

## ⇒ 論 説 ⇐

セレンディピティは制度的同型化からの離脱に如何なる役割を果たすのか？

—— マスカガミの「アルファベットライン」開発を事例として ——

湯 田 浩 司<sup>1</sup>, 岸 保 行<sup>2</sup>

### 1. はじめに：研究の背景

セレンディピティ (serendipity) は、一般に、偶然性、チャンス、幸運と同義とされ、New Oxford Dictionary は、「偶然の事象が幸福または有益な形で発生・発展すること」と定義している。科学的発見に関する多様な論文において、セレンディピティの本質についての議論が非常に多くなされている (Dew, 2009)。例えば、Alexander Fleming によるペニシリンの発見は、科学的発見におけるセレンディピティの優れた例としてよく知られている<sup>3</sup> (Dew, 2009)。一方、「セレンディピティに関する組織の研究は、逸話的で時には主人公を理想化した伝記的であり、体系的なものはほとんどないのが現状である」(De Rond, 2014: 343) と指摘されるように、経営学の領域では、セレンディピティの役割はその重要性にもかかわらず過小評価され、長期間にわたり認識されてこなかった (否定されもした) (Van Anandel, 1994; Dew, 2009; Napier & Hoang Vuong, 2013)。

2000年以降になってからは Taleb (2007) が、人間の予測能力には構造的な限界があることからセレンディピティに注目すべきであると論じるなど関心が高まってきた。例えば Denrell et al. (2003) は、貴重な戦略的機会を発見することはしばしば厳密な意味でのセレンディピティの問題であり、単なる幸運ではなく努力と幸運に機敏性と柔軟性が加わったものであると主張している。近年では Knudsen & Lemmergaard (2014) が、戦略的セレンディピティの概念を組織的コミュニケーションの文脈で考察している。さらに Dew (2009) は、セレンディピティが企業家精神において重要な役割を果たしていると論じ、ホンダが米国における小型二輪車の潜在的な市場をセレンディピティによって発見した事例を紹介している。

Dew (2009) は企業家精神を明確に定義していないが、新制度派組織理論 (以下、制度理論) において、制度的企業家精神は、「特定の制度アレンジメントの中で利害関係を持ち、新たな制度を創造ないし既存の制度を変革するために資源をつかうアクターの諸活動」(Maguire et

<sup>1</sup> 新潟大学大学院現代社会文化研究科・博士後期課程 (z18r603b@mail.cc.niigata-u.ac.jp)

<sup>2</sup> 新潟大学経済学部・准教授 / 日本酒学センター・副センター長 (kishi@econ.niigata-u.ac.jp)

<sup>3</sup> このほかにも、Wilhelm Conrad RöntgenのX線の発見、George de Mestralのマジックテープの発明、Spencer Ferguson Silverのポスト・イットの発明など (Roberts, 1989, 邦訳, 1993)、多くの科学的発見・発明があるが、そのキーワードは「セレンディピティ」であった。

al., 2004: 657) と定義される。制度理論では、組織は制度的環境と同型となることで正当性<sup>4</sup>と必要な資源を獲得する (Seo & Creed, 2002) とされ、制度的圧力を受ける組織で同型性が高まることを強調している。Dew (2009) は、起業の機会において企業家精神がセレンディピティとどのように関連するかについて論じているが、制度化されて同型化圧力を受ける中で、企業家精神がセレンディピティを活用してどのように既存の制度アレンジメントを変革するかを示していない。すなわち、セレンディピティによる制度的同型化からの離脱 (decoupling)<sup>5</sup> は考察していないのである。したがって、脱制度化におけるセレンディピティの役割について明らかにしなければならない。

### 1. 1. 目的

本稿の目的は、制度的同型化からの離脱においてセレンディピティが果たす役割を実証的に検証したうえで、そのメカニズムを明らかにすることである。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では、エージェンシーの包摂に焦点を当てた制度理論をレビューするとともに (2.1)、セレンディピティの概念に基づき本稿における分析の視点を整理する (2.2)。第3節では、アルファベットラインという新しいスタイルの日本酒を開発したマスカガミの五代目・中野壽夫氏 (以下、中野氏) の活動を記述する。第4節では、事例から得られた知見・洞察に基づき考察する。第5節では、セレンディピティによる制度的同型化からの離脱メカニズムを論じる。

## 2. 理論的背景と研究方法

### 2. 1. 制度理論：エージェンシーの包摂に焦点を当てて

Meyer & Rowan (1977) を嚆矢とする初期の制度理論の議論では、安定性と正当性の関係が強調された。同様に、組織同型化論の先駆的論者である DiMaggio & Powell (1983) は、同型性の概念を組織フィールドのレベルへ拡張して、組織が社会的な正当性を求めて同型化するメカニズムを強制的、規範的、模倣的という3つのパターンで明らかにした。このように、初期の制度理論では制度的圧力を受ける組織で同型性が高まることを強調し、制度への適応を暗黙の前提として、組織や個人は埋め込まれている制度的環境の影響を受動的に受け入れると主張している (Battilana & D' Aunno, 2009)。一方、エージェンシーは暗黙のうちに習慣的で反復的なものとされ、その役割は限定的であることが示唆された。

これに対して「行為者を過度に受動的な存在として描いているため、既存の制度的ルールへ

<sup>4</sup> 正当性は、「社会的に構成された規範、価値観、信念、定義のシステムにおいて、ある主体の行為が望ましい、正しい、適切である、という一般的な認識、想定」(Suchman, 1995: 574) と定義される。

<sup>5</sup> 制度的同型化からの離脱 (decoupling)、すなわち脱制度化は、「確立されたあるいは制度化された組織的慣行の正当性が損なわれたり、中断されたりするプロセス」(Oliver, 1992: 564) と定義される。

の組織の同型化を説明できても、制度的ルールの創出や、制度的ルールの変化などを説明できない、という批判が展開されるようになった」(坪山, 2012: 278)。そこで, DiMaggio (1988) は、制度変化のプロセスで新たな制度がどのように生まれるのかを理解する手段として、「新たな制度は、十分な資源を有する組織化されたアクター（制度的企業家<sup>6</sup>）が、制度の中に彼らが重きをおく利害を実現する機会を見いだしたときに生まれる」(p. 14) という制度的企業家精神の概念を導入して、アクターの利害やエージェンシー<sup>7</sup>の役割を制度理論に包摂した。このように、制度的企業家精神は、制度に埋め込まれたエージェンシーによる制度変化をとらえる概念として提起されたのである。

## 2. 2. セレンディピティの概念

### 2. 2. 1. セレンディピティの語源

「セレンディピティ」という単語は、18世紀のイギリスの小説家・政治家であるHorace Walpoleが、友人でトスカナ大公国イギリス公使のHorace Mannに宛てた1754年1月28日付の書簡で考案した造語である。その語源となったのは、寓話「セレンディップの3人の王子」(The Three Princes of Serendip) である。寓話のあらすじは、16世紀のセレンディップ王国（現在のスリランカ）の3人の王子が旅をして、次々に遭遇する偶然の出来事に対してそれぞれの場に応じた察知力を発揮し、(探していたものとは異なる) 思いがけない発見をするというものである(澤泉, 2002)。このようにセレンディピティでは、「偶然」、「賢明さ(能力)」、「(探していない) 思いがけないもの」、「発見」がキー概念となる。

### 2. 2. 2. セレンディピティの定義と個人の能力

経営戦略論の観点からセレンディピティの理論的研究を整理しているNapier & Hoang Vuong (2013) は、セレンディピティを「予期せぬ情報を認識し評価して、その情報をもとに意図せざる価値を創造する能力」(p.189) と定義している。つまり、「単に発見や事象、情報の断片そのものよりも、情報を観察したり発見したりした結果、もたらされる行動に焦点を当てている」(Napier & Hoang Vuong, 2013: 189) のである。

またNapier & Hoang Vuong (2013) は、セレンディピティによる事象を見抜き、追求する個人の能力を以下の3つのグループに整理している。第一は、一般的特性である。それは、①仕事に対する強い倫理観、勤勉性、成功動機、②強力で多様な社会的ネットワークの所有、③リスクを取る意志、④市場での可能性に関する現実把握力、である。第二は、気付く能力(受容力)と好奇心である。「受容力とは、特定の関心や視野に縛られないで、さまざまな事象に目を配

<sup>6</sup> 制度的企業家は、「ある活動のフィールドにおける制度的な現状を破壊し、それによって既存の制度を変容したり、新たな制度を創造したりすることに貢献する可能性のある変革の担い手」(Battilana et al., 2009: 67) と定義される。

<sup>7</sup> エージェンシーは、「ルールや関係性の変更、資源の配分など、社会的世界に何らかの影響を与えることができるアクターの能力」(Scott, 2014: 94) と定義される。

る能力」(中橋, 2017: 94)であり、「好奇心は、状況の中の驚きや異常さを探そうとする意志と結び付いている」(Napier & Hoang Vuong, 2013: 185)。第三は、準備と機敏性である。生化学、微生物学で画期的な業績をあげたLouis Pasteurの「観察の場では、幸運は待ち受ける心構え次第である」(Roberts, 1989, 邦訳, 1993: viii)という有名な格言にあるように、「『準備』ができていれば好機(チャンス)を捕らえて、すなわち予期せぬ事象に気付き、それを活かして、価値を創造することができる」(中橋, 2017: 90)のである。また機敏性とは、「ある事象を探さずにそれに気付き、その過程で見落としていた機会を発見できること」(Napier & Hoang Vuong, 2013: 185)である。

### 2. 2. 3. セレンディピティのタイプ

セレンディピティのタイプ分類を最初におこなったRoberts (1989, 邦訳, 1993)は、思ってもみなかった物事を偶然に発見することを「真のセレンディピティ」と呼び、追い求めていた目的への道を偶然に発見することを「擬セレンディピティ」と呼んで区別した。

またVan Andel (1994)は、驚くべき事実や関係が見られ、その後正しいアブダクションによって導かれることを「肯定的なセレンディピティ」と呼び、驚くべき事実や関係が見られたが、発見者によって(最適に)調査されないことを「否定的なセレンディピティ」と呼んだ。そして、探していたものを意外な方法で発見・発明・創造することをRoberts (1989)に倣って「擬セレンディピティ」と呼んでいる。

さらにNapier & Hoang Vuong (2013)は、以下の3つのタイプを提示している。タイプⅠ：個人が問題Aの解決策を求めたとき、それが予想された情報源からではなく、予期せぬ事象や情報からもたらされる。タイプⅡ：個人が問題Aの解決策を探すときに、Aの解決策を見つけるのではなく、予想外のもの、求めていないもの(B)を発見するとき起こる。タイプⅢ：偶然、あるいは予期せぬ事象や情報が現れたときに、個人がその意味を考え始め、その過程でそれまで意図しなかったあるいは考えもしなかった問題を解決したり新しい機会を発見したりする。

### 2. 2. 4. セレンディピティのフレームワーク

セレンディピティの概念について、Napier & Hoang Vuong (2013)がセレンディピティのプロセスに、Dew (2009)はセレンディピティを構成する「予備知識」、「偶然性」、「探索」という3つの要素に、それぞれ着目したフレームワークを提示している。

#### 2. 2. 4. 1. セレンディピティ・プロセスのフレームワーク

Napier & Hoang Vuong (2013)は、セレンディピティのプロセスについて4つの段階からなるフレームワークを示している。

(1) 前提条件のステージ

予期せぬ情報に気付く可能性を高めるための準備あるいは条件などの枠組みを設定する段階である。予期せぬ情報に気付く重要な個人特性は、受容力、相互信頼、好奇心、機敏性である。

(2) 気付きと連結のステージ

予期せぬ情報に気付き、それが何を意味するのかを考える段階である。予期せぬ情報に注意を払い、予期せぬ情報の断片を結び付けて双連性 (bisociation)<sup>8</sup> を見いだすことは、セレンディピティ・プロセスおよびフレームワークのもっとも重要な段階の一つである。

(3) 評価のステージ

予期せぬ情報を意図せざる価値を生み出す可能性があるかどうかという観点から評価をおこなう段階である。評価には、フラッシュ評価や場合によってはより系統的な評価<sup>9</sup> がある。

(4) 意図せざる価値創造のステージ

予期せぬ情報をもとにして価値を創造するための行動を起こす段階である。予期せぬ情報を認識し評価する能力そのものに価値があるわけではない。競争優位となるには、評価は価値と行動を生み出さなければならない。したがって、意図せざる価値はプロセスの重要な部分である。

#### 2. 2. 4. 2. 機会発見のフレームワーク

Dew (2009) は、セレンディピティが「予備知識」、「偶然性」、「探索」という3つの要素から構成されると指摘する。そのうえで、これら3つの要素を3つの領域と捉えて、機会発見のさまざまなタイプに関連づけたフレームワークを提示している (図表-1)。第一の領域は予備知識で、準備された心 (待ち受ける心構え) という概念と捉えている。予備知識とは、特定の個人がその人生経験を通じて獲得した情報の蓄積のことである。第二の領域は偶然性である。偶然性とは、論理的に必要ではない、すなわち発生しえなかった事象と定義され、機会の発見の可能性に対する外生的環境の影響を表している。第三の領域は探索である。探索活動は、新しい情報を得るためにおこなう目的意識を持った行動に関与する。

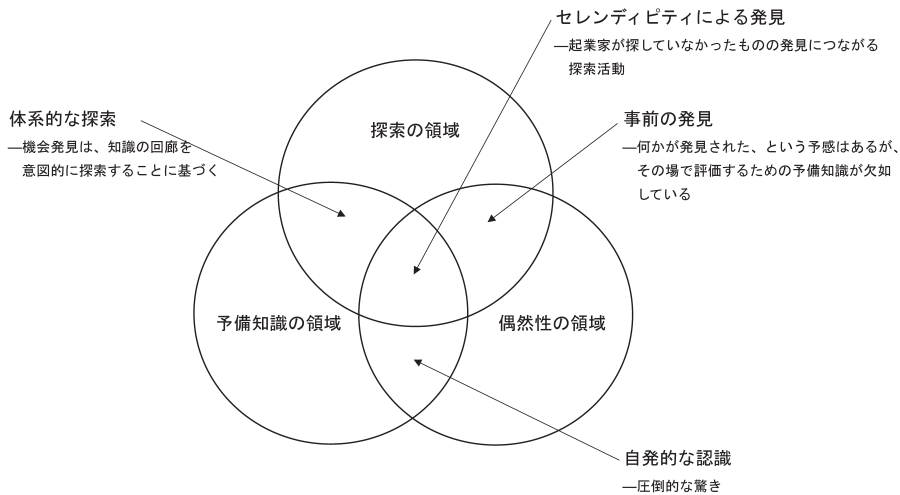
以上の予備知識、偶然性、探索という3つの領域が重なり合うことで、4つの機会発見の「空間」が生成される。それらは、第一に、知識の回廊を系統的に探索した結果、機会が発見される空間 (体系的な探索)。第二に、自発的な認識の結果、機会が発見される空間 (自発的な認識)。第三に、探索と偶然性の結果、事前に発見される空間 (事前の発見)。第四に、セレンディピティによって機会が発見される空間 (セレンディピティによる発見) である。

<sup>8</sup> Arthur Koestlerが見いだした論理。一見何も関係がないような二つのものが関連していること。(英辞郎)

<sup>9</sup> Napier & Hoang Vuong (2013: 193) 「フラッシュ評価は個人が通常とは異なる情報をすばやくほとんど直感的に評価することであり、より体系的な評価には情報の可能な価値をより明確に確認することにつながる分析的な評価が含まれる」。



図表-1 機会発見の領域



出所：Dew（2009: 739）より筆者作成。

### 2. 3. 研究方法：事例研究（ケーススタディ）

これまで、制度理論をレビューしたうえでセレンディピティの概念に基づき分析視点を整理してきた。以下では、アクターがセレンディピティによって意図せざる価値を創造することで、制度的同型化から離脱するメカニズムを明らかにするため、アルファベットラインという新しいスタイルの日本酒を開発したマスカガミの中野氏の活動を事例として取り上げる。

本稿は、単一事例研究を採用している。Yin(1994, 邦訳, 2011)によれば、研究対象に対する「どのように」と「なぜ」という問いはより説明的であり、経時的な追跡は必要な操作的結び付きを扱っているため、事例研究が望ましいリサーチ戦略であるという。当該事例には歴史のプロセスが含まれていることから、事象の順序を明らかにして重なり合った関係を解き明かすには、単一事例を深く探究することが最適である。

本稿で使用するデータは、新潟清酒およびセレンディピティに関する文献（『日本酒学講義』、『にいがた酒紀行』、『セレンディピティ』、『ブラック・スワン』など）、新聞記事（新潟日報）、マスカガミHP、アルファベットラインを開発した中野氏に対するインタビュー記録（調査日2022年7月7日）である。

## 3. マスカガミにおける「アルファベットライン」の開発

### 3. 1. 会社概要・歴史

株式会社マスカガミ（以下、マスカガミ）は、1892（明治25）年に創業した130年の歴史をもつ加茂市の老舗酒蔵で、現在は五代目となる中野氏が代表取締役を務めている。マスカガミ

では、定番商品の「萬寿鏡」<sup>10</sup> やリキュールのほかに、後述する「甕視」<sup>かめのぞき</sup> やアルファベットラインというユニークな商品を製造・販売している。「萬寿鏡」は、「良質な酒を醸すためには、米を惜しげもなく磨く」という同蔵のポリシーに基づき醸造されている。例えば、普通酒の「清酒 萬寿鏡」でも精米歩合60%を実現している。それは、「定番酒にこそ酒蔵の誠意があらわれる」と考えているからである（マスカガミHP）。また、マスカガミの売上高の販売先別構成を見ると、県内販売が約90%以上で、県外販売と1998（平成10）年にカナダ向けに輸出を始めた海外販売がそれぞれ5%未満となっている。

現在マスカガミの社屋がある加茂川周辺は、明治中頃には農産物や和紙を扱う問屋街で、青柳惣太郎はその問屋の一つに奉公していた。町の名家である石田家の主人にその真面目な働きぶりを見込まれて、「土地と資金を貸すから酒造業をやってみないか」と勧められた。このことが創業のきっかけとなった。同じ頃、青柳惣太郎は発酵食品に関わる事業を営んでいた中野家に夫婦共々養子に入って後継ぎとなり、中野惣太郎（初代・惣太郎）と名乗って酒造りを始めた。

三代目・惣太郎は、第二次世界大戦後に石田家から借りていた土地や社屋を買い取り、1958（昭和33）年に「中野酒造株式会社」として法人化した。その後、1960（昭和35）年には「マスカガミ」に社名を変更した。社名が片仮名になった経緯は、以下のとおりである。創業時に当時の三条税務署長に銘柄を相談したところ、「真澄の鏡」（少しの曇りもなく澄みきっている鏡）という和歌の枕詞をもとに、「よろず」の「ことぶき」の「かがみ」という、めでたい言葉を組み合わせて「萬寿鏡」と名付けてくれた。社名をこの銘柄に変更する際に、富山県には「萬寿泉」という銘柄があって間違われたり、電話口で社名の漢字を説明するのが大変だったということから、片仮名の「マスカガミ」としたという（新潟日報社編，2022）。

1982（昭和57）年頃は日本酒の販売が低迷しており、値引きやりバートをつける商慣習が広くおこなわれていた。マスカガミの箕輪杜氏はかつて新潟県醸造試験場で研修生として学んだことがあり、その手腕を高く評価していた嶋悌司場長が、四代目・惣太郎に早福酒食品店の店主である早福岩男氏を紹介した。早福氏は、早福酒食品店がマスカガミの商品を扱うので、値引きやりバートの費用を良質な酒米を高精白にすることへ振り向けて、質の高い酒を造るよう勧めた（谷澤，1997）。そこで、四代目・惣太郎は、酒米を良質なものに変えて精米歩合を低くするとともに空調設備を導入し、併せて値引きやりバートを廃止する旨を酒販店に説明した。当初は大幅な売り上げの落ち込みを覚悟したが、初年度の販売額の減少はなく2年目からプラスに転じた。これは、従来の大口取引先が大幅に減少した一方で、消費者の嗜好の変化を意識する酒販店が新たに取引を始めたためである。

<sup>10</sup> 「萬寿鏡」の銘柄には、普通酒のほか純米酒、特別本醸造酒や大吟醸酒などの特定名称酒がある（マスカガミHP）。

五代目・中野氏は、東京農業大学短期大学部醸造学科を卒業後すぐに家業に入り、新潟県醸造試験場の研修生として2年間にわたり研鑽を積んだ。その後、2005年10月から代表取締役を務めている。なお、代表就任時に四代目・惣太郎が存命であったため「惣太郎」の名前は襲名しなかったという。

### 3. 2. 「甕覗」<sup>かめのぞき</sup>：遊び心からの商品化

「甕覗」<sup>かめのぞき</sup>という製品には、アルコール度数が17度ほどでコクと旨味を重視した一升の日本酒が陶器製の甕<sup>かめ</sup>に直接入っている。ひしゃくで汲んで注ぎあうスタイルは、骨董が趣味で陶器などを収集していた四代目・惣太郎が別邸で開催した宴席で広口の器に日本酒を満たし、ひしゃくで汲んで客に振る舞ったところ非常に好評であったことに由来している。この経験から、「このスタイルを商品化できないか」と模索した。酒を入れる甕<sup>かめ</sup>を探しているときに出入りの陶器商から岐阜県多治見産の甕を紹介された。この甕はごく淡い青色で日本の伝統色である「甕覗色」<sup>かめのぞきいろ</sup>をしており、商品名も「甕覗」<sup>かめのぞき</sup>とした。甕の酒がだんだんと残りが少なくなってきて、名残惜しそうに中をのぞき込む姿をイメージさせる遊び心に溢れたネーミングである（新潟日報・2019年8月21日）。

「甕覗」<sup>かめのぞき</sup>は試行錯誤<sup>11</sup>を重ねて1987（昭和62）年に商品化された。また、付属するひしゃくは、竹のひしゃくのちょうど良い角度の曲がり具合をそのまま樹脂で成形しており、これもこだわりのひとつであるという（マスカガミHP）。「甕覗」<sup>かめのぞき</sup>は主に贈答商品として高い評価を得て大ヒットとなり、現在に至るまで同蔵を代表するロングセラー商品である。中野氏は、地酒ブームの頃には「甕覗」<sup>かめのぞき</sup>だけで400石の製造高があり、暮れのお歳暮用として生産が追いつかないほどで、11月～12月には酒販店から必要量を予め聞いて計画出荷していた。しかし、当時、「越乃寒梅」をはじめいわゆる有名地酒の姿を見て、あれが正当なスタイルなんだから、こうした姿形で（商売を）やるのはいかなものかなという意見は父親には言いましたがねと述懐している。

### 3. 3. 「アルファベットライン」の誕生：災い転じて福となす

マスカガミでは、「米を磨けば磨くほど旨味のある飲み易い酒になる」という考えから、全酒米の平均精米歩合が56%と、高精白による酒造りをおこなっている（マスカガミHP）。精米歩合と日本酒の味について、中野氏は次のように語っている。

私どもは長いこと一番安い「清酒 萬寿鏡」っていうのを精米歩合60%でずっと造ってたんですよ。（中略）ラベルにも「精米歩合60%」って大きく書いてね。普通酒だから書く

<sup>11</sup> 「甕覗」<sup>かめのぞき</sup>はその形状から密閉方法に試行錯誤が繰り返された。甕<sup>かめ</sup>に熱い酒を入れ、その口をラップなどで二重に蓋をしてゴムで締め、冷えると密閉性が高まる手法を考案して、逆さにしても溢れないようにした（新潟日報・2019年8月21日）。



必要ないんですよ。表示義務はないんだけど、敢えて書いたわけですよ。それやっぱ自負するべきところだからね。(中略) 精米歩合っていうものが、やっぱり一番数値的には単純明快に酒の良しあしを客観的に評価できる事柄じゃないのかなと私は思っているんですが。その差をあんまり消費者も分かってないし、酒屋さん自体も分かってんだか分かってねえんだか、それでそれも説明してくれないし。そういう意味では分かってもらえぬ悔しさというのかな、そういうものを長年感じてましたね。

2014(平成26)年に、マスカガミの大吟醸用の酒米を契約栽培していた加茂市の桑原勝則氏が、収穫した越淡麗の半分を誤った設定で乾燥機にかけてしまった。このため、農協に検査に出すと乾燥不足による水分過多という理由で規格外と判定され、特定名称酒には使用できなくなった。この話を聞いた中野氏は、「何年もつきあいがあり、今後も続くから」と、規格外の越淡麗も通常よりも安く買い取った(新潟日報・2016年11月26日)。中野氏は、この規格外の酒米を大吟醸並みに40%まで磨いて普通酒を造ろうと思いついた経緯を以下のように述べている。

当初はもう普通に考えて一番安い「清酒 萬寿鏡」に60%まで磨いて使おうと思ってたんですが、米は本当に乾燥さえしてれば非常にいい米なんです。恐らく2等や1等は取れただろうと、普通にね。乾燥不足だけなんです。これはもう逆に考えたんですよ。大吟醸並みに磨いて普通酒を造ってしまおうと、ふっとひらめきましたね。今までのそういう(「米を磨けば磨くほど旨味のある飲み易い酒になる」という思いが)伝わらない悔しさとか、「これでもか！」みたいな酒をこのきっかけに造ってみようみたいな発想になりましたね。

中野氏は、原酒をタンクに寝かしておきながら、40%まで磨いた普通酒をどう表現するかを思案した。例えば、『清酒 萬寿鏡 精米歩合40%』と表示しても、これまでの経験から精米歩合の低さが酒の旨味をもたらすことが消費者に伝わらないのではないかと考えた。そこで、“フツウじゃない普通酒”というコンセプトを掲げて、「F」は普通酒を「40」は精米歩合40%を表す「F40」(エフヨンマル)と名付けた。そのラベルはアルファベットと数字で構成されるシャープなデザインとなっており、中野氏の弟である専務を中心に考案されたという。中野氏は、店頭で消費者が「F40」という謎めいた銘柄に疑問を抱いてその意味を尋ねると、酒販店は県内の酒造好適米を40%まで磨いている普通酒であると説明をする。こうしたやり取りを通じて、高精白に裏打ちされた日本酒はやはりおいしいことが消費者に伝わるようになったと語っている。

こうして始まった日本酒の特徴をアルファベットと数字で明解に表現する「F40」は、初年度に5,000ℓ限定で醸造して売れ行きを懸念したが、二か月半で完売するほどの好評を得て売り上げを伸ばした(新潟日報・2016年11月26日)。その「F40」をはじめとするアルファベッ

トラインは、現在では多彩なバリエーションを展開している<sup>12</sup>。その評判は口コミで広がり、2017年3月に開催された「にいがた酒の陣」では開場直後から、醪を酒袋に入れて吊るし自然落下による一滴一滴のしずくを集めた「酒の陣」向けの限定バージョン「F40 Shizuku」などを求めて、マスカガミのブース前に200人ほどの行列ができたため、後に整理券を配るまでになった。中野氏によれば、「にいがた酒の陣」に来場した若い人たちがアルファベットラインに注目して並んでくれたように、このシリーズのおかげで顧客層が若返りしているという。

#### 4. 考察

これまで、エージェンシーの包摂に焦点を当てた制度理論をレビューしたうえで、セレンディピティの概念に基づき分析の視点を整理し、アルファベットラインという新しいスタイルの日本酒を開発した五代目・中野氏の活動を記述してきた。本節では、セレンディピティの果たす役割という分析視点に立ち、制度的同型化からの離脱を考察する。まず、Napier & Hoang Vuong (2013) が提示したセレンディピティ・プロセスのフレームワークに依拠して、アルファベットラインの開発について検証する。

第一は、前提条件のステージである。この段階では、前述のLouis Pasteurの格言にある「心構え」が大きく影響する<sup>13</sup>。中野氏は、四代目・惣太郎から「商売というのは、人がやらないことをやらないと駄目だ。独自性が大切だ」と聞いて、誰も考えないことをやろうと日頃から新しいものを探究していたという（新潟日報・2019年8月21日）。こうした心構えが、「受容力」、「好奇心」、「機敏性」を培ったといえる。さらに大吟醸用の越淡麗が特定名称酒に使用できなくなった<sup>14</sup>とき、規格外の酒米を買い取った行為は「相互信頼」に基づくものである。こうして中野氏は、予期せぬ情報に気付く可能性を高めるための準備、すなわちセレンディピティにおいて重要とされる個人特性を身に付けていたのである。De Rond (2014) は、「セレンディピティは常に個人の中に埋め込まれている」(p. 355) と述べている。

第二は、気付きと連結のステージである。この段階では、通常とは異なる事象とアイデアという一見バラバラに見えるパズルのピースを結び付ける必要がある。中野氏は、大吟醸用の

<sup>12</sup> アルファベットラインでは、「F」は普通酒を、「J」は純米酒を表している。また、「S」は“最高・至高”を意味するSupremeの頭文字を採用している。これらのアルファベットに続く数字は酒米の精米歩合を表し、数字の次につく「G」は原酒であることを意味する。アルファベットラインは、「F40」、日本酒度が+10度以上という超辛口を特徴とする「F50」（エフゴーマル）、一回火入れて酵母の風味を特徴とする「F60」（エフロクマル）、純米吟醸の「J55Sokujō」（ジェイゴゴースクジョウ）、純米大吟醸の「J50」（ジェイゴーマル）、選りすぐりの酒造好適米を30%まで精米した大吟醸「S30」（エスサンマル）、「S30」の醪を醸造アルコール添加前に袋搾りした純米大吟醸「J30Shizuku」（ジェーサンマルシズク）に、季節商品である2つのG（原酒）を加えた9種類から構成されている（マスカガミHP）。

<sup>13</sup> Van Andel (1994) は、セレンディピティによる幸運は予期せずによってくるかもしれないが、それまでの興味、思考、経験によって「準備」された心の中にのみ生じるものであると述べている。

<sup>14</sup> Dew (2009: 746) 「セレンディピティの概念が強調する第一の意味は、ある機会の発見には、引き金となる事象としての偶然性が、純粹かつ重要な役割として関与しているということである」。

酒米が特定名称酒には使用できなくなったという予期せぬ情報に遭遇したとき、この酒米と大吟醸並みに40%まで磨いた普通酒というアイデアを結び付ける双連性 (bisociation) を見いだした。

第三は、評価のステージである。この段階では、意図せざる価値を生み出す可能性の観点から、予期せぬ情報の価値を評価する。中野氏は、特定名称酒には使用できなくなった大吟醸用の越淡麗が良質な酒米であると評価して、良質な酒米にふさわしい酒造り—高精白による酒造り—によって新たな価値を生み出す可能性を見いだした。

第四は、意図せざる価値創造のステージである。この段階では、予期せぬ情報に基づいて意図せざる価値を創造するために行動する。中野氏は、「フツウじゃない普通酒」というコンセプトを掲げて、アルファベットと数字で構成されるシャープなラベルのデザインの「斬新さ」と、精米歩合40%の普通酒という「意外性」を備えた新たな商品としての価値を創り出した。すなわち、県内の有名銘柄と同じ土俵で競うにあたり、Denrell et al. (2003) が指摘するように、競争するのに必要な資源の不足を補うためにユニークな戦略を選択することによって既存の慣行から逸脱し、特異な資源を開発することができたのである。

これまで、セレンディピティの果たす役割という視点からアルファベットラインの開発について検証してきた。次に、同型化圧力からの離脱とセレンディピティとの関係について考察する。新潟清酒産業は同型化圧力が強い<sup>15</sup> 組織フィールドである。こうした新潟清酒産業にあって、中野氏はアルファベットラインという新しいスタイルの日本酒を開発することで、なぜ同型化圧力からの離脱が可能となったのだろうか？

制度理論では、制度変化を担うアクターが明確なエージェンシーを備えていることを前提とする。例えば、DiMaggio (1988) は、アクター (制度的企業家) が制度の中に彼らが重きをおく利害を実現する機会を見いだしたときに新たな制度が生まれると述べている。一方、セレンディピティは、アクターが偶然に生じた予期せぬ事象に遭遇することが介在しているため、偶然性、チャンス、幸運などに左右される曖昧な概念と見なされてきた。しかし、De Rond (2014) が、セレンディピティは事象ではなく能力を表しているため人間のエージェンシーに注目するのが適切であると指摘するように、セレンディピティを活用するアクターは決して受動的な存在ではない。すなわち、「セレンディピティとは、偶然の事象というよりも『マッチング・ペア (matching pairs)』と呼ばれる、必ずしも因果関係がなくても意味のある事象を識別する能力によって」(De Rond, 2014: 342)、創造的に事象を組み合わせることである。

アクターは、予期せぬ事象に遭遇すると利用可能な予備知識という文脈の中で偶然を意味の

<sup>15</sup> 例えば、1992年に等級別制度が廃止され、酒税法で示された特定名称酒という新たなカテゴリーに対応する生産を余儀なくされた (強制的同型化)。また、新潟清酒は1965 (昭和40) 年代後半から「淡麗辛口」に転換し、県内の酒蔵はこぞって「淡麗辛口」を醸造するようになった (模倣的同型化)。さらに、1971 (昭和46) 年には酒造技能者を養成する専門機関として新潟清酒学校が開校された。現在、卒業生は500人を超えて杜氏経験者が60人を数えるなど、新潟清酒産業の屋台骨を支えるネットワークを形成している (規範的同型化) (新潟大学日本酒学センター編, 2022)。

あるものとして正しく解釈する (De Rond, 2014)。それは、「すべての人の知識の蓄積 (意識と潜在意識の資産) には、その人の過去の思考を記録した特異な項目がある。その中には、新しい事象や予期せぬ事象が心の敷居をまたぐと、『ひょっこり』『思い浮かぶ』ものがあり、ある種の触媒作用が起きている」(De Rond, 2014: 352) と考えられるからである。中野氏は、四代目・惣太郎から聞いた言葉を予備知識として蓄積していた。さらに、精米歩合を酒の良しあしを客観的に評価できる最も単純明快な指標と捉え、高精白による酒造りを続けてきたが消費者からなかなか認めてもらえず、悔しい思いを長年にわたって感じていた。こうした予備知識と経験<sup>16</sup>が、大吟醸用の越淡麗が特定名称酒に使用できなくなったという予期せぬ事象に遭遇したときに触媒作用を起こし、「F40」をはじめとする新しいスタイルのアルファベットラインが創り出されたのである。

新潟清酒の精米歩合は全国平均<sup>17</sup>より低いとされるが、県内の多くの蔵元では一般酒 (普通酒) の精米歩合をせいぜい65%としている (マスカガミHP)。こうした中、精米歩合が40%の普通酒という「F40」は、蔵元の多くが適切であると認識していた精米歩合に関する制度化された慣行の正当性を損なう事態を惹起したと考えられる。結果、同型化圧力が強い新潟清酒産業にあって、その制度的同型化から離脱することができたのである。まさに「意図せざる制度的帰結」(Lawrence et al., 2011: 55) であった。

## 5. 結論

制度理論では、制度的同型化からの離脱について次のように説明している。例えば松嶋・高橋 (2009) は、制度的企業家は権力関係の内なる矛盾 (internal contradiction) によって動機づけられ、もともとの制度の支配者とこれとは異なる利害を持つ補助的制度という、この両者のコンフリクトを利用して制度変化を達成すると論じている。またBattilana & D' Aunno (2009) は、「矛盾した制度アレンジメントを継続的に経験することでアクターの反省的能力が発動し、それによって既存の制度アレンジメントから批判的距離を取ることが可能になる」(p. 39) と指摘している。

これに対して本稿は、制度的同型化からの離脱におけるセレンディピティの役割を実証的に検証したうえで、そのメカニズムを明らかにした。すなわち、アクターが予期せぬ事象に遭遇すると、その人生経験を通じて獲得した利用可能な予備知識という文脈の中で触媒作用が起きて、意図せざる価値を創造した結果、既存の制度アレンジメントの正当性を損なう事態を惹起し、制度的同型化から離脱することができるのである。具体的には、中野氏が、大吟醸用の酒米が特定名称酒に使用できなくなったという予期せぬ事象に遭遇したとき、四代目・惣太郎が

<sup>16</sup> Dew (2009) は、過去の経験は将来の機会を認識するために使用される特定の知識を生成すると述べている。

<sup>17</sup> 『清酒の製造状況等について』によれば、令和2酒造年度における一般酒の平均精米歩合は75.3%であった。

ら聞いていた言葉と高精白による酒造りの思いが触媒として作用し、精米歩合が40%の普通酒である「F40」という意図せざる価値を創造した。結果、新潟清酒産業における制度的同型化から離脱することを可能としたのである。「幸運は無気力な人や怠惰な人にも訪れるかもしれないが、セレンディピティによる発見は精力的な探求の過程においてのみ生じる。— 予期せぬ幸運な発見は機敏性を通じて認識され、その後柔軟に利用されることができる探求である」(Denrell et al., 2003: 989)。

本稿では、「人間の認知能力はきわめて限られている」(伊丹・加護野, 2003: 501) ことを踏まえれば、制度理論においても偶然に生じた予期せぬ事象に遭遇したアクターが制度変化の機会を見いだすことがあるのではないかと考えた。そこで、アクターが予期せぬ事象に遭遇したときにセレンディピティが制度的同型化からの離脱に果たす役割を実証的に明らかにしてきた。しかし、セレンディピティの制度理論への包摂という点については今後の課題としたい。このたびの研究を通じて得られた知見・洞察をより一層精緻化していく必要がある。

## 引用文献・資料

- Battilana, J., & D' Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. In T. B. Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (Eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (pp.31-58). Cambridge University Press.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3 (1), 65-107.
- De Rond, M. (2014). The Structure of Serendipity, *Culture and Organization*, 20 (5), 342-358.
- Denrell, J., Fang, C., & Winter, S. G. (2003). The economics of strategic opportunity. *Strategic Management Journal*, 24, 977-990.
- Dew, N. (2009). Serendipity in Entrepreneurship. *Organization Studies*, 30 (07), 735-753.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Eds.), *Institutional Patterns and organizations: Culture and environment* (pp.3-22). Cambridge, UK: Ballinger.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1989). 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社.
- Knudsen, G.H., & Lemmergaard, J. (2014). Strategic serendipity: How one organization planned for and took advantage of unexpected communicative opportunities. *Culture and Organization*, 20 (5), 392-409.
- 国税庁課税部鑑定企画官「清酒の製造状況等について 令和2酒造年度分」(2022年11月16日最終閲覧, <https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/seizojokyo/2020/pdf/001.pdf>).
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord. (Eds.), *The Handbook of organization studies (2nd ed.)* (pp.215-254). London: Sage Publication.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/



- AIDS Treatment Advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47 (5), 657-679.
- マスカガミHP (2022年11月16日最終閲覧, <https://masukagami.co.jp>).
- 松嶋登・高橋勅徳 (2009). 「制度的企業家を巡るディスコース：制度派組織論への理論的含意」『神戸大学大学院経営学研究科ディスカッション・ペーパー』(2009-21), 1-19.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- 中橋國藏 (2017). 「セレンディピティと組織能力」『国際学研究』6 (2), 87-93.
- Napier, N. K. and Hoang Vuong, Q. (2013). Serendipity as a Strategic Advantage? in Wilkinson, T. J. and Kannan, V. R. (eds.), *Strategic Management in the 21st Century, ABC-CLIO, LLD*: 175-199.
- 新潟大学日本酒学センター編 (2022) 『日本酒学講義』 ミネルヴァ書房.
- 新潟日報「高精米の普通酒・純米酒」2016年11月26日付.
- 新潟日報「県内企業ロングセラーの研究〈1〉」2019年8月21日付.
- 新潟日報社編 (2022). 『にいがた酒紀行 上巻』新潟日報社.
- Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563-588.
- Roberts, R. M. (1989). Serendipity: Accidental Discoveries in Science, John Wiley & Sons. (安藤喬志訳(1993) 『セレンディピティ』化学同人).
- 澤泉重一 (2002). 『偶然からものを見つけだす能力』角川書店.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations; Ideas, Interests, and Identities* (4th ed.). Sage.
- Seo, M. G., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27, 222-247.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571-611.
- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan*, Random House. (望月衛訳 (2009) 『ブラック・スワン』ダイヤモンド社).
- 谷澤雅視 (1997). 『町の酒屋－新潟銘酒と早福岩男』醸会タイムス社.
- 坪山雄樹 (2011). 「脱連結の組織過程：既存研究の検討」『新潟大学経済論集』92, 273-287.
- Van Andel, P. (1994). Anatomy of the Unsought Finding. Serendipity: Origin, History, Domains, Traditions, Appearances, Patterns and Programmability. *The British Journal for the Philosophy of Science*, 45 (2), 631-648.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd ed.) Sage Publication. (近藤公彦訳 (2011) 『新装版 ケーススタディの方法 [第2版]』千曲書房).