

木村 純子

イタリアのワイン・クラスターの競争優位
—DOC ルガーナの事例—

2013/06/11

No. 145

Junko Kimura

Competitive Advantage of Wine Cluster
in Italy: Case of DOC Lugana

June 11, 2013

No. 145

イタリアのワイン・クラスターの競争優位:DOC ルガーナの事例

木村純子

1. はじめに

本稿は、複数の同一農産加工産業クラスターが隣接し競合し合う中で、リンケージ組織がいかなる競争優位性をいかに形成しているのかを明らかにする。農産加工品としてイタリアのワインを取り上げる。イタリアワインを取り上げる理由は以下のとおりである。イタリア国内には DOC(Denominazione di Origine Controllata:原産地統制呼称)ワインが 330 以上あるとおり(2011 年 11 月末現在)、地域の土着品種を利用したブドウ加工産業が各地で形成されているが、マイクロとマクロのレベルでの競争が激しいことから経営戦略とマーケティング戦略を学ぶための事例が豊富だからである。イタリアワインは醸造用ブドウの年間収穫量が 4,000 万ヘクトリットル(2012 年)であるとおりに農産加工品として地域経済の活性化に貢献し、ワイン年間生産量は 4,960 万ヘクトリットル(2010 年)で世界最大となり市場が大きい。その中で、マイクロレベルでは DOC だけでも 330 以上あり、地域によっては複数の DOC ワインが隣接して生産されている。ワインの生産者と関連組織・団体は地域内で競争優位性を確立することを求められているのである。マクロレベルでは各州はトスカーナ州やピエモンテ州といったワインで有名な州と競合しているだけでなく、米国、アルゼンチン、チリ、南アフリカといった欧州以外のワイン産出地域との国際競争も激しくなっている(Svenson 2009)¹。マイクロレベルからマクロレベルの各階層の競争構造を便宜的に図で示すと【図 1】のとおりである。

図 1 DOC ワインを取り巻く階層的競争構造



出所:筆者作成

本研究が取り上げるワインは土着のブドウ品種ルガーナ(Lugana)を原料とする DOC ルガーナワインである。ルガーナワインは北イタリアのヴェネト州とロンバルディア州の 2 つの州をまたいでブドウが栽培されワインが生産されている。ヴェネト州における生産地域はヴェローナ県である。ヴェローナ地域には DOC ワインが 5 つある。ソアーヴェ(Soave)、

¹ 2008 年のイタリアのワイン輸出量が 1,780 万ヘクトリットルと前年比で 7%減少したのは欧州以外のワイン産出地域との競争激化が遠因だと考えられている。

ヴァルポリチェッラ(Valpolicella)、バルドリーノ(Bardolino)、クストーザ(Custoza)、およびルガーナである。ロンバルディア州における生産地域はブレージャ県である。ブレージャにもガルダ(Garda)とヴァルテッリーナ(Valtellina)という DOC ワインがある。ルガーナワインが 2 つの州をまたいで生産されていること、およびヴェローナおよびブレージャが複数の DOC ワインの生産密集地であることから、ルガーナワインを取り巻くミクロとマクロの競争環境は複雑で重層的であり、よりチャレンジングな経営戦略の構築を強いられると考えられる。

本稿の構成は以下のとおりである。第 2 節は既存研究を整理する。第 3 節は DOC ワインの S とルガーナワインを取り上げ、S のケースによって主要概念を確認した上で、ルガーナワイン・クラスターの特徴と競争優位性確立のメカニズムを分析する。第 4 節は本稿が発見した事項をまとめ今後の課題を述べる。

2. クラスターの枠組み

2.1. クラスターの理論

クラスターは、特定の分野に属し、相互に関連した企業と機関から成る地理的に隣接した集団である (Porter 1998)。ワイン・クラスターの範囲は、アメリカではフェース・ツー・フェースで交流できる距離での情報の粘着性によって規定されると考えられているが (Porter 1998; 長村 2012a)、ヨーロッパではワイン法によって使用できるブドウ品種、ブドウ栽培法、ブドウ最大収穫量、ワイン醸造法、生産地域、あるいは熟成条件などの細かい取り決めがあるため、ワイン・クラスターの物理的範囲は法律によって規定される程度が大きいと言える²。

Porter(1998)は、競争優位の為には競争優位の源泉すなわち価値連鎖とそれを包含する価値システムに適合し、常に競争優位の創造・イノベーション・変革を追い求め、構造変化を活用するために早期に動くこと、イノベーションの向上の認識を追求すること、および優位の持続を図りグローバル戦略によって競争優位を確立することが重要であると主張する。

(1) ダイヤモンド・モデル

競争優位の決定要因は 4 つある。1 つ目の「要素条件」とはある熟練労働あるいはインフラストラクチャーといった任意の産業で競争するのに必要な生産要素におけるポジションである。2 つ目の「需要条件」とは製品またはサービスに対する国内市場の需要の性質である。3 つ目の「関連・支援産業」とは国際競争力を持つ供給産業と関連産業が存在するかど

² ワインと同様に食品についても PDO(Protected Designation of Origin:原産地呼称保護)があるため食料クラスターも法的に決められている。PDO の認証を受けた農産物や食品は他の商品から差別化されるので地理的表示制度はラベリング機能によるブランド化と結果としての販売促進に貢献していると言える(高柳他 2011)。

うかを示す。4つ目の「企業戦略、構造、および競合関係」とは企業の設立、組織、経営を支配する国内条件、あるいは国内の競合関係の性質を左右する条件である。これらの要因は企業が誕生し競争のしかたを身につける際の国内環境を決定する(Porter 1998)。

ダイヤモンド・モデルの充実は競争優位性とも言われている。北米カリフォルニア州ナパ・ヴァレーのワイン・クラスターではワイン用ブドウの品質と量が豊富に入手可能な気候や土壌に恵まれていることから「要素条件」があり、国内に巨大消費市場を持っていることから「需要条件」があり、苗木供給者や輸出業者や農薬・肥料生産者、農業機械生産者、あるいはバイオテクノロジー研究者といった「関連・支援産業」があることから高い産業生産性と技術革新力の優位性を持っている。

日本においても北海道ワイン・クラスターは良質な土壌や風土に恵まれているので「要素条件」があり、多様な消費者ニーズがあることから「需要条件」があり、業界団体などの「関連・支援産業」があることから長期的な協力規範を形成できている(長村 2012a; 長村 2012b)。

徳田(2007)はフランスのアルザス地域におけるワイン関連産業の産業構造を整理し関連・支援産業の存在意義を主張した。農村地域の地域経済を活性化するための有益な手段の1つに地元農産品を利用した農産加工業の形成があり、コミュニティビジネスとして地元農産品を利用した農産加工業を発展させるためには地元農産物の安定した供給システムや小規模企業を支える技術やマーケティングに関する支援が必要である(徳田 2007)。

(2) ネットワークとリンケージ組織

クラスターにおけるイノベーションの発生は各主体のつながりや交流が有効に機能しているネットワーク効果によって促進される。ネットワークを通じたイノベーションにおいて重要な役割を果たすのが連携推進機関(石倉他 2003)、あるいはリンケージ組織(田中 2010; 長村 2012a)である。リンケージ組織は市場と産業集積を結びつける役割を果たす(田中 2010)。成功しているワイン・クラスターではリンケージ組織がネットワークを通じた生産性の向上とイノベーションの実現を行う(Porter 1990)。Jaime(2010)もブラジルのワイン・クラスターにおける競争優位性の確立には社会的ネットワークと主体間のコミュニケーションが必要であると主張する。

リンケージ組織が中心となり形成するネットワークによって主体間には信頼関係が育まれ、主体間の密度の濃い情報伝達や交流を促進する(Porter 1998)。主体間の交流は集団的アイデンティティの醸成を実現する。ワイン産業においても主体間ネットワークを通じたコミュニケーションによって各主体が強い規範を発達させ連帯意識を醸成する傾向が強い(長村 2012b)。たとえば、ピエモンテ州のDOC コリッネ・ノヴァレシ(Colline Novaresi)のワイン・クラスターでは情報ネットワークと知識ネットワークが主体間のポジティブな関係性を促進している(Morrison, et al 2005)。DOC ワインが存在するイタリアのワイン・

クラスターというコンテキストではワイン協会が各主体のポジティブな関係性と協働を促進するリンケージ組織として機能することが期待されている。

リンケージ組織としての役割を適切に果たすワイン協会は競争優位性を創出することができる。ピエモンテ州にはワイン協会が 22 協会あるが、いくつかの協会はブドウとワインの品質向上の管理やプロモーションのみならず主体間のネットワーキングによる協働的マーケティングとも呼べる集団的活動を行うことで競争優位性を創出している (Svenson 2009)。他方、イタリアのラツィオ地域におけるワインのサプライ・チェーンではワイン協会がリンケージ組織として機能していないため、主体間のコミュニケーションと協働がない。そのため物流や製品開発などの活動を共有できず他州に比べて生産性が低くなっている (Carbone 2009)。

3. 事例分析

3.1. トスカーナ州 V 地区 DOC ワイン S

既存研究をもとに事例分析を行う。2012 年 12 月 20 日と 12 月 21 日にトスカーナ州南西の V 区 S 村にあるワイン生産者 M 社でインタビューを実施した。S 村は人口 3,000 人ほどの小さな村である。M 社オーナー H.M 氏は日本人で、インタビューは日本語で行われた。

M 社の創業は 1983 年で、創業当初から有機農法でブドウとオリーブを栽培し、ワインとオリーブオイルを生産している。敷地面積は 36 ヘクタールで、うちブドウ畑は 15 ヘクタールである。従業員は 10 名で、夏の忙しい時期にはパートタイムを 5 名雇用する。ワインの年間生産量は 85,000 本である。

S 村のワインは DOC に認定されているが、生産者間と DOC 間でそれぞれ協力なき競争が発生している。第 1 に、生産者間の競争についてである。S 村はスーパー・タスカンブームを牽引したサッシカイアで有名なボルゲリ地区の近くに位置する³。ワイン愛好家に S 村のワインが知られているとすれば、S 村からスーパー・タスカンになった T 社のワインによるであろう。M 社と T 社は畑が隣同士である。農園をスタートさせたのはほぼ同時期であり、土地も一続きであることからテロワールも同じで⁴、両社ともサッシカイア、オルネライア、マッキオーレなどで活躍し天才と呼ばれたエノロゴ(醸造専門家)を雇っていた。ワインの品質としてはほぼ同等と考えていいであろう。ところがひよんなことから T 社のワインがアメリカのパーカー・ポイントで 100 点の評価を受けた⁵。インタビューで M 社オーナーは不満げな表情で「同じエノロゴを雇っていたのに、向こうは 1 本 200 ユーロの値が

³ サッシカイアはワイン法が規定するブドウ品種や生産方法にとらわれず自由にワイン作りをしていたため DOC にはならず、久しく IGT(Indicazione Geografica Tipica:地域特性表示ワイン)として扱われていた。品質が極めて高いことから国内外で人気となり、スーパーIGT あるいはスーパー・タスカン(トスカーナ)という言葉まで生み出した。ついには 1992 年産から同地区の最初の DOC ワインとなった。

⁴ テロワールとは、気候や土壌などの諸条件のことである。

⁵ パーカー・ポイントとはワイン小売業者向けニュースレター『The Wine Advocate』でロバート・パーカー Jr が表すワインの評価法のことである。

ついている⁶⁾と述べていた。

第2に、近接地区のDOC間の競争についてである。V区DOCとS村DOC間では協力的な競争が発生している。V区で生産されるワインVは2011年にDOCからDOCGに昇格し、S村で生産されるワインも2011年にDOCからDOCGに昇格した⁷⁾。M社オーナーは2011年までの6年間V区ワイン組合理事長を務めた。インタビューで彼はS村ワインをDOCGに昇格させたことが組合への自身の貢献だと述べた。V区はS村以外に複数の村から構成されているが、V区としてだけではなくS村としてDOCGを得ることに固執したのである。2年に渡る取組みでV区DOCGだけではなくV区S村のDOCGも誕生することとなったが、当然のごとくS村以外の村の組合員からは反発の声が上がった。

M社オーナーはV区組合理事長時代の彼なりの苦勞を語った。「V区にはワイン生産者が46経営あるのでまとまって輸出をすればいいのだが、協力しあったり一緒に何かをやろうとしない。会議を開催してもメンバーの集まりが悪い。毎回10人くらいしか集まらず、常連以外のメンバーは意思決定権を放棄して常連に委任してしまう。10名の常連は自分の主張ばかりするから意見がまとまらない。さらに、ロンバルディア州のブレージャ県から参入してきた大手2経営と古くからV区でワインを生産している小規模経営は思惑が違うことから衝突している」と語るとおり、V区内の複数DOCの生産者同士が協力し合うことは少なかったようである。

以上のことから、S村ワインは晴れてDOCGを取得したものの、生産者間のネットワークを構築できておらず、S村DOCGとしての協力規範と集団的アイデンティティを形成できていないと言える。V区内のDOC同士も協力体制を築けておらず、1つのDOCが我を通してDOCGに昇格させたこともあり信頼関係を築けていない。結果としてM社オーナーが「トップの称号をもらったので何かショートストーリーを作って世界にジャンプしなければならないのにアイデアが出てこない」と述べるとおり、苦勞して獲得したDOCGをマーケティング戦略に活用できないままに今日にいたっている。ネットワーク構築の中心主体となり競争優位性を創造すべきリンケージ組織としてのワイン組合が機能していなかったのが一因と考えられる。

3.2.DOCルガーナ

2013年2月8日午前10時から午後6時まで8時間にわたりルガーナワイン協会(Consorzio per la Tutela del Lugana)にインタビューを実施した。対応してくれたのはディレクターのカルロ・ヴェロネーゼ氏である。補足的に、家族経営型生産者B社ソニア・ブルネッロ氏、およびワイン協会の次期会長に就任予定でありワイン生産者X社オーナーのルカ・フォルメンティーニ氏に対してもインタビューを実施した。2013年4月7日には、1年に1度開催されるワインの国際祭典ヴィニタリー(Vinitaly)においてワイン協会(ヴェロネーゼ氏)、B社(ブルネッロ氏)、X社(フォルメンティーニ氏)のブースをそれぞれ訪ねインタビューを

⁶⁾ M社のワインは1本6ユーロから最も高いものでも25ユーロである。

⁷⁾ DOCGとはDenominazione di Origine Controllata e Garantitaの略で1984年に新設された統制保証付原産地呼称のワインのことである。イタリアワインの最上位に位置づけられる。

実施し、さらにワイン協会のブースで行われていたルガーナワインの試飲会 (degustazione) を観察した。インタビューはイタリア語と英語で行われた。インタビュー対象者の概要は【付属資料 A】、インタビューリストは【付属資料 B】と【付属資料 C】のとおりである。

3.2.1. DOC ルガーナの概要

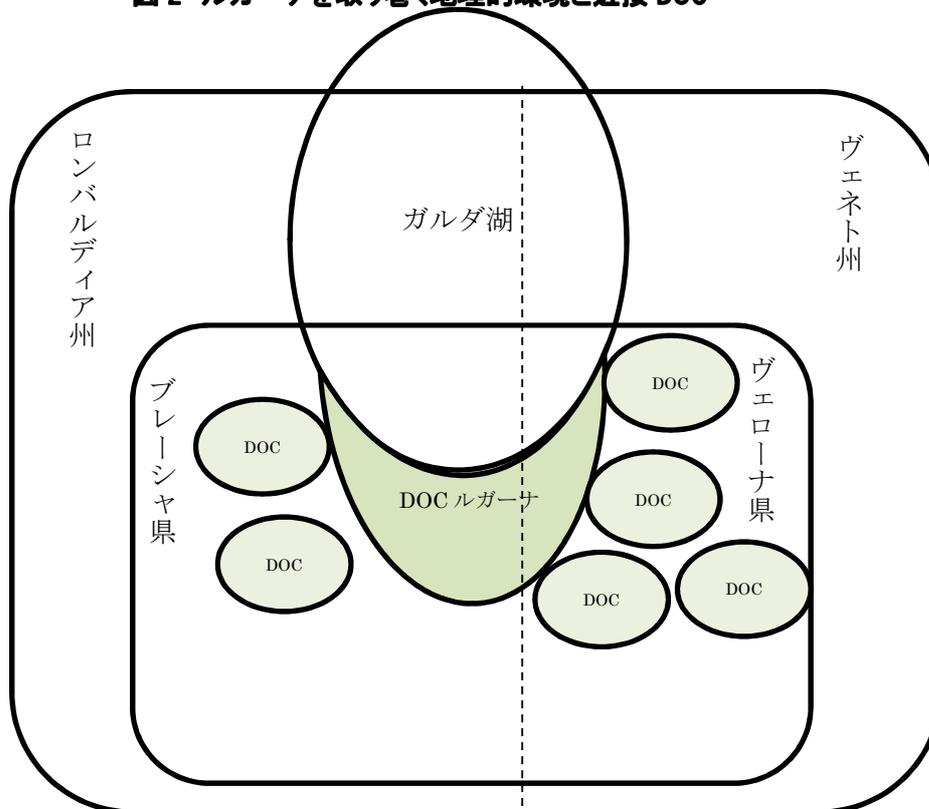
氷河期の氷河の動きによって作られたイタリア最大の湖であるガルダ湖の面積は 370 平方キロメートルで、東側はヴェネト、西側はロンバルディア、北側はトレンティーノ=アルト・アディジェの 3 つの州に囲まれている。

ルガーナワインはガルダ湖南東でヴェネト州とロンバルディア州の州境をまたいでブドウ栽培されワイン生産されている。生産地域の交通アクセスは良いと言える。イタリアの西のピエモンテ州トリノと東のヴェネト州ヴェネチアを結ぶ鉄道の停車駅デゼンツァーノ・デル・ガルダ (Desenzano del Garda) とペスキエーラ・デル・ガルダ (Peschiera del Garda) がある。隣駅のヴェローナはオーストリアとも結ばれている。自動車の高速道路もある⁸。

【図 2】はルガーナワインを取り巻く地理的環境と近隣 DOC を示している。【図 2】の上部にガルダ湖があり、州境が点線で引かれている。州境の左がロンバルディア州で右がヴェネト州である。ロンバルディア州における生産地域はブレージャ県である。ブレージャ県には DOC ワインが 3 つある。ガルダ、ヴァルテッリーナ、およびルガーナである。ヴェネト州における生産地域はヴェローナ県である。ヴェローナ県には DOC ワインが 5 つある。ソアーヴェ、ヴァルポリチェッラ、バルドリーノ、クストーザ、およびルガーナである。

⁸ TGV というフランス国鉄が運航する高速鉄道も建設中であるが、生産地を分断しブドウの栽培面積の 20%ほどが失われるといわれているのに停車駅になるわけではないので好ましくないとヴェロネーゼ氏は述べていた。

図2 ルガーナを取り巻く地理的環境と近接 DOC



出所:筆者作成

ルガーナワイン用のブドウの栽培面積は 1,200 ヘクタール(2012 年)である。ブドウ栽培農家は 150 経営ある。1 経営あたりのブドウ栽培面積は平均 5 ヘクタールから 6 ヘクタールである。15 ヘクタールまでなら家族経営でやっていける。ルガーナワインの年間生産量は 1,200 万本である。ヴェネト州が 25%でロンバルディア州が 75%の比率である。ボトリング(瓶詰め)はヴェネト州とロンバルディア州で 50%ずつの比率である。年間売上高は卸売価格で 5,700 万ユーロである。

ルガーナワインは決して高価なワインではない。小売価格は平均して 6 ユーロから 8 ユーロであり、10 ユーロであれば高価なルガーナと言える。一番高いものでも 25 ユーロである。

販売経路は直販、飲食産業、大手量販店、および輸出である。ワイン協会のヴェロネーゼ氏は直販を増やしたいと考えている。ワイン生産者への支払いがすみやかに行われるからである。外食産業だと支払いは 1 年後の場合もある。1 年経ったら販売した飲食店が倒産して違う店になっているというリスクもある。大規模量販店はバイイングパワーによってワインを買いたたいてくるので量販店に対する販売比率も減らしたい。

近年、経済危機の影響もあり農業を希望する人が増えてきた。ルガーナのブドウ栽培とワイン生産に参入したがる人はことさら多い。理由の 1 つとして、ルガーナブドウの価格

が上昇を続け、ビジネスとして魅力的だからである。ブドウの市場価格は需給バランスで決まる。10年ほど前のブドウ価格は、ルガーナが100キロ65ユーロで近隣のDOCバルドリーノは100キロ120ユーロであった。DOCバルドリーノの法律が変わり多くのバルドリーノ生産者はこれまでとは異なるブドウを使ってワインを生産しはじめた。バルドリーノは比較的若いワインという特性が消費者に好まれていたのに、トスカーナ州の典型的なワインのような重たいワインにしたところ顧客を失ってしまった。2012年収穫分は100キロあたりルガーナ140ユーロ、バルドリーノ37ユーロ、ソアーヴェ40ユーロであった。ブレシャ県で岩地の段状の畑に植えられることから育てにくいブドウと考えられているヴァルテッリーナですら70ユーロであった。

このことからルガーナワインを醸造し販売したいと考えるワイン生産者が増えている。そこで既存のルガーナワイン生産者からびん詰めされていない状態(バルクワイン)で購入しボトリングして自社ラベルを貼り、外部認証機関にDOC認証をしてもらって販売する企業もある。2012年のバルクワインの取引価格は100リットルあたり280ユーロであった。畑のトラクターではなく高級車のフェラーリに乗りたがる経営者もブドウを栽培するかわりにバルクワインを他生産者から購入しボトリングして販売している。

多くの個人や組織がルガーナワイン・クラスターに参入したがするのはなぜであろうか。ヴェロネーゼ氏によると、ガルダ湖というイタリア最大の美しい湖があり、DOCワインがあり、歴史と伝統があるからという理由のみならず、ワイン協会が機能しているからである。ワイン協会がルガーナワインの価値を高め競争優位性を確立し、クラスター内の主体のためにイタリア国内のみならず海外にもワインを積極的に販売してくれることをクラスターに参入したがっている人々が知っているからである。

3.2.2. ルガーナワイン協会の概要

ワイン協会の創業は1990年である。組織構造は、会長、副会長、顧問11名(ブドウ栽培農家4名、ワイン生産者4名、ボトリング業者5名)、監査役4名、ディレクター1名、および秘書1名である。常勤はディレクターのヴェロネーゼ氏と秘書の2名である。ワイン協会に加入している農家、生産者、ボトリング業者は117経営である(2013年1月現在)。

協会の主な収入は会員からの会費である。2010年にEUの新しい法律が施行され、生産量に比例した会費を支払わなければならなくなった。ブドウ栽培農家は100キロのブドウ収穫に対して10ユーロ、ワイン生産者は100リットルのワインに対して10ユーロ、ボトリング業者はボトル100本に対して10ユーロ、それぞれ協会に支払う。協会はプロモーションのために予算を使うと、その費用の半分を州に出してもらえる。ヴェローナ商工会議所からの収入もある。品質の高い生産物を宣伝する目的でEUからの補助も受けている。ジャーナリストがルガーナワインの取材に来て生産者5社の特集を組んだとするとその5社から別途お金を受け取る。

2012 年秋に新しい法律が施行された。施行前はたとえ協会に加入していなくてもルガーナワインを生産していれば DOC のラベルをボトルに貼りつけることができた。新法律施行後は DOC ラベルを手に入れるためには協会に会費を支払わなければならなくなった。イタリア国内には DOC ワインの協会が 250 あるが、この変化に対応できていると政府に認められたのは 2013 年 2 月現在 65 協会にすぎない。政府に認めてもらうためには、協会内の規則も変えなければいけなかったし、外部機関に生産量を認証してもらって政府に書類を提出する必要もある⁹。もちろん協会に未加入の生産者からの支払いも必要である。ルガーナワインの場合は未加入生産者が速やかに協会に会費を支払ってくれた。ワイン協会に対するルガーナワイン生産者の協力的態度の理由は後述する。

2012 年の会費収入は 232,000 ユーロであった。プロモーション費用は 228,000 ユーロだったので、会費のほとんどがプロモーション活動のために費やされている。人件費は 120,000 ユーロである¹⁰。予算の収支は【表 1】のとおりである。

表 1 ルガーナワイン協会の収支表(2012 年)

【収入】

会費、およびブドウ収穫イベント参加料	€232,000
公共機関からの補助金	€110,000
認証機関からの収入	€57,000
イベントのための特別収入	€20,000
合計	€419,000

【支出】

プロモーション費用	€228,000
人件費	€120,000
業務用車両購入費	€20,000
事務所維持費(家賃、清掃、管理費)	€10,000
専門家への支払い	€7,000
他の組織への会費	€6,000
事務所備品・文具購入費、メンテナンス等	€6,000
通話・通信費	€3,000
所得税	€19,000
合計(税込)	€419,000

出所:ワイン協会から入手した資料(2013 年 2 月 8 日)

⁹ DOC の認証は外部機関によって行われるようになったため、ワイン協会の主な事業内容はプロモーション活動になったと言える。

¹⁰ ヴェロネーゼ氏は「自分の仕事はプロモーション活動である」と言う。ワインフェアに出展すれば人件費として計上される対価を受け取るが、ワインフェアはプロモーションの一環であることからプロモーション費用と自分の人件費の明確な区分はできないと考える。

以下では、本稿の理論枠組みにしたがって DOC ルガーナの世界的成功の要因を議論する。

3.2.3. ルガーナのダイヤモンド・モデル

Porter(1990)のダイヤモンド・モデルをルガーナワインに適用すると次のとおりである。

(1)要素条件

ブドウ栽培とワイン生産のためのテロワールには恵まれている。ガルダ湖は氷堆石とともに新生代の氷河の動きによって作られた。周辺の気候は温暖で地中海植物の生育に向いていると言われる。

この地域は天然資源や物理的インフラには恵まれておらずむしろ貧しい地域であった。1970年代まで電気が通っていなかったし、農業地域のガスは現在もプロパンガスである。

ルガーナワインの生産者や協会はこれまで幾度となく「ルガーナはロンバルディアなのか、ヴェネトなのか」と聞かれてきた。現在は物理的には2つの州にまたがっているが、歴史的・文化的・政治的・宗教的・習慣的にはより複雑である。たとえば、歴史的にルガーナ生産地域はヴェネチア共和国であった。宗教的な地域区分で言うとヴェローナ地域であった。言語と伝統はロンバルディア色が強い。宗教的にはヴェネトであるが、物理的な州としてはロンバルディアにおける面積の方が広く、選挙の投票もロンバルディアで行う。このように生産要素としての土地や資本が複雑であることはディスアドバンテージの1つである。

(2)需要条件

上述のとおり10年ほど前まではルガーナのブドウ価格は100キロ65ユーロであったが、2012年は100キロあたり140ユーロの値をつけたこと、および量販店がバイイングパワーを使って値引き交渉をしてきたが最終的にはルガーナ側が提示した卸売価格で取引できたことからDOCルガーナの国内需要は高まっていると言えそうである。

DOCルガーナの主な輸出国はドイツである。ドイツ人は休暇を利用してガルダ湖に滞在し、ガルダ湖周辺のDOCワインを消費する。1人あたりのワイン年間消費量は25.2リットルであり、同じヨーロッパ内のイタリア45リットル、フランス51.2リットル、あるいはスペイン29.7リットルという年間消費量と比べると圧倒的に少ないが(国際ブドウワイン機構による2007年のデータ)、ガルダ湖をはじめ長期休暇でイタリアやフランスに滞在し品質の高いワインに接する機会が増えたことで、ワインに対して成熟してきており要求水準も高まってきている。

(3)関連・支援産業

DOC ルガーナのグローバルな競争には関連・支援産業の協力が欠かせない。ところが、州も商工会議所も DOC ルガーナに対する態度は冷たい。毎年 4 月にヴェローナでワインの祭典ヴィニタリー(Vinitaly)が開催される。ルガーナがロンバルディア州のワインとして出展しているのは、ルガーナの生産規模は小さすぎるという理由でヴェネト州から出展させてもらえないからである。ワイン協会のヴェロネーゼ氏は「我々には頼れる人がいない」と言う。政府や自治体に対する不信感があるわけではないが、それらに依存せずに自分たち自身でやっていくことにしていると述べるとおり、自立して働きたいという思いが強い。

(4)企業戦略、構造、競合関係

DOC ルガーナの経営戦略として、ルガーナ協会はクラスター内に協同組合を作らないようにしている。ヴェロネーゼ氏はその理由を協同組合は金持ちのルールになってしまい生産者間に不公平が生まれ信頼関係を損ねるからだと説明する。

地域内の企業同士の競合関係はないと考えている。販路先の規模にあった規模の生産者がそれぞれ取引をしていることから競合が生まれにくいからである。チャネルが適切に組み合わされていることから不要な競争が生まれないのである。

近年は、持続的な投資を促進する状況となっている。近隣の DOC クストーザ生産者も DOC バルドリーノ生産者もルガーナブドウを欲しがっている。ルガーナワイン協会は他 DOC と競争するのではなく協力しあう関係を築こうとしている。たとえば、ヴァルポリチェッラやプロセッコといった他 DOC のワイン協会と 1 ヶ月に 2 回程度会い、法律の改正にともない必要となった協会未加入生産者からの会費をどのようにして支払ってもらうかといった議論を話し合っている。

以上のとおり、DOC ルガーナはダイヤモンド・モデルにおける 4 つの要件を必ずしも備えているわけではないことから不利な立場に立たされていると言える。具体的には、要素条件としての物理的インフラには恵まれておらず、またワイン・クラスターの物理的範囲が 2 つの州にまたがっていることから関連・支援産業として頼るべき政府や商工会議所からの支援を受けられないでいる。特定の条件において不利益をこうむっている組織は競争していくためにイノベーションとグレードアップを迫られる。不利な立場を競争優位に転じるためには生産要素の面での不利を競争優位に転換することが必要であるが(Porter 1998)、ルガーナはどのような競争優位性をどのように築いているのであろうか。

3.2.4. オープン・ネットワークの構築

ルガーナワイン協会はクラスター内でリンケージ組織としての機能を果たすために、ネットワークを構築している。相手が誰かということとは関係なく、誰にでもオープン・マインドでいるのが特徴である。ルガーナワイン協会がワイン・クラスター内外の個人、組織、団体に対して常にオープンであることを心がけるのは、あらゆる可能性にオープンにしていることがイノベーションの発生につながると考えているからである。

クラスター内では、協会への加入・未加入に関わりなくすべての生産者のために働くと言っている。ワインガイド本ガンベロロッソの批評家が訪ねてきた時にはルガーナ協会のメンバーではない生産者のワインもテイastingさせ紹介した。その場に協会には未加入のカ・ディ・フラティ社も呼んだ。あらゆる生産者に「ルガーナを作っているなら来て」「私たちと一緒にやっ払いこう」と声をかけている。対外向けのテイastingデー(試飲会)では50社が揃って開催し8人の来客に4時間かけてテイastingしてもらうのだが、大規模生産者が小規模生産者の隣に並んでお互いに助け合っている。

ルガーナワイン協会がヴァルポリチェッラやアマローネなどの他ワイン協会と違うのはすべてのルガーナ関連企業・組織に「何をしたいのか言ってみて」と声をかけているところだとヴェロネーゼ氏は言う。ルガーナワイン協会の事務局では1ヶ月に1回生産者との会議を開き地域内の課題を話し合う。年に2回は生産者のワイナリーで会議を開き終了後は共に食事をする。ブドウ栽培農家に対しても一緒に働くという姿勢で協調しながら1つ1つ問題を解決している。ヴェロネーゼ氏は「ルガーナの強みはワイン・クラスターの主体同士のコモン(共有していること)が多いこと。企業規模に関わらず価値観、考え方、やり方など共有し合っていることがたくさんある」と述べる。

クラスター外の主体に対してもオープンである。たとえばヴェネト州の他DOCワインのブドウ農家を招いて55種類のルガーナワインのテイasting会を開催した。あるときはヴァルポリチェッラ協会が訪ねてきて一緒に何かしたいと言ってきたので、クッキングスクールを共催した。

3.2.5. 経営戦略

(1)ルガーナ・システム

ヴェロネーゼ氏はルガーナの経営戦略には2つの特徴があると考えている。マーケティング・マインドとルガーナ・システムと呼ばれる仕組みである。1つ目のマーケティング・マインドについては、近年、ルガーナ地域に生産者の世代交代の時期が訪れている。1980年代にこの地域の農畜産業は酪農からワイン用ブドウ栽培に変わった。酪農家であれば搾乳した牛乳を工場に販売するだけでよいが、ブドウを栽培する農家とワインを生産する醸造家は訪れた観光客にボトルを販売する。生産者たちはこれまでは必要とされていなかったプロモーション・マインドを持たなければならなくなった。「DOCクストーザのブドウ農家はその80%がワインを生産しておらずブドウ栽培に特化している。市場に持っていけばブドウは売れるので彼らにマーケティングは必要ないし英語を話す必要もない。他方、ルガーナはブドウ栽培農家のほとんどがワイン生産も行うようになった。ルガーナのB社2代目の父親は農業のことを話すか、3代目の娘は国外の顧客に英語で話している。農家といえどもマーケティングを知らなければいけない。国内外のワインフェアに出展して来場客や顧客と会話しなければいけなくなった。トラクターの油がついた手で顧客と握手はできないし、こぎれいな格好もしなければいけない。早起きしてトラクターに乗ってさえすれ

ばよいという時代は終わった」とヴェロネーゼ氏は生産者がマーケティング・マインドを持っていると主張する。

マーケティングで新しい取組みを取り入れることにも積極的である。たとえば、ヴェロネーゼ氏は1週間に1回地元のラジオ局で番組を持っている。予算は年間5,000ユーロであることから費用はそれほど大きくないので地道なプロモーションではあるが、既存の枠組みにとらわれない活動を継続することが重要であると考えている。

ルガーナの経営戦略の2つ目の特徴は、ルガーナ・システムと呼ばれる仕組みである。他DOCワインであれば、ワインフェアに出展してワインボトルをずらりと並べるときに、ワイン生産者たちは自社のボトルが大企業のボトルの隣に置かれることを嫌がり、ワイン協会はどの生産者のボトルを開けるかに腐心している。他方、DOCルガーナはワイン協会が「ボトルが誰の隣でもいいでしょう?ルガーナはルガーナなのだから。難しくないでしょう」「どのボトルを開けても構わない。ソアーヴェはソアーヴェ。ヴァルポリチェッラはヴァルポリチェッラなのだから。企業名じゃないのだから」と言い、ルガーナ生産者たちもその考えに賛同している。

ヴェロネーゼ氏は「他地域のワイン生産者は自社のボトルの隣はどの企業のボトルなのかを知りたがる。われわれの考え方は今のイタリアのシステムでは決して一般的ではないし普通じゃない」と言う。このようなルガーナ独自のやり方はいつのまにか「ルガーナ・システム」と呼ばれるようになっていた。ドイツのワインフェアでは年間生産量300万本のDOCプロセッコがルガーナ・システムを真似てテイस्टィングさせていた。ボトルのエチケット(ラベル)に記載された企業名を隠して20本開けていた。ヴェロネーゼ氏は「イノベティブなシステムの構築は重要である。システム自体がプロモーションになるから」と言う。**【写真1】**は2013年4月に開催されたワインの祭典ヴィニタリーにおけるルガーナワインの試飲会である。ワインボトルは、企業、ブランド、価格帯ごとに並べられているわけではなく、乱雑にも見える置かれ方によってルガーナ・システムを実践している。

写真1 ルガーナ・システムによる試飲会



2013年4月7日筆者撮影

(2) 集団的アイデンティティ

マージナルゆえの自立心

DOC ルガーナは地理的、文化的、宗教的、習慣的アイデンティティがマージナル(境界人)であると言える。各県の商工会議所はそのエリア内の企業だけを助ける傾向がある。ブレージャ商工会議所からは「ルガーナワインは本社がヴェローナだから」と相手にしてもらえず、ヴェローナ商工会議所からは「ルガーナワインはブレージャ県で作っているから」と相手にしてもらえない。自治体も、ロンバルディア州ブレージャ県は鉄鋼の町なので農業(ワイン)を相手にしてくれないし、ヴェネト州ヴェローナ県はDOCのクストーザ、ソアーヴェ、ヴァルポリチェッラがありそれらに予算を与えるので規模が小さいルガーナを相手にしてくれない。ルガーナ生産者は他からの助けを借りずに生産者同士が一体となって働くことが必要であったために、自身がどこかの自治体や地域に帰属しているという意識を持っていない¹¹。

「おたくはブレージャとヴェローナどちらの地域のワインなの」とヴェロネーゼ氏はしょっちゅう聞かれる。政治的な人は「お前のところはブレージャか」と聞いてくる。「そうだ」と答えてしまうとルガーナはロンバルディア州のワインになってしまうので「ガルダ出身」と答えるようにしている。後述のとおり、州や県にこだわるよりもガルダと言った方が自治体の制約、イメージ、あるいは政治の束縛から解放されるし、マーケティングの可能性に開かれるからである。

家族

一般的にはブドウ栽培農家とワインボトル業者は別世界に生きていると考えられている。ブドウ栽培は伝統的産業でありボトル産業は近代的工業であることから、ワイン・クラスターではこれら異なる産業の主体同士がどのように相互作用しながら働くのかが課題である。ルガーナワイン協会の仕事は加入・未加入に関わりなくワイン・クラスターに関わるすべての主体の役に立つことである。扱いに差をつけないので主体間に不公平感や妬みは生まれない¹²。

ルガーナワインは、範囲が小規模であり物理的な距離も近いからというだけではなく、ブドウ農家、ワイン生産者、およびボトル業者が規模や産業に関わらずコモンを共有していることから「それぞれが地に足がついている(piedi a terra)。大規模生産者はスノビッシュな(上品ぶった)ところがないし、小規模生産者は身の丈を知ってビッグワンみたいなことはしない」とヴェロネーゼ氏は言う。たとえば、ルガーナを愛飲するドイツ人が休暇でモナコに行ったとする。モナコでのルガーナの認知度は低かったが、何人もの外国人顧客が飲食店でルガーナを注文するので取り扱うようになる。ドイツ人だけが顧客だったときには小規模生産者が販売していたが、モナコとの取引では大規模生産者が対応することに

¹¹ ワインフェアでは他にDOCがたくさんあるという理由からヴェネト州のワインとして出展させてもらえないためロンバルディア州から出さざるを得ない。

¹² 加入者は会費と宣伝費を払い、未加入者は宣伝費のみ支払う。

なる。ヴェロネーゼ氏が「肘と肘をつきあわせて(gomi to gomito)」という言葉を用いて説明し、X社のフォルメンティーニ氏もルガーナを「我々は共に働く家族である(We are a big family, stay together and work together)」と言うように家族メンバー同士のよう意識を醸成している。

だからといってクラスター内の主体たちは **homogeneity**(同質)というわけではなく、大規模経営もあれば零細経営もあり、経営理念も異なっていることから多様である。たとえば、大規模生産者のカ・ディ・フラティ社はブドウを栽培しワインも生産している¹³。オーナーはブドウ作りとワイン作りが好きで毎日トラクターに乗って畑に出ている。彼は地元の方で話す。同じく大規模生産者であるゼナート社(Zenato)は最近でこそブドウの栽培を始めたがこれまではワインの醸造だけを行う企業だった。国内外のワインフェアに積極的に出展し、家族はイタリア語の他に英語とドイツ語を話すことができる。従業員も英語を話す。2社は同じルガーナワインを生産しているが伝統も信念も異なっているのである。地理的にもブレージャに位置する主体もあればヴェローナに位置する主体もある。異質性(heterogeneity)は高いのであるが、家族という意識があるので、規模や理念の違いに関係なく協力しあいながら仕事をする¹⁴。

ルガーナ・グループ

ガルダ湖はロンバルディア州ブレージャ県、ヴェネト州ヴェローナ県、およびトレンティーノ=アルト・アディジェ自治州トレント県の3州の3県に取り囲われている。「我々はロンバルディアのワインでもヴェネトのワインでもなくガルダ出身のルガーナワインである」とヴェロネーゼ氏が言うのは、シンボルになれば生き残ることができるからである。ドイツ人がガルダ湖畔の別荘でルガーナを飲む。何本か買って帰ってドイツの自宅でガルダ湖を思い出しながらルガーナを飲む。アマローネ・デッラ・ヴァルポリチェッラ(Amarone della Valpolicella)を飲んでヴェローナのアリーナやオペラを想起するように、ドイツ人はルガーナを飲みながらガルダ湖の温かい日差しを思い出す。アメリカ人やドイツ人など外国人顧客にとってはルガーナがロンバルディアであろうとヴェネトであろうとさほど関係はないが、ガルダは消費者の心の中の思い出に関係しているのである。シンボルになったワインは他者にリファーされることによってルガーナの認知度は上がっていく。

¹³ 近々、大規模生産者のカ・ディ・フラティ社が協会に戻ってくる。彼らは協会の創業メンバーであった。ワイン協会は家族だから喧嘩をすることもある。いつかの喧嘩で彼らは協会から出て行ってしまった。お互いに「ルガーナの発展のためには一緒に協力し合う方がいい」と考え協会に再加入することになった。

¹⁴ ヴェロネーゼ氏は「近隣のDOC クストーザはいいワインだがクラスター内の主体同士が協力して一緒にやっっていこうとしていない」と述べていた。

市場や消費者にもルガーナはロンバルディアやヴェネトといった特定の地域のワインとしてではなく「ガルダのワイン」として認知されている。価格からそのことをうかがい知ることができる。ルガーナ以外のブドウ品種を使って異なる種類のワインを生産しているルガーナワイン生産者がいる。たとえば、B社はメルローの赤ワインやカベルネの赤ワインも生産しているが、ルガーナと同じ価格では売ることができない。赤ワインは高品質で味がいいにもかかわらずルガーナの方がより高価格で売れる。消費者はルガーナワインがもたらすガルダ湖のイメージを付加価値として認め消費しているからである。

ルガーナワイン協会は2012年10月にピエモンテ州のトリノで開催された食の祭典(Salone del Gusto)で出展した唯一のワイン協会であった。他の協会が出展しなかったのは食の祭典ではワイン販売が禁止されていたからである。ルガーナワイン協会はワインの販売を出展の目的とはしておらず、ルガーナのストーリーを来場者に話すことを目的にしていた。ボトルを販売することではなくストーリーを語ることがマーケティングだと考えているからである。2013年2月にアルバニアで開催されたフェアには生産者15社と一緒に出展した。1社あたり2種類ずつワインを提供するが、その企業のワインとしてではなく共同でガルダのワインとしてのルガーナを来場者に伝えた。企業のマーケティングではなくエリア・マーケティングをしていると言える。

各企業も協力的である。各生産者は個別企業や個別ブランドをアイデンティティにするのではなく、ルガーナをアイデンティティにしている。企業名がルガーナのシンボルではなく「ガルダのルガーナ」がシンボルであることから、企業のブランド・マーケティングではなくガルダのルガーナというエリアをマーケティングしている。ルガーナメンバーと一緒に働く姿が他ワイン・クラスターには印象に残るのであろうか。10年ほど前のワインフェアで他の地域から「ルガーナ・グループ」と呼ばれた。これがルガーナの集団的アイデンティティである。

3.2.6. 競争優位性

外部環境の変化に強い

ルガーナのワイン・クラスターは自治体や商工会議所に依存することなく自立しているので、法律の改正などで外部環境が変化しても影響を受けなくて済む。ヴェロネーゼ氏は「政府からの支援はいつなくなるかわからないから、自分たちの資金で自立した活動をしていく」と述べる。自分たち自身の予算だから誰にも遠慮することもなく自由にイノベティブな取組みをしていくことができる。

価値創造連鎖

生産者同士は同じ仕事をしている仲間であることから同僚であり競争者ではない。ルガーナ協会のプロモーション内容はエリアを宣伝することであり、個別企業を取り上げることはない。エリアをプロモーション対象として取り扱うのは個別企業を指定するよりも効

果が高いと信じているからである。生産者も自社のワインを販売しているという意識よりもルガーナを販売しているという意識が強い。B社は家族4人で経営し自園内のセラーでワインを販売している。零細経営で輸出はしていない。ゼナート社は年間生産量が百万本を超える大規模生産者である。B社からもブドウを買ってワインを醸造している。

生産者ごとの規模は異なるが、それぞれの主体にとってベストな状態で働くことが大切であるとヴェロネーゼ氏は言う。ベストな状態はブドウの栽培農家にもワイン生産者にも収益をもたらす仕組みを作ることによって実現する。B社はブドウ栽培とワイン生産を行っている。ブドウは自社で醸造するだけでなく大手企業に販売もしている。大手企業がブドウを買いたたくことはない。B社が収益を得られる価格で大手醸造企業にブドウを販売することができればB社は発展しさらに高品質のブドウを栽培できるようになるし、B社のブドウを使って醸造したワインの品質が高いことから高価格で販売することができれば大手企業も発展できるからである。クラスター内の主体の活動は価値創造連鎖(value production chain)になっている。価値創造連鎖は協力し合い一緒に働くことによって実現が可能であり、生み出された生産者価値は消費者価値へとつながっていく。

需要の価格弾力性

ルガーナメンバーが集団的アイデンティティを形成し一致団結していることからルガーナワインは需要の価格弾力性は小さくなり、量販店のバイイングパワーに対抗することができる。大規模量販店やイーペルメルカート(ハイパーマーケット)が「クストーザは1ユーロなのだから」といって買ったたいてくる。価格を下げると価格競争に陥ってしまうのでルガーナは価格競争には参加しない。1本2.5ユーロで販売するよう交渉されたこともあったが、3ユーロでしか売らなかった。皆で一致団結して価格を守ったのである。

輸出における価格も値引きはしない。2012年のブドウ不作によるブドウ価格の高騰で他地域のDOCが2011年は2ユーロだったものを2012年に3ユーロに値上げしたところ、イギリスの取引先から買ってもらえなくなってしまった。安いワインとの価格競争に負けてしまったのである。他方、ルガーナは価格に関係なくリピート購買してくれる顧客がイギリスにいたので値上げしたにも関わらず取引を継続してもらうことができた。スウェーデンからはルガーナを2.5ユーロで売ってくれと交渉されたが、ルガーナのメンバーは誰も売ろうとしなかった。ワイン協会も「うちは3ユーロでしか売れないからクストーザを買ってくれ」と言ったところ、先方も事情を理解し3ユーロで買ってくれた。

4. おわりに

本稿は、イタリアのDOCルガーナワインの事例を通じて、リンケージ組織がどのように競争優位性を形成しているのかを明らかにした。発見物は以下の3点である。第1に、ダイヤモンド・モデルの要件が十分に備わっていないというディスアドバンテージがワイ

ン・クラスター内の主体の自立心を生み出していた。既存研究ではワイン・クラスターでは関連・支援産業やインキュベーションとの連携強化が不可避であり、連携が地域内でネットワーク上に拡大していればオープン・イノベーションが発生し地域経済成長に結びつくと考えられていたが(長村 2012a)、ルガーナでは州政府機関や商工会議所からの積極的な支援と連携を望めない。本来は不利になるであろう「2つの州にまたがるクラスター」という地理的特性をバネにして、メンバーが一致団結し誰にも頼らず自立してやっという協力関係がクラスター内で形成されている。

第2に、リンケージ組織が構築したオープン・ネットワークによってクラスター内の主体間に信頼関係が生まれている。リンケージ組織として機能するルガーナワイン協会はクラスター内の主体の規模やワイン協会への加入・未加入に関わらずすべての主体を平等に扱うので各主体がワイン協会とお互いを信頼している。ワイン協会はアイデンティティが共有されていることを活かして生産性を向上させイノベーションを実現している。

第3に、集団的アイデンティティを構築し内外に知らしめることが差別化となっている。地域内連携や製品の評判が広まることで地域ブランド化と価格プレミアムを実現できると言われるが(長村 2012a)、ルガーナは「ルガーナ・システム」と呼ばれる地域内連携の評判が内外に認知されている。△△州や〇〇県といった地理的制約を受けない「ガルダのワイン」というブランドを形成し価格プレミアムを実現している。

本稿には課題も残されている。第1に、支援・関連産業としての自治体や商工会議所との希薄なつながりとそれが生み出すルガーナの自立心、およびクラスター構成主体のオープン・ネットワークについては明らかにしたが、より具体的なネットワークを明らかにできなかった。教育機関や観光クラスターといった他の関連組織との戦略的連携が存在するのか、あるとすればどのようなネットワーキング戦略がどのように機能しているのかを明らかにする必要がある¹⁵。第2に、近隣地域のDOCワインの原料となるブドウの価格が軒並み落ちていく中、ルガーナのブドウ価格が上昇しているという現象からルガーナが競争優位性を確立できていると解釈しそのメカニズムを明らかにしようとしたが、ルガーナの競争優位性とブドウの価格急騰との結びつきは明らかにされていない。国内外の市場におけるルガーナ人気は一過性のブームに過ぎないのかも知れず、需要の拡大要因を多面的に明らかにしていく必要がある。

【参考文献】

Carbone, A., Galli, F., & Sorrentino, A. (2009) "Coordination mechanisms along the supply chain: A key-factor for competitiveness," paper presented for the 113th European Association of Agricultural Economics Seminar, September 2009.

¹⁵ X社はアグリツーリズムを経営していること、B社は現在敷地内に観光客用宿泊施設を建設中であること、およびワイン・ツーリズムという概念があることからワイン・クラスターは観光クラスターと密接に関係している(Porter 1998)ことが分かる。

Jaime, E. (2010) “Wine cluster strategic resources, firm value creation and competitive advantage,” paper presented at 5th International Academy of Wine Business Research Conference, February 2010.

Morrison, A., & Rabellotti, R. (2005) “Knowledge dissemination and informal contacts in an Italian wine local system,” paper presented for the 10th DRUID Summer Conference, 2005.

長村知幸(2012a)「後発企業のネットワーキング戦略:北海道におけるワイン・クラスターの競争逆転」『地域活性研究』第3巻, 21-30。

長村知幸(2012b)「クラスター理論の変遷と応用可能性-ワイン・クラスターの形成過程に関する予備的考察-」『商学討究』第63巻第2/3号,293-328。

Porter, M. (1990) *Competitive advantage of nations*, Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳(1992)ダイヤモンド社。)

Porter, M. (1998) *On competition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳(1999)『経営戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社。)

Svenson, L. (2009) “An evaluation of the role of institutional complementarities in Marketing, quality and innovation: The case of the Italian Piedmont wine cluster,” in Barbera, F. and Ochse, E. (eds.) *A game of mirrors: Economic development and social cohesion in Piedmont and South Africa*, Piedmont: Frame-Lab, 97-122.

高柳長直・宮地忠幸・両角政彦・今野絵奈(2011)「北イタリア・トレヴィーゾにおける地理的表示制度による野菜産地の形成」『農村研究』第113号, 66-79。

田中英式(2010)「産業集積内ネットワークのメカニズム-岡山ジーンズ産業集積のケース」『組織科学』第43巻第4号,73-86。

徳田博美(2007)「フランス・アルザス地域のワイン産業」石田正昭・波多野豪・徳田博美・中原准一・増田佳昭『農業農村の持続的発展を目指すコミュニティ型投資・雇用戦略の日欧比較研究-プロシューマー(生産=消費者)間連携における経済的価値の創出をめぐる-』平成16年度~平成18年度日本学術振興会科学研究費補助金(基盤研究(B))研究成果報告書。

付属資料 A インタビュー概要

対象者	所属・役職	実施日
Sonia Brunello	ルガーナワイン生産者 B 社・2 代目	2012 年 11 月 28 日 2013 年 4 月 7 日
Luca Formentini	ルガーナワイン生産者 X 社・4 代目責任者 ルガーナワイン協会・次期会長	2013 年 2 月 8 日 2013 年 4 月 7 日
Carlo Veronese	ルガーナワイン協会・ディレクター	2013 年 2 月 8 日 2013 年 4 月 7 日

付属資料 B ルガーナワイン協会への質問リスト

1	When was the consortium founded?
2	What is the organizational structure?
3	How many full time workers do you have in consortium?
4	How much is consortium's annual budget?
5	How does consortium earn budget?
6	What does consortium spend budget for?
7	How many members (grape producers and wine producers)are there in your consortium?
8	How much is the annual production volume of DOC Lugana (numbers of bottles)?

9	How much is the annual sales of DOC Lugana based in whole selling prices?
10	How much is the annual production volume of Lugana in total (numbers of bottles)?
11	Do you want to expand DOC Lugana production volume? Why?
12	How much is the percentage of DOC Lugana produced by your consortium members among total DOC Lugana wine?
13	How large is the vineyard for Lugana wine?
14	What does Slow Food Association approve on Lugana? What is good about it?
15	How many grape producers are there? (including non-members of consortium)
16	What is the ratio of grape producers in size? (less than 2ha / 2ha-15ha / 15ha-30ha / 30ha-60ha / more than 60ha)
17	How many wine producers who do not have vineyard are there?
18	Do you give grape producers any regulations for yielding grapes in one hector?
19	Are numbers of grape producers in this area increasing or decreasing? Do you have data of changes?
20	What kind of competitions are there among DOC Lugana producers?
21	How do you decide grape prices between grape producers and wine makers?
22	How much is the whole selling price of one bottle of Lugana wine?
23	Who are the famous producers of Lugana wine?
24	In question above, why did you think the producer is famous?
25	How many cooperatives (organization of grape producers) are there?
26	How many cooperatives (organization of wine producers) are there?
27	Are there any wine producers who do not join consortium? Are they large companies?
28	When you divide wine producers into (1)vineyard owned, (2)purchasing grapes, and (3)cooperatives, can you tell me each a)numbers of producers, b)grape yards measure, c)numbers of bottles in a year, and d)annual sales?
29	How much are retail prices of Lugana wine?
30	How many grape producers and wine producers run agriturismo?
31	Are there any diversified or global companies which came and produce Lugana wine?Why?
32	What is the ratio of distribution channel? (1)Direct sales/Internet selling, (2)Wholesalers, (3)Restaurants and hotels, (4)Food industries, (5)Small alimentari, (6)Grand retail stores, (7)Exports/Trading companies
33	What is the ideal ratio of distribution channel for you? (1)Direct sales/Internet selling, (2)Wholesalers, (3)Restaurants and hotels, (4)Food industries, (5)Small alimentari, (6)Grand retail stores, (7)Exports/Trading companies
34	What is the networking structure among grape producers, wine producers, wholesalers, retail stores, other consortium and others? Are they very close one another?
35	Do you have meetings with Lugana wine producers, wholesalers and retail stores? What are the issues you are arguing?
36	Are there any coordinators or impannatore who communicate among Lunaga wine network? Who are they? What do they do?
37	What the advantages and merits for grape producers and wine producers to obtain DOC?
38	What sales promotion activities do you do? Tell recent example and its results.
39	Can you explain relationships or interactions with other DOC wines in this area?
40	Do you work on anything with other wine consortium in this area?
41	How do you like to appeal about Lugana wine? Answer besides "high quality".
42	What are the disadvantages of DOC Lugana which production is spread in two provinces?
43	Which wine do you envy because it is successful?
44	Do you have role models of DOC wine in other areas? Why?
45	What is Lugana wine lack of?
46	What do you do for product price and recognition improvement of Lugana wine?
47	Do you do anything with other DOC wine consortiums in this area?
48	What does DOC Lugana compete over among other DOC wines around this area? What are the advantages and disadvantages of DOC Lugana?
49	Compared to other DOC around you, DOC Lugana production volume is small. What are the advantages and disadvantages of small volume production?
50	Do you know any DOC wine consortium which are cooperating together in Italy?
51	Do you contact to guide books such as Vini d'Italia and/or I Vini de Verdnelli and how?

52	Do you contact to wine critics and how?
53	Why does not Chamber of Commerce support your consortium and Lugana wine?
54	What kind of supports should you receive from Chamber of Commerce?
55	Who are the main customers (individuals) of Lugana wine?
56	What are problems Lugana wine has? Do you do anything specific for solving the issues?
57	In order to diffuse Lugana wine in Italy and in the world what do you need to do?
58	Are there any stories or episodes which attract consumers in Lugana wine?
59	How can you create wine trend and fashion? Do you do anything for that?
60	How are Lugana wine and tourism related?
61	What should Lugana wine do in order to increase tourists in this area?
62	What are the results of Wine Route and issues you need to solve?
63	For improving image, recognition and sales of [DOC Lugana], what should you do?
64	For improving image, recognition and sales of [Wine of VERONA], what should you do?
65	For improving image, recognition and sales of [Wine of VENETO], what should you do?
66	For improving image, recognition and sales of [Italian Wine], what should you do?

付属資料 C ワイン生産者へのインタビューリスト

1	When was your winery founded?
2	How many employees do you have?
3	Do you hire AGRONOMO and/or ENOLOGO? Why?
4	How large is the vineyard?
5	How much is annual grape harvests?
6	What kinds of grapes do you grow?
7	Do you purchase grapes? From where and how much do you purchase?
8	How much do you produce wine a year? (numbers of bottles)
9	How much is the annual sales?
10	Which wine brands do you have?
11	How much is whole selling price of your wine?
12	How much is retail price of your wine?
13	What is the ratio of distribution channel? (Direct sales/internet selling, wholesalers, restaurants and hotels, food industries, general merchandising stores, export)
14	What is the networking structure among competitors (other grape producers, wine producers, distributors, consortium, and other) like?
15	How do you promote your wine?
16	What are appealing points of your wine? Answer besides "High quality".
17	What are your corporative objectives?
18	Who are your main customers (individual consumers)? 1) Outdoor (women and young people), 2) Traditional (older people), Wine-Food lovers (men, 35-44 years old), or 4) Well-informed (Up to middle aged)
19	Wine trend and fashion are changing in Italy and worldwide. How do you deal with the change?
20	Are there any episodes or history related to Lugana wine?
21	What reputation does Lugana wine receive from critics and wine guide book?
22	What are your issues you need to solve? Do you do anything specific for solution?



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://www.hosei.ac.jp/fujimi/riim/>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

(非売品)

禁無断転載