

### 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

KIMURA, Junko / 木村, 純子

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

経営志林 / The Hosei journal of business

(巻 / Volume)

50

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

65

(終了ページ / End Page)

81

(発行年 / Year)

2013-04-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00013599>

〔研究ノート〕

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

木 村 純 子

〔研究ノート〕

## 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

木村 純子

### 1. はじめに

本研究は、イタリアの農畜産業の発展を支える仕組みを明らかにすることを目的とする。具体的には、エミリア・ロマーニャ州のパルマ県を取り上げ、酪農加工品の生産と流通をめぐる複数の主体の活動がどのように価値を創造しているのかを明らかにする。

イタリアの農畜産業を取り上げる理由は、農業や食料をめぐる状況が日本と似ているからである。第1に、2007年のイタリアの食料自給率はカロリーベースでおよそ63%であり先進国の中では低い(高柳他2011)。第2に、日本と同様、イタリアも農畜産業は高齢化と後継者不足という問題に直面している(Braga & Baker 2008)。

イタリアの中でもエミリア・ロマーニャ州のパルマ県を取り上げる理由は、酪農加工品のチーズの1つパルミジャーノ・レッジャーノ、畜産品の生ハムのプロシュット・ディ・パルマやクラテッロ、農業加工品のバルサミコ酢、および農業加工品のワインといった産地振興に貢献する農産・畜産加工物が豊富に存在し、産地振興の実態と課題を考察する対象としてふさわしいからである。ここでいう産地とは、日本で意味する「伝統的な製品づくりの集積地」ではなく、イタリアで意味する「専門化された工程を担当する企業間ネットワークによる集積地や、関連製品を生産する企業間ネットワーク」を指している(高原2008)。

取り上げる加工品はパルミジャーノ・レッジャーノチーズである。なぜならば、パルミジャーノ・レッジャーノはイタリアのチーズの王様と呼ばれ、歯が生えてきた赤ちゃんの歯固

めや離乳食にも使われるとおり乳幼児からお年寄りにいたるまで幅広い消費者に消費されていること、直接食用のみならず数多くの料理メニューに利用されていることからイタリア国内では生産量・消費量がともに多い一般的な食品だと言え、生ハム、酢、ワインといった加工品よりも発見事項の一般化可能性を高められるからである。

本稿の構成は次のとおりである。第2節はパルマ県の概要を説明する。第3節は参与観察とインタビューによってパルミジャーノ・レッジャーノチーズの生産工程を理解する。第4節はパルミジャーノ・レッジャーノチーズのマーケティングと課題を議論し、パルミジャーノ・レッジャーノ協会が新たな価値をどのように創造しようとしているのかを明らかにする。第5節は本稿のまとめを述べる。

### 2. パルマ県の概要

#### 2.1. 地理的特徴

パルマ県は北イタリアのエミリア・ロマーニャ州にある。2011年現在パルマ県の面積は3,449平方キロメートルで、人口は44万2120人である。パルマ市内の在住者はおよそ15万人である。パルマ大学もあり2万人の学生が学んでいる。

パルマ県の地形は北部が平野で中間部が丘陵で南部が山間である。北側の県境にポー川が流れている。パルマから東60キロ先にボローニャがあり、北西80キロ先にミラノがあり、南西120キロ先にフィレンツェがある。地中海にも近く1時間ほどでラ・スペツィア湾(la

Spezia)に行くことができる。

## 2.2. パルマの農業と食品加工業

エミリア・ロマーニャ州には PDO と PGI 農産物が多い<sup>1)</sup>。2009 年にはエミリア・ロマーニャ州内の PDO/PGI 農産物の生産規模は 6,839 ヘクタール、農場数は 881 経営あった。1 農場あたりの栽培面積は 7.7 ヘクタールであり、イタリア全土の平均 2.9 ヘクタールと比べて 1 経営の規模が大きいことが分かる(高柳他 2011)。

2000 年にパルマには牧場が 11,000 経営あった。経営数は年々減少している。1 経営あたりの平均面積は平野部で 15 ヘクタール、山間部で 9 ヘクタールの規模である。1 経営あたりの面積は拡大しており、平野部では 1990 年との比較で 2000 年は 39% 拡大した。パルマ県の農業生産価値は 5 億ユーロである。うち 3 分の 1 が農産物で 3 分の 2 が酪農を含む畜産であることから畜産が中心であると言える。2004 年、農畜産・酪農加工品の県外販売は 3 億ユーロであった(Braga & Baker 2008)。

食品加工業の企業数は 2004 年に 779 経営あった。就業者数は 2001 年のデータで 15,500 人であった。パルマ県はイタリア国内のプロシュット・ディ・パルマの 30% を生産し、パルミジャーノ・レッジャーノの 30% を生産している。食品加工の大手企業としてパスタメーカーのバリッラ社(Barilla)や乳製品メーカーのパルマラット社(Parmalat)がある(Braga & Baker 2008)。

## 3. パルミジャーノ・レッジャーノチーズの生産工程

### 3.1. パルミジャーノ・レッジャーノチーズ

パルミジャーノ・レッジャーノはイタリアを代表するハードチーズである。熟成期間は最低 12 ヶ月を要する。2005 年の生産量は 1 億 1000 万トンであった(Sckokai, et al. 2007)。

パルミジャーノ・レッジャーノは PDO という原産地保護指定の食品に指定されていることが

ら、生産地、牛種、牛の飼料が欧州連合の EU 法により規定されている。具体的には、パルマ、レッジョ・エミリア、モデナ、およびマントバのポー川左岸、ボローニャのレノ川右岸で作られるチーズ以外は、パルミジャーノ・レッジャーノと称することはできない。原料となる乳を提供する牛種はフリゾーナ種、ロンゴバルディ種、モデネーゼ種、ブルーナ種である。牛が食べる飼料も指定されている。たとえば、サイロ貯蔵によって発酵させた飼料を食べさせてはいけない。熟成中に微生物が発生しチーズの風味に影響を与えるからである。穀類はパルミジャーノ・レッジャーノ協会が認可する飼料業者から購入したものを用いることが決められている。

パルミジャーノ・レッジャーノの味は作られた地形ごとに異なる。原料となる乳を出す牛が食べている物が異なるからである。山間部の牛は夏の間放牧され若い牧草を食べている。小売店の中でもチーズ専門店であれば「平野部のもの」「丘陵のもの」「山間のもの」と区別して販売している。価格は山間で作られたものの方が比較的高めだが、どちらかというとも価格の違いは生産者によって生じるようである<sup>2)</sup>。

パルミジャーノ・レッジャーノの生産者は、パルミジャーノ・レッジャーノ協会(Consorzio del Formaggio Parmigiano-Reggiano)に加入することで、生産したチーズがパルミジャーノ・レッジャーノであるということを称することができる。パルミジャーノ・レッジャーノには、その側面に生産者が協会から購入する点字状の刻印と楕円形の焼印が必ずついている。側面に刻印と焼印がなければ、パルミジャーノと名乗ることはできないので、生産者はほぼ義務的に協会に加入することになる。一方で、パルミジャーノの模造品は多い。模造品の数は年間 770 万個である。パルミジャーノ・レッジャーノ協会が模造品の取り締まりを管理している。協会の重要な役割の 1 つである。

### 3.2. 生産工程

2013 年 1 月 10 日午前 9 時から 2 時間、パルマ県の山間部コッツァノ・ディ・ランギラーノ

にある小規模経営のチーズ生産者A社を訪ね、生産工程の観察とチーズマイスター(チーズ職人&熟成家)のウンベルト・ズィツァ氏にインタビューを行った。インタビューはイタリア語で行われた。質問リストは付属資料Aのとおりである。

パルミジャーノは、1日に1回しか生産できない。なぜならば、前日の夕方に搾乳された牛乳を一晚置くことで分離したクリーム(脂肪分)を除いたものに、当日の朝搾乳した全乳を混ぜたものが原料となるからである。1日の生産量は生産者が保有する釜の数によって決まる。1つの釜から1個あたり40キロのチーズを2つ作ることができる。A社は5つの釜を持っているので、1日の生産数は最大で10個である。1ヶ月に250個から300個のチーズを生産している。

チーズ作りは毎朝牛乳を入れた釜を温めるところから始まる。仔牛の第4胃から取ったレンネットと呼ばれる凝乳酵素を用いて固形物に凝固させていく。33度から34度の温度で10分から12分間温めると乳が固まり始める。凝固し始めた乳を機械で砕いていく。ある程度攪拌したら職人がスピーノという泡だて器のような道具で凝固していく乳を砕いていく。筆者が工場に到着した時刻はすでに固形分ができて、ズィツァ氏がスピーノで釜を混ぜ固形分を小さい粒状にしているところであった【写真1】。

釜の温度はスチームを使って上げられていく。ズィツァ氏がスチームのバルブを細かく調整しながら温度を上げて55度から56度で維持すると砕かれた凝固物が釜の底に溜ってい

写真1 凝固してきたチーズをスピーノで攪拌する



2013年1月10日筆者撮影

く。10分から15分後、ズィツァ氏が了解を出して、スチームのバルブを閉めることで温度を53度くらいまで下げる。この温度をおよそ1時間保つ。温度と気圧を調整するたびに各釜の管部分に黒マジックで数字を書き記しておいて、後からノートに転記する。

固形物が釜の底に沈んでいく間、ズィツァ氏は生産工程における各釜の温度やスチームの気圧や所要時間をノートに記入したり【写真2】、他のスタッフと共に釜からホースを使ってホエイ(乳清)を取り出したりしていた。牛乳から乳脂肪分やカゼインなどを除いた水溶液のホエイは翌日のパルミジャーノ・レッジャーノ作りのために利用し、余った分は豚の飼料として販売する。ノートはパルミジャーノ・レッジャーノ協会から与えられたもので、毎日記録をしている。協会に提出するためではなく、地域保健機構(USL: Unità Sanitarie Locali)から記録することを指示されているもので、要請があればUSLに提出する。

ズィツァ氏は、釜の中の牛乳の温度や、温度を上げるために使うボイラーの気圧の細かい調整をしている時が、チーズ生産工程の中で最も好きだと言っていた。チーズの味と品質を左右する微細な調整は、職人の技を発揮できる作業だからであろう。

釜の底に沈んだ固形分は、2人がかりで木べらを使って静かにすくい上げられて木綿の布に取る【写真3】。釜の淵に渡した棒に布の両端を縛りつけて、釜から半分ほど引き上げてしば

写真2 各釜の中の温度や気圧を生産管理ノートに記入する



2013年1月10日筆者撮影

らくおくことで水分を落としていく【写真4】。

しばらく吊るしたチーズを大きな包丁を使って2つに切る【写真5】。チーズは1つの釜から2個作られるというのは、このようにいったんは1つの大きな塊だったものを2つに切って分割するという意味だったのである。

包丁を使って分割したチーズは小さな穴がたくさん開いたファッシャーレと呼ばれる型に入れられる。この状態で2時間ごとに布を取りかえ、上下を変えながら8時間程置く。各チーズには釜の番号と生産の月日を食用色素のマジックで書き入れる【写真6】。

ファッシャーレの外側には調整ができるベルトのようなものがついていて、2日から3日間外に置いている間にベルトのサイズを縮めていくことで水分を抜いていく。ファッシャーレの内側にはプラスチック製のパネルが入っている【写真7】。パネルにはPDOのパルミジャーノ・レッジャーノであることを証明するロゴ、生産年と生産月、および生産者コードが点字のようについていて、チーズがまだ柔らかいうちにこのパネルを巻いて外側から締めつけることで、チーズ本体にデータが刻印されていくのである。パネルはパルミジャーノ・レッジャーノ協会から各生産者に貸与されている。

水分が抜けたチーズはファッシャーレから外され、飽和食塩水に25日間ほど漬けることで塩分を入れられていく【写真8】。毎日チーズを回転させることで塩分が均等に入っていくようにする。

写真3 釜底からチーズを引き上げ木綿の布に取る



2013年1月10日筆者撮影

写真4 布に取ったチーズを吊るして水分を抜く



2013年1月10日筆者撮影

塩分を浸透させたチーズは18度から19度の温度に保たれた熟成庫に運ばれる。天井から足もとまでの棚に隙間なくチーズが置かれる【写真9】。チーズ生産者が自家製のパルミジャーノを熟成庫に持っている、銀行がチーズを担保にして融資してくれるというメリットがある。

写真5 1つの釜からできたチーズを2つに切る



2013年1月10日筆者撮影

12ヶ月経つと、パルミジャーノ・レッジャーノ協会から鑑定士がやってきて、1つ1つ検査していく。検査に合格したものだけに鑑定士が焼印を押していき、ようやくパルミジャーノ・レッジャーノチーズとなる。【写真10】では、左側に検査を受ける前のチーズが置かれていて、右側に検査が終わって焼印が押された後のチーズが置かれている。

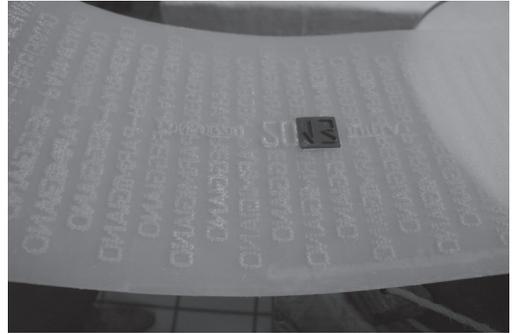
1回目の検査の時点で、検査には合格したことから焼印もあり、風味や味には問題がないものの、特定の欠陥が外皮やチーズ内部にあることからこれ以上の長期熟成が難しいと判断されたものには、本体に細い横線が1センチ間隔で引かれ、セカンドクラス(mezzano)として販売されることになる。卸売価格は1キロあたり1ユーロ下がる。12ヶ月以降に熟成されることなく販売されるので、24ヶ月の熟成ものと比べると1キロあたり2ユーロの差が生じる場合もある

写真6 チーズを枠（ファッシャーレ）に入れる



2013年1月10日筆者撮影

写真7 PDOであることを印すパネル



2013年1月10日筆者撮影

る【写真11】。セカンドクラスにすらなれないチーズは外側の刻印がナイフで完全にそぎ取られ、単なるチーズとして販売されることになる。

### 3.3. 生産者インタビュー

A社は1948年創業の生産者である。ズィツァ氏は48歳で、14歳の時にチーズ生産の世界に入って34年になる。工場のオーナーは別にいてズィツァ氏を含むイタリア人2名とモロッコ人1名の合計3名の常勤者がいる。パートタイムも1名いる。

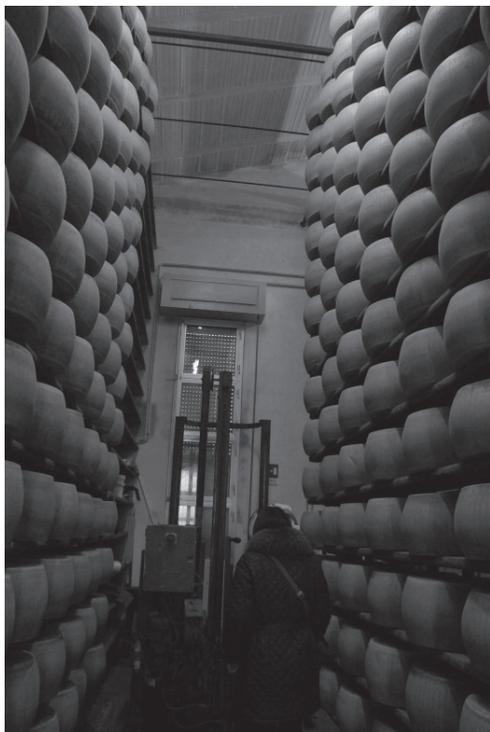
この地域には、以前は酪農家が100軒あり、チーズ生産者は3経営あった。酪農家が100軒とはいっても1軒が飼っている牛は1頭や2頭程度だったので零細の酪農家である。A社は現在30頭から40頭の牛を飼っている酪農家8軒からチーズの原料となる牛乳を購入している。

写真8 飽和食塩水に25日間漬ける



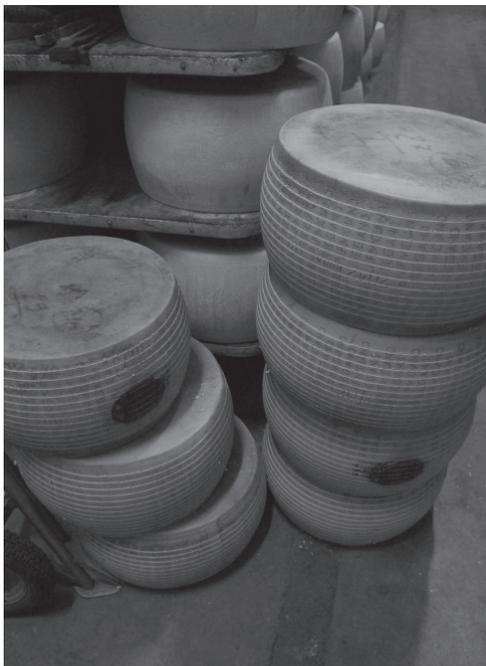
2013年1月10日筆者撮影

写真9 熟成庫に置かれたチーズ



2013年1月10日筆者撮影

写真11 セカンドクラス (mezzano) チーズ



2013年1月10日筆者撮影

写真10 熟成庫に置かれた検査前（左）と検査後（右）のチーズ



2013年1月10日筆者撮影

A社が1日に必要な牛乳の量はおよそ5,500リットルである。A社は協同組合を組織している。牛乳購入先の酪農家も協同組合のメンバーとなっている。酪農家にとっても牛乳納品先の工場のチーズが売れなければチーズ生産者から支払いを受け取れないので質の高い牛乳を販売してくれる。収益を上げるために質の高いチーズを作る事ができるよう協力しあっているのである。

年間生産量は約3,500個である。1個あたりの重量は12ヶ月の熟成もので38キロから42キロである。1ヶ月熟成させると重量は約0.1%減っていく。卸売価格は1キロあたり9ユーロから10ユーロであることから、年間売上高は140万ユーロ前後と思われる<sup>3)</sup>。

パルマ県以外も含めたパルミジャーノ・レッジャーノ年間総生産量は統計上では330万個である。ところが、ズィツァ氏によると世界で実際に販売されたパルミジャーノチーズは1,100万個以上である。770万個が模造品というわけである。イタリア国外で模造品がパルミジャーノと称して販売されているのみならず、イタリア国内にも輸入されてしまうことでイタリア国内のパルミジャーノの価格が引き下げられてしまっている。たしかに、模造品のおかげで国内外における認知度は上がったが、模造品が価格を下げてしまったために本物のパルミジャーノの生産者が収益を得ることが難しくなっている。パルミジャーノ・レッジャーノはもっと高価格商品であるべきだとズィツァ氏

は考えている。

卸売業者に対する販売が80%で、残りの20%はチーズ工場で消費者に直接販売している。小売店での小売価格はパルマ近郊では1キロあたり11ユーロから14ユーロである。パルマから離れると1キロあたり17ユーロほどになる。

生産者同士のコミュニケーションとしては、1ヶ月に1回ほど議論をする機会がある。議題は、たとえば牛乳はチーズの「母」なので原料を含めて今後発生しうる問題、あるいは発生した問題にどう対応していくか、経営の方向性、生産基準の新しい法律ができたならばその情報交換、販売量や価格など多岐にわたる。パルミジャーノ・レッジャーノ協会での話し合いもある。協会の収支決算、政治的課題、商標保護、伝統的な製品作りを維持するための課題、模造品の取り締まりについて議論する。

大型量販店のPB商品や海外への輸出を担うのは生産者からチーズを購入し12ヶ月以降の長期熟成も行う卸売業者である。熟成業者としての卸売業者は複数の生産者から12ヶ月熟成されたチーズを購入し、さらに一定の年月、熟成させてから販売している。A社が生産量の80%は12ヶ月までしか熟成させず、熟成業者に販売してしまうのは、12ヶ月以上熟成させるためのスペース(熟成庫)がないからである。

A社の今後の目標は、直販によって利益を増やすことである。そのためには、自社内でチーズを貯蔵する場所の確保、および生産量と在庫量の管理が必要である。現在は貯蔵スペースが不足しているため、12ヶ月の熟成は可能であるが24ヶ月間熟成させることができない。直販を促進するためにインターネットのサイトを5ヶ国語で構築しているところである。販促ツールとなるパンフレットを作ったり、商品の品質を上げるための努力をしたりすることで、自社の特徴を出していきたいと考えている。パルミジャーノ・レッジャーノ協会は、直接的・金銭的に援助をしてくれるわけではないが、パルミジャーノ・レッジャーノチーズ全体としてPRをしてきていることを認めている。

表2 調査対象A社の概要

創業年	1948年
牛乳年間使用量	18,000 キンタル
年間生産量	3,500 個
年間売上高	140 万ユーロ <sup>①</sup>
従業員数	専従者3名、 パートタイム1名
熟成家	1名(従業員の1名が兼任)
熟成期間	12ヶ月約80%、24ヶ月約20%、 36ヶ月も少々
卸売価格	1キロ9～10ユーロ
小売価格	1キロ11～14ユーロ
販売チャネル	卸売80%、直売20%
プロモーション	5ヶ国語を用いたインターネットサイトを構築中
目標	直売比率を増やすことによる 高収益化

出所：インタビューをもとに筆者作成

#### 4 パルミジャーノ・レッジャーノチーズのマーケティング

##### 4.1. パルミジャーノ・レッジャーノ協会

パルミジャーノ・レッジャーノの品質の維持と向上に貢献しているのは、パルミジャーノ・レッジャーノ協会である。本節は、パルミジャーノ・レッジャーノのマーケティング活動と抱えている課題、および協会が課題を解決するためにどのようなマーケティング戦略を構築しどのような価値を創造しようとしているのかを議論する。

2013年1月11日15時半から2時間、パルミジャーノ・レッジャーノ協会パルマ支部でプロモーションと生産者見学のコーディネイトを担当しているクリスティアナ・クレリチ氏に対するインタビューを行った。質問内容は付属資料Cのとおりである。

パルミジャーノ・レッジャーノ協会は、当初は有志の集まりだったが1937年に正式に設立された。本部はレッジョ・エミリア県にある。地域ごとに5つに分けられ、パルマ、レッジョ・エミリア、マントバ、モデナ、およびボローニャにそれぞれの支部がある。パルマ支部には1名の支部長と2名の社員の合計3名の常勤者がい

る。自治体との交渉は支部長が行っている。クレリチ氏はチーズ生産者見学のコーディネイトを担当している。支部長からの指示でプロモーションを行う場合もある。もう1人は電話の取次ぎなど秘書的な仕事のみに関わっている。

3名の常勤者に加えて9名が協会の仕事を担っている。9名のうち4名は専任者で、選挙で選任されたチーズ生産者である。任期は特にない。選任される基準は生産者の工場の生産規模である。彼らは各生産者が作ったチーズの検査を行う検査員である。9名のうち3名は4名の検査員を助けるパートタイマーで、検査に合格したチーズに焼印を押す。残る2名は検査で不合格となったチーズに線をはいてセカンドラインにしたり刻印を消して単なるチーズにしたりする。

パルミジャーノ・レッジャーノ協会はその予算として、生産者からチーズ1個の生産につき6ユーロ得ている。生産者はたとえセカンド品でもパルミジャーノになれないチーズであっても6ユーロ払わなければいけない。生産者からの資金は協会の本部に支払われ、パルマ支部にはだいたいその3分の1が分配されている。パルミジャーノ・レッジャーノの年間生産量は310万個から320万個であることから、1,860万ユーロの予算があるということになる。パルマ支部の年間生産量はだいたい110万個であることから約660万ユーロの予算がある。3名の常勤者のみならず4名の検査員にも給料は支払われている。

## 4.2. 製品特性

パルミジャーノ・レッジャーノを取り巻く主な主体は、チーズの原料となる牛乳を提供する

酪農家、チーズ生産者、協同組合(cooperative)、熟成業者/卸売業者、小売業者、輸出業者・商社、およびパルミジャーノ・レッジャーノ協会である。パルマ県における主要な主体の経営数は【表3】のとおりである。パルミジャーノ・レッジャーノ産業の就労者は約2万人である。

原料の牛乳の購入先となる酪農家数はパルミジャーノ・レッジャーノ生産地域全体で3,558経営ある。パルマ地域はその約3分の1なので1,180経営ほどになるだろうとのことであった。2012年現在パルマのチーズ生産者は179経営ある。生産者のタイプは3つある。牛を飼っておらず牛乳を酪農家から購入している小規模牛乳購入型生産者が23経営、酪農とチーズの生産を行う生産者が45経営、および協同組合が111経営である。協会は熟成業者数を把握していなかったが、53経営という報告があり、近年はさらに増えていると思われる。

チーズ生産の職人であり熟成家であるチーズマイスターは経験と知識が必要なので先祖から代々引き継がれてきたが、現在も生産者の後継者については父親から息子への継承が多い。工場では外国人労働者が増えているが熟成家ではなく作業のヘルパーとして働いている。チーズマイスターは従業員として給料を支払われるか、あるいは原料となる牛乳の量、生産したチーズの量、およびチーズの品質によって契約で賃金を支払われるかのどちらかである。職人および熟成家としての能力が高かったり大規模生産者のマイスターであれば、高い収入を得られると考えられている。

1960年代はパルマ県のチーズ生産者数は約1,000経営であった。1経営が手に入れられる牛乳量が少なかったこともあり生産量は少なく、1日に1個しか作れない生産者もいた。

表3 パルマ県のパルミジャーノ・レッジャーノ関連の経営数

主体	経営数
酪農家(酪農のみ)	1,180
牛乳購入型生産者	23
酪農&生産型生産者	45
協同組合理型生産者	111
熟成業者/卸売業者	53

2011年1月11日のインタビューをもとに筆者作成

2013年現在、生産者数は179経営であるが、生産能力が高まったことから1経営あたりの生産量は増加している。1日4個しか作れない生産者もいれば100個作る大規模生産者もいることから1経営あたりの生産量は多岐にわたるが、平均すると1経営あたり年間6,140個を生産している。1個あたりの重量は38キロから42キロなので1経営あたり245,600キロの生産量である。

コープ(CO-OP)やコナード(CONAD)やエッセルunga(ESSELUNGA)といった大型量販店のPB商品を作るのはチーズ生産者ではなく熟成業者あるいは卸売業者である。たとえ大規模生産者が大型工場を持っていたとしても量販店のPB製品を作るまでの生産能力はないからである。協会が作ったテレビCMだと勘違いされがち、ネズミのキャラクターが登場するパルミジャーノ・レッジャーノのテレビCMがある。このCMは大手の熟成業者Parmareggio社が自社のプロモーションのために制作し放映しているものである。こういった大規模熟成業者/卸売業者が複数のチーズ生産者から購入したチーズを使って量販店向けおよび自社のPB商品を作っているのである。

小売店でのチーズの販売形状には4つのタイプがある。40キロほどのチーズ1個のかたまり(forma)、かたまりを切って500gから1キロ程度の三角形にしたもの<sup>5)</sup>、サイコロ状(cubetti)、および粉状(grattugiato)である。近年の小売店の店頭ではサイコロ状と粉状での販売が増えている。サイコロ状の増加は直接食用の増加によるもので、粉状の増加は働く主婦の増加による消費者の利便性志向によるものと思われる。

消費者の味覚と食習慣の変化によって熟成期間が短縮化してきている。パルミジャーノを料理に使う場合は塩分がより多く滋味も深い長期熟成型が料理の味を引き立てることもあり、30年から40年前は36ヶ月という熟成期間が長いものが好まれていた。近年は、味覚の変化と直接そのまま食べる人が増えたことから熟成期間が24ヶ月のものが好まれている。熟成業者/卸売業者は、小売業への販売形状を変えた

り熟成期間を短くしたりすることによって消費者の食に対する意識と消費行動の変化に対応している。消費者意識の変化としては塩分の摂りすぎによる成人病への不安やダイエット志向が挙げられる。消費行動の変化としては、忙しい主婦が増えたこともあり調理に時間を費やす煮込み料理や詰め物パスタに使うよりも、一口大に切ってそのまま食用することが多くなった。

#### 4.3. 価格

パルミジャーノ・レッジャーノの価格には、原料となる牛乳価格、チーズの卸売価格、および小売価格がある。

#### 卸売価格

パルミジャーノの卸売価格は市場が決定する。卸売価格は熟成期間によって変わるといのがまず前提にあり、さらに原料となる牛乳の価格、市場のニーズ、在庫量、および大型量販店の購買方針の影響を受ける。

表4 取引価格

牛乳価格	1キントル約66.50ユーロ
卸売価格	1キロ8.85ユーロ <sup>6)</sup>

2011年1月11日のインタビューをもとに筆者作成

2011年11月と12月に生産され12ヶ月後の2012年11月に行われた検査で合格したチーズは1キロあたり8.85ユーロの値がついた。卸売業者から生産者への支払いは販売時点の2013年1月20日と2月20日に行われる。チーズは時間の経過と共に重量が減っていき生産者が損をしてしまうので、生産者は卸売業者に速やかに販売したいと考えている。

卸売価格と小売価格との間には「熟成」という時間の経過が発生する。長期熟成を志向しないチーズ生産者は生産から12ヶ月経つと卸売業者に連絡をして契約をする。熟成12ヶ月のチーズを購入した熟成業者は大方が24ヶ月までチーズを貯蔵する。熟成業者が生産者からの購入後12ヶ月間チーズを保持し管理する期間

の金銭的コストは熟成業者が負担する。

【写真12】は1995年に生産され1996年に出荷されたチーズの卸売価格表である。1キロあたりだいたい10ユーロの価格がつけられている。支払いは販売契約と同時に行われた。2012年と比較すると、卸売業者から生産者への支払いは滞りがなかったし、卸売価格も1キロあたり1ユーロ以上高かった。他のハードチーズとの競争が激しくなっていることが近年の価格低下の原因の1つと考えられる。

写真12 卸売価格表（1995年生産分）

MARELLA & SOTTO		CANTO & SOTTO		MARELLA & SOTTO	
<b>Val Rasmosa</b> Cassero prezzo + pagato 30.41 4 me h	<b>Casa Zaniboni</b> Raceto prezzo + pagato 30.12 4 me h	<b>San'Antonio</b> San'Antonio prezzo + pagato 30.12 4 me h	<b>San Rocco</b> San Rocco prezzo 30.00 pagato medio 28.02 4 me h	<b>La Montanara</b> Monte prezzo 2 me h 30.12 pagato 2 me h 30.12 4 me h	<b>S. Elisabetta</b> Rasmo prezzo 30.01 4 me h
<b>Bollistero</b> Serrafico Case prezzo 28 me h 30.12 pagato 28.01 - 30.12 4 me h	<b>Made ligna</b> Rasmo prezzo 2 me h 30.41 pagato 2 me h 28.02 4 me h	<b>Caxignano</b> Rasmo prezzo 15 me h 30.12 pagato 31 me h 30.12 4 me h	<b>Penocchia</b> Rasmo prezzo 15 me h 30.12 pagato 31 me h 30.12 4 me h	<b>Salsese</b> Salsomaggiore prezzo 30 me h pagato medio 30.40 pagato medio 20.02 4 me h	<b>Santa Lucia</b> Rasmo prezzo + pagato prezzo medio 30.12 5 me h

Partite vendute N. 46 (percentuale 26. % del vendibile.)

MERCATO CALMO

2013年1月11日筆者撮影

## 小売価格

小売業者が価格決定とプロモーション政策の意思決定の主な主体となっていることが指摘されているとおり(Sckokai, et al. 2007)、小売価格は大型量販店のバイイングパワーの影響を受ける。生産者とパルミジャーノ・レッジャーノ協会は小売店頭での特売を阻止することもできていない。消費者にとってパルミジャーノ・

レッジャーノは高価な商品であることから手が届きにくく、小売店が扱うパルミジャーノ・レッジャーノの70%は特売価格で販売されているとも言われる。特売は潜在顧客を開拓するという機能があることから生産者にとっても必要ではあるが、採算割れの価格で販売されている場合もあるという(Sckokai, et al. 2007)。

クレリチ氏も、大型量販店がバイイングパワーをつけたことで価格交渉力を増していることを認めていた。協会は、量販店における特売やパルミジャーノの低価格化を回避するための直接的な手立てを持っていない。これまで、大型量販店のバイイングパワーに対抗するために、複数の生産者がグループを作って同一価格で販売しようと試みたこともあったが成果を上げることができなかった。

協会の第1の使命はパルミジャーノの模造品から生産者を守ることであり、価格を直接コントロールすることではない。パルミジャーノ・レッジャーノチーズと呼ばれるものもパルメザンと呼ばれるものも協会に加入している生産者によって作られたものでなければいけない。協会はすべてのパルミジャーノ・レッジャーノに同一の刻印とスタンプをつける。模造品はイタリア国内であれば警察管理下で小売店が調査を受けている。EUでは、パルミジャーノ・レッジャーノはPDO製品であることから、EUによって管理されている。EU圏外では、協会が特許を取得することでそれぞれの国でパルミジャーノ・レッジャーノ製品を商標化している。

量販店と外食産業で最も多く取引される熟成期間は24ヶ月である。パルミジャーノの特徴が最適な状態で出ていると考えられているからである。量販店で特売価格で販売されるのは熟成期間がだいたい16ヶ月のものである。特売用に16ヶ月ものを量販店から求められると熟成業者が用意する。

大型量販店はパルミジャーノ・レッジャーノを特売で販売しているだけではない。パルミジャーノを利用して、他のハードチーズを販売しようとしているようである。パルミジャーノは認知度が高いので、店頭で棚に置いたパルミジャーノの横に他のハードチーズ、たとえばグラナ・パダノチーズを並べる。熟成期間が短く

1日に2回生産できるグラナ・パダノチーズはパルミジャーノの価格と比較すると安いので、消費者はグラナ・パダノを購入する可能性が高い。量販店はパルミジャーノを販売するためではなく、他のチーズの割安さを強調するためにパルミジャーノを利用している側面もあるとクレリチ氏は指摘する。

#### 4.4. 流通チャネル

Sckokai, et al. (2007)は、パルミジャーノ・レッジャーノ市場は大型量販店の独擅場 (oligopoly power exercised by retailers) であると言う。熟成業者はいるものの、量販店はだいたい24ヶ月という特定の熟成期間のパルミジャーノ・レッジャーノを扱いたがるので、熟成業者が経験と技を活かした熟成によってビジネスゲームを展開しようとしても量販店との価格交渉に反映できない。結果的に、長期熟成タイプのパルミジャーノ・レッジャーノの販売先は輸出になってしまう(Sckokai, et al. 2007)。

クレリチ氏の資料によると、2007年、パルマにおけるパルミジャーノの生産量は113,933トンであった。販売経路は、直接販売が6,384トン(6%)、小規模小売店14,641トン(13%)、大型量販店56,715トン(50%)、外食産業6,551トン(6%)、食品産業3,336トン(3%)、および輸出26,367トン(22%)であった。

近年の潮流として注目すべきなのは、生産者から消費者への直販の増加である。2007年頃から、生産者が工場のわきに店舗を出したりインターネット通販をしたりしている。さらに地方の人たちが直接生産者から共同購入するGAS (Gruppo di acquisto solidale: 連帯購買グループ) というシステムがイタリアで発達し広まりつつあることから、2013年1月現在、直販の比率は10%ほどまで増えてきている。

クレリチ氏に理想的な販売経路比率を尋ねたところ、あくまでも個人的な見解であると断った上で、直販の販売比率を上げたいと述べた。生産者が収益を上げるために直売を増やすべきだと考えている。在庫管理によるコストは

表5 販売経路比率(2007年と理想)

販売チャネル	2007年	理想
直販・通信販売	6%	上げたい
小規模小売店	13%	上げたい
大型量販店	50%	同等
外食産業	6%	10%～15%まで上げたい
食品産業	3%	同等
輸出業者(商社)	22%	30%くらいまで上げたい
合計	100%	

2013年1月11日のインタビューをもとに筆者作成

発生するが直販で販売したいと考えている生産者は増えている。

小規模小売店への販売比率も上げたいと考えている。小規模小売店は大型量販店に淘汰されてきているため経営数が増えるとは思わないが、大規模量販店との差別化のために専門化し珍しい製品を取り扱ったり品質にこだわる店が増えてきているからである。

大型量販店と食品産業はこれまでと同様の販売比率でよいと考えている。大型量販店はPB製品や特売などを通じて新規顧客開拓に貢献しているからである。

外食産業への販売比率は今後増えて欲しいと考えている。なぜならば、外食産業は品質と価格がより高いものを扱ってくれる可能性があるのみならず、顧客との直接的コミュニケーションを通じて製品の特性や品質を伝達してくれるからである。ミシュランに掲載されるような飲食店は、高品質のチーズを顧客に提供することから、品質管理を厳格に行っている。パルミジャーノ協会以上に品質のコントロールを行っている飲食店もあるくらいである。

輸出も増やしたいと考えている。イタリア国内のパルミジャーノ市場は飽和状態になっていること、および大型量販店のバイイングパワーが生む価格交渉力によって価格が下がってしまったことから国内市場での高収益化を望めないからである。

#### 4.5. プロモーション

協会が主導するプロモーションのために国やEUから経済的支援を受ける場合がある。毎年決まった予算が与えられるわけではなく、パルミジャーノ・レッジャーノ協会だけではなく他の協会と合同で行ったりヨーロッパ全体で行ったりするプロジェクトであれば予算を出してもらえる。

個々の生産者によるプロモーションは行われていないので、パルミジャーノ・レッジャーノ協会が積極的にプロモーションを展開している。たとえば、協会が見本市に出展しているならば、見本市でブースを出展する資金がない小規模生産者を協会のブースに受け入れてPRを支援する。熟成業者に対する支援も行っている。熟成業者が量販店において販売促進を実施する際には、協会が制作したガジェットと呼ばれる販売促進ツールを支給して支援する。

テレビCMや雑誌広告の出稿は減らす傾向にある。パルミジャーノ・レッジャーノの知名度が高くなったからという理由もあるが、マスメディアを使ったプロモーションの効果が薄れてきているからである。

海外におけるパルミジャーノ・レッジャーノの普及にも積極的である。たとえば、日本に対しては大手飲食チェーンへの協賛がある。2012年には外食企業のロイヤルホストが開催したイタリア料理フェアにおいてパルマのパルミジャーノ・レッジャーノとパルマハムを用いたメニューを提供した。パルミジャーノを提供したのは熟成業者のルイジ・グッファンティ社であった。

今後はより細分化したターゲットに対するコミュニケーションが必要であると考えている。パルミジャーノ・レッジャーノは40歳以上の消費者に好まれている。彼らは「自分は何を食べたいのか」「どういう味を求めているか」を分かっている、求めているものを探して購入する。パルミジャーノについて言えばパルミジャーノの特徴が表れている熟成期間24ヶ月ものを好んで買う傾向がある。他方、40歳未満の消費者は熟成期間が短く形状も手軽な食べ

やすいチーズを好むことから、プロモーションにおいてパルミジャーノの食べやすさを訴求したプロモーションを行っている。

#### 4.6. パルミジャーノ・レッジャーノ協会のあらたな取組み

##### パルミジャーノ・レッジャーノの課題

これまで、パルミジャーノ・レッジャーノ協会の主たる役割は生産過程における品質管理と模造品の取り締まりであった。パルミジャーノ・レッジャーノのマーケティングを概観することで明らかになった解決すべき現代的課題は2つあると考えられる。1つ目に、大手量販店との交渉力の低下による低価格化への対応である。イタリア国内のパルミジャーノ市場が飽和状態になったことと大手量販店の価格交渉力の増大によって、パルミジャーノの卸売価格と小売価格は年々低下している。若い消費者は相対的に価格が低く熟成期間の短いものを好むからという理由もあるが、卸売業者と小売業者間の卸売価格決定において小売業者がより交渉力をつけたからである。パルミジャーノ・レッジャーノ協会は、直接的には価格交渉に介入することはできないが、パルミジャーノの価値を高めることによって間接的に生産者の収益向上に貢献することはできるであろう。

2つ目に、テレビCMやパンフレットなどを用いたプロモーション効果の低減である。イタリア国内におけるパルミジャーノの認知度が高まったこともあるが、クレリチ氏は消費者に対する一方向のコミュニケーションではパルミジャーノの価値を消費者に伝えることは難しいと考える。消費者に対する価値のあらたな伝達手段が求められている。

2つの課題を解決するためにパルミジャーノ協会が実践しているのは機能的価値の向上と意味的価値の創造である。機能的価値とは製品が持つ基本機能により直接的にもたらされる価値、すなわち製品の機能やスペックから客観的に決まる価値である。意味的価値とは特定の顧客が製品の特徴に関して主観的な解釈や意味づ

けをすることによって創り出される価値である(延岡 2008)。

### 機能的価値の向上と伝達

生産者や熟成家は生産技術の変化や消費者の変化や気候の変化といった環境変化に対してチーズの生産方法を適切に変化させていかなければいけない。パルミジャーノ協会には、生産者が環境変化に柔軟に対応していけるよう支援しつつ品質を維持していくことに貢献することが求められている。

そこで、パルミジャーノ協会はチーズマイスターの養成学校をサポートしている。これまでのような徒弟制度で親方のマイスターから弟子が学んでいくというやり方も認めながら、チーズ作りの理論と実践を教える学校にも協力している。

多様な主体への教育も行っている。ジャーナリストたちを集めチーズがどのように作られているのかを教育したり、小売店での売場作りをサポートしたり、飲食店に対してチーズをどのように利用すればいいのかを指導したりしている。パルミジャーノが持つ機能的価値を流通チャネルの各主体に理解してもらうことで、消費者に間接的にパルミジャーノの価値を伝えているのである。

消費者への直接的な価値伝達も行っている。たとえば、小学校の給食と授業を通じて「遊びながら、食べながら」というプロジェクトを実施している。2013年で6年目の取り組みである。栄養学や望ましい食習慣を楽しく学ぶことを通じて、子ども達がパルミジャーノの機能的価値を正しく理解する手助けをしている。

### 意味的価値の創造

消費者に意味的価値を主体的・主観的に創造してもらうためには、消費者との新しいコミュニケーション・スタイルが必要であるとパルミジャーノ・レッジャーノ協会は考えている。テレビCMやパンフレットといった既存媒体との接触だけでは消費者がパルミジャーノ・レ

ジャーノチーズに対して意味的価値を創出することが難しいからである。視聴者がテレビCMに接する機会が多いことから一定のコミュニケーション効果はあるものの、個人的な意味の創造と高い感情的反応の喚起を促すためには1方向のコミュニケーションでは限界がある。

パルミジャーノ・レッジャーノ協会は、牧場の乳牛との触れ合いや生産者との双方向のコミュニケーションが効果的であると考えている。日本における酪農体験の効果については、消費者が酪農体験を通じて乳牛や酪農家に対して感情移入することで牛乳に主観的で個人的な意味を付与し、牛乳の購買行動が変化することが明らかにされているが(木村 2011)、パルミジャーノ・レッジャーノ協会も酪農体験の効果に注目している。1960年代から40年以上にわたりチーズ工場の見学をオルガナイズしてきたが、近年は消費者が酪農を体験する機会を増やしている。

### 5. 小括

本稿はイタリアを代表する酪農加工品の1つであるパルミジャーノ・レッジャーノの現状と課題を明らかにすることを目的とした。パルミジャーノ・レッジャーノ協会は、設立当初から生産者を守り品質を高める努力をしてきたが、本稿はパルミジャーノ・レッジャーノ市場が抱えている現代的課題を指摘した。これまでのように品質の維持と向上、模造品の取り締まり、および販売促進による生産者のサポート以上の役割が協会に求められている。

パルミジャーノ・レッジャーノ協会は、パルミジャーノの価値を消費者が主体的に付与することを促進させるための新たな取組みによって、市場を拡大させようとしていることも明らかになった。パルミジャーノ・レッジャーノ協会が着目しているのは、酪農体験を通じた消費者の主体的で主観的な意味的価値の創造である。生産工程の見学のコーディネイトは久しく行ってきたが、それだけでは十分ではない。乳牛、酪農家、および生産者とのインタラクションによって、生きた牛から搾られた乳からチー

ズ生産者の手で作られるパルミジャーノに対する理解、および消費者による個人的・主観的意味の創造と高い感情的反応の喚起を促すことで (Fournier 1991)、パルミジャーノの機能的価値と意味的価値の双方を高めようとしているところである。

### 【注】

- 1) 1992年、EUの農産物に関する地理的表示制度(原産地呼称制度)がPDO(原産地呼称保護)とPGI(地理的表示保護)として定められた。地理的表示制度の主な目的は、第1にオリジナルな生産者の利益を保護すること、第2に他の製品から差別化させて販売促進に貢献することである(高柳他 2011)。
- 2) パルマ特産品アドバイザー兼通訳の西村明美氏へのヒアリング調査(2013年1月10日実施)より。
- 3) 年間売上高はインタビューで回答してもらえなかった。
- 4) インタビューでは回答を得られなかったので、年間生産量3,500個、1個あたりの重量40キロ、および卸売価格1キロあたり10ユーロで算出した。
- 5) 特に名称はない。
- 6) 2013年2月8日の週は12ヶ月熟成ものの卸売価格が1キロ8.45ユーロであった。価格は生産量と消費量のバランスや競争の発生によって常に変動している。価格の週ごとの動きは以下のインターネットサイトで知ることができる。<http://www.borsamerici.pr.it/listino/archlistini.jsp?l=100&sid=null&anno=&list=362&nocache=1360828734187>

### 参考文献

- Braga, Francesco. & Baker, Gregory A. (2008) "Parma Agrifood Research Management Knowledge Network: PARMaKN," *International Food and Agribusiness Management Review*, 11 (3), 165-178.
- Fournier, Susan. (1991), "Meaning-Based Framework for the Study of Consumer-Object Relations," *Advances in Consumer Research*, 18, Rebecca H. Holman and Michael R. Solomon (eds.), Provo, UT: Association for Consumer Research, 736-742.
- Sckokai, Paolo., Soregaroli, Claudio. & Moro, Daniele. (2007) "Estimating Market Power by Retailers in the Italian Parmigiano Reggiano and Grana Padano Cheese Market," paper to be presented at the workshop "Geographical Indications, Country of Origin and

Collective Brands: Firm Strategies and Public Policies" June 14-15, 2007.

- 木村純子(2011)「牧場体験を通じた価値構築過程に関する研究」『独立行政法人農畜産業振興機構平成22年度牛乳乳製品消費拡大特別事業報告書』
- 延岡健太郎(2008)「価値づくりの技術経営：意味的価値の創造とマネジメント」『IIR ワーキングペーパー』一橋大学イノベーション研究センター。
- 高原一隆(2008)「地方分権下の新しい地域開発の方法：イタリア南部の産地形成と“地域協定”の事例」『開発こうほう』2008年11月, 20-24.
- 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.

## 付属資料 A インタビュー概要

対象者	所属	役職	実施日
Umberto Zizza	チーズ生産者A社	チーズ職人 & 熟成家	2013年1月10日
Christiana Clerici	パルミジャーノ・レッジャーノ協会・パルマ支部	プロモーション & 生産者見学調整担当	2013年1月11日

## 付属資料 B チーズ生産者への質問リスト

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。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。How many PARMIGIANOs 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。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	熟成家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。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、熟成家（カザーロ）間ネットワーク構造はどのようなものですか。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。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。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。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。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。What are the issues you need to deal with? What do you do in specific to solve them?

## 付属資料 C パルミジャーノ・レッジャーノ協会への質問リスト

1	創業年を教えてください。When was the consortium founded?
2	組織構造を教えてください。What is the organization structure?
3	専従者は何名ですか。How many full time workers are there?
4	a) 協同組合、b) 手工業型、c) 企業型と分類するとパルマ地域の生産者は協同組合の割合が他地域よりも少ないのはなぜでしょうか。 Among a) cooperatives, b) handicraft manufacturing, and c) organizational types of producers, why the numbers of cooperatives are fewer compared to other areas in Emilia Romagna?
5	パルミジャーノ・レッジャーノ用の牛乳を提供している酪農家数は5,000戸ですか。Are there 5,000 daily farmers who offer milk for PR?
6	パルミジャーノ・レッジャーノ生産者数は500戸ですか。Are there 500 PR producers?
7	原料に使われる牛乳の牛種は何ですか。Which milk is used for PR?
8	チーズ生産に必要な年間牛乳量と乳牛頭数を教えてください。 How much milk is used for PR a year? How many cows are needed?
9	チーズ生産の1戸あたりの平均規模は3,000トンですか。 Is average production of one producer a year 3,000 ton?
10	パルミジャーノ・レッジャーノの年間生産量を教えてください。 How much is the annual production of PR?
11	パルミジャーノ・レッジャーノの年間売上高を教えてください。 How much is the annual sales of PR?
12	生産者の企業形態を1) 酪農&生産型、2) 牛乳購入型、3) 協同組合の3つに分けるなら、それぞれのa) 経営数、b) 生産面積、c) 生産量、d) 総販売金額はどのようなものでしょうか。 Dividing producers into 1) daily farm and cheese producers, 2) producers who buy milk, and 3) cooperatives, what are the a) numbers, b) land measures, c) production volume, and d) annual sales?
13	貴協会はパルミジャーノ・レッジャーノ生産者と流通間の取引価格を決定していますか。 Do you decide price of PR between producers and distributors?
14	卸売業者数を教えてください。How many wholesales are there?
15	消費内訳を教えてください。(一般消費者、飲食店、輸出、食品産業) What are the ratio of consumption? (individuals, restaurants, export, food industry)
16	輸出量は増加していますか。主な消費国はどこですか。 Is volume of export increasing? Where are the major countries?
17	小売価格帯を教えてください。How much is the retail price?
18	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。 What is the ratio of distribution channel? (Direct sales, wholesalers, internet selling, restaurants, exports, individual consumers, general merchandising store)
19	量販店のバイイングパワーによって、PB生産を求められたり値引きを交渉されることはありますか。Due to bargaining power of retail stores, do cheese producers need to manufacture Private Brand cheese or reduce prices?
20	小売企業のPBを生産するメーカーはどういう生産者ですか。大手メーカーですか。 Which cheese producers manufacture retail stores' private brands? Large companies?

21	貴協会を取り巻くチーズ生産者、熟成家（カザーロ）、流通業者（卸売と小売）、商社、その他の主体間のネットワーク構造はどのようなものですか。 What is the networking structure of producers, CASARO, wholesalers, retail stores, and others?
22	生産者間の競争はありますか。どのような競争でしょうか。 Are there any competitions among producers? What do they compete?
23	DOC を取得していることは生産者と消費者にとって何がいいですか。 What are the advantages and merits of PDO cheese for producers and consumers?
24	貴協会はパルミジャーノ・レッジャーノのどのようなプロモーションを行っていますか。最近の例を教えてください。成果もお教えてください。 What are your sales promotion activities? Tell me three recent examples and results.
25	貴協会の理念と目標を教えてください。What are your philosophy and objectives?
26	貴協会が生産者のために果たしている役割は何ですか。3つ教えてください。 What are your roles and contributions for producers? Tell me three of them.
27	ネットで劣悪な環境で低品質なパルミジャーノ・レッジャーノを生産している光景を見ました。品質管理をどのように徹底していますか。違反者にはペナルティを与えますか。 I watched the photos of one of the PR manufactures which produce PR under the poor environment. How do you control product quality? Do you give penalties to offenders?
28	第3者機関（メディアを含む）の評価が生産者と消費者に与える影響を教えてください。 What are the influences of the third party evaluation on producers and individuals?
29	パルミジャーノ・レッジャーノの主な顧客（消費者）はどのような人たちですか。 Who are the major customers of PARMIGIANO?
30	パルミジャーノ・レッジャーノは顧客からどのような評価を受けていますか。 What reputation do customers give on PARMIGIANO?
31	生産者が抱える課題は何ですか（たとえば後継者問題や価格競争）。課題を解決するために貴協会は何か取り組んでいますか。 What are the issues producers have? (lack of successors, price competition) Do you support anything to solve the problems?
32	パルミジャーノ・レッジャーノを国内外に普及させ高い評価を得るために、貴協会が取り組むべきことは何ですか。In order to diffuse PARMIGIANO to Italy and worldwide and to receive high reputation, what do you need to do?
33	イタリア人にとってパルミジャーノ・レッジャーノとは何ですか。どういう意味がありますか。 What is PARMIGIANO for the Italian? What does it mean to them?
34	イタリア人1人あたりの年間チーズ消費量を教えてください。 How much cheese does one Italian consumer a year?
35	パルミジャーノ・レッジャーノの直接食用と間接食用（料理）の比率を教えてください。 What is the ratio of PARMIGIANO direct eating to indirect consumption (cooking)?
36	イタリア人の最近のチーズの嗜好の傾向やトレンドを教えてください。（例：最近ではフレッシュチーズが好まれる、ダイエット志向でチーズの売上げが減少している、カルシウム摂取に利用されている）What is the recent trend of cheese consumption? (ex: The Italian prefer fresh cheese more. Cheese consumption decreases due to consumers' diet and health orientation. The consumers use cheese for intake of calcium.)

