

### 起業家の自己実現：イタリアの農産加工生産者の事例

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)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリーズ / Working paper series

(巻 / Volume)

151

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

27

(発行年 / Year)

2014-04-10

木村 純子

---

起業家の自己実現  
ーイタリアの農産加工生産者の事例ー

2014/04/10

---

No. **1 5 1**

Junko Kimura

---

Self-Actualization of Entrepreneur:  
Cases of Agri-Food Producers in Italy

April 10, 2014

---

No. **1 5 1**

# 起業家の自己実現:イタリアの農産加工生産者の事例

木村純子

## Self-Actualization of Entrepreneur: Cases of Agri-Food Producers in Italy

Junko Kimura

### 1. はじめに

本研究は農産物マーケティングを通じてどのように生産者価値と消費者価値を創造するのかを明らかにするという全体の目的を持っている。とりわけ本稿は地理的表示(Geographical Indications)産品(以下、「GI 産品」と記す)の作り手であり起業家としての農産加工生産者の自己実現のメカニズムを明らかにする。

農産加工生産者に注目するのは、同じ GI 産品でも品質に差があることに気づいたからである。GI 産品は厳しい生産基準にしたがって同じように作られることを意図されているが、工業製品ではなくアルティジャーノ(artigiano:職人)すなわちヒトの手によって作られることから、味を含む品質に違いがでてくるのは必然である。では、より高品質な産品を作る生産者はどのような特性を有しているのだろうか。どのような志を持ち実現させようとしているのであろうか。これが本稿の問題意識である。

調査対象はイタリアの DOP(Denominazione di Origine Protetta:原産地名称保護制度)産品のチーズであるパルミジャーノ・レッジャーノ(Parmigiano Reggiano, 以下「パルミジャーノ」と記す)、および IGP(Indicazione Geografica Protetta:地理的表示保護)産品の肉加工品であるラルド・ディ・コロナータ(Lardo di Colonnata)である。

イタリアを取り上げる理由は、EU における DOP と IGP の 1,173 件の登録実績のうちイタリアが最も多い 261 件で全体に占める割合は 22.2% であることから<sup>1</sup>、より多様な事例を調査できるからである。チーズと肉製品を取り上げる理由は、EU に地理的表示産品として登録されたチーズ 216 件と肉製品 135 件をあわせると 351 件ですべての産品登録数 1,173 件のおよそ 3 分の 1 を占めることから<sup>2</sup>、より多様な事例の調査を通じた理論の一般化を期待できるからである。

### 2. 調査概要

調査は 2 ヶ所で行われた。第 1 に、エミリア=ロマーニャ州パルマにおいてフィールドワークとインタビュー調査を実施した。調査はのべ 5 日実施された。調査対象者は Nuovo Caseificio Sociale S. Bartolomeo 社のカザーロ(casaro:チーズ職人)Umberto Zizza 氏である。まずフィールドワークを行った。2013 年 1 月 10 日、2013 年 4 月 29 日、2013 年 12 月 19 日、2014 年 2 月 21 日、および 2014 年 3 月 24 日にチーズ工房 San Bartolomeo を

<sup>1</sup> European Commission の DOOR データベースより(2014 年 3 月 29 日参照)。フランスの 208 件(17.7%)とスペインの 174 件(14.8%)が続く。  
[http://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes/index_en.htm)

<sup>2</sup> European Commission の DOOR データベースより(2014 年 3 月 29 日参照)。

訪ねパルミジャーノの乳を提供する牧場、生産工程、および熟成工程を観察した。生産工程については木村(2013a)に詳しく説明されている。次にインタビュー調査を行った。2013年1月10日、2013年12月19日、および2014年2月21日にインタビューを実施した。

第2に、トスカーナ州コロンナータにおいて2014年1月5日、2014年1月31日、および2014年3月1日にインタビュー調査を実施した。調査対象者はラルデリア(larderia:ラルド工房)Lardo la Stazione のオーナー兼ラルド職人の Bruna Guadagni 氏である。調査1と調査2の概要は表1のとおりである。

表1 調査概要

| 対象者                       | 所 属                                                  | 役 職               | 所在地                             | 実施日                                                                                          |
|---------------------------|------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Umberto Zizza<br>1964 年生  | Nuovo Caseificio Sociale San Bartolomeo <sup>3</sup> | チーズ工房のカザーロ(チーズ職人) | エミリア=ロマーニャ州・パルマ県・コッツァーノディランギラーノ | 2013 年 1 月 10 日<br>2013 年 4 月 29 日<br>2013 年 12 月 19 日<br>2014 年 2 月 21 日<br>2014 年 3 月 24 日 |
| Bruna Guadagni<br>1956 年生 | Lardo la Stazione                                    | ラルデリアのオーナー兼ラルド職人  | トスカーナ州・マッサ=カッラーラ県・コロンナータ        | 2014 年 1 月 5 日<br>2014 年 1 月 31 日<br>2014 年 3 月 1 日                                          |

### 3. パルミジャーノ・レッジャーノ生産者

写真1 ズィッツァ氏(パルミジャーノ作り)



2013 年 12 月 19 日筆者撮影

ズィッツァ氏が働く San Bartolomeo 社は 1948 年に創業された。30 頭から 40 頭の牛を飼っている酪農家 8 軒からパルミジャーノの原料となる牛乳を購入している。協同組合を組織し、8 軒の酪農家もメンバーとなっている。年間生産量は約 3,500 個で、卸売販売が 80%、直販が 20%である(木村 2013a)。

ズィッツァ氏が「僕のパルミジャーノは中毒になるよ」と冗談めかして言うとおりの、彼

<sup>3</sup> <http://www.caseificiosanbartolomeo.com/>

の手から作られるパルミジャーノは他の工房のチーズとは味が異なる。香りが素晴らしく味も滋味深い。アミノ酸が多いのであろう。30 ヶ月熟成のものになると鰹節のような旨味が凝縮された味がする。官能評価のみならず客観的にもズィッツァ氏のチーズは優れている。彼のパルミジャーノの DOP 検査合格率は他の工房に比べて圧倒的に高い。パルマ在住の N 氏は 2013 年 5 月 1 日にパルミジャーノの 12 ヶ月の検査日にズィッツァ氏の工房に呼んでもらい検査を見学する機会を得た<sup>4</sup>。検査終了後、検査員から「検査日に外部の人間を工房に入れてくれるなんて珍しいことです。他の生産者であれば検査の前日は緊張して眠れなかったり神経質になったりするし、当日は部外者が入るのを嫌う。珍しいものを見られましたね」と言われたそうである。多くのパルミジャーノ生産者が神経質になり緊張する検査日にズィッツァ氏が N 氏を工房に招き入れたのは自身のパルミジャーノに自信を持っていることの表れであろう。実際、彼のパルミジャーノは不合格品が出なかった<sup>5</sup>。同じ生産基準を順守して作られる DOP パルミジャーノであるにもかかわらず、なぜズィッツァ氏のパルミジャーノは高品質なのであろうか。

ズィッツァ氏は 1964 年生まれである。両親はバジリカタ州出身で、1973 年に家族でパルマに移住してきた。氏は 14 歳でパルミジャーノ作りの世界に入った。パルミジャーノを作り始めて 36 年目となる 2014 年にズィッツァ氏は 50 歳になるが、一念発起して工房を離れ、自身の工房を起業することにした。きっかけは息子の成長である。25 歳になる息子が父親の仕事を継ぐことを決めた。ズィッツァ氏はこれまでは雇われのカザーロであったが、自身の工房を開き商業として成功させる決心をしたのである。

パルミジャーノ作りを始めたのは偶然であった。この世界に入ったそもそもの動機は経済的なものであった。16 歳までは自動車修理工もしていたし、ウールの紡績会社を営む友人に誘われて働いたこともあった。その会社は将来的なプロジェクトもあり、サッカーチームのユニフォームを作ることもあったのだが、開業したばかりで家族で生活するには十分な給与を出してもらえなかったので辞めた。

17 歳の時に子どもが生まれて、一家の大黒柱としての稼ぎが必要となった。結婚資金や子どもの教育資金なども含め一家で生活していく収入が必要だったので、親元を離れ真面目に仕事をする意志を固めた。カザーロのもとでガルツォーネ(garzone：弟子)として働くことにした。パルミジャーノ工房が仕事と住居を与えてくれた。ところが、やってはいけない失敗をした。結婚して 1 年で離婚してしまった。階段を昇る時に、階段の一番上が正しい位置についているかを確認しないと、昇りきったら必要のない場所にたどり着いていることがある。パルミジャーノの世界に入ることは、家族のためには別にしなくてもよかったということになってしまったが、努力したことで仕事として成功することができ、自身のライフワークとなった。

---

<sup>4</sup> パルミジャーノの検査については木村(2013a)を参照のこと。

<sup>5</sup> 2014 年 3 月 25 日に訪れた別のパルミジャーノ工房では不合格品を 5%も出してしまったカザーロがクビにされたとのことであった。

### 3.1. 起業家精神

起業家としてのズィッツァ氏には情熱、自己責任感、および信念を貫くという 3 つの特性がある。

#### (1) 情熱

ズィッツァ氏になぜ彼のパルミジャーノが他の生産者のものよりも美味しいのか、なぜ検査合格率が圧倒的に高いのかを尋ねたところ、その違いは情熱で仕事をするか、あるいは怖がりながら仕事をしているかの違いだと答えた。情熱で仕事をするというのは「もっといいものを作りたい」と思いながら仕事をすることである。ズィッツァ氏自身は相当な向上心を持って仕事をしている。いいチーズを作りたい人は、道具や牛乳といったパルミジャーノ作りに関連するもので何か足りなければいいものを探し、たとえお金がなくても必要であればよいものを買う。他方、怖がって仕事をするというのは、たとえば牛乳を提供する酪農家の反応が怖くて気をつかって何も言えないような人である<sup>6</sup>。

残念ながらお金からパルミジャーノ作りを見ている経営者やカザーロもいる。ズィッツァ氏はお金がいくらあるかで価値を判断するタイプの人間ではなく、「お金はあとからついてくる」と考えている。

もともとはパルミジャーノ作りが必然の仕事であったわけではなかった。ズィッツァ氏が仕事を好きになれたのはマエストロのおかげである。マエストロは 2014 年に引退したばかりで、それまではサントステファノにある工房に 40 年以上にわたって勤めていた。チーズ作りはマエストロを見ながら学んだ。ズィッツァ氏が見本にしたマエストロの働き方の 1 つは、仕事をするために生きるという姿勢である。マエストロにとってパルミジャーノ作りは生きがだった。生きがいにするくらいでないと、パルミジャーノ作りに対するパッションは出てこないと言ったズィッツァ氏は言う。「明日死ぬと言われたら何をしますか」ズィッツァ氏はマエストロに質問してみたことがある。マエストロは「午前 10 時以降に死にたい。チーズを作り終えてからなら死んでもいい」と答えた。マエストロのもとでズィッツァ氏を含む 3 人が修行していたが、ズィッツァ氏が唯一パルミジャーノ作りを仕事にするカザーロになった。「マエストロが特別だったのか、僕が特別なのかどちらでしょうね」とズィッツァ氏は笑いながら筆者に尋ねた。

---

<sup>6</sup> 息子に技術を教えることはできるが仕事に対するパッションを伝承することは難しい。ズィッツァ氏は息子にもパルミジャーノ作りへの情熱を持ってもらえるように工夫するつもりである。自身がこの仕事を始めたときにマエストロがいいパルミジャーノを作るカザーロたちに会わせてくれたり、生産工程を見せてくれたりした。マエストロと共に仕事をしているという実感が仕事に対する喜びにつながり、結果的に彼が作り上げるパルミジャーノも美味しくなった。息子にも同じような機会を与えたい。他人との比較ではないが、何かいいものを持っていることを自身で感じられれば情熱につながるのではないかとズィッツァ氏は考える。

## (2) 自己責任

ズィッツァ氏の2つ目の特性として自己責任感の強さを挙げられる。「貧乏で生まれるのは自分の責任ではないが、貧乏で死ぬのは自分の責任だ」という言葉を信じ、死ぬ時に貧乏なのは自分を責めるべきだと考えている。麻薬中毒者の親を持つ子どもが2人いたとする。生まれた環境は同じである。1人は親と同じことをして、もう1人は「親がしていることはしたくない」と言って違う人生を歩む。人生は「何が起こるか」ではない。環境に流されることなく「自分が何をしていくか」「今、自分がどう生きるか」を考え実践することが重要であると考えている。自分は何者かという自己アイデンティティを考えたときに、先祖や両親といった家系のルーツよりもカザーロであるとズィッツァ氏は考えている。もちろん祖先は自分に深く関係しているが、血筋に関わりなく信じたいのは「自分は何をできるか。何をするか」である。

苦手なタイプとして自分とは反対の自己責任を取らない人を挙げる。言いかえると犠牲者になるタイプの人や悲劇のヒロインになる人である。社会に不平や不満を持ち、貧乏に生まれて貧乏でいるのは社会のせいだと責める人が苦手である。

## (3) 信念を貫く

ズィッツァ氏は自分自身を誇りに思い、大切にしている。現在の工房 San Bartolomeo に来る前に働いていた工房で、あるプロジェクトに携わっていた。6年間プロジェクトに組み、それが達成しえないことを悟った。4月のことである。工房に辞職したい旨を伝えた。彼の腕がよかったことから9月までその工房で働くことを許され、その間に新たな就職先を探すことも可能だった。家族がいたし数々の支払いもあることから無職になるべきではないことは分かっていた。しかしズィッツァ氏は自分はプロジェクトとはもう関係がないから9月まで残る必要はないと言って家族の心配をよそにすっぱりと4月で退職してしまった。「自分の信念にまっすぐに生きて、意に反することはしたくない。そういう人間でいたいし、こういう自分が好きだ」と述べる。

「税金を使って飲み食いしている人が世の中にいる」といつも文句を言っている知り合いのバー店主がいる。ところが彼は実際にそういう客を前にするとペコペコして支払いもさせない。そんなことをしている限り、世の中は絶対に変わらない。マハトマ・ガンジー(Mahatma Gandhi)は「あなた自身がこの世で見たいと思う変化とならなければならない(You must be the change you wish to see in the world)」と言ったが、まったくそのとおりだとズィッツァ氏も思っている。



## 3.2. 人生の目標

### (1) 足跡を残す

「パルミジャーノを作ることは私にとって自己実現である。家族より何よりも自分にはパルミジャーノを作るということがある、その次に家族があり、そして他のことがある。そうでなければパルミジャーノは作れない」と言うとおり、彼の人生にはまずパルミジャーノ作りがある。

仕事上の目標は仕事で購入したものの支払いができるだけの収入を得ることだが、人生の目標は「足跡を残すこと(*lasciare la traccia*)」とズィッツァ氏は述べる。「男は足跡を残さなければいけない。自分の手で何かを創るアルティジャーノというのは、作り上げたものがうまくできたら誇りを感じ、それが自己実現につながる。そういう意味では、パルミジャーノである必要はなかったのかもしれない」「私は自分が創ったものを通じて自己実現を達成するタイプの人間だから、工場で工業製品を機械で作る仕事をするのはいやだ。自身の手を使って何かを作ることを通じてしか自分を社会に残せないと思っている」という言葉から、自身の手で生み出したパルミジャーノは彼の作品であり彼自身であると言えるのではないだろうか。

ズィッツァ氏には何か大きいことをしたいという野望がある。「バナナは種を蒔いてから100年経たないと実がならないと言われたら、それでもあなたは植えようと思うか」とズィッツァ氏は筆者に尋ねた。毎朝5時に起きてバナナの世話をし育てるか、存命中に実を得られないからと言って諦めるか、その違いである。金儲けではなく、たとえ自分が生きているうちには実がなくても情熱を傾けて足跡を残せる仕事をするかどうかである。

目標を達成できたかどうかを最も感じられるのはいいパルミジャーノを作れた時である。いいパルミジャーノを作れたかどうかは協会の検査で合格をもらったり、マエストロに褒められたりすることよりも、顧客に認めてもらえたときに感じるという。顧客から認められることで自己を実現できると考え、「自分の息子や娘たちだけではなく自分のことを知っている人たちに私の足跡を残したい」と述べる。

2014年に山を下り自身の工房を開業することになるが、彼の目標は変わらない。顧客とのインタラクションがより多い仕事をやっていきたい。現在の工房は直販比率が20%にすぎないが(木村 2013a)、顧客とのインタラクションを増やしたいので直販比率を増やしていく。

### (2) 持続可能(サステナブル)な社会の実現

ズィッツァ氏は持続可能な社会に配慮する特性も兼ね備えている。存命中は実をつけることがないバナナを育てようとするのは、たとえ自分が実を見られなくても社会的な側面から次の世代に良いことをしていけるからという理由もある。1960年代や1970年代にイタリアの多くの企業が自社の発展のために工業化していったが、その陰では公害によって亡くなった人たちがたくさんいる。カラブリア州などの南イタリアではガンを患った人もい

る。当時の企業は市民にひどいことをしてしまった。現在、自分がやっていることは次の世代にとって良いことであるべきだし、皆がそうすれば世界はきっとよくなっていくはずだと考える。

サステナブルな社会を望んでいることは食品の購買行動にも表れている。ズィッツァ氏は高品質な食品を作る生産者を支持している。お金を使うということは購入物に対して自分のエネルギーを与えることだと考え、そのエネルギーを誰にあげればよいのかを判断している。いい生産者にあげるのか。価値のない生産者にあげるのか。ズィッツァ氏は自分のエネルギーをいい生産者に対して与えることを心がけている。たとえば、職人が手で作った 10 ユーロのものと工場で大量生産された 4 ユーロのものがあつたとして、自分も含め消費者が 4 ユーロの方を購入しそれで満足していたら、最終的には 10 ユーロのものは市場から消えてしまうだろう。そういう世界にしてはならない。いい生産者に生き残ってもらうためにたとえ金額は高くとも彼にお金を渡したい。近年、多くの消費者はより安い商品を求め、企業は価格競争に陥っている。コナード(CONAD)やコープ(CO-OP)といった大手量販店のプライベートブランドを皆が買い続けていると、アルティジャーノが作る工房や小さな企業は潰れてしまう。食べるものの品質が下がる社会ではなく、真面目な生産者を支持するような社会作りに貢献したい。

人に対してだけではない。ズィッツァ氏は自然に対しても共生していこうとする姿勢を持つ。「我々は自然と友達でいなければならない。人間は天候や温度を変えることができない。ならば我々人間が自然に寄り添っていかなければいけない」と述べ、人間が自然を変えるのではなく自分が自然に沿うべきであると考えている。

### 3.3. 競争優位性

まもなく工房を開業しようとしている。これまでは工房の一従業員であつたが、今後は起業家として成功できるかどうかに対する不安がある。しかしながら、ズィッツァ氏は不安を解消するための競争優位性を持ち合わせている。

#### (1) 自律心

いい仕事を遂行するために自分を律する心が挙げられる。たとえば、時間に追われないために努力している。朝、起きたときにすぐ仕事を始められる状態にしている。そのために、仕事の前の晩に夜更かしはしない。家族と食事を食べに出かけたりお酒を飲みに行ったりすることをめったにしない。友達と夕食に出かけたりもしない。夏の間に開催される祭りにも出かけない。

自身を厳しく律することを不満に思ったりフラストレーションを感じたりすることはない。なぜならば、自分にはもっと大切なことがあるからである。自分を律しているのもそれは自分が決めたことであつて、誰かに言われたり押しつけられたりして嫌々やっているわけではない。遊びに行ってしまったら、翌日にうまく仕事を進めることができない自分に不満を感じてしまうだろう。

仕事をしているときとしていないときのコンテキストによって自分の人格は異なると思う。パルミジャーノを作っている時の自分は厳しい。家で仕事をしていないときはもっとリラックスしている。工房で一緒に仕事をしている人に確実に任せられるなら楽になるだろうが、そうでなければ自分で1つ1つ確認しなければいけないので厳しい気持ちになる。

## (2) 真摯かつ堅実

起業する新しい工房ではパルミジャーノ以外のチーズもあらたに作ることになるので、チーズ作りが上手なカザール数人に真摯に教えるを乞うつもりである。

供給業者の確保および販売経路の開拓も堅実にしていく。まず、チーズの原料となる乳の安定した供給を得られるような工夫する。具体的には乳を提供する酪農家との協力体制を構築する。販売に関しては、自分1人で生産から販売まで行うのではなくサプライヤーとソーチ(soci:組合員)のような関係を築き、共に協力してチーズを売っていく。

仕事ができる有能な人を探して、可能な限り自分も同様に仕事ができるようにしていく。相手が有能だからといってポストを奪われてしまうとといった恐怖感はまったくない。お金を儲けたがる人はいるし中には狡い人もいるかもしれないが、最終的には自分の信念に賛同する人が戻ってくると信じている。

## (3) リスクテイク

これまでズィッツァ氏が起こしたイノベーションとして、リスクを冒してマエストロとは異なる作り方をしている点を挙げられる。具体的には、ズィッツァ氏は乳の脂肪分を増やしてパルミジャーノを作っている。マエストロは乳と脱脂した乳の比率を1:1ではなく、脂肪分を少なくしてパルミジャーノを作る。他方、ズィッツァ氏は脂肪分の比率を高めている。顧客からのリクエストを反映させ、自身でもいろいろと試行錯誤して比率を決めた。マエストロが使う少ない脂肪分の乳は言いかえるとホエイ(cielo:乳精)が多い乳ということである。脂肪分を少なくしておけば12ヶ月目の検査の時に不合格品が出にくくなる。マエストロは不合格品を出さないために乳の脂肪分を決め、一度決めたらそれを最後まで貫く。ズィッツァ氏はマエストロとは考え方が異なる。脂肪分を増やすことによるリスクはあったが、困難を克服して不合格品とならないパルミジャーノを作っている。いまとなつてはズィッツァ氏からマエストロに教えることの方が多くなったが、「マエストロはマエストロで自分の道を進んだのだ」とズィッツァ氏は言って、マエストロを下に見たり驕り高ぶったりすることは決してない。

## 写真2 リスクを伴ったイノベーション



2014年3月24日筆者撮影

### (4) イノベーション

起業してからの製品開発についてもイノベーションを起こそうと思っている。チーズの凝乳酵素としてカルド・セルヴァティコ(cardo selvatico:野生のチョウセンアザミ)を使ったチーズを作ろうと思っている。ベジタリアンの顧客のためのチーズを作りたいからである。野生のチョウセンアザミを使うアイデアが浮かんだのは、以前にベジタリアンのためのチーズが市場に出たが、実際にはカビの一種となる微生物に生産させたレンネットであることから植物性チーズではなかったのでトラブルが発生したというニュースを見たときである。微生物酵素ではなく植物性酵素で作ってみようと思いついた。現在、カロド・セルヴァティコを提供してくれる業者を探しているところである<sup>7</sup>。

イノベーションを起こそうとする理由は顧客のリクエストに応えたいからという最大の理由以外に、これまでなかったチーズを開発することで商業としても成立しうるものを作りたいから、および自分のチーズは乳を提供する牛の食べた飼料等も含めすべて自身がコントロールして管理することで顧客に満足してもらえる高品質な商品を作りたいからである。

### 3.4. フロー体験

その時にしている仕事が自分にとって光栄であり喜びである。ズィッツァ氏は自信を持って仕事をしている。仕事が順調に進んでいるときは冷静で落ち着いた状態である。一番いやなのは、朝、工房への到着が遅れたときである。何時までにこれをしなければなら

<sup>7</sup> 酵素として野生のチョウセンアザミを使ったチーズについては木村(2013b)を参照のこと。

いといった時間に追われて仕事をするのが苦手である。

パルミジャーノを作っている時、無心の状態というわけではない。たったいま作っているパルミジャーノが2年後(筆者注:市場に出る時)どうなっているかを考えている。自分が作ったパルミジャーノを食べた人が美味しいと満足している姿をイメージしながら作っている。100%完璧に仕事ができただろうか、自分ができることをやっているかを考えている。

仕事をしているときはチーズ作り以外のことはいっさい忘れるということを教えてくれたのは父親だった<sup>8</sup>。ズィッツァ氏の父親はトラック運転手だった。幼いころからズィッツァ氏は父親が仕事のために自分自身や家族を犠牲にする姿を見ていた。父親は仕事に対する愛情を持って仕事をしていた。仕事が好きでしかたがないようで、同僚は年間2週間ほどの休暇を取っているのに父親は仕事から家に帰ってくることはほとんどなかった。家にいることがめったにないので、代わりにズィッツァ氏が父親のトラックの助手席に乗り込んで配送の仕事に同行していた。

仕事している時が一番好きな時間である。何十年も同じことをしているので、はたから見れば同じことをしているように見えるかもしれないが、パルミジャーノ作りが好きだし、毎日毎日違うことをしているから面白い。自分がやっていることを楽しんで、充実感を得ながら仕事をしているから、1日の時間があっという間に過ぎ、1週間もあっという間に過ぎてしまう。

### 3.5. 社会的評価

マエストロにも褒められたいが、より顧客に褒められたい。マエストロは同じ仕事を続けるタイプの作り手である。これまでしてきたことを変えたり新しいことを始めたりすることを嫌がる。他方、ズィッツァ氏はリスクを負いながらも、もっと高い品質のもの、もっと美味しいものを追っていくタイプの作り手である。パルミジャーノ品質協会が行う検査の結果を見るとズィッツァ氏のパルミジャーノからは不合格品がほとんど出ないとおり、ズィッツァ氏のパルミジャーノの方がマエストロの作ったものよりもできがいい。「その点で自分はマエストロよりも上だと思っているが、彼は彼でこれまでのやりかたで続けていくという意味では素晴らしい」とズィッツァ氏は述べる<sup>9</sup>。

---

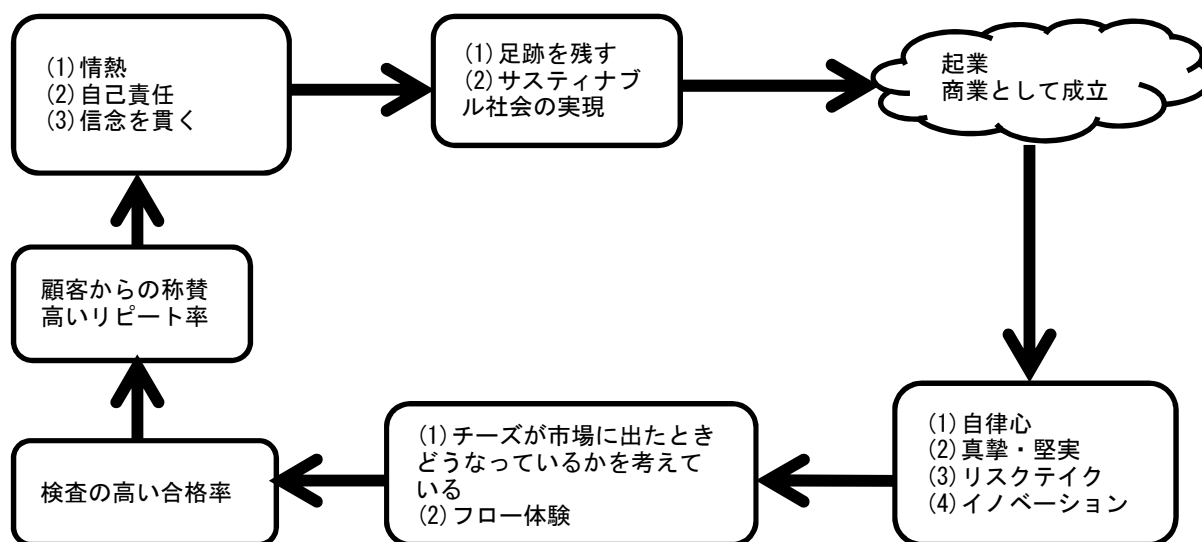
<sup>8</sup> ズィッツァ氏は50歳になって仕事以外のことも頭に入れていくように自身を変えようとしている。人生の中で重要なのはバランスが取れていることだと気づいたからである。今がちょうど自分の中でいい状態だと感じる。自分が自分の人生に満足していると周りにいる人も幸せにすることができて家族をはじめ人間関係がうまくまわる。1つのことだけに没頭するのではなく周りが幸せになれるようにしていきたい。「あのときこうしておけばよかった」と思うのではなく、その時その時にいい状態でいられる人生を送るためにはなにか1つのことに集中するのではなく仕事と家庭などのバランスを取ることが重要だと思えるようになってきた。

<sup>9</sup> 工業化され大量生産される製品とは異なり、アルティジャーノが1つ1つ手で作るパルミ

作ったパルミジャーノを顧客に美味しいと思ってもらえた時に「パルミジャーノが完成した」と思う。卸売業者が工房に来て仕入れ価格を下げようとしてくるが、ズィツァ氏のパルミジャーノを試食している時の顔を見れば反応が分かる。美味しいかどうか、どれくらいいいと思っているかを感じられるのがいい。顧客が工房にやってきて「このチーズが美味しい」「他の工房のチーズは美味しいと感じられなくなってもう食べられなくなった」と言ってくれることが多いので嬉しい。顧客との直接的なインタラクションが喜びにつながっている。

パルミジャーノの生産者ズィツァ氏の自己実現のサイクルは図1のとおり示される。

図1 起業家の自己実現【ズィツァ氏のケース】



出所:調査を元に筆者作成

ジャーノはお互いの比較が難しい傾向があるように思われる。

#### 4. ラルド・ディ・コロナータ生産者

写真3 グアダーニ氏(白大理石の槽で熟成中のラルドと共に)



2014年1月5日筆者撮影

ラルド・ディ・コロナータは2004年にIGPに登録された。生産工房は14経営体である<sup>10</sup>。14経営体の1つとしてのグアダーニ氏の工房の年間生産量は50キントナル(5,000キロ)である。販売経路は直販が70%、それ以外が30%である。直販以外の販売先はカッラーラやロンバルディア州レッコのホテルや外食産業といったH&R産業、およびパルマのガストロノミアといった食品専門店である。輸出はしていないが、店を訪れたプライベートの個人旅行者が帰国後に電話で発注してきたら送る場合がある。フランスのレストランから注文を受けて送ったことがあるが、法外な関税を負担しなければならなかった。スイスにも販路はあるが贈答品扱いにしないと税金がかかってしまう。

グアダーニ氏は1956年生まれの57歳である。カッラーラの山のふもとに工房兼直販の店を持っている。起業したのは2001年である。

貧しい家の出身だった。大家族の中で育った。貧しかったので家族の絆が必要だった。祖母が両親を手伝ったり上の子が下の子の面倒をみたりといったようにお互いに助け合って生きていた。9人兄弟の長子だったことから自分が弟たちを育てたようなものである。家族は貧乏でいつもお腹を空かし食卓は戦場のようだった。親は子どもたちのためになんとかして食べ物を確保しなければならなかった。

グアダーニ家だけが貧しかったわけではない。村全体が貧しかった。コロナータの中学の同級生は25人いたが、大学を卒業した者はいない。高校を卒業したのはたった2人である。グアダーニ氏には弟妹が8人いたので、両親の負担を減らすために中学卒業後のすぐに働き始めた。どの子もお金がない貧しい家庭で育っていた。

ラルドはグアダーニ家が文字通り生きていくために必要だった。家族は昔から豚を飼育していた。母方の祖父は40年前にお金のためではなく生きるために豚を飼育していた。ラルドを作っていたがビジネスはしていなかった。家族を養うために豚を屠殺した。羊やニワトリも育てていた。羊から乳を得てチーズを作り、ニワトリを飼って卵や鶏肉を食べた。

<sup>10</sup> ラルド・ディ・コロナータの特性については木村(2013b)を参照のこと。

父親が動物の世話役を担い、家族は父親の姿を見ながら動物をどのように育ててどのように利用するのかを学んでいった。これがグアダーニ氏のオリジン(原点)である。

#### 4. 1. 起業家精神

##### (1) 情熱: 血が騒ぐ

グアダーニ氏にとってラルド作りはパッション(情熱)の対象である。1970 年から 1980 年にかけてイタリアで州制度改革があり、コロナータ村が変化していった。それまでのコロナータは物理的に閉鎖されていた。道路がなかったからである。村民はコロナータの中で暮らしていればよかったが、道路ができたことでカッラーラに出かけたり、木を切りに森に入ったりといったように生活が外界に開けていった。若者たちは勉強するためあるいは仕事を見つけるために大きな町に出ていった。

1980 年代にラルド・ディ・コロナータのブームが起きた。スローフード協会が取り上げたことがきっかけであったと言われている。ラルドはもともと価値がなかった。ビステッカ(bistecca:ステーキ)やサルシッチャ(salsicci:腸詰ソーセージ)に価値があると考えられていた。サラミ(salami)は3月に子豚を育て10月に屠殺し作られることからいつでも食べられるものではなかった。サラミなどの肉がない時期にラルドが食べられていた。ラルドは豚の背脂であり、長期保存するためにマルモ(marmo:大理石)のコンカ(conca:石槽)の中に塩、オレガノやローズマリーなどのハーブ、シナモンやナツメグなどのスパイスと共に入れ、放っておいたら美味しくなっていたというものである。コロナータで採石される大理石は高濃度の炭酸カルシウムの結晶によって構成されていることから、脂のコレステロールを分解しほぼ植物性になるからである。

ブームに乗ってコロナータ村にレストランができたりラルド祭(Sagra del lardo)が開催されるようになったりした。グアダーニ氏はラルドがブームになったとき、父親の DNA だろうか、血が騒いだ。離婚した夫はパエーゼ外からやってきたのでラルドの文化を知らなかったが、グアダーニ氏の父親は家を引越す時にコンカがない家になんて住めないと言っていたが、その血を引き継いでいたのである。

##### (2) 信念を貫く

グアダーニ氏は仕事に野望を持っている。困難があろうとも立ち向かい夢を実現するタイプの人間である。インタビュー前日の夜、たばこ屋に煙草を買いに行った。店主は 82 歳で 60 年間店に立っている。これまでの人生でやってきたことに満足しているかどうかを尋ねたら、うつむいて肩を落とし「いいえ、満足していない」と答えた。彼は人生に不満を持っていた。グアダーニ氏は「82 歳になっても人生に満足できないなんて悲しいよ」と筆者に述べた。彼のような人生を絶対に送りたいくないと言う。



## 4.2. 起業の動機

グアダーニ氏にとって自分が作るラルドは自身の原点である。家族の原点であり、それが起業した動機である。家族の食を支えてくれたラルドをリスペクトし、ラルドを見るだけで原点に立ち戻ることができる。

いまから 50 年前、イタリアで豚の飼育は文字通り命綱のように大切であった。両親も祖父母も子どもたちも皆お腹を空かしていた。食べるため生きるために仕事することがいかに大切なことなのかを父親から教わった。まだ幼いグアダーニ氏が豚の世話をするとき、何か別のことに気を取られながらやっていると父親に叱られた。

父親は大理石の採石労働者で、母親は専業主婦だった。両親だけではなくコロンナータのパエーゼの人たちは家族に食べさせるために自分の人生を犠牲にしながら生きていた。彼らは働き者で正直者だった。素朴だが礼儀正しい人たちだった。そういう人たちがこのパエーゼに生きていた。父親は酪農もしていたしラルドも作っていた。両親のおかげで、家族は貧しかったがひもじい思いはしたことがない。その時代をグアダーニ氏はリスペクトし、自分を育ててくれた人たちをリスペクトしている。

豚の屠殺は大きな仕事だった。育った豚は 200 キロもの巨体になる。大人の男性が 4 人がかりで押さえつけて総がかりで屠殺する。暴れる豚が作業員の手を噛みちぎることもあるので、命がけの作業である。この経験はグアダーニ氏のラルド作りに活かされている。グアダーニ氏には動物に対する感謝の気持ちがある。他のラルド職人のように豚をモノとして機械的に扱うのではなく、命をいただいていることを分かった上でラルドを作っている。

伝統的な中で作っているのはグアダーニ氏だけである。他のラルド職人は突然作りはじめた人ばかりである。たしかに上手に作ってはいるけれど、そもそもの目的や環境が異なっている。グアダーニ氏もその気になれば商業的にすることもできるだろうがそうすることは決してない。なぜならば、彼女の家族は食べるため、生きるためにラルドを作っていた。両親はどうやって生きていけばいいのかを教えてくれたが、ラルドを作っていると彼女に生き方を教えてくれた人たちの思い出することができる。グアダーニ氏のラルド作りにはエモーション(感情)がともなっている。心の奥の部分で感性と感情が動いているのである。ラルドを作っているとき、両親だけではなく祖父母や先祖を思い出す。昔、お腹を空かせていた村の人々のことも思い出す。彼らに対するリスペクトの気持ちを持ってグアダーニ氏はラルドを作っている。

他のラルド職人が作る美味しいラルドがあることを知っているが、残念ながらそうではないものがあることも知っている。しかし、ラルド作りは競争ではない。誰が作ったラルドが一番美味しいのかを競い合っているわけではない。グアダーニ氏のラルドが美味しいのは、ラルド作りに対する正直な気持ちに加えて情熱が入っているからだと言う。他のラルド職人に情熱がないわけではないが、多くの同業者はラルドがブームになって突然ラルド作りを始めたことから、グアダーニ氏と同業者とはラルド作りを始めた動機が異なる。

グアダーニ氏はコロンナータにまだ道もない時からこのテリトリオで暮らしていたのである。

ラルド作りにおいて、弟やスタッフが豚肉をコンカに入れてくれるが、コンカにスパイスを入れる作業は他の誰にもさせずグアダーニ氏自身が行う。豚肉はマルモのコンカに塩水と共に 6 ヶ月間浸けて熟成させる。熟成している時に香りを嗅げば何が足りないのかがグアダーニ氏にはわかるのでスパイスや塩を調整する。注文したスパイスを調合しているが、調合や調整は自分で考えてやっている。父親や祖父がやっていたのを見ていたからどうすればいいのかが彼女には分かるのである。

#### 4.3. 阻害要因

女性が 1 人で仕事をしていると、ジェンダー差別を受けてしまう。たとえば、大工など人を雇うと女性だからといって舐められることが多い。金額を過剰に請求されたり、いい加減な仕事をされたりする。2013 年に店の入口にひさしを作った。建築家と測量士が設計し、3 人の大工を雇った。彼らはプロとしてそれぞれの仕事をすべきなのにしなかった。グアダーニ氏は費用をより多く支払わなければならなかったというだけではなく精神的にもエネルギーを使わなければならなかった。このことから、仕事に関してやりたいことは他にもあるが現実として進めるスピードは遅くなる。彼らは横柄(arrogant)であり、グアダーニ氏が女性であるという状況を利用している。相手が男性だったらこのようなことをしなかったはずである。彼らは自分たちが仕事をしないとグアダーニ氏が困るということを知っていてアドバンテージを取ろうとしたのである。店を拡張しようとしているので、ひさし以外にも頼むべき仕事はあったのだが、大工たちがきちんとした仕事をしていないことが分かったので、ひさしの作業は最後までさせたが、それ以上の仕事は一切頼まなかった。

#### 4.4. 競争優位性

##### (1) リスクテイク

工房と店を起業するときに銀行から融資を受けた。残念ながら離婚した前夫は財産をすべて持ち去ってしまった。グアダーニ氏の所有物だった家だけが手元に残った。元夫が抱えていた借金をグアダーニ氏が返済しなければならなくなった。薬局で働いて借金をすべて返済したが、起業時には貯金がなかった。开店資金がないというリスクを自覚していたし、人生の賭けだった。持ち家をラルド工房と店にするためにすべて改装した。銀行から 25,000 ユーロの融資を受けた。薬局からも同額の退職金を受け取ることができた。退職金は今でも手をつけることなくそのまま預金していて、店の利益で借金を返済し、今では無借金経営である。工房をオープンした 12 年前には 2 つのコンカしかなかった。作っていたラルドは 500 キロにしか過ぎなかった。オープンから 3 年後に 7 つのコンカを追加した。生産量は 1,000 キロになった。現在は 50 キンタル(5,000 キロ)のラルドを生産している。子どもがいなし無駄遣いをしないので、利益を工房の投資に使うことができたからオー

ブン以来少しずつ拡大していくことができた。

1人でやっているため生産量をこれ以上増やすことはなかなか難しい。販路開拓も特にしていない。販売先を探せばまたラルドを作らなければいけないからである。工業製品ではなくアルティジャーノの仕事なので、現状でいい。規模を拡大すべきだったのかもしれないが現状で精一杯である。顧客からは「もっとたくさん欲しい」という要望がたくさんあるが、増産しなければいけないからすぐには難しい。

しかしながら、顧客のリクエストに応えるために工房の規模を拡大すべきだと考えている。工房を拡張して欲しいというリクエストにはまだまだ追いついていない。大きくすることが顧客のリクエストに応じることになるのであれば、拡張しなければならない。自身の仕事としては現状でいいのだが、経営者というものは顧客のことを常に考える必要がある。顧客のリクエストに応えるためには事業を拡大する必要があるので「これで終わり」というのはない。経営は止まることはできないのである。自分の収入を増やしたいから事業を拡張するのではない。大きな投資をすることになりリスクもあるが、リクエストに応えることで顧客に喜んでもらいたいと考えている。

## (2) 慎重かつ堅実

ジェンダー差別を克服する解決策の 1 つは、拙速を避け、物事をゆっくり慎重に進めることである。必ずしもいい人物と出会えるわけではないので、人を見て判断して動く。現在、工房のカンティナ(貯蔵庫)を大きくするプロジェクトを進めている。2014 年末には工房と店を大きくできる予定である。ただしすべて 1人でやっていることに加え、ジェンダー差別を受けてしまうのでプロジェクトを一気に進めるのではなく、少しずつ(poco per volta)前進させている。

慎重に物事を進める姿勢は薬局で働いている時に身につけた。薬局の仕事は責任の伴う仕事である。ラルドであれば塩の量 500 グラムと 600 グラムを間違っただとしても人体に影響を及ぼすような致命的な問題にはならないが、薬局ではそういうミスは一切できない。薬局の上司が規律正しく仕事することの大切さをグアダーニ氏に教えた。規律を守り手順を正しく実践すれば失敗しないということを OJT で教えてくれた<sup>11</sup>。

グアダーニ氏にとってこの上司は堅実な考え方を教えてくれた師匠(マエストロ)であった。商売についても教えてくれた。グアダーニ氏の薬局は土曜日と日曜日も他の薬局と交代で営業しなければいけなかった。週末は来客でごった返して本当に忙しい。反対に週明けの月曜日はそれほど忙しくない。上司は来客がないことを嘆いた。グアダーニ氏は週末に店が大盛況でたくさんの売上げがあったのにと不思議に思って上司に尋ねてみた。上司は「銀行に預けたお金は薬局の売上金であって自分の収入ではない。支払うべきものを支

---

<sup>11</sup> 真面目に働いていたグアダーニ氏は上司に信頼されていた。信用されていたので、銀行に売上金を持っていくこともあった。グアダーニ氏が辞職する時には薬局があらたに 3 人雇わなければいけなかったくらい懸命に働いていた。

払った後に残った分が自分のお金になる。100 ユーロしか手元に残っていないのに 150 ユーロは使えない」と答えた。

### (3) 父親から引き継いだ手

グアダーニ氏は父親が持っていたアルティジャーノの手を引き継いだ。父親はラルドのみならず羊乳からチーズも作っていた。グアダーニ氏は「父の仕事はまるで魔法の儀式 (cerimonia magica) だった」と振り返る。チーズを成形するとき父親の手のぬくもりがチーズに伝わるのをグアダーニ氏は見ていた。一度、母親が作ってみようとしたところうまく成形できなかったのだが、グアダーニ氏は成形することができた。グアダーニ氏が父親と同じ手を持っているからである。

ラルド作りも同様に魔法の儀式であった。父親は無口で真面目な人だった。ラルド作りについてもああしろ、こうしろと指示されたことはなかった。後ろについて父親が働く姿を見て学んでいくことで彼の知識と技術を継承した。

## 4.5. 父との超常的インタラクション

父親が亡くなったのはグアダーニ氏が 2001 年にラルド工房を起業する 1 年前の 2000 年 5 月のことである。工房と店をオープンしてから父親の承認 (approvazione) を受けながら一緒に仕事をしていると感じている。

父親が亡くなってから長い期間、グアダーニ氏は精神的に落ち込んでいた。父親の死が辛くて気持ちが不安定な状態が続いていた。父親が亡くなった 5 月は聖母の月だったので、毎日、聖母マリアに祈りを捧げていた。ある日、グアダーニ氏が散歩しているとき、採石労働者だった父親が仕事をしていた大理石の石切り場をふと見上げた。父親がいつも休憩するために座っていた場所があった。その場所に、雲のような白いものが物質化し (materializzato) 人間の形となって立ち現れた。その瞬間、テレパシーのように父親とつながった。「悲しむことはもうやめなさい。お父さんは天国で気分よくしているのだから」「お前は何も心配することはないのだよ」父親がそう言った。そして白い影はすうっと消えた。この超常的な出来事があってからグアダーニ氏は元気を取り戻すことができた。

ラルドを作っているとき、グアダーニ氏は両親を近くに感じている。母親は存命で彼女を手伝ってくれているが、亡くなった父親からは承認を受けていると感じる。父親はグアダーニ氏がラルドを作っていることを天国で喜んでいると思っている。父親を身近に感じているし、ラルドと一緒に作っていると感じる。

たしかに、父親とは今でも対話をしているようである。「うまく説明できないが、父親がいつもそばにいる気がする」とグアダーニ氏は述べる。父親からエネルギーをもらいながらラルドを作っている。「パラノルマーレ (paranormale: 超常的) で主観的で感覚的な体験だが、分かってもらえるだろうか。夢を見ているのではないかと言われそうだけど、父とコミュニケーションしながらラルドを作っている」と説明する。

## 4.6. 顧客との社会的インタラクション

### (1) 顧客に自分の正直さを分かってもらう

仕事の中でやりがいを感じるのは顧客が美味しいと言ってくれたときである。グアダーニ氏は自分が作るラルドにはグアダーニ氏の気持ちがこめられていることを顧客が分かってくれることに喜びを感じている。自分のラルドを自身が食べてみて美味しいときは「私がやったのだ」という達成感を得られて嬉しい。自分が美味しいと思えるから、顧客にも「美味しいですよ」と言いたい。ラルドを売りたいから顧客に美味しいと言うのではない。心からの気持ちを顧客にプレゼントしたいから美味しいですよと伝える。

顧客が満足してくれることでグアダーニ氏は顧客から *gratificante* (喜び) をもらうことができるのでやりがいを感じる。顧客から美味しいと言ってもらえたとき、様々な気持ちが一度に浮かんできてくる。中でも、仕事に対する自分の正直さを知ることができるのが嬉しい。ラルド作りはアルティジャーノの仕事であって、標準化あるいは工業化された仕事ではない。職人の仕事であり手を使って作られるものである。工場の機械で作るわけではないから、作り手によって味が変わる。品質の均質化ができない製品なのである。「美味しい」という顧客の反応を聞くことで、相手が自分の正直さを分かってきていると感じることができる。

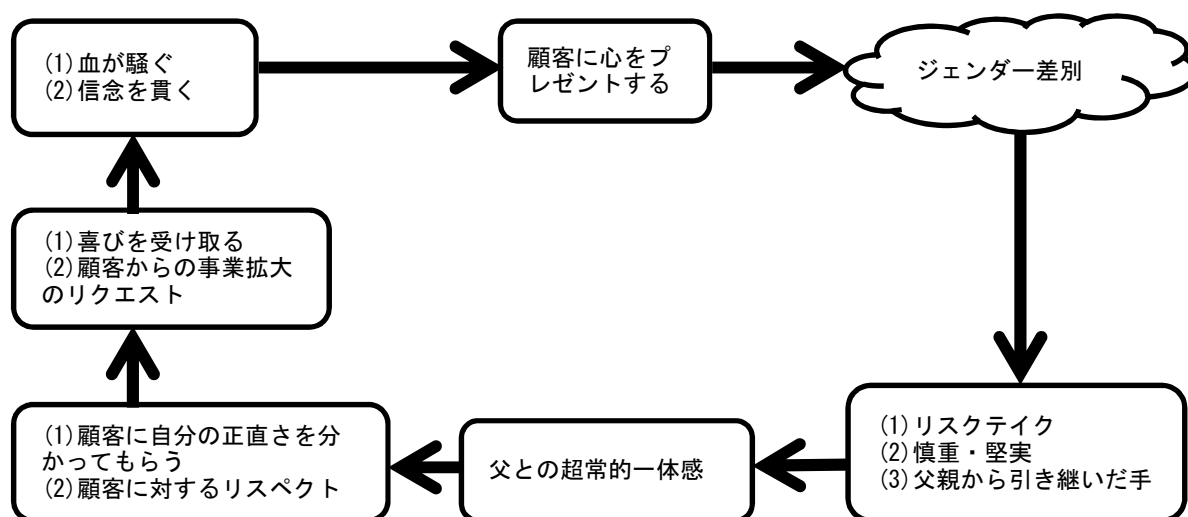
### (2) 顧客に対するリスペクト

だからといって、顧客からの反応がなければやりがいを感じられないというわけではない。反応がなくてもラルド作りをすることはできる。顧客は社会であり、社会に反応を求める必要はない。それぞれの顧客にはそれぞれの個性がある。たとえば心を閉ざした顧客が店にやってくることがある。自分は自分らしく、いつもと同じようにその人に接する。顧客からの返礼を求めているわけではない。顧客に対して愛情をもって接して、相手が自分は丁寧に扱われていると分かれば、たとえ最初は心を閉ざしていたとしても気持ちが開かれていく。大切なことはそれぞれの顧客を大切に思いリスペクトすることである。相手に何かを求めるのではなく、自分が相手を丁寧に扱い、尊重して接する。そうすれば、店にやってくる顧客は帰り際にはほんのわずかでも前向きな気持ちになって店を出ていく。それはグアダーニ氏が相手を大切に扱っているからである。「相手へのリスペクトを大切にすること。それが私のスタンス」と述べる。

仕事のやりがいは顧客から美味しいと言われただけで感じられるわけではない。ラルド作りの工程で父親と一緒にいる時間がやりがいになっている。ラルドを作っている仕事では父親と一番つながっていると思う。主観的なつながりである。他方、顧客とのつながりは社会的である。店頭に立って顧客とコミュニケーションする時に彼らとのつながりを感じる。誰かに褒められたいからラルドを作っているわけではないが、人と社会的に関わることが好きである。顧客とのコミュニケーションが好きなのでやりがいを感じられる。

ラルド・ディ・コロンナータの生産者グアダーニ氏の自己実現のサイクルは図2のとおり示される。

図2 起業家の自己実現【グアダーニ氏のケース】



出所:調査を元に筆者作成

## 5. 小括

本稿は起業家としての農産加工生産者の自己実現のメカニズムを明らかにすることを試みた。より高品質な GI 産品を作るアルティジャーノとしての生産者が有する特性と実践は次のとおりまとめることができるであろう。

第 1 に、企業家精神として産品作りに対する情熱を持っている。よりよいものを作りたいという情熱の場合もあれば、自身の原点としての産品とその背後にいる家族への思いから血が騒ぐ場合もある。いずれにしてもよい産品を作りたいという熱い気持ちである。よいものを作るということは自分の仕事に満足しているということである。多少の犠牲を払ってでも信念を貫き、満足できる仕事を続ける強い意思を持つ。

第 2 に、自己実現という明確な目標を持っている。足跡を残す、あるいは顧客に心をプレゼントするという抽象的な表現ではあるが、いずれも自己実現を目指している。

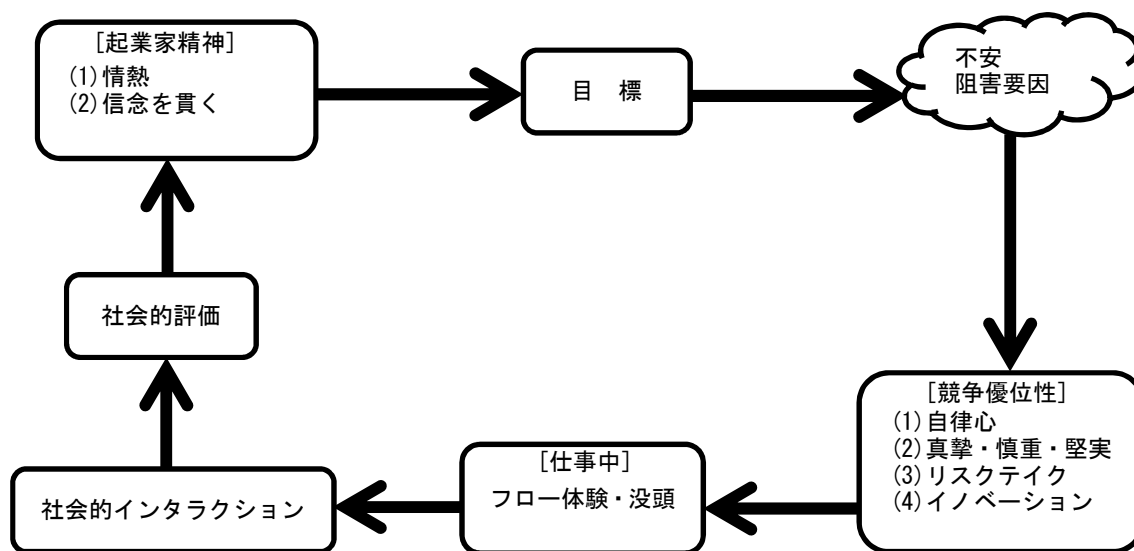
第 3 に、目標の達成を阻む問題を多かれ少なかれ抱えているが、その問題を解消するような競争優位性を有している。自身を律する心と行動、および真摯で慎重で堅実な考えと行動がある一方で、その堅実さを基盤にしながら顧客のリクエストに応えるため大胆にリスクを冒す勇氣もある。堅実とリスクテイクという相反する実践がイノベーションを生む源泉となる。

第 4 に、アルティジャーノとしての生産者は仕事では孤独であるが、仕事に没頭していることから時間はあっという間に過ぎていく。フロー体験と見なすことができるであろう。生産者の 1 人は亡くなった父親との一体感を感じながら産品を作っていた。

第 5 に、顧客との社会的インタラクションを望んでいる。産品を作っている時は 1 人きりの孤独な仕事であるが、できあがった産品を社会(市場)に出し自ら顧客に販売し反応を見たいと思っている。自身を他の生産者と比較することはないが顧客から高い評価を得られたときに喜びを感じられる。産品が生産者の拡張自己(Belk 1988)であるとするならば、顧客からの評価によって生産者は自己実現の達成に近づくことになる。その喜びが原動力となり仕事への情熱はいつそう増していく。

2つの事例から明らかになった起業家の自己実現メカニズムは図3のとおり示される。

図3 起業家の自己実現



出所:調査を元に筆者作成

### 参考文献

Belk, Russell W. (1988) "Possessions and the Extended Self," *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139-168.

木村純子(2013a)「酪農加工品の価値創造:パルミジャーノ・レッジャーノチーズの事例」『経営志林』第50巻1号,65-81.

木村純子(2013b)「地理的表示保護産品の特徴と地理的原産地とのつながり:イタリアのGI産品を手がかりに」『経営志林』第50巻3号,79-106.



## 第1回ズィッツァ氏へのインタビュー質問リスト【2013年1月10日実施】

|    |                                                                                                                                                                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 創業年を教えてください。When was the founded year?                                                                                                                                                                           |
| 2  | 敷地面積を教えてください。How large is this?                                                                                                                                                                                  |
| 3  | 乳牛の牛種と頭数を教えてください。What kind of your cows? How many do you own?                                                                                                                                                    |
| 4  | 牛乳を仕入れていますか。どこから仕入れていますか。Do you buy milk? Where?                                                                                                                                                                 |
| 5  | 牛乳の年間使用量を教えてください。How much milk do you use a year?                                                                                                                                                                |
| 6  | 貴社のパルミジャーノ・レッジャーノのブランド(年数)を教えてください。<br>各ブランドの価格も教えてください。What brands do you have? How much are they?                                                                                                              |
| 7  | 年間生産量を教えてください。How much Parmigiano cheese do you manufacture?                                                                                                                                                     |
| 8  | 年間売上高を教えてください。How much is the annual sales of Parmigiano?                                                                                                                                                        |
| 9  | 100個生産して合格するのは何個ですか。セカンドクラスは何個ですか。<br>How many Parmigiano pass the inspection out of 100? How many are the second class?                                                                                         |
| 10 | 1キロ当たりの卸売価格と小売価格を教えてください。<br>How much are the wholesale price and retail price a kilo?                                                                                                                           |
| 11 | 常時働いている人は何人ですか。How many are the full time workers?                                                                                                                                                               |
| 12 | カザーロはどういう人ですか。Who are the Casaro?                                                                                                                                                                                |
| 13 | 販売経路比率(直販、卸売業者、通信販売、飲食店、輸出、個人、量販店)を教えてください。<br>What is the ratio of distribution channel? (Direct sales, wholesalers, internet selling, restaurants, exports, individual consumers, general merchandising store) |
| 14 | 同業他社、流通業者、協会、カザーロ間のネットワーク構造はどのようなものですか。<br>What are the networking structure among competitors (other producers), wholesalers, retailers, consortium and Casaro?                                                 |
| 15 | パルミジャーノ・レッジャーノ協会は貴社をどのように支援してくれていますか。<br>How does Consortium support you?                                                                                                                                        |
| 16 | 経営理念と目標を教えてください。What are the philosophy and objectives?                                                                                                                                                          |
| 17 | 貴社とグローバル展開している他社との違いは何ですか。<br>What are the differences between you and other global companies?                                                                                                                   |
| 18 | 貴社の主な顧客(エンドユーザー/消費者)はどのような人たちですか。<br>Who are your major customers?                                                                                                                                               |
| 19 | 貴社のチーズは顧客からどのような評価を受けていますか。<br>What evaluation and reputation do you have from your customers?                                                                                                                   |
| 20 | 貴社が抱える課題は何ですか。課題を解決するために何か取り組んでいますか。<br>What are the issues you need to deal with? What do you do in specific to solve them?                                                                                     |

**第2回ズिटツァ氏へのインタビュー質問リスト【2013年12月19日実施】**

|    |                                                                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | DOP パルミジャーノ を作るということはあなたにとってどういう意味がありますか。<br>What does it mean to you to produce DOP Parmigiano?          |
| 2  | パルミジャーノ を作っている時、それが DOP チーズであることを意識していますか。When you make Parmigiano, are you considering it is DOP cheese? |
| 3  | あなたのパルミジャーノ はあなたの顧客にどういった価値を届けていると思いますか。<br>What value does your Parmigiano offer to your clients?        |
| 4  | 生産基準を守ることはたいへんですか。Is it hard to follow Code of Practice?                                                  |
| 5  | 工房を離れることにしたのはなぜですか。<br>Why did you decide to leave this caseificio?                                       |
| 6  | 自然や動物と深く関わる仕事は何がたいへんですか。<br>What are the hardships to work with nature and animals?                       |
| 7  | あなたは自然とはどういうものだと思っていますか。How do you regard nature?                                                         |
| 8  | たいへんな仕事を続けることができるのはなぜだと思っていますか。<br>Why do you think you have been able to continue hardship works?        |
| 9  | これまでの目標は何でしたか。What were your objectives?                                                                  |
| 10 | これからの人生の目標は何ですか。What will be your objectives for your life?                                               |
| 11 | 独立したらどのようなチーズを作りたいですか。<br>When you become independent, how would you like to produce cheese?              |

**第3回ズィツァ氏へのインタビュー質問リスト【2014年2月21日実施】**

|    |                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | なぜパルミジャーノ作りを始めることにしたのですか。どういう目標を持っていましたか。Why did you start producing Parmigiano? What was your objective then?                                                                                                                            |
| 2  | あなたのお父さんもパルミジャーノを作っていましたか。人生についてあなたに何を教えましたか。<br>Did your father also produce Parmigiano? What did he teach you about life?                                                                                                               |
| 3  | パルミジャーノを作っている時、あなたは誰とつながっていると感じますか。お父さんですか。息子さんですか。牛ですか。酪農家ですか。神様ですか。自然ですか。あるいはあなた自身ですか。<br>When you are producing Parmigiano, with whom you feel you are connected with? Your father? Your son? Cows? Farmers? God? Nature? or yourself? |
| 4  | あなたは目標が達成されたということはどうやって知ることができますか。<br>How can you know your objective is accomplished?                                                                                                                                                    |
| 5  | パルミジャーノを作っている時、頭の中で何を考えていますか。無心ですか。<br>What do you consider while producing Parmigiano? Is your mind totally vacant?                                                                                                                      |
| 6  | あなたの存命中には実がならないバナナを植えるのはなぜですか。<br>Why do you plant banana tree which does not give you any harvest while you alive?                                                                                                                       |
| 7  | あなたは誰と時間を共有していると思いますか。<br>あなたの未来は誰につながっていますか。<br>With whom do you feel you share your time? With whom is your future connected?                                                                                                           |
| 8  | 何をしているときが一番幸せですか。When do you feel you are happiest?                                                                                                                                                                                       |
| 9  | どういう不安を持っていますか。不安をどのように克服していますか。<br>What are your concerns? How do you overcome the concerns?                                                                                                                                             |
| 10 | あなたの夢の実現を阻む困難は何ですか。<br>What difficulties are there which prevent you from accomplishing your goal?                                                                                                                                        |
| 11 | あなたはどのような人になりたいですか。<br>What kind of human being would you like to be?                                                                                                                                                                     |
| 12 | 苦手な人はどういうタイプの人ですか。What kind of person you like least?                                                                                                                                                                                     |

## 第1回グアダーニ氏へのインタビュー質問リスト【2014年1月5日実施】

|    |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 創業は何年ですか。When was your company founded?                                                                                                                                                                                                           |
| 2  | 従業員は何人ですか。How many full time workers do you have?                                                                                                                                                                                                 |
| 3  | 年間生産量は何トンですか。How much volume do you produce a year?                                                                                                                                                                                               |
| 4  | 年間売上高は何ユーロですか。How much is the annual sales?                                                                                                                                                                                                       |
| 5  | 販路と比率を教えてください。(直販、卸売業、小売店、飲食産業、輸出)<br>Can you tell the distribution channels and its ratio? (Direct sales, whole sellers, retailers, hotel and restaurants, export)                                                                               |
| 6  | 卸売業者と小売業者に1キロあたりそれぞれ何ユーロで販売していますか。<br>How much do you sell one kilo to whole sellers and retailers, respectively?                                                                                                                                 |
| 7  | ラルド・ディ・コロonnaータの生産者は何経営ありますか。<br>How many Lardo di Colonnata producers are there?                                                                                                                                                                 |
| 8  | 消費者はどういう機会にラルド・ディ・コロonnaータを食べていますか。<br>When and on which occasion, do consumers eat Lardo di Colonnata?                                                                                                                                           |
| 9  | 今日のヘルシー志向やダイエット志向に逆行する製品特性ですが、どのようなプロモーションを展開していますか。<br>The characteristics of Lardo di Colonnata go backward (andare controcorrente) to current health-consciousness and diet-consciousness of consumers. How do you promote Lardo di Colonnata? |
| 10 | 生産者組合からIGPタグをつけてもらうために、1キロあたりいくら払っていますか。<br>How much do you pay for one kilo in order to get an IGP tag from Associazione di tutela del Lardo di Colonnata?                                                                                       |
| 11 | 厳しい生産基準に従いながらもなぜ伝統を守ろうとしているのですか。<br>Why do you try maintaining traditions by following the strict regulations?                                                                                                                                    |
| 12 | あなたにとってラルド作りとは何ですか。<br>What does it mean to you to produce Lardo di Colonnata?                                                                                                                                                                    |
| 13 | あなたはなぜ自分の仕事に情熱を持ていられるのですか。<br>How can you have a passion on your work?                                                                                                                                                                            |
| 14 | 1年のうちに休暇はありますか。いつですか。どのように過ごしていますか。<br>Do you have vacations? When? How do you spend time during the holidays?                                                                                                                                    |
| 15 | 日常生活で、あなたは何を食べていますか。(朝食、昼食、夕食)<br>What do you eat for breakfast, lunch and supper?                                                                                                                                                                |
| 16 | 食料をどこで購入していますか。Where do you go for grocery shopping?                                                                                                                                                                                              |
| 17 | あなたにとって何をしている時が一番幸せですか。<br>When is the happiest moment for you?                                                                                                                                                                                   |

## 第2回グアダーニ氏へのインタビュー質問リスト【2014年1月31日実施】

|    |                                                                                                                                           |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 1人で仕事をしていると孤独を感じることがありますか。いつですか。なぜですか。<br>Do you feel alone or isolated when you work by yourself? When? Why?                             |
| 2  | あなたが作ったラルドはあなたにとってどういう存在ですか。<br>What does Lardo you produce mean to you?                                                                  |
| 3  | あなたの人生の目標は何ですか。What is your objective in your life?                                                                                       |
| 4  | いつやりがいを感じますか。なぜですか。<br>When do you feel gratificante (fulfilling) most? Why?                                                              |
| 5  | より美味しいラルドを作るためには何をすべきですか。何が必要ですか。<br>What do you need to do for producing better Lardo? Do you need anything?                             |
| 6  | あなたはいつもっとも幸せを感じますか。When do you feel happy most?                                                                                           |
| 7  | あなたのラルドは他の生産者のラルドとどこがどのように異なりますか。<br>How does your Lardo differ from Lardo made by other producers?                                       |
| 8  | 顧客からあなたのラルドが美味しかったと言われるとどう感じますか。<br>How do you feel when your clients say to you that your Lardo tasted good?                             |
| 9  | 顧客からの反応がなかったとしたらやりがいを感じられませんか。なぜですか。<br>If none of your clients give you any response on your Lardo, can you still feel fulfillment? Why? |
| 10 | 一般的なラルド・ディ・コロナータはあなたにとってどういう存在ですか。<br>What does Lardo di Colonnata in general mean to you?                                                |
| 11 | あなたが作ったラルド・ディ・コロナータはあなたにとってどういう存在ですか。<br>What does Lardo di Colonnata you produce mean to you?                                            |
| 12 | あなた自身はどういう人ですか。Who are you?                                                                                                               |
| 13 | あなたは誰とつながっていますか。家族とですか。友人とですか。顧客とですか。<br>With whom, you are connected and related? Family, friends or clients?                            |
| 14 | 仕事以外で、あなたは何に対してお金をもっともたくさん使いますか。<br>Besides business and work, what do you spend your money most?                                         |
| 15 | 同じラルド・ディ・コロナータでも生産者によって味が違うのはどうしてですか。<br>Why do tastes of Lardo di Colonnata differ depending on producers?                               |
| 16 | あなたにとって自然とはどういう存在ですか。What does nature mean to you?                                                                                        |
| 17 | あなたにとって最も大切なものは何ですか。<br>What is the most precious thing/matter for you?                                                                   |
| 18 | あなたの喜びは何ですか。What are you most pleased to?                                                                                                 |
| 19 | 薬局での仕事とラルド作りは何が異なりますか。<br>What are the differences between works at pharmacy and Lardo producing?                                         |

**第3回グアダーニ氏へのインタビュー質問リスト【2014年3月1日実施】**

|    |                                                                                                                                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | あなたの人生の目標を教えてください。What is your life objective?                                                                                    |
| 2  | あなたはどのような不安や課題を持っていますか。<br>What are your concerns and issues to be solved?                                                        |
| 3  | 不安を克服するためにどういったことをしていますか。<br>How do you deal with the concerns/issues?                                                            |
| 4  | よりよいラルド作りのためにこれまで何らかのリスクにチャレンジしたことはありますか。<br>In order to produce high quality Lardo, have you ever tried and take risks?          |
| 5  | よりよいラルド作りのために行った改善や革新は何ですか。<br>Are there any improvements and/or innovations you have created for producing higher quality Lardo? |
| 6  | あなたは自分を律するために努力をしていますか。どのように。<br>Do you restrain yourself? How?                                                                   |
| 7  | どのようにラルド作りのスキルを向上させていますか。<br>How do you improve your techniques and knowledge for producing Lardo?                                |
| 8  | 目標を実現できたといつどうやって感じますか。<br>When and how do you feel that you accomplish your goal?                                                 |
| 9  | ラルドを作っている時、頭の中で何を考えていますか。無心ですか。<br>What do you consider while producing Lardo? Is your mind totally vacant?                       |
| 10 | ラルド作りを通じてあなたは人間的に成熟したと思いますか。なぜ、どのように。<br>Do you consider yourself that you became matured while producing Lardo? Why and how?     |
| 11 | あなたはラルド作りを通じて自己実現できると思いますか。どのように。<br>Do you think that you can accomplish self-fulfillment? How?                                  |
| 12 | どういう人になりたいですか。What kind of human being do you like to be?                                                                         |
| 13 | 苦手な人はどういうタイプの人ですか。What kind of person you like least?                                                                             |
| 14 | あなたは自分に自信を持っていますか。どういう自信ですか。<br>Do you have self-confidence? What is the confidence?                                              |
| 15 | あなたと他のラルド職人との最も大きな違いは何ですか。<br>What is the largest difference between you and other Lardo producers?                               |



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](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

(非売品)

禁無断転載