人口減少に入った日本において内需を掘り起こすために重要なテーマになっている。人口減少社会では、地域企業が減少するため、地域経済や雇用に深刻な影響を及ぼすと考えられている。こうした傾向に歯止めをかけるには、新規事業創出や起業促進による地域産業の活性化が不可欠である。多くの地域産業は競争力を失い、産地が縮小し、人口減少社会における地域活性化を考える必要性が生じている。

2. 5. 北海道の歴史と地域活性化に向けて

北海道は、開拓使以来、明治・大正期を通じて急激な人口再配置政策により多くの移民を受け入れ、炭鉱や港湾、遠洋漁業の隆盛とともに、これらを基幹産業とする地方都市の人口が急増し繁栄した。

北海道は近代化の過程で石炭を日本中に供給する一大拠点として開発された側面がある。最盛期の1960年代には、国内生産の5割弱に当たる約2,300万トン超の石炭を道内で採掘していた。北海道の開拓期では、道外からの移住者がリーダーとなり、各地域において独自の産業や食文化を創り上げた。

しかしながら、1960年代以降、エネルギー政策の転換や漁業規制等により札幌を除く地域の多くは衰退に転じ、人口減少の途をたどった。その後、北海道経済を牽引する産業は現れないまま、道内各地から札幌一極集中が加速することになった。1992年度に「バブル経済」が終焉した後、1997年には北海道拓殖銀行が破綻し、1997年度以降の北海道経済は低迷局面を迎えることになる。高度経済成長期が終焉を迎えた後、北海道経済の変革が伴わなかったことが、今日的な状況の遠因であると思われる。

近年、北海道では、人口減少や高齢化が進展し、経済活性化の停滞や財政難などに直面している。社人研によると、北海道の人口は、2035年に約400万人まで減少し、65歳以上の高齢者比率は36%に達すると予想されている。北海

道経済が抱える課題の1つである人手不足は、高齢化の進展や若年者の人口移動の影響もあり、深刻な問題になっている。1990年代前半まで、北海道観光は、夏季に国内客が登別や層雲峡など温泉地の大規模ホテルを回るツアーが多く、冬の観光地は地元客だけで閑散としていた。その後、旅行の個人化や景気の低迷で日本人客が減少する中で開拓したのが外国人観光客である。北海道観光は、単価が高い外国人観光客の消費は北海道観光に大きく貢献している。しかしながら、外国人観光客数は、観光先進国と比べてその規模は依然として少ない状況にある。その後、2018年9月6日に発生した胆振東部地震と全域停電（ブラックアウト）の影響であり、国内外からの観光客を激減させ、北海道経済に大きなダメージを受けた。

北海道経済における「ものづくり」産業は重要な役割を果たしてきた。北海道では「食と観光」が経済発展に寄与することが期待されている。なかでも、北海道の「食」を中心とした競争力のある事業を育てることで、地域産業の活性化につなげ、北海道経済を発展させていくことが必要である。地域産業の活性化は、人口減少に入った北海道において内需を掘り起こすために重要なテーマになっている。北海道は世界的に高いレベルの様々な資源を持っており、食文化やものづくりなどの様々な「世界に誇れるもの」が育まれてきた。

しかしながら、北海道は失業率が高く、所得水準が低い状況にあり、脆弱な経済基盤に置かれているため、地域企業を取り巻く経済的な環境は決して恵まれたものではない。その中でも、北海道では中長期にわたり競争優位を構築している地域企業（石屋製菓、ニトリ、セコマ、ツルハなど）の事例も存在する。消費市場として恵まれない北海道で、成長してきた地域企業は、厳しい経営環境に適応したビジネスモデルを構築し、強い競争力を持つ。

今後、人口減少が進むなかで、北海道の地域企業は、特定のセグメントに特化することで技術的な強みを作り、ニッチトップ型中小企業を目指していく必要がある。昨今におけるグローバル化の進展により、北海道経済を支えてきた地域企業による新規事業創造がこれまで以上に求められている。

2. 6. 北海道のワイン産業の歴史的経緯

北海道のワイン産業は、1868年(明治元年)に北海道南部の亀田郡七重村(現・七飯町)周辺でプロシア人ガルトネルが土地を租借して農場(りんごやブドウなどを導入)を開き、ここに母国から果樹苗木を取り寄せて植えつけたことが洋種果樹栽培の始まりとされている(北海道果樹百年史編集委員編, 1973: 13)。その後、昭和50年代初頭から、北海道立中央農業試験場で、北海道に適した醸造用ブドウ品種の選定調査が実施され、寒冷地における適正品種である「準奨励品種(ケルナー, ミュラートウルガウなど)」の選定が行われた。北海道における醸造用ブドウの動向を歴史的に概観すると、1970年代の浦臼町開拓(現・鶴沼ワイナリー)に起源を持つ。これは、道内のブドウ栽培技術や人材の集積において重要な役割を持つ北海道ワイン株式会社の設備投資によるものである。北海道における醸造用ブドウの栽培面積と仕向量は、現在に至るまで、圃場整備や設備の整備など行政による支援を受けた形で、日本有数の要素条件へと成長を遂げてきた。このように、今日では、直営農場の確保、新品種の導入・栽培技術に関する普及指導などの努力によって、北海道におけるブドウの質的向上が顕著になっている。

さらに、北海道のワイン産業では、地球温暖化の影響を受けて、寒冷地でのブドウ栽培は注目を集めている。北海道は、日本国内のワイナリー集積地として知られ、醸造用ブドウの生産量で全国2位を誇っている。北海道は、新規参入者にオープンな風土であり、広大な土地と気候(ブドウ栽培適地)があるため、100%自社畑で栽培可能である。そのため、海外で修行したワイン醸造家が後志地方と道央圏を中心に企業家の流入が顕著になっている。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の技術者に知れ渡ったために、入植者が多い。これは、地球温暖化の影響を受けて、これまで栽培困難と考えられていた高級品種の栽培が可能だと道外に知れ渡ったことに起因している。

2010年以降、ブルゴーニュの著名な生産者である「ドメーヌ・ド・モンティエユ」やシリアル・アントレプレナーを誘引し、小規模ワイナリーが数多く台頭

することで、ワイン生産量で日本有数の産地へと成長を遂げてきた。数々の経験を積んだ有能な醸造家を誘引し、小規模ながら道産原料にこだわった高級品種のワイン造りに取り組むことで、道産ワインに対する評価が高まっている。熟練技術者は、インテリが多く、前職を通じたつながりが顕著であり、古くから活動する生産者と盛んに交流している。近年では、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こともあり、他地域からの企業家的移民の参入が顕著になっている。急増しているワイナリーの特徴としては、企業家自身の農場で醸造用ぶどうを栽培してワインを造る「ドメヌ」が多く、道外出身の企業家が増加している。良質な土壌があることから、巨大資本（デイリースポーツ案内広告社を中核とする総合広告代理店業のDACグループやコーヒー豆を初めとした輸入食品の小売店「カルディコーヒーファーム」を手がける株式会社キャメル珈琲、アサヒビール株式会社など）が参入している。

以上をまとめると、北海道におけるワイン産業の強みとしては、①安価な土地価格と一枚続きの畑の入手容易性に基づく自社畑の保有、②欧州品種の品質の高さ、③温暖化に伴う冷涼な土壌を起因とした高度技術者の誘引、という3点に集約される。昨今の北海道産ワインを取り巻く環境は、輸入ワインや国内産地ワインの増加によって厳しい状況にある。このような課題を解決するために、競争力のある価格で高い品質を持つワインを生産する能力や研究開発力を活かし、品質の向上と差別化による競争優位の獲得が急務となっている。

2. 7. 研究課題の設定

北海道のワイン産業では、1970年代になると、多くのワイナリーが台頭した。その中で、地域の地理的条件に依拠した形で、地域企業は成長を遂げてきた。これらの地域企業が、その成長プロセスにおいて、当該地域で求心力を持ち、地域のリンケージの深化や組織能力の向上を実現してきた。新産業の創出プロセスにおいては、地場産業で技術力のあるコア企業が、主導的役割を果たすと考えられている（石倉他、2003）。そこで、本稿では「地域企業による組織能力の向上が新産業創出の初期段階で大きな役割を果たす」と議論を進める。

3. 分析デザイン

3. 1. 分析枠組み

近年、地域企業のイノベーションに国の経済活性化の役割が期待されて久しい。企業が新しい商品・サービス、新規性に富んだアイデアの発案や技術の開発を行うためのイノベーションに取り組むことはきわめて重要である。独自性のある製品・サービスで雇用創出や消費に貢献する地域企業は、わが国の地域経済の活性化の重要な担い手であると言える。北海道経済を牽引して先進的で地域課題の解決になりうる地域企業を選定し、生産技術や地域的な取組みなどの側面から分析を行う。

地域企業は、地域資源の開発に寄与した形で、成長過程で模倣困難な組織能力を構築する。競争力の源泉となる組織能力は、企業組織の中にいわば「関係性」として埋め込まれているために容易に模倣できないため、組織能力は企業の競争優位となる(軽部, 2001)。また、地域企業は、資源動員の正当化が必要である。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何らかの正当性を獲得する必要がある(武石・青島・軽部, 2012: 23)。

そこで、本稿では、地域企業の組織能力構築と資源動員を実現することで、競争優位を実現したと分析枠組みを仮定する。また、「北海道ワインの成長過程で、中小ワイナリーでは達成困難と考えられていたイノベーションをいかにして実現し、組織能力構築と資源動員を行ったのか」と研究課題を設定する。そして、契約農家と自社畑を活用した質と量の側面で良質なアウトプットを実現したプロセスの解明を目的にする。

3. 2. 方法と対象

本稿では、文献調査とインタビュー調査を実施し、定性的証拠に基づいて、北海道ワインの事例研究を行う。事例研究に特有の強みとしては、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)。

本稿では、加藤（2009）の議論に依拠し、北海道ワインの戦略展開を明らかにするためには、個別事例研究が最適であると考え、議論を進める。

北海道のワイン産業は、1868（明治元）年を発端とすると約140年近い歴史を有し、日本を代表するワイン産地である山梨県と並んで歴史的にも古いと記録が残されている。そのため、多くの公式資料が存在する。具体的には、公式的な記録である『北海道果樹百二十年史』や『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』などの北海道のワイン史に関わる文献調査を行い、これらの資料や文献から、ワイン産業に関する記録を抽出した。

なお、本研究のインタビュー調査は、あらかじめ質問項目を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。インタビューの所要時間は、1時間～2時間ほどである。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。これらの調査で得られた証言やデータを活用して、分厚い記述（Geertz, 1973）を目指した。

4. 北海道ワインの史的研究

4. 1. 北海道ワインの事業概要

北海道ワインは、1974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²⁾」を展開することで道内最大メーカーの地位を確立しており、北海道のワイン産業を代表するワイナリーである。北海道ワインは、北海道におけるワイン産業の技術革新を推進する地域企業であり、北海道樺戸郡浦臼町にある日本最大規模のブドウ園「鶴沼ワイナリー」は、“北海道に真のワイン産業を結びつける”というフィロソフィーに基づき、約447ha（東京ドーム96個分）の直営農場を所有し、小樽市を筆頭とした道内24市町村、約300軒の農家と契

2) 「完全国産ビジネスモデル」とは、自社農家との信頼関係の醸成を図るパートナーシップを構築するものを指す。

約することによって、年間3,700tの出荷量（道内ブドウ生産量の約3割）を生み出す国産ワインの生産システムの確立と農地の有効活用・保全を図っている。さらに、鶴沼ワイナリーにおけるワイン専用ブドウの育成に取り組むことによって、農業基盤の確保と地域農業の活性化を推進し、地域の新名物として地域活性化の担い手を目指している。2008年農林水産祭において、鶴沼ワイナリーは「気候風土を生かした機械化大規模栽培の確立」が評価され、内閣総理大臣賞を受賞した。

また、北海道ワイン株式会社は、ワイン用ブドウの栽培に適した北海道の優位性をもとに創業時から「純国産」にこだわり、ワイン専用ブドウの栽培の研究開発に尽力するとともに、技術指導も積極的に展開している。現在では、北海道ワイン株式会社が産地化を目指す「振興地域」において、鶴沼ワイナリーが管理技術や苗木の提供などの技術的な指導的役割を果たしている。北海道の広大な土地（ブドウ栽培面積約540ha）を活用し機械化・省力化によって低コストのブドウ生産に取り組むという北海道ワイン株式会社の基本的な考え方が一歩大きく前進した。2005年には、国内で初めてハーベスター（ブドウ自動収穫機）を稼働し、機械化することによって熟れた実を素早く大量に収穫できるようになったため、低価格で良いワインを提供することが可能である。

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、その地域の果実を生かしたご当地ワインづくりに協力し、現在では、2,000tのブドウから200万本のワインを生産しており、アイテム数は100を超えている。

(1) 北海道ワインの創成期

北海道ワインの歴史は、創設者の1人である寫村彰禧氏が1971年に浦臼町長から、鶴沼地区の耕作放棄地（11ha）を購入し、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）。寫村彰禧氏は、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、北海道の風土に合ったドイツの加工用ブドウ、ミュラー・トゥルガウなど苗木を植え、ドイツ人技師グスタフを招き、社員総出で

広大な栽培畑を作り上げた。

1974年には、「鶴沼台果樹生産組合」を設立し、1975年には、42品種6,000本の苗木を輸入している。1976年に、鶴沼に植え付けを開始するまでに、近隣のコメ・そば農家をかき集めている。翌年には、試験醸造し、20ℓによって気運が醸成し始めたものの、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。1977年には、「鶴沼ワイナリー」へ改組した（北海道空知総合振興局・ズコーシャ、2012：26）。

また、この間、寫村彰禧氏は、欧米視察などを行うとともに、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た（北海道空知総合振興局・ズコーシャ、2012：63）。同社の取り組みによって、北海道のワイン産業では、1970年代までは、生食用ブドウの栽培が多かったものの、1980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。

（2）北海道ワインの成長期

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。北海道ワインの場合、ナイアガラ（甘口の白ワイン）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。同社の主力製品であるナイアガラは、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。

また、この時期は、北海道ワインの設備投資期である。同社では、1995年の新工場設置や2005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位であった十勝ワイン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。さらに、2000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。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とが、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ったと考えられる。しかしながら、この時期には、①3,800tの過剰な原料仕入（2003年度）、②赤ワインブームによる市場シェアの減少（売場棚の確保が困難になったこと）、③本物を追求するあまり、再発酵してしまい、1億円の損失を出したこと、などの数々の危機に見舞われた。

（3）北海道ワインの発展期

2010年には、北海道ワインの年間生産量は250万本に達し、売上も18億円に上り、全国で6位に位置づけている。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である。同社は、国産ブドウ使用量で全国1位³⁾であり、道内葡萄生産量の約3割を占めている。これは「ワイン用や生食用を問わず、北海道の葡萄農家を安定して買い支えたい」という同社の姿勢によるものと考えられる。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。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。

また、北海道ワインでは、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。北海道ワインでは、地域企業として、産学連携による研究を行うことで、ローカルな競争力や地域の革新能力に貢献すると考えられている（松島他、2005；森嶋、2012）。今後の成長可能性としては、鶴沼ワイナリー（総面積：約447ha）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。

3) 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に納入される。特に、国産ワインの流通において、国産原料ぶどう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、2012:93）。同社は、創業時から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考えられる。

4. 2. 北海道ワインの戦略展開

(1) 契約農家の育成

北海道ワインは、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、その相互発展に社運を賭してきた。そのため、北海道ワインでは、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、同社は、契約栽培農家に技術指導を行うことで、優秀な栽培農家を育成してきた歴史が俯瞰することが重要である。

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。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，2010，37）。したがって、北海道ワイン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、北海道ワインでは、寫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。

(2) 戦略形成能力

北海道ワインは、生食用ブドウでワインを製造した先駆的存在である。

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。そして、同社では、「おたるナイアガラ」（1986年初出荷）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。

以下では、ナイアガラの開発プロセスを整理する。ナイアガラの開発は、JAから大量のナイアガラを引き取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。1980年代に入ると、巨峰などの生食用ブドウ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、消費者に食べられなくなった。この結果、道内では、ブドウ余りが深刻化したため、JAが北海道ワインに、買取依頼を出した。畠村彰禧氏は、小樽市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ナイアガラを買ってワインにすることも、北海道ワインの存在意義であると考えたことが、ナイアガラ開発への挑戦が第一歩になった。当時の常識では、ナイアガラを含めた生食用ブドウは、搾汁が非常にしにくいいため、ワインに使われず、「まともなものができない、邪道だ」と考えられていたが、同社は、未知数なナイアガラの開発のため、前例を調査し始めた。道内では、十勝ワインが仁木町で収穫されたキャンベル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・グリュンは、ナイアガラを使用して、グスタフの故郷であるドイツワインに似せる形で甘口のワインを提案し、製造が開始された。しかし、仕込んでみた所、ナイアガラは、強烈なアロマが発生したため、試行錯誤を重ねながら、製造過程の変更を繰り返した。その結果、アロマの問題が解消し、狙い通りの甘口ワインが完成した。そして、販売を開始すると、思いのほか売れ筋が良い商品へと成長し、どこのワイナリーも匙を投げだしたナイアガラは、北海道ワインの看板商品として大ヒットとなった。北海道ワインは、これまで市場にはないナイアガラという画期的な製品を開発することで画期的革新を実現し、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、山葡萄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。北海道ワインでは、鳶村彰禧氏による直観的な洞察によって、新たな価値を発見することに成功したと言える。

(3) 人材輩出能力

北海道ワインは、多くの技術者を輩出していることから、北海道のワイン産業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、2012：26）。そのため、北海道ワインは、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。北海道ワインから独立した人々は、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）、カーブドッチワイナリー（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。そして、近年では、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つつある。子会社として1999年に京都府に天橋立ワイン、関連会社として2000年には石川県に能登ワイナリーを、相次いで設立した。このように、北海道ワインでは、新参者の修業を受け入れる文化が存在している。特に、同社では、技術者育成機関としての機能を果たし、その後、独立することによって、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。

(4) 自社ブランドの確立

北海道ワインでは、鶴沼ワイナリー（直営農場）を農業生産法人として設立し、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。インタビュー調査によると、鶴沼ワイナリーの開発によって、醸造用ブドウの栽培面積が増加し、道内ワイン産業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。北海道ワインは、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。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。北海道ワインでは、鶴沼ワイナリーという実験農場を活用することによって、多様な顧客ニーズへの対応を実現している。特に、同社では、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。

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。そのため、北海道ワイン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。近年では、原点回帰の意味を込めて、従業員全員が鶴沼ワイナリーでの作業に参画させている。Thach & Matz (2008)によれば、優れたブドウ畑での長い経験を有しブドウに関して豊富な知識を有する作業者は、ワイナリーにとっての重要な資産になると指摘している。さらに、浦臼町にある果樹加工研究センターでは、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。このように、鶴沼ワイナリーは、近隣地域における管理技術や苗木の提供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維持し、道内トップの出荷量を誇っている。

(5) 完全国産ビジネスモデルの確立プロセス

完全国産ビジネスモデルを実現できた理由としては、次の3点があげられる。

第1に、鶴沼ワイナリーという自社農場の開拓である。鶴沼ワイナリー(敷地面積が470ha、植栽面積が約120ha)は、“北海道に真のワイン産業を結びつける”という哲学に基づいて開拓した日本最大規模の自社農園(約447ha:東京ドーム96個分)である。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。鶴沼ワイナリーには、今村直氏(前農場長)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、同社の全仕込み量の3割を占めている。北海道ワインでは、鶴沼ワイ

ナリーという実験農場を活用し、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で、品質向上と多様な顧客ニーズへの対応を実現している。先行研究では、企業が保有する技術資源は、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。北海道ワインでは、北海道で不可能と言われていた欧州系ブドウ栽培に成功した鶴沼ワイナリーという子会社を保有し、醸造用ブドウの育成と品質管理の向上に取り組むことで、自社製品の競争力を獲得してきた。そのため、鶴沼ワイナリーは、歴史的経緯で試行錯誤の経験から得た暗黙知やノウハウを積み重ねた模倣困難な組織能力であると言える。

第2に、契約農家の生産ネットワークの形成である。“北海道農業を活性化させたい”という畠村彰禧氏の夢を実現するため、北海道ワインは農家の栽培指導に注力してきた。根気よく醸造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1985年頃になると現れてきた。これが、同社による契約農家の育成の始まりである。北海道ワインは、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軒の契約農家との相互発展に社運を賭してきた。同社では、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全て買い入れる全量買取契約を締結している。

さらに、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うことで、契約農家は、より大きな収益を求めて、高収量・高糖度のブドウ生産に取り組んでいる。このように、同社と契約農家との長期取引関係が、安定的な原料供給体制を支えており、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。

第3に、知志手帳の存在があげられる。完全国産ビジネスモデルの確立には、知志手帳の存在は関係があったとインタビュー調査で指摘されている。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。

5. 発見事実

地域企業は、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（品質管理や原料確保の容易さ）やアイデンティティの共有を活かして、イノベーションを実現する。北海道ワインは、完全国産ビジネスモデルの構築を通じて、地域社会のステークホルダーとネットワーク形成を行い、組織能力構築と資源動員を実現している。地域企業における組織能力は、企業特殊性能力としての鶴沼やラーニング・バイ・ドゥーイングによってスキルや知識・ノウハウを獲得した熟練技術者の存在が模倣困難な要素である。これは、経路依存的な性格の強い経験ベースの組織能力であるため、競合他社に模倣困難な競争優位の源泉である。

また、地域企業における資源動員⁴⁾は、契約農家の生産ネットワークの獲得によって実現された。地域企業の成功可否は、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できるかどうか大きな鍵を握る。山倉（2009）は、地域内の規範や社会構造を理解することで、企業家は事業に必要な経営資源を

4) 資源動員は、埋め込まれた資源を個人がいかに動員できるかを指す（金光, 2003）。

動員できると述べている。以下では、地域企業の組織能力構築と資源動員の実現は、①トップのリーダーシップ、②支持者の獲得、が大きな役割を果たした事実について説明する。

(1) トップのリーダーシップ

第一に、北海道ワインのケースでは、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。岡本(1994)も同様に、成功した企業では、組織的要因を構築した企業家能力によるところが大きいと述べている。

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。要素技術がレーザーであった紳装(株)での経験を活かし、寫村彰禧氏は、北海道ワインでも、レーザーを要素技術として鶴沼の開拓に取り組んできた。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)。イノベーションの推進主体である寫村彰禧氏は、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。ネットワークの中心性は、資源動員を正当化するとともに、企業のイノベーションを高めると考えられている(Bell, 2005; 若林, 2009)。北海道ワインのケースでは、寫村彰禧氏が、外部資源の獲得に向けたネットワーキング戦略を積極的に展開したことで、資源動員と競争優位を実現した。

同社では、寫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が競争優位の源泉として成長を遂げてきたと考えられる。特に、鶴沼の開拓といった優れた技術革新は、社会の資源動員の流れを変えたと言える(武石他, 2012)。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资 (transaction specific investment) を指摘している。こうした特殊的投资が増える程、「ロック・イン」(lock-in) の問題が生じる可能性が高くなる。原田 (2000) によれば、競争劣位にあるプラットフォームでは、積極的な研究開発・設備投資を行う傾向にあると主張している。北海道ワインでは、後発ゆえに綱渡りの経営を展開し、卓越した企業家能力によってリスクをチャンスに変えることができたと言える。

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、地域企業としてのネットワーキング戦略は、北海道のワイン産業において、先発企業である十勝ワインを生産量と売上高で競争逆転に成功した。そのため、同社の成長過程において、寫村彰禧氏の戦略的行動力 (佐々木, 2004) を発揮したと考えられる。特に、同社の場合、長年の社会的変遷をくぐり抜けた寫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。

イノベーションのプロセスは、その初期では、推進者の目的や活動に依存すると考えられている。地域企業としての北海道ワインは、寫村彰禧氏の直感に依拠した形で、鶴沼ワイナリーに対する先行投資が積極的に行われてきた。具体的には、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、浦臼町や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) を植えられた。しかしながら、鶴沼ワイナリーの土壌改良は、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。その後、長年の改良を積み重ねることで、醸造用ブドウの栽培面積が増加し、道内ワイン産業の基盤が形成されたことにより、地域企業として台頭することになった。

北海道ワインは、輸入果汁を一切使用しない路線を踏襲したため、創業期の

失敗の連続は資金面で綱渡りの経営であった。その危機的な状況を卓越した企業家能力によって切り抜け、リスクをチャンスに変化させた。地域内イノベーターとして高い価値創造を実現するためには、新市場の開拓と設備投資の戦略的機会を探索・発見する企業家能力が必要不可欠であると考えられる。このように、地域企業では、企業家の戦略的意思決定による地域資源の開発を通じて、イノベーションが成功し、地域社会への貢献と競争優位を実現したと言える。

(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。佐々木(2004)によると、企業家は、個人内部で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と述べている。北海道ワインでは、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（名声や信頼や人脈など）の獲得を試みる（武石他、2012）。多くの企業者は、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。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。そして、サプライヤーとの相互関係の中で知識スピルオーバーが伝播すると考えられる。このような継続的取引関係は、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っていると言える(若林, 2006)。Badaracco (1990)によれば、組織が他組織とのパートナーシップの構築を通じて、他組織の持つ能力を学習し、新たな知識や組織能力を創造・蓄積していくことを主張している。

北海道ワインによる生産ネットワークの形成は、寫村彰禧氏の創造的破壊行為であった。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、生産ネットワークを形成した。筆者が行ったインタビュー調査では、寫村彰禧氏は、全道のブドウ栽培者や関係機関に挨拶回りを行うと同時に、マイナス20度を下回る極寒の地でもブドウ栽培を試み、生産ネットワークを形成しようと模索していたことが指摘されている。

また、北海道ワインは、契約農家と頻繁なコミュニケーションを取り、契約農家と栽培情報を交換することで、パートナーと「ものの考え方」をすり合わせている。ワイナリーと契約農家の間では、信頼を基盤とした取引と長期的な協力ネットワークの形成が前提になっており、「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。パートナーとの継続的取引関係は、重要な技術情報やノウハウの交換、信頼関係の発達に高い効果を持つ(Gulati, 1995)。特定のサプライヤーと緊密な相互交流やパートナーシップの構築は、長期的な取引関係の中で共通意識と相互信頼を醸成することで実現し、競合他社に模倣困難な能力になる。Saxenian (1994)は、長期的な協力ネットワークは、競合他社に模倣困難性の高い強力な競争優位となると主張している。そのため、パートナーシップや外部リンケージの存在が組織能力の強さにつながると考えられる。

6. 結び

近年、北海道のワイン産業は、醸造用ブドウの生産が日本一という要素条件を活かして、数多くの高品質のワインを生産している。これは、北海道ワインの大胆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明らかになった。北海道ワインは、地域企業として契約農家との長期契約関係を構築し、ネットワーク経営を実践することで、「持続可能な経営」と組織能力の蓄積を実現している。企業の長期的な協力ネットワークの存在は、組織能力の発達を促し、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）。北海道ワインは、醸造会社が成功するためには、農家・メーカー・販売者の三者が利益を出すシステムを構築することが必要であると考えている。こうした経営行動の根底には、寫村彰禧氏の経営哲学である「完全国産ビジネスモデル」を論拠としている。このような経営行動によって、企業特殊の資産の構築や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（Dyer & Singh, 1998）。

また、北海道ワインでは、直営農場での醸造用ブドウの栽培・品種改良や道内ワイナリーとの企業間競争を通じて、模倣困難性の高い組織能力を蓄積している。具体的には、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。こうした研究機関との協働によって、集合的学習効果を獲得している。

本稿の調査では、地域企業の企業家によるシンボリックな行動が、組織能力の向上に正の効果を与えることが判明した。平野・劉（2010）は、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。このような先駆的な企業家の成功が新たな企業家の参入を促し、特定地域における独立環境を生むと同時に、産业内ネットワークの形成・発展に影響を与えている（田中, 2010）。

以上のように、北海道ワインは、北海道で不可能と言われていた欧州系ブド

ウの栽培に成功し、国内最大の自社畑を開拓したワイナリーである。しかしながら、北海道ワインが、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。同社の企業成長過程で、“北海道農業の活性化”というイノベーションの理由に基づいて、鶴沼の獲得と契約農家ネットワークの確保という資源動員に成功した。そして、未知への挑戦に関係者は、多くの苦難と試行錯誤を経験したが、寫村彰禧氏の個人的着想（北海道をワインランドに）を従業員やパートナーの間で共有・再確認することで、製品化（おたるナイアガラ）や事業化（完全国産ビジネスモデル）に向けてイノベーションのプロセスが進展した。つまり、北海道ワインは、長年の歳月の中で、経験ベースの知識を創造する組織ルーチンを組織能力として獲得したと言える。

また、北海道ワインは、知志手帳の存在を根拠として、未知への挑戦をあきらめない組織文化と完全国産ビジネスモデルを構築してきた。同社は、JAから大量のブドウを受け入れた事実や寫村彰禧氏が偶然、浦臼町長から耕作放棄地を売買の話聞き、即座に買ったことから、完全国産ビジネスモデルは、いわば企業家が持つ強運に依拠していたと考えられる。その歴史的経緯の中で、偶発的な製品開発としてナイアガラというヒット商品を生み出すことで、ワイナリーとして成功を収めた。そのため、同社の成長過程において、長年の社会的変遷をくぐり抜けた寫村彰禧氏の戦略的行動力（大胆な意思決定と洞察力、そして、企業家として様々な“運”を引き寄せる能力）が組織能力の向上をもたらしたと言える。このように、地域企業としての北海道ワインは、完全国産ビジネスモデルの構築を通じた組織能力（組織ルーチンや自社畑など）の構築と契約農家との生産ネットワーク形成による資源動員の両輪が駆動したことで、競争優位を実現したことが判明した。

本稿では、地域企業の組織能力構築と資源動員に関する企業行動を考察したが、今後の調査では、本稿で得られた知見を他の地域企業でも応用可能かどうかについて詳細な事例研究を行い、比較調査を行う。

参考文献

- Amit, R. & P. Schoemaker (1993) Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Barney, J.B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Badaracco, J. (1991) *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press. (中村元一・黒田哲彦訳『知識の連鎖：企業成長のための戦略同盟』ダイヤモンド社, 1991年).
- Bell, G.G. (2005) Clusters, Networks, and Firm Innovativeness, *Strategic Management Journal*, 26(3), 287-295.
- Bell, S.J., P. Tracey & J.B. Heide (2009) The Organization of Regional Clusters, *Academy of Management Review*, 34(4), 623-642.
- Dyer, J.H. & H. Singh (1998) The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K.M. & J. Martin (2000) Dynamic Capabilities What are They?, *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- 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『文化の解釈学 (I)』岩波書店, 1987年).
- Gulati, R. (1995) Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 40, p619-652.
- Gulati, R. (1999) Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation, *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- 藤本隆宏 (2003) 「組織能力と製品アーキテクチャー-下から見上げる戦略論-」『組織科学』36(4), 11-22.

- Helfat, C.E. & M.A.Peteraf (2003) The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C.E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M.A. Peteraf, H. Singh, D.J. Teece & S.G. Winter (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishers Limited. (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘訳 (2010) 『ダイナミック・ケイパビリティー組織の戦略変化-』 勁草書房, 2010年).
- 平野真・劉鳳 (2010) 「グローバル連携による地域事業価値創出過程-日本と中国の花卉関連事業事例から-」 『組織科学』 44(3), 107-119.
- Leonard-Barton D. (1992) Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- 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.
- 稲垣京輔 (2003) 『イタリアの起業家ネットワーク-産業集積プロセスとしてのスピンオフの連鎖-』 白桃書房.
- 伊藤博之 (2014) 「地域と企業家-よって立つ足元を見つめる-」 『企業家学のすすめ』 有斐閣, 280-291.
- 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗 (2003) 『日本の産業クラスター戦略-地域における競争優位の確立-』 有斐閣.
- 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), 32-42.
- 金井一頼 (1997) 「地域企業の戦略: 地域社会のなかで」 『経営戦略 (有斐閣)』 239-265.
- 金井一頼 (2009) 「地域資源と科学的「知」の融合による地域活力の再生」 『産学官連携ジャーナル』 5(1), 11-12.

- 金井一頼 (2012) 「企業家活動と地域イノベーション」『VENTURE REVIEW』20, 3-13.
- 清成忠男 (1977) 「地域主義と湯布院のまちづくり」『地域開発』148, 103-109.
- 金光淳 (2003) 『社会ネットワーク分析の基礎－社会的関係資本論にむけて－』勁草書房.
- 輕部大 (2001) 「日米HPC産業における2つの性能進化－企業の資源蓄積と競争環境との相互依存関係が性能進化に与える影響－」『組織科学』35(2), 95-113.
- 桑嶋健一 (1999) 「医薬品の研究開発プロセスにおける組織能力」『組織科学』33(2), 88-104.
- 加藤厚海 (2009) 『需要変動と産業集積の力学－仲間型取引ネットワークの研究』白桃書房.
- 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.
- Nahapiet, J. & S. Ghoshal (1998) Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- 岡本義行 (1994) 『イタリアの中小企業戦略』三田出版会.
- Penrose, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.
- Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press. (土岐坤・小野寺武夫・中辻万治・戸成富美子訳『国の競争優位 (上)』ダイヤモンド社, 1999年).
- Porter, M.E. (1998) *On Competition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳『競争戦略論II』ダイヤモンド社, 1999年).
- 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), 34-43.

- Saxenian, A. (1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press. (大前研一訳『現代の二都物語』講談社, 1995年).
- 鳥村彰禧 (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.
- 塩次喜代明 (1995) 「地域中核企業の創造」『組織科学』29(2), pp. 36-45.
- Schumpeter, J.A. (1961) *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press.
- 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), 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.
- 田中英式 (2010) 「産業集積内ネットワークの歴史的発展過程－岡山ジーンズ産業集積のケース－」『愛知経営論集』第162号, 1-20.
- Teece, D. J., G.Pisano & A.Shuen (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thach, L. & T.Matz (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『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, 2010年).
- 山倉健嗣 (2001) 「アライアンス論・アウトソーシング論の現在－90年代以降の文献展望－」『組織科学』35(1), 81-95.
- 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所』13(6), 409-416.
- 山本博 (2006) 『北海道のワイン－日本ワインを造る人々』ワイン王国.
- 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.

Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

