論　説

清酒製造業における組織の動態的変容プロセス

―― 制度論的アプローチから ――

庄　司　義　弘[1]・岸　　保　行[2]

1　研究の背景

1－1 制度論の系譜

組織理論で制度に対する関心について積極的に検討されるようになった先駆けは，Selznick（1957）である[3]。Selznick は，組織自体が１つの制度として確立されていくプロセスに注目し，「制度化」の意義を強調した。Selznick は，ある特定の仕事をするために考案された合理的機械としての組織と，社会的に必要な圧力によって生まれた反応性・順応性を持った有機体としての制度に区分し，組織から制度に移行することによって正当性を持つプロセスを「制度化」と呼んだ。さらに組織から制度に移行するプロセスである「制度化」を，３段階に分類した。

第１段階では，技術的・合理的・非人格的・課業志向的フォーマル体系が，個人や集団の反応的相互作用によって条件付けられる。第２段階は，時間の経過により，反応的相互作用の条件付けによる社会構造が生み出され，組織が内外の社会環境に自己を適用させるのを助け，動的に新しい活動勢力を生み出す。第３段階は，「制度化」が進行してくると，特殊な見地・習慣その他の関わり合いが統合され，すべての側面を色づけ，それにフォーマルな整合や指令の域をはるかに越えた社会的符号を付与することになる。

Selznick が展開した組織理論は，組織が「制度化」を通じて組織内外の諸価値を取り込んで社会適応することで，独自性を持つとしている。Selznick に代表される旧制度派組織理論は，組織内成員の活動を調整し，管理することで，組織の目的適応がなされるという組織内部の「制度化」に主眼が置かれてきた。これに対して1960年代後半には，組織と環境の相互作用によって組織のあり方が決定されるとするコンティンジェンシー理論が展開された。

コンティンジェンシー理論は，官僚制で捉えられてきた最も効率的な形で技術的な作業活動を調整・統制するシステムとしての伝統的な合理主義を否定する立場であった[4]。コンティンジェンシー理論は，唯一最善の方法は存在せず，環境によって最善の方法は異なるという立場

---

[1] 新潟大学大学院現代社会文化研究科・博士後期課程（show-z@sage.ocn.ne.jp）
[2] 新潟大学経済科学部・准教授（kishi@econ.niigata-u.ac.jp）
[3] Selznick, P.（1957）. *Leadership in Administration*, California University Press.
[4] 上西聡子（2014）「合理性の根拠としての制度：新制度派組織論の礎となった業績に関する一考察」『経営学論集』24巻３号，pp.1-14。

である。代表的な研究は，Lawrence & Lorsch（1967）による技術的・市場的条件が異なる食品産業および容器産業，プラスティック産業における組織内の分化と統合の程度と組織の業績の関係性についての研究[5]，Miles & Snow（1978）による市場環境に適応するための戦略や組織構造，技術の違いによる４類型（防衛型・探索型・分析型・受身型）に分類した研究が挙げられる[6]。

コンティンジェンシー理論が，技術的・市場的条件に適合する効率的な方法を追及して社会的正当性を確保することに注目しているのに対して，世論や法律などの規範的ルールに従い，社会的正当性と自己正当性を確保することに注目するのが，新制度派組織理論である。

新制度派組織理論は，官僚制で捉えられてきた合理主義を否定する立場についてはコンティンジェンシー理論と同様の立場をとっているが，組織を取り巻く環境を技術的環境と制度的環境に大別していることに特徴がある。

1－2 組織同型化の視点

Meyer & Rowan（1977）は，「組織は流行（ファッション）にしたがう」とし，制度的な環境要因こそが公式組織の社会生活への浸透の主要な要因であり，個々の組織の存続や成長にとっても決定的な要因であることが少なくないと主張した。Meyer & Rowan は，社会の近代化による複雑な社会関係を構築するためには，統一的かつ効率的な取り決めや仮定が必要であるとした。さらに法律の規定により，特定の組織形態や慣行，手順，あるいは職能などが，合理的ないし効率的な方法として制度的な環境要因を正当化していくとしている。また，特定の組織形態や慣行，手順，あるいは職能などは，自ら規則や慣行を作り出し，正当性を持った制度として社会に根付かせる強い影響力を有するとした[7]。

DiMaggio & Powell,（1983）は，なぜ多くの組織が似ているのかという疑問と，組織が類似した構造を持つことが必ずしも効率性に繋がらないことに注目した。ある共通の生産活動に関わる組織や機関が，全体として構成する影響関係の場である「組織フィールド」の構造化が起こることにより，組織に強い影響を与え，組織が類似した構造を持つことを説明した。「組織フィールド」の構造化は，①組織間の相互作用の増加，②情報量の増加と情報密度の増大，③中心―周縁構造の出現，④フィールドとしての共通認識の形成の4プロセスを経ていく。「組織フィールド」は，構造化されるとそのフィールドに組み込まれている組織群は互いによく似た組織形態や慣行を採用するようになり，この傾向を「制度的要因による同型化」と呼んだ。この「同型化」が生じるメカニズムの分類として，①強制的同型化，②模倣的同型化，③規範的同型化を挙げている[8]。

---

5 Lawrence, P. R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment*, Harvard Business Press.
6 Miles, R. E. & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill.
7 Meyer, J. & Rowan, B. (1977). “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony,” *American Journal of Sociology, 83*(2),340-363.
8 DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review,48*,147-160.

強制的同型化とは，より上位にある組織が下位の組織に対して及ぼすプレッシャーによって生じる類似性を指す。代表例は，政府が法律に基づいて発動する強制力によるものや，同じ企業系列に属する企業群が，より上位の企業によく似た組織形態や業務運用上の手続きを採用するようになる傾向が挙げられる。

模倣的同型化とは，めざましい業績をあげている組織が採用している組織形態や慣行を他の組織が真似ることによって，組織群の間に類似性が生じて行くプロセスを指す。強制的同型化と異なる点は，組織形態や慣行を模倣する側の組織と模倣される側の組織との間に関連性がないことである。

規範的同型化とは，組織間の社会関係に，複数の組織を横断して存在する専門職従事者のネットワークがあることで，規範的な認識や現実認識の面に関して所属組織の枠を超えて極めて似通った見解を身に付けることである。

新制度派組織理論の特徴は，組織が制度的環境から正当性を確保することによって社会的支持を得たうえで，組織の存続が可能になるというものである。この点は，旧制度派組織理論との共通点として挙げることができる。しかし，コンティンジェンシー理論が，正当性を確保することの説明要因として技術的環境による影響と組織構造との関係について言及しているのに対して，新制度派組織理論では，社会の価値や規範といった文化的要素が組織に与える影響について言及している点に違いがある。

Meyer & Rowan，DiMaggio & Powell の研究以後，新制度派組織理論を批判する研究も存在する。新制度派組織理論では，制度的環境に一方的に規定される受動的な組織を想定するあまり，組織の能動的側面を捉えきれていないとする Hirsch & Lounsbury（1997）[9] の研究，環境からの制度的圧力に対する組織や個人の反応が受動的であり，自由裁量の余地がないとする Aldrich（1999）[10]の研究，コンティンジェンシー理論で捉えられてきた合理性に対して，異なる説明原理を与えなければ伝統的な合理主義に回収されてしまうとする Boxenbaum & Jonsson（2008）[11]の研究などがある。

新制度派組織理論は，組織フィールドと呼ばれるマクロ的なレベルで正当性の分析を行っている。岩橋（2003）は，組織の非合理性の側面が実際の組織活動に見受けられることから，制度派組織理論は制度化と秩序形成，価値観の共有といった説明に有効であるとした[12]。また東（2004）は，旧制度派組織理論と新制度派組織理論の両者を併せ持った視点で，新制度派組織理論の分析対象としてきた学校や行政組織，非営利組織といった組織に加え，営利組織の実証分析も必要であるとした。さらに，制度環境や市場環境からのプレッシャーのみならず，自ら

---

[9] Hirsch, P. M. & Lounsbury, M. (1997). *Ending the Family Quarrel : Toward a Reconciliation of "Old"and "New"Institutionalism*, American Sociological Review.

[10] Aldrich, H.E. (1999) *Organizations Evolving,* Sage Publications.

[11] Boxenbaum, E. & Jonsson, S. (2008). *Isomorphism, Diffusion and Decoupling in Greenwood, R, C. Oliver, K. Sahlin and R. Suddaby, eds*, The Sage Handbook of Organizational Institutionalism, London: Sage Publications.

[12] 岩橋建治（2003）「組織論における制度理論の展開」『現代経営と経営史学の挑戦』文眞堂，pp.182-191。

が環境を創造することによって組織改革がもたらされるとし，旧制度派組織理論と新制度派組織理論を統合して検討する必要があるとした[13]。

上西（2014）は，組織は合理性の根拠とされる制度に規定されつつも，制度的環境に身を置くことで，それぞれの組織戦略の意向に応じた多様な行為を行うことが可能になり，組織が生き残るには他者の行為の予測を可能とする組織フィールドが必要になるとした。正当化された形式を利用した同型化は，組織が生き残るために自らに有利な状況を作り出そうとする競争的プロセスそのものであったと論じている[14]。

涌田（2015）は，制度的多元性と多様な組織フィールドを前提として，制度変化が組織にどのように普及するか検討する必要性を説き[15]，涌田（2018）では，新制度派組織理論のミクロ分析として，古民家再生事業者の事例分析で，フィールドレベルと行為者レベルとの相互作用を視野に入れた分析の必要性を論じている[16]。

Meyer & Rowan の研究では，組織が制度に対する正当性を確立するための価値規範について論じられ，また，DiMaggio & Powell の研究では，組織フィールドが構造化されると，正当性の確立により同型化が生まれ，正当性を確立することによって組織が存続することが可能になっていくとした。

2 研究の目的と方法論

本研究では，これまでの制度派組織理論の研究蓄積を土台にして，清酒製造業が，組織の存続の過程でどのように制度からの圧力を受けてきたかを組織同型化の類型から検討する。また，制度の圧力に対してどのような意思決定をおこない，どのように正当性を獲得してきたのかを産業の歴史を分析していくことで明らかにする。

本研究では，清酒製造業を個別企業の意思決定の集合とし，産業として捉える。また，制度は法制度を中心に，原材料の調達や製造方法について産業として規定された不文律の規範も制度と定義して分析する。組織の意思決定が制度によって規定され，租税産業として変遷してきた清酒製造業は，組織が置かれている制度的環境からの影響を強く受けており，制度の文化的側面が強調されている新制度派組織理論の同型化の3類型に基づいて分析することで，制度の受容主体として静態的に位置づけられた組織が，産業としてどのように自発的な意思決定をしてきたのか，組織が制度からの圧力のなかで，どのように動態的に変化してきたかについて検証する。

---

[13] 東俊之（2004）「制度派組織論の新展開―制度派組織論と組織変革の関係性を中心に」『京都マネジメント・レビュー』６号，pp.81-97。
[14] 上西聡子（2014）前掲論文，p.14。
[15] 涌田幸宏（2015）「新制度派組織論の意義と課題」『三田商学研究』58巻２号，pp.227-237。
[16] 涌田幸宏（2018）「集合的アイデンティティとエンパワーメント：制度的多元性における実践の継続意図の規定因」『三田商学研究』61巻１号，pp.13-31。

分析方法は，既存の清酒製造業を取り扱った先行研究―初澤（1996），青木（2003），八久保（2008），二宮（2016），岸・浜松（2017）を，本研究のフレームワークに基づきレビューして整理をおこなった。加えて，筆者が山形県に立地する清酒製造業８社（調査期間・2017年11月から2019年１月まで）の代表者及び役員（製造責任者）に対しておこなった非構造化インタビュー（１企業３時間程度，加えて製造設備の見学）の結果をもとに整理した。

3　制度からの圧力と清酒製造業の意思決定

3－1 清酒製造業の産業としての規定要因

地場産業は，産業としての歴史性・伝統性を持ち，地域内から資本・労働力・原材料を調達して，特産品（あるいは消費財）を生産し，これに関わる社会的分業の形態を取って，特定地域へ集積する特徴を持っている産業と定義されている[17]。また，地場産業は，地域内から生産要素を調達して生産した製品を地域市場に供給する基本構造を持ち，清酒製造業も同様に，地域内から生産要素を調達し，企業の立地点周辺の市場へ製品を供給する基本構造を持っている。現代日本の本格的な人口減少や誘致工場の海外移転による立地範囲の拡大に起因する地域経済の縮小は，清酒製造業企業の減少の大きな要因になっている。清酒の課税移出量（図表１）は，1975年をピークに減少の一途を辿っており，清酒製造業企業の存続の困難性を示している。課税移出量とは，製品として企業から搬出された数量に対して課税されることを表し，清酒製造業の生産量を測る特有の指標である。

また，清酒製造業は，1657年の酒造株制度の導入以降，租税産業として長らく位置づけられてきた。清酒製造業は，それぞれの時代の政策目的達成のための重要な税源として，制度からの影響を大きく受けた産業であり，幕藩体制の維持および明治維新から第二次世界大戦までの日本社会の近代化の過程を支えた産業であった。1902年におけるすべての国税収入の42％が酒造税であったことは，清酒製造業が租税産業として歴史的に位置づけられてきたことを示している[18]。

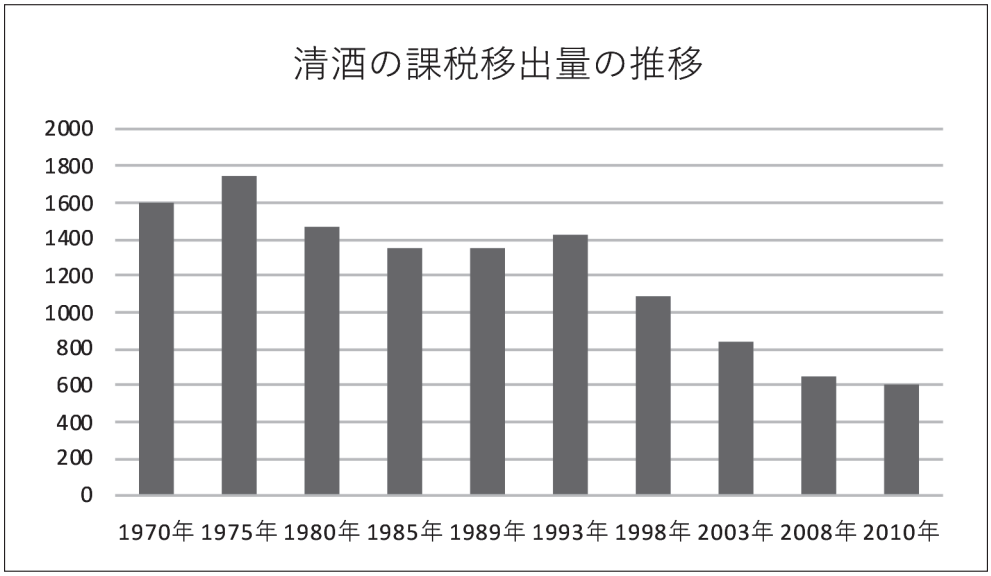
第二次世界大戦後においては，食糧管理制度および酒税法の等級別制度による生産量規制，中小企業近代化促進法[19]による生産拠点の集約と企業数の減少，さらには，1992年の酒税法改正（等級別制度廃止）に対応するために製造する商品の変更を強いられている。このように，清酒製造業企業は，常に法制度の影響を受けてきた規制産業であり，強い制度的圧力の中で企業存続のための意思決定を迫られてきた。

---

[17] 上野和彦（2007）『地場産業産地の革新』古今書院，pp.5-14。
[18] 二宮麻里（2012）「江戸期から昭和初期（1657年－1931年）の灘酒造家と東京酒問屋との取引関係の変化」『福岡大学商学論叢』57巻1-2号，pp.51-80。
[19] 中小企業近代化促進法（1963）とは，大企業との格差縮小を目的として，企業規模の拡大による経営内容の改善を図る法律。具体的には，機械設備の近代化，桶取引の価格安定と品質管理の徹底，合併，共同瓶詰，共同商標，共同醸造，製造に係る資金調達の共同実施が施策として展開された。

本論文では，制度からの圧力のなかで，企業存続の正当性を獲得するために清酒製造業がどのような意思決定をしてきたかを新制度派組織理論の組織同型化の３類型に基づいて分析し，清酒製造業の産業としての歴史的経過から意思決定の動態的変容のプロセスを明らかにする。

図表１：全国の清酒課税移出量の推移　　（単位：千kℓ）



出所：日本酒造組合中央会ホームページ（japansake.or.jp/sake/about/data/1.pdf#page=4　2018年６月25日確認）を参考に筆者作成

3－2 清酒製造業の歴史的展開と制度からの圧力

本節では，清酒製造業の意思決定を新制度派組織理論の同型化の３類型を基準に分析する。租税産業としての特徴をもつ清酒製造業は，酒税増徴を目的とする法制度の変更の影響を強く受け，意思決定も変化している。清酒製造業の意思決定を規定する「制度」は，法制度，および同一地域の生産量上位の企業から影響を受ける場合，専門職従事者のネットワークが規範として成立する場合など，その影響の様態も様々である。この「制度」の３様態は，清酒製造業の意思決定に相互に作用している。

本節では，法制度の変更があった時期を基準としながら，生産体制の変化が大きく，意思決定の特徴が強く表れている時期によって，９つのフェーズに分けて検討する。なお，第１フェーズを江戸時代に設定したのは，この時代に酒造についての免許制と酒造税（冥加金）の徴収という制度が確立し，冬期醸造での清酒生産が行われるようになったこと，新興産地の灘産地が清酒の一大産地として確立したことが理由である。

3－2－1 冬期醸造と灘産地の確立（Phase1：1657年～ 1868年）

平安時代から室町時代までの清酒製造業は，都市の内部に小規模な清酒製造業が数多く存在していた。室町時代の京都の市中には，数百件の清酒製造業が存在したと言われている。

江戸時代中期までの専業清酒製造業として有名な産地として，伊丹，奈良，堺の産地があった。幕藩体制の中で，各藩の主要都市の内部に専業の清酒製造業が存在しており，御用酒屋（商業資本・地主）として，幕府・藩との結びつきが強かった。農村部には，地主が清酒製造を兼営し，その周辺地域には自家用酒を生産する清酒製造業（自・小作農）が存在していた。

一方，商品経済の発達と江戸など大都市への人口集中を背景に，消費地である江戸の遠隔地に位置する灘産地が産地として台頭してきた。灘産地は，将軍への献上酒を生産する地域としての地位を確立し，いち早くブランド化した。

灘地域が産地として確立した要因は，水車精米を利用して生産量の増大に成功したこと，米の精白度を高めて酒質を向上（現在の澄んだ清酒）したこと，原料地立地でありながら酒樽を積み出す樽廻船を自家保有したことがあげられる[20]。

江戸幕府は，1657年に酒造株制度を導入し，清酒製造業を免許制とした。さらに生産を冬期醸造に限定したことにより，清酒の品質維持と酒造税の増徴が可能になった。1657年から1735年までは，生産統制により生産量を制限する政策を継続し，米価の統制を強く意識していた。江戸幕府は，米の豊作時には「勝手造り令」，米の凶作期には「減醸令」を発令し，確実に税収をあげる政策を展開していた。しかし，江戸幕府は，財政の窮乏を理由に，1804年から1817年の文化文政年間に造石奨励策に転換した。造石奨励策とは，清酒の醸造を奨励して，製造量に応じた税金を貨幣で納税させる施策である。貨幣での納税は，相場性が高い米の納税より税収の安定が図られ，財政難の幕府にとって多くの税収を上げるための手段であった。

この時期の清酒製造業は，原料は飯米を使用し，冬期醸造を基本とした生産を行い，企業の立地点周辺から杜氏集団が流入して製造にあたっていた。

組織構造や意思決定は，幕府による制度と清酒製造業が立地する地域を治政する藩制度の二重構造から強く影響を受けている。そのため，清酒製造業自体が主体的な意思決定は出来ない状況であった。清酒製造業の意思決定は，この二重の制度から影響を受けており，強制的同型化の圧力に晒されていた時期と言える。清酒製造業の組織は，政策主体からの制度の圧力を受容して生産体制を築くことが，組織の正当性を獲得する手段であった。

3－2－2 新規参入の自由化と酒税の増徴（Phase2：1868年～ 1912年）

江戸時代から続いた免許制と酒造制限の基準高を設けた酒造税（冥加金）の課税は，明治時代になっても維持された。清酒は，ほぼ全量が国内消費で貿易摩擦の心配がなかったことに加え，富国強兵の国是実現のために重要な財源として意識されるようになり，この時期になり，

---

[20] 二宮麻里（2016）『酒類流通のダイナミズム』有斐閣，pp.13-15。

酒造税増徴の方針が維持された。税制面での法改正は，1875年の酒類税則制定，1880年酒造税制定で段階的に増税が行われた。

しかし，江戸時代と異なっていたことは，1871年の酒税規則の改正で清酒製造業への新規参入が自由化されたことである。この影響は，鉄道の敷設による新興産地の復権として伏見産地の拡大や北海道向けの新興産地として山形県大山産地の拡大がある。また，安定した都市の需要や酒造税の担保としての土地所有を目的に，関西地方の近江商人や新潟県上越地方から関東へ進出する清酒製造業が増加するようになった[21]。関東地方に多くの新興清酒製造業企業が立地したのは，江戸時代の幕府直轄領や寺社領，小規模な藩領が混在していたため，規制が緩く進出しやすい環境にあったことが理由である。

近江商人をルーツにする清酒製造業企業では，使用人が支店として進出するケースが多く，江戸に続く街道沿いに立地している特徴がある。また，新潟県から進出した清酒製造業企業は，冬期醸造の製造技術の確立によって，もともとその地にあった清酒製造業との競争に勝ち，大きな勢力になっていった。また，新潟県から進出した清酒製造業企業の多くは，街道以外の地域に立地する傾向が強かった。その理由は，酒造税支払の担保取得のために山地や農地を買収することが目的であったためである。

この時期の清酒製造業は，新規参入の自由化で多くの清酒製造業企業が乱立した反面，相次ぐ酒造税の増徴による廃業も多く，酒造税の増徴に抵抗するために各地に酒造組合が組織された。しかし，各地に結成された酒造組合に，結成地域のすべての清酒製造業企業が加入したわけではなく，政府に対する抵抗も統一していたわけではなかった。酒造組合設立の目的は，当初，酒造税増徴に反対することであったが，徐々に酒質の向上に目が向けられた。酒造組合設立の目的が酒質向上に変化したことは，産地間競争を勝ち抜いて利益率を向上し，製造した清酒の量に応じた課税である造石税（酒造税）の負担軽減にも繋がった。政府は，1905年に大蔵省醸造試験所（現在の独立行政法人酒類総合研究所）を設置し，酒造税の安定的徴収と清酒製造業企業の酒質向上のための研究機関を創設した。さらに，1911年に開催された第１回全国新酒鑑評会は，技術の標準化と腐造の防止のための技術向上を目的として開催された。大蔵省醸造試験所は，全国新酒鑑評会で優良とされた清酒製造業の蔵から分離した酵母を頒布して，全国的な製造技術向上の施策を展開した。

この時期の清酒製造業は，法制度が企業の意思決定に大きく影響を与え，強制的同型化の圧力を継続して受けてきた時期である。同時に，酒造組合の設立の目的が酒造税増徴への抵抗から生産技術向上へと変化し，産地間競争優位の獲得のために規範的な同型化圧力が表面化した時期でもある。大蔵省醸造試験所の設立は，清酒製造業における専門職従事者ネットワークの目的変化を促す大きな要因になった。酒造組合設立による専門職従事者のネットワークは，清酒製造における酒質向上へと組合設立の目的が変化したことで，規範的同型化圧力を形づくる

[21] 青木隆浩（2003）『近代酒造業の地域的展開』吉川弘文館，pp.14-32。

ことになった。

清酒製造業は，この時期に新規参入と廃業を繰り返し，組織の存続理由により参入と退出の意思決定が選択された。清酒製造業の組織は，企業存続の意思決定をした組織，さらにその中では，酒質向上に存続理由を求めた組織と酒造税増徴に抵抗した組織の２方向の意思決定がおこなわれた。また，一方で酒造税増徴に抵抗し廃業の意思決定を選択した組織があった。Phase1 と意思決定を比較すると，制度からの圧力に対して，自律的な参入・退出の２つの意思決定への変化がみられた。

3－2－3 企業統合と等級別制度（Phase3：1912年～ 1945年）

大正時代から昭和初期の第二次世界大戦までは，酒造税増徴と昭和恐慌，戦時体制の影響で，清酒製造業の多くが廃業に追い込まれた時期である。

統制経済下での企業統合過程について八久保（2007）では，会津若松産地の清酒製造業を事例として，法制度を中心とした生産体制の変化と近代的資本導入の過程を整理した。歴史的に形成された産地内の上位層が，清酒製造業の産地形成と存続に重要な役割を果たしたことを論じている[22]。また，二宮（2012）は，清酒製造業の流通の変化を時系列に把握し，江戸期から第二次世界大戦前までの清酒製造業の流通について法制度を軸に論じ，卸売業と小売業との関係において，清酒製造業の生産体制や製品の変化の過程を明らかにしている[23]。

大正時代までの灘産地の清酒製造業では，販売先の東京の新川問屋（卸売業）との厳しい対立の解消を試みる意思決定があった。この時期の清酒の商標保有や取引条件決定では，流通側の問屋が決定権を持っていた。清酒製造業は，自家商標を使うことができず，卸売業の商標での販売になっていたことで，製品に対して正当な評価を受けることが困難であった。この状況に対して，清酒製造業は，東京に別の問屋を設立して自家商標での販売を目論んだが，新川問屋との競合に敗れた。新川問屋は，懸賞付き販売や既に消費者に認知された商標のブランド力を利用して，清酒製造業の自家商標の締め出しを行った[24]。

東京での自家商標の販路を築くことに失敗した灘産地の清酒製造業は，近隣の大阪に自社の問屋を設立して，北陸地方・東海地方から中国地方に対して直販の体制を築き，東京での販売に代わる販路の開拓を行った。この意思決定は，生産面でのOEM取引（清酒製造業では，桶売り・桶買いという）の拡大と企業の階層化を生み出すことにもつながった。東京の販路については，関東大震災（1923）の発生により，東京の新川問屋が消滅し，以後灘産地の清酒製造業は自家商標での販売体制を確立させた[25]。

1937年の日中戦争勃発と同じ年に，酒類統制が発令されたことにより，清酒製造業は，統制

---

[22] 八久保厚志（2007）「酒造業における経営近代化の嚆矢とその帰結－会津若松産地における会津酒造株式会社の事例－」『神奈川大学人文学研究所報』40巻，pp.23-32。
[23] 二宮麻里（2012）前掲論文，pp.51-80。
[24] 二宮麻里（2012）前掲論文，pp.51-80。
[25] 二宮麻里（2012）前掲論文，pp.51-80。

経済下の企業統合と原料米供給の制限を受けることになった。1937年の酒類統制は，補償金支払いによる清酒製造業企業の統合を目的とした。昭和恐慌（1930）よる不況で廃業する清酒製造業の増加の流れとともに，1937年の酒類統制によって大規模な清酒製造業の統合が行われた。政府は，莫大な補償金で清酒製造業の統合を推進したため，大規模な清酒製造業ほど廃業を選ぶ傾向があった[26]。

その後，1940年に旧酒税法が制定され，独自の課税体系を持っていたビールを組み込んで，酒税の一体化が図られた。政府は，1942年に清酒等級別制度を導入し，含有するアルコール度数と酒質を審査して，特級から五級までに分類した。清酒等級別制度は，等級が上がるほど税率が高く，政府の課税政策により等級が左右されることを意味している[27]。清酒等級別制度は，税率の階層を示すために等級を分類することを目的としたことから，直接酒質の良し悪しで分類されるものではなかったことに特徴がある。酒質については，審査する側の主観的要素が強く，運用は時々の政治体制の影響を強く受け変動するものであった。清酒等級別制度は，1992年に廃止されるまで，清酒製造業企業の意思決定を規定する大きな要因になった。

清酒等級別制度が1942年に導入されたことは，戦時の統制経済下で戦費を確保するための役割があった。製造した清酒に等級が付いて税率が確定することは，清酒製造業企業に納税額を通知することを意味し，製品生産上の規範として制度が機能した。この時期は，清酒製造業の意思決定に対して，制度による強制的同型化圧力が強く表面化した時期であると同時に，清酒等級別制度の導入による生産に対する模倣的同型化圧力が強く働いた時期でもあった。この時期の強制的同型化圧力は，政府の管理下に清酒製造業が置かれ，原料米供給制限と清酒製造業の統合が行われたことを意味する。また，模倣的同型化圧力は，旧酒税法導入と清酒等級別制度により，等級別制度のもとでの製品製造が規定化されたことを意味する。

3－2－4 需要拡大期の酒質同質化（Phase4：1945年～ 1960年）

第二次世界大戦後の清酒の生産体制は，1949年の原料米の配給制により清酒製造が自由化されたが，依然として食糧管理制度は維持されたため，深刻な原料米不足の状況は変わらなかった。この状況では，戦時に統合された清酒製造業が再び参入するのは困難であった。

政府の原料米供給政策は，戦時の原料米供給制限から，原料米配給制へ変化したが，原料米は十分に供給されなかった。その後，清酒の需要は，高度経済成長期に入り，消費者の経済状況改善による大きな伸びを見せた。この時期の清酒製造業は，清酒需要の増大に対応するため，原料米供給不足を補う製品として三増酒[28]製造が盛んに行われるようになった。また，供給さ

---

[26] 青木隆浩（2003）前掲本，pp91-115。酒類統制とは，戦時体制における統制経済施策の一つである。米・麦などを対象とした食糧管理法（1942）のもと，清酒製造業の統合と生産量規制が行われた。

[27] 二宮麻里（2016）前掲本，p.170。旧酒税法（1940）は，酒造税の外にあったビールと工業用アルコールを課税体系に組み込んだ酒税に関する法律である。また，清酒等級別制度は，国税当局が１級から５級まで税率の階層を制定して流通する清酒に認証を与える制度である。

[28] 三増酒とは，清酒に大量に生産された化学品を調合して生産されるもので，原料米供給の制限を解消するため1949年に開発された製造方法である。二宮麻里（2016）前掲本，p.161。

れる原料米は，新酒鑑評会用にごく少量の酒造好適米が各県の酒造組合から清酒製造業に割り当てられ，市場で消費される清酒は，飯米で生産される体制が継続された。

清酒等級別制度との関連では，高度経済成長期の消費者において，等級の高い清酒の方が酒質も良いという規範が形成され，無審査の二級酒の生産が漸減したことに特徴がある。その要因は，高度経済成長を経た日本経済の成熟化の過程で上級酒を求める需要層が増加したことにより，一級酒と二級酒の比率が逆転したことにある。これと同時に大規模清酒製造業は，生産量拡大を補うため OEM 生産を発注するようになり，中小清酒製造業が OEM 生産を受注するようになった。酒税法は，この状況に応じて1962年に一級酒の税率を引き下げる改正を行った。この目的は，需要が増大する特級酒，一級酒の需要を更に喚起して，酒税の総量を増加させる目的があった。

一級酒の製造を中心に行っていた灘・伏見産地は，設備の大規模化による大量生産と OEM 生産の拡大，製造方法の近代化を実現した。1960年に清酒の統制価格制度が廃止され，生産技術の近代化により軽減されたコストを大規模な広告費用に転用するようになることで，大規模清酒製造業の競争優位は拡大した。また，大手清酒製造業は，生産設備（蔵単位）ごとに各地から集結する杜氏集団を競争させ，技術交流による酒質の向上を図った[29]。この結果，OEM 生産の受注側の中小清酒製造業は，自家商標での販売比率を下げる結果となり，企業の立地地域での競争を行わなくなっていった。中小清酒製造業は，蔵元（経営者）と杜氏集団（生産側）との役割分担がはっきりしており，資本と生産の分離という従来からの生産体制を継続していた。

高度経済成長期による需要拡大期の清酒製造業は，設備の近代化と大規模化が可能であった大手清酒製造業と，従来からの製造設備で，OEM 生産を中心にして生産体制を維持した中小清酒製造業との規模別の階層化が進んだ。また，生産された清酒の販売地域別に，「普通酒生産中心で全国向けの産地」，「普通酒生産中心で大消費地の近隣にある産地」，「普通酒生産中心で大消費地の遠隔地にある産地」，「自社の立地点の周辺を市場とする産地」に産地が分化した。この時期の清酒製造業の意思決定は，法制度から影響を受けながらも，市場からの影響を強く受ける形にシフトしていく過程にある時期である。清酒製造業の意思決定は，大手清酒製造業と中小清酒製造業の規模別の階層化が進んだことで，規模別階層のなかで生産体制が模倣され，日本全体で模倣的同型化圧力が強く働いた。清酒製造業の組織は，清酒等級別制度の中で生産体制を継続しているが，需要増加に対応するため規模別階層毎に，生産する商品や体制についてそれぞれが意思決定の選択をしなければならない状況に置かれた。

[29] 二宮麻里（2015）「清酒業における近代技術の導入と清酒の同質化（1945年－1974年）」『福岡大学商学論叢』59巻４号，pp.471-501。

3－2－5 中小企業近代化促進法と需要減少期（Phase5：1960年～ 1980年）

1942年からの食糧管理制度による原料米供給制度は，1969年に自主流通米制度が導入されたことにより，原料米の供給制限を受けないで清酒製造ができるようになった。自主流通米制度は，農家が全量政府に売却していた米の一部を農協・卸売業・清酒製造業に販売できる制度である。しかし，清酒の課税移出量は，高度経済成長期以後，多様な酒類が市場に出回るようになったことで，消費者の嗜好の変化を招き，1975年をピークに減少の一途を辿った。

清酒製造業は，1963年制定の中小企業近代化促進法により，企業規模の拡大による経営内容の改善（販売管理強化による利益率向上・労務管理の合理化）が図られた。具体的には，機械設備の近代化，OEM 取引の価格安定と品質管理の徹底，合併，共同瓶詰，共同商標，共同醸造，製造に係る資金調達の共同実施が施策として展開され，中小清酒製造業の企業数はさらに減少した。清酒製造業における中小企業近代化促進法の影響は，等級別制度による清酒製造のなかで商標の集約と製品の同質化を促進させた。中小企業近代化促進法は，中小企業の競争力強化を目的に制定された法律であるが，清酒の消費が減少期に入る1975年以降の意思決定に大きな影響を及ぼすことになった。清酒の消費量減少は，大規模清酒製造業が生産体制を内製化することで，中小清酒製造業の企業数が減少し，廃業や転業（不動産業などへの転業）が進むことになった。

法制度に対する清酒製造業の対応力は，規模別階層化や産地分化が進んだことにより，規模別階層ごとに制度からの圧力に対して差が出てきた時期である。大規模清酒製造業は，生産設備の大規模化と製品の同質化が進み，規範的同型化の圧力を受けた。これに対して，中小清酒製造業の意思決定は，中小企業近代化促進法の施策展開による強制的同型化圧力に加えて，商標の集約の促進と酒質の同質化が進み，模倣的同型化圧力に晒された。

大規模清酒製造業は，生産設備の大規模化と設備の近代化により，生産する製品の同質化が企業間で同一方向に進んでいった。中小清酒製造業は，中小企業近代化促進法による企業集約などの施策の影響を受け，生産体制の共同化による商標の減少や商品の同質化が進んだ。同一地域の複数の中小清酒製造業の意思決定が，政策主体（管轄する税務署）の意思決定から強く影響を受けた。

3－2－6 等級別制度の中で先行者利益を得た産地・企業（Phase6：1980年～ 1990年）

1980年代は，清酒の一貫した消費量減少の中で，醸造技術に関する情報をマーケティングに活用して先行者利益を得ることに成功した産地や企業が生まれた時期である。成功した産地や企業の意思決定は，清酒等級別制度や現在の特定名称酒（等級別制度廃止後の商品カテゴリーの名称：図表２参照）といった制度の体系に左右されない酒質の向上と醸造技術に関する情報をリンクした戦略を取ったことに特徴がある。具体例としては，「淡麗辛口」で大消費地の市場に浸透した新潟県産地，「吟醸」の戦略で海外進出をした山形県産地[30]がある。原料米は，飯米中心で製造する体制から積極的に酒造好適米を使用するようになった。加えて，清酒製造

業と公設試験研究機関（政府・地方自治体設置の産業振興のための研究機関）との生産技術に関する連携も盛んに行われるようになった。しかし，製造は，杜氏制度を維持して冬期醸造を基本とした体制に変化はなかった。

技術情報をマーケティングに生かす戦略は，制度からの圧力の影響を受けず，自社や産地の競争優位の気付きをマーケティングと連動して，先行者利益を得た意思決定である。従来の清酒製造業は，少数の卸売業を販売先としていたが，直接小売業や消費者を販売先とするようになった。先行者利益を得た産地，または企業は，取引関係を多様に広げていき，それ以外の企業はそれに追従する形で，規範的同型化圧力を受けるようになった。また，自発的行動をとって成功した産地や企業を目にしたフォロワー企業は，それらの企業の成功に倣うことで，模倣的同型化が生じた。

3－2－7 等級別制度廃止後の制度適合（Phase7：1990年～ 2000年）

1942年に制定された清酒等級別制度が，1992年に廃止され，酒質にリンクした酒税法の商品カテゴリーに対応した生産体制の構築（1990年から2010年）が課題になった。この時期の清酒製造業は，1960年代に産地分化した産地ごとに清酒等級別制度廃止後の生産体制や製品の対応が異なった。原料米は，酒造好適米の使用が主流になり，各地の公設試験研究機関で開発された多くの酒造好適米が誕生した。生産体制は，杜氏制度が衰退したことで，通年雇用の社員や経営者（蔵元）自身が杜氏となる企業が増加した。杜氏制度が衰退した理由は，杜氏自身の高齢化や杜氏集団が普段生活する地域に誘致工場が立地したことにより通年で雇用される働き口が確保されたためである。

この時期は，清酒等級別制度廃止による新しい商品カテゴリー（図表２）に基づき，産地ごとに生産する商品が異なっていた。大手清酒製造業は，規模の経済を活かした低価格の普通酒を生産し続け，大都市圏にいる一定の消費者層への販売を継続していた。また，大都市周辺の普通酒生産中心の産地も同様に普通酒を生産し，販売している状況に変化はなかった。最も変化を意識した産地は，地方の中小清酒製造業である。この時期の中小清酒製造業は，公設試験研究機関と酒造組合が連携して特定名称酒生産に特化した。その先駆けとして成功した産地が，新潟県である。新潟県には，清酒醸造に特化した公設試験研究機関として新潟県醸造試験場がある。1980年から1985年まで新潟県酒造組合の技術委員会では，新潟県の生産要素にあった清酒製造を目指し，製品の研究開発機能を新潟県醸造試験場が担った。等級別制度廃止前の製品体系で大消費地に浸透した「淡麗辛口」戦略が，特定名称酒への生産へと特化した端緒である。先行者利益を得た新潟産地に続いて，特定名称酒生産に特化して成功した代表的産地が山形県，福島県である。

---

[30] 原料米の精米歩合を60％以下にして製造される清酒を吟醸酒と言い，1980年代にこの用語は一般消費者にほとんど知られていなかった。『吟醸』の戦略は，吟醸酒を一般消費者の手の届く価格で提供し，「吟醸を世界の言葉に」をコンセプトにするものである。（出所：出羽桜酒造株式会社 会社案内）

等級別制度廃止後の制度適合について八久保（2004）では，酒造業の生産形態について分類を行ったうえで，伝統的な部門としての清酒製造業に注目して，清酒の海外生産や国際展開について論じている[31]。この研究では，中小清酒製造業の高付加価値製品の国際化について一定の評価を与えているが，清酒製造業全体のさらなる国際化や海外生産の必要があるとしている。さらに，八久保（2008）では，酒税法の重要な制度変更である清酒等級別制度廃止以後の清酒製造業の生産構造変化が清酒製造業全体の中で多様化していることや，制度変更が主体的な企業戦略に基づいた変革に道筋をつける必要性があることを論じている[32]。同様に初澤（1996）は，会津若松産地の生産構造の把握を前提に，等級別制度廃止後の対応について，高付加価値化を目指すべきと論じている[33]。この研究は，中小清酒製造業に注目して制度変更に対する戦略変更の必要性を説いたものである。両者の研究は，清酒製造業が持つ，局地的市場を商品到達範囲とする地場産業としての基本構造から，地域特有の構造を考慮しない産業論として酒税法の制度変更（清酒等級別制度廃止）後の生産体制について，清酒製造業の生産体制の方向性を論じている。

中小清酒製造業は，従来からの生産設備を近代化できなかったことが，むしろ特定名称酒の多品種少量生産を実現させることに繋がった。その理由は，企業の財務悪化により十分な設備資金を調達できなかったこと，杜氏集団の流入の終焉や衰退によって，資本（経営者）と生産（杜氏制度）の融合が必須になったことが挙げられる。杜氏集団の流入の終焉は，従来，生産設備を提供するのみだった経営者が，生産を担う別の杜氏を調達するか，自社の社員を製造責任者として育成するか，自ら製造責任者となるかの選択が必要になった。杜氏集団の流入が終わった清酒製造業企業の多くは，自社の社員を製造責任者として育成するか，自ら製造責任者となって生産を担うことになり，生産設備の提供とともに，どのような製品を生産するかも経営者が関わることになった。これが，資本と生産の分離から融合への変化である。

また，この時期は，全国新酒鑑評会における山形県，福島県といった特定名称酒生産に特化した産地の成果は表面化していない。2003年までは，全国新酒鑑評会の上位は新潟県がほぼ首位の状態である。新潟県は，主要な市場が東京を中心とした大都市圏にあり，生産量も全国３位であったことが規模の経済のメリットを享受しながら，Phase6 の時期から技術情報を活用して競争優位を築いていた。

しかし，この時期は，特定名称酒と普通酒という商品カテゴリーの認識が消費者の側に意識されていない。清酒製造業は，消費者との情報の非対称性を解消しようとはしていない。

この時期の清酒製造業の意思決定は，清酒等級別制度廃止後の商品カテゴリーに適合するた

---

[31] 八久保厚志（2004）「わが国における伝統的酒造業の革新と持続的成長」『神奈川大学人文学研究所報』37巻，pp.77-85。
[32] 八久保厚志（2008）「清酒製造業の構造変化と産地対応－構造改変期における対応と国際化－」『神奈川大学人文学研究所報』41巻，pp.1-10。
[33] 初澤敏生（1996）「福島県会津清酒産地の生産構造」『福島大学教育学部論集社会科学部門』61号，pp.1-9。

めに，規模別に階層化された企業ごとに，生産する商品が分化していき，各階層のなかでの模倣的同型化がみられるようになった時期である。

大手清酒製造業は，他の階層の清酒製造業が特定名称酒生産に生産体制を変化させるなか，一定の消費者に対して低価格の普通酒生産を継続する意思決定をした。大手清酒製造業においても商品カテゴリーに適合させるために，普通酒を主に生産するという意思決定があった。中小清酒製造業は等級別制度が廃止されたことで，生産体制を新しい商品カテゴリーに適合させることに迫られ，特定名称酒生産に特化した。Phase6 では，先行者利益を得た産地企業のフォロワーとしての意思決定を中小清酒製造業が行ったが，Phase7 では，それぞれの産地の競争優位の獲得のため，生産体制選択の意思決定に違いがみられた。

3－2－8 工業モデルと農業モデルの融合（Phase8：2000年～ 2010年）

2000年代の清酒製造業の生産体制は，全国新酒鑑評会などのコンテストをマーケティングに利用する動きが一般化している。産地によっては，全米新酒鑑評会や IWC といった海外の鑑評会の他，業界団体や消費者が選ぶコンテストの成果を競争優位としてアピールする動きが顕著になってきた。原料米は，全国に流通する山田錦などの酒造好適米と産地ごとに局地的に生産される酒造好適米を並行して使用している。日本全体が，国際化や消費者の需要の質の変化に対応した特定名称酒生産にシフトしてきた。

清酒の商品選択は，価格以外の要素（テロワール―地域性・醸造技術に関する情報・企業アイデンティティ･杜氏や経営者の人間性･マスコミュニケーション）が重要視されるようになった。酒造好適米を企業が立地する地域で生産できることは，よりテロワールの理念の実現が容易になることを意味する。清酒製造業と消費者が直接顔を合わせるイベントや直販する小売店を介した情報の非対称性の緩和が進行した。

この時期の清酒製造業は，公設試験研究機関や大学の研究で蓄積した研究データや清酒製造業企業に蓄積されたデータを緻密に組み合わせた製品製造を行う工業モデルと，テロワールを意識した産地の生産要素を使用して製品を製造する農業モデルが，融合した時期である。

工業モデルと農業モデルが融合したこの時期の先行研究として岸・浜松（2017）は，日本酒の開発・生産・販売・消費までの間で行われる一連の情報生成とその流通過程について，文化製品である日本酒に機能的価値と意味的価値を持たせることで，付加価値が高くなるとしている[34]。加えて浜松・岸（2018）は，海外の清酒市場の実態を地域別に把握し，特徴を整理している[35]。

この時期の清酒製造業の意思決定は，制度が企業文化，組織文化，企業アイデンティティを

---

[34] 岸保行・浜松翔平（2017）「日本酒産業における情報の生成・流通モデル―価値創造のための生産・分類・適合情報」『新潟大学経済論集』103号，pp.115-129。
[35] 浜松翔平・岸保行（2018）「海外の清酒市場とその特徴：―清酒輸出と海外生産の実態把握―」『成蹊大学ディスカッションペーパーシリーズ』145号，pp.1-21。

形作って融合し，規範的な同型化圧力に晒され，清酒製造業の自発的意思決定の多様性と国際化が進展してきた時期である。

この時期の清酒製造業の組織は，国内の市場が縮小する中，付加価値の高い商品をどの市場に展開するべきか，それぞれの清酒製造業企業が規模別階層に拘わらず，意思決定を迫られた時期である。その中で，新潟県産地や山形県産地は，Phase6 から他の産地に先駆けて意思決定をしてきたため，いち早く次の Phase9 に移る動きが Phase8 でみられた。

3－2－9 需要構築の新展開（Phase9：2010年～現在）

2010年代は，消費者の需要を喚起し，新製品を生み出すために経営者と製造責任者（杜氏）が同業者や異業種とのネットワークの構築を強め，それが生産体制に影響を与えてきた。原料米では，山田錦の争奪戦が産地間で繰り広げられ，産地ごとの酒造好適米やブランド飯米の重要性が増している。

この時期には，地域と商品が結びついた商品の製造をおこなう動きが活発化している。清酒製造業企業が，SNSを活用して消費者と直接繋がることが可能になり，消費者同士が製品情報を共有することで，清酒製造業企業が未知の取引先を開拓することを可能にした。清酒製造業が，企業単位で大きく消費量を伸ばし，商品到達範囲の拡張を実現していった。

また，冬期醸造を基本とする清酒製造業にあって，中小清酒製造業の製造に携わる人員がセールスエンジニアとして活動すること（酒造好適米生産者とイコールの場合もある）で，消費者に清酒生産の工業モデルの側面や農業モデルの側面を正しく伝えることを可能にした。通常，営業人員を多く持たない中小清酒製造業では，製造に携わる人員が非製造期に営業の仕事に従事するのは自然な流れである。セールスエンジニアは，消費者が知り得ない製品に関する深い情報を消費者に直接伝達することを可能にし，工場見学も積極的に行われるようになった。

特定名称酒生産に特化する中小清酒製造業は，企業周辺の原料米生産者と連携した生産体制を築き，消費者や異業種との連携を広くおこなうことで，未知の市場の開拓や国際化を実現している。中小清酒製造業の消費者や異業種との連携は，地域と製品を結びつけたブランド形成を促している。

現在の清酒製造業は，生産と販売のネットワークを複雑に作り上げ，高付加価値化と地域のブランド力向上の構築段階にあり，規範的同型化の圧力を受けている。清酒製造業の組織は，生産する商品を高付加価値化し，地域のブランド力構築のため多くの主体と直接結びついて積極的な国際化を進める意思決定が定着した。

図表２：等級別制度廃止後の商品カテゴリー

特定名称酒			
	原材料	米・米麹	米・米麹＋醸造アルコール
精米歩合	50%以下	純米大吟醸酒	大吟醸酒
	60%以下	純米吟醸酒	吟醸酒
	60%以下 説明表示	特別純米酒	特別本醸造酒
	70%以下	—	本醸造酒
		純米酒	—

普通酒
特定名称酒以外の清酒を普通酒と呼ぶ 精米歩合70%以上 特定名称酒に使われているもの以外の原料を使用 醸造アルコール量が10%を超えるもの

出所：日本酒造組合中央会＆SAKE，p.28を参考に筆者作成

4　結論

江戸時代後期から明治時代の清酒製造業は，租税産業として位置付けられ，政策主体がより安定した税収を得ようとして，製造方法が冬期醸造に限定されていた。冬期醸造にすることで，政策主体は，腐造を防ぎ安定的な製造と税収を確保することができた。清酒製造業の意思決定は，統治主体の政策，主に法制度を受容する強制的同型化の圧力を受けていた。

明治時代は，酒造業の免許制度を維持しながら，清酒製造業への新規参入が自由化され，酒造税の増徴方針への転換がなされた。清酒製造業は，立地地域の移動の自由や廃業，事業継続といった意思決定の選択の自由が増した。また，各地に酒造業の増徴に対峙するため設立された酒造組合は，設立目的を生産技術の向上へとその性格を変えていった。これには，大蔵省醸造試験所の創設と新酒鑑評会の実施によって，製造方法が標準化されたことが影響していた。清酒製造業の意思決定には，法制度が大きく影響を与え，強制的同型化の圧力を継続して受けてきた。同時に酒造組合の設立目的の変容による規範的同型化圧力が表面化した時期である。

大正時代から昭和初期（第二次世界大戦）までは，戦時体制の企業統制や清酒等級別制度の導入が行われた。清酒製造業の意思決定は，企業統合政策を受容する強制的同型化圧力が表面化した。同時に，清酒等級別制度の導入によって生産体制における模倣的同型化圧力が強く働いた時期である。

第二次世界大戦後から高度成長期までの需要拡大期は，清酒等級別制度下での製造と市場の需要を満たすための意思決定が変化した時期である。清酒製造業の意思決定は，法制度からの

影響を受けながらも，市場からの影響を強く受ける形にシフトしていく過程にある時期であった。清酒製造業の産地分化とOEM生産の拡大で，企業の規模別階層化が確立して模倣的同型化圧力が強く働いた。

中小企業近代化促進法への対応と清酒の消費量減少は，大規模清酒製造業が製品製造の内製化に転換し，中小清酒製造業の企業数が減少した。この時期は，中小清酒製造業の廃業や転業（不動産業などへの転業）が進むことになった。清酒製造業の意思決定は，制度に対する対応力について，規模別階層化や産地分化が進んだことで大きな差が出てきた時期である。大規模清酒製造業は，生産設備の大規模化と製品の同質化が進み，規範的同型化の圧力を受けた。中小清酒製造業は，中小企業近代化促進法の政策に対峙することで，強制的同型化圧力に加えて，模倣的同型化圧力に晒された。

1980年代から1990年代前半には，清酒等級別制度や現在の特定名称酒といった制度の体系に左右されない酒質の向上と技術情報にリンクした戦略を取った産地や企業があった。先行者利益を得た産地や企業は，法制度の影響を受けることなく意思決定して，取引関係を多様に広げていき，それ以外の企業はそれに追従する形で，規範的同型化圧力を受けるようになった。フォロワー企業は，先行者利益を得た産地や企業の意思決定に対して，自発的行動をとって成功した産地や企業を目にして，模倣的同型化が生じた。

1992年の清酒等級別制度廃止後の清酒製造業は，規模別階層ごとに生産する製品タイプが分かれた時期である。中小清酒製造業は，公設試験研究機関や酒造組合と連携して特定名称酒生産に特化した。規模別に階層化された企業ごとに，生産する製品が分化していき，各階層のなかで模倣的同型化がみられるようになった。

工業モデルと農業モデルの融合が行われた時期の商品選択の指標は，価格以外の要素（テロワール・技術用語・企業アイデンティティ・杜氏や経営者の人間性・マスコミュニケーション）が重要視されるようになった。制度が，企業文化，組織文化，企業アイデンティティを形作って融合し，規範的同型化圧力に晒され，清酒製造業の自発的意思決定の多様性と国際化が進展してきた時期であった。

現在，特定名称酒生産に特化する中小清酒製造業は，企業周辺の原料米生産者と連携した生産体制を築き，消費者や異業種との連携を広くおこなうことで，未知の市場の開拓や国際化を実現している。清酒製造業の意思決定は，生産と販売のネットワークを複雑に作り上げ，高付加価値化と地域のブランド力向上の構築段階にあり，規範的同型化の圧力を受けている。

租税産業としての特徴を有する清酒製造業の意思決定は，法制度の受容主体としての強制的同型化圧力を受けることから，多様なネットワーク形成と自発的意思決定をおこなう形へと変化することで，規範的同型化圧力に晒されることに変化した。かつて，企業が立地する地域の需要に応える地場産業として存在した清酒製造業は，移出産業へと変化している。その要因は，清酒製造業の意思決定が規範的同型化圧力に晒されるようになったことに起因する。

新制度派組織理論では，組織と制度の関係性において，制度の受容主体として組織を規定し

た。規制産業として，制度の影響を強く受ける清酒製造業の意思決定が，需要減少期に入った1975年以降，長い期間を経て動態的にかつ自発的に変化した。その間も清酒等級別制度廃止という法改正があったが，企業自らの生き残りのため，また国際化に対応するため，新たな需要構築をおこなうための自発的な意思決定ができるようになった。

本研究では，租税産業としての特徴を持ち，制度から強い圧力を受けた清酒製造業の意思決定を分析することで，組織存続のための正当性が時代に合わせてどのように確立され，組織同型化が起きてきたかを明らかにした。

清酒製造業は，長く租税産業として位置づけられ，地域の地場産業として歴史的・文化的伝統のもとで存続してきている産業である。清酒製造業の生産体制は，長く法制度から強制的同型化圧力を強く受けてきた。さらに，政治体制や産業構造の変化からも強い影響を受け，1975年以降，課税移出量は減少の一途を辿っている。1980年代以降，高付加価値な特定名称酒の生産に特化するため，地方の中小清酒製造業は，公設試験研究機関の研究開発機能を活かした製品の生産に取り組み，産地の差別化を実現した。その端緒になったのが，新潟県であり，等級別制度廃止後の代表的産地として山形県および福島県がある。Phase8 の時期では，公設試験研究機関や大学が蓄積した研究データを，それぞれの清酒製造業企業の製造データと結びつけた生産が一般化している。さらに，原料米を企業の周辺から調達し，消費者と直接結びついた製品製造と供給が実現した。最新の Phase9 の段階では，清酒製造業が，立地地域に拘らない異業種や消費者と繋がり，自ら需要を構築する段階に入っている。

本研究の先行研究に対する貢献は，特に制度からの強い圧力を受け，量的縮小過程にある産業が，多様なアクターとの結びつきをもとに自発的な規範的同型化圧力に晒され，産業として新たな制度や文化を作り上げる可能性があることを明らかにしたことである。清酒製造業の組織構造は，それぞれの Phase で様々な制度からの圧力の中，組織同型化がみられた。組織同型化の態様は，強制的同型化から模倣的同型化，または，それぞれの同型化が併存した時期を経て規範的同型化へと収斂してきた。清酒製造業は，制度からの圧力に晒されながら，歴史的経過のなかで組織同型化の態様を変化させながら規範的同型化へと動態的変容を遂げてきたのである。

図表３：全国新酒鑑評会金賞受賞数の県別推移

単位：社

順位/年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	新潟22	福島20	新潟23	新潟24	福島26	福島17	福島24	福島18	福島22	福島22
2	山形18	新潟18	福島19	福島22	兵庫17	山形17	山形15	山形17	宮城20	秋田17
3	福島18	山形17	兵庫19	兵庫20	新潟15	宮城16	新潟15	兵庫17	秋田16	新潟15
4	秋田15	秋田17	山形18	山形16	秋田15	新潟15	秋田13	新潟14	山形15	兵庫15
5	長野12	長野17	宮城17	秋田16	山形14	兵庫14	兵庫12	宮城15	新潟14	長野14
6	広島11	兵庫16	長野12	宮城10	宮城12	広島12	長野12	秋田14	兵庫13	山形13
7	愛知10	宮城15	秋田11	長野10	長野10	茨城11	栃木11	長野11	栃木11	宮城13
8	愛媛9	広島13	高知9	京都10	広島10	岩手10	宮城10	栃木10	長野10	茨城12
9	宮城8	京都10	京都8	岩手7	青森9	秋田10	茨城10	広島9	岩手9	栃木11
10	栃木8	青森7	埼玉8	広島7	岩手8	愛知8	青森9	茨城8	茨城8	京都7

順位/年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	新潟21	新潟18	新潟30	長野26	新潟23	山形24	新潟26	福島23	新潟24	新潟25
2	長野17	兵庫12	長野25	新潟22	山形22	新潟22	山形16	山形18	福島21	福島17
3	兵庫14	島根12	兵庫19	広島22	広島16	秋田13	宮城14	新潟17	山形19	山形16
4	福島12	山形11	山形16	山形17	福島13	福島13	秋田11	秋田17	兵庫15	秋田16
5	愛知12	秋田11	秋田14	兵庫15	長野13	宮城12	福島11	長野14	宮城10	兵庫12
6	京都12	長野11	福島13	岩手10	京都13	兵庫11	兵庫11	宮城11	栃木10	長野12
7	広島12	広島11	島根13	愛媛10	兵庫13	京都11	広島9	広島11	愛知10	岩手11
8	山形11	岩手9	岩手11	秋田9	愛媛11	広島10	埼玉9	群馬10	秋田9	京都11
9	埼玉10	京都8	京都10	宮城9	秋田10	愛媛10	千葉8	埼玉8	長野9	宮城10
10	三重8	高知7	栃木9	茨城9	栃木10	長野10	静岡7	岩手7	福井9	愛知9

出所：山形県酒造組合、酒類総合研究所提供資料から筆者作成

図表４：清酒製造業の意思決定と同型化

Phase	使用原料	生産体制（製造）	制度と製品	同型化のタイプ
冬期醸造と灘産地の確立（Phase1） 1657年～ 1868年	余剰米による生産 （生産統制と造石） （飯米による生産）	冬期醸造の確立 （免許制と冥加金） 幕府制度と藩制度の併存	杜氏制度の確立 （企業の立地点周辺から杜氏集団が流入） 灘産地の確立（市場から遠隔地の産地） （廻船利用による江戸進出）	**強制的同型化** 幕府と藩の二重構造を受容する主体としての清酒製造業
新規参入自由化と酒税の増徴 （Phase2） 明治時代 1868年～ 1912年	飯米による製造 酒造好適米：亀の尾 1893年山形県	新潟県上越地方や近江商人が東京近郊に進出（大都市近郊での技術向上） 清酒製造業への新規参入が自由化された酒税の増徴方針への転換（富国強兵）により廃業する清酒製造業増加	複数の杜氏集団の流入による技術交流 （京都伏見産地ー鉄道の敷設による復権） 1911年に第１回全国新酒鑑評会開催 （技術の標準化と腐造防止） 同業組合の設立と公設試の設置・連携による技術向上	**強制的同型化** 酒税増徴に対峙する意思決定―立地の移動性 **規範的同型化** 酒類総合研究所の設立による製造方法の確立
企業統合と清酒等級別制度 （Phase3） 大正時代から昭和初期 （第二次世界大戦まで） 1912年～ 1945年	飯米による製造 酒造好適米：山田錦 1923年兵庫県	昭和恐慌による清酒製造業の廃業増加 1937年酒類統制により清酒製造業の統合政策が展開した（補償金支払による推進）	戦時の統制経済下で清酒等級別制度の確立（納税のための上級酒製造と無審査の二級酒製造） 商標保有や取引条件（代金決済）は、東京新川問屋が決定権を持っていた	**強制的同型化** 企業統合政策を受容する主体としての意思決定 **模倣的同型化** 清酒等級別制度という新たな制度に適合するために生産体制を確立する意思決定
需要拡大期の酒質同質化 （Phase4） 第二次世界大戦後から 高度経済成長期まで 1945年～ 1960年	飯米による製造 新酒鑑評会用に酒造好適米が割当て （各県酒造組合）	原料米供給制限下での三増酒の製造 消費者の等級別制度に対する認識の変化 （審査用の上級酒の製造の増加） 需要拡大のためOEM生産が拡大した （OEM生産による企業の規模別階層が確立）	一級酒の税率引き下げ（1962年酒税法改正）による需要喚起と生産量拡大 灘・伏見産地は設備の大規模化・近代化を実現させ、テレビCMの活用して全国に販売	**模倣的同型化** 意思決定が法制度から市場にシフトする時期 大規模清酒製造業―設備の近代化と大規模化 中小清酒製造業 ―OEM生産の受注側として従来の生産体制継続

中小企業近代化促進法と需要減少期 (1970年代) (Phase5) 1960年化～1980年	飯米による製造 自主流通米制度導入	中小企業近代化促進法（1963年）制定ににより合併・共同瓶詰・共同醸造・共同商標・桶取引の価格安定と品質管理の徹底・資金調達の共同実施が行われた。 (企業数の減少と製品の同質化が進んだ)	中小規模の清酒製造業の廃業増加 大規模清酒製造業の内製化 等級別制度を基本としながら商標の集約が進んだ	**規範的同型化** (大規模清酒製造業の意思決定) **強制的同型化と模倣的同型化** (中小清酒製造業)
等級別制度の中で先行者 利益を得た産地・企業 (1980年代) (Phase6) 1980年～1990年	酒造好適米の多様化 (公設試との連携)	Phase５の時期に進んだ製造方法の同質化と酒質の同質化 杜氏制度の維持と冬期醸造の維持 (経営と製造の分離)	醸造技術をマーケティングに活用して先行者利益を得る産地の展開 『淡麗辛口』―新潟産地 『吟醸』―山形県出羽桜酒造 企業が消費者と直接繋がる動き	**規範的同型化** 清酒製造業企業自身が自発的行動 **模倣的同型化** 成功を目にしたフォロワー企業の意思決定
等級別制度廃止後の制度 適合（1990年代） (Phase7) 1990年～2000年	酒造好適米を使用することが主流になる	杜氏制度の衰退による通年雇用の社員が製造責任者になる企業が増加 (経営と製造の融合)	等級別制度廃止により普通酒・特定名称酒という商品カテゴリーに適合させた商品を製造 大手清酒製造業―低価格の普通酒生産 中小清酒製造業―特定名称酒生産特化	**模倣的同型化** 等級別制度廃止による商品カテゴリーに適合するために規模別階層ごとに生産する商品の内容が変化した
工業モデルと農業モデルの融合 (2000年代) (Phase８) 2000年～2010年	全国に流通する酒造好適米(山田錦) 産地ごとに局地的に生産する酒造好適米	全国新酒鑑評会、全米新酒鑑評会、IWCなどで成果を得るための製造 多品種少量生産へシフト	消費者の商品選択に価格以外の要素が重要視される（テロワール・醸造技術・企業アイデンティティ・杜氏や経営者の人間性・マスコミュニケーション） 清酒製造業と消費者が直接顔を合わせるイベントや直販、小売店を介した情報の非対称性が緩和している	**規範的同型化** 等級別制度廃止後意思決定が、企業文化、組織文化、企業アイデンティティを形成して融合する 自発的意思決定の多様性と国際化が進展した

需要構築の新展開 （2010年代） （Phase9） 2010年～現在	山田錦の争奪戦 産地ごとの酒造好適米とブランド飯米	消費者の需要を喚起し、構築するために経営者と製造責任者が同業者や異業種とのネットワーク構築が生産体制に影響	地域と商品が結びついた商品 （清酒製造業と地域ブランディング） SNSを活用した消費者との連鎖が可能になり、消費量の相乗効果と商品到達範囲が拡大した エンジニアセールスによる消費者に農業モデルと工業モデルの伝達を可能にした	**規範的同型化** 同業者及び異業種間でのネットワークの複雑性が進展した新たなネットワークの中に清酒製造業企業が自ら入っていき、製造方法や商品に新たな規範が形成された

参考文献

・Aldrich, H.E. (1999). *Organizations Evolving*, Sage Publications.
・青木隆浩（2003）『近代酒造業の地域的展開』吉川弘文館。
・東俊之（2004）「制度派組織論の新展開 ― 制度派組織論と組織変革の関係性を中心に」『京都マネジメント・レビュー』６号，pp.81-97。
・Boxenbaum, E. & Jonsson, S. (2008). *Isomorphism, Diffusion and Decoupling in Greenwood, R, C. Oliver, K. Sahlin and R. Suddaby, eds*, The Sage Handbook of Organizational Institutionalism, London: Sage Publications.
・Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*, MIT Press.
・Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley.
・DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review,48*,147-160.
・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。
・Hirsch, P. M. & Lounsbury, M. (1997). *Ending the Family Quarrel : Toward a Reconciliation of “Old”and “New”Institutionalism,* American Sociological Review.
・浜松翔平・岸保行（2018）「海外の清酒市場とその特徴：― 清酒輸出と海外生産の実態把握 ―」『成蹊大学ディスカッションペーパーシリーズ』145号，pp.1-21。
・初澤敏生（1996）「福島県会津清酒産地の生産構造」『福島大学教育学部論集社会科学部門』61号，pp.1-9。
・岩橋建治（2003）「組織論における制度理論の展開」『現代経営と経営史学の挑戦』文眞堂。
・上西聡子（2014）「合理性の根拠としての制度：新制度派組織論の礎となった業績に関する一考察」『経営学論集』24巻３号，pp.1-14。
・岸保行・浜松翔平（2017）「日本酒産業における情報の生成・流通モデル ― 価値創造のための生産・分類・適合情報」『新潟大学経済論集』103号，pp.115-129。
・Lawrence, P. R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment*, Harvard Business Press.
・Meyer, J. & Rowan, B. (1977). “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth & Ceremony,” *American Journal of Sociology, 83*(2),340-363.
・Miles, R. E. & Snow, C, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and, Process*, McGraw-Hill.
・二宮麻里（2012）「江戸期から昭和初期（1657年－1931年）の灘酒造家と東京酒問屋との取引関係の変化」『福岡大学商学論叢』57巻１・２号，pp.51-80。
・二宮麻里（2015）「清酒業における近代技術の導入と清酒の同質化（1945年－1974年）」『福岡大学商学論叢』59巻４号，pp.471-501。
・二宮麻里（2016）『酒類流通のダイナミズム』有斐閣。
・Ouchi, W.(1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley.
・Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from American’s Best-Run Companies*, Harper & Row.
・桜井博志（2014）『逆境経営－山奥の地酒「獺祭」を世界に届ける逆転発想法』ダイヤモンド社。
・佐藤郁哉・山田真茂留（2004）『制度と文化 ― 組織を動かす見えない力 ―』日本経済新聞社。
・Schein, H, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.
・関千里（2015）「山形県清酒製造業における製品戦略および人材開発の再構築」『経営管理研究所紀要』22号，pp.23-30。

・Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*, California University Press.
・嶋悌司（2007）『嶋悌司　酒を語る』新潟日報事業社。
・八久保厚志（2004）「わが国における伝統的酒造業の革新と持続的成長」『神奈川大学人文学研究所報』37巻，pp.77-85。
・八久保厚志（2007）「酒造業における経営近代化の嚆矢とその帰結 ― 会津若松産地における会津酒造株式会社の事例 ―」『神奈川大学人文学研究所報』40巻，pp.23-32。
・八久保厚志（2008）「清酒製造業の構造変化と産地対応－構造改変期における対応と国際化－」『神奈川大学人文学研究所報』41巻，pp.1-10。