

GI（地理的表示）が再編した清酒製造業の組織間関係
—山形県酒造組合による「GI 山形」の取得過程を事例として—

2023年3月

新潟大学大学院

現代社会文化研究科

氏名 庄司 義弘

目次

序章 本論文の目的（問題意識）	4
1 研究の目的	4
2 問題意識（リサーチクエスチョン）	4
3 事例選定の理由と分析する時間軸	5
4 事例分析と研究方法	5
5 研究アプローチ	6
6 本論文の構成	6
第1章 本論文の分析枠組み	8
1-1 組織間関係に関する研究領域	8
1-2 本論文のセオリーカルフレームワーク	14
1-3 産業を対象とした組織間関係の先行研究	16
1-4 先行研究の小括	17
第2章 GI（地理的表示）を分析する意義	21
2-1 GI（地理的表示）の概要	21
2-2 GI（地理的表示）と組織間関係研究	21
第3章 清酒製造業と組織間関係研究	24
3-1 清酒製造業の規定要因	24
3-1-1 清酒製造業の基本構造	24
3-1-2 清酒製造業を取り巻く環境	25
3-2 清酒製造業に関する先行研究	25
3-3 清酒製造業に関する法制度と社会変動の関連	26
3-4 清酒製造業の組織間関係の変遷	39
第4章 清酒製造業の経営資源開発とGI（地理的表示）取得	44
4-1 公設試験研究機関の施策と産業への活用による取引費用低減	44
4-1-1 公設試験研究機関の概要	44
4-1-2 山形県の清酒製造業が公設試験研究機関と組織間関係を構築する理由	47
4-1-3 山形県工業技術センターの経営資源開発と組織間関係	48
4-1-4 清酒製造業による活用事例	51

4-2	GI（地理的表示）をプラットフォームとした組織間関係の再編	55
4-2-1	山形県酒造組合によるGI（地理的表示）の取得過程	55
4-2-2	経営資源開発とGI（地理的表示）との関係性	61
4-2-3	GI（地理的表示）の認証取得までの企業事例	63
第5章	GI（地理的表示）から展開した清酒製造業の組織間関係	69
第6章	GI（地理的表示）による組織間関係再編と制度化への貢献	73
第7章	考察と結論	75
7-1	学術的インプリケーション	75
7-2	社会的インプリケーション	76
7-3	本研究の限界と今後の研究課題	76
	参考文献	77
	謝辞	87

序章 本論文の目的（問題意識）

1 研究の目的

産業の存続は、組織間関係の構築の連続である。あらゆる産業は、原材料や販売する製品を調達して、自身で付加価値を添加したうえ、製品を市場へと送り出している。産業を取り巻く環境は、産業の拡大と縮小もたらし、組織間関係にも絶えず変化をもたらしている。産業の発展期には、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。また縮小期には、外的環境そのものを変化させる産業の内的変容が必要となる。

近時の日本社会は、人口減少による就業人口の確保や中小企業の承継者不足の問題が顕在化し、地方の中小企業とその集合体である産業の存続が危惧される事態になっている。

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るのか。制度や地域社会と密接な関係がある中小企業が、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ろうか。

本研究では、全国に存在する伝統産業かつ地場産業である清酒製造業の組織間関係に焦点を当て、中小企業の存続要因と地域社会の存続のために、組織間関係の再編が何によってもたらされたかを検証するものである。

2 問題意識（リサーチクエスチョン）

日本全国に存在する中小企業とりわけ製造業は、立地地域から原材料を調達し、製品を製造して、企業の立地地域の市場に製品を供給することで存在してきている。

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ることで製品を製造し、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、主に制度・流通・消費者が挙げられる。産業が存続するためには、産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、または新たな組織との関係を構築することが必要である。清酒製造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、外的環境である制度・流通・消費者の状況を認知したうえで、経営資源を組み合わせることで製品を製造し、市場に供給してきた。

かつての清酒製造業（1945年から1980年まで）は、企業の内には保有する経営資源を用いて清酒を製造し、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。かつての清酒製造業の組織間関係は、製品を製造する企業から卸売業、そして小売業から消費者と一方向の関係であった。現在の清酒製造業は、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は、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。この状況は、本研究で取り上げる清酒製造業のみならず、あらゆる産業でも同じ状況を見て取れるよ

うになった。

清酒製造業は、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産業の存続を図ってきた。近時の清酒製造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、産業として関係者間の組織間関係の再編をすることが産地の競争優位を生み、清酒製造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。

本研究では、清酒製造業が、産業を取り巻く外的環境や関係者との組織関係を複線的に構築する能力を身に付け、地域を存続させる主体となるために、産業を取り巻く組織間関係を制度の活用によって再編したことを論じる。

特に清酒製造業の組織間関係を検討するうえで重要なことは、制度が産業の組織間関係の形成に大きな影響を及ぼすことである。近時、特に注目される制度として清酒製造業の産地が積極的に認証取得を目指しているのが、GI（地理的表示）という制度である。本研究では、国際的に認証産地を相互に保護するGI（地理的表示）が、産業の存続と地域の存続のために、清酒製造業の組織間関係の再編にどのように作用したかに注目して検証することにする。

3 事例選定の理由と分析する時間軸

本研究では、山形県の清酒製造業が2016年に認証を取得した「GI山形」の取得過程を事例として取り上げる。山形県の清酒製造業は、1980年代の清酒の需要減少期において知名度がない産地であり、近隣県で産地の知名度が先行した新潟県や秋田県の間にある地理的關係にある。山形県の清酒製造業は、経営資源の開発過程で先行産地の後追い（フォロワー）ではない個別のイノベーション（様々な経営資源の開発と普及の過程）を実行した産地であることが事例選定の理由である。

事例を分析する時間軸は、第二次世界大戦後に清酒製造業が産業として自立した時期を経て、法制度の変更に対する環境適応が促され、高度経済成長期を経た社会の変容と消費者行動がリンクする時期である1980年代以降から現在までとする。

4 事例分析と研究方法

本研究での研究方法は、産地企業の経営者やステークホルダーに対する非構造化インタビューにより産業の変化の過程を明らかにする定性分析による事例研究である。定性分析を用いるのは、アンケート調査などの定量分析では、サンプル数が少ないため一般化に課題があることが理由である。山形県は、県単位として清酒製造業企業数が多い県ではあるが、50程度のサンプル数では定量分析として問題がある。また、産地比較などを主題とした場合には、生産規模や組織間関係の特徴を捉えたいうえ、一定の基準をもってサンプルを数多く抽出する必要がある。本研究の主題である制度を活用した組織間関係の再編には、県単位のサンプル抽出基準の設定と定量分析を有効とするサンプル数の確保が困難である。

本研究での定性分析の有効性は、①山形県の清酒製造業には、日本全体の国際化戦略を主

導する経営者がいること（出羽桜酒造仲野益美代表取締役社長—日本酒造組合中央会海外戦略委員長）、②卓越したリーダーのもとに産地としての戦略の方向性にまとまりがあり、県内の地域による戦略や酒質のバラつきが少ないこと、③事例を評価する時間軸のなかで、複数世代の経営者や外部のステークホルダーが一貫した組織の戦略を実行したこと、④県外からの杜氏集団（南部杜氏—山形県内に杜氏集団はいない）の移入が1980年代まで終了して、企業内杜氏や蔵元杜氏の育成が喫緊の課題であったこと、⑤ファミリービジネスとしての事業承継が順調に進んだ地域であること、⑥廃業の選択をする企業に対して、近隣の同業者や取引業者が事業承継をして企業を存続させ、県外資本の流入が極端に少ない県域としての一体性が確保されていることが挙げられる。

5 研究アプローチ

本研究では、新制度派組織論に立って事例分析し、リサーチクエスチョンに応えるべく検証を行っていく。

組織理論で制度に対する関心について積極的に研究されるようになった先駆けは、Selznick（1957）である¹。Selznickに代表される旧制度派組織理論では、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²。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理論である。

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。本研究での制度に対する立場は、制度的環境による「制度化」に焦点を当て、組織間関係の再編に制度（GI—地理的表示）が果たした役割について検証する。

6 本論文の構成

本論文の構成は、1章から7章までの構成になっている。第1章では、本研究の分析枠組みの提示をおこなう。内容は、組織間関係に関する主要な研究領域と組織間関係に関する制度化理論についてのレビューを行い、リサーチギャップの存在と本研究の有効性について提示する。

第2章は、本研究で取り上げるGI（地理的表示）についての制度概観と先行研究レビュー、制度の問題点、GI（地理的表示）と組織間関係研究との関係性について論じる。

第3章では、清酒製造業と組織間関係研究と題し、清酒製造業の基本構造や問題点を把握したうえで、清酒製造業の先行研究をレビューし、清酒製造業と法制度の関わりについて見たあと、法制度と社会変動との関連を9つの期間に分け分析する。

第4章は、清酒製造業が経営資源を開発する過程で活動した組織として、公設試験研究機関（山形県工業技術センター）の活動と生産技術交流組織（山形県醸造会）との関連及び効果について検証する。そのうえで、山形県酒造組合が取り組んだ「GI山形」取得過程を組織間関係再編の視点で検証する。

第5章は、GI（地理的表示）から展開した清酒製造業の組織間関係と題し、GI（地理的表示）がもたらした清酒製造業の組織間関係再編が、地域ブランディングの形成にどのような影響を与えたかを論じる。

第6章は、GI（地理的表示）による制度化が組織間関係に与える影響について、第5章まで取り上げた現象から一般化するための小括をおこなう。

第7章では、本研究から言える学術的インプリケーションと社会的インプリケーションを提示して、今後の研究に対する課題や展開を提示する。

注

¹Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*, California University Press.

²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

第1章 本論文の分析枠組み

1-1 組織間関係に関する研究領域

本研究は、山形県の清酒製造業の組織間関係を再編する要因について、新制度派組織論における制度的環境による「制度化」に基づいた分析をする。

本研究で「制度化」に基づいた分析をする前提としての組織間関係に関する主要な研究領域は、資源依存理論と取引費用理論、制度化理論に大別される。

組織間関係研究の研究対象は、組織の相互依存関係と組織を取り巻く環境の不確実性の軽減に注目が置かれている。この2点を説明するためのアプローチには、組織間で経営資源の交換で説明しようとするのが、資源依存理論である。また、取引費用の低減や合理性により説明しようとするのが取引費用理論である。組織間関係研究で主要な理論とされた資源依存理論と取引費用理論は、組織を取り巻く環境のなかでは、どのポジションを取れば有効な相互依存関係を築くことができ、不確実性の低減ができるかという視点に立っている。

研究対象とした組織は、取り巻く環境の中に埋め込まれ、動かない存在として捉えられている。資源依存理論と取引費用理論は、組織の置かれたポジションにより、組織の意思決定や行動が決定されるとしている。

一方で制度化理論は、外部環境の影響が組織間関係の形成に影響を及ぼすとするもので、技術的環境に依らない制度的環境により組織の意思決定や行動が変容し、社会的正当性を得る組織間関係を構築するとしている。制度化理論の研究の視点としては、企業を取り巻く環境に対する経営者の行動に注目し、制度を作り上げる主体となる「制度的企業家」、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説明した「組織フィールド」、組織が経済合理性に依らない組織間関係の形成を検討する「組織同型化」、組織が多様な制度的領域で活動することで得られる組織間関係が新たな制度を作り上げるという「制度的多元性」が挙げられる。

制度化理論は、マクロ的視点で検討する組織間関係に関する研究と、「制度的企業家」に代表されるようなミクロ的視点での研究が混在しているという問題点がある。

本研究での筆者の立場は、マクロ的視点での組織間関係の形成や再編において、制度がどのように作用するか、活動する組織が制度に埋め込まれた主体として外部環境に行動が決定されるのではなく、自由に制度をプラットフォームとして動き回りながら組織間関係を構築する主体として機能すると考えている。

本研究では、組織間関係研究における組織と制度の関係について、有効な相互依存関係や不確実性の軽減のために、制度の作用が組織間関係に与える影響を解明したいと考えている。よって、取引や経営資源のポジションに依らない制度化理論に基づいた分析が有効と考え、学術的な知見の提供が可能と考えられる。

本研究を進めるにあたり、組織間関係研究で展開された主要な理論とされる資源依存理論、取引費用理論、制度化理論について概観し、加えて山倉（1993）で整理された組織セッ

ト理論、協同戦略理論について触れ、組織間関係研究における制度化理論の先行研究についてレビューを行う³。

① 資源依存理論

Pfeffer & Salancik (1978) が展開した資源依存理論は他組織への依存を吸収・回避する「非依存戦略」と、他組織への依存を部分的に吸収する「部分依存戦略」がある⁴。組織への依存を吸収する「非依存戦略」としては、2つ以上の独立した組織が合体して1つの組織になることを挙げ、具体的には「合併」が該当する。また、依存の回避方法としての「非依存戦略」は、「多角化」「内部化」が挙げられる。

「部分依存戦略」の具体的方法は、「規範」「合弁」「役員の受け入れ」「業界団体」などの方法が挙げられている。「規範」は、組織間で共通の期待を形成することであり、組織間の信頼がこれに該当する。「合弁」や「役員の受け入れ」では、組織間で情報が共有され、組織間の関与も深まるため、依存関係を調整することが可能となる。これらの方法のほか、組織間での合意という組織間関係として、「契約」も「部分依存戦略」に含まれる。

上記のほか、第三者機関を通じた「第三者依存戦略」もある。「第三者依存戦略」は、依存関係を当事者間で調整するのではなく、第三者機関の働きかけによって組織間関係を調整する戦略である。「第三者依存戦略」で組織間関係を形成する第三者機関は、当事者に影響を与える主体であるが、戦略の結果については直接的な利害を持たないとされ、具体的には政府が挙げられている。

資源依存理論は、有効な相互依存関係や不確実性の低減に関する方法の明示がなされているが、組織間関係の形成・維持・交渉の過程が分析されていない。資源依存理論の取る立場は、組織のポジションが固定されており、制度や外部環境に対して組織間関係の作用について分析されていない。

本研究では、資源依存理論に対して、中小企業が大企業を抑える経営資源獲得の形成過程をGI（地理的表示）の認証取得過程により明らかにできること、GI（地理的表示）をプラットフォームとした組織間関係の維持・交渉の過程を明らかにできると考えられる。その理由は、①組織が互いに関係しながら組織間関係を築き、制度を形成するプロセスを1980年代以降の時間軸で事例から分析すること、②大企業と大企業の組織間関係ではない中小企業群が構築する組織間関係を分析することを研究の主題としていることである。

② 取引費用理論

取引費用理論は、取引とそれに伴う諸費用を基本的な分析の対象として Coase (1937)⁵が端緒となり、Williamson (1975、1985)⁶、North (1990)⁷によって展開された新制度派経済学の理論の1つである。

Williamson は企業境界決定の理論を拡張し、North は 経済史から取引費用を分析するアプローチへと展開している。Coase (1937) は、「市場取引における契約の存在とそれ

を代替しうる階層組織の存在」について論じ、それらの選択は各形態の相対的効率性に依存すると論じている。企業は組織が大きくなるに従い、より効率的に処理できる活動を内部化し、効率的に処理できないことを外部化することで取引費用を最小限にできるとした。

Williamson（1985）の取引費用理論では、「人は与えられた知識の範囲内で合理的に選択し行動しようと意図するが、認識能力（情報収集・情報処理・情報伝達）には限界があり、限られた合理性しか持ち得ない」という限定合理性を仮定としている。さらには、「人は情報を戦略的に操作し、偽って伝えることで自分の利益を追求しようとする」という、モラルに制約されない利己的な考え方である機会主義を人間観の基礎としている。

Williamson（1975）が主張する取引費用の節約、あるいは回避する行動として、資産特殊性、不確実性、取引頻度が挙げられる。さらに資産特殊性については、場所の特殊性、物理的な資産の特殊性、人的資産の特殊性、特定の目的の4つに分類している。取引費用理論は、限定合理性と機会主義という人間の特質により、取引費用が決まるとしている。

取引費用理論は、取引費用を決定づける取引形態に戦略提携や技術供与などの経営資源が獲得されていく動的な現象を分析していない。取引費用が発生する場合は、内部化のために取引相手の効率性に帰着させていることに特徴がある。

本研究では取引費用理論に対して、中小企業が経営資源を獲得していく動的な現象をGI（地理的表示）の認証取得過程で分析できること、GI（地理的表示）を活用した研究開発の取引費用低減効果を明らかにできると考えられる。

③ 組織セット理論

Evan（1966）⁸が提唱した「組織セット」とは、組織と相互作用を持つ組織群のことである。組織セット理論では、組織が組織間関係を形成する場合、外部環境からインプットまたはアウトプットを処理し、送り出す主体として捉えられており、同様な対応を取る組織群を組織セットとして適用している。

外部環境からインプットまたはアウトプットする主体を焦点組織と呼び、それに資源・情報を提供する組織セットを「インプット組織セット」、資源・情報を送り出す組織セットを「アウトプット組織セット」として、その全体を「組織間システム」としている。

組織間システムは、「インプット組織セット」から焦点組織、焦点組織から「アウトプット組織セット」という流れだけではなく、「アウトプット組織セット」から焦点組織へのシステムが想定され、焦点組織から直接または経由して「インプット組織セット」へのフィードバック効果があると考えられている。

組織セット理論の概念の中では、「対境担当者」の概念が特筆すべきものである。「対境担当者」とは、組織間関係の接点となる各組織の担当者または部門のことを指す。

本研究では、GI（地理的表示）の形成を「組織間システム」として捉えることが可能であり、GI（地理的表示）をプラットフォームとした組織間関係の維持・交渉の過程を山形県酒造組合の焦点行動として分析できると考えられる。

④ 協同戦略理論

Astley & Forbrun (1983) は、生物学の視点から組織と環境を捉えることで、協同戦略の類型を示している⁹。Astley & Forbrun (1983) は、2つの軸で協同戦略を捉えている。

協同戦略理論は、生物学の協同適応の内容を踏まえ、組織群が同種で構成されるか、または異種で構成されるかで分類する、組織群の関係が直接的であるか、または間接的であるかで分類している。協同戦略理論では、分析視覚として直接的または間接的な関係であるかは、組織群を構成する組織の数で判断している。組織群を構成する組織の数が少ない場合を直接的関係、組織の数が多い場合を間接的関係としている。

これらの分類によって、協同戦略の類型として、「集積型」「同盟型」「接合型」「有機型」を提示している。

協同戦略理論では、ネットワークや組織共同体などの組織群の主体的な働きかけにより、それを取り巻く環境を構築または緩和することが可能だという点は、資源依存理論、組織セット理論、取引費用理論、と同じ前提に立ち、取引や交換のパターンに注目した理論に立っている。

本研究では協同戦略理論に対して、GI (地理的表示) をプラットフォームとして組織群を構成する各組織が、取引や交換のパターンを超えた複合的な取引の形態を形成する組織間関係を築いていることを、GI (地理的表示) の活用状況から明らかにできると考えられる。企業ネットワークやアライアンス論では、組織群が形成する実体としてのプラットフォームを研究対象としているのに対し、本研究で事例とする GI (地理的表示) は、法制度としての実体はあるが、活用する組織群によりプラットフォームの運用が多種多様に変化可能であることが違いである。

⑤ 制度化理論

本研究での分析枠組みである制度化理論について概観する。

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¹⁰。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、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¹¹。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、プラスチ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¹²、**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¹³。

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。

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¹⁴。

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中心一周縁構造の出現、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¹⁵。

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)¹⁶ 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)¹⁷ 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)¹⁸ 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¹⁹。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²⁰。

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のプロセスそのものであったと論じている²¹。

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²²、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²³。

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。

次節では、組織間関係において制度化理論がどのように研究されてきたか先行研究のレビューをしたうえで、リサーチギャップの提示をおこない、本研究の有効性を論じる。

1-2 本論文のセオリアルフレームワーク

制度の定義は、「社会行動に安定性と意味を供する認知的・規範的・統制的な構造と活動から成るもの」（Scott 1995a, pp.33）²⁴、あるいは「社会的に構築され、ルーティンに再生産されるプログラムやルール体系」（Jepperson 1991, pp.149）²⁵とされている。

本研究における制度は、社会的認知を得た法及び商慣習から構築される、組織間関係に関係する主体間の活動で正当性を得て成立する規範と定義する。本研究では、組織間関係を構成する組織を複数の組織間関係の出入りを繰り返す能動体として捉える。本研究の視点は、制度化理論の研究領域として展開される「組織フィールド」の構造化に関して、組織間関係の形成の過程で制度がどのように作用し、組織群を構成する組織の能力や行動にどのような効果があったかについて論じる。

制度化理論は、組織間関係研究のなかでどのように研究されてきたか、特に「組織フィールド」の構造化について展開された研究をレビューしていく。

Meyer & Rowan（1977）²⁶、Zucker（1977）²⁷、DiMaggio & Powell²⁸（1983）では、制度概念について文化概念と互換的に用い、組織間関係の議論の主眼が相互行為それ自体ではなく、相互行為のパターンの孕む自明性の方であった。本研究では、相互依存関係のパターンを明らかにするのではなく、制度が組織間関係に作用したうえで、組織間関係の形成と効果について検討することに独自性がある。

組織間関係研究の「組織フィールド」についての研究は、公的セクターに関するものと私的セクターに関するものとに大別される。まず、公的（非営利）セクターに関する先行研究を見ていく。

Tolbert & Zucker（1983）²⁹ は、アメリカにおける地方自治改革の制度化過程において、

「組織フィールド」が成熟すればするほど、内的組織の必要性よりも外的制度からの要請の方が比重を増すようになると論じた。事例としては、カリフォルニアの公立学校システムを取り上げた。Meyer, Scott & Deal (1992)³⁰は、サンフランシスコの小学校とその校区を対象にした、様々な教育関連施策が個々の学校を超えて組織フィールド全体に等質的に浸透していく過程を研究している。また、Swartz (1998)³¹は、アメリカの70の病院の役員会をについて、世俗化と同型化の同時進行について検討した。公的（非営利）セクターにおける研究は、「組織フィールド」の構造化の過程で、制度を含む外的環境の影響を受けて組織間関係が形成されることを明らかにした研究が多い。

私的（営利）セクターにおける先行研究は、「組織フィールド」の構造化による組織間関係の形成の過程で、組織内部の組織同型化について経験的に調査したものが多い。

Lant& Baum (1995)³²は、ニューヨーク・マンハッタンのホテル産業を取り上げ、同一の「組織フィールド」に属する複数の企業で、組織間関係の形成には、どのような認知的共同性が成立しているかを研究した。Christensen& Gordon (1999)³³は、アメリカの諸企業に対する大規模な調査を実施し、銀行業界や保険業界など異なる「組織フィールド」毎に、異なる組織文化が組織間関係の形成のなかで醸成されていることを論じた。

2000年代以降の制度化理論の組織間関係に関する研究は、「組織フィールド」に関する研究が「制度的企業家」や「制度的多元性」への展開している。

Mutch (2007)³⁴「制度的企業家」の社会的スキルを説明した場合、企業家は既存の制度を再生産する主体として、新結合を見出す独自の価値を失うとし、結果的に「制度的企業家」に新奇性を託せなくなってしまうとした。また、Maguire (2007)³⁵は、Scott (2001)³⁶による制度的三支柱の分類を受け、気づき・動機・資源動員の三つの観点から、「制度的企業家」が既存の慣行を変更する際に必要とする制度的諸源泉へと分解して捉えることを明らかにした。さらにMaguire & Hardy (2008)³⁷は、企業家の目標設定と行動力、それ自体を制度的に説明する際に重要なのは、制度化された主体が、実践を通じて自らのポジションを主観的に位置づけることで、既存の制度に抵抗する目標設定と実行力を生み出すとした。

Dunn & Jones (2010)³⁸は、「組織フィールド」の実践を導く支配的なロジックが放棄されると、別のロジックへの代替される過程を研究した。Ezzamel, Robson & Stapleton (2012)³⁹は、政府の規制改革による新旧ロジックの軋轢と予算編成実践の多様化を「制度的多元性」の視点で分析した。

制度化理論の組織間関係研究は、1990年代に企業間の二者関係の分析から、企業と非営利組織との関係に拡大し、同一の戦略を取る複数の組織の組織間関係について相互依存関係を分析する研究が展開されてきた。しかし、組織間関係を構成する組織は、外部環境の影響が組織の行動に影響を及ぼすとする環境決定論の視点で展開された。

本研究は、組織間関係を構成する組織を能動的主体として捉えることで、外部環境の影響に対して制度—GI（地理的表示）が中小企業（清酒製造業）の組織間関係を再編する要因に

なったことを主題として、産業の組織間関係構築が外部環境決定の視点ではない変化の過程として明らかにできると考えられる。

制度化理論の組織間関係研究は、組織間関係を構成する組織を制度に埋め込まれた主体として捉えている。この点は、組織間関係研究の主要な理論とされる資源依存理論・取引費用理論が、組織のポジションにより組織間関係がどのように構築されるかを研究の主題としており、アクターは動かない主体として捉えていることが影響している。

組織間関係を構成する組織の連携の場としての「組織フィールド」の構造化についての研究は、組織間のコンフリクトや競争を前提としている。静態的な組織を所与とすることから動態的な変容について研究は進展しているが、新たな実践や組織間関係の普及に関する研究は少ない。

本件の先行研究に対する意義・有効性は、組織間関係において、ポジションの選択（組織構造の選択）からプロセスの選択への研究がないこと、組織の集合体の水準における独自の「制度化」について研究し、組織間関係への作用を検討している研究がないことにある。

1-3 産業を対象とした組織間関係の先行研究

本節では、どのような産業を対象として組織間関係が議論されているかについて先行研究のレビューをおこなう。前節までは、組織間関係研究の主要な理論とされる資源依存理論と取引費用理論、制度化理論の展開を把握したうえで、組織間関係研究のなかでの制度化に絞り海外の研究をレビューした。本節では、本研究で事例とする日本の清酒製造業の組織間関係のなかでの制度化を分析する有効性を明らかにするために、組織科学、日本経営学会誌で近時に展開された先行研究をレビューする。

岩橋（2003）は、日本のタクシー産業の運賃自由化を巡り、組織間のコンフリクトから生じる組織間関係を事例として「組織フィールド」からの脱制度化について分析した⁴⁰。秋山（2006）は、地域医療連携における情報化の共有について、地域医療連携に参加する医療機関の組織間関係とその地域で受け入れられた診療情報交換のためのメディア特性との関連を検討した。この研究は、資源依存理論による組織間関係が受容する情報化の共有の特性について分析している⁴¹。

尹（2013）は、南九州の焼酎産業を事例として、取引費用理論に立った組織間関係の形成要因について、取引費用が組織間関係を構築するのではなく、組織間関係の当事者たる組織が共有できる利益によって組織間関係が構築されるとした⁴²。

小出（2013）では、アメリカのラジオ産業のネットワークに関する先行研究とカナダの会計業界の制度変化についての先行研究をレビューし、エリート・メンバーと非エリート・メンバーへの分類が新たな社会的アイデンティティ創出を動機づけ、その動機が制度変化を促すものとした⁴³。

内田（2016）は、株主総会の集中日開催の組織間関係からの逸脱行動を事例として、外国人株主という新たな利害関係者の登場と利益供与事件の発生が起点となった模倣的同型化

を通じて組織間関係から離れて独自の行動を取ることを制度化理論に基づいて分析した⁴⁴。

横山（2017）は、企業とNPO組織の組織間関係の構築について、協働価値創造と自己利益について分析し、目的近似性と手段必要性が高ければ協働価値創造にプラスの影響があるとした⁴⁵。

渡辺（2017）は、資源依存理論に基づいたメインバンクから役員招聘による企業との組織間関係の変化について分析し、資金の提供相手が特定の相手に集中するほど組織間の力関係に不均衡が生じるとした⁴⁶。

中本（2018）は、日本の特許・法律事務所を事例として、顧客ポートフォリオ・顧客の知識の広さ・深さが企業の資源配分に影響を及ぼすとした資源依存理論に基づいた分析をおこなった⁴⁷。

ここまで産業研究における組織間関係の先行研究をレビューしたが、近時の研究においても組織間関係の主要理論である資源依存理論や取引費用理論に基づいた分析が多く、制度化理論の組織間関係を扱った研究は少ない。いずれの研究においても、組織間関係を形成する組織のコンフリクトから生じる組織間関係の変化を論じている研究が多く、取引形態やポジションについての視点で分析し、組織が制度により作用されて有効な組織間関係を動的に構築することを分析した研究はなく、本研究の意義が認められる。

1-4 先行研究の小括

組織間関係研究は、主要な理論である資源依存理論と取引費用理論をもとに多くの産業研究がおこなわれてきた。組織間関係研究の視点は、組織の相互依存関係における不確実性の解消を主題に、取引の交換や組織のポジションにより有効な相互依存関係は何か、不確実性の解消の方法は何かを研究することであり、組織は制度に埋め込まれた主体として捉えられてきた。また、外部環境に対する認識は、環境に決定されるとの立場に立ってきた。

制度化理論に関する研究では、資源依存理論や取引費用理論と同様に組織は制度に埋め込まれた主体として捉えられながら、組織フィールドの構造化において組織間のコンフリクトを前提に研究が展開されている。

組織間関係研究では、取引費用理論で論じられている「人は与えられた知識の範囲内で合理的に選択し行動しようと意図するが、認識能力（情報収集・情報処理・情報伝達）には限界があり、限られた合理性しか持ち得ない」という限定合理性と、「人は情報を戦略的に操作し、偽って伝えることで自分の利益を追求しようとする」という、モラルに制約されない利己的な考え方である機会主義の影響を受けて展開されている。制度化理論の研究においても組織と組織の対立関係や逸脱者の行動の研究といったプラスマイナスの二項対立を前提に研究が展開された。本研究は、山形県の清酒製造業を事例として、制度を構築する組織が全てプラスになるような制度の普及過程やプロセスの検証と、制度を構築する組織を能動的な主体として捉えた組織の能力の変化について検証をすることに意義がある。

注

-
- ³ 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』 有斐閣
- ⁴ Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978) *The External Control of Organizations*, New York, Harper & Row.
- ⁵ Coase, R.H. (1937). “The Nature of the Firm,” *Economica*, 4 (16), pp. 386-405
- ⁶ Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*, New York : The Free Press (浅沼万里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』 日本評論社)
- ⁶ Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contraction*, Free Press.
- ⁷ North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- ⁸ Evan, W. M. (1966). “The Organization Set”, in J. G. Thompson ed., *Approaches to Organizational Design*, University of Pittsburg Press.
- ⁹ Astley, W. G. & Forbrun, C. (1983). “Collective Strategy”, *Academy of Management Review*, 8.
- ¹⁰ Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*, California University Press.
- ¹¹ 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 卷 3 号、pp.1-14
- ¹² Lawrence, P. R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment*, Harvard Business Press.
- ¹³ Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill.
- ¹⁴ Meyer, J. & Rowan, B. (1977). “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony,” *American Journal of Sociology*, 83(2), pp.340-363.
- ¹⁵ DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review*, 48, pp.147-160.
- ¹⁶ Hirsch, P. M. & Lounsbury, M. (1997). *Ending the Family Quarrel : Toward a Reconciliation of “Old” and “New” Institutionalism*, American Sociological Review.
- ¹⁷ Aldrich, H.E. (1999) *Organizations Evolving*, Sage Publications.
- ¹⁸ 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.
- ¹⁹ 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』文真堂、pp.182-191

- ²⁰ 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
- ²¹ 上西聡子 (2014) 前掲論文、p.14
- ²² 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
- ²³ 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
- ²⁴ Scott, W. R. (1995a). *Institutions and Organizations*, Sage Publication.
- ²⁵ Jepperson, R. L. (1991). "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism," *The New institutionalism in Organizational Analysis*, pp.143-163.
- ²⁶ Meyer, J. & Rowan, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, 83(2).
- ²⁷ Zucker, G. (1977). "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence," *American Sociological Review*, 42, pp.726-743.
- ²⁸ DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, 48, pp.147-160.
- ²⁹ Tolbert, P. S. & Zucker, G. (1983). "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935," *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.22-39.
- ³⁰ Meyer, J., Scott, W. R. & Deal, T.E. (1992) "Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations," Sage Publications.
- ³¹ Swarts, D. (1998). "Secularization, Religion, and Isomorphism: A Study of Large Nonprofit Hospital Trustees,"
- ³² Lant, T. K. & Baum, J. A. C. (1995). "Cognitive Sources of Socially Constructed Competitive Groups: Examples from the Manhattan Hotel Industry,"
- ³³ Cristensen, E. W. & Gordon, G. (1999) "An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth," *Organization Studies*, 20(3), pp. 397-422.
- ³⁴ Mutch, A. (2007). "Reflexivity and the Institutional Entrepreneur: A Historical Exploration," *Organization Studies*, 28(7), pp. 1123-1140.
- ³⁵ Maguire, S. (2007). "Institutional Entrepreneurship," in Stewart R. Clegg and James R. Bailey (eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies*, Sage Publications, pp. 674-678.
- ³⁶ Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations, 2nd Edition*, Sage Publications.

- ³⁷Maguire, S & Hardy, C. (2008). "Institutional Entrepreneurship," in Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby and Kerstin Sahlin (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications, pp.198-217.
- ³⁸Dunn, M, B. & Jones, C. (2010). "Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967-2005," *Administrative Science Quarterly*, 55, pp.114-149.
- ³⁹Ezzamel, M., Robson, K. & Stapleton, P. (2012). "The Logics of Budgeting: Theorization and Practice Variation in the Educational Field," *Accounting, Organizations and Society*, 37, pp.281-303.
- ⁴⁰岩橋健治 (2004)「組織環境の脱制度化プロセスと組織間コンフリクト—タクシー運賃規制緩和を事例として—」『日本経営学会誌』11号、pp.39-50
- ⁴¹秋山美紀 (2006)「地域医療連携における組織間関係と情報共有ネットワーク—3 地域における2組の比較事例分析—」『組織科学』40巻2号、pp.74-87
- ⁴²尹大栄 (2013)「地場産業における共存共栄の取引制度—南九州地域の焼酎産業のケースを中心に—」『組織科学』47巻1号、pp.28-47
- ⁴³小出健一 (2013)「アイデンティティ創出がもたらす制度変化」『日本経営学会誌』31号、pp.50-62
- ⁴⁴内田大輔 (2016)「経営慣行からの逸脱行動—株主総会開催日の分散化を事例に—」『日本経営学会誌』37号、pp.51-63
- ⁴⁵横山恵子 (2017)「企業とNPOの組織間関係における協同価値創造と自己利益の関係性—共同開発事例の比較分析—」『組織科学』50巻3号、pp.16-29
- ⁴⁶渡辺周 (2017)「組織間にパワーに不均衡をもたらす要因の再検討—メインバンク研究と資源依存論にもとづく役員招聘の分析—」『組織科学』50巻3号、pp.30-44
- ⁴⁷中本龍市 (2018)「顧客ポートフォリオが知識に与える効果—顧客の選択と集中—」『組織科学』51巻4号、pp.43-49

第2章 GI（地理的表示）を分析する意義

2-1 GI（地理的表示）の概要

地理的表示（GI：Geographical Indication）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⁴⁸。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。日本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5%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⁴⁹。

「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、出羽桜酒造株式会社仲野益美代表取締役社長（以下、仲野氏）である。仲野氏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。仲野氏は「GI 山形」の普及にあたって、山形県酒造組合の会員企業が自社の製品に「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、酒質向上のための生産技術交流を促し、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。

2-2 GI（地理的表示）と組織間関係研究

日本のGI（地理的表示）認証制度は、農林水産省の地域振興政策の一つとして行政側から展開されたことに特徴があり、EUのGI（地理的表示）が生産者側から産地保護を求めたことに起因する点に大きな違いがある。日本の飲料に関するGI（地理的表示）保護制度の制定は、先行した農産品認証取得制度に追加された制度であることが、研究の蓄積にも影響している。

GI（地理的表示）に関する近時の研究は、海外のGI（地理的表示）保護制度と日本のGI（地理的表示）保護制度を比較し、農林水産省の政策との関連について研究したもの、農産物のGI（地理的表示）制度の活用状況について果実生産の視点で研究したもの、ワインのGI（地理的表示）についてブランディングの視点で研究したもの、清酒の成分調査に基づく産地比較を研究したものが複数、以下のように見られる。

日本のGI（地理的表示）保護制度に関する研究の展開は、日本のGI（地理的表示）保護制度の制定経過と同様に、農産品に関する制度の活用状況について多くの蓄積がある。飲料

については、ワインの GI（地理的表示）に関する海外制度との比較分析について研究の蓄積が数多くある。一方で清酒に関する GI（地理的表示）認証の研究は、清酒自体が日本独自の飲料であることから、研究途上にあると言える。

まず、海外の GI（地理的表示）保護制度と日本の GI（地理的表示）保護制度を比較し、農林水産省の政策との関連について研究したものとして、浅野（2019）では、日本の地理的表示（GI）法と商標法との関連について問題提起をしたうえ、EU とアメリカの農業政策の対立と GI（地理的表示）の国際的潮流について論じ、日本の制度運用の課題を提示している⁵⁰。また、高倉（2020）では、法学の視点での GI（地理的表示）保護制度の運用上の課題を分析したえ、制度普及のために生産者団体による協議会設置や学術的研究団体設立の提言をしている⁵¹。

農産品のうち特に果実生産における GI（地理的表示）活用事例の研究としては、日本園芸農業協同組合連合会が発行する『果実日本』に多く取り上げられている。近時の代表的な研究としては、山本（2022）の「大分かぼす」に関する研究⁵²、會田（2022）の「山形ラ・フランス」に関する研究⁵³といった特定の農産品の GI（地理的表示）活用事例が取り上げられている。

次に、飲料のうちワインの GI（地理的表示）に関する研究を取り上げる。児玉（2020）では、GI（地理的表示）はワインのテロワールを保証するかについて文化人類学の視点で「創られた伝統」をもとに検討したうえ、ワイン以外の様々な農産物に関する地理的表示の多面的考察に関しても適用し得るとした。また、分野横断的な視点を駆使しながら、全てを俯瞰的かつ一体的に捉えて、地理的表示対象地域の経済、文化そして社会が持続的に発展していくための様々な枠組みを考える必要があるとしている⁵⁴。蛭原（2022）では、GI（地理的表示）が日本ワインのブランド形成に果たす役割について、「GI 山形」、「GI 長野」、「GI 大阪」の産地比較により検討している⁵⁵。

最後に清酒に関する GI（地理的表示）に関して、須藤（2022）では、清酒の市販品成分調査に基づいた地域特性を分析し、経営資源としての地域特性を活かした、より特色あるマーケティングを行うためには、自己の地域で製造している日本酒がどのような特徴を持ち、他の地域とどのような相違関係にあるのかを把握することは重要であると論じている⁵⁶。

日本の GI（地理的表示）の問題点の一つは、製品の審査制度については統一的な基準はなく、客観的審査基準をどのように担保するかが課題になっている。本研究で事例としている山形県では、清酒製造業から審査依頼があった製品の審査に関わる審査員の構成が、半数以上を外部者にすることで審査の客観性を担保している。具体的には、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の研究員、県外の大手清酒製造業の研究員、国税庁職員という構成である。

本節では、GI（地理的表示）に関する先行研究について、研究アプローチによる分野ごとに最近の研究を提示した。GI（地理的表示）は、日本の制度自体の歴史が 10 年程度と浅く、特に農産品についての認証取得が先行した経過から、生産者視点の農産品に関する GI（地

理的表示) 活用状況についての研究が多い。飲料に関する GI (地理的表示) に関する研究は、制度比較や農業政策の比較が容易なワインの GI (地理的表示) 活用状況についての研究が多い。清酒に関する GI (地理的表示) に関する研究は、マーケティングやブランディングの視点での研究はあるが、組織間関係と GI (地理的表示) の関係を取り扱った研究は見当たらない。

次章では、清酒製造業の基本構造の特性を把握したうえで、清酒製造業に関する先行研究をレビューし、清酒製造業と法制度の関係を組織間関係の「組織フィールド」の構造化による分析をするために、「組織同型化」の視点で検証する。

48 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)

49 山形県酒造組合 (2021) 『和の酒、山形』山形県酒造組合、p.3

50 浅野卓 (2019) 「地理的表示 (GI) 法と商標法の交錯—EU方式と米国方式の農業政策の対立および国際的潮流を踏まえて—」『最先端技術関連法研究』18号、pp.49-115

51 高倉成男 (2020) 「地理的表示制度の運用の現状と課題」『明治大学法科大学院論集』23号、pp.41-61

52 山本桂伊 (2022) 「GI 認証を活用した「大分かぼす」の取り組み」『果実日本』77巻11号、pp.58-62

53 會田孝裕 (2022) 「GI 認証を活用した「山形ラ・フランス」のブランド化」『果実日本』77巻11号、pp.53-57

54 児玉徹 (2020) 「地理的表示はワインのテロワールを保證するの法政策、科学、そして「創られた伝統」の相克の間で—」『流通経済大學論集』55巻2号、pp.39-64

55 蛭原健介 (2022) 「地理的表示による日本ワインの産地ブランド形成—GI 山形・大阪・長野の指定を受けて—」『明治学院大学法学研究』、pp.1-26

56 須藤鉄也 (2022) 「日本酒の市販酒成分調査に基づく地域特性の一考察」『商学論集』90巻2-4号、pp.67-86

第3章 清酒製造業と組織間関係研究

3-1 清酒製造業の規定要因

3-1-1 清酒製造業の基本構造

清酒製造業は、企業が立地する地域内から調達した経営資源（米・酵母・水・生産技術）で製品を生産する基本構造を持っている。さらに生産された製品は、企業の立地点周辺の市場に供給している。かつては、企業の立地地域の市場への製品供給で経営が成り立っていた清酒製造業であったが、1980年代になると大都市圏への人口流出や消費者の嗜好の変化により生産量は減少し、廃業や転業を迫られるようになった。そのような環境下、それぞれの清酒製造業の産地は、既存の組織間関係を変化させ、製品を企業の立地地域外へ供給して移出産業化し、産業としての性格を量的縮小から質的拡大に変化してきている。

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（課税移出量⁵⁷）、は、1975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、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、食糧管理制度による原料米の供給制限および酒税法の等級別制度⁵⁸による生産量規制や、中小企業近代化促進法⁵⁹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。

清酒製造における等級別制度は、製品に付された等級に対して税率が階層的に設定されたもので、酒質に合わせた表示ではなかった。その後、1992年の酒税法改正において等級別制度が廃止され、酒質に合わせた表示としての「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⁶⁰。清酒の等級別制度廃止の要因は、租税の中心が法人税や所得税に移り酒税の税源として役割が低下したこと、ビール・ワインなどの多様な酒類の供給により清酒の消費量が減少したこと、酒質とリンクしない等級別制度が消費者の誤認を招いたとする消費者運動によって是正を求められたことである。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。また、現在の商品分類体系での販売は、製品を構成する原材料や製造方法に加え、季節性や産地のストーリーを製品に乗せて販売することで消費者の商品選択を促し、一企業あたりの製品数が大幅に増加する効果をもたらした。

清酒の消費に関する消費者行動の変遷は、第二次世界大戦後から生産量がピークを迎える1970年代まで、首都圏をはじめとする大都市圏に流入する労働者自身の消費と贈答や接待に対する消費に支えられた。特に贈答や接待においては、等級の高い清酒（税率が高いため価格も高くなる）が酒質も良いという規範が形成されたことに特徴がある。

しかし、1970年代後半からの経済の低迷は、酒類の消費者行動を大きく変化させる要因の一つとなった。この時期には、ビールやワイン、焼酎といった多様な酒類が市場に供給され、製品の単価の安い酒類が購入された結果、清酒の消費を減少させた。さらに2003年には、清酒の小売が自由化されたことにより大型店でも清酒が販売されるようになった。大型

店の清酒販売は、大量の製品が陳列販売されたことにより、消費者の製品選択の基準が価格に偏重することになった。清酒の大型店販売は、製造コストで優位性を持つ兵庫県の灘産地や京都府の伏見産地などのナショナルブランドの産地に競争優位をもたらすことになった。一方で経済の成長と成熟は、消費者行動の多様化をもたらし、新潟県の清酒製造業が展開した「淡麗辛口⁶¹」や山形県の清酒製造業が展開した「吟醸」という製品情報を持つ製品も選択されるようになった。

3-1-2 清酒製造業を取り巻く環境

租税産業である清酒製造業は、酒税法の等級別制度や食糧管理制度により生産構造が規定化されてきた。また、中小企業近代化促進法により協業や企業集約がおこなわれた結果、規模が小さい清酒製造業から廃業や企業統合といった選択をしたことから、製品の多様性が失われ、製造設備の近代化と大型化が進んだ。

一方で、高度経済成長を経た消費者の嗜好の変化は、市場に供給される酒類の多様化とともに、清酒に対する需要の質を変化させた。清酒製造業は、等級別制度のなか酒質にこだわった製品製造をおこなうことで消費者の需要を喚起する取り組みをするのが1980年代に入ってからである。さらに1992年には、清酒に関する等級別制度が廃止され、現在の商品分類体系になったことにより、成熟した消費者向けに高価格の特定名称酒がより多く製造されるようになった。

特定名称酒の流通を加速させる要因になった側面は、空港・鉄道・高速道路といった交通状況の改善と冷温保存設備の普及が影響している。地方と大都市圏の時間距離が短縮することは、清酒製造業にとってより高価格で付加価値の高い清酒を移出することが容易になった。特に空港や港湾の整備は、輸出の増加に寄与する条件となった。地方の清酒製造業は、高速交通体系の整備の恩恵を受けたとも言える。

3-2 清酒製造業に関する先行研究

清酒製造業を取り上げた先行研究は、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様々な切り口で蓄積されてきている。青木(2003)は、明治時代以降の清酒製造業経営者の行動について、出自に応じた立地の違いや政府の租税政策に対する酒造組合との対峙の経過をまとめている⁶²。江戸時代から1960年代までの清酒の流通に注目した研究として、二宮(2016)は、法制度が清酒流通に及ぼした影響と清酒製造業の製品製造に与える影響について論じている⁶³。また、関(2015)は、新潟、山形、福島の産地ごとの清酒製造に関わる人材育成の方法の違いについて研究している⁶⁴。

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⁶⁵。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⁶⁶。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）後の生産体制の変化の必要性について論じている。

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⁶⁷。さらに、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⁶⁸。

清酒製造業に関する近年の研究は、主に法制度への制度適合について展開されたものや、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。しかし、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、制度の作用による組織間関係の再編を検証した研究は見当たらない。

3-3 清酒製造業に関する法制度と社会変動の関連

本節では、清酒製造業と法制度の関係を、現在の清酒製造が確立した江戸時代から現在までの経過を9期間に分け、組織間関係における制度化理論のうち組織同型化の視点で論じる。

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）としての幕府・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する場合や、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⁶⁹。

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た結果、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。

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、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徴が行われた。

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⁷⁰。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。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たこと、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。企業存続を選択した清酒製造業の中では、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、一方では、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、自立的な参入・退出の2つの意思決定への変化がみられた。

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が論じている⁷¹。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⁷²。

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⁷³。

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⁷⁴。

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って、清酒製造業は統制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）に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⁷⁵。

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等級を分類した。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⁷⁶。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制度になった。

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。

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、原料米配給制へと変化した。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⁷⁷製造が盛んに行われるようになった。また、供給される原料米は、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は、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と、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⁷⁸。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。

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を促進し、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。

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1参照）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させ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⁷⁹がある。この時期は、原料米を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変化した。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、製品製造は、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。

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1）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、販売す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、新潟県の原料米や酵母といった経営資源と生産技術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。

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⁸⁰。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、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があることを論じている⁸¹。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⁸²。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、清酒製造業の進むべき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つたことが、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つたこと、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。

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とに特徴がある。

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応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。

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、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特有の経営資源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⁸³。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⁸⁴。

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。

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。

この時期は、地域と製品が結びついた製品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のが可能になり、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により（酒造好適米生産者とイコールの場合もある）、消費者に清酒製造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が可能になった。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、生産する製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 1：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・米麴	米・米麴＋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

図表 2：全国新酒鑑評会金賞受賞数の県別推移

単位：社

順位/年	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	鳥根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	鳥根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 3：清酒製造業の組織間関係と同型化

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～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 (技術の標準化と偽造防止) 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

<p>中小企業近代化促進法と 需要減少期（1970年代） （Phase5） 1960年～1980年</p>	<p>飯米による製造 自主流通米制度導入</p>	<p>中小企業近代化促進法（1963年）制定により合併・共同販詰・共同醸造・共同商標・桶取引の価格安定と品質管理の徹底・資金調達の実施が行われた。 （企業数の減少と製品の同質化が進んだ）</p>	<p>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</p>	<p>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）</p>
<p>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</p>	<p>酒造好適米の多様化 （公設試との連携）</p>	<p>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）</p>	<p>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</p>	<p>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</p>
<p>等級別制度廃止後の制度 適合（1990年代） （Phase7） 1990年～2000年</p>	<p>酒造好適米を使用 することが主流に なる</p>	<p>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）</p>	<p>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</p>	<p>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</p>
<p>工業モデルと農業モデル の融合（2000年代） （Phase8） 2000年～2010年</p>	<p>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</p>	<p>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 多品種少量生産ヘシフト</p>	<p>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</p>	<p>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 自発的意決定の多様性と国際化が進展した</p>
<p>需要構築の新展開 （2010年代） （Phase9） 2010年～現在</p>	<p>山田錦の争奪戦 産地ごとの酒造好適米とブランド飯米</p>	<p>消費者の需要を喚起する、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</p>	<p>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携が可能になり、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</p>	<p>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</p>

出所：筆者作成

3-4 清酒製造業の組織間関係の変遷

① 江戸時代から明治時代までの同型化と組織間関係

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。この時期の清酒製造業は、政策主体である政府との組織間関係により産業として規定されていた。

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、立地地域や移動の自由、廃業、事業継続といった意思決定の選択の自由度が増した。また、各地に酒造税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。この時期の清酒製造業の組織間関係は、政策主体である政府との関係に加え、酒造組合を介した清酒製造業企業同士の組織間関係、立地のための移動で生じた市場との組織間関係と複数の組織間関係が生じた。

② 戦時体制を経た高度経済成長期までの同型化と組織間関係

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。この時期の清酒製造業の組織間関係は、再び政策主体である政府との組織間関係で産業としての行動が規定される状況に戻ったと評価できる。

第二次世界大戦後から高度成長期までの需要拡大期は、清酒の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。この時期の清酒製造業の組織間関係は、政策主体である政府と消費者いる市場の両者から強い影響を産業が受ける形に変化してきた。

③ 中小企業近代化促進法がもたらした同型化と組織間関係

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。この時期の清酒製造業の組織間関係は、産業内の企業の規模別階層によって、構築された組織間関係が分化した時期と言える。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により、生産設備を供給する産業との組織間関係が強化され、大量に同質化した製品を供給するために卸売業との組織間関係が強化された。また、OEM取引の相手である中小清酒製造業との組織間関係も多数構築する必要が生じた。一方で、中小清酒製造業は、OEM生産や企業集約・協業を通して大規模清酒製造業との組織間関係構築や中小清酒製造業として同じ立場にある企業同士の組織間関係が生じた。

④ 制度変化に対応した清酒製造業の同型化と組織間関係

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自発的行動を参考に意思決定を行い、模倣的同型化が生じた。この時期の清酒製造業の組織間関係は、個別戦略を展開するうえで原材料供給者や小売業・消費者と新たな組織間関係の形成が始まった。フォロワー企業は、先行企業を模倣する過程で同様に組織間関係に変容が生じたが、先行企業ほどの大きな組織間関係の変化は見られなかった。

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。この時期の清酒製造業の組織間関係は、特に中小清酒製造業において、公設試験研究機関や酒造組合、生産技術交流組織を通じて清酒製造業同士の組織間関係が発生した時期である。

⑤ 工業モデルと農業モデルの融合による同型化と組織間関係

工業モデルと農業モデルの融合が行われた時期の製品選択の指標は、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んできた時期であった。この時期の清酒製造業の組織間関係は、価格以外の要素

を製品製造に取り入れるため、原料米調達においては企業の立地点周辺の生産者組織との関係強化が見られ、引き続き公設試験研究機関や生産技術交流組織との組織間関係の紐帯が強化された時期と評価できる。

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。この時期の清酒製造業の組織間関係は、異業種や地域の主体、海外のバイヤーや消費者との複線的な組織間関係が発生してきている。

⑥ 産業としての清酒製造業の組織間関係の小括

租税産業としての特徴を有する清酒製造業の組織間関係は、法制度の受容主体としての政策主体である政府との強制的同型化圧力を受ける組織間関係から、多様なネットワーク形成と自発的意思決定をおこなう組織間関係の形成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より複線的組織間関係の形成に起因する。

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組織間関係が、需要減少期に入った1975年以降、長い期間を経て動的に且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ため、また国際化に対応するため、新たな需要構築をするための自発的な組織間関係の形成ができるようになった。

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。さらには、原料米を企業の周辺から調達し、消費者と直接結びつけ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。

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、様々な組織同型化がみられ組織間関係の形成も変容した。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組織間関係を複線的に強化しながら動態的変容を遂げてきたのである。

本章では、近代の清酒製造業の制度に対する対応と組織間関係の変遷を同型化の視点をもとに検証してきた。次章では、産業としての清酒製造業の組織間関係の変遷を押さえたうえで、GI（地理的表示）という制度が清酒製造業の組織間関係のなかで構築され、清酒製造業の組織間関係の再編にどのように作用したかについて、山形県酒造組合が認証を取得した「GI 山形」の事例をもとに検証していく。

注

57 課税移出量とは、企業から清酒が移出される際に課税されることを示す指標で清酒の生産量を表す代表的指標である。課税移出量は、国税庁の統計資料に用いられる。

58 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制度である。

59 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。

60 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・本醸造酒などと呼ばれる商品名で流通しているものを指し、特定名称酒以外の清酒を普通酒と呼ぶ。

61 嶋悌司（2007）『嶋悌司 酒を語る』新潟日報事業社

62 青木隆浩（2003）『近代酒造業の地域的展開』吉川弘文館

63 二宮麻里（2016）『酒類流通システムのダイナミズム』有斐閣

64 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

65 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

66 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

67 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

68 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

- 69 二宮麻里 (2016)『酒類流通のダイナミズム』有斐閣、pp.13-15
- 70 青木隆浩 (2003)『近代酒造業の地域的展開』吉川弘文館、pp.14-32
- 71 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
- 72 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
- 73 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
- 74 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
- 75 青木隆浩 (2003)『近代酒造業の地域的展開』吉川弘文館、pp.91-115
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。
- 76 二宮麻里 (2016)『酒類流通システムのダイナミズム』有斐閣、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。
- 77 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
- 78 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
- 79 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)
- 80 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
- 81 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
- 82 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
- 83 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
- 84 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

第4章 清酒製造業の経営資源開発とGI（地理的表示）取得

4-1 公設試験研究機関の施策と産業への活用による取引費用低減

4-1-1 公設試験研究機関の概要

中小企業の外部支援機関は、おもに公設試験研究機関、民間企業研究機関、大学があり、うち公設試験研究機関は、「農林水産系、工業系、衛生・環境系の3つに区分される」⁸⁵。1980年以降、工業系公設試験研究機関は、技術開発、依頼試験、機器開放などの機能に加え、高度かつ先端技術への対応のため、研究機能を強化しながら組織再編が進んだ。その一方で、公設試験研究機関の組織としての方向性は、「中小企業の人材育成支援、事業可能性・市場調査・技術の目利き役、技術を活かした経営の支援など、多様な機能の取得と活用」が求められてもいた⁸⁶。

公設試験研究機関は、自治体が設置する場合、設置の理由や目的、業務内容を記した条例等が存在するだけで、設置の義務や根拠となる法律は存在しない。公設試験研究機関の設置主体は、自治体であるもの、自治体から公益財団法人への組織移管になったもの、自治体から地方独立行政法人となっているものがある。石川・松原ほか（2020）によると、公設試験研究機関の定義は、①地方公共団体の財政運営に組み込まれているか、運営費の半分以上の出資を受けていること、②主たる予算を拝受している地方公共団体の管轄域における産業振興や環境保全等の施策に寄与する調査研究や研究開発を主に行っていること、③所在する場所の都道府県行政区域内における住民や企業、団体に対し直接的な技術指導・普及、教育、相談を行っていることを満たすことの3条件があれば、公設試験研究機関とみなせるとしている⁸⁷。

本多（2008）では、公設試験研究機関が取り巻く環境変化に対してどのような戦略、組織、マーケティング、財務上の変化を図ろうとしているのか、それが公設試験研究機関の構造と地域イノベーションシステムへの影響を与え、公設試験研究機関の組織としての方向性がどうあるべきかについて論じている⁸⁸。

公設試験研究機関についての既存研究は、工業系の公設試験研究機関の研究成果と産地研究に多くの蓄積がある。最近の研究としては、勝又（2020）の富山県高岡銅器産地の新製品開発に関して、公設試験研究機関の役割を分析したものがあ⁸⁹。

清酒製造業については、醸造技術そのものに関する研究や醸造技術と産地を関連付けた研究の蓄積が数多くあるが、清酒製造業と公設試験研究機関の関係についての研究は見当たらず、その点において本研究の独自性がある。

中小清酒製造業にとって公設試験研究機関の存在は、民間企業研究機関や大学と比べ、依頼先との利害関係や研究者の興味に関係なく依頼でき、企業と近接した地域に設立されている身近な存在である。中小清酒製造業が「特定名称酒」を生産するには、円滑な経営資源の調達が必要である。経営資源の研究や開発の機能を自前で持つことの少ない中小清酒製造業は、公設試験研究機関が持っている経営資源の研究や開発の機能を利用することが、製品開発には有効であると考えられる。よって、経営資源の研究や開発の機能を持つ公設試験

研究機関の取組みが、中小清酒製造業企業の存続の鍵になると考えられる。

地域の中小企業である清酒製造業が移出産業を形成するには、付加価値の高い製品（特定名称酒）を生産しなければならない。そのためには、良質な酒造好適米の安定的な調達、清酒製造業の立地点にある水と酒造好適米を清酒に変える機能を持つ酵母の調達、さらに立地地域内で蓄積される生産技術が必要になる。清酒製造業にとって、公設試験研究機関が開発する経営資源は、製品の製造に欠かせない必須の経営資源である。

1992年の等級別制度廃止前の清酒の製造体制は、JAから原料米である飯米を調達し、各企業で保有している蔵付きの酵母や公益財団法人日本醸造協会が頒布する協会酵母を用いて生産するのが一般的であり、酒造好適米を用いた製品の生産は、品評会用のごく一部であった。また、生産技術も域外から流入する杜氏集団の技術に支えられており、清酒製造業企業内での生産技術の蓄積や、清酒製造業企業同士の交流はあまり行われてこなかった。

域内需要が減少し清酒製造業の廃業が相次ぐなか、等級別制度の廃止により商品分類体系が変化したことは、大手清酒製造業に比べ製造コストや製造設備のほか資金調達力に差がある中小清酒製造業にとって、産業の存続のため付加価値の高い「特定名称酒」を主要製品とする必要性を生じさせた。その理由は、低価格の普通酒の生産ではコスト重視の大手清酒製造業との競争に勝ち得ないからである。自前で研究や開発の機能を持つことが少ない中小清酒製造業が、企業存続のための課題を克服する方策として、外部の支援機関から経営資源を調達する課題が生まれた。

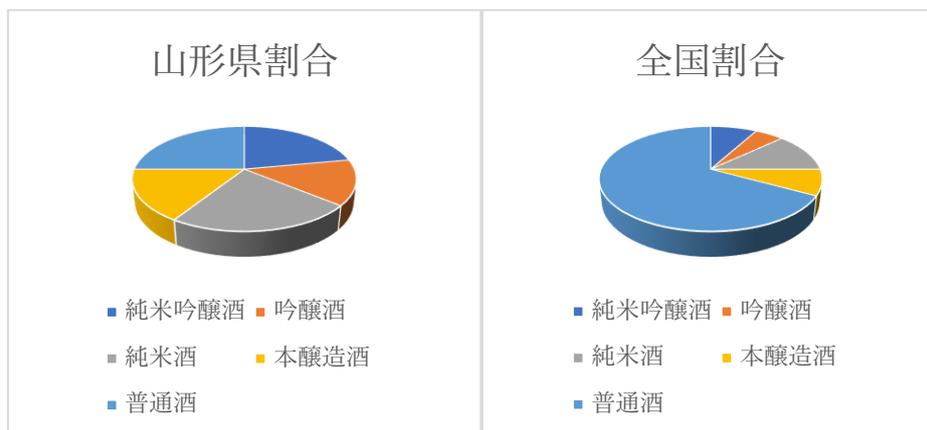
図表 4：都道府県別清酒製造業企業数推移

(廃業数と減少率の比較年 = 2018年 - 2001年・2012年は参考)

順位	都道府県	2001年	2012年	2018年	廃業数	減少率
1	山形	57	55	51	6	10.5%
2	新潟	104	94	89	15	14.4%
3	長野	97	86	75	22	22.7%
4	宮城	39	29	30	9	23.1%
5	秋田	53	40	38	15	28.3%
6	岩手	29	23	20	9	31.1%
7	福島	86	65	59	27	31.4%
8	京都	65	47	38	27	41.5%
9	山口	69	42	40	29	42.1%
10	兵庫	121	84	68	53	43.8%
11	東京	20	9	11	9	45.0%
12	青森	33	21	16	17	51.5%

出所：山形県酒造組合提供資料を参考に筆者作成

図表 5：等級別制度廃止後の商品体系での生産商品比較（2016年 単位：％）



出所：山形県酒造組合提供資料を参考に筆者作成

図表 6：清酒の課税移出量と輸出総量データ

課税移出量と輸出数量

（括弧内輸出総量）

単位：kℓ

	山形	秋田	福島	新潟	兵庫
2014	10,096(308)	21,511(241)	11,281(114)	44,514(1,876)	148,930(6,409)
2015	10,321(357)	21,408(266)	12,493(138)	44,092(2,101)	145,536(6,905)
2016	9,916(405)	20,894(269)	13,186(156)	42,622(2,245)	140,348(7,629)
2017	9,929(464)	19,888(361)	12,868(162)	41,783(2,365)	134,499(8,566)

課税移出量と輸出総量の割合（％）—4期平均

	山形	秋田	福島	新潟	兵庫
	3.81%	1.35%	1.14%	4.96%	5.18%

輸出総量に占める特定名称酒の割合（％）—4期平均

	山形	秋田	福島	新潟	兵庫
	79.27%	79.12%	76.87%	65.65%	55.32%

出所：国税庁ホームページ『清酒製造業の概況（平成30年度調査分）』p33を参考に筆者作成

https://www.nta.go.jp/taxes/sake/yushutsu/seishu_gaikyo/ 2020年9月13日確認

4-1-2 山形県の清酒製造業が公設試験研究機関と組織間関係を構築する理由

本節では、山形県の清酒製造業が「特定名称酒」の生産に移行する過程で公設試験研究機関が開発する経営資源を利用し、組織間関係の形成する理由について検討する。

2018年現在、山形県の清酒製造業企業は51社存在している。清酒製造業企業で生産された清酒の生産量を示す指標である課税移出量においては、山形県は全国11位(2015年)であるが、企業数が多く中小規模の企業が多いことが特徴である。山形県酒造組合によると(図表4)、2001年と2012年を比較した都道府県別清酒製造業企業数減少率が3.5%と全国でもっとも低い。山形県は、「特定名称酒」生産比率(普通酒以外の商品の比率)が全国に比べ非常に高い(図表5)。山形県の清酒製造業は、低温流通、低温管理を基本とした個別販売網を築いて商品を個性化する戦略を取って産地形成しているのが特徴である。

1975年以降の全国的な清酒需要の低迷は、山形県の清酒製造業においても、生産量の減少やOEM取引の打ち切りを招き、苦境に立たせることになった。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には、清酒製造業から「特定名称酒」を生産するために生産技術指導の要望が寄せられた。清酒製造業から山形県工業技術センターに対する要望は、個別企業、さらに産業の生き残りを目的としたものであった。山形県が清酒製造業を支援するための政策決定のプロセスは、清酒製造業からのボトムアップにより実現したものである。よって、政策実行主体である山形県工業技術センターは、支援施策を実行する機関としての主体性を持ち得た。また、山形県工業技術センターの研究員であった小関敏彦氏は、経営資源の普及を担うキーパーソンとして清酒製造業に直接変化をもたらす主体としての機能を担った。

山形県工業技術センターは、酒造好適米や酵母の開発に取り組み、「滞在指導⁹⁰」と呼ばれる生産技術指導を通して経営資源の普及を全県に図った。山形県工業技術センターが普及させた経営資源は、清酒製造業にとってのスタンダードとして製品の再現性を高め、従来とは異なる製品を生産することを可能にした。清酒製造業は、「特定名称酒」の生産を行うことを目標にしながら、それぞれの企業内にその研究や開発機能がないため、公設試験研究機関が提供する安定的な品質の経営資源を必要としたのである。山形県工業技術センターが行った経営資源、生産技術普及は、特に生産規模の小さい清酒製造業から重点的に行われたことに特徴がある。山形県の清酒製造業は、突出した生産量を持つ企業が少なく、域内に中小規模の企業が集合的に存在するため、産地としての普及速度をより高めようとしたことに特徴がある。

山形県工業技術センターの支援施策展開は、山形県酒造組合が2016年12月に取得した地理的表示(GI)取得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。清酒の製造におけるテロワールとは、清酒の生産に必要な経営資源である米、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。山形県工業技術センターは、テロワールの理念に基づいて酒造好適米開発、酵母開発および生産技術普及まで一貫した戦略のもとで施策展開をおこなったのである。

4-1-3 山形県工業技術センターの経営資源開発と組織間関係

本節では、公設試験研究機関の職員として支援施策の普及に長く携わってきた山形県工業技術センター食品醸造技術部長石垣浩佳氏（調査日：2020年10月5日）への非構造インタビューにより、山形県工業技術センターによる経営資源開発と組織間関係の形成について検討する。

山形県工業技術センターは、清酒製造業、山形県酒造組合（以下、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行い、組合から依頼された課題（組合が考えている施策）に対して対応する体制を継続してきた。現在は、清酒製造業が主体的に製品開発できるようになってきており、山形県工業技術センターの役割は、企業の求めに応じてヒントの提供や指導を行う立場に変化している。

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、山形県の代表的企業である出羽桜酒造株式会社を含む複数の清酒製造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。現在は、生産技術について山形県の清酒製造業は、追われる立場であるとの認識である。

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。しかし、支援施策の成果（2002年の全国新酒鑑評会で金賞数全国1位）が顕在化したことや清酒製造業の生産構造の特殊性に鑑み、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、支援施策の継続性を担保するため（仮に誰が異動になっても政策が継続するように）、酒造好適米の研究部門である山形県水田農業試験所と連携して組織的なディスカッションの機会を設けている。また、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。会議の主催は、各団体（山形県酒造組合、山形県酒造好適米適正協議会、小売業団体、卸売業団体）や所管税務署および山形県工業技術センターが行う場合と様々である。それぞれの戦略会議は、3年に1回全県レベルの会合を実施している。

支援施策決定過程は、戦略会議に出席している関係団体のニーズが山形県工業技術センターにより取り纏められ、山形県の産業政策決定部門や県知事にボトムアップされて支援施策が決定されている。

山形県工業技術センターの清酒製造業に対する支援体制は、「今まで通りやりすぎるくらいやる」というもので、平日の勤務時間内しか対応しないということは絶対しないという姿勢を持っている。休日であっても夜が遅くても、清酒製造業からオーダーがあった場合はいつでも対応する体制を取っている。常識の範囲を超えた支援体制を継続してきたことは、互いに困ったことがあれば助け合うという関係をもたらしている。

また、清酒製造業が考えている新しい取り組みは、必ずポジティブに捉えるようにしている。その理由は、どこにビジネスの発展性があるか誰も見通せないからである。ただし、清酒製造の本筋を外れないため清酒製造に関する支援と新しい取り組みの支援を一緒に行う

ようにしている。新しい取り組み（製品開発）に対する清酒製造業側の不安の払拭のためには、積極的に成分分析などの支援をおこなったうえで、清酒製造業が新しい製品を市場に供給するか、または他の主体と連携するかを判断してもらうようにしている。

山形県工業技術センターが、清酒製造業との組織間関係を構築する過程で、新たな生産技術交流との組織間関係が生まれた。

1987年に設立された生産技術交流組織「山形県醸造会」は、当初、清酒製造業経営者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。「山形県醸造会」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、近時は製造責任者（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であった。設立の中心になった清酒製造業は、出羽桜酒造株式会社のほかの4社で企業の立地範囲に偏りはなく、取りまとめる機能を山形県工業技術センターが担った。

「山形県醸造会」の当初の研修は、全国の有名杜氏を講師に招いた生産技術指導であった。昼間の研修で話してもらえないことは、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取捨選択して自社の製品開発に取り込んだ。「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間で生産技術に関する交流頻度が増えていった。

山形県工業技術センターは、県全体のために行動するという立場であり、県内の清酒製造業企業に研修を行い、開発する経営資源のスタンダードを作り、清酒製造業に提供したうえで個別企業のニーズに応じた支援をおこなうという立場であった。「山形県醸造会」は、研究開発機能がない清酒製造業にとって、初期の研究開発機能の大きな部分を担った。清酒製造業は、産地の知名度向上、生産技術向上、先行産地の後追いでない特色のある産地となるため、山形県工業技術センターが提供する経営資源のスタンダードを利用する必要があった。

「山形県醸造会」で得られた生産技術交流の蓄積は、単一の清酒製造業を越えた横のつながりを定着させ、清酒製造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、他の人の頑張りが見え、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、製造のない夏期にアカデミックな座学を設けることにより離職を防ぐことを可能にしている。

山形県工業技術センターが、経営資源開発と生産技術の普及を通じて、清酒製造業と原料米生産者、卸売業、小売業との組織間関係を強化した。さらには、新たな生産技術交流組織の派生において、関係者の取りまとめをおこなう組織間関係を形成した。

ここまで山形県工業技術センターの経営資源開発を通じた清酒製造業をはじめとする組織間関係の構築について検討してきた。以下では、山形県工業技術センターが展開した経営資源開発が、なぜ可能であったのかを小関敏彦氏（以下、小関氏）へのインタビュー（調査日：2022年7月22日）に基づき分析を深めたい。

山形県工業技術センターが、清酒製造業との長期間に及ぶ組織間関係を築いている理由として、公設試験研究機関が酵母を持っていることが、清酒製造業のとの関係を深める強みになっていることを挙げている。1984年（昭和59年）に、山形県独自の酵母開発をおこなったことは、清酒製造業が山形県工業技術センターに酵母を取りに来る状況を作ることができ、産業全体としての技術開発の下地になっている。山形県工業技術センターは、1989年（平成元年）から1991年（平成3年）にかけ、低アルコール製品製造のため新たな酵母2種類を開発した。それに続いて1993年（平成5年）から1998年（平成10年）まで、にがみ成分を活用した酵母開発をおこなった。小関氏は、「ベースの技術開発がないのが日本酒業界の問題」と捉えていた。小関氏は、その課題を解決するため酵母開発を端緒として製品を販売するターゲットを決めて、経営資源開発の具体的取り組みをおこなった。

山形県で生産される製品の販売先ターゲットは、40代・50代のスペックの高い製品を購入する層と定めた。生産技術の普及のためには、清酒製造業同士の生産技術交流組織を組織することを決め、1987年に「山形県醸造会」を設立した。設立当初は、1社から2名以上の参加としていたが、現在は個人単位の参加になっている。さらには、1989年から山形県内の清酒製造業全社の仕込み・配合に関する50項目に及ぶテイスティングと統計分析をして、全国新酒鑑評会の金賞を取りに行く体制を作った。小関氏は、「生産技術をオープンにして損をすることはない。生産技術をオープンにすることで、清酒製造業同士の技術が昇華する。」と考えている。清酒製造業に対する滞在指導では、生産技術について弱く感じていた清酒製造業を重点的指導して、指導を受けた清酒製造業が全国新酒鑑評会で金賞を取ることで評価を高め、山形県工業技術センターの生産技術指導の効果を県内の清酒製造業全体に浸透させた。小関氏は、全国新酒鑑評会での金賞受賞について、産地の認知度を高める効果を認めながら、単に金賞受賞企業を増やすことを重点にすると、製品のバラエティーを失わせてしまうと考えている。山形県の清酒製造業は、規模が小さい企業が多いからこそ製品のバラエティーがなければいけないと考え、そのために生産技術に関する指導や酒造好適米や酵母といった経営資源の開発をおこなう必要があるとしている。

小関氏は、全国新酒鑑評会での金賞受賞数の増加による評価の高まりとともに、山形県を産地として目立たせるために、GI（地理的表示）の認証取得を目指した。GI（地理的表示）に認定される製品は、山形県酒造組合に加入する清酒製造業全社が認定商品を持つことを条件とした。小関氏は、山形県がGI（地理的表示）の認証取得をすることにより、ワインのGI（地理的表示）について認知度が高いヨーロッパにおいて販売効果が高いと考えた。

GI（地理的表示）の認証取得に向かうための具体的取り組みは、2002年（平成14年）から全国新酒鑑評会のプレ審査会を東北6県と新潟県を含めた7県でおこない、酒造好適

米の審査会を実施して、山田錦と同じレベルの販売価格となるような県産酒造好適米の生産普及にも取り組んだ。

そして2016年（平成28年）には、山形県酒造組合が県単位で初めてGI（地理的表示）の認証を取得した（GI（地理的表示）認証取得の過程の詳細は、別の節で触れる）。2018年（平成30年）には、世界的ワインコンテストであるIWC（インターナショナル・ワイン・チャレンジ）の「SAKE部門」の審査会を山形県で開催した。山形県の清酒製造業は、2022年のIWC「SAKE部門」の審査会で金賞数1位の成果を上げている。

山形県の清酒製造業と公設試験研究機関との組織間関係の構築のコンセプトは、小関氏の言葉に体现されている。それは、「酒蔵も農家も地域も良くなる形式を清酒製造業の業界全体で作る。」というものである。

4-1-4 清酒製造業による活用事例

等級別制度廃止前後、山形県の清酒製造業の多くは、生産工程に関わる人材の確保に問題を抱えていた。山形県の清酒製造業の多くが、杜氏と呼ばれる製造責任者に生産技術を依存する生産体制が長く続いていた。山形県の清酒製造業の多くでは、岩手県の南部杜氏と、杜氏と一緒に労働をする季節労働者（杜氏集団）が、農閑期の冬期に清酒製造業に滞在して製造を担っていた。しかし、杜氏の自身の高齢化による清酒製造からの引退に加え、杜氏集団の生活地域に誘致工場が増加して通期雇用の場が確保されたことにより、清酒製造にあたる季節労働者が減少することになった。

したがって、杜氏制度により生産と経営が分離していた山形県の清酒製造業は、等級別制度廃止前後と同時期に清酒製造業内で杜氏を育成することへの切り替えを余儀なくされた。この状況は、経営と生産の統合を意味し、南部杜氏という外部者に生産技術を依存していた状態から、清酒製造業内部に生産技術を蓄積する必要性が生じたことになる。それまで清酒を製造するための資金や設備を提供するのみで、製造に従事してこなかった経営者は、生産技術に関する情報を入手するルートを確保する必要が生まれ、公設試験研究機関の施策を受け入れる動機が生まれた。

生産と経営が分離した体制が終わったことは、製品の個性化に取り組みやすくなったと言える。清酒製造業が、山形県で開発された酒造好適米を使用し、公設試験研究機関が提供する酵母を使用して製品を生産することは、外部の杜氏ではなく経営者や自社の製造責任者が生産の中心を担うことになるからである。

清酒製造業が、生産した「特定名称酒」に対する評価が高まることで、結果的に公設試験研究機関の目指す方向性の正しさを証明したことになり、公設試験研究機関が提供する経営資源が多くを清酒製造業に普及することになった。このように清酒製造業経営者は、公設試験研究機関が提供する経営資源の受け入れを積極的におこなう主体としての役割を果たした。

山形県の清酒製造業は、公設試験研究機関が提供する経営資源を利用することで、南部杜

氏が生産していた製品とは違う経営資源を用いたという意味において、非連続性を持つ「特定名称酒」を生産することができた。山形県の清酒製造業が主要製品を「特定名称酒」に変化させることができたのは、公設試験研究機関が蓄積した清酒製造における生産技術やデータを適切に利用することにより、清酒製造業が課題を解決する体制と公設試験研究機関を結節点とした組織間関係を長期間構築できたことが理由である。山形県の清酒製造業が、公設試験研究機関との関係を長期間継続できたのは、清酒製造業が持つ問題を解決するために公設試験研究機関側に積極的な働きかけを継続しておこなったこと、経営資源の普及にあたる公設試験研究機関の研究員が異動なく支援を継続してきたことが要因である。公設試験研究機関の研究員が異動なく長期間支援を継続できたことは、清酒製造業に対する支援施策の成果として、2005年の全国新酒鑑評会金賞数全国1位という実績として顕在化した。

清酒製造業が移出産業を形成するには、公設試験研究機関から提供される経営資源を導入することに加えて、独自性を持った製品に発展させ評価を高めていくことが必要と考えられる。清酒製造業が、公設試験研究機関から提供される経営資源を企業内に取り込み、経営資源として定着させたうえ、企業行動の変化にどのように影響したか事例をもとに検討する。

事例1 男山酒造株式会社（山形県山形市）⁹¹

男山酒造株式会社（以下、男山酒造）は、山形市の中心部に立地する清酒製造業である。男山酒造は、等級別制度廃止と、南部杜氏から社内杜氏への転換を機に、「特定名称酒」の生産にシフトした企業である。

男山酒造の課題は、社内杜氏への転換による生産と経営の統合であった。男山酒造は、この課題解決のため公設試験研究機関の施策展開である生産技術指導を活用した。男山酒造の特徴的な取り組みは、地域的に近接しない県内の3社と製品の共同開発をおこなっていることである。連携の中心となっているのは、40歳代を中心とした代表者もしくは役員である。同世代の連携参加者は、生産技術の研修会やイベントで顔合わせを行うことが頻繁になったことで、製品コンセプトを共有するようになった。4社の連携の成果は、新たな銘柄（商品名）「山川光男」を立ち上げ、取引先を共有するという業界では珍しい取り組みを実現したことである。この連携では、四季に合わせた新商品の発売を行い、ラベルに専用のキャラクターを用いたことで若い女性を中心に認知度を高める結果となった。4社で生産した製品は、毎回完売しており一定の成果を上げている。

このように若手経営者が同業者連携のネットワーク形成を実現した要因は、公設試験研究機関の施策展開である生産技術指導を通じて共通の生産技術を企業間で共有できたことが大きく影響し、この連携についての意思形成の下地となった。

事例 2 株式会社六歌仙（山形県東根市・村山市）⁹²

株式会社六歌仙（以下、六歌仙）は、中小企業近代化促進法により設立された清酒製造業である。設立時は、近隣に点在していた製造拠点で生産される清酒の共同瓶詰を行っていたが、製造設備の集約をおこない生産するようになった。六歌仙の課題は、それぞれの製造拠点ごとの銘柄を統合するにあたって、酒質の向上と銘柄の認知度の確立であった。

六歌仙は、銘柄の統合と「特定名称酒」生産に特化を進めてきた過程で、地域との垂直連携を強めてきている。この垂直連携は、原材料の調達から製品製造、製品供給まで、地域の様々な主体と結びつくことである。このアイデアは、公設試験研究機関が提供する酒造好適米や酵母を利用して製品を生産することによるテロワールの理念から着想したものである。

六歌仙の取り組みは、企業の立地地域で生産される酒造好適米を中心に原料米に採用していること、山形県立村山産業高校の酒造好適米生産支援と PB 商品を生産すること、地域の飲食店と連携した自社での直販を行うこと、消費者と直接顔を合わせる蔵参観というイベントを年 2 回行っていることがあげられる。

原料米調達の取り組みとしては、等級別制度廃止と同年の 1992 年に企業の立地地域の酒造好適米生産組織との連携を開始し、現在では原料米の 96%を山形県産で賄っている。また、地域の飲食店との連携では、観光客を自社の直販施設と結び付けた販売体制を構築している。飲食店や近隣の温泉地の旅館で自社の製品情報を提供できるように連携することで、観光客が自社を訪問して製品を購入するケースが増加している。一般向けの情報提供手段としての蔵参観の活用は、1 回 7,000 人の来場を確保している。これらの連携施策は、「継続して行うこと」を重視しており、自社の認知度を高めることに効果が上がっているといえる。

事例 3 株式会社オードヴィ庄内（山形県酒田市）⁹³

株式会社オードヴィ庄内（以下、オードヴィ庄内）は、日本海沿岸の酒田市に立地する清酒製造業である。オードヴィ庄内は、山形県の庄内地方における清酒製造業としては生産規模が小さいものの、「特定名称酒」生産に特化して首都圏などの大都市圏への販売が中心になっている企業である。オードヴィ庄内は、等級別制度廃止後に近隣の清酒製造業とおこなっていた OEM 生産が解消したため、自社銘柄の再構築と生産量の増大が課題であった。オードヴィ庄内は、公設試験研究機関の生産技術指導（滞在指導）を受け、製品開発力の向上に取り組んだ。

オードヴィ庄内の特徴的な取り組みは、同一地域にある移住者が起業した企業（W 社）との連携を行っていることである。この連携は、清酒にはない付加価値を付けて販売する取り組みで、製造の過程で、副原料である山椒・檸檬・生姜を調和させる製造方法を取るものである。この取り組みは、料理とのペアリングや清酒の国際化の意識が強く働いている。

この連携の実現には、移住者が起業した企業（W 社）から公設試験研究機関に対し連携先の選定の依頼があり、オードヴィ庄内が紹介されたという経緯がある。この連携の背景に

は、他社との差別化や販売先を増やすために複数の醸造免許を取得したこと、「来た話は断らない」という経営者の意思が強く働いていた。この連携は、原料米や製品の瓶、副原料を委託先から提供を受けている点で、オードヴィ庄内にとって売上の増加や製造資金の節減、在庫リスク軽減の効果がある。また、通常の醸造期ではない夏期に醸造することで製造設備の効率的運用ができる効果もあり、経営の安定に寄与している。

事例の小括

現在、山形県の清酒製造業では、公設試験研究機関が提供する経営資源の普及により、生産する主要製品が「特定名称酒」に変化する状況が作り上げられ、地域外へ組織間関係を広げたことにより移出産業としての地位を確立しつつある。調査企業では、企業が立地する地域内の需要に対応する状況から、山形県外や海外への販売ウエイトが高まっている状況が明らかになった。この傾向は、ヒアリング企業の3社すべてで同様の傾向を見せ、等級別制度廃止以降、顕著であった。

男山酒造の事例では、公設試験研究機関の指導を通じて生産技術の共有を連携企業と行ったことにより、共通銘柄の開発と販売を通じた取引先の共有という効果が生まれた。

また、六歌仙の事例では、公設試験研究機関が提供する酒造好適米や酵母を利用して製品を生産することによって、独自に地域内外の主体（酒造好適米生産者、消費者、学校）との連携を活発にして、新たな組織間関係を構築した。さらにオードヴィ庄内の事例では、異業種の企業から公設試験研究機関に対して連携先の選定を依頼された際に、「滞在指導」の受け入れが連携先としての決め手になり、首都圏や海外に供給する新製品の開発に結びついた。

以上のことから、山形県の清酒製造業が、生産する主要製品を「特定名称酒」に変化し移出産業を形成しているのは、中小企業の支援機関である公設試験研究機関が経営資源を普及させ、清酒製造業が多様な主体との組織間関係構築を行うためのまとめ役の機能を担ったことが最も重要な要因である。その背後には、経営資源を普及する主体である研究員が、異動なく清酒製造業の支援を長期間継続し、清酒製造業の経営者や技術者との組織間関係を長期間に渡り構築し続ける支援体制があった。清酒製造業と公設試験研究機関との連携は、1992年の等級別制度廃止を通して中小清酒製造業の企業存続の枠組みを作り上げた。

かつて地域内の需要に応えるのみであった清酒製造業が、他の地域に対して競争優位のある移出産業を形成できたのは、公設試験研究機関の支援施策を活用して新たな経営資源の入手を円滑化して定着させたうえ、清酒製造業間の連携や地域内外の主体との組織間関係を強化させる仕組みを作り上げたからである。

中小企業の研究や開発の機能を担う公設試験研究機関の支援施策のあり方は、政策決定プロセスが地域の産業からの求めに応じておこなわれること、単に製品開発に関わるのみでなく、中小企業間の連携や地域内外の主体との組織間関係構築を見据えた製品供給までに関わる支援であること、支援施策の効果検証やそれにもとづく修正を柔軟におこない中

小企業が持つ目標とを擦り合わせて長期間支援を継続することが示唆される。

4-2 GI（地理的表示）をプラットフォームとした組織間関係の再編

4-2-1 山形県酒造組合によるGI（地理的表示）の取得過程

本節では、清酒のGIを県単位で初めて取得した山形県のGIの取得過程と組織間関係の再編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）に対する非構造化インタビューを実施した。

GI（地理的表示）の取得のためには、前節で論じた公設試験研究機関の経営資源開発と普及を通じた複線的な組織間関係の構築がある。公設試験研究機関の経営資源開発と組織間関係の構築と強化の上にGI（地理的表示）の認証取得をしたことが、組織間関係を再編させた。

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（地理的表示）を認証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（地理的表示）の認証取得過程において、清酒製造業の組織間関係の再編を促し、行動を変容させ存続可能性を高め、地域社会を存続させる要因を、GI（地理的表示）の認証取得を中心的に推し進めてきた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（地理的表示）の認証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関係について、インタビューイである仲野氏と松岡氏の発話を中心に展開する。

本節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業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。

本節では、GI（地理的表示）の取得過程で発生した組織や審査制度を時系列で整理したうえで、「GI山形」の認証取得がどのように行われ、清酒製造業の組織間関係を再編させたかを論じる。

① 「GI山形」認証取得までの酒造好適米開発

1984年には、付加価値の高い製品（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「DEWA33」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」の製品カテゴリー（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、清酒製造業企業が酒造組合に入るメリットが大きくなったと言える。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、酒造組合に対する酒造好適米生産者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、組合員企業が新型コロナウイルスの影響で酒造好適米の注文返上をしないようにするため、組合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ができるように検討した。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。

② 「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おこなった。

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「DEWA33」プロジェクトが開始された。DEWA33プロジェクトは、吟醸酒用の酒造好適米「出羽燦々」が完成したことは、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度のトロフィー獲得（出羽桜酒造）につながったことが挙げられる。

「山形讃香」をはじめとする DEWA33 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。

前節で述べている生産技術交流組織「山形県研醸会」は、審査制度を支える組織間関係である。「山形県研醸会」の開催を重ねるようになると、次第に清酒製造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。「山形県研醸会」で得られた生産技術交流の蓄積は、清酒製造業を越えた横のつながりを定着させ、清酒製造業の製造人材が辞めない好循環を作り出している。また、「山形県研醸会」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。

「山形県研醸会」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く状況のなかで、製造のない夏期にアカデミックな座学を設けることにより離職を防ぐ

効果も表れている」と振り返っている。

「山形県醸業会」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の組織間関係を強化した。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、複数の清酒製造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。

GI（地理的表示）認証取得の過程では、清酒製造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、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。研修生は、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20名を数えるようになっている。研修生の受入れの効果は、自社の製造人材が研修生の頑張りを目にすることによって、自己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、製品開発速度も早まる効果もあった」と述べている。

図表7：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）		山形県醸業会	
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ー審査制度
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

③ 「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（地理的表示）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（地理的表示）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（地理的表示）の認識や予備知識が薄く、GI（地理的表示）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フリクトは生じなかった。」と述べている。

山形県酒造組合は、「GI山形」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山形」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（地理的表示）を利用できること、③GI（地理的表示）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、⑥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、⑥GI山形の審査員は、国税庁職員・山形県工業技術センター・大手清酒製造業の研究者・山形県酒造組合の組合員が構成員で、構成員の半分を外部者とすることにより、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（地理的表示）を県単位で取得する意義について仲野氏は、「GI（地理的表示）を県単位で取得することの究極の目的は、清酒製造業を残すことが、産地を残すことに繋がることである。山形県酒造組合は、組合員企業にGI（地理的表示）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、「日本酒造組合中央会と国税庁との関係で調整が必要であった。日本酒造組合中央会に対しては、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をして納得を得た。また、国税庁との関係は、産地の製品審査制度がしっかりしているという点で、GI（地理的表示）取得に関して当初から良好な関係であった。しかし、GI（地理的表示）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取引がある清酒製造業には、糖類添加の清酒の製造を止めるように説得した⁹⁴。具体的には、大手清酒製造業など様々な清酒製造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清酒を生産するための技術を提供して解決した。」と振り返っている。

④ GI認証の成果と課題

「GI山形」を活用した清酒製造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。組合員企業によっては、全製品の9割以上の製品にGI認証を付けて販売している組合員企業もある。GI（地理的表示）認証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（地理的表示）認証が、組合員企業側からスタンダード銘柄の製品にもGI（地理的表示）認証を付したいとの要望が寄せられたことである。」とGI（地理的表示）認証の効果について述べている。

また、GI（地理的表示）の運用上の課題について松岡氏は、「GI（地理的表示）指定製品（ラベル添付する製品）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（地理的表示）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（地理的表示）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、原料米の条件を「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（地理的表示）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（地理的表示）の認証取得を目指した理由は、県より小さい地域（ある県域の一部の地域）で取得してしまうと先々地域を広げることが困難になるためである。」と述べている。

またGI（地理的表示）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（地理的表示）の浸透とともに、消費者に対してGI（地理的表示）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（地理的表示）に対する認知度を強化している。GI（地理的表示）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（地理的表示）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（地理的表示）を冠することは、消費者のイメージになり製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。最近では、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。この点は、清酒の正しい価値を認識してもらう上での進歩といえる。出羽桜酒造が輸出に取り組んだのは、約 20 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 11 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。

山形県の清酒製造業が取り組んだ GI（地理的表示）認証を生かす今後の取り組みについて、地域社会の様々な関係者と連携して産業の存続を超えた取り組みを強化している。地域社会と連携した取り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、消費者に対する取り組みとして、オンライン飲み会など企業と消費者が直接つながる取り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、清酒製造業と直接関係する小売店や消費者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関係者との連携の取り組みについて「継続性」を重視した取り組みをおこなっている。「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（コロナ禍にあつては、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。

4-2-2 経営資源開発と GI（地理的表示）との関係性

本節では、GI（地理的表示）の認証取得までの組織間関係を経営資源開発との関連で整理する。

山形県の清酒製造業は、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する必要があり、組織間関係の変化を迫られた。

山形県の清酒製造業が、価値を共創するために経営資源開発をしていた段階においては、清酒製造に関わる組織との組織間関係構築の中で物的・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「山形県醸造会」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「DEWA33 プロジェクト」の審査制度が挙げられる。

GI（地理的表示）の認証取得の段階においては、経営資源開発の段階で形成された物的・人的・無形の経営資源の形成と組織間関係の相互作用により、新たな組織間関係が構築され、それまでの組織間関係を再編させた。

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清酒製造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（地理的表示）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。さらには、GI（地理的表示）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、地域の産業の存続のため組織間関係を継続的に強化した。GI（地理的表示）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、組織間関係の継続的な強化を図ることを可能にした。清酒製造業が産業として形成した無形資産である GI（地理的表示）認証取得は、地域の清酒製造業以外の関係者との組織間関係の広がりを見せ、清酒製造業が様々な関係者との間を行き来して新たな組織間関係を築くことに繋がっていったのである。

産業の存続には、産業の外部で生じる環境の変化に対応し、産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。産業の存在は、絶えず変化し続ける主体として捉えられる。産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、産業の内外の関係者と協創し、経営資源を繋ぎ合わせて組織間関係を構築する必要がある。GI（地理的表示）認証取得は、経営資源の形成の過程で良質な製品製造のための組織間関係に、産地の競争優位に繋がる組織間関係を再編させることを示した。

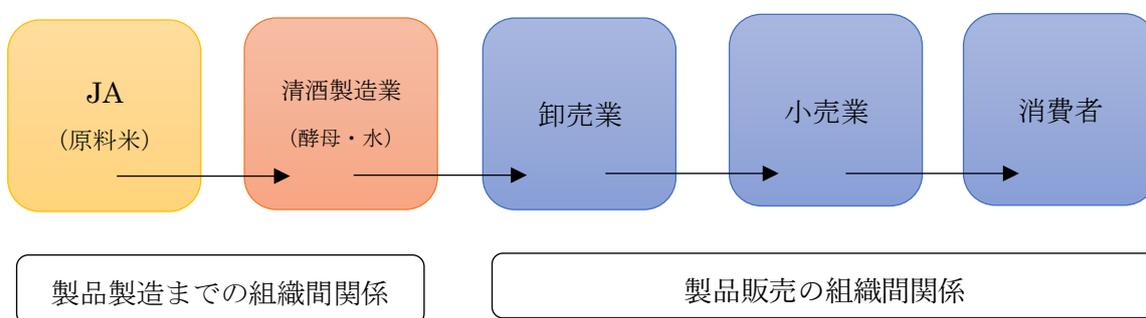
本節では、山形県の清酒製造業が産業として取り組んできた経営資源の形成過程が、GI（地理的表示）認証取得へ繋がる取組みになったことが明らかになった。GI（地理的表示）の認証取得のためには、国税庁が定めた条件を満たさなければならない。国税庁は、産地ごとの特徴を把握しながら、認証にふさわしい地域であるか決定的な要因がなければ認証を与えていない。「GI 山形」の認証取得においては、長期間に複数の世代で展開された質の高い経営資源開発と清酒製造業による十分な活用がなされたこと、産地としての一体性が評価され認証取得がされた。複数の世代で協創された経営資源（酒造好適米・酵母・生産技術・

審査制度)の集約点としてのGI(地理的表示)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組織間関係の再編の過程として捉えられる。

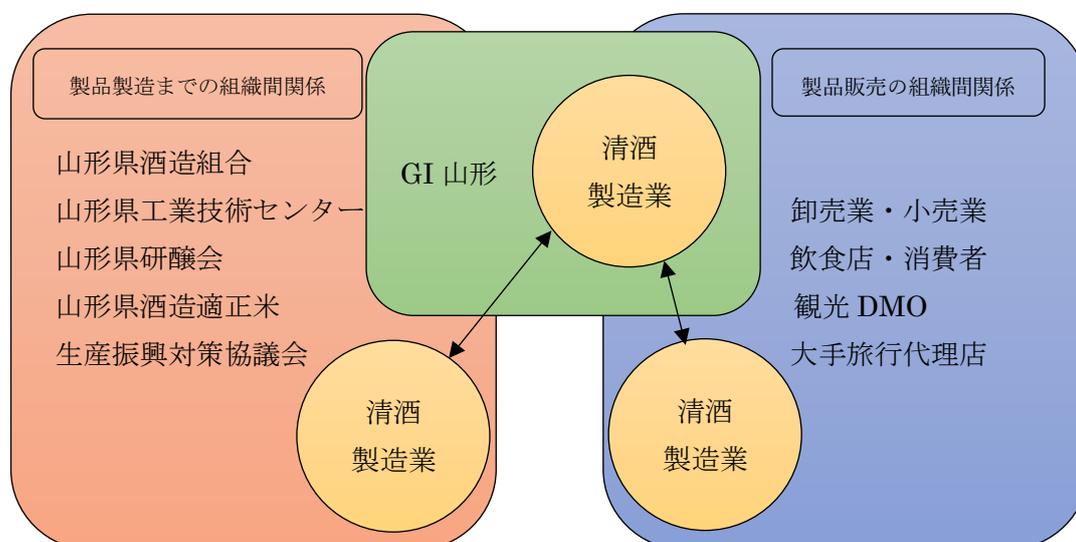
GI(地理的表示)の認証によって、経営資源開発の過程で形成された製造から販売までの組織間関係に加え、消費者や地域の観光DMO、大手旅行代理店、飲食店、小売店といった関係者との一連の組織間関係の構築がなされた。「GI山形」認証取得に至る前の経営資源開発の過程での組織間関係は、生産技術の向上による酒質の良い製品の製造のため、公設試験研究機関と清酒製造業、原料米生産者組織と清酒製造業、清酒製造業同士の組織間関係が構築された。「GI山形」認証取得以後では、従来の組織間関係を残しながら消費者の認知度を高めるために、製品の購入者である消費者、製品の情報を消費者に伝える飲食店や小売店、観光DMOや大手旅行代理店といった異業種との組織間関係に再編された。

図表8：清酒製造業の組織間関係の変化

(①経営資源開発に着手する前の組織間関係：製品製造から販売まで一方向の組織間関係)



(②経営資源開発とGI認証取得後の組織間関係：清酒製造業が移動可能な組織間関係)



出所：筆者作成

4-2-3 GI（地理的表示）の認証取得までの企業事例

事例4 出羽桜酒造株式会社（山形県天童市）⁹⁵

① 出羽桜酒造株式会社の概要

出羽桜酒造株式会社（以下、出羽桜酒造）は、1892年（明治25年）に創業者の仲野清次郎氏が、醤油製造業から清酒製造業に転業して仲野酒造を創業した（銘柄：白梅）。「白梅」という銘柄は、全国に複数存在するため天童市外や山形県外に販路を求めていくにつれ、銘柄を「出羽桜」に一本化した。1953年（昭和28年）には、法人化して仲野酒造株式会社となり、1970年（昭和45年）に出羽桜酒造株式会社に社名を変更した。

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。

② 技術情報である「吟醸」を商品設計に活用した背景と経過

現在も消費者が抱く清酒の産地のイメージは、灘（兵庫県）・伏見（京都府）の2大産地を除いて、新潟県が圧倒的である。現在の山形県は、技術の先行度、産地としての認知度について、一部の消費者の中で高まっている状況である。

吟醸造りの製品は、品評会向けの出品酒であるのが通例であり、市場で販売する製品は普通酒であることが常識であった。しかし、出羽桜酒造では、等級別制度制定前から吟醸造りをおこなってきた企業であり、他の企業が吟醸酒に取り組み且つ、吟醸酒が売れてから取り組んだフォロワー企業ではない。かつての清酒製造業のオーナーの役割は、製造に関わらないのが通例であった。しかし、出羽桜酒造では、代表者自身、代表者の父・代表者の祖父の三代とも吟醸酒の製造に関わるオーナーである。現在、冬期の醸造期中盤の時期には、毎年必ず大吟醸酒の仕込みを代表者自身が行っている。

出羽桜酒造が吟醸酒を造る理由は、先代社長・仲野清次郎氏の言葉によって体现されている。出羽桜酒造が吟醸酒を製造するコンセプトは、①技術の伝承のため、②蔵に製造に関する緊張感が走り、製造に対する姿勢を維持すること、③日本酒復権の切り札が「吟醸酒」であること、④大吟醸酒は、「晴れの日」に飲むもので、吟醸酒をいつも飲むものとして定着させたいとの思想があること、⑤二級酒にコーヒー1杯（300円）を足して購入できる製品であること、⑥日本人の血液に一番近い酒が「吟醸酒」であること、⑥素人でも明確に違いが判る酒質にすることの6点が挙げられる。

技術情報である「吟醸」を製品に冠して1980年に販売した「おうかぎんじょうしゅ桜花吟醸酒」は、酒質について高い評価を得て一般消費者の手に届く価格で販売し、「出羽桜＝吟醸酒」という評価を確立した。「桜花吟醸酒」は、発売してから40以上経過していて、新潟県の「久保田」よりも販売時期が早い。「桜花吟醸酒」は、銀座で飲まれる酒でもあり、新橋でも飲まれる酒を目指している。異なる市場で飲まれる製品を目指すのは、一つの製品でもそれぞれの市場の評価があつて良いとの理由からである。成功した製品に対する企業としての考え方は、同じ

製品でも酒質は変化し続けるものと捉えており、成功した商品を変化させずに長く販売するだけの企業は衰退すると考えている。「桜花吟醸酒」は、企業が立地する山形県で販売することを念頭に開発し、その後東京、海外と広がったことに特徴がある。新潟県の「越乃寒梅」や山口県の「瀬祭」は、東京などの大都市圏から地元へ拡大したことを考えれば、製品の評価や広がりには逆過程を辿った製品である。

出羽桜酒造は、企業として上りのときにどういう戦略をとるかを常に考え、山形産地全体の認知度を上げるために行動し、次世代にバトンタッチしなければならない企業と仲野氏が認識している。

③ 「DEWA33」から「GI 山形」までの一連の展開について

「DEWA33」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の上位になったことは、「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、もともと山形県は、飯米の産地として生産技術が高く、酒造好適米の開発が遅れたのではなく、してこなかっただけである。「出羽燦々」のあと、純米酒用の酒造好適米「出羽の里」の開発と純米大吟醸酒用の「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。純米大吟醸酒用の酒造好適米「雪女神」の開発を最後におこなったことは、「山田錦」に代わる純米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。

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。酒造好適米のカテゴリーが確立したことは、組合員企業が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ほど安価で酒造好適米を仕入れることを可能にした。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酒造組合が安定した販売先として認識され、酒造組合の価値が高くなった。さらには、酒造好適米の買付を酒造組合が行うことにより、技術情報の交換を容易にする効果も出るようになった。

「DEWA33」プロジェクトから GI 山形の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、その先に個別企業自身の戦略を取れる別のステージに移行することを想定している。

④ GI（地理的表示）を活用した出羽桜酒造の海外販売に対する取り組み

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。海外市場には、「日本＝山形＝出羽桜」というイメージを定着させたい。そのためには、GI（地理的表示）が大きな役割を果たすと考えている。

海外での清酒の消費は、飲食店（業務店）で一番飲まれているが、今後の戦略としては、小売店への販売に力を入れる必要がある。目標は、家庭の冷蔵庫にビールがあるように、清酒が普通にある環境にすることである。さらには、家庭への定着としてホームパーティーや記念日のプレゼントとして清酒が選ばれるようにしていきたい。海外における清酒に対する認識が、憧れの対象ではなく、日常あるものにする必要がある。近時、アメリカ合衆国において統一価格で販売できるようになったことは、清酒の価値認識上の進歩といえる。当社が輸出に取り組んだのは、約 20 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 11 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。今後は、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、海外から入ることが一般的で、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。

事例の小括

出羽桜酒造が経営資源開発から「GI 山形」認証取得までに構築してきた組織間関係は、山形県の清酒製造業の組織間関係構築の指標となるものであった。出羽桜酒造は、等級別制度のなか、いち早く酒質を意識した製品作りに取り組んだ。製品に技術情報に「吟醸」を冠した製品を生産することは、良質な経営資源調達の必要性を公設試験研究機関や他の清酒製造業に意識させることになった。

出羽桜酒造の代表取締役社長仲野益美氏は、山形県酒造組合会長として「GI 山形」の認証取得を最終的に取りまとめた経営者である。仲野氏は、山形県酒造組合の組合員企業全てが GI (地理的表示) を活用することにメリットがあるように国税庁との折衝をおこなった。

組合員企業は、公設試験研究機関が開発した経営資源の活用の過程で構築した組織間関係を GI (地理的表示) の認証取得以後の組織間関係構築に活かすことができたのは、出羽桜酒造の取り組みを目標としたからである。現在、山形県の清酒製造業が「GI 山形」を活用して輸出の取り組みを強化することができるのは、出羽桜酒造の海外戦略で構築したバイヤーや消費者との組織間関係を参考にしているからである。出羽桜酒造は、「GI 山形」と自社の経営戦略を一体化させ、山形県酒造組合の組合員企業の組織間関係構築の先駆者となる役割を果たした。

注

-
- 85 植田浩史・本多哲夫編（2006）『公設試験研究機関と中小企業』創風社、p.33
- 86 伊藤正昭（2011）『新地域産業論—産業の地域化を求めて—』学文社、p.298
- 87 石川靖・松原保仁・佐保学・鎌滝裕輝・志鷹一憲（2020）「公設試験研究機関における研究職員の勤務、研究環境の現状と課題」『自治総研通巻』46巻502号、pp.115-150
- 88 本多哲夫（2008）「日本型イノベーションシステムと公設試験研究機関（1）」『経営研究』59巻2号、pp.15-27
本多哲夫（2008）「日本型イノベーションシステムと公設試験研究機関（2）」『経営研究』59巻3号、pp.37-51
- 89 勝又悠太郎（2020）「富山県高岡銅器産地における新製品開発の進展—産業支援事業の役割に注目して—」『経済地理学年報』66巻2号、pp.189-203
- 90 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。
- 91 調査日—2017年12月16日専務取締役尾原俊之氏にインタビュー
- 92 調査日—2018年4月4日代表取締役松岡茂和氏にインタビュー
- 93 調査日—2018年6月23日常務取締役佐藤宅真氏にインタビュー
- 94 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。
- 95 調査日—2020年11月19日代表取締役仲野益美氏にインタビュー
（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）

図表 9 : 「GI 山形」 認証取得と組織間関係再編の事象整理

	事象
外部環境認識	<ul style="list-style-type: none"> ・食糧管理制度による生産量規制 ・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） ・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 ・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） ・小売自由化による商品選択の価格偏重
GI認証取得までの施策	<ul style="list-style-type: none"> ・山形県酒造適性米生産振興対策協議会発足（1984年） ・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） ・生産技術交流組織「山形県研醸会」発足（1987年） ・酒造好適米「出羽燦々」完成（1994年） ・審査制度「DEWA33」発足（1995年） ・酒造好適米「出羽の里」完成（2005年） ・酒造好適米「雪女神」完成（2015年）
GI以後の組織間関係再編	<ul style="list-style-type: none"> ・GI山形の認証取得（2016年） ・全国の清酒製造業企業の後継者の人材育成の受け入れ ・観光DMOと連携した酒蔵ツーリズム ・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 ・山形県産清酒の輸出数量が過去最高を記録（2021年） ・山形県酒造組合加盟全企業でGI認証の製品を製造 ・飲食店の小売業免許申請支援 ・限定酒販売による流通支援 ・学校と連携したPB商品の商品化と酒造好適米生産指導

出所：筆者作成

第5章 GI（地理的表示）から展開した清酒製造業の組織間関係

本章では、山形県酒造組合が「GI 山形」を認証取得した前後に、芸術系大学との組織間関係の構築を端緒として自社の経営戦略を確立したうえ、地域商社との組織間関係構築に展開した清酒製造業の事例を取り上げ、地域ブランディングと地域存続可能性を高める組織間関係を検証する。

事例5 東の麓酒造有限公司（山形県南陽市）⁹⁶

① 東の麓酒造有限公司の概要と沿革

東の麓酒造有限公司（以下、東の麓酒造）は、日本三熊野の一つに数えられる熊野大社の門前町として発展した山形県南陽市宮内地区に立地している。東の麓酒造が立地する宮内地区は、米沢藩の藩政期において生糸の集積地として栄え、交通の要衝であると同時に多くの職人が居住していた。東の麓酒造の創業は、1896年（明治29年）に在郷商人であった創業者遠藤栄次氏が、別の在郷商人の酒田屋利右衛門氏の酒造部門を引き継いだのが始まりである。1953年（昭和28年）に法人化して「山栄遠藤酒造店」となり、2010年（平成22年）に現在の社名に変更している。2017年（平成29年）に前代表者の親族であり、出羽桜酒造株式会社の代表者でもある仲野益美氏が代表者に就任している。

② 製品の流通状況

製品数は、等級別制度廃止前に6種類であったものが、等級別制度廃止後は、限定品や季節商品を含めると60種類から70種類程度に増加している。

東の麓酒造の製品が流通する範囲は、山形県南陽市を中心とする局地的市場での流通を基本に山形県内および北海道から九州までの国内市場と海外へと広がりを見せている。東の麓酒造は、企業が立地する地域需要に応えるため、直接来訪した顧客に対する直販の体制を基本としている。

国内市場は、東京を中心とした首都圏への販売が中心で、関西圏から福岡、熊本まで商品が流通している。海外は、台湾、香港、シンガポールが中心になっており、一部ヨーロッパにも広がっている。海外への販売は、日本の複数の代理店と卸売業を通して輸出している。海外への販売量は現在、生産量全体の1%であるものを5%から10%まで拡大を目指している。

③ 「GI 山形」の活用と効果

東の麓酒造の製品で「GI 山形」の認証を受けた商品は、製品全体の9割に上っている。県内の清酒製造業はすべて「GI 山形」の認証を受けた製品を持っているが、自社の製品が季節商品、PB商品を含め製品数が増大するなかで非常に高い活用をしている。常務執行役員の新藤栄一氏（製造責任者：以下、新藤氏）は、GI（地理的表示）は海外での認知度が高く輸出に関する効果が期待できると考えている。非常に高い割合で「GI 山形」の認証を受

けた製品を販売している理由の一つとしては、高付加価値の純米大吟醸酒を造ることを可能にするフラッグシップとしての酒造好適米「雪女神」が完成したことがあげられる。「雪女神」が完成する前は、「出羽燦々」で純米大吟醸酒を造っていたが、精米の過程で実割れがあり、純米大吟醸酒製造の適性は今一つと認識していた。

東の麓酒造は、「GI山形」の認証を付した自社製品の付加価値に産地のストーリーを付加価値として販売することにより、ブランド価値を高める取り組みを実現している。以下では、東の麓酒造が産地のストーリーを消費者に訴求する独自の取り組みとして、同一地域の産品を活用した取り組みである「GOLD MOUNTAIN PROJECT」（以下、ゴールドマウンテンプロジェクトと表記）と新たな飲酒層の拡大を実現した芸術系大学との連携製品である「つや姫なんどでも」について取り上げる。

④ GOLD MOUNTAIN PROJECT（ゴールドマウンテンプロジェクト）

ゴールドマウンテンプロジェクトは、南陽市金山地区の「金山活性化推進協議会」が農林水産省農山漁村振興山村活性化対策事業交付金（補助金申請業務を南陽市が担当）を活用して、南陽市金山地区で生産された地域産品を活用した製品を開発する（2018年度から2020年度）プロジェクトであった。南陽市金山地区は、南陽市北部の中山間地に位置し、かつて吉野鉾山⁹⁷があった場所であり、米や果樹の生産が盛んな地域で、プロジェクトの名前は地名を英語化したことから命名された。

ゴールドマウンテンプロジェクトで開発された製品は、山形県南陽市を中心とした地域での消費や首都圏での消費を想定して2020年1月から販売が始められた。2021年3月には、「金山活性化推進協議会」による農林水産省農山漁村振興山村活性化対策事業が終了し、製品開発や販売の事業について金山地区の住民を株主とする地域商社「株式会社かねやま村」が引き継いでいる。

ゴールドマウンテンプロジェクトで開発された製品は、雪若丸（山形県のブランド飯米）を原料とした清酒、ワイン、米タブレット（原料米雪若丸）、焼き菓子、蜂蜜関連商品、レーズン入りサラミ、果実を原料としたシロップと多岐にわたっている。製品の開発は、ブランドプロデューサーによる企画と、山形県南陽市⁹⁸の企業との連携により製造されている。

東の麓酒造では、ゴールドマウンテンプロジェクトの製品のうち、清酒の部門を担当し、補助金の支給年度ごとに違う製品を製造した（雪若丸を使用した純米吟醸酒—GM no SAKE、ラ・フランスを使用したリキュール—La Franshu、スパークリング清酒—GM no SAKE AWA）。

東の麓酒造は、生産した製品を自社の流通には乗せず、金山活性化推進協議会に利益がいくように製品を販売したことに特徴がある。また、製品の容量について工夫した取り組みは、特定名称酒で多く使用される720mlの瓶ではなく、500mlの瓶を使用したことである。500mlの瓶を使用したことにより内容量と価格を抑え、消費者に対して消費しやすさを意識させるようにした。生産体制としては、原料米に県産のブランド飯米（つや姫—商品名つ

や姫なんどでも)を使用した製品が別に存在することや、自社製品に比べ少量生産であったため通常の生産に組み込むことが可能であった。

東の麓酒造がゴールドマウンテンプロジェクトで得た成果は、スパークリング清酒やリキュールの生産に取り組んだことにより、原材料と製造方法や製造時期のノウハウを得ることができた。また、ワイン製造企業やブランドプロデューサーとの連携を構築できたことが挙げられる。東の麓酒造は、かつては関係の薄かった地域内外の関係者との連携を視野に入れ、自社の製品販売戦略と共にプロジェクト製品を販売して、南陽市を中心とした山形県内の消費者の需要を喚起した。

⑤ 「つや姫なんどでも」

「つや姫なんどでも」は、2013年に芸術系大学の教員による蔵見学が端緒となって実現した製品である。製品コンセプトは、「入門の酒」という位置づけで、新しい飲酒層である大学生でも購入できる価格設定と瓶のサイズにすることであった。製品コンセプトの根底には、「ものが良くないとプロモーションが良くても売れない」という蔵見学をした大学教員の考えがあった。芸術系大学との連携は、一時的な企画製品(PB商品)ではなく、売れる製品を共同で創る取り組みであることに特徴がある。製品コンセプトを作り上げる段階で東の麓酒造から提示したのは、使用する原料米を「つや姫」(山形県で生産されるブランド飯米)を指定しただけで、どのような酒質にするかは学生側の発想と摺合せた。

瓶のサイズと価格は、500ml(税込価格880円)と300ml(税込価格550円)の2種類を用意した。この瓶のサイズと価格設定にした理由は、特定名称酒用として一般的に流通する720ml(4号瓶)のサイズでは、女子大学生が持つリュックに入らないこと、価格が1,000円を超え重量が嵩むことが、製品購入の動機につながらないと考えたからである。

この共同企画の連携当初は、学生が製品設計の提案をしたことが話題になり販売が好調であった。販売量は、「どんな温度帯(何℃でも)でも美味しい・何回飲んでも美味しい」という製品コンセプトが製品名とラベルに端的に表現されたことや、酒質の評価の高まりとともに購買層に広がりが出てきたことから、現在は販売初年と比較して4倍以上の販売量になっている。

近時の製品販売の変化は、発売当初に瓶のサイズとしてラインナップに入っていなかった1800ml(1升瓶)を追加したことである。製品評価の高まりとともに日本酒ファンの中高年齢層からのオーダーがあり販売を開始した。また、発売当時より吟醸香が強い酵母に変えており、香りや甘みが当初より強いものになっている。酵母の変更は、消費者の層が広がったことによる嗜好の多様化に合わせたものである。現在、主たる販売層である20代の飲酒層は、フードペアリングより日本酒そのものの美味しさで評価していると考え、製造側が考える酒質より、吟醸香が高く甘みが強いものが好まれていると判断して、酒質を変更して販売した。現在、販売量が発売当初の波を超える2つ目の大きな波になっている。

事例の小括

個別企業では、GI（地理的表示）認証を得た製品製造が定着したことにより、自社で企業戦略を策定し、産地のストーリーを製品に乗せた製品製造を行っていることがわかった。ゴールドマウンテンプロジェクトでは、原料を生産する地域とプロデューサー、清酒製造業の連携により新たな組織間関係を構築した。ゴールドマウンテンプロジェクトの課題は、地域ブランドとして消費者の認知向上や販売地域の広がりをさらに進める課題があり、地域商社の機能拡大のために製品を製造する企業の関わりが重要である。

「つや姫なんどでも」は、製品コンセプトの理解と品評会での評価の高まりにより、製品ブランディングの過程で構築した芸術系大学や消費者との組織間関係が順調に拡大した製品と評価できる。清酒の質的消費の拡大のためには、清酒製造業それぞれが高品質の製品製造プラットフォームであるGI（地理的表示）を活かした異分野の関係者との組織間関係構築と消費者行動へのアプローチが必要であることが示唆された。

⁹⁶ 調査日—2020年11月18日・2021年7月19日 常務執行役員新藤栄一氏にヒアリング

⁹⁷ 吉野鉱山は、江戸時代から金・亜鉛・石膏などを産出した鉱山で、吉野石膏の起業の端緒となった鉱山である。1974年に閉山した。

⁹⁸ 山形県南陽市は、山形県南部の^{おきたま}置賜地方にある地方自治体である（人口は2022年1月1日現在、30,297人 南陽市ホームページ（<https://www.city.nanyo.yamagata.jp> 2022年1月29日確認）。全国的には、ブドウをはじめとする果樹の産地およびワインの産地として知られている。山形県内のワイナリーのうち複数企業が集中的に立地する地域である。

第6章 GI（地理的表示）による組織間関係再編と制度化への貢献

ここまで山形県の清酒製造業が、GI（地理的表示）の認証取得過程を通じた組織間関係の再編について見てきた。GI（地理的表示）の認証取得は、ある時期から単独で生じた事象ではない。GI（地理的表示）の認証取得には、山形県の清酒製造業が、2世代以上の経営者の世代で受け継がれた経営資源の開発過程で構築された組織間関係があった。

まず、経営資源の開発過程では、かつて清酒製造業が企業内の経営資源を使って卸売業に販売していた組織間関係が、公設試験研究機関の経営資源を活用することにより、組織間関係に変化が見られた。公設試験研究機関の経営資源の活用は、酵母の継続的利用関係の定着による清酒製造業と公設試験研究機関の組織間関係と制度の基盤を構築した。

公設試験研究機関の滞在指導による生産技術指導は、生産技術交流組織設立の端緒となり、清酒製造業同士の組織間関係を新たに構築することになった。公設試験研究機関は、全国新酒鑑評会のプレ審査会の開催により、他県の清酒製造業と山形県の清酒製造業との組織間関係を広げた。また、工業系と農業系公設試験研究機関の連携による酒造好適米の開発と普及組織の設立は、酒造好適米の審査会制度の開始に繋がる取組みとなり、酒造好適米生産者のモチベーション向上にも資することになった。酒造好適米に関する取り組みは、従来はなかった酒造好適米生産者と清酒製造業との組織間関係を新たに作ることに繋がった。

GI（地理的表示）による清酒製造業との組織間関係の再編には、経営資源開発の過程で生じた組織間関係なしには、成しえないことであった。GI（地理的表示）の認証取得は、経営資源開発の過程で作り上げられた清酒製造業同士の組織間関係を再編かつ進化させた。

「GI山形」は、山形県酒造組合を構成する組合員企業の利用が条件になっている。山形県酒造組合を構成する組合員企業は、全社1製品以上のGI（地理的表示）認定を受けていることがインタビュー調査から明らかになった。等級別制度廃止後の体系による製品製造は、1企業で生産される製品数が著しく増加した。等級別制度の時代は、1企業5種類から10種類程度の製品数が、60種類から100種類の範囲で増加している。GI（地理的表示）の1企業当たりの認定製品数は、平均で6割の状況になっている。当初、GI（地理的表示）の認定製品は、付加価値の高い特定名称酒を想定したものであったが、スタンダード銘柄への認定を求め審査会に出品する企業も現れた。この点は、製品作りについての意識が向上した結果、清酒製造業同士が生産技術を競うことになると同時に、経営資源開発の過程で生じた生産技術交流や公設試験研究機関との組織間関係を強化することになった。

組織の存続のためのGI（地理的表示）の活用は、複数の清酒製造業同士によるプラットフォームの形成と共同銘柄の製造に至る組織間関係を再編した。GI（地理的表示）による組織間関係の再編は、清酒製造業自体の、外部環境に対応する能力を高める機能を持っている。

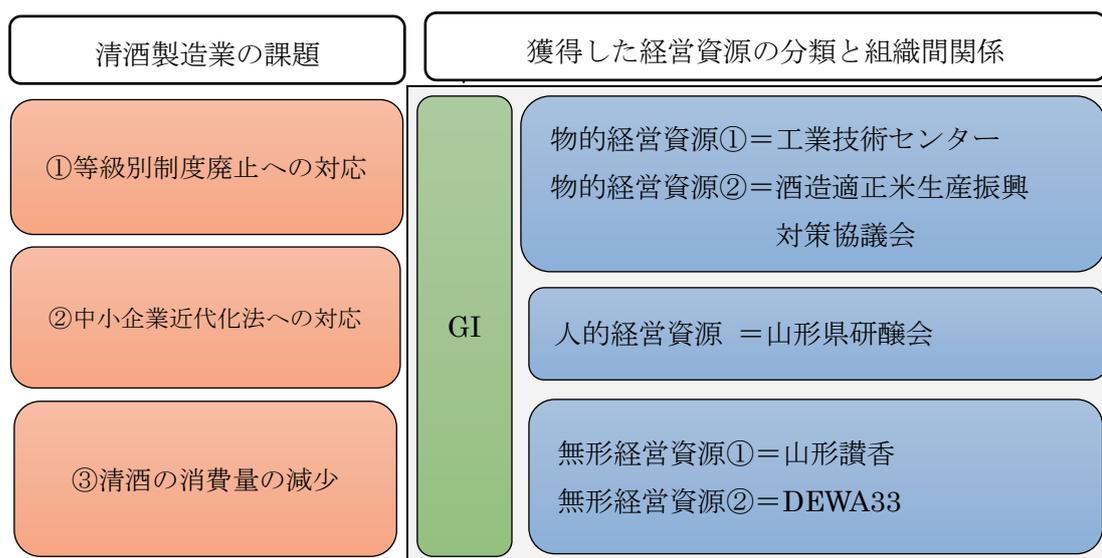
GI（地理的表示）認証取得は、組織の集合体の同業組合である山形県酒造組合が、GI（地理的表示）の運用のプラットフォームであることにより、構成企業の経営資源活用方法や経営戦略の秘匿性の解消をしている。また、山形県酒造組合は、イベントや国際的な審査会誘致、酒造組合独自のイベント開催、各種審査会の結果のリリースを通じて、清酒製造業との

組織間関係を築き、清酒製造業同士の製品製造や消費者との組織間関係を強化している。

また、GI（地理的表示）の認証取得は、産業の立地地域の存続可能性を高めている。GI（地理的表示）の認定を受けた製品を製造できる産業の存在は、地域ブランディングの強化のため地域商社や教育機関との組織間関係を構築した。GI（地理的表示）による制度化に対する貢献は、産業と地域を繋ぎ、組織間関係を再編する役割を果たすことである。

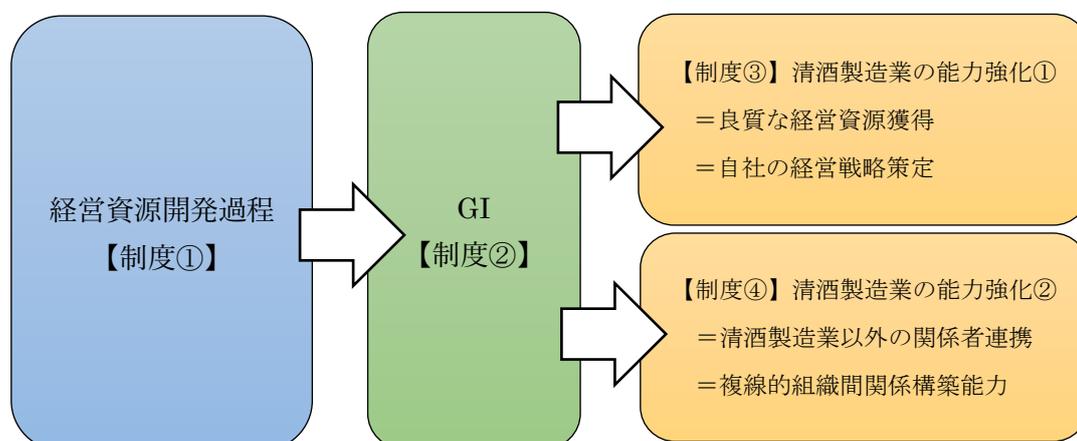
GI（地理的表示）という「組織フィールド」を利用する組織は、別の組織との組織間関係を能動的に築きながら、複線的な組織間関係を築いていることが明らかになった。

図表 10：清酒製造業の課題解決と経営資源獲得の関係



出所：筆者作成

図表 11：GI（地理的表示）により再編された組織間関係と制度化のプロセス



出所：筆者作成

第7章 考察と結論

7-1 学術的インプリケーション

組織間関係研究では、組織の相互依存関係と経営戦略における不確実性の解消を主題に、取引の交換や組織のポジションにより有効な相互依存関係は何か、不確実性の解消の方法は何かについて研究が展開されてきた。また、組織の外部環境に対する認識は、環境に決定されるとの立場に立ってきた。さらに、研究の対象とされる組織は、制度に埋め込まれた主体として捉えられてきている。

本研究では、清酒製造業の組織間関係の再編について GI（地理的表示）という制度が作用して、産業と地域の存続可能性を高めるのではとの問題意識で検証を進めた。

本研究で得られた学術的インプリケーションは、組織は制度化された組織間関係を自由に移動できる主体であり、制度—GI（地理的表示）が組織間関係に作用することで、産業や地域の存続可能性を高めることである。また、制度に出入りする組織は、自らが組織間関係を構築する主体となる能力を向上させた。

組織間関係の先行研究では、組織間の連携の場としての「組織フィールド」の構造化について、組織間でのコンフリクトや競争を前提として研究が進展してきた。組織間のコンフリクトの解消や競争の解消については、静態的（所与）な視点から動態的な変容についての研究は進展しているが、新たな実践や組織形態の普及に関する研究は少ない。本研究では、GI（地理的表示）という制度が、関係する組織によって作り上げられ、組織が制度を自由に出入りする組織間関係の再編に作用し、組織間のコンフリクトや不利益を伴わず、競争がない制度として普及していることが検証できた。

制度が組織間関係に作用して産業や地域の存続可能性を高めることが、なぜできたのか。その理由は、制度による組織間関係の再編の過程で、製品製造に関わる経営資源の秘匿性解消が行われ、産業全体の生産技術向上の思想が受け継がれたことである。産業全体の生産技術向上の思想は、かつては知名度がなく、制度の受容主体であった産業が存続の危機を回避する必要性を共有することにより形成されてきた。産業自体が、存続の危機を回避するために消費者視点の製品製造と、移出産業となるべく地域内外の需要を呼び起こすことを目標に組織間関係を GI（地理的表示）の作用によって再編し、地域内外の繋がりを生んだ結果、地域の存続可能性を高めた。

本研究でヒアリング調査した組織それぞれの関係者の全てが、『技術と販売でナンバーワンになる』と口にする。産業としての制度構築と普及が、組織間関係の再編に作用して産業と地域の存続可能性を高める理由を、この言葉が端的に示している。

7-2 社会的インプリケーション

産業存続および地域の中小企業の存続のためには、産業自らが地域内外の様々な主体との関係を継続的に築き、地域社会を変容させる主体になることが必要である。本研究で分析の対象とした GI（地理的表示）という制度が、組織間関係を再編させたうえ、地域内の様々な主体との組織間関係構築のプラットフォームであることが明らかになった。

本研究では、清酒製造業の組織間関係を対象に研究を進めたが、組織が地域に影響力を持つ産業は全国各地に存在する。経済変動の速度が大きい状況において、地域に存在する組織は、絶えず組織間関係を再編させながら組織の存続を可能とし、立地地域の存続可能性を強化する機能を持つ。組織間関係に作用する制度は、組織間関係構築のプラットフォームとして機能し、そこに参加する組織は、能動的に動き回り、別の組織間関係の構築を可能にする。

人口減少や地域の産業の衰退が議論されるなか、地域社会の存続要因は、対象地域に存在する地域社会に影響を及ぼす産業によって形成されたフォーマルかつインフォーマルな制度によって再編される組織間関係の形成が必要である。

7-3 本研究の限界と今後の研究課題

現在、日本全国で農産品や飲料ともに GI（地理的表示）の認証取得が行われている。清酒に関する GI（地理的表示）に認証取得は、山形県のように県単位で認証取得する地域もあれば、県域のある特定の地域に限定した認証取得もある。また、同一県域で清酒とワインの GI（地理的表示）の認証を一緒に持つ地域も増加している。この他、清酒の GI（地理的表示）と同一地域の農産品の GI（地理的表示）とを連携させて地域ブランディングに活用しようとする動きもある。

本研究では、GI（地理的表示）の認証取得地域により、制度の活用状況の差異や組織間関係の比較分析は行われていない。この点に加えて、清酒の産地特性と GI（地理的表示）の活用状況や組織間関係の形成についての分析についても今後の研究で深めていきたい。

本研究で得られた学術的・社会的インプリケーションの検証を、考えられる課題に向き合うことにより、組織間関係研究における制度化理論の精緻化を図りたい。

参考文献

- Astley, W. G. & Forbrun, C. (1983). "Collective Strategy", *Academy of Management Review*, 8.
- Aldrich, H.E. (1999). *Organizations Evolving*, Sage Publications.
- Barney, J, B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), pp.99-121.
- Barley, S, R. (1986). "Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and social order of radiology departments," *Administrative Science Quarterly*, 31(1), pp.343-362.
- 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.
- Coase, R.H. (1937). "The Nature of the Firm," *Economica*, 4 (16), pp. 386-405
- Christensen, E, W.& Gordon, G. (1999) "An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth," *Organization Studies*,20(3), pp. 397-422.
- 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, pp.147-160.
- DiMaggio, P. (1988). "Interest and Agency in Institutional Theory," in L.G. Zucker(ed) *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Ballinger Publishing Company, pp.3-21.
- Dunn, M, B. & Jones, C. (2010). "Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967-2005," *Administrative Science Quarterly*, 55, pp.114-149.
- Evan, W. M. (1966). "The Organization Set", in J. G. Thompson ed., *Approaches to Organizational Design*, University of Pittsburg Press.
- Ezzamel, M. , Robson, K. & Stapleton, P. (2012). "The Logics of Budgeting: Theorization and Practice Variation in the Educational Field," *Accounting, Organizations and Society*, 37, pp.281-303.
- Flisgstein, N. (1990). *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press.

- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine Publishing Co. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳 (1996) 『データ対話型理論の発見—調査からいかに理論を生み出すか—』新曜社)
- Hatch, M. J. with Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives, (3rd ed)*, Oxford University Press. (大月博司・日野健太・山口義昭訳 (2017) 『Hatch 組織論—3つのパースペクティブ—』同文館出版)
- Helen Perks , Christian Kowalkowski, Lars Witellb, Anders Gustafsson(2017) “Network orchestration for value platform development” *Industrial Marketing Management*67, pp.106-121.
- Hirsch, P. M. & Lounsbury, M. (1997). *Ending the Family Quarrel : Toward a Reconciliation of “Old” and “New” Institutionalism,* American Sociological Review.
- Hobsbawm, E. & Ranger, T. (eds). (1983). *The Invention of Tradition*, Press of University of Cambridge. (前川啓治・梶原景昭他訳 (1992) 『創られた伝統』紀伊國屋書店)
- Jepperson, R. L. (1991). “Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism,” *The New institutionalism in Organizational Analysis*, pp.143-163.
- Kishi,Y. & Endo,T. & Miyagawa,S. & Tsuboyama,Y. & Srinivas,N. (2019) . “Organizational ambidexterity and rhetorical history in the traditional craft sector : Examination of hybrid model” *35th EGOS Colloquium Sub-theme 27: Rediscovering Craft and Craftsmanship in Organizations*.
- Kotler ,P. and Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*, Springer Berlin Heidelberg (杉光一成監修・川上智子監訳 (2020) 『コトラーの B2B ブランド・マネジメント』白桃書房)
- Lant, T, K. & Baum, J, A, C. (1995). “Cognitive Sources of Socially Constructed Competitive Groups: Examples from the Manhattan Hotel Industry,”
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, New York: Harper & Brothers. (猪股佐登留訳 (1979) 『社会科学における場の理論』誠心書房)
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment*, Harvard Business Press.
- Maguire, S. (2007). “Institutional Entrepreneurship,” in Stewart R. Clegg and James R. Bailey (eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies*, Sage Publications, pp. 674-678.

- Maguire, S & Hardy, C. (2008). “Institutional Entrepreneurship,” in Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby and Kerstin Sahlin (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications, pp.198-217.
- Meyer, J. , Scott, W. R.& Deal, T.E. (1992) “Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations,” Sage Publications
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony,” *American Journal of Sociology*, 83.
- Miles, R. E.& Snow, C, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill.
- Mutch, A. (2007). “Reflexivity and the Institutional Entrepreneur: A Historical Exploration,” *Organization Studies*, 28(7), pp. 1123-1140.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978) *The External Control of Organizations*, New York, Harper & Row.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from American's Best-Run Companies*, Harper & Row.
- 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)
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations, Fifth Edition*, Free Press. (三藤利雄訳 (2007) 『イノベーションの普及』翔泳社)
- 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>.
- Sasaki, I. & Sone, H. (2015). “Cultural approach to understanding the long-term survival of firms—Japanese Shinise firms in the sake brewing industry.” *Business History*, Vol .57 No.4, pp.1020-1036.
- Scott, W. R.(1995a). *Institutions and Organizations*, Sage Publication.
- Scott, W, R. (2001). *Institutions and Organizations, 2nd Edition*, Sage Publications.
- Schein, H, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*, California University Press.
- Swarts, D. (1998). “Secularization, Religion, and Isomorphism: A Study of Large Nonprofit Hospital Trustees,”

- Tajfel, H. et al (1971). “Social Categorization and Intergroup Behavior” *European Journal of Social Psychology*, 1.
- 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
- Tolbert, P. S.& Zucker, G. (1983). “Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform,1880-1935,” *Administrative Science Quarterly*,28, pp.22-39.
- Tybout, A, M. and Calkins, T. (2005). *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of The Kellogg School of Management*, John Wiley & Sons, Inc (小林保彦・広瀬哲治監訳 電通 IMC プランニング・センター訳 (2006) 『ケロッグ経営大学院ブランド実践講座』ダイヤモンド社)
- Utterback, J, M & Abernathy, W, J .(1975). “A dynamic model of process and product innovation.” *OMEGA, The International Journal of Management Science*, 3(6), pp. 639-656.
- Weick, K, E. (1979). *The Social Psychology of Organizing (2nd ed)*, Reading, MA: Addison-Westly. (遠田雄志訳 (1997) 『組織化の社会心理学 (第二版)』文眞堂)
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, SAGE Publications.
- Williamson, O,E .(1975. *Markets and Hierarchies*, New York : The Free Press (浅沼万里・岩崎晃訳 (1980) 『市場と企業組織』日本評論社)

- ・ Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.
- ・ Yoritoshi Hara, Takahiro Endo, Hajime Kobayashi (2015) “ The hidden abode of network orchestration: The case of de-legitimated diesel cars in Japan” *Industrial Marketing Management*49, pp.15-21
- ・ Zucker, G. (1977). “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence,” *American Sociological Review*,42.726-743.
- ・ Zaltman, G. (2003). *How Customers Think*, Harvard Business School Press. (藤川佳則・阿久津聡訳 (2005) 『心脳マーケティング—顧客の無意識を解き明かす—』ダイヤモンド社)
- ・ Zucker, G. (1977). “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence,” *American Sociological Review*,42, pp.726-743.
- ・ 會田孝裕 (2022) 「GI 認証を活用した「山形ラ・フランス」のブランド化」『果実日本』77 卷 11 号、pp.53-57
- ・ 青木隆浩 (2003) 『近代酒造業の地域的展開』吉川弘文館
- ・ 青木幸弘・新倉貴士・佐々木壮太郎・松下光司 (2012) 『消費者行動論—マーケティングとブランド構築への応用—』有斐閣アルマ
- ・ 秋山美紀 (2006) 「地域医療連携における組織間関係と情報共有ネットワーク—3 地域における 2 組の比較事例分析—」『組織科学』40 卷 2 号、pp.74-87
- ・ 浅野卓 (2019) 「地理的表示 (GI) 法と商標法の交錯—EU 方式と米国方式の農業政策の対立および国際的潮流を踏まえて—」『最先端技術関連法研究』18 号、pp.49-115
- ・ 安高優司 (2007) 「地域における産業情報化の現状と課題—清酒製造業を事例として」『地域経済研究』18 号、pp.35-49
- ・ 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
- ・ 網倉久永・新宅純二郎 (2011) 『経営戦略入門』日本経済新聞出版社
- ・ 石川靖・松原保仁・佐保学・鎌滝裕輝・志鷹一憲 (2020) 「公設試験研究機関における研究職員の勤務、研究環境の現状と課題」『自治総研通巻』46 卷 502 号、pp.115-150
- ・ 板倉宏昭・木全晃・今井滋郎・大西平・河内一芳 (2009) 『ネットワーク化が生み出す地域力』白桃書房
- ・ 伊丹敬之・加護野忠男 (1989) 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞出版社
- ・ 伊藤正昭 (2011) 『新地域産業論—産業の地域化を求めて—』学文社
- ・ 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社
- ・ 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

- ・岩橋健治（2004）「組織環境の脱制度化プロセスと組織間コンフリクト—タクシー運賃規制緩和を事例として—」『日本経営学会誌』11号、pp.39-50
- ・植田浩史・本多哲夫編（2006）『公設試験研究機関と中小企業』創風社
- ・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
- ・上野和彦（2007）『地場産業産地の革新』古今書院
- ・上野恭裕・馬場大治編（2016）『経営管理論』中央経済社
- ・内田大輔（2016）「経営慣行からの逸脱行動—株主総会開催日の分散化を事例に—」『日本経営学会誌』37号、pp.51-63
- ・梅木眞（2012）「新制度派組織論と地域産業ネットワーク」『流通経済大学論集』47巻1号、pp.1-20
- ・荏開津典生・鈴木宣弘（2015）『農業経済学』岩波書店
- ・蛭原健介（2022）「地理的表示による日本ワインの産地ブランド形成—GI 山形・大阪・長野の指定を受けて—」『明治学院大学法学研究』、pp.1-26
- ・大谷尚（2019）『質的研究の考え方—研究方法論から SCAT による分析まで—』名古屋大学出版会
- ・小川正博・西岡正・北嶋守編（2012）『ネットワークの再編とイノベーション』同友館
- ・小野善生（2021）「清酒の起源から諸白の登場に至るイノベーションの史的考察」『彦根論叢』429号、pp.4-19
- ・抱井尚子（2015）『混合研究法入門—質と量による統合のアート—』医学書院
- ・勝又悠太郎（2020）「富山県高岡銅器産地における新製品開発の進展—産業支援事業の役割に注目して—」『経済地理学年報』66巻2号、pp.189-203
- ・金井壽宏（1999）『経営組織』日本経済新聞出版社
- ・可児滋（2020）『究極のオープンイノベーション ビジネスエコシステム』日本橋出版
- ・川久保慎人・菊地昌弥・北林真帆・久野竜之介・松山玲美（2020）「日本酒の輸出拡大に寄与する清酒製造業の企業行動に関する一考察」『農村研究』130号、pp.25-37
- ・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
- ・岸保行・李健泳・中東雅樹（2019）「新潟第一酒造の秘伝仕込みの酒「山間」の開発事例」『Asian SMEs Review』6号、pp.1-6
- ・岸保行（2019）「日本酒地酒メーカーの海外展開—情報伝播のアプローチから—」『商工金融』2019年9月号、pp.41-55
- ・木全晃（2002）「組織の戦略と主体性に関する考察—解釈主義的アプローチを中心に—」『山梨学院大学経営情報学論集』8号、pp.161-175
- ・木全晃（2013）「環境経営における組織文化の影響メカニズム」『組織科学』47巻2号、pp.59-69

- ・木全晃・板倉宏昭 (2019) 「組織変数を考慮したポーター仮説の実証研究—四国地域のサービス業をサンプルに—」『日本経営システム学会全国大会講演論文集』62号、pp.180-183
- ・許伸江 (2018) 『産業クラスターの進化とネットワーク—ファッション産業クラスター「東大門市場」と「原宿」の比較制度分析—』税務経理協会
- ・栗木契 (2003) 『リフレクティブ・フロー—マーケティング・コミュニケーション理論の新しい可能性—』白桃書房
- ・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
- ・熊坂敏彦 (2017) 「清酒製造業（地酒メーカー）の「国際化」の意義と可能性—東日本主要産地・酒蔵の革新的取組みに学ぶ—」『現代ビジネス研究所紀要』2号、pp.1-11
- ・児玉徹 (2020) 「地理的表示はワインのテロワールを保証するの法政策、科学、そして「創られた伝統」の相克の間で—」『流通経済大学論集』55巻2号、pp.39-64
- ・小出健一 (2013) 「アイデンティティ創出がもたらす制度変化」『日本経営学会誌』31号、pp.50-62
- ・小林哲 (2016) 『地域ブランディングの論理—食文化資源を活用した地域多様性の創出—』有斐閣
- ・酒川茂 (2019) 「清酒製造業における需要開発ネットワーク形成」『県立広島大学人間文化学部紀要』14号、pp.59-74
- ・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
- ・佐藤秀典 (2009) 「ケース・スタディの魅力はどこに？—経営学輪講 Eisenhardt(1989)—」『赤門マネジメント・レビュー』8巻11号、pp.675-686
- ・嶋悌司 (2007) 『嶋悌司 酒を語る』新潟日報事業社
- ・杉本徹雄編 (2012) 『新・消費者理解のための心理学』福村出版
- ・鈴木昭紀 (2011) 「清酒メーカーの弱者のための販売戦略について」『日本醸造協会誌』106巻11号、pp.763-779
- ・鈴木洋太郎 (2009) 『産業立地論』原書房
- ・鈴木竜太・服部泰宏 『組織行動—組織の中の人間行動を探る—』有斐閣
- ・須田敏子 (2019) 『マネジメント研究への招待—研究方法の種類と選択—』中央経済社
- ・須藤鉄也 (2022) 「日本酒の市販酒成分調査に基づく地域特性の一考察」『商学論集』90巻2-4号、pp.67-86
- ・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

- ・高倉成男（2020）「地理的表示制度の運用の現状と課題」『明治大学法科大学院論集』23号、pp.41-61
- ・高橋一男（2018）「地域資源の再評価とネットワークによる地域活性化に関する考察」『地域活性化研究所報』第15号、pp.57-61
- ・高橋正泰監修・高木俊雄・四本雅人編（2019）『マクロ組織論』学文社
- ・瀧澤弘和（2018）『現代経済学—ゲーム理論・行動経済学・制度論—』中公新書
- ・立見淳哉（2019）『産業集積と制度の地理学—経済調整と価値づけの装置を考える—』ナカニシヤ出版
- ・千葉麻里絵（2018）『日本酒に恋して』主婦と生活社
- ・張文婷・岸保行・浜松翔平（2019）「中国の酒類市場における清酒の位置づけ」『新潟大学経済論集』107号、pp.85-105
- ・寺岡寛（2017）「地域資源と地域経済活性化：ミュージアム化される地域と経済活性化の課題」『中京企業研究』第39号、pp.49-65
- ・中野勉編（2021）『グラフィック経営組織論』新世社
- ・中本龍市（2018）「顧客ポートフォリオが知識に与える効果—顧客の選択と集中—」『組織科学』51巻4号、pp.43-49
- ・長山宗広編（2020）『先進事例で学ぶ地域経済論×中小企業論』ミネルヴァ書房
- ・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）『酒類流通システムのダイナミズム』有斐閣
- ・沼上幹（2008）『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣アルマ
- ・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
- ・野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣（1978）『組織現象の理論と測定』千倉書房
- ・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
- ・篠康之（2019）「裁量性のマネジメントによる職場風土の変容—病院事務部の組織エスノグラフィー—」『現代社会文化研究』68号、pp.31-48
- ・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
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 原拓志・宮尾学編 (2017) 『技術経営』中央経済社
- ・ 藤本隆宏・高橋伸夫・新宅純二郎・阿部誠・粕谷誠 (2005) 『リサーチ・マインド・経営学研究法』有斐閣アルマ
- ・ 一橋大学イノベーション研究センター編 (2017) 『イノベーション・マネジメント入門 (第 2 版)』日本経済新聞出版社
- ・ 藤本隆宏 (2017) 『現場から見上げる企業戦略論—デジタル時代にも日本に勝機はある—』角川新書
- ・ 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
- ・ 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—考察—」『経営情報学会全国研究発表大会要旨集 2019』pp.21-24
- ・ 本多哲夫 (2008) 「日本型イノベーションシステムと公設試験研究機関 (1)」『経営研究』59 巻 2 号、pp.15-27
- ・ 本多哲夫 (2008) 「日本型イノベーションシステムと公設試験研究機関 (2)」『経営研究』59 巻 3 号、pp.37-51
- ・ 槇谷正人 (2018) 『ビギナーズ経営組織論』中央経済社
- ・ 松尾元 (2017) 「酒米をめぐる東北の情勢—東北・日本酒テロワール・プロジェクト—」『フードシステム研究』第 24 巻第 1 号、pp.42-45
- ・ 松嶋登・浦野充洋 (2013) 「イノベーションを創出する制度の働き」『国民経済雑誌』207 巻 6 号、pp.93-116
- ・ 松原宏編 (2009) 『立地調整の経済地理学』原書房
- ・ 松原宏編 (2013) 『現代の立地論』古今書院
- ・ 宮崎久美子編 (2017) 『新訂 技術経営の考え方』放送大学教育振興会
- ・ 宮崎雅人 (2021) 『地域衰退』岩波新書
- ・ 山形県酒造組合 (2021) 『和の酒、山形』山形県酒造組合
- ・ 山川充夫・柳井雅也編 (1993) 『企業空間とネットワーク』大明堂
- ・ 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』有斐閣

- ・山崎朗編(2019)『地域産業のイノベーションシステム—集積と連携が生む都市の経済—』学芸出版社
- ・山本桂伊(2022)「GI 認証を活用した「大分かぼす」の取り組み」『果実日本』77 巻 11 号、pp.58-62
- ・湯田浩司・岸保行(2019)「「新潟淡麗にいがた酒の陣 2019」開催に伴う経済波及効果の分析」『新潟大学経済論集』107 号、pp.37-59
- ・尹大栄(2013)「地場産業における共存共栄の取引制度—南九州地域の焼酎産業のケースを中心に—」『組織科学』47 巻 1 号、pp.28-47
- ・横道公道・辺成祐・向井悠一朗(2013)「ケース・スタディ方法論：どのアプローチを選ぶか—経営学輪講 Glaser and Strauss (1967)、Yin (1984)、Eisenhardt (1989a) の比較分析—」『赤門マネジメント・レビュー』12 巻 1 号、pp.41-68
- ・横山恵子(2017)「企業と NPO の組織間関係における協同価値創造と自己利益の関係性—共同開発事例の比較分析—」『組織科学』50 巻 3 号、pp.16-29
- ・余田拓郎(2016)『B to B 事業のための成分ブランディング—製品開発と組織購買への応用—』中央経済社
- ・李健泳(2019)「清酒の韓国市場とグローバル・サプライチェーンに関する研究」『商学論究』66 巻 4 号、pp.51-69
- ・若林宏保・徳山美津恵・長尾雅信(2018)『プレイス・ブランディング』有斐閣。
- ・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
- ・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
- ・和田充夫・梅田悦史・圓丸哲麻・鈴木和宏・西原彰宏(2020)『ブランド・インキュベーション戦略—第三の力を活かしたブランド価値協創—』有斐閣
- ・渡辺周(2017)「組織間にパワーに不均衡をもたらす要因の再検討—メインバンク研究と資源依存論にもとづく役員招聘の分析—」『組織科学』50 巻 3 号、pp.30-44

- ・国税庁ホームページ
<https://www.nta.go.jp/about/organization/sendai/release/kampyokai/index.htm>
(2019/5/28 アクセス)

謝辞

本論文を執筆するにあたり、多くの皆様のご指導及びご協力を頂きましたことに心から感謝申し上げます。研究を遂行して本論文を執筆できたのは、主指導教員である新潟大学大学院現代社会文化研究科の岸保行准教授、副指導教員である長尾雅信准教授、堀籠崇准教授に多くの指導を頂きました。

岸保行准教授からは、他大学の出身である私を快く研究室に受け入れてくださり、清酒製造業の組織間関係を研究するために、新潟大学日本酒学センターを通して新潟県酒造組合の役員である経営者の皆様を紹介頂きました。また、日本酒学研究会での発表の機会を頂き、日本の日本酒業界の先端を活躍されている先生方との関係を築くことができました。研究活動では、修士課程で経済学ベースの研究をしていた経過から、経営学の基礎理論と組織論の学修について丁寧な指導を頂きました。

長尾雅信准教授からは、研究方法論の指導を頂いたうえ、マーケティングの学修に基づいた清酒製造業のブランディングについて学びました。学会活動では、日本マーケティング学会・日本商業学会での発表について、論文の執筆や発表内容の指導を頂きました。また、日本マーケティング学会の研究プロジェクトの一つであるプレイス・ブランディング研究会の企画運営メンバーに加えて頂き、プレイス・ブランディングを研究する先生方との関係を築くことができ、研究会の運営についても学ばせて頂いています。

堀籠崇准教授からは、前任の副指導教員の先生の退職により、研究活動の途上で私の副指導教員を引き受けて頂きました。私の博士論文執筆においては、地域経営に関する文献の紹介を頂きました。また、研究過程の論文や発表についての的確なコメントを頂いたことは、私の研究の幅を広げることに多くの示唆を頂いたと考えております。

本研究で山形県の清酒製造業が取り組んだGI（地理的表示）の事例を取り上げるにあたり、山形県酒造組合会長仲野益美様、山形県酒造組合副会長松岡茂和様、山形県酒造組合特別顧問小関敏彦様、山形県工業技術センター食品醸造技術部長石垣浩佳様には、本研究の趣旨に賛同いただき、快く調査に応じて頂きました。また、企業事例を取り上げるにあたり、ヒアリング調査に快諾を頂き、貴重な業務時間を割いてお話を聞かせて頂いた企業経営者の皆様に深く感謝申し上げます。

最後に、新潟大学現代社会文化研究科博士後期課程での学びは、私にとって清酒製造業を通じた組織間関係を研究し、中小企業と地域の存立要因について知見を得るためにかげがえのない時間になりました。研究活動の4分の3の時間は、新型コロナウイルス感染症の拡大に影響を受け、様々な制約を受けた期間ではありましたが、主指導教員の岸先生をはじめとする履修指導委員会の先生方から多くの指導を賜り、学会活動のなかでも多くの先生方からアドバイスを頂き、山形県の清酒製造業関係者の皆様にもお話を伺うことができたことで、研究を遂行することができました。

本研究を遂行する過程でお話を頂いたすべての皆様に心から感謝の気持ちと御礼を申し上げます。謝辞にかえさせて頂きます。

