

## 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

著者	木村 純子
出版者	法政大学経営学会
雑誌名	経営志林
巻	50
号	1
ページ	129-142
発行年	2013-04-30
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/12950">http://hdl.handle.net/10114/12950</a>

法政大学経営学会 経営志林 抜刷  
第50巻 第1号 2013年4月

[資 料]

## 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

木 村 純 子

〔資料〕

## 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

木村純子

本稿は、豊かな食文化に恵まれたイタリアのエミリア・ロマーニャ州パルマ県で生産されているブドウ加工品のワインが消費者に対してどのような価値をどのように創造しているのかを明らかにすることを目的とする。

農業加工品の中でもワインを取り上げるのは、ミクロとマクロのレベルでの競争が激しいことから、マーケティング戦略を学ぶための事例が豊富だからである。イタリアはワイン醸造用ブドウの収穫量が4,000万ヘクトリットル(2012年)であるとおりに農産物として地域経済の活性化に貢献している。また、イタリアのワイン生産量は4,960万ヘクトリットル(2010年)で世界最大となり市場が大きい。その中で、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以上あり(2011年11月末)、ワイン生産者と各DOCは競争優位性を確立することを求められている。マクロレベルではトスカナ州

やピエモンテ州といったワインで有名な州と競合しているだけではなく、米国、アルゼンチン、チリ、南アフリカといった欧州以外のワイン産出地域との国際競争も激しくなっている<sup>1)</sup>。ミクロレベルからマクロレベルへ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。

本研究はイタリアワインの階層的競争構造の各階層において競争に対峙しながら差別化を図ることで成功している組織や団体をそれぞれ調査し、そのマーケティング戦略モデルを明らかにするという全体の目的を持っている。さしあたり本稿はイタリアワインの階層的競争構造におけるミクロレベルに焦点を当てる。具体的には、DOC間競争における差別化戦略を明らかにする。DOC間競争における競争優位性の確立の立役者は当該DOCワインの協会(Consorzio)である。日本にはあまりなじみのないDOCや協会であるが、イタリアにおけるワイン協会の本

図1 イタリアワインの階層的競争構造



出所：筆者作成

来の役割はワインの品質を管理し保証することによって協会のメンバーであるブドウ栽培農家、ワイン生産者、あるいは協同組合といったワイン生産に関わる人々を取りまとめ彼らの収益を向上させることである。ワイン協会のこの基本的な役割は必要条件ではあるが、それだけではDOC間の競争優位性とはならない。他協会が行っていないようなユニークなマーケティング戦略によって当該DOCワインを他DOCワインとの競争で差別化することが可能となる。

数あるDOCワインの中でもパルマのワインを取り上げるのは、パルマは酪農加工品のパルミジャーノ・レッジャーノチーズ、畜産品のプロシュット・ディ・パルマやクラテッロ、および農業加工品のバルサミコ酢が国内外で広く知られているのに対してワインだけはこれまでさほど注目されてこなかったが、ここ15年の間にパルマのワインであるランブルスコやコッリ・ディ・パルマの価値が高まってきたと言われているからである。ランブルスコは土壌の改良、および醸造や熟成時の温度管理の技術革新によって近年品質が向上しワインガイド本でも高い評価を受けるようになったが、単に品質を向上させただけでは十分な差別化にはならない。他のDOCワインも品質向上を実現しているからである。パルマのワインの価値を創造するための取組みがあるように思われる。

本稿の構成は次のとおりである。第1節はパルマで成功しているワイン生産者のマーケティング事例を概観する。第2節はパルマワイン協会による価値創造の取組みを説明する。第3節は本稿のまとめを述べる。

## 1. ワイン生産者の価値創造

### ワイン生産者A社

2013年1月11日11時半から2時間、パルマの大手ワイン生産者A社代表アレクサンドロ・チェチ氏と品質管理担当のエリザ・マゲンツァーニ氏に1時間ずつインタビューを行った。質問リストは付属資料Bのとおりである。インタビューはイタリア語で行われた。

A社は日本にもワインを輸出している大手ブドウ栽培&ワイン生産者である。創業は1938年である。現在は3代目でチェチ氏と4名の兄妹の5人が経営を任されている。チェチ氏はエノロゴ（ワイン醸造専門家）なので、ブドウのブレンドなどの技術的な開発を専門としながら、マーケティングも担当している。妹はイタリア国外への輸出を担当している。他の兄妹はイタリア国内の業務を行っている。マゲンツァーニ氏はチェチ氏の従妹で品質管理と見本市などのイベント企画を担当している。A社はフルタイムの従業員を20名雇っている。外部からアグロノモ（ブドウ栽培専門家）を2人、エノロゴを4名雇っている。彼らは必要な時期にだけ仕事をしてもらえばいいので専従ではない。

年間生産量は300万本である。年間売上高は、800万ユーロから850万ユーロである。1週間に5日間ボトリングして速やかに出荷しているので敷地内に在庫は保有していない。輸出用や特別なエチケット（ワインボトルのラベル）であれば発注を受けてからボトリングする受注生産方式を取る。

日本に対してはサニーサイドアップなど4社のインポーターとの取引がある。元サッカー選手の中田英寿氏がボトルをデザインしたランブルスコ・バッチョ（Lambrusco Bacio）もある。ランブルスコはイタリアのエミリア・ロマーニャ州で生産されている天然弱発泡性の赤ワインである。小売業者としては三越伊勢丹との取引がある。チェチ氏は日本との取引が楽しいと言う。なぜならば、日本には30年前まではワイン文化がなかったが、15年程前から日本の消費者はワインの品質の区別ができるようになった。美味しいランブルスコとそうではないものとの味の違いを理解してきたことは自分にとって喜ばしいし、そういう顧客に自社の製品を販売することは楽しく満足感があるからである。以下で、A社のマーケティング活動を概観する。

## 製品特性

A社の主要商品はランブルスコのテッレ・ヴェルディアーネ (Terre Verdiane) とオテッロ (Otello) である。テッレ・ヴェルディアーネはマエステリ (Grappolo Maestri) というブドウ品種 100% で作られ、オテッロはマエステリと他の品種を混ぜて作られている。

近年、イタリアのワイン生産者にとって国際競争が激しくなっている。これまではイタリアワインの輸入国であったチリや南アフリカが自国でワインの生産を始めたことで、輸出相手だった国が競合相手になってしまったからである。とはいえ、チェチ氏はランブルスコが将来性のあるワインだと考えている。なぜならば品質は高いのに比較的low価格なワインだからである。

A社のブドウ栽培面積は15ヘクタールである。土地を借りて栽培している。栽培し収穫されたブドウは最高級ワインの醸造のために使われる。残りのブランドの原料となるブドウは400軒のブドウ栽培農家から年間3万5千キントル購入している。自園を持たないとブドウの不作年にブドウ価格が高騰するリスクがあるにもかかわらずこれまでブドウの購入依存度が高かったのは、自園を持つとブドウの不作年にワインの味のバランスが変わってしまうリスクがあったからである。今後は、これまで積み上げてきた知識と経験を活かしながら地質や気温を調べて品質の高いブドウができる土地を購入することで、ブドウ栽培農家からの購入依存度を下げていきたい。具体的には、現在15ヘクタールあるブドウ栽培面積を5年間で50ヘクタールまで増やしたいと考えている。

ランブルスコはA社が醸造するワインの中で最も販売量が多い。A社が生産するランブルスコは、一般的にアペリティーボ (aperitivo: 夕食前に軽食とともにアルコールを楽しむこと) のための軽いワインである。ここでいう「軽い」とは、まずアルコール度数が11.5%と低いこと、さらに香りも若く口当たりもデリケートですぐに消えていくという意味での軽さである。

A社のランブルスコはワインガイド本で受賞している。たとえば、2004年にガイド本『ルカ・マローニ』で最高級評価のIP90ポイント、2007年にイタリア全土のスプマンテ (発泡性ワイン) の中で第1位、2008年にガイド本『ガンベロ・ロッソ』で満点の色つき2つグラス、さらにイタリアソムリエ協会が発行するガイド本『デュエ・ミラ・ヴィニ』誌で最高評価の5つ葡萄を得ている。

A社のランブルスコのターゲット顧客は若者である。具体的には20歳から30代前半の消費者をターゲットにしている。味覚的に若者や女性が飲みやすいと感じるワインである。なぜならば、口当たりや味が清涼飲料水に似ているからである。赤ワインでありながら冷やして飲むタイプのワインである。10代の若者はコココーラなどの清涼飲料水からアルコール飲料に移行する際、清涼飲料水に似たアルコール飲料を求める傾向がある。ランブルスコは軽いという特徴をもともと有するワインであり、初めて飲むワインとして若者に受け入れられやすいという利点を持つ。

40年前にDOCワインに認定されたイタリアの北部ヴェネト州産の発泡性ワインであるプロセッコは、数年前に人気を博し国内外で急速に普及した。A社はランブルスコをプロセッコのように広めていきたいと考えている。イタリア国内においてランブルスコは15年ほど前から認知度が高まってきた。認知度が高まるにしたがいランブルスコ生産者たちは品質を高めていった。A社は品質を上げただけでなく、マーケティングにも力を入れた。具体的にはパッケージの開発を行った。新しいパッケージを開発することで、消費者が抱くランブルスコのイメージを変えていった。チェチ氏によると20年前まではランブルスコは貧しい人が飲む安っぽいワインとして認識されていたが、画期的なボトルデザインを開発することで消費者が抱くイメージが徐々に変わっていった。もちろんワインの品質も向上させた。もともとは地元の人々の飲み物であったランブルスコは飲食店で供されるようになったり海外での認知度が上がっていったりした。

イタリア内外で成功するために「自社でしかできないものは何か」と考えて生み出されたのがユニークな形状のワインボトルである。テッレ・ヴェルディアーネのエチケットは1913年に作曲家のジュゼッペ・ヴェルディが地元パルマで生誕した逸話を元に作った。オテッコの四角いボトルはA社唯一のものであり、意匠を登録している。

テッレ・ヴェルディアーネは20年前に開発したワインである。エチケットに描かれたヴェルディの肖像画によって、ジュゼッペ・ヴェルディが生まれた土地で作られたワインであることが示されている。チェチ氏がワインボトル業者と共同で開発した。当時、このような細長い形状のボトルはイタリアになかった。ユニークなボトルデザインにしたのは、ドイツやフラン

スのファッショナブルなワインというイメージに近づけたかったからである。一般的なボトルよりも4センチほど高さがあるため店頭のパラに並べられず「売りづらい」という声も小売店から寄せられたが、実際にはよく売れたので、イレギュラーな形状は問題ではなかった。

テッレ・ヴェルディアーネが人気を博した理由は、ボトルの形状が他のワインと異なっていたからだけではない。テッレ・ヴェルディアーネにはストーリーが備わっている。チェチ氏はヴェルディが生まれた町というメッセージをボトルのデザインに込めたかったという。イタリア人は一般的に保守的で、購買行動においても新しいものにはなかなか手を出さないとされるが、年配者や保守的な人もこのユニークなボトルを好んで買っていった。彼らはヴェルディを愛する人たちであり、パルマの歴史と伝統が詰まったこのボトルを気に入ったのである。テッレ・ヴェルディアーネを購入し美味しいと分かった後はエノテカ（ワイン専門店）で積極的に購入したり飲食店で注文したりするようになった。

写真1 A社の代表的ブランド「テッレ・ヴェルディアーネ」(左)と「オテッコ」(右)<sup>2)</sup>



2013年1月11日筆者撮影

## 価格

原料として購入しているブドウの価格は市場が決める。購入先農家とのつきあいは70年以上なので話し合いの上で価格を決定する場合もある。

A社の代表的ブランドであるテッレ・ヴェルディアーネの卸売価格は1本4.55ユーロである。小売価格は7ユーロから8ユーロで販売されている。近郊のミラノでは8ユーロほどである。飲食店では10ユーロから12ユーロで供されている。輸出国での小売価格は日本であれば8ドル（ユーロではない）である。

昔はランブルスコは貧しい人たちが飲むワインだった。彼らはアルコール飲料を高価なガラス製のグラスに注いで飲むことができないので、陶器のカップ（tazza）に入れて飲んでいくくらいである。近年は品質の向上と共に価格も高くなってしまい、低所得層の手が届かないワインになってしまったかというところというわ



けでもない。市場では「品質が高い割に価格が手ごろなワイン」として認知されている。なぜならば、スティルワイン（非発泡性ワイン）は一定の期間保存させたり、場合によっては長期間熟成させる。保存と熟成のためには倉庫が必要となり在庫管理コストが発生する。適切に熟成させ味がよくなっていけば価格も上昇していく。他方、ランブルスコは熟成させるタイプのワインではないことから在庫管理コストがかからず、商品の品質が高いながら比較的low価格を維持することができる。昔よりもブドウの収穫量が減ったことで原料価格が高騰したり、ブドウ畑は常に手入れしなければいけないので畑の管理と維持などのコストが発生したりするものの、今後も価格が急騰することはないと思われる。

## サプライチェーン

品質管理を担当しているマゲンツァーニ氏がブドウ栽培農家に行くのは1年に1回程度で、通常はA社まで来訪してもらい話し合いをしている。取引先の農家が品質の低いブドウを作ってしまったら、たとえそれが長年取引をしている農家であってもブドウを返品し取引も停止する。新たな取引先を見つける際には、収穫・購入時におけるブドウの分析だけではなく、畑の地質の分析なども行い、合格した農家とのみ取引を開始する。品質の高いブドウを生産するブドウ農家は同業他社である他のワイン生産者も目をつけるが、農家を巡って他のワイン生産者と競争になることは少ない。なぜならば、A社は取引農家への支払いが速やかであり、スケジュールも遵守するので多くのブドウ農家はA社と喜んで取引したがるからである。

他の関連組織とのつながりもある。たとえば、ブドウ栽培に関して同業他社やカンティナと協力し合っている。ここで言う協力とは具体的には収穫や発酵などの技術について話し合っただけでワインの品質を上げようとするということである。ブドウ栽培農家の小規模グループ（grupetto）と共同でブドウの栽培も行っている。パルマワイン協会には加盟していない。なぜならば、ワ

イン協会がDOCの認可を出しているのはアルトゥーラ種とマルヴァジア種のワインであるが、A社の主要商品はランブルスコでありアルトゥーラ種とマルヴァジア種から作るワインの生産量が少ないことから、ワイン協会からの監督や保証や支援を受ける機会が少ないからである。

A社の販売チャネルは、イタリア国内が70%でイタリア国外が30%である。イタリアのランブルスコ全輸出量の中で最も輸出量が多い企業である。国内70%のうち50%を卸売業者に、50%を外食産業に販売している。チェチ氏は国内・国外の販売比率を変えたいと考えている。ここ2年ほどで輸出量が伸びたが、イタリア国外への販売量をさらに増やしていきたい。具体的には、1年に10%ずつ販売量を増やしていきたい。そのために輸出業務を専門とするマネージャーも雇った。事業を拡大するにあたり輸出比率を増やしたい理由は、イタリア国内の経済状況が悪化していることもあるが、海外ではランブルスコの価値が今後いっそう上がっていくと考えているからである。A社の製品はA社らしさがよく出ているので、海外で価値を認められると信じている。

## プロモーション

発泡性ワインであるランブルスコを料理を食しながら飲むという行為を一過性のトレンドにするのではなく、新しい食習慣として定着させることがプロモーションにおける訴求点であり目的である。たとえば、日本ではアルコール飲料の飲み方として、発泡性アルコールは食事が始まる前の乾杯時に飲み、食事が始まるとスティルワインを飲むという習慣がある。あらたな食習慣の普及と定着は達成することが困難な課題であるが、三越伊勢丹などの小売業者と共同でランブルスコとの食べ合わせがよい食品・料理と一緒に試食販売をするといった販売促進を行っている。新たな食習慣を消費者に提言するためのコミュニケーション・メッセージはまだ構築できていないが、今後も流通業者やバッチョ（Bacio）ボトルをデザインした中田英寿

氏などと共に取り組んでいく予定である。

## 2. ワイナリー協会の価値創造

2013年1月11日午前9時から10時半までパルマワイン協会（Consorzio Volontario per la Tutela dei Vini dei Colli di Parma）の会長マウリツィオ・ドーディ氏に対するインタビューを実施した。質問リストは付属資料Cのとおりである。インタビューはイタリア語で行われた。

### パルマワイン協会の概要

パルマワイン協会の創業は1973年である。パルマのワインであるコッリ・ディ・パルマ（Colli di Parma）は1983年にDOCとして認定された。DOCはイタリアで用いられている食品やワインに対する原産地統制呼称のことで、1) 原料となるブドウは指定された産地のものである、2) 決められたブドウ品種を使い、混醸する場合は決められたブドウ品種を使い決められた混合比率を満たしている、3) DOCワインを作るためのブドウを栽培する畑であること

を届け出ている畑で作られている、4) 決められた方法で醸造されている、5) 決められた熟成期間を満たしている、6) アルコール度数などワインの化学的成分分析が規定の条件を満たしている、7) 色、香り、風味などワインの質的な特性が当該DOCワインの力量を満たしているといった規則がある。

DOCワインに認定されるとブドウ農家とワイン生産者は定められた規則にしたがってブドウを栽培しワインを生産しなければならないが、ワイン協会はブドウ栽培からワイン生産にいたるまでのあらゆる工程において農家や醸造家が規則を遵守していることを監視しつつ、生産されたワインの品質を保証する機関である。ワイン生産者はワイン協会に加入することで高品質なワインを醸造し管理しているということを保証してもらえるのである。

イタリア国内にはワイン協会が103あり、うち25協会がブドウ栽培からワイン生産までの全過程を保証する役目を農林水産省から与えられている。パルマワイン協会は25協会の1つである。

パルマワイン協会には65経営が加入してい

表1 ワイン生産者A社の概要

創業年	1938年
従業員数	20人
ワイン協会への加入	加入していない
ブドウ栽培面積	15ヘクタール
ブドウ年間使用量	350万キログラム
ブドウ購入	400軒のブドウ農家から
ワイン年間生産量	300万本
ワイン年間売上高	800万～850万ユーロ
卸売価格	4.55ユーロ
小売価格	7ユーロから8ユーロ
国内・国外の販売比率	イタリア国内70% 輸出30%
国内販売チャネル	卸売業者50% 外食産業50%
マーケティング戦略	製品に歴史的・伝統的意味を付与する
今後の目標	新たな食習慣を提案

2013年1月11日のインタビューをもとに筆者作成



る。45 経営のブドウ栽培農家、19 経営のワイン生産者、および1 経営の協同組合である。協同組合とは複数のブドウ栽培農家が組合を組織し共同でワイン用ブドウを販売する団体である。パルマワインの協同組合の最大手は、Consorzio Viticoltori Parmensi (通称 CVP) である。

パルマワイン協会の年間予算は50万ユーロである。4つの収入源がある。1つ目に、主要な収入源として会員からの年会費がある。2つ目に、コムーネからの資金がある。パルマ県には日本の市町村にあたるコムーネが13ある。パルマワイン協会に加入していないもののワインを生産したがっている小さなブドウ栽培農家がいる。彼らがブドウのブレンドやワインの醸造を研究したくてもエノロゴ(ワイン醸造専門家)を雇う資金がない場合は、パルマワイン協会が専門家を斡旋する。コムーネからその見返りとして支払いを受けている。3つ目に、商工会議所や県自治体からの補助金である。毎年決まった補助金を受けるのではなく、たとえば海外で開催されるワイン見本市に出展する場合に資金を出してもらえる。4つ目に、ワイン品質コントロール機関 Valori Italia からの資金がある。パルマワイン協会がDOCワインの品質を検査するときこの機関からの支払いを受ける。

## 製品特性

パルマのDOCワインであるコッリ・ディ・パルマの年間生産量は110万本である。パルマワイン全体の生産量は360万本なので、パルマワイン全生産量にDOCのコッリ・ディ・パルマの生産量が占める割合は30%程度ということになる。年間売上高は約600万ユーロである。

パルマワイン用のブドウの栽培面積は400ヘクタールである。DOCコッリ・ディ・パルマのブドウ栽培面積は250ヘクタールである。1920年ごろまでのパルマは、ブドウ栽培面積が非常に広くワイン生産量も多かった。逸話としては、畑に雹が降らないようにするために200門もの大砲を丘の上から空に向かって撃っていたくら

いである。ところが、1920年ごろヨーロッパ中にブドウの病気フィノキセラが大発生しブドウ畑を襲い、パルマのブドウ畑も被害にあっただけでなくほぼ全滅した。自治体にはブドウの苗を買いなおす資金がなかったため、農家がブドウの代わりに小麦を作れば補助金を出すことにした。これ以降、パルマでのワイン生産量は減ってしまった<sup>3)</sup>。

ブドウ栽培農家の中で栽培面積が2ヘクタール以下の農家は約10経営あり、ワインの生産を行わずワイン生産者にブドウを販売している。ブドウ栽培とワイン生産の両方を行っている農家の数は約100経営である。経済危機の影響で栽培農家の数は減少しつつある。15ヘクタールから20ヘクタールの農家がほとんどで、60ヘクタール以上の農家は1経営か2経営である。DOCワインの最大手生産者は前述の生産者A社のオーナーと親戚関係にあるアリオラ社である。

パルマワイン協会は品質を高めるための継続的な努力を怠らない。たとえば、ブドウ栽培面積あたりの収穫量に制限をつけている。また、醸造・栽培研究所エノシス・メラヴィリア(Enosis Meraviglia)の所長でエノロゴのドナート・ラナティ(Donato Lanati)にブドウ作りからボトリングにいたるまでの品質を科学的に高める研究の協力を要請している。

ワインのトレンドを作っていく必要もあるとドーディ会長は考えている。原料にブドウ品種マルヴァジアを使ったコッリ・ディ・パルマは軽い口当たりの白ワインである。イタリア国内では、数年前にヴェネト州の発泡性ワインであるプロセッコが大流行した。プロセッコのようにパルマワインも売っていききたい。コッリ・ディ・パルマは発泡性の軽いワインであることから若者向けの味であると言えることから、今後は若者をターゲットにしたトレンド作りを考えたい。

ドーディ会長は今後パルマワイン市場が拡大していくと考えている。近年、パルマ県外の企業がパルマでのDOCワイン生産に興味を持ちはじめた。ワインで有名なトスカナ州はすでにブドウ栽培用の畑の土地価格が高騰してし

まっていること、パルマはもともとワイン生産が活発だっただけありブドウ栽培に適した土地であること、法律で定められた DOC ワイン区域にはブドウ栽培に利用されていない土地が広く残っていることが、地域外の企業がパルマワインの生産に興味を持つ理由として挙げられる。

## 価格

ブドウ農家とワイン生産者との間のブドウ取引価格は、政府あるいは商工会議所の決定を元にパルマワイン協会が決めている。価格はブドウ品種と収穫年によって変わる。

パルマの DOC ワインの卸売価格は 1 本 5 ユーロ程度、小売価格は 8 ユーロ程度、飲食店での価格は 15 ユーロから 20 ユーロ程度である。

## 販売チャネル

パルマワインの販売チャネルは、直販・インターネットが約 8% から 10%、卸売業者が約 20%、パルマ内外の外食産業が約 60%、輸出が約 10% である。2 社から 3 社の大手卸売業者が大型量販店と取引している。ワイン生産者の収益を上げるために、今後は消費者への直販を増やしていきたいと考えている。そのためには、パルマを訪れる観光客を増やす必要がある。ワイン生産者の中には自社のカンティナへの訪問客を増やすために、敷地内の建築物をリフォームしたり、ワインを試飲できるスペースを設けたりしている。ドーディ会長自身が所有するカンティナも人々を惹きつけるために 2013 年春を目途にリフォームの最中で 500 平方メートルの土地を使いワインを楽しんだり音楽を演奏したりする施設を建設中である。

## プロモーション

プロモーション予算の制限が原因の 1 つとなつて、パルマワインの認知度は世界的にはまだ低い。上述の A 社のような大手生産者であれば売上高も大きいので自社の広告コミュニケーションに多くの予算を費やすことができるが、

パルマワイン協会の予算は限られているため大々的な広告コミュニケーションに予算を費やすことができないのである。

ドーディ会長は、パルマワインの卸売価格と小売価格を上げていきたいと考えている。価格が上がるきっかけの 1 つに第 3 者機関やメディアが与えるパルマワインへの高評価がある。そこで、パルマワイン協会はワイン評論家に対する働きかけを実践している。たとえば、ルカ・マローニ (Luca Maroni) 社が発行しているガイド本『ガイダ・ディ・ヴィニタリアーニ (Guida dei Vini Italiani)』のワイン評論家と一緒に何かできないかという話し合いを近々ローマでする予定である。

パルマワイン協会は観光とワインとの関係を深めるプロモーションを展開していく必要がある。パルマへの観光客が増えるとパルマワインの消費量が増え、反対にパルマワインの消費が増えればパルマを訪れる観光客数も増えると考えられる。ワイン協会が主導する観光客誘致の今後の取組みとして、外食産業と協力してパルマ特産品メニューを作ろうとしている。ワイン協会がパルマ産のワインと食品の味と品質を保証しながら、外食産業が美味しい食とワインを消費者に提供していくという企画である。

## 協調的価値創造

パルマワイン協会のドーディ会長は、消費者にパルマワインだけを訴求していてもパルマワインの競争優位性を構築することはできないが、他の機関と協力しあうことでより効果的にパルマワインの魅力を高められると考えている。残念ながら、他機関との取組みはこれまでさほど成果を上げられていなかった。イタリアでは、20 年ほど前にヴェネト州によって開発され各州が追随してそれぞれの地域に作った「ワインの道 (Strada dei Vini)」がある。景観がよく、地元の特産品を楽しめるエリアを自動車や自転車でも周遊できる推奨コースを自治体が提案したものである。パルマにおいても 2000 年 12 月 20 日「プロシュットとワインの道 (Strada del Prosciutto e del Vino)」が

できたものの成果を出せなかった。トスカーナ州のように成功している地域であれば景観が美しい場所に食事とワインが美味しいレストランがあって観光客を満足させられているが、パルマは観光客を惹きつけるルートを提案することができず観光客を満足させることができていなかった。なぜならば、パルマワイン協会独自のプロモーション活動と「プロシュットとワインの道」プロジェクトを適切にリンクさせることができていなかったからである。

ドーディ会長はパルマワインの競争力はパルマ特有の地方色であり、パルマ産の他の食品との協調によって構築されると考えている。パルマの特産品にはパスタがあり、豚の加工品のプロシュット・ディ・パルマやクラテッロもあり、パルミジャーノ・レッジャーノチーズもある。トマトの産地としても有名である。パルマは「豊かな食文化」を持つ土地としてすでに認知されている。唯一、パルマワインの認知度が低かったので、パルマに対する消費者からの注目をパルマワインに対しても獲得していきたい。イタリアでは、その土地で生産された食物にはその土地で生産されたワインがよく合うと考えられているので、パルマの特産品と一緒にパルマワインをプロモーションしていくことが効果的だと考えているからである。2013年3月にはパルマ商工会議所と合同で地方色を打ち出したイベント Manifestazione Parma を開催する予定であるが、今後は他の食品の協会と協力しながらパルマの食文化を消費者にコミュニケーションしていく予定である。2013年1月現在、協会間の話し合いは1ヶ月に1回以上行われている。パルマの食文化を内外に訴求していくためにはさらに協力し合うことが必要である。ワイン協会による他の食品の協会への依存とも受け取れるが、ワイン協会には独自にプロモーションを展開するための予算が少ないので、資金を持つ他協会を頼って彼らと同様のPRをしていくつもりである。他の地域と比較するとパルマは協会間のネットワークが建設的に構築されていると思うが、ヴェネト州、ピエモンテ州、あるいはトスカーナ州と比較すると十分とは言えない。異業種の協会同士が共に価

値共創すれば参加する協会とそれぞれの食品の生産者の収益が上がり、利益が上げられればそれぞれの市場も発展していくので今後も協調体制の構築と実践を目指していく。

### 3. まとめ

本稿は、豊かな食文化に恵まれたパルマ県で生産されているパルマワインがどのような価値をどのように創造しているのかを明らかにすることを目的とした。パルマワインの価値創造は取組みが始まったばかりであったため、具体的にどのような価値を創ろうとしているのかはまだ決まっていなかった。価値創造のしかたとしては、パルマの特産品の協会が協調しながら形成していく構想が主体間で共有されていることが明らかになった。

本稿の前半は、ワイン生産者に対するインタビューを通じて生産者によるパルマワインのマーケティング活動と課題を明らかにした。調査対象者のA社は大規模生産者で売上高も大きいことから成功している生産者と言えるが、製品に歴史的・伝統的意味を付与するという戦略をベースにしたマーケティング活動を実践していた。歴史的・伝統的意味とは具体的には消費者が作曲家のジュゼッペ・ヴェルディに対して持っているポジティブなイメージをA社商品のボトルの形状やエチケットに利用していた。A社は事業拡大を目指していることから、課題としてランブルスコのさらなるイメージ向上を挙げていた。

本稿の後半は、パルマワイン協会の活動に注目した。イタリアの各地域には特産品の協会が存在する。本稿はパルマワイン協会がどのような価値をどのように創造しているのかをインタビューによって明らかにしようとした。パルマワインの魅力は製品そのものの品質や手ごろな価格であるが、ワイン協会はそれだけで十分な差別化となるとは考えていない。ワイン協会がパルマワインに付与しようとしている価値は、パルマの豊かな食文化である。パルマの食とワインによって消費者の五感を刺激し感性を満たすことによって満足を与えることが可能とな

る。パルマワイン協会は、価値創造による競争優位性の構築はワイン協会単独によってではなく他の食品の協会との協調によって実現されうると考えていた。そのために協会間のネットワークをワイン協会が主体的に構築し、積極的な議論を高頻度で行っている。これらから、ワイン協会が主体となって価値を創造している場合は当該ワインの市場が成長し生産者も収益を上げられるというプロポジションを導き出すことができた。パルマワインの取組みは始まったばかりであることから具体的な実績はまだなく成果も出せていないものの、ワイン生産者による個々のマーケティング活動に加え、ワイン協会主導の協調的価値創造によってパルマワインの認知度とイメージが向上していくことが期待される。

#### 【注】

- 1) 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%減少したとおり（2008年）である。
- 2) 【写真1】で左側に置かれたテッレ・ヴェルディアーネのボトルを前後逆に置いていたため、エチケットに描かれたジュゼッペ・ヴェルディの肖像画が見えていない。
- 3) パルマワイン協会は減少の推移データを把握していなかった。

## 付属資料A インタビュー概要

対象者	所属と役職	実施日
Alessandro Ceci	ワイン生産者A社・エノログ&マーケティング責任者	2013年1月11日
Elisa Maghenzani	ワイン生産者A社・品質管理責任者	2013年1月11日
Maurizio Dodi	パルマワイン協会・会長	2013年1月11日

## 付属資料B ワイン生産者へのインタビューリスト

1	創業年を教えてください。When is your winery founded?
2	ブドウの栽培面積を教えてください。How large is the vineyard?
3	ワインの年間生産量を教えてください。 How much do you produce wine a year? (numbers of bottles)
4	ワインの年間売上高を教えてください。How much is the annual sales?
5	ワインのブランドを教えてください。各ブランドの価格も教えてください。 各ブランドのブドウ品種と割合も教えてください。 Which wine brands do you have? How much are they? Which grapes do you use?
6	常時働いている人は何人ですか。How many employees do you have?
7	栽培と醸造のプロ（アグロノモとエノログ）を雇っていますか。 Do you hire AGRONOMO and/or ENOLOGO?
8	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)
9	同業他社、流通業者、協会、その他の主体と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 among competitors (other wine producers, distributors, consortium, and other) like?
10	経営理念と目標を教えてください。 What are your corporate philosophy and objectives?
11	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 your company and other global companies?
12	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 main customers (individual consumers)?
13	イタリア国内および世界的に変わっていくワイントレンドや流行にどう対応していますか。 Wine trend and fashion are changing in Italy and worldwide, and how do you deal with the change?
14	貴社のワインは顧客からどのような評価を受けていますか。 What reputation does your wine receive from your customers?
15	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 your issues you need to solve? Do you do anything specific for solution?



## 付属資料 C パルマワイン協会へのインタビューリスト

1	創業年を教えてください。When is the consortium founded?
2	組織構造を教えてください。Tell us your organizational structure.
3	専従者は何名ですか。How many full time workers do you have?
4	予算の出所を教えてください。How do you earn budget?
5	パルマワインの醸造用ブドウの栽培面積を教えてください。 How large is the vineyard in Parma?
6	ブドウ生産者数は何戸ありますか。How many wine producers are there?
7	ブドウ生産者の面積別構成比を教えてください。 (2ha 未満 /2-5ha/5-10ha/10-15ha/15-20ha/20-30ha/30ha 以上) What is the ratio of grape producers in size?
8	ワイン醸造を行わないブドウ栽培のみの生産者は何戸ありますか。 How many wine producers are there which do not have vineyard?
9	主なブドウ品種は何ですか。DOC ワインで認められているブドウ品種は何ですか。 What are the major grapes for wine in Parma? What grapes are used for DOC wines?
10	1 ヘクタールあたりのブドウ収穫量に制限はありますか。 Do you have any regulation for grape yield in one hectar?
11	アグロノモを雇っているブドウ生産者はどういう生産者ですか。 Which wine producers hire AGLONOMO?
12	ブドウ生産者の数は増えていますか。減っていますか。推移を教えてください。 Are numbers of grape producers increasing or decreasing?
13	パルマワインのテロワール特性を教えてください。 What are the characteristics of TERROIR of Parma wine?
14	貴協会は生産者と醸造家間のブドウ取引の基準価格をどのように決定していますか。 How do you decide grape prices between grape producers and wine makers?
15	パルマワインの年間生産量を教えてください。 How much is the Parma wine annual production? (How many bottles?)
16	ワイン生産量に DOP が占める割合は何パーセントですか。 How much is the ratio of DOP in wine production?
17	パルマワインの年間売上高を教えてください。How much is the annual sales of Parma wine?
18	パルマワインのブランド（生産者）を教えてください。メジャーなブランド（生産者）の価格帯も教えてください。What are brands of Parma Wine? (CECI?) How much are the major brands?
19	協同組合（ワイン醸造を行わないブドウ生産者による醸造組織）は何組合ありますか。 How many cooperatives (organization of grape producers who do not produce wine)?
20	Consortium に参加しない生産者はいますか。大手企業ですか。 Are there any wine producers who do not join consortium? Are they large companies?
21	ワイン醸造業者の数は何経営ありますか。How many wine producers are there?
22	ワイン醸造業者の企業形態を 1) 自園型、2) 原料購入型、3) 協同組合の 3 つに分けるなら、それぞれの a) 経営数、b) 醸造面積、c) 醸造量、d) 総販売金額はどのようなものでしょうか。 When you divide wine producers into 1) vineyard owned, 2) purchasing grapes, 3) cooperatives, can you tell me each a) numbers of producers, b) wine making square measure, c) numbers of bottles, and d) annual sales?
23	パルマワインの小売価格帯を教えてください。How much are the Parma wine retail prices?

24	ワイン醸造家はエノログを雇っていますか。Do wine producers hire ENOLOGO?
25	民家を経営しているブドウ農家 / ワイン生産者は何戸ですか。 How many grape producers and wine producers have agriturismo?
26	地域外の資本によって経営されている生産者は何経営ありますか。 How many wine producers are with capital outside the area?
27	多角化しているワイン生産者は何経営ありますか。 How many wine producers are diversified?
28	パルマワインの流通経路には、醸造業者からワインを仕入れて国内の小売店に販売したり輸出したりする卸売業者（フランスで言うネゴシアン）はいますか。 Are there NEGOSIAN who buy wine from wine producers and sell them to domestic retail stores and/or export?
29	ワイン醸造業者が卸売業者に樽での熟成途上段階で売買契約を結ぶプリムール販売を行っていますか。なぜですか。 Do wine producers sell wine to wholesalers as PRIMEUR selling?
30	パルマワインの販売経路比率（直販、卸売業者、飲食店、輸出、量販店）を教えてください。 What is the ratio of distribution channel? (Direct sales, wholesalers, restaurants, exports, general merchandising store)
31	クルティエ（ワインの品質を評価し醸造業者と卸売業者の取引を媒介する存在）はいますか。どのような醸造業者がクルティエの力を借りているのですか。 Are there any COURTIE? Which wine producers use COURTIE?
32	ブドウ生産者、ワイン醸造業者、流通業者（卸売と小売）、クルティエ、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 among grape producers, wine producers, wholesalers, retail stores, COURTIE and others?
33	DOC を取得したワインはブドウ生産者とワイン醸造家と消費者にとって何がいいですか。 What the advantages and merits for grape producers and wine producers to obtain DOC?
34	パルマワインの DOP の認定範囲を教えてください。 Can you tell me the area of DOP Parma wine?
35	ワイン生産量に DOP ワインが占める割合を教えてください。 How much percentage of DOP wine are there in total wine production?
36	協会に加盟している 18 社はどのような企業ですか。 Who are 18 companies which join to your consortium?
37	貴協会は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 sales promotion activities do you do? Tell three recent examples and the results.
38	パルマワインの品質向上のために貴協会はどのような取組みを行っていますか。 What do you do for product quality improvement of Parma wine?
39	貴協会の理念と目標を教えてください。What are your philosophy and objectives?
40	第三者機関（メディアを含む）の評価がワイン醸造家と消費者に与える影響を教えてください。 What influences do the third party evaluation have on wine producers and consumers?
41	「Vinid' Italia」や「I Vini de Verdnelli」に対してどのような働きかけを行っていますか。 Do you contact to Vinid' Italia and/or I Vini de Verdnelli and how?
42	パルマワインの主な顧客（エンドユーザー / 消費者）はどのような人たちですか。 Who are the main customers (individuals) of Parma wine?
43	パルマワインは顧客からどのような評価を受けていますか。 What reputation does Parma wine receive from your customers?

44	パルマワイン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 Parma wine has? Do you do anything specific for solving the issues?
45	パルマワインを国内外に普及させ高い評価を得るために、取り組むべきことは何ですか。 In order to diffuse Parma wine in Italy and in the world what do you need to do?
46	パルマワインと観光はどのように結びついていますか。 How Parma wine and tourism related?
47	パルマの観光は、ワイン生産者の所得増加と経営安定に貢献していますか。 Does tourism contribute to income increase and stable business of wine producers?
48	観光の発展はワインの直売への来客増加をもたらせますか。逆に、ワインの直売の増加は観光の発展を促進しますか。Does tourism development increase numbers of visitors to winery and increase direct sales? Does increase of direct sales contribute tourism?
49	「ワインとハムの道 (StradedeiVini)」の成果と課題を教えてください。 What are the results of Wine and Ham Route and issues you need to solve?