

〈研究ノート〉ワイン・クラスターの競争優位： イタリアDOCルガーナの自立した戦略

KIMURA, Junko / 木村, 純子

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント = Journal of innovation management

(巻 / Volume)

11

(開始ページ / Start Page)

55

(終了ページ / End Page)

76

(発行年 / Year)

2014-03-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00011919>

<研究ノート>

ワイン・クラスターの競争優位 —イタリア DOC ルガーナの自立した戦略—

木村純子

1. はじめに
2. クラスターの枠組み
3. 事例分析
 - 3.1 トスカーナ州 V 地区 DOC ワイン
 - 3.2 DOC ルガーナ
4. おわりに

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、リンケージ組織がどのような競争優位性を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。イタリアには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、ミ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には好適な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ている。ワイン年間生産量は世界最大の 4,960 万ヘクトリットル（2010 年）で市場も大きい。その中で、ミクロレベルでは DOC (Denominazione di Origine Controllata: 原産地統制呼称) だけでも 330 種あり¹、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ことからワイン生産者は同一 DOC の生産者間のみならず、他 DOC との競争における優位性を確立することを求められている。マクロレベルでは各州がトスカーナ州やピエモンテ州

¹ DOC はイタリアの食品、とくにワインに対する地理的表示 (Geographical Indications) である。DOC ワインになるためには法律で決められた地域内において法律で定められた製法にしたがって生産することで特定の品質水準に達していなければならない。DOC ワインの 1 つコッリ・ディ・パルマ (Colli di Parma) の価値創造については木村 (2013) を参照のこと。

といったワインで有名な州と競合しているのみならず、米国、アルゼンチン、チリ、南アフリカといった国外のワイン産出国との国際競争も激しくなっている (Svenson 2009)²。ミ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ルガーナ以外の主要 DOC ワインが 4 つある。ソアーヴェ (Soave)、ヴァルポリチェッラ (Valpolicella)、バルドリーノ (Bardolino)、クストーザ (Custoza) である。ロンバルディア州における生産地域はブレシャ県である。ブレシャ地域にはルガーナ以外の主要 DOC ワインが 2 つある。ガルダ (Garda) とフランチャコルタ (Franciacorta) である。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、およびヴェローナ県とブレシャ県は 7 つの主要 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ていると考えられる。

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

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则认为られている (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

² 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。

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。

Porter (1998) は、競争優位のため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なると言われている。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キングと主

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 コッリーネ・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

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 社の創業は 1983 年である。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。10 名の従業員がフルタイムで働き、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 (テリトリオ) も同じで、両社ともサッ

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 (スーパー・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。

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⁴。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 T 社のワインだけ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 社オーナーは不満気な表情で「同じテロワールでブドウを育て、同じエノロゴを雇ってワインを醸造しているのに、向こうは 1 本 200 ユーロの値がついている」と述べていた⁶。

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 間では協力なき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、V 区内 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促進すればいいのだが、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シヤ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え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

⁴ テロワール（イタリア語でテリトリオ）は気候や土壌などの諸条件のことである（Barham 2003）。

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。

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。

レクターのカルロ・ヴェロネーゼ氏である。補足的に、家族経営型生産者ブルネッロ社ソニア・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セルヴァ・カプツァ社オーナーのルカ・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)、ブルネッロ社(ブルネッロ氏)、セルヴァ・カプツァ社(フォルメンティーニ氏)の出展ブースをそれぞれ訪ねインタビューを実施し、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。

(1) DOC ルガーナの概要

イタリアには20の州がある。【図2】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は北イタリアに位置する。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。

図2 イタリアの20の州と州都*



(出所)「旅行のとも、Zen Tech」に加筆。

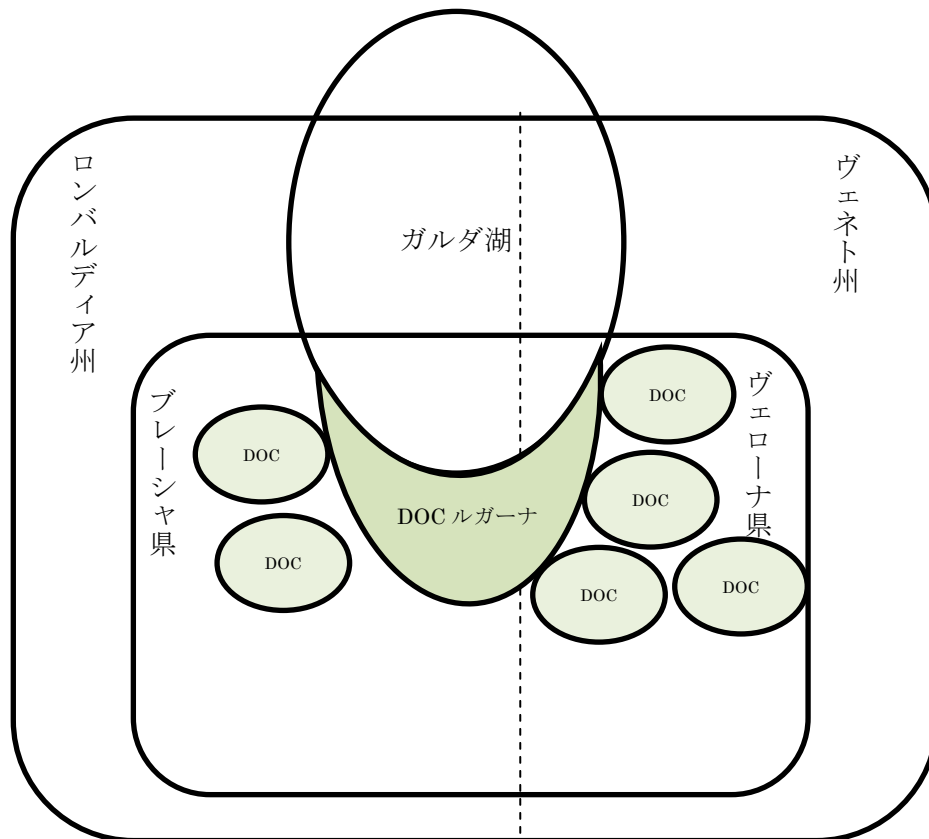
ガルダ湖南東では、ヴェネト州とロンバルディア州の州境をまたいでブドウ品種ルガーナが栽培され、そのブドウを使ってルガーナワインが生産されている。生産地域の交通ア

* 四角で囲っているのがヴェネト、ロンバルディア、およびトレンティーノ＝アルト・アディジェである。

アクセスはよいと言える。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（autostrada）の出入口もある⁸。

【図 3】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 3】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。ブレージャ県には主要 DOC ワインが 3 つある。ガルダ、フランチャコルタ、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。ヴェローナ県には主要 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。

図 3 DOC 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 年現在）である。ブドウ栽培農家は 150 経営体ある。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

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ーネーゼ氏は述べていた。

<研究ノート>

ヘクタールである⁹。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格帯のルガーナと言える。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。飲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。大手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、経済危機の影響による就職難ということ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（Valterrina）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瓶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るのはなぜであろうか。ヴェロネーゼ氏によると、この地域には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る人々が知っているからである。

(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 13 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、

⁹ ヴェロネーゼ氏によるとブドウ栽培面積が 15 ヘクタールまでであれば、外部から人を雇うことなく 3 名から 4 名の家族メンバーだけで運営していくことができる。

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ブドウ農家、ワイン生産者、およびボトリング業者は 117 経営体である（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。品質の高い農産加工品を宣伝する目的で 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特定の生産者の特集を組めば協会はその生産者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 DOC ルガーナの生産基準にしたがって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 ワインの協会が約 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いし、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¹⁰。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¹¹。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

¹⁰ 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。

¹¹ 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。

【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)。

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) 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ネトの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。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いまいであることはディスアドバンテージの 1 つであろう。

②需要条件

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 ユーロの高値をつけたこと、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国際祭典ヴィニタリーが開催される。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ており、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られる。各生産者が自身の生産量に適合する顧客を持っているからである。たとえば、ブルネッロ社のような小さな生産者の主な販売先は地元のレストランや小売店である。セルヴァ・カプツァ社のように比較的大きな生産者の主な販売先はドイツやアメリカといった海外のインポーターである。生産者は他の生産者を羨むことなく自身の能力に最適な相手と取引しそのことに満足していることから非創造的な生産者間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 (Prosecco: ヴェネト州で生産される発泡性白ワイン) 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課題を話し合っている。

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有利な立場に立っているとは言い難い。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

<研究ノート>

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。

(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、あらゆる可能性に開いた状態であ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。

協会への加入・未加入に関わりなくクラスター内の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スティングさせ紹介した。その場に協会未加入のカ・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てみよう」と声をかけている。ある対外向けの試飲会では 50 のルガーナ生産者が 8 人の来客に 4 時間かけてテイスティングしてもらったのだが、大規模生産者が小規模生産者の横に並んでお互いに助け合っていた。

ルガーナワイン協会がヴァルポリチェッラやクストーザなどの他 DOC 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 度、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。企業規模に関係なく、価値観、考え方、やり方など共有し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試飲会を開催した。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、消費者を対象としたクッキングスクールを共催した。

(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マーケティング・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

きさえすれ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。ブルネッロ社 2 代目の父親は他の農家と農業のことを話しているが、3 代目の娘ブルネッロ氏は国外の顧客と英語で直接話している。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ルガーナ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。ワインの販売促進の重要な手段の 1 つにワインフェア(ワインの見本市・展示会)がある。各 DOC ワインの生産者、および生産者組合やワイン協会などの関連組織は国内外で開催されるワインフェアに積極的に出展することで、インポーターや飲食店関係者といった業界関係者や一般消費者に直接コミュニケーションする機会を持つ。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手生産者のボトルの隣に置かれることを嫌がるので、ワイン協会はどのような配列でボトルを並べるのか、どの生産者のボトルを開栓するのかに腐心する。他方、DOC ルガーナはワイン協会が「あなたのボトルはどの生産者の隣に置かれてもいいでしょう? ルガーナはルガーナなのだから。難しいことではないでしょう?」「試飲する人は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、一丸となってプロモーションしている。

ヴェロネーゼ氏は「他 DOC ワインの生産者は自社のボトルの隣はどの生産者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。ドイツで開催されたワイン展示会では年間生産量 300 万本の DOC プロセッコがルガーナ・システムを真似て、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 本ほど開栓し来場者に試飲させていた。ヴェロネーゼ氏は「イノベー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。複数のワインボトルは、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地域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¹²。

「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尋ねられる。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。「そのとおり」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、特定の州や県に所属するワインになるよりもガルダのワインと定義する方が自治体の制約、地理的イメージ、および政治的束縛から解放され創造的で自立したマーケティング活動を展開することができるからである。

家族

一般的にはブドウ栽培農家とボトリング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リング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

¹² 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。

わるすべての主体の役に立つことである¹³。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。

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方向性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 per terra)。大規模生産者はスノビッシュな (snobistico: 上品ぶった) ところがないし、小規模生産者は身の丈をわかっているから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公国に行ったとする。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なる。ヴェロネーゼ氏が「gomito a gomito (肘と肘をつきあわせて)」という言葉を用いて説明し、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な意識を醸成している。

このことはクラスター内の主体たちが同質 (homogeneity) であることと同義ではない。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¹⁴。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ることができる。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。地理的にもブレーシ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行うことができる¹⁵。

ルガーナ・グループ

ガルダ湖はロンバルディア州ブレーシャ県、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県に取り囲まれている。「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と考えているからである。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レーナで観劇した屋外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とそこで過ごした時間を思い出す。

¹³ 協会の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。

¹⁴ 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。

¹⁵ 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。

<研究ノート>

アメリカ人やドイツ人など外国人顧客はルガーナがロンバルディア産なのかヴェネト産なのかにはさほど関心を持っていない。彼らはルガーナをガルダでの思い出と結びつけながら消費し、バカンスの楽しい時間のシンボルとして家族や知人にリファーし認知させていく。

このように、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市場や消費者に知られている。価格からも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、ブルネッロ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購買し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サローネ・デル・グスト（Salone del Gusto）に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て売上げにつながらないからである。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種類ずつワインを展示するが、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来場者に紹介し試飲してもらった。個別企業のマーケティングではなくガルダ湖というイタリアの美しい湖のイメージのマーケティングを国内外のワインフェアで実践していると言える。

ルガーナワインの関連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。ルガーナワインのシンボルは企業名ではなくガルダであることから、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地域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。

(6) 競争優位性

①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すむ。ヴェロネーゼ氏は「国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遠慮することもなく自由にイノベティブな取り組みをしていくことができる。

②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地域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。地域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。ブルネッロ社は家族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。ブルネッロ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利益を最大化できる状態で働くことが大切であるとヴェロネーゼ氏は言う。利益の最大化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せる仕組みを作ることによって実現する。ブルネッロ社はブドウ栽培とワイン生産を行っている。収穫したブドウを自社で醸造するだけではなく、大手ワイン生産者にも販売する。ブルネッロ社が収益を得られる価格で大手ワイン生産者にブドウを販売すればブルネッロ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。品質が向上したブルネッロ社のブドウを使えば大手ワイン生産者が醸造するワインの品質も高まり高価格で販売できることが期待されるので、大手ワイン生産者がブルネッロ社のブドウを買いたくことはない。クラスター内の主体の活動が価値創造連鎖（value production chain）になっているのである。ルガーナワイン生産者たちはそれぞれの企業アイデンティティを持っているのみならず、ルガーナ全体としての集団アイデンティティを共有していることからメンバーが協力し合いながら発展していかなければならないと考えている。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。

③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。大手量販店やイーペルメルカート（ipermerto：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」といって買いたたいてくる。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に

行って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。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を信頼し主体同士も信頼しあっている。同一 DOC 内の生産者同士が信頼を形成できる理由の1つはワイン協会が主体間のアイデンティティ共有を促進しイノベーションを実現することでワインの価値を向上させているからである。

第3に、集団的アイデンティティを構築し内外に知らせ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¹⁶。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。

¹⁶ セルヴァ・カプツツァ社はアグリツーリズムを経営していること、ブルネッロ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。

参考文献

- 木村純子 (2013) 「食料産業クラスターの協調的価値創造: パルマワインの事例」『経営志林』第 50 巻 1 号、pp. 129-142。
- 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、pp. 66-79。
- 田中英式 (2010) 「産業集積内ネットワークのメカニズムー岡山ジーンズ産業集積のケース」『組織科学』第 43 巻第 4 号、pp. 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ープロシューマー (生産=消費者) 間連携における経済的価値の創出をめぐってー』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。
- 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、pp. 21-30。
- 長村知幸 (2012b) 「クラスター理論の変遷と応用可能性ーワイン・クラスターの形成過程に関する予備的考察ー」『商学討究』第 63 巻第 2/3 号、pp. 293-328。
- Barham, E. 2003. Translating terroir: The global challenge of French AOC labeling. *Journal of Rural Studies*, 19: 127-138.
- 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.
- 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.
- 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『国の競争優位』ダイヤモンド社、1992 年)
- Porter, M. 1998. *On competition*. Harvard Business School Press. (竹内弘高訳『経営戦略論 II』ダイヤモンド社、1999 年)
- 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 F. Barbera & E. Ochse (Eds.), *A game of mirrors: Economic development and social cohesion in Piedmont and South Africa*: 97-122. Piedmont: Frame-Lab.

付属資料 A 調査対象者

氏 名	所 属	役 職	調査実施日
Carlo Veronese	Consorzio per la Tutela del Lugana DOC	ディレクター	2013 年 2 月 8 日 2013 年 4 月 6 日
Sonia Brunello	Brunello Azienda Agricola di Brunello Moira	2 代目	2012 年 11 月 28 日 2013 年 4 月 6 日
Luca Formentini	Selva Capuzza	4 代目オーナー ルガーナワイン協会・ 次期会長	2013 年 2 月 8 日 2013 年 4 月 6 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 consortiums 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?

木村純子（きむら・じゅんこ）

法政大学経営学部教授