

## ⇒ 論 説 ⇐

### 地域に宿るダイナミック・ケイパビリティ

—— 山形県酒造組合による「GI 山形」の取得過程と地域の変容 ——

庄 司 義 弘<sup>1</sup>・岸 保 行<sup>2</sup>

#### 1 産業の変化と地域の変容

##### 1-1 本研究の分析枠組み

1950年代から1960年代の初期の経営戦略の研究では、合理的な事前計画としての戦略と現場の外部環境の変化への対応の積み重ねが戦略と呼べるものになっているとされた。また1970年代以降は、企業を取り巻く事業環境に対する戦略と企業が持っている経営資源に焦点を当てた戦略についての研究が進み、その後、2000年代に入るとゲーム理論に基礎を置いた戦略が議論されるなど、多様な観点から戦略論が展開されてきた。

多様に展開された経営戦略論のなかで、ダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability) の代表的論者である Teece は、企業を取り巻く事業環境が競争優位を決定するとした戦略論や経営資源を基軸として議論が展開される戦略論のみでは、現実の企業行動を十分に説明することができないとした。Teece は、経営資源ベースの戦略を基盤としながら同じ産業で成功している企業の戦略行動には差異があることから、産業構造や事業環境が企業の戦略行動を決定しているわけではないとした。また Teece は、取引コストの節約原理のみで企業の戦略行動を決定するのではなく、企業の内にある経営資源を再構成し利用する能力が戦略行動を決定するとした。

Teece は、企業の持つ能力としてケイパビリティを以下のように定義した。ケイパビリティとは、状況に対してある業務や活動を実施するために資源を利用する能力であり<sup>3</sup>、前方統合の意思決定にも関連する決定的に重要な無形資産の一種である<sup>4</sup>。ケイパビリティには、オーディナリー・ケイパビリティ (Ordinary Capability) とダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability) の2つのケイパビリティがある。オーディナリー・ケイパビリティは、企業の活動のうち、日常での活動の意思決定を積み上げることによりルーティン化された連続的な活動である。これに対してダイナミック・ケイパビリティは、オーディナリー・ケイパビリティとは分離した戦略的な活動である。

Teece は、企業の内外の環境適応に対する能力としてのダイナミック・ケイパビリティについて、急速に変化する事業環境に対応したり、可能ならば環境を創り変えたりするための企業内外の資源やコンピタンスを統合・構築・再配置するような組織能力を決定するより

高次のコンピタンスであると定義した<sup>5</sup>。ダイナミック・ケイパビリティの分析視点は、感知（内外の環境認知と評価：sensing）、捕捉（感知に対応し価値を共創するための経営資源の活用：seizing）、変容（捕捉を絶えず進化させ周辺のアクターや社会を変化させる能力：transforming）の3つがある。

ダイナミック・ケイパビリティの理解には、VRIN 資産と企業活動の経路依存性を打破する経営者の能力とアクター間のオーケストレーションが重要である。VRIN 資産とは、価値があり、希少であり、模倣が困難で、代替できない資産である<sup>6</sup>。Teece は、Barney が定義した VRIN 資産をダイナミック・ケイパビリティの重要な要素としている<sup>7</sup>。

さらに Teece は、アップル社を例にして企業史の重要性についても論じている。ダイナミック・ケイパビリティを継続的に強化するためには、特別な才能のある経営者個人に頼ることにリスクがある。アップル社は、アップル大学のような公式な方法を用いて、経営者個人の才能や特質の一部を、長い期間かけて企業文化と組織的ルーティンに埋め込むことをしている<sup>8</sup>。ダイナミック・ケイパビリティは、現在の経営者個人の能力や特質に依存するのではなく、何世代をも経た経営者の能力や特質が、組織文化や組織的ルーティンのなかに埋め込まなければ、継続的な強化を図ることができないとしている。

これまで、ダイナミック・ケイパビリティは大企業を対象として研究されてきたが、近年では、地域研究の分野に適用しようとする試みがおこなわれるようになってきた。Salazar (2011) は、ダイナミック・ケイパビリティを地域イノベーションシステムに適用することが可能であり、国や地域が連携して相互依存しあい資源をマネジメントする力であるとしている<sup>9</sup>。また野澤 (2021) は、イギリス・ティーサイドの化学産業クラスターを事例に、ダイナミック・ケイパビリティの要素である感知、捕捉、変容のプロセスから製造システム、イノベーションシステム、ガバナンスシステムについて分析をおこない、この3層のシステムが相互に絡み合いながら変化している点を明らかにし、産業集積における地域のダイナミック・ケイパビリティという視座を論じている<sup>10</sup>。さらに船田・増田 (2019) では、企業規模別の20社の自己分析(ABCの三段階の定性分析)から、ダイナミック・ケイパビリティのフレームである「感知」「捕捉」「持続的整合化・再構築」について、中小企業(売上100億円以上)が最も高い能力を有していると自己評価したことを述べ、定量的な分析からは、中小企業(売上100億円以上)が過去5年の新事業創出数、新規事業における取引先企業数、新規事業の継続割合において他の企業群よりも相対的に高い結果を示したとする企業規模による分析をおこなった<sup>11</sup>。野間口(2019)は、和歌山県の醤油産業を事例として、ナショナルブランド産地や他県産地との比較分析をおこない、技術革新と国際化についてダイナミック・ケイパビリティの理論を用いてモデルを展開した。その結果、地域産業が産地として国際的に成功するためには、独自技術からくる技術の優位性を持たなければならず、他にない技術により独自の事業をおこなうことが国際化を成功させるための必要条件であるとした<sup>12</sup>。

これらの研究は、いずれも地域社会の変容にダイナミック・ケイパビリティを適用しており、

地域の競争力を説明する理論としてダイナミック・ケイパビリティを援用し、企業は地域社会のネットワーク構造のなかで、制度からの影響を受ける集合的アクターであるとしている。

本研究では、従来までは単一の大企業を事例に取り上げられるダイナミック・ケイパビリティを、中小企業群である清酒製造業に適用して分析をおこなう。伝統産業である清酒製造業は、企業の立地地域を市場としながら法制度の影響を強く受けて存続してきた産業であり、量的拡大の局面から質的拡大の局面へと転換が起きるなかで、地域との関わりを強く持ちながら自己変革をおこなう能力を構築してきた産業である。ダイナミック・ケイパビリティの理論を用いて清酒製造業を分析することによって、産業の変容を通していかにして地域が競争優位性を獲得してきたのかを説明することが可能になる。

本研究では、ダイナミック・ケイパビリティの3要素（感知・捕捉・変容）から、伝統産業である清酒製造業が、絶えず変化する企業外の環境に対し、卓越した経営者のもと企業自身を変化させ、経営資源を再編成し自己変革する能力を身に付けることで、産業としてのダイナミック・ケイパビリティが地域のダイナミック・ケイパビリティをいかにして形成していったのかについて分析をおこなう。

## 1-2 本研究の論点

産業は、拡大と縮小を繰り返しながら発展してきた。発展期には、産業を発展に導く外的環境と産業の内的変容による外的環境への適用が求められる。縮小期には、外的環境を超越した産業の内的変容と外的環境の打破と形成が必要となる。縮小期にある産業が主体的変容を遂げ、新たな外的環境を形成する作用は、どのようにして生成され得るのか。制度や地域社会と密接な関係がある清酒製造業が、量的な縮小から質的な拡大へと自己変革することが、地域社会そのものを変化に導くことは可能であるか。

本研究で取り上げる清酒製造業は、企業を取り巻く環境を認知し、企業が持つ経営資源を組み合わせて、地域の伝統産業として存続してきている。企業を取り巻く環境は、制度、流通、消費者が挙げられ、清酒製造業企業が持つ経営資源は、原材料（米・酵母・水）、生産技術、経営者、従業員が挙げられる。企業が存続するためには、企業の外にある環境と企業の内にある経営資源をつなぎ合わせたり、相互に作用させたりする必要がある。

かつての清酒製造業企業（1945年から1980年まで）は、企業の内保有する経営資源を用いて清酒を生産し、主に卸売業に清酒を販売していた。卸売業は、企業が立地する地域にいる消費者を想定して、小売業に清酒を販売していた。現在、清酒製造業企業では、消費者を意識した製品作りをおこない、卸売業への販売のみならず、自社製品のコンセプトを理解する小売業に対して製品を販売するほか、消費者に対して直接販売するようになってきた。想定する消費者は、企業が立地する地域から、日本全体や海外へと広がりを見せている。生産技術や原材料の調達も、立地地域の外から調達することが可能になった一方で、立地地域にこだわって調達する企業が多くみられるようになった。

清酒製造業企業は、企業の外にある環境の変化に対応するため、企業の内にある経営資源を変化させ企業の存続を図ってきた。近年における清酒製造業企業を取り巻く環境の変化の速さは、卓越した経営者を必要とし、産業として関連アクター間のオーケストレーションが産地の競争優位を生み、さらには清酒製造業企業の経営戦略が地域を変容させることに繋がるものと考えられる。本研究の大きな論点は、清酒製造業企業が、企業の外で絶えず変化する環境を認知し、既存の経営資源を再編成したうえで、企業自体を自己変革する能力を身に付け、地域を変化させる主体となることが可能かどうかを論じることにある。

清酒製造業を取り上げた先行研究では、企業の環境適応、特に法制度への適合と産業としての方向性を論じた研究がいくつか蓄積されてきている。八久保(2008)では、酒税法の重要な制度変更である清酒の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<sup>13</sup>。また初澤(1996)は、福島県の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であることを論じている<sup>14</sup>。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、いずれも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、酒税法の制度変更(清酒の等級別制度廃止)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。また、近年の清酒製造業の取り組みに関する研究では、岸・浜松(2017)は日本酒の開発・生産・販売・消費の各段階で行われる一連の情報生成とその流れに着目し、各段階で生成される意味的価値としての情報が重要であり、それが高付加価値化の源泉となるとしている<sup>15</sup>。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、その特徴を整理している<sup>16</sup>。

これらの研究のように、清酒製造業に関する近年の研究では、主に法制度への制度適合について展開されたもの、国内市場の縮小による製品の高付加価値化や輸出に焦点を当てた研究が多い。他方で、清酒製造業といった伝統産業が、産業を取り巻く環境に適合したうえで、自らを変容させ、立地地域へどのような影響を与えたかについて検討した研究は見当たらない。

### 1-3 「GI 山形」の概要

本研究では、清酒の Geographical Indication (GI) (地理的表示、以下 GI と表記する) を県単位で初めて取得した山形県の清酒産業の事例に焦点を当て、その GI の取得過程を明らかにする。GI は、酒類や農産品において、ある特定の産地ならではの特性(品質、社会的評価)が確立されている場合に、当該産地内で生産され、生産基準を満たしている商品だけが、その産地名(地域ブランド)を独占的に名乗ることができる制度である<sup>17</sup>。国際的な地理的表示制度としては、知的所有権の貿易関連の側面における協定(TRIPS 協定)があり、フランスのボルドーなどが有名である。日本における地理的表示制度は、農産物と酒類・工業製品に分けられ、農産物は農林水産大臣、酒類は国税庁長官が指定する。清酒の地理的表示制度の指定を受けて

いるのは、「白山」（石川県）、「灘五郷」（兵庫県）などがあり、県単位としては「山形」が初めて認証を取得している。

「GI 山形」に認証される基準は、①原料の米や米麴は、国内産米のみを用いる、②水は、山形県内で採水したもののみを用いる、③アルコール添加は、麴を含む米の重量の50%を超えない、④製法は、山形県内で製造された清酒で、製造工程や貯蔵、容器詰めも山形県内で行うことの4条件である<sup>18</sup>。

「GI 山形」の認証取得の活動主体は、山形県酒造組合であり、最終期に中心的役割を果たしたリーダーは、仲野益美氏（出羽桜酒造株式会社代表取締役社長・山形県酒造組合会長・日本酒造組合中央会海外戦略委員長）である。山形県酒造組合は山形県の清酒製造業企業や国税庁、清酒製造業企業の取引先などの周囲のステークホルダーの内部調整と取り纏め、「GI 山形」の普及の役割を担っている。山形県酒造組合は「GI 山形」の普及にあたっては、組合の会員企業に対して自社の商品に「GI 山形」の認証を付して販売するために独自の審査制度を設けて、酒質向上のための組織学習を促し、各企業の個性を顕在化させる取り組みをおこなっている。「GI 山形」の認証審査会は、2020年度において8回実施された。

本研究では、清酒のGIを県単位で初めて取得した山形県のGIの取得過程を明らかにするために、仲野益美氏（調査日2020年11月19日）、松岡茂和氏（株式会社六歌仙代表取締役社長・山形県酒造組合副会長・調査日2021年7月7日）に対する半構造化インタビューを実施した。

山形県の清酒製造業は、量的縮小期にあった産業を取り巻く環境を認知し、近隣の産地との競合関係の常態化を打破するために経営資源の開発を進め、GIを取得することで競争優位を高めてきた産地である。山形県の清酒製造業が、GIの取得過程において、様々なステークホルダーと結びつき、またステークホルダーの行動を変容させ、地域を変容させる要因をGIの取得を中心に推し進めてきた2名のキーパーソンへのインタビューから明らかにする。インタビューの内容は、GIの取得において活動主体である山形県酒造組合を中心に、経営資源開発に携わった組織の活動と組織間の関係性について、インタビューである仲野氏と松岡氏の発話を中心に展開する。そのうえで考察と結論では、インタビューで得られた事実を基に経営資源の再構成が企業の自己変革能力にどのように影響し、地域を変化させる主体になり得るかを検討する。

## 2 清酒製造業企業を取り巻く環境（感知：sensing）

### 2-1 清酒製造業に関する制度と消費者の変化

企業は、立地地域の市場環境や経営資源および法制度に加え商慣習や産業内で認識されたインフォーマルな制度を包含した制度から複合的に影響を受けて存続している。企業は、自身が置かれた外的環境や内的環境を分析しながら企業内の経営資源の利用を決定し、製品を製造して市場に供給する。企業がダイナミック・ケイパビリティを獲得するためには、市場環境や経

営資源、競合する企業や産地の環境状況を複合的に認知し評価する能力（感知：sensing）が必要になる。本研究で取り上げる清酒製造業は、法制度の影響を強く受け、消費量の拡大局面から縮小局面に移る時期に企業を取り巻く外的環境や内的環境を認知して評価することに迫られた。

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、法制度からの影響を大きく受けた租税産業と位置付けられてきた。清酒製造業の生産量を表す代表的指標は、企業から清酒が移出される際に課税されることを示す課税移出量という指標を用いる。清酒の課税移出量は、1973年をピークに約3分の1程度までに減少している。また、清酒製造業企業数は、製造免許を持ちながら製造していない企業も多数あり、課税移出量と同様に減少の一途を辿っている。

第二次世界大戦後において清酒製造業は、食糧管理制度および酒税法の等級別制度<sup>19</sup>による生産量規制や、中小企業近代化促進法<sup>20</sup>による生産拠点の集約と企業数の減少という法制度の影響を大きく受けた。中小企業近代化促進法の施行は、共同瓶詰などの効率化のため同一の郡域に立地する清酒製造業企業の統合が全国的に行われた。清酒製造業企業の統合事例は、当初は共同瓶詰のために法人を設立したあと製造拠点を集約した事例、共同瓶詰のために法人を設立して従来の製造拠点を残したまま現在に至る事例、共同瓶詰のための法人を設立して同一地域（郡域などの単位）の最大銘柄に統一して各製造拠点で生産していた事例がある。清酒の消費量が減少期に入った1980年代には、もともと最大銘柄を生産していた企業の内製化により、共同瓶詰を解消した事例も見られた。この時期は、法制度の影響により、企業数が大きく減少した時期の一つであり、企業のアイデンティティへの脅威や法制度による意図的な変化が起きた時期といえることができる。

本研究でインタビューをおこなった松岡氏が経営する株式会社六歌仙は、1972年に山形県の北村山地域5社の共同瓶詰および販売拠点として設立された企業である。1985年には、構成企業の醸造部門を廃棄して集約し六歌仙酒造協業組合を設立した。2021年4月に醸造部門である六歌仙協業酒造協業組合（2020年12月六歌仙酒造株式会社に組織変更）と株式会社六歌仙とを事業統合した。

1980年代に入ると、中小清酒製造業企業は、清酒の消費量の減少に伴う生産量の減少に加え、共同瓶詰などの中小企業近代化促進法の各種施策の遂行による自家商標の販売力低下や統合した新銘柄の認知度向上の困難性が表面化した。これにより、企業存続の危機感が増大した。この時期は、企業存続のための危機感が清酒製造業企業の間で共有された時期といえる。

高度経済成長期以降は、多様な酒類の供給と経済の低迷が影響し、清酒の需要が減少するなか、1992年の酒税法改正において等級別制度が廃止された。清酒製造における等級別制度廃止は、酒質に合わせた表示として「普通酒」、「特定名称酒」という現在の商品分類体系を作り出した<sup>21</sup>。清酒の消費量の減少と等級別制度廃止は、かつて重要な税源として機能した酒税の国税収入に占める割合の低下の影響を受けたものと考えられる。また、現在の商品分類体系は、

消費者の嗜好と商品選定の整合性を担保するものと評価できる。しかし、2003年には、清酒の小売が自由化され大型店で販売されるようになると、大量の商品が陳列販売されたことにより、消費者の商品選択が価格に偏重するようになった。これは、1992年の等級別制度廃止により、酒質に合わせた表示を導入したにもかかわらず、清酒製造業企業が持つ製品情報と消費者が持つ製品情報の非対称性が拡大する効果をもたらした。

## 2-2 山形県の清酒製造業を取り巻く環境の変化

本研究の事例として取り上げる山形県の清酒製造業は、2018年現在、51社存在している。清酒製造業企業で生産された清酒の量を示す指標である課税移出量においては、全国11位（2018年）であり、中小規模の清酒製造業企業が多いことが特徴である。

近年の山形県の清酒製造業は、特定名称酒生産比率（普通酒以外の商品の比率）が全国平均に比べて非常に高く、GIの取得などによって全国的に注目される産地になっている。清酒のGIを県単位の名称として認証を受けたのは、山形県が全国で初めてである。山形県の清酒製造業は、低温流通、低温管理を基本として個別販売網を築いて商品を個性化する戦略を取ることで産地形成をしているのが特徴である。

1980年代の山形県の清酒製造業は、清酒の産地として全国的知名度の高い<sup>22</sup>新潟県と秋田県に挟まれ、家庭用の普通酒の生産が中心で全国新酒鑑評会の金賞数がゼロの年もあるなど、産地の認知度が低く清酒の産地としての存続について困難な状況に置かれていた。清酒製造業企業個別の問題としては、清酒の消費量の減少に伴う生産量の減少に加え、事業承継の問題や立地地域の都市化の問題で廃業や転業の選択を迫られていた。

## 3 経営資源に注目した施策展開（捕捉：seizing）

### 3-1 酒造好適米の開発と製品製造

このような状況のなかで、山形県の清酒製造業は、企業存続のための危機感を共有し、清酒製造における経営資源に注目して具体的な施策（捕捉：seizing）を展開する。

1984年には、付加価値の高い商品（吟醸酒）を生産するため、山形県の気候風土に適した県産の酒造好適米の開発を目指す組織として「山形県酒造適正米生産振興対策協議会」が設立された。山形県酒造適性米生産振興対策協議会では、酒造好適米生産者、集荷業者、清酒製造業、卸売業、小売業との一連の関係者が酒造好適米の生産と販売支援施策を共有している。

さらに1985年には、大吟醸酒「山形讃香」という名称の共同銘柄を立ち上げ、独自の審査制度を設けて販売した。仲野氏によると「山形県酒造組合は、1986年に酒造好適米「山田錦」の購入意欲を持つ企業に割当てする制度を、出羽桜酒造株式会社の先代社長である仲野清次郎氏が中心となり開始した。もともと「山田錦」の購入は、購入実績のある企業しか購入できない仕組みがあり、県全体で入手できる「山田錦」の数量を計算したうえで、購入実績のある企業の

協力を得て調整した経過があった」と言う。

1994年には、山形県独自の酒造好適米「出羽燦々」が完成した。現在では、吟醸酒の生産の中心として利用される酒造好適米で、作付面積も急速に拡大した。さらに1995年には、酒造好適米「出羽燦々」の完成に伴い、清酒製造の経営資源のうち「米」・「水」・「酵母」のすべてに山形県産を使用した純米吟醸酒の審査制度である「DEWA 33」プロジェクトが開始された。

2005年になると、純米酒用の県産酒造好適米「出羽の里」が完成した。「出羽の里」は、1994年に完成し普及した吟醸酒用の「出羽燦々」に続く酒造好適米で、現在、23の企業が「出羽の里」を原料とした清酒を「山形セレクション」という山形県の認証を受けて販売している。

2015年には、酒造好適米開発の集大成として、大吟醸酒の製造に適した酒造好適米「雪女神」が完成し、「特定名称酒」の商品カテゴリー（大吟醸酒・吟醸酒・純米酒）ごとの酒造好適米が経営資源として確立した。仲野氏は、「酒造好適米のカテゴリーが確立したことで、清酒製造業企業は酒造組合に入るメリットが大きくなったといえる。山形県酒造組合は、酒造好適米を組合として大きいロットで発注でき、小規模の清酒製造業企業ほど安価で酒造好適米を仕入れることができるようになった。山形県酒造組合が安定的に酒造好適米を買い付けることは、酒造好適米生産者側にとっても安定した販売先として酒造組合があることになり、酒造好適米生産者にとって酒造組合の価値が高まる結果となった」と述べている。

また、仲野氏は酒造好適米生産者を存続させる取り組みについて次のように述べている。「新型コロナウイルス感染症拡大の影響での特殊事例ではあるが、酒造好適米に関する一連の取り組みによる組織間関係が酒造好適米の安定的確保につながる効果を生み出した。酒造好適米は、例年2月に次の醸造年度（清酒製造に関する年度の呼称で7月から翌年6月までを1醸造年度という）の注文の取り纏めがおこなわれる。山形県酒造組合は、新型コロナウイルスの影響で酒造好適米の注文返上の事態に対応するため、企業側が出来るだけ注文の返上をしないで買い支えるように取り組んだ。山形県酒造組合は、酒造好適米の用途を研究用や企画商品用に利用を検討した。注文の返上で余剰になった酒造好適米を加工用として飼料などに転用した場合には、山形県が転用した酒造好適米を買取り、酒造好適米としての売買代金の差額分を補助金として交付することで、酒造好適米生産者の収入を確保した」と言う。この施策は、酒造好適米生産者の収入が減少しないようにする目的と、酒造好適米生産者が飯米の生産に戻ってしまうことにより、高い生産技術を要する酒造好適米生産に戻らないことを防止するために、山形県酒造組合が山形県に補助金交付を要請し実現した取組みである。

### 3-2 生産技術交流組織の発展と効果

生産技術に関する施策展開として中心として位置付けられるのは、生産技術交流組織である「山形県研醸会」を1987年に設立したことである。「山形県研醸会」は、当初企業経営者20社の組織であったが、現在は100名を超える組織になり、構成員は生産技術者が大半を占めるようになっていく。「山形県研醸会」は、山形県酒造組合からは運営資金が出ない独立した機関で

あり、参加企業から拠出される会費で運営されていることが特徴である。歴代の代表者は、当初企業のオーナーか子弟であったが、近年では製造責任者（杜氏）がほとんどである。

「山形県醸造会」が設立に至った経緯について仲野氏は、「全国新酒鑑評会の金賞受賞数ゼロ、清酒の産地としての知名度がない、先行している産地（新潟を想定して）を後追いしても売れない現状は変わらないとの認識から「山形県醸造会」を設立することになった。設立の中心になった清酒製造業企業は、出羽桜酒造株式会社のほか4社で企業の立地範囲に偏りはなく、生産技術交流組織を取りまとめる機能を山形県が設置する公設試験研究機関である山形県工業技術センターが担うことになった」とその経緯について述べている。

また、研修内容について仲野氏は、「当初の研修では、全国の有名な杜氏を講師に招いて生産技術の指導をおこなった。昼間の研修で話してもらえない技術は、夜の懇親会で聞き出すといった熱心さであった。参加した清酒製造業企業では、研修会で得た知識を自社の製品開発に取り込み、新たに開発された酒造好適米と組み合わせる付加価値の高い製品づくりに取り組んだ。「山形県醸造会」の開催を重ねるようになると、次第に清酒製造業企業の人材間で生産技術に関する交流頻度が増えていった。「山形県醸造会」で得られた生産技術交流の蓄積は、清酒製造業企業を越えた横のつながりを定着させ、清酒製造業企業の製造人材が辞めない好循環を作り出している。また、「山形県醸造会」の参加者は、研修会に参加することで、他の人の頑張りが可視化され、自分の研鑽のための励みになることも大きな効果として挙げられる。さらには、「山形県醸造会」の参加者の関係は常に対等な関係で、製造を担う人材に大学卒が増えている状況のなかで、製造のない夏期にアカデミックな座学を設けることで離職を防ぐ効果も表れている」と振り返っている。

「山形県醸造会」での交流は、フォーマルな研修を離れたインフォーマルな清酒製造業企業間の連携を強化した。冬期の醸造期には、技術者同士が携帯電話で技術情報の交換をおこなうことが当たり前になり、複数の企業が共同銘柄の製品製造をおこなうなどの効果が表れてきている。

### 3-3 公設試験研究機関の役割と効果

山形県の公設試験研究機関である山形県工業技術センターは、商品カテゴリーごとの酒造好適米の開発と山形県独自の酵母の開発、清酒製造業企業に対する生産技術指導の役割を担っている。山形県工業技術センターの支援施策の端緒になったのは、山形県の複数の清酒製造業企業代表者と山形県工業技術センターが掲げた目標である『技術と販売でナンバーワンになる』にある。

山形県工業技術センターの研究員は、滞在指導<sup>23</sup>と呼ばれる生産技術指導を通して酒造好適米や酵母、それに合った生産技術の普及を山形県全県に図った。山形県工業技術センターは、高付加価値の特定名称酒を生産するために経営資源のスタンダードを企業に提供し、生産する製品の再現性を高める必要があった。

山形県工業技術センターの施策展開は、山形県酒造組合が2016年に認証を取得したGIにつながる構想であるテロワールの理念を根底に、継続して取り組まれたことに特徴がある<sup>24</sup>。これらの取組みの成果として、2004年には、全国新酒鑑評会で金賞数が24を数え、金賞数で全国1位の成果を上げた。この成果の大きな要因の一つは、醸造期の滞在指導に加えて、ピーキング指導<sup>25</sup>といわれる生産技術指導をおこなっていることにある。

山形県工業技術センターの職員は、県職員であるため2年から3年で異動があるのが通例であるが、支援施策の成果が顕在化したことや清酒製造業の生産体制の特殊性により、研究員は異動なく山形県工業技術センターで醸造部門の研究開発に長期間従事できるようになっている。

山形県工業技術センターでは、コンセプトの共有を欠かさないように、酒造好適米の研究部門である山形県水田農業試験所と組織的な情報共有の機会を設けている。この他、コンセプト共有のための公式会議は、支援対象サイドと月1回行われている。会議の主催者は、酒造組合、酒造適正米生産振興対策協議会、小売業団体、卸売業団体、所管税務署および山形県工業技術センター自体がおこなう。さらには、全県レベルの戦略会議を、3年に1回実施している。戦略会議では、関係団体のニーズを山形県工業技術センターが取りまとめ、山形県の産業政策決定部門や知事と協議して支援施策が決定されている。

山形県工業技術センターは、清酒製造業企業、山形県酒造組合、県外の企業に対する個別訪問で得られた課題を研究テーマにして研究をおこない、組合から依頼された課題に対して対応する体制を継続してきた。山形県工業技術センターは、清酒製造業企業が主体的に製品製造をおこなうために、企業の求めに応じてヒントの提供や指導を行う立場として活動している。現在の山形県工業技術センターの役割は、それぞれの清酒製造業企業が主体的な製品製造をおこなうことが出来るように支援する体制をとっている。

### 3-4 「GI 山形」 認証取得までの審査制度の変遷と効果

山形県の清酒製造業は、酒造好適米の開発や生産技術の向上の過程で、消費者を意識した製品審査制度を並行して実施している。1985年には、当時の山形県知事の発案により、大吟醸酒の統一銘柄である「山形讃香」を立ち上げ独自の審査制度を設けて販売することに着手した。「山形讃香」の審査制度は、山形県の清酒製造業企業に等級別制度のなかで吟醸酒というジャンルへの参入を促す嚆矢となった。審査を通過する清酒製造業企業は、全体の3割程度で厳しい審査制度であった（2022年には、酒造好適米「雪女神」を100%使用した純米大吟醸酒としてラベルを一新してリブランディングを予定している）。

1995年には、酒造好適米「出羽燦々」の完成に伴い、清酒製造の経営資源のうち「米」・「水」・「酵母」すべてで山形県産のものを使用した吟醸酒「DEWA 33」プロジェクトが開始された。DEWA 33プロジェクトは、吟醸酒用の酒造好適米「出羽燦々」が完成したことで、産地の団結の端緒になった。「出羽燦々」が短期間で全国の酒造好適米生産量4位になったことは、「銘醸地には、良い米がある」を体現する成果になった。「出羽燦々」の生産量が急拡大し普及し

た理由は、山形県が飯米の産地として高い生産技術を持っていた結果である。

「出羽燦々」のあと、純米酒用の酒造好適米「出羽の里」の開発と大吟醸酒用の「雪女神」の開発をおこなったことは、他県に例のないことである。大吟醸酒用酒造好適米「雪女神」の開発を最後におこなったことは、「山田錦」に代わる大吟醸酒用の酒造好適米として使用してもらうことを目指したものである。

山形県の清酒製造業企業が、厳しい審査制度を発展させたことにより、日本国内の各種鑑評会や全米新酒鑑評会などの海外の鑑評会での評価を高める結果となった。特筆すべきは、世界最大級のワインコンテストであるインターナショナル・ワイン・チャレンジ (IWC) で、史上初の2度のトロフィー取得につながったことが挙げられる<sup>26</sup>。

「山形讃香」をはじめとする DEWA 33プロジェクトから「GI 山形」認証取得までの経過は、産地としてまとまるステージであり、その先で個別企業自身の戦略を取っていくステージへと移行することが想定されている。

表1：「GI 山形」認証取得過程（経営資源ごとの時系列整理）

発足年	酒造好適米	組織	事業名
1984年 (昭和59年)		酒造適正米生産振興対策協議会	
1985年 (昭和60年)			【山形讃香】大吟醸酒の審査制度
1986年 (昭和61年)	「山田錦」の頒布		
1987年 (昭和62年)		山形県醸造会	
1994年 (平成6年)	「出羽燦々」完成		
1995年 (平成7年)			【DEWA33】 純米吟醸酒のブランド審査制度
2004年 (平成16年)		(全国新酒鑑評会で金賞数全国1位)	
2005年 (平成17年)	「出羽の里」完成		
2015年 (平成27年)	「雪女神」完成		
2016年 (平成28年)			【GI山形】認証取得

出所：筆者作成

## 4 「GI 山形」の認証取得（変容：transforming）

### 4-1 「GI 山形」の取得の着想とステークホルダーとの調整の経過

GI を県単位で認証取得することは、関係するステークホルダーとの調整や理解が必須であった。本節では、仲野氏と松岡氏からのヒアリングに基づき、「GI 山形」の認証を取得する過程でのステークホルダー間での調整の過程を見ていく。

松岡氏によると「山形県酒造組合は、「GI 山形」の認証取得にあたり、組合員企業に対して

国税庁の担当者を招聘し、GIについてレクチャーしてもらい理解を深めることを目指した。当初、組合員企業は、そもそもGIの認識や予備知識が薄く、GIのメリットを明確に打ち出して理解してもらうことに注力した。そのため山形県酒造組合と組合員企業との間でコンクリフトは生じなかった」と述べている。

山形県酒造組合は、GIの認証を取得して製品を販売するメリットについて具体的に例示して理解を得ることを目指した。GIの認証を取得して製品を販売するメリットは、①すべての組合員企業が利用でき、②企業規模の大小に拘らずGIを利用できること、③GIを利用することで、海外の消費者に安価で製品を提供できるようになること（地理的表示制度は、対象地域相互に保護を受けることから関税の影響を受けなくなる効果がある。特に効果が表れている地域がEUの域内になること）、④産地のイメージが上がることにより、個別企業のイメージも上がること、⑤審査制度を通ることで、個別企業の生産における管理レベル上がり、品質の精度を維持・向上する効果があること、⑥「GI山形」の審査員は、国税庁職員・山形県工業技術センター・山形県酒造組合の組合員が構成員で、構成員の半分以上を外部者とすることで公平で厳しい審査制度が担保されることが挙げられる。

GIを県単位で取得する意義について仲野氏は、「GIを県単位で取得することの究極の目的は、清酒製造業企業を残すことが、産地を残すことである。山形県酒造組合は、組合員企業にGI認証取得の目的やメリットを明確に説いたことによって徐々に賛同を得ていった」と述べている。

外部のステークホルダーとの関係について仲野氏は、「山形県酒造組合と国税庁との関係で調整が必要であった。山形県酒造組合に対しては、政府が全国の産品について県単位のGI（地理的表示）を取得させようとしていること、県単位で取ることに意味があることについて説明し納得を得た。また、国税庁との関係は、産地での商品審査機構がしっかりしているという点で、GI取得に関して当初から良好な関係であった。しかし、GIを取得するための課題は、銘柄に「山形」を冠した企業の扱いをどうするかであった。国税庁からは、認証取得までの2年間（2014年から2016年）で、銘柄そのものに「山形」を冠しないことを求められた。山形県酒造組合は、銘柄やラベルに対する対策と認証取得のための製品基準についての対策を講じた。既存のラベルに「山形」を使用したものは、山形県酒造組合でラベルを買い取ることにした。また、大手清酒製造業企業とのOEM取引がある県内企業には、糖類添加の清酒の製造を止めるように説得した<sup>27</sup>。具体的には、大手清酒製造業企業など様々な清酒製造業企業から製品に関する情報を得て、従来と遜色のない原価で糖類を添加しない生産技術を提供して解決した」と振り返っている。

#### 4-2 GI 認証の成果と課題

「GI山形」を活用した清酒製造業企業の取り組みについて松岡氏は、「株式会社六歌仙では、年間の全商品（40～50）の6割をGI認証取得して販売している。年8回の審査時期との関

連では、季節商品が審査時期に合わないこともあるため、GI 認証を付けないで販売することもある。山形県酒造組合の全組合員企業が、GI 認証を付けた製品を最低 1 製品持っている。企業によっては、全商品の 9 割以上の製品に GI 認証を付けて販売している企業もある。GI 取得の想定していなかった効果としては、特定名称酒レベルの製品に付すことを想定した GI 認証が、清酒製造業企業側からスタンダード銘柄の製品にも GI 認証を付したいとの要望が寄せられたことがある」と GI 認証の効果について述べている。

また、GI の運用上の課題について松岡氏は、「GI 指定商品（ラベル添付する商品）の審査について多くの銘柄を指定するため、県外産の米の使用や県外の酵母の使用を一部認めている。その理由は、最初から GI 指定の基準を山形県内産の米や酵母使用に限定してしまうと、GI 制度の認知度の広がりが見失われること、技術発展の余地のあるものを最初から狭めてしまうことがないようにする意図がある。今後は、審査基準を徐々に上げて指定条件を厳しくする予定である。また、米の条件を「山形県産米」とすることで、別の認証も検討している（「GI プレミアム」（仮称））。現在は、多くの清酒製造業企業に「GI 山形」の認証を取得してもらい、消費者の認知度を向上すると共に、生産技術の向上を図っていく考えである」と述べている。

GI 認証取得における「地域」の概念について松岡氏は、「県より小さい地域で取ることが実際は容易である。あえて県単位で GI の認証取得を目指した理由は、県より小さい地域（例えば山形県鶴岡市大山）で取得してしまうと先々地域を広げるのが困難になるためである」と述べている。

また GI 認証について消費者側の理解を深める取り組みについて松岡氏は、「山形県酒造組合は、組合員企業への GI の浸透とともに、消費者に対して GI の理解度を高めるプロモーションを強化している。具体的には、イベント内でセミナー的なセッションを設けることやイメージソングを製作して消費者に GI に対する認知度を強化している。GI 認証の効果を高めるためには、組合員企業と消費者の両者が理解して、GI に対する盛り上がりを波及させていく必要がある」と述べている。

海外販路の拡大について松岡氏は、「海外で消費される製品は、9 割が和食の飲食店である。飲食店で提供されるワインリストには、「YAMAGATA」とその他のような状況を作ることができればよいと考えている。海外では、製品に内包される環境・歴史・生産者のストーリーが必然的に語られる。製品に GI を冠することは、消費者のイメージになり商品選択の決定要因になる」と語っている。仲野氏は、「海外の消費の 1 割にとどまっている一般家庭での消費を拡大し、日常の食卓やホームパーティーに必ず日本酒がある状況を作ることを目指している。清酒の海外市場に対する考え方は、アメリカ・アジアに経営資源を投下すれば効率的であるが、清酒の代表的市場はヨーロッパであるとの認識である。海外における清酒に対する認識が、憧れの対象ではなく、日常にあるものにする必要がある。最近において、アメリカ合衆国で統一価格を用いて販売できるようになったことは、清酒の正しい価値を認識してもらううえでの進歩といえる。出羽桜酒造が輸出に取り組んだのは、24年前で全国的にも早い方である。日本酒

造組合中央会海外戦略委員会ができたのが12年前であることを考えれば、まだまだ清酒の輸出の歴史は浅い。今後、海外の取引先の増加によって、1国1社のバイヤーから複数のバイヤー、または条件の良いバイヤーへの転換も可能になってくる。海外市場への販売の課題は、日本から清酒の情報を発信できるようになることである。現状では、酒のトレンドに関する情報は、海外から入ってくるのが一般的で、清酒の情報も海外からもたらされている。清酒の「海外輸出」の選択肢は、後継者の企業運営の「夢」になるようにしなければならない。国内市場では、少子化に対応するための海外の市場をどう捉えるか、明確なコンセプトと方向性が必要である」と述べている。

#### 4-3 GI 認証取得の過程で生産技術交流がもたらした効果

GI 認証取得の過程では、清酒製造業企業間での生産技術交流が促進された。生産技術交流は、山形県内の清酒製造業企業間のフォーマル・インフォーマルな連携を促したことに加え、山形県外の清酒製造業企業の人材育成をおこなう効果ももたらしている。出羽桜酒造での取組みについて仲野氏は、「出羽桜酒造では、1986年から独自の研修制度を設け、全国の清酒製造業の子弟を受け入れ、2年から3年の期間で製造人材（研修生）として受け入れている。代表者の弟子という位置づけで、実際に製造人材としておこなう研修のほか、月1回程度懇親会を開催し情報交換もしている。現在、出羽桜酒造の研修生は、通算22名を数えるようになっている。研修生の受入れの効果は、研修生の頑張りを目にするることによる自社の製造人材の頑張りにつながる。また、研修性が実家に帰って情報発信することが、自社の製品開発に活かされ、速度も早まる効果もあった」と述べている。

#### 4-4 GI 認証取得がもたらす地域社会の変容

山形県の清酒製造業が取り組んだGI認証を生かす今後の取組みについて、地域社会の様々なアクターと連携して産業の存続を超えた取組みを強化している。地域社会と連携した取組みについて仲野氏は、「特に注力するのは、酒蔵ツーリズムである。酒蔵ツーリズムは、単に清酒製造業企業を観光施設とするのではなく、地域の観光DMOや大手旅行代理店と連携して、地域の観光資源として酒蔵ツーリズムを展開していきたい。さらには、消費者に対する取組みとして、オンライン飲み会など企業と直接つながる取組みを強化していきたい。オンライン飲み会の方法は、単なるオンライン飲み会ではない大手旅行代理店とコラボレーションしたオンライン酒蔵ツーリズムで、近隣の観光地・食も合わせて消費者に認知してもらうことを目的としている。加えて、清酒製造業企業と直接関係するアクターの支援にも力を入れていきたい。具体的支援としては、飲食店が小売業免許を申請する際の業務の支援や飲食店に対する製品の瓶詰めが挙げられる。流通支援としては、限定酒を発売して需要を喚起することに取り組んでいる」と述べている。

また、松岡氏は地域社会のアクターとの連携の取組みについて「継続性」を重視した取り

組みをおこなっている。松岡氏は「自社で生産に使用される酒造好適米は、1992年に設立された企業の近隣にある酒造好適米生産組織を中心に96%を山形県産で賄っている。また、飲食店や近隣にある東根温泉の観光客と自社の直販施設を結びつけた販売体制を作り上げている。消費者と直接顔を合わせる機会として「蔵参観」を年2回実施し1回の来場が7000人に上っている（コロナ禍にあっては、ドライブスルーによる蔵参観を実施）。加えて山形県立村山産業高等学校とのPB商品の生産や酒造好適米生産支援をおこなっている」と述べている。

## 5 考察と結論

本研究では、ダイナミック・ケイパビリティの3要素を用いて山形県の清酒製造業企業が産業として取り組んできた経営資源の形成過程が、地域社会を変容させることができるかを検討した。山形県の清酒製造業企業は、感知（内外の環境認知の評価：sensing）の段階において、法制度への対応や社会状況の変化により存続の危機に立たされた。具体的には、酒税法の等級別制度に対する対応や中小企業近代化促進法への対応に加えて、高度経済成長期以降の清酒の消費量の減少に対する対応が感知にあたる。

捕捉（感知に対応し価値を共創するために経営資源の活用：seizing）の段階においては、企業の外にあるアクターとの連携の中で物的・人的・無形の経営資源を作り上げてきた。物的経営資源としては、酒造好適米や酵母の開発における山形県工業技術センターや山形県酒造適正米生産振興対策協議会の活用が挙げられる。また、人的経営資源としては、生産技術交流組織である「山形県研醸会」の活用による生産技術向上と生産技術の波及による経営者や技術者の連携促進が挙げられる。無形の経営資源の形成としては、「山形讃香」を端緒とする「DEWA 33プロジェクト」の審査制度が挙げられる。

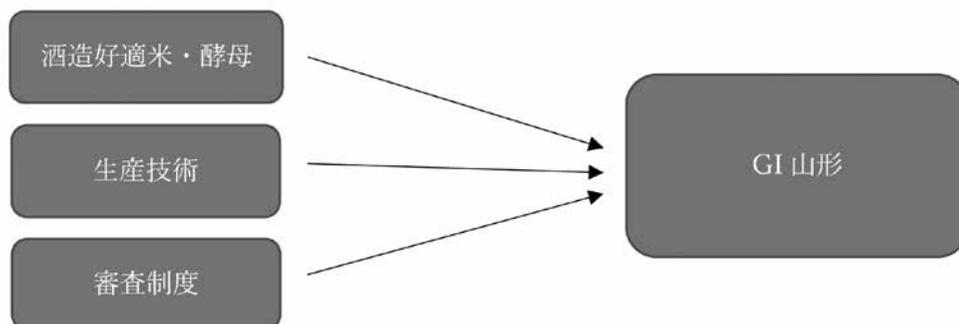
最後の変容（捕捉を絶えず進化させ周辺のアクターや社会を変化させる能力：transforming）の段階においては、捕捉の段階で形成された物的・人的・無形の経営資源の形成の相互作用により、無形資産であるGI認証の取得がおこなわれた。

山形県の清酒製造業は、「GI山形」の認証取得により消費者志向の製品製造を企業間で共有することに成功した。しかし、そのことは同時に個別企業が個別戦略に基づき、GI認証を冠して経営戦略を立案し実行することが可能になったことを意味する。

さらに Teece が指摘した企業史の重要性については、GI認証取得までの過程で技術情報に根差した製品作りの思想を継承した経営者が、周囲の経営者を巻き込み、地域の産業としてのダイナミック・ケイパビリティを継続的に強化した。GI認証取得は、現在の経営者個人の能力や特質に依存するのではなく、何世代をも経た経営者の能力や特質が、組織文化や組織的ルーティンに埋め込まれ、継続的な強化を図ることを可能にしたVRIN資産である。清酒製造業企業が産業として形成したVRIN資産であるGI認証取得は、地域のアクターとの連携の広がりを見せ、地域のダイナミック・ケイパビリティを形成することに繋がっていったのである。

企業の存続には、企業の外部で生じる環境の変化に対応し、企業の内部にある経営資源を変化させることが必要である。企業の存在は、絶えず変化し続ける主体として捉えられる。企業が存続の危機に立たされている状況を認知して、新たな経営戦略に基づき経営資源を活用したうえで行動して成果を上げるには、卓越した経営者を必要とし、企業の内外のアクターと協創し、経営資源を繋ぎ合わせる必要がある。本研究では、企業の経営戦略が、経営資源の形成の過程で地域の産業としてのオーケストレーションを生みだし、産地の競争優位を生み、さらには地域を変容させることに繋がることを示した。

図1：「GI山形」認証取得と経営資源との関係



※複数の世代で協創された経営資源（酒造好適米・酵母・生産技術・審査制度）の集約点としてのGI認証取得は、企業活動の経路依存性を打破する経営者の能力とアクターとのオーケストレーションの集約点且つ始発点である。

出所：筆者作成

表2：「GI山形」認証取得とダイナミック・ケイパビリティの関連

	事象
感知	<ul style="list-style-type: none"> <li>・食糧管理制度による生産量規制</li> <li>・酒税法の等級別制度による製品カテゴリーの規定（等級ごとの税率）</li> <li>・中小企業近代化促進法による生産拠点の集約と企業数の減少</li> <li>・酒税法の等級別制度廃止と商品カテゴリーの再定義（1992年） （普通酒・特定名称酒の呼称と酒質のリンク）</li> <li>・小売自由化による商品選択の価格偏重</li> </ul>
捕捉	<ul style="list-style-type: none"> <li>・山形県酒造適性米生産振興対策協議会発足（1984年）</li> <li>・大吟醸酒の共同銘柄「山形讃香」立ち上げと審査制度発足（1985年）</li> <li>・生産技術交流組織「山形県研醸会」発足（1987年）</li> <li>・酒造好適米「出羽燦々」完成（1994年）</li> <li>・審査制度「DEWA33」発足（1995年）</li> <li>・酒造好適米「出羽の里」完成（2005年）</li> <li>・酒造好適米「雪女神」完成（2015年）</li> </ul>
変容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「GI山形」の認証取得（2016年）</li> <li>・全国の清酒製造業企業の後継者の人材育成の受け入れ</li> <li>・観光DMOと連携した酒蔵ツーリズム</li> <li>・酒造好適米生産者組織の人員を醸造期の季節労働者として雇用</li> <li>・山形県産清酒の輸出数量が過去最高を記録（2021年）</li> <li>・山形県酒造組合加盟全企業でGI認証の製品を製造</li> <li>・飲食店の小売業免許申請支援</li> <li>・限定酒販売による流通支援</li> <li>・学校と連携したPB商品の商品化と酒造好適米生産指導</li> </ul>

出所：筆者作成

## 【注】

- 1 新潟大学大学院現代社会文化研究科・博士後期課程
- 2 新潟大学日本酒学センター・副センター長 / 経済科学部・准教授
- 3 Teece, D. J. (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳) (2019) 『D. J ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社, p.186.
- 4 Teece, D. J. (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳) (2019) 前掲書, p.46.
- 5 Teece, D. J. (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳) (2019) 前掲書, p.114.
- 6 Barney, J. B. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17(1), pp.99-121.
- 7 Teece, D. J. (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳) (2019) 前掲書, pp.133-136.
- 8 Teece, D. J. (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳) (2019) 前掲書, pp.119-122.
- 9 Salazar, A. J. (2011) “The Development Trajectory of Regional Dynamic Capabilities,” SSRN:<https://ssrn.com/abstract=2498892> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2498892>.
- 10 野澤一博 (2021) 「産業クラスターの進化と地域のダイナミック・ケイパビリティー英国ティーサイドの化学産業を事例に」『組織学会大会論文集』10巻1号, p.192-197.
- 11 船田学・増田靖 (2019) 「地域に持続的インパクトを与える企業群ー企業規模別のダイナミック・ケイパビリティに関する一考察ー」『経営情報学会全国研究発表大会要旨集2019』p.21-24.
- 12 野間口隆郎 (2019) 「和歌山地域産業のダイナミック・ケイパビリティ理論による考察」『地域研究シリーズ』54巻, pp.37-38.
- 13 八久保厚志 (2008) 「清酒製造業の構造変化と産地対応ー構造改変期における対応と国際化ー」『神奈川大学人文学研究所報』41巻, pp.1-10.
- 14 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.
- 15 岸保行・浜松翔平 (2017) 「日本酒産業における情報の生成・流通モデルー価値創造のための生産・分類・適合情報ー」『新潟大学経済論集』103号, pp.115-129.
- 16 浜松翔平・岸保行 (2018) 「海外清酒市場の実態把握：日本酒の輸出と海外生産の関係」『成蹊大学経済学部論集』49 (1), pp.107-127.
- 17 国税庁ホームページ  
(<https://www.nta.go.jp/about/council/chiri-bunkakai/190331/pdf/002.pdf> 2021年7月22日確認)
- 18 山形県酒造組合 (2021) 『和の酒, 山形』山形県酒造組合, p.3
- 19 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。
- 20 中小企業近代化促進法 (1963年) 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実施が施策として展開された。
- 21 清酒の商品分類は、大きく普通酒、特定名称酒に分けられる。特定名称酒とは、原料である酒造好適米を大きく削って生産される付加価値の高い清酒の呼称で、純米大吟醸酒や純米酒と呼ばれる商品名で流通しているものを指す。
- 22 清酒の課税移出量や全国的認知度の高い産地として、兵庫県、京都府、新潟県、秋田県、広島県などが挙げられる。

- 23 「滞在指導」とは、公設試験研究機関の職員が清酒製造業企業に2週間から3週間滞在して生産技術の指導を行うことである。「滞在指導」には、他企業の職員も研修として参加するのが一般的である。
- 24 清酒の製造におけるテロワールとは、清酒の生産要素である米、水、酵母、生産技術のすべてで、山形県のものを使用して生産することをいう。
- 25 「ピーキング指導」とは、全国新酒鑑評会の開催日に酒質のピークを迎えるように公設試験研究機関の職員が企業に対しておこなう指導である。
- 26 出羽桜酒造株式会社は、2008年に「純米大吟醸酒出羽桜一路」、2016年に「純米酒出羽桜出羽の里」がSAKE部門の最高賞である「チャンピオン・サケ」を受賞した。
- 27 糖類添加する清酒は、糖類（ブドウ糖・水あめ）や酸味料などの成分を添加して醸造される。また、製造コストを下げる目的や大手清酒製造業企業のOEM取引の製品として製造される。

#### 【参考文献】

- ・ Barney, J, B. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17(1), pp.99-121.
- ・ 船田学・増田靖 (2019) 「地域に持続的インパクトを与える企業群—企業規模別のダイナミック・ケイパビリティに関する一考察—」『経営情報学会全国研究発表大会要旨集2019』 pp.21-24.
- ・ 八久保厚志 (2008) 「清酒製造業の構造変化と産地対応—構造変遷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.
- ・ 浜松翔平・岸保行 (2018) 「海外清酒市場の実態把握：日本酒の輸出と海外生産の関係」『成蹊大学経済学部論集』49 (1), pp. 107-127.
- ・ 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.
- ・ 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.
- ・ 桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳編 (2015) 『制度的企業家』ナカニシヤ出版
- ・ 二宮麻里 (2016) 『酒類流通システムのダイナミズム』有斐閣
- ・ 沼上幹 (2009) 『経営戦略の思考法—時間展開・相互作用・ダイナミクス—』日本経済新聞出版
- ・ 野澤一博 (2021) 「産業クラスターの進化と地域のダイナミック・ケイパビリティ—英国ティーサイドの化学産業を事例に—」『組織学会大会論文集』10巻1号, pp.192-197
- ・ 野間口隆郎 (2019) 「和歌山地域産業のダイナミック・ケイパビリティ理論による考察」『地域研究シリーズ』54巻, pp.1-38.
- ・ Porter, M, E. (1990) . *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press. (土岐伸・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳 (1992) 『国の競争優位 (上・下)』ダイヤモンド社)
- ・ Salazar, A, J. (2011). “The Development Trajectory of Regional Dynamic Capabilities,” SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2498892> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2498892>.
- ・ Teece, D, J. , Pisano, G, P. & Shuen, A. (1997). “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal* 18(7), pp.509-533.
- ・ Teece, D, J. (2007). “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance,” *Strategic Management Journal*, 28(13), pp.1319-1350.
- ・ Teece, D, J. (2010). “A Tribute to Oliver Williamson: Williamson’s Impact on the Theory and Practice of

- Management,” *California Management Review*, 52(2), pp.167-176.
- Teece, D, J. (2010). “Forward Integration and Innovation: Transaction Costs and Beyond,” *Journal of Retailing* 86(3), pp.277-283.
  - Teece, D, J. (2012). “Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action,” *Journal of Management Studies* 49(8), pp.1395-1401.
  - Teece, D, J. (2014). “The Foundation of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms,” *The Academy of Management Perspectives* 28(4), pp.328-352.
  - Teece, D, J. (2014). “Dynamic Capabilities-Based Entrepreneurial Theory of the Multinational Enterprise,” *Journal of International Business Studies* 45, pp.8-37.
  - Teece, D, J. (菊澤研宗・橋本倫明・姜理恵訳) (2019) 『D. J ティース ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社
  - Williamson, O, E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: The Free Press (浅沼萬里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論社)
  - 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.
  - 山形県酒造組合 (2021) 『和の酒, 山形』山形県酒造組合