

【論文】

プレミアムワイン産業とビジネス・エコシステム ——ナパバレーのワインビジネスを事例に——

Building a Thriving Business Ecosystem in Wine Industry —— An Empirical Study on Napa Valley ——

井 上 葉 子
Inoue Yoko

(要旨)

現在、グローバル富裕層の拡大と日本食ブームを背景に、日本ワインの需要が急速に伸びている。ワイン産業の育成は製造地域の経済発展に貢献するものであり、長期的かつ持続可能な経営戦略を策定することが急務となっている。本研究では、まず地域産業におけるクラスター理論の限界を明らかにする。そのうえで、アメリカのプレミアムワインの産地として知られるナパバレーで収集した1次データに基づき、成功要因を分析する。そして、長期的な地域発展には産業のプレミアム化を目指したワインビジネス・エコシステムの構築が不可欠であることを明らかにする。本研究で提起したビジネス・エコシステムのモデルは、我が国に数多く存在する地域産業にも有用であると考えられる。

はじめに

ワイン生産国は生産開始時期によって、「旧世界（オールドワールド）」と「新世界（ニューワールド）」に分類される。前者はフランス、イタリア、スペイン、ドイツなどのヨーロッパ諸国、後者はアメリカ、チリ、オーストラリア、ニュージーランド、アルゼンチン、南アフリカ、カナダ、日本などが該当する。現在の世界におけるワイン生産量の上位国は、依然として旧世界の国が占めている（参考資料1）。2017年の統計データでは、1位がイタリア（4,250万hl）、2位がフランス（3,670万hl）、3位がスペイン（3,210万hl）となっている。4位以降になって、新世界のアメリカ（2,330万hl）、オーストラリア（1,370万hl）などが登場する。新世界では、アルゼンチン（1,180万hl）、ブラジル（340万hl）が前年比で大幅な増加を示しており、存在感を増している。

特に近年、世界中でプレミアムワイン¹⁾への需要が急増しており、ワイン産業の発展の一因となっている（参考資料2）。特にアメリカでのプレミアムワインへの需要は、リーマンショックの影響で減少に転じた2009年を除き、一貫して高い伸びを示している。2000年から2017年までのプレミアムワインへの需要は、前年比平均8～9%増が続いている（参考資料3）。

Bartlett（2017）は、このようなワイン市場の現状を“Global Wine War”と呼び、新世界の拡大とともに、ワイン産業の競争は一層グローバル化し、激しさを増していくと考えている。その一方で、市場は成熟し、需要が多様化すると予測している。こうした中で、新世界ワインとしての日本ワイン、あるいは日本産ワインのグローバル需要が増加し、市民権を得つつある。ただし、産業としての持続的発展の可能性の視点から見ると、

その未来は決して順風満帆というわけでない。現状では、ワイン用ぶどう耕地の不足と人手不足のため、成長の余地は限定的と言わざるを得ない²⁾。また、プレミアムワインへのグローバル需要が高まる昨今、日本ワインの多くは中・低価格帯に集中しているため、利益の確保が難しく、中小のワインメーカーは存続の危機に瀕している。ワイン産地では有効な長期的戦略が見られないうえ、メーカー間の協力体制が整っておらず、産地での異産業間の相乗効果も期待薄である。近年、世界的に人気を博しているワインツーリズムは高収益ビジネスであるが、我が国ではごく限られた地域でしか導入されていない。ぶどうとワインの最大の産地として知られる甲州地区でさえ、小規模の旅館が15軒程度、1泊平均宿泊料金が1万円以下といった状況で、サービスインフラが未整備である。

こうした状況を改善すべく、政府は政策補助や表示規制などによって、日本のワイン産業を後押ししている。成長産業として基盤固めができれば、地方創生につなげることができると考えているのである。ワイン産業は労働集約型であり、量的拡大を目指すビジネスモデルとして成功するには、大量の労働力とぶどう栽培用地が必要となる。しかし高温多湿を特徴とする日本の気候では、清涼かつ乾燥した栽培地はそれほど多くはない。そこで、従来の量的拡大戦略から質的向上戦略へとシフトし、ワイン産業のプレミアム化を図ることを提唱する。

本研究では、後発の新世界でありながら世界のプレミアムワインの頂点に君臨するアメリカのカリフォルニア州ナパバレーの分析を通じ、成功要因を明らかにする。それによって、日本（産）ワインのプレミアム化と、ワイン産業の成長戦略への一助としたい。

第1節では、アメリカ（カリフォルニア州）のワイン産業を概観し、産業の競争優位に関するクラスター理論をレビューする。

第2節では、ナパバレーのプレミアムワイン産業の成功要因の分析を通じ、クラスター理論の限界と新たな理論の必要性を提起する。

第3節では、ビジネス・エコシステムの枠組みを提示し、新たなプレミアムワインの戦略理論について述べる。

第4節では、ナパバレーの成功は、産業クラスター理論が論じる地理と自然環境の競争優位によって獲得されたのではなく、ナパバレーの住民及び地域の利害関係者から構成されたビジネス・エコシステムが適切に機能し、共通の目標のもとで住民自治を実現したことによって達成されたことを指摘する。ナパバレーがプレミアムワインの代名詞となるまでのプロセスを時系列で分析し、「謎」とされてきたナパバレーのプレミアム戦略を分析する。

第5節では、結論及び今後への示唆と本研究の限界を検討する。

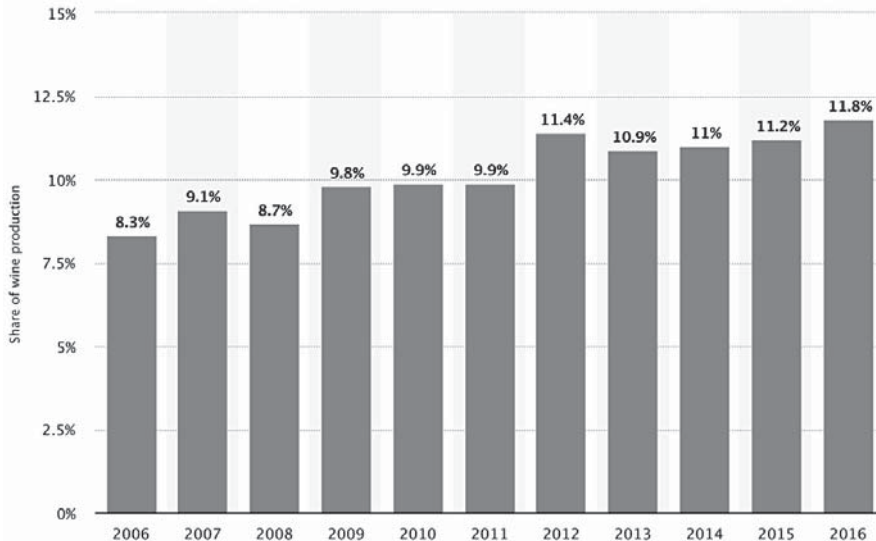
第1節 カリフォルニアのワイン産業と産業クラスター理論

1.1 カリフォルニアのワイン産業の概要

現在、アメリカは世界のワイン生産国の中で第4位の生産量であり（図1）、世界の生産量の10%強を占めている。またアメリカ国内では、カリフォルニアワインが生産量の約90%を占めている（図2）。換言すれば、カリフォルニアワインが世界4位であると言えよう。カリフォルニア州全体では、4800のワイナリーと5900のぶどう栽培業者が存在する。毎年110品種のワインが生産され、2億4000万ケースのワインが国内市場で販売され、4200万ケースが海外に向けて出荷されている。

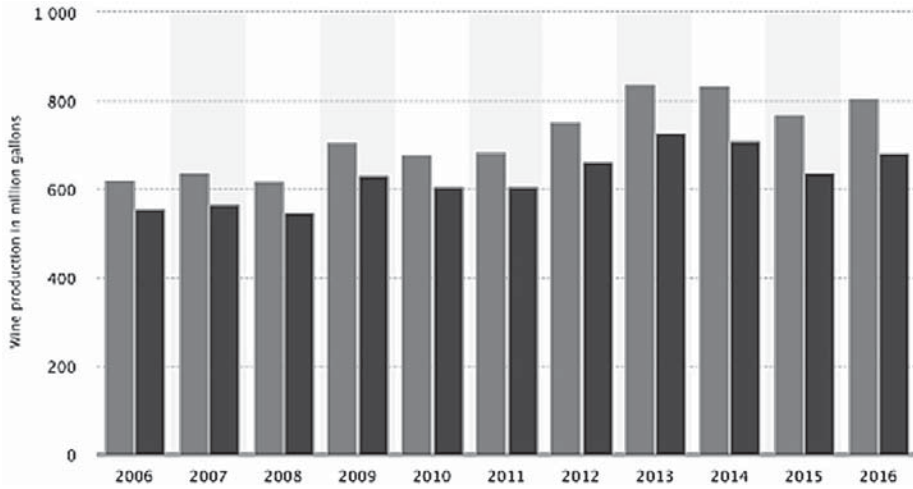
カリフォルニアでのワイン製造の歴史は、1769年にサンディエゴで行われたスペインのミッションから始まった。フランシスコ会のミッションはカリフォルニア全土で行われ、1834年までミサ用のワインとブランデー

図1 アメリカ産ワインの世界シェア



出所：Statista (2017)

図2 アメリカワインに占めるカリフォルニア産ワインのシェア（単位百万ガロン）



出所：Statista (2017)

注：左のグラフは各年度のアメリカワイン生産高

右のグラフは各年度のカリフォルニアワイン生産高

を製造するクリオラ（ミッション）ぶどうの栽培が行われるようになった。1830年代には、フランスからの移民がロサンゼルスで初めてヨーロッパ品種のぶどうを栽培した。そして、1857年にハンガリー出身の Count Agoston Haraszthy がソノマで Buena Vista Winery を設立したことで、アメリカの商業用ワインの歴史は幕を明けた (Heintz, 1999)。

その後、カリフォルニアのワイン産業は急成長を遂げ、アメリカ製ワインは多くの国々に輸出されるようになった。ところが1919年の禁酒法の施行により、ワイン産業は壊滅的な打撃を被ることになる。多くのワイナリーが倒産し、わずかに残ったワイナリーは教会用や医療用のワインを製造して窮状をしのいだ。そのため、1933年に禁酒法が廃止された直後のカリフォルニアワインの品質は著しく低下し、現在のようにワインが生活の一部になることは想像できなかつたと思われる。その一方でこの頃、ワイン産業を学術的に支援しようとする機運が高まりを見せはじ

め、1934年にワイン・インスティテュートが設立された。また、カリフォルニア大学デイビス校にぶどう栽培・ワイン醸造科が設置された。これらの施策が奏功し、徐々にではあるが、品質は向上していくことになる。それとともに、ワインの品質評価制度の改革にも取り組んだ。従来のヨーロッパのぶどうの産地名 (Terroir) を冠した評価基準から、ぶどうの品種 (Varietal) に基づいた評価基準へと変更し、独自の新世界ワインとして知られるようになった。1976年に行われた “Judgement of Paris” のブラインドテストでは、全品種においてカリフォルニアのワインがフランスのワインに勝利し、品質の卓越性を世に知らしめた。

1980年代になると、急速なグローバル化と食生活の変化によって、ワインに対する需要は大幅に拡大した。同時に、品種改良や生産技術のイノベーションによって、カリフォルニアワインの品質はさらに向上し、生産性も大きく改善された。またマーケティングによるブランド戦略の成功で、今世紀に入り、

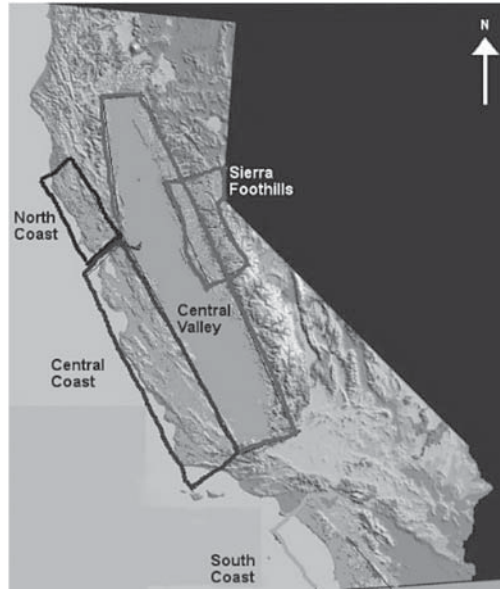
世界のワイン市場におけるカリフォルニアワインの占める割合は大幅に増加した。その波及効果で、カリフォルニアではワイナリーやぶどう園を訪問するワインツーリズムが、ディズニーランドに次いで人気のある観光活動となっている。2012年には2000万人の観光客が同地域のワイナリーを訪問し、収益は20億米ドルにのぼっている(Thach, 2016)。

1.2 カリフォルニアワインに関するクラスター研究理論

同じ新世界ワインで大きな発展を遂げたオーストラリアやニュージーランドに比べ、地理的に集中しているカリフォルニアのワイン産業は、経営学者の関心を集めた。カリフォルニア州はアメリカの南西に位置しており、主なぶどうの産地は北部のノースコースト、その南のセントラル・コースト、その東のセントラル・バレー、さらに東のシエラ・フットヒルズ、南部のサウスコーストの5つからなる(図3)。この5つのリージョンで、アメリカワインの90%が製造されているのである。

このようなワイン産業の集積に着目したのが、クラスター理論の提唱者Porter(1998)である。彼はクラスター・マッピング・プロジェクト³⁾において、733のクラスターの1つとしてカリフォルニア・ワイン・クラスターを事例に挙げ、成功要因をクラスター理論から分析した。地域集積の特性を正確に知ることが重要であるとして、産業構成、生産性、雇用といった経済指標をはじめ、特許件数などの競争力指標など多くの詳細なデータを集計・比較し、公開した。クラスター理論は、学術レベルでも政策レベルでも一般的になっている。日本でも地域再生の手段として産業クラスターが高く評価され、政策立案の指針とされている⁴⁾。2003年に内閣府政策統括官がまとめた報告書の中でも「…そのイノ

図3 カリフォルニアの5つのワイン産地



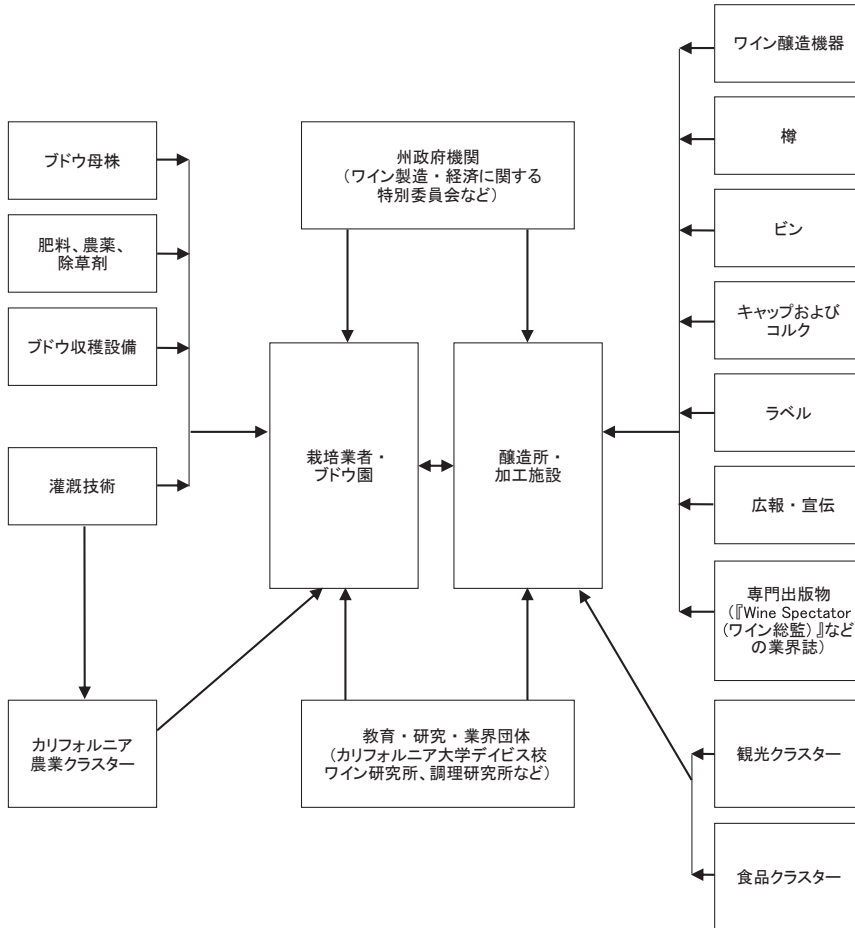
出所：Alexandrov (2008)

ベーションを促進し、地域産業の競争力を高めるものとして、『クラスター』の重要性が認識されている…」と言及されている。

しかし、クラスター理論は一般化を追求したあまり、学術的理論の観点からも実践的運用の観点からも多くの限界が生じている。種々の条件が異なるワイン産地の多様性やナパバレーのようなプレミアムワイン産業を、一般化されたクラスターモデルで説明するのは困難である。そこで、以下ではPorterによるカリフォルニアのワインクラスターのモデルをレビューし、その理論的な限界を明らかにする。

Porter(1998)によると、クラスターとはある特定の分野における、相互に結びついた企業群と関連する諸機関からなる地理的に近接したグループであり、これらの企業群と諸機関は、共通性と補完性によって結ばれていると定義している。この定義に従えば、供給業者、金融機関、研究機関なども、クラスターの構成主体ということになる。またクラ

図4 カリフォルニアのワインクラスター



出所：Porter (1998)

スターモデルでは、要素条件、関連企業・支援組織、競争環境、需要条件という4つの要因が、クラスターの競争優位性を規定するとしている。換言すれば、クラスターとは、相互に結びついた企業群と、関連する機関群が近接して立地している状態である。図4はPorterが示したカリフォルニアのワインクラスターのモデルである。

Porterはクラスターの必要性について、①立地の優位性を獲得できる、②競争の本質や競争の優位の源泉を把握しやすい、③立地の競争優位はダイヤモンドフレームで把握

し、そのグレードアップを目指す、という3つの要因を挙げている(原田, 2009)。それにより、企業や産業の生産性向上、イノベーション能力の強化、新規事業の形成が図られ、産業クラスターの優位性が発揮されることになる」と主張した。

こうしたクラスター理論に対する批判は、主に以下の5つの視点からなされている。
1. 地理的境界の曖昧さ、構成主体の曖昧さのため、データによる検証が困難である。Boschma and Kloosterman (2005)は、クラスターと呼ばれるプロダクションネットワーク

クはグローバルな範囲に及ぶ可能性があるため、その境界についてのコンセンサスがないうと指摘している。また、競争力の源泉としてのイノベーションは、暗黙知と学習がクラスター形成、維持、そして成功への鍵であるが、ワイン産業では知識の役割が特に重要である。旧・新世界間での知識の移転及び顧客志向の変化などのマーケティング知識はクラスターを超え、グローバルな知識ネットワークと開発へのアクセスが重要となる (Hira, 2013)。そのため、ワインクラスターの境界を明確に線引きするのは非常に難しい。Turner (2010) は、立地の優位性がクラスターを促進することによって生み出されるという考えは、企業が利益の最大化によって動かされているという事実と反しており、競合他社と貴重な情報を共有する可能性は低いと指摘し、境界線を引くことは困難だとしている。

2. Motoyama (2008) はクラスター理論の記述は静的で、成功例を複製することは難しいと指摘している。すなわち、Porter の理論はクラスターの形成には言及されておらず、現状説明に留まっているのである。また Ter Wal and Boschma (2009) はクラスターの研究は静的スナップショットで、異なる産業のパスに関して動的要因が考慮されていないと指摘した。

3. Motoyama (2008) は、クラスター内の相互関連性を測定することが難しく、産業政策の効果が計測できないと述べている。立地優位や需要でクラスタリングが発生した後、多くの企業と熟練労働者を引き付けることによってクラスターが生成された。そうすると、政策がクラスターの形成に役割を果たせないことを示唆することになると指摘している。

4. クラスター理論が一般化理論として位置づけられているため、産業、企業、環境によって生じた経営環境の差異を完全に無視することになる。Karlsson and Charlie (2005) は異なる業界のクラスターを比較しているこのアプローチは、潜在的なポリシー変数を分解したり、それらをクラスターの形成と発展に結び付けたりしないため、明らかに問題があるとしている。Pietrobelli and Roberta (2005) は産業によってクラスターの特性や企業レベルの戦略が異なるという事実は無視され、このモデルは完全に事実とかけ離れていると指摘している。さらに Hira et al. (2014) は、ソ連崩壊後の石油産業の集積をサウジアラビアのそれと比較することは、両国における業界の政治的、歴史的な背景が大きく異なる状況を考えると、全く性質の異なる構造であるため比較対象にできないのは明らかであるとしている。藤田 (2011) は「クラスターとは、まさに地理的な概念であるため、地域特性も十分に加味する必要がある、また業界特性も考慮する必要がある。この点は、理論的にも実務的にも、クラスターを考察する時に不可欠な視点であろう」と指摘している。

5. Stimson et al. (2006) は、クラスターへの正式なアプローチのみを対象にする一方で、機関や規約などクラスターの非公式な側面を無視している。

Porter (1998) はクラスターが優位性を持つ要因をクラスターの社会経済学として、次のように主張している。クラスターによる競争優位の多くは、情報の自由な流れ、付加価値をもたらす交換や取引の発見、組織間で計画を調整したり協力を求める意志、改善に対する強いモチベーションなどに大きく左右される。こうした事情を支えるのは、関係性であり、ネットワークであり、共通の利害と

いう意識である。したがって、クラスターの社会構造は重要な意味を持っている。つまり、企業が地理的に集中しているだけでは、クラスターの優位は生まれない（原田，2009）。経済活動は、継続的な社会関係のなかに埋め込まれているとみられているのである（Porter，1998）。さらにクラスターはある地理的な立地内で生じるネットワーク形態であり、そこでは、企業や各種機関が接近していることで、ある種の共通性が確保され、互いの交流の頻度や影響力が増していく。うまく機能しているクラスターは、単なる階層的なネットワークを超え、個人、企業、各種機関の間の、無数の重なり合う流動的な結びつきの格子となる。こうしたつながりは反復され、たえず変動し、多くの場合関連産業にまで拡大する。強い絆と弱い絆の双方が発生する。ネットワーク形成の促進においては、業界団体が重要な役割を担うと述べている。しかしクラスターが優位性を発揮するためには、集積を支える社会構造・関係において緊密なネットワークが形成され、つまり、コミュニティが形成され、相乗効果が発揮される状態でなくてはならない。単に企業が地理的に集中した産業集積地（工業団地等）には集積のメリットはほとんどないのである（原田，2009）。

以上のように、Porterはクラスター理論を他の社会科学の理論と融合する可能性を示唆し、インフォーマルな因果関係が重要だと示したものの、詳細には言及していない。したがって、ワイン産業を分析するためには、他の産業と明らかに異なる地理的要素と関連する要素をコントロールしなければならないが、Porterのカリフォルニアのワインクラスターの優位分析は他の産業と共通しているかのように一般化されている。多くの要素が強引に一般化されたうえ、価格のメカニズムが部分的・主観的に変化する商品特性を考えると、正確なシグナルとはならないというこ

とを無視している。ワインのクラスター競争優位の分析において、他の産業で一般的に使われている変数をそのまま使うのは誤りである。Benjamin and Podolny（1999）らは、ワイン生産地域の格付けと商品価格が一貫して重要であることを明らかにした。しかし、個々のブラインド・テイस्टィングでは、価格に比例して評価が高くなるわけではない。これは、ワイン産業では周知の事実である。したがって、プレミアムワインの生産地域では価格のコントロールがより重要となる。これは最近の研究によって裏付けられており、Gergaud and Ginsburgh（2010）と Cross et al.（2011）がボルドーとオレゴンでそれぞれ行った調査では、ワイナリーの特徴とワインの価格・品質の評価との間には明確な相関性は見出されなかった。実際、小規模のアメリカぶどう栽培地域（AVA）が多数点在するカリフォルニアでは、ワイナリーは様々な地域のぶどうをブレンドしているほどである（Guthey，2004）。したがって、品質の基準は曖昧であり、価格シグナルへの影響は限定的である。こうした商品特性のあるワイン産業を一般化されたクラスター理論によって分析するには限界がある。

以上のような産業クラスター理論のロジックと分析の限界を踏まえ、次節ではナパバレーのワイン産業の実証分析を行う。そして、ワイン産業とりわけプレミアムワイン産業の競争分析に際し、既存の理論に限界があることを明らかにし、新たな分析のフレームワークの必要性を提起する。

第2節 ナパバレーのワインビジネスと既存理論の限界

カリフォルニアが本格的にワイン産地として世界の注目を集めようになったのは約40年前である（Ray，1984）。ワイン生産の歴史は比較的短いものの、一部のワイナリーは世

界が認める高品質のワインを醸造することで有名である。その頂点に君臨するのが、ナパバレーのワインである。

アメリカ西海岸カリフォルニア州サンフランシスコ市から北東 100km の所に世界随一の高級ワイン生産地ナパバレーが広がっている。ナパバレーは人口約 14 万人、面積は約 2000 平方 km。南北約 50km、東西約 8 km の土地に、ワイン用ぶどうが約 40 種類栽培されている。この地域で造られるカベルネ・ソーヴィニオン、メルロー、ピノ・ノワール、シャルドネ、ソーヴィニオン・ブラン、ジンファンデル、カベルネ・フランなどのワインは、世界的に最高級の評価を得ている。収穫量ではカリフォルニアで収穫されるワイン用ぶどう全体の 4%、全世界の 0.04% に過ぎない。しかしその分、高品質で極めて安定した高いステータスを誇っている。2016 年のカウンティ収穫報告書によると、現在ナパバレーでは 34 種類のワインぶどうが栽培されている。その内訳は 78% が赤ワインぶどう、22% が白ワイン用ぶどうとなっている。品種別に見ると、カベルネ・ソーヴィニオンが 50%、メルローが 10%、ソーヴィニオン・ブランが 6%、ピノ・ノワールが 6%、ジンファンデルが 3% という構成である。

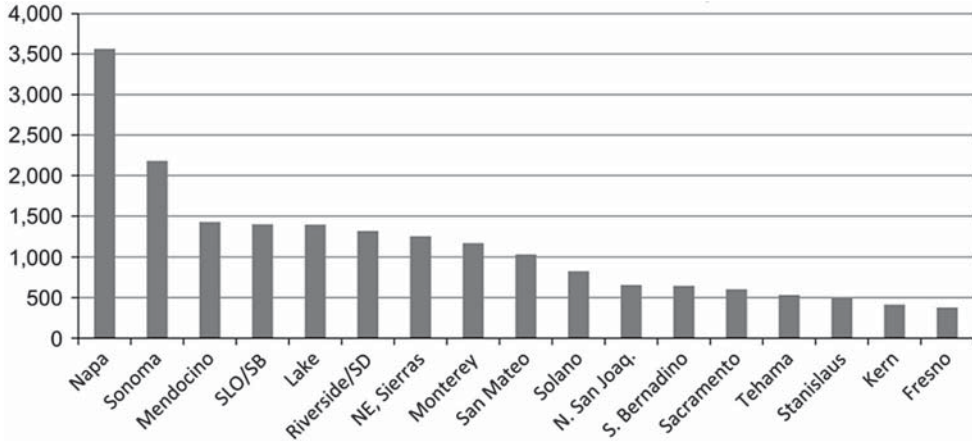
ナパバレーでは、カリフォルニアの量産ワインと一線を画し、ぶどう及びワインの生産量を厳しく制限し、品質を追求しつづけている。その過程で、最高といわれるもの以外提供しないという地域の“DNA”が醸成されてきた。ナパワインが世界最高峰のワインの代名詞となった背景には、そうした思想があったのである。その結果、現在ではフランスのボルドー地方、ブルゴーニュ地方、イタリアのピエモンテ地方と並んで、ワイン愛好家の憧れの地となっている。

ナパバレーは、カリフォルニアワインの産地ノースコースト地域に属している。ソノマ、ヨロ、レークカウンティと隣接している

が、その地理的条件に特段の優位性があるわけではない。しかし、Hira et al. (2014) の研究によれば、ナパバレー産ワイン用ぶどうは、州の平均価格の約 5 倍で取引されている。また、同じプレミアムワインとして名高い隣接のソノマカウンティと比較しても 1.5 倍以上の価格になっている (図 3)。Bombrun and Sumner (2003) の研究でも同様の結果が報告されており、ナパバレーのぶどうは価格優位性において圧倒的にリードしていることが証明されている。アメリカ農務省 (USDA) の統計によると、ナパバレーのカベルネ・ソーヴィニオン (赤ワイン用ぶどうの中で最高級品種) は、隣接するカウンティの 2 倍以上の価格で取引されている (図 3 及び図 4)。また、アメリカ農業統計局によると、ナパバレーではカベルネ・ソーヴィニオンの生産量が、カリフォルニア州の他の地域を圧倒している (図 5)。

ナパワインがプレミアム化に成功した一因として、カベルネ・ソーヴィニオンに栽培特化したことが挙げられる。これは、非常に利益率の高いビジネスモデルである。Ranekleiv (2008) は、ワイン産業はその性格上、高品質のクラスターではないと分析している。またワインの専門家や格付け基準によると、カリフォルニアの中部及び北部海岸とロディ地域はナパと同様「世界クラスのワインを生産できる」と指摘している。たしかに、カリフォルニアの多くの地域には世界クラスのワインを生産する潜在能力はある。しかし、どの地域もナパと同レベルの収益を得るには至っていないのが現状である。経路依存性、市場までの距離、テロワール、つまり自然の比較優位性を見ても、ナパの価格競争優位性は明らかにはならない。そのため、ナパバレーのプレミアムワインビジネスの競争優位の分析には産業立地論以外の理論が必要となる。同様に、従来のクラスター理論に基づく成功要因の分析に対して、Hira et al.

図5 1トンあたりのワイン用ぶどう販売価格 (単位ドル, 2012年)



出所: Hira et al. (2014)

図6 ワインカウンティの統計地区



出所: USDA (2017)

カリフォルニア州のワイン産地は概ね17の価格リージョンに分かれており、ナパバレーはDistrict4に属している。

(2014) は以下の4つを指摘し、クラスター理論はナパバレーの成功分析に適していないことを明らかにしている。

1. 参入のタイミング

クラスター理論では、業界への早期参入が

学習や地理的優位性において利点があるため、タイミングを重視している。カリフォルニア州のワイン産業は、ロサンゼルスワイナリーから始まった。当初、ロサンゼルスは「City of Vines」と呼ばれるほど数多くのワイナリーが集積していた。しかし、ナパバレーを含む周辺地域は、後発のワイナリーに属する。したがって、早期参入による優位性を成功要因の1つとして考えることはできない。

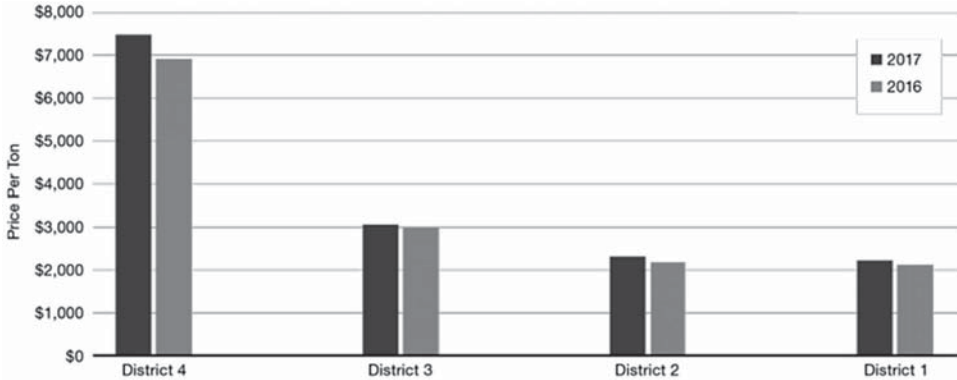
2. 規模の経済性

ナパバレーを除くカリフォルニア州のカウンティは、規模の経済において優れており、1エーカーあたりの収量(トン)は、ナパバレーより他地域の方が多い。

3. 天候とワイン価格との関連性

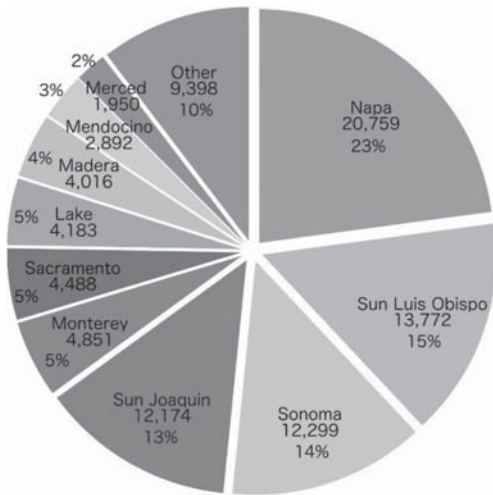
ワイン価格と天候を関連付ける研究(Ashenfelter, 2008; Byron and Ashenfelter, 1995)は、以前から少なからず見られる。Ramirez (2008)は、1970年から2004年にかけてナパワイナリーを調査した結果、天候、特に気温と降水量が品質の評価と価格に影響を与えることを見出した(ただし、評価との相関性は比較的弱いと述べている)。しかし、この研究結果からも、同様の条件の天

図7 カリフォルニア産カベルネ・ソーヴィニヨンの取引価格 上位4地区



出所：USDA (2017)

図8 カリフォルニア州 カベルネ・ソーヴィニヨン生産エーカー数上位10地域



出所：CDFA (2016)

候下にありながら、なぜナパがソノマよりもプレミアムを享受しているのか、ソノマを含む他地域がナパワインと同等、あるいはそれ以上の価格のワインを生産できないのかを説明できない。

4. 地理的近接性

ナパバレーは他のカウンティと隣接しているため、大都市圏のロサンゼルスやサンフランシスコ、州都のサクラメントへのアクセスは、他のカウンティとほぼ同じであり、交通

手段も変わらない。したがって、地理的近接性による優位性に基づいたクラスター理論では説明できない。

以上のように、クラスター理論では同じクラスターに属する地域におけるパフォーマンスの差異を説明できないことが明らかとなった。また、ワイン産業における比較優位性は、土地と労働力における生産コストの優位性からもたらされるものでもない。ナパでの生活コストは周辺地域より高いため、必然的に給与(労働コスト)も周辺より高くなっている。ナパに高いスキルがある可能性があるとしても、それは自然の比較優位の要件ではない。このことも、ナパバレーの成功には他の要因があることを示唆している。

Gergaud and Ginsburgh (2010) と Cross et al. (2011) の研究によれば、ワインの価格プレミアムはテロワールと同様、地域の評価と関連している可能性がある。すなわち、ワインメーカーと消費者は「ナパ」という地名(ブランド)に対してプレミアムを支払っているのであり、ワインの客観的な品質に支払っているわけではないのである。こうした傾向は、厳密な品質基準や品種の種類によるのではなく、通常はぶどうの起源を中心とした地理と用途によって作成される新世界のワインオペレーションに特に顕著である。Hira

et al. (2014) は、ナパバレーの成長と地域ブランドの発展を導いたのは、社会資本と制度であると指摘している。本研究では、産業立地論とりわけ産業クラスター理論の不足点を補完する形で、生態学のエコシステム理論に基づきナパバレーの成功要因を分析し、発展の“謎” (Hira et al., 2014) を明らかにする。

第3節 ビジネス・エコシステムのアプローチ

第1節、第2節で述べたように、カリフォルニアのワインクラスターの因果関係と競争優位は、形式的で説明力を欠いている。また、同じクラスターに属しているワイン生産地域間での経営パフォーマンスの差が著しいため、少なくともワイン産業においてはクラスター分析の有用性は低いと考えられる。特に、短期間で発展したナパバレーは、クラスター理論で競争優位と規定されている条件に相反する場合が多い。

そこで本研究では、分析ツールとして生態学のエコシステムの概念を援用した⁵⁾。ワイン用ぶどうの栽培環境に関する生態学的研究は散見されるが、ビジネス・経営のアプローチからのエコシステムの研究は皆無である。ワイン産業は農業と製造業の性格を兼ね備えた産業であるため、他の産業に比べ地域住民との関わりが深い。彼らのビジネス・エコシステムへの参加と意思決定が、同産業の発展とその方向性に多大な影響を与えるのである。そのため、生態学の研究理論が不可欠であり、本稿はその先駆的研究といえよう。

ナパバレーのワイナリー経営に関する資料は、公的機関が発行した統計がいくつかあるものの極端に不足している。ワイナリーの経営者は独自の経営ノウハウを地域内部での暗黙知としてシェアすることには積極的であるが、外部に形式知としてシェアすることには消極的だからである。筆者は既存の2次資料

の分析に加え、継続的な現地調査と関係者へのインタビューによって収集した1次資料に基づき、正確な分析を行うことができたと考えている。

3.1 エコシステムからのアプローチ

Odum (1970) は、エコシステムを生物と非生物間での物質の交換を行うために相互作用する生物有機体と非生物物質を包括した自然のあらゆる場と定義した。この定義をワイン生産のエコシステムに適用すると、ワイン生産地では地域住民が生活の質を高めるため、現地の生物的な部分（関係者）と非生物部分（農地、ぶどう、環境、制度）とが相互作用していると見なすことができる。ワイン産業は環境依存な部分が大きいため、その中核に据えるのは地域住民であるべきだろう。

Odum (1983) が生物は生物間のみならず、非生物的環境とも相互作用し合い、そのエネルギーの流れがエコシステム内に生物の多様性や様々な物質の循環を創り出していると指摘したように、エコシステムは物理的環境と、そこに生息する生物群集の相互作用によって構成される複雑なシステムである。ワイン産業にエコシステムの概念を適用する場合、ワイン産業は第一に地域住民の意思を尊重する必要があるが、地域住民の意思が自然に収斂することは稀である。それゆえ、ワイナリー、サプライヤー、非営利団体、投資家などの各意思決定機関による長期戦略の立案に地域住民が参画する方法（支援機関の参画も不可欠）が合理的である。留意すべきは、①自然と調和しながら環境・文化などの物理的・心理的なキャパシティを常に意識すること、②市場とのバランスをダイナミックかつ柔軟に維持すること、③ワインビジネス・エコシステムの全体価値を高め、すべての参加者の欲求を充足できる結果をもたらす好循環を生み出すこと、④各ステイクホルダーは相互依存を特徴とすること、である。

Moore (1993;1996) は、ビジネス・エコシステムを構成する要素の1つである「企業」は企業間競争における勝利によってのみ発展するのではなく、様々な企業との競争的かつ協調的な相互作用を通じて共進化することによって発展すると主張した。したがって、ワイン産業及びそのエコシステムを成長・発展させていく際にも、エコシステムを構成するすべてのステイクホルダー間の相互依存によって好循環を生み出していくことが重要となる。

3.2 選択圧：量 VS 質の最大生産

いかなるエコシステムでも内部の種は常に選択圧を受けており、質と量の背反する2つの様式のいずれかを選択し、生存している。構築初期段階のエコシステムでは、種は成長と繁殖を重視し、量的拡大を選択し追求する。安定均衡に入った成熟エコシステムにある種は成長の見込みは低いものの、激しい競争に勝ち残るための優れた能力があるため、質を選択するようになる。MacArthur and Wilson (1967) は、エコシステムの段階とその種の特徴を以下のようにまとめた(表1)。

表1 エコシステムの段階と種を選択

新生期	成熟期
生産志向	保護志向
成長本位	安定本位
量的傾向	質的傾向

出所：MacArthur and Wilson (1967)

上記のエコシステムの段階説明と各段階の種の行動から明らかなように、質重視のビジネスモデルを選択した場合、それに基づいた収益性を高める戦略をいかに構築し、高付加価値ビジネスモデルを開発、展開させるかが課題となる。

クラスター理論では狭義の利害関係者は線状の産業の流れを生み出すとされ、サプライチェーンとして動線を考えるべきであると言われている。この場合、産業の付加価値はサプライチェーン (WSC: Wine Supply Chain) のマネジメントによって生み出されてきた。ナパバレーのワイン産業が持続的な成長を続けていくためには、付加価値を継続的に向上させる必要があり、従来のように限られた関係者だけではなく、地域そして顧客を含む周辺産業をすべて網羅した統合的なエコシステムを構築する必要がある。本稿では、広義の利害関係者が自らをも取り巻く環境をビジネス・エコシステムとして捉えることを提唱す

表2 ワインサプライチェーン VS プレミアムワインビジネス・エコシステム

特性	WSC	WBE
フォーカル	大手ワインメーカー	地域の生活の質
価値の源泉	ワイン	地域の生活スタイル及び地域ブランド
関係	コラボレーション	コーオペティションとコラボレーション
ビジネスモデル	ヒエラルキー	コンプレックス
活動のコーディネーション	連続的, 線形	同時的, 非線形

出所：筆者作成。

る。包括的なワイン産業のビジネス・エコシステム（WBE: Wine Business Ecosystem）の構築が必要となるため、新たな理論的フレームワークを提起する。

次節では、高付加価値市場の構築の成功事例として、ナパバレーのワイン産業を分析する。地域住民と産業プレミアム化との密接な関わりについて、歴史的な視点から生成、発展、進化の各段階の特徴を明らかにする。そして最後に、今後の日本（産）ワイン産業の持続的な発展に向けた戦略的な示唆を与えたい。

4. ナパバレーのWBE構築と発展

ナパバレーでは、ぶどう及びワインの生産量を厳しく制限し、環境を維持しながら最高品質を追求しつづけてきた。品質重視の思想はナパバレーの歴史とともに全地域へ浸透し、共通の価値観として共有されている。現在のナパバレーはワインとともに、美しい田園風景、地域住民の洗練されたライフスタイル、ホスピタリティがビューティフルライフのイメージを織りなし、世界で最もセレブリティな楽園という地域ブランドイメージを確立している。

ナパバレーでは、ワイン産業のビジネス・エコシステムを比較的早い段階で構築した。そして、旧世界のワイン評価システムを廃止し、新たにアメリカ独自の評価システムを導入することで、カリフォルニアワインのプレミアム化の道を拓いた。地域住民が一体となり、地域ブランドとワインブランドを同時にプロモーションすることによって、メーカーだけではなし得なかった「理解」を地域全体に浸透させることができた。初期の開拓者たちは、産業をプレミアム化するためには生産地自体のプレミアム化が必要であると認識していたのである。ナパバレーのワインビジネスは発展過程においてビジネス・エコシステ

ムを構築し、さらなるプレミアム化に向けて邁進している。以下では、その過程を3段階に分けて概観する。

第1段階 プレミアム化への萌芽

～WBE構築から第二次世界大戦まで～

ナパバレーにおけるぶどう栽培の歴史は、1839年にGerogy Yonntがミッションぶどう（教会用ぶどう）を栽培したことに始まる（Ray, 1983）。1861年には、Charles Krugが商業ワイナリーを設立した。それをきっかけに続々とワイナリーが設立され、1889年には140を超えるワイナリーが稼働していた。Inglenook, Beaulieu, Larkmead, Beringerという「ビッグ4」と称される4つのワイナリーもこの時期に設立され、ナパバレーのワイン産業発展の礎を築いた。しかし前述のように、20世紀に入ると、禁酒法、大恐慌、虫害などの影響で、ワイナリーの数は大幅に減少し、品質も低下した。

禁酒法の解禁とともに、ワイナリーは活気を取り戻した。WBEの原型は、この時期に形成された。初期のナパバレーのワイン生産はカリフォルニアの他の地域と同様、バルクワインが主流であった。しかし、ビッグ4及びのちに台頭してきたThe Christian Brothers, L. M. Martiniは当初から品質を重視し、その希少性をプロモーションした。特に当時の最大手Beaulieu Vineyardsは禁酒法の施行期間中に連邦政府から製造許可を得て、“House of the Altar Wine”というラベルで生産を続けていた（公的には教会用・医療用であった）。他のワイナリーが休業する中、着実に成長を遂げた。禁酒法の最中、入手可能な数少ないワインとして重宝され、「limited, very limited」というプレミアム価値を付加した（Lapsley, 1996）。

Inglenookは、当初からボトルワインを提供する唯一のワイナリーだった。「Estate Wine」という独自の地位を築き、いち早く

ワイナリーでの試飲会を実施するマーケティングに打って出た。サンフランシスコ周辺の名士と貴婦人を対象に開かれた試飲会では、エデュケーション・マーケティングの手法が導入された。参加者に年代物のワインと新しいワインの味の違いを実演で示し、年代物の Inglenwood のワインのプレミアム価値を強調した。大恐慌下でハイエンドのワインに需要が少ない時期においても、創設者の Niebaum は私財でプレミアムワインの生産を続けていた (Setrakian, 1940)。そして、ビッグ 4 の中のナンバー 3 である Charles Krug は「gravity-flow」の建築コンセプトに基づき、美的にも効率性にも優れたワイナリーを建設した。これがのちに多くのナパバレーのワイナリーの手本となる。美しいワイナリーは、ナパバレーの田園風景にも貢献している。また、同じくビッグ 4 の 1 つである Salinas は、ナパワインを世界に宣伝するための試飲会を開催し、ナパの名を知らしめる上で大きく貢献した。彼らはアメリカ品種のみならず、ヨーロッパ品種も栽培し、ブルゴーニュワインを生産していた。

前述の The Christian Brothers は、ナパバレーのプレミアム志向の統括本部的な役割を果たした。当時、マーケティング担当だった Alfred Fromm は、The Christian Brothers から出荷されるワインを全てボトルワインとし、バルクワインの製造を中止した。同時に、ヨーロッパワインが主流だったアメリカ東部の市場へ進出する決定を下した (Heintz, 1990)。また、Martini Winery はワイナリーの建材、密閉技術、冷蔵技術においてイノベーションを起こし、生産性の向上に貢献した。今日に至るまで、ナパバレーの技術革新をリードする代表的なワイナリーである。

初期のナパバレーのワイナリーには、2 つの特徴がある (2016 年のインタビューによる)。1 つは、ワインビジネスが、生活そのものであるという点である。技術と人手が不

足しているため、大小を問わずワインビジネスに携わるすべての人が「家族」であり、「隣人」であり、「コミュニティ」であると考えられている。ビジネスリーダーは「家長」であり、地域の行政の幹部であり、外部との連絡窓口でもある。つまり、ビジネスと生活基盤が一体化しており、地域住民は相互扶助によって生活することが当然と考えているのである。そのため、彼らが地域の最高意思決定機関になるのは、極めて自然な流れである。「将来のぶどう園は共同でワインを生産し、共同でマーケティングするのか、それともぶどう園は作ったぶどうを個人に売り、その人がワインを作って大部分の利益を得るのか」(St. Helena 紙, 1932) という地域のぶどう生産者のミーティングでなされたこの問いが、ナパバレーの将来を決定づけたといっても過言ではない。その答えが、現在まで続くナパバレーのプレミアムワインビジネス・エコシステム (Premium Wine Business Ecosystem: PWBE) なのである。各ワイナリーは独自性を維持しながらも、地域内で協力し合い、地域のプレミアム性を高めることによって高収益を得ることができるようになった。

もう 1 つの特徴が、地域プロモーションの成功である。ワインメーカーのみならず、地域の全てのビジネスと住民が一体となり、ナパバレーが最高級ワイン産地の中心地であるという地域ブランドを確立した。1938 年、コンサルタントでワイン・インスティテュートの役員でもあった Richard Morrow は、ドライワインカンファレンスで次のように述べた。「あなたたちの課題は、自分たちのドライワインを特徴づけ、それを知ってもらうために消費者と業界を教育することである」(Morrow, 1938)。当時、セントヘレナ商工会議所が主催したワイン祭り「ビンテージ・フェスティバル」では、産業の垣根を超え、地域の団体やビジネスの全てを巻き込んだ市民の祭典として、地域コミュニティを宣伝し

た。当時の様子を St. Helena Star 紙 (1934) は「ワイン祭りは地域の宣伝と禁酒法施行以降に育った世代にセントヘレナがアメリカのワイン産業の中心地であることを印象付けるのに役立つだろう」と報じている。この段階において、ナパバレーの地域発展と地域ビジネスを担う主体は、地域住民となった。彼らは意思決定機関であると同時に、運命共同体でもある。その共通目標は、ナパバレーを豊かにすることである。

第2段階 世界の頂点へ

～第二次世界大戦から 1976 年～

ナパバレーのプレミアムワインビジネスは、当初から順風満帆だったわけではない。禁酒法解禁直後は、利益率の低いバルクワイン作りが中心だった。量産されるカリフォルニアのワインとの競争にさらされ、ナパバレーの住民とワイナリー経営者は、将来の方向性を模索しつづけた。その結果、小規模かつ多様性に富んだワイナリーが多数生まれ、エコシステムに多くの種を持ち込んだのである。

1940年代から50年代にかけ、ナパバレーのワイン生産は一部のハイエンドワイナリー、バルクワインを専門とする大規模ワイナリー、その中間的存在の多様性に富んだ小規模ワイナリーの3種類のワイナリーが混在していた。60年代には主に4つのバルクワインを製造するワイナリーがあったが、Mondavis' Sunny St. Helenaのみがブランドワインとしてプレミアム化に成功し、他の3つは淘汰された。家業を継いだ Robert Nodavi は、のちにプレミアムワインの最大手となる Robert Mondavi Winery を設立し、ナパバレーのプレミアムワイン産業を後押しした。

Robert Mondavi は、ナパのワイン産業の発展が地域の発展を前提としていることを早い段階から明確にしていた。彼が初代会長を

務めた NVV (Napa Valley Vintners) には、地域のほぼすべてのワイナリーが加盟している。隣接するソノマ郡では700のワイナリーのうち、郡のワイナリー連合に加盟しているのは200ほどであり、ナパバレーの統一性の高さを窺い知れる。これはナパバレーの地域産業・住民・行政から構成される地域のエコシステムの一体感にも強く反映されている。Robert Mondavi が提唱する「共に立ち上がれば強くなる (Stronger When Stand Together)」という団結の精神のもとで、強固なエコシステムが構築されている。現在ではそのスローガンのとおり、地域のすべての参加者に恩恵がもたらされるようになった (2016年のインタビューによる)。

1968年、ナパバレーの将来を決定づける重大な決定が、住民投票によってなされた。それが、農地法の適用によるアメリカ初の農業保護用地の認定である。1981年には、カリフォルニア州によってアメリカ初のAVA (American Viticulture Area) に指定され、地域の差別化とプレミアム化を可能にした。これも地域住民が一体となってプレミアムな環境を守り抜いた取り組みの成果である。

ナパバレーの最大の特徴は「自治による規制にある」とナパバレー準公式 DMO 「Visiting Napa Valley (VNV)」の Clay Gregory CEO は述べている (2018年のインタビューによる)。ナパバレーに占めるぶどう畑の割合は9%、約1万8200ヘクタールにすぎない。地域の自然に可能な限り改変を加えず維持し、観光資源としてビジネス化していくためには、地域住民による理念と目標の共有、企業・政府・研究機関の支持を得て初めて可能となる。大量生産と都市化の波を回避することで、今日のプレミアムワインぶどうの栽培と美しい田園風景の共存を実現し得たのである。

第3段階 地域プレミアム化の確立 ～1980年以降～

1980年代以降に拡大したグローバル富裕層は、ナパバレーのプレミアムワインに強い関心を示している。こうした世界的潮流が、ナパバレーに明るい未来と可能性を開いた。プレミアムワインに対する旺盛な需要に応えるために、ワイナリーを訪問してもらい、消費者とのつながりを深めることで、ワインの価値を一層高める戦略を展開した。それと並行して、地域により多くの収益をもたらしてもらうため、グローバル富裕層への観光誘致活動も行うようになった。

ナパバレーには525のワイナリーがあり、1000以上のブランドのワインが製造されている。ワイナリーの約95%は家族経営で、そのうち80%が年間生産量10,000ケース未満、さらに65%が年間生産量5,000ケース未満のワイナリーである。高品質少量生産のぶどう栽培が確立されており、希少なぶどうを使用した熟練のワインメーカーが醸造するワインというスタイルは変わることがない。こうした高品質少量生産のワイナリーが、ナパバレーのWBEに多様性を与えているのである。

ナパのワイナリーは、ワイン観光客に尽きることのない体験と喜びを提供している。各ワイナリーでは、独自の技術と醸造法で作られたプレミアムワインをテスティングできる。豊富な知識を持ったワイナリースタッフが観光客の要望に合わせたワインを提供し、解説や質疑応答を通じて手厚くもてなしている。数多くの多様性に富んだワイナリーがあるため、上質かつ個性的な観光客にも幅広く対応することができ、テスティングルームでの直接販売も行われている。また、各ワイナリーの独創的な建築、テロワールの構成とワイナリーの歴史といったワインに付随する観光資源は、観光客の好奇心と知的探求心を充足する上で重要な役割を果たしている。さら

に、ナパバレー全体での大規模なワインフェスティバルから、各ワイナリーが開催する小規模なワインイベントまで、様々な催しが常時行われており、観光客はいつでも充実した観光体験が得られる。

ワインとワインツーリズムの相乗効果から生まれたナパバレーのPWBEは、毎年350万人を集客し、年間観光収入は2000億円以上にのぼる(Destination Analysis, 2017)。ワイナリーを訪れる観光客はワインを購入し、その後もワイナリーのウェブサイトを通じて繰り返し購入する傾向にある。そのため、ナパバレーのプレミアムワインは量販店の価格競争から無縁となり、DTC(Direct to Consumer)のチャンネルで、その希少性、高品質性が維持されているのである。

以上のように、ナパバレーのワイン産業には誕生から今日に至るまで、内生的要因が決定的に重要な役割を果たしてきたことがわかる。3つの発展段階に分け概観したが、各段階の外部要因は大きく異なっていた。しかし、どの段階においてもナパバレーのビジネス・エコシステムのコアが地域住民による自治であるという点に関しては一貫しており、変わることがなかった。また、関連企業、支援団体、サプライヤー群、産業コンサルタント群、学術研究支援、投資家、公官庁などの利害関係者を取り込むビジネス・エコシステムの内部は極めてオープンで、情報をはじめあらゆる資源の共有と協力が活発かつスピーディーに行われている。Gary Gregory CEOはこの特徴を「我々は地域の企業のために働いているのだ」と印象的に表現している。

もう1つの特徴が、エコシステムの明確な境界線である。ナパバレーのカウンティの境界線(文字通りの物理的な境界線)外の団体やビジネスへの情報とリソースの提供はほとんど行っていない。しかし、ナパバレーの住民は常に外部から新たな情報と人材を取り込むことで、地域のビジネス・エコシステムを

終わりに

本研究では、ナパバレーのプレミアムワイン産業の分析を通じ、産業立地論及び産業クラスター理論の限界を補完し、生態学のエコシステムの理論に基づいた統合的かつダイナミックなワインビジネス・エコシステム(WBE)を提唱した。

今後、我が国のワイン産業においても、地域住民による自治を中心に据えた高収益のビジネスモデルを構築することが政策課題となるだろう。こうしたビジネスモデルは地方の伝統的な地場産業にも適用でき、産業のプレミアム化によって持続可能な経済へと結び付けていく有効な戦略となる。そのためには、プレミアムなビジネスエコシステムを構築することが不可欠である。地方創生においては、地域住民の生活の質を最重視するような政策へとシフトする必要がある。彼らの意思を反映したビジネスモデルを構築することは、産業の高収益化や地方財政の安定化にもつながるであろう。

ナパバレーの事例を通じて明らかになった

のは、地域住民にとっての最適決定は多くの場合、長期的にはビジネスにとっても最適決定であるということである。そして、内発的な経済発展を促すようなビジネス・エコシステムを構築し、好循環させることで、地域の産業が成長・発展するのである。ナパバレーの事例で見えてきたように、プレミアムワイン産業は地域の他の産業との相乗効果を生かし、顧客との共創を促進することでプレミアム価値を生み出した。それが高収益事業へとつながり、持続的な発展が可能となったのである。

本研究では、プレミアムワイン産業に焦点を当て、持続的な成長を維持するためのPWBEの構築に関する研究フレームワークを提示した。ただし、コンセプト導入研究として、当該分野の嚆矢であり、コンセプトの構築に留まっていることは否めない。今後、フォローアップ研究において、ワイン地域の関連事業者の調査、ビジネス・エコシステムを構築する際の利害関係者の共創に関する研究、データ収集・検証研究を進め、日本型の持続可能なPWBEの構築を目指したい。

(注)

- 1) 本稿におけるプレミアムワインの定義はシリコンバレーバンクの定義に従い、価格1本10ドル以上のワインとする(SVB,2018)。
- 2) ワイン産業に限らず、地域産業の多くは人手不足と低収益による衰退という構造的問題を抱えている。

- 3) <http://www.clustermapping.us/region>
- 4) https://www5.cao.go.jp/j-j/cr/cr03/chr03_3-0-0-1.html
- 5) 生態学のエコシステムの理論を最初に経営学に持ち込んだのはJames Mooreである。Moore(1993)はハイテク産業のエコシステムを提唱し、企業や技術のエコシステムを分析した。

(参考文献)

- 藤田誠(2011)「産業クラスター研究の動向と課題」『早稲田商学』第429号, 101-124。
- 原田誠司(2009)「Porter・クラスター論について—産業集積の競争力と政策の視点—」『研究論叢』第7号, 21-42。
- 山崎朗(2005)「産業クラスターの意義と現実的課題」『組織科学』38(3), 1-13。

- Alexandrov, O. (2008) California Wine Region map
 (https://ja.m.wikipedia.org/wiki/%E3%83%95%E3%82%A1%E3%82%A4%E3%83%AB:California_wine_region_map_en.JPG)
- Ashenfelter, O. (2008) Predicting the quality and prices of Bordeaux wine. *The Economic Journal*, 118 (529), 174-184.
- Benjamin, A. and Podolny, M. (1999) Status, quality, and social order in the California wine industry, *Administrative Science Quarterly*, 44, 563-589.
- Bartlett, C. and McAra S. (2017) Global Wine War 2015: New World Versus Old, *HBS Case collection*.
- Bomburn, H. and Sumner, D. (2003) What Determines the Price of Wine? The Value of Grape Characteristics and Wine Quality Assessments, Agricultural Issues Center Brief, University of California, No. 18. January.
- Boschma, R. and Kloosterman, R (2005) *Learning from Clusters: A Critical Assessment from an Economic-Geographical Perspective*, Springer.
- Byron, P. and Ashenfelter, O. (1995) Predicting the quality of an unborn grange, *Economic Record*, 71 (212), 40-53.
- Cross, R. and Plantinga J. (2011) What is the value of terroir? *The American Economic Review*, 101 (3), 152-156.
- CDA: California Department of Food and Agriculture (2016) *California Agricultural Production Statistics*.
- Destination Analysts (2017) *Destination Analysis Report 2017*. <http://www.destinationanalysts.com/>.
- Gergaud, O and Ginsburgh, V. (2010) Natural endowments, production technologies and the quality of wines in Bordeaux: does terroir matter? *Journal of Wine Economy*, 5 (1), 3-21.
- Guthey, T. (2004) Terroir and the Politics of Agri-Industry in California's North Coast Wine District (Ph.D. dissertation, Geography). University of California, Berkeley.
- Karlsson, C. (2005) *Industrial Clusters and Inter-Firm Networks*. Edward Elgar, Northampton, MA.
- Heintz, W. (1990) *Wine County: The History of Napa Valley: The Early Years 1838-1920*, Capra Press.
- Hira, A. (2013) *What Makes Clusters Competitive? Cases from the Global Wine Industry*, McGill-Queens U. Press.
- Hira, A. and Swartz, T. (2014) What Makes Napa Napa? The roots of success in the wine Industry. *Wine Economics and Policy*, 3(1), 37-53.
- Lapspey, J. (1996) *Bottled Poetry*, University of California Press.
- MacArthur, R. and Wilson, E. (1967). *The Theory of Island Biogeography*. Princeton University Press.
- Menzel, M., Henn, S. and Fornahl, D. (2010) Emerging clusters: a conceptual overview. In: Fornahl, k. Henn, S. and Menzel, M. (Eds.), *Emerging Clusters: Theoretical, Empirical and Political Perspectives on the Initial Stage of Cluster Evolution*. Edward Elgar, MA, 1-13.
- Moore, J.F. (1993) Predators and Prey A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71, 75-86.
- Moore, J.F.(1996)*The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business.
- Morrow, R. (1938) Improving Quality of California Dry Wines, *Wines and Vines*, May, 6.
- Motoyama, Y. (2008) What Was New About the Cluster Theory? What Could It Answer and What Could It Not Answer?, *Economic Development Quarterly*, 22 (4), 353-363.
- Odum, P. (1970) Summary, an emerging view of the ecological system at El Verde. In: Odum, H.T., Pigeon, R.F. (Eds.), *A Tropical Rain Forest*. U.S. Atomic Energy Commission, Division of Technical Information, Oak Ridge, TN, I191-I289.

- Odum, P. (1983) *Basic Ecology*, CBS College Publishing. 三島次郎訳 (1991) 『基礎生態学』培風館。
- Pietrobelli, C. and Robertta, R. (2005) Upgrading in global value chains: lessons from Latin American Clusters. In: Elisa et al. (Eds.), *Clusters Facing Competition: The Importance of External Linkages*. Ashgate, Burlington, VT, 13–38.
- Porter, M.(1998) *On Competition*, Harvard Business School press.
- Ramirez, D. (2008) Wine quality, wine prices, and the weather: is Napa “Different”? *Journal of Wine Economy*, 3 (2), 114–131.
- Rannekleiv, S. (2008) Future of the California Wine Industry: wineries can expect U.S. consumption trends to continue and global competition to increase in the near future. *Wine Business Monthly*. February 2008, <www.winebusiness.com>.
- Ray, C. (1984) *Robert Mondavi of the Napa Valley*, William Heinemann.
- Setrakian, A. (1940) Towards the Stabilization of the Grape Industry, *Wine Review*, August, 12.
- St. Helena Star (1932) “Grape Brower Meeting”, November 25, 1932, 8.
- St. Helena Star (1934) “St. Helena Vintage Festival Great Success”, Sept. 7, 1934. 1.
- St. Helena Star (1938) “Little Explaining Done”, Sept. 2, 1839, 1.
- Statista (2017) *U.S. share of global wine production volume from 2006 to 2016*.
- Statista (2017) *Wine production in the United States and in California from 2006 to 2016 (in million gallons)*.
- Stimson, J. Stough, B. and Roberts, H. (2006) *Regional Economic Development: Analysis and Planning Strategy*, 2nd ed., Springer; Heidelberg.
- Ter Wal, A. and Boschma, A. (2009) Applying social network analysis in economic geography: framing some key analytic issues. *The Annals of Regional Science* 43, 739–756.
- Thach, L. and Charters, S. eds. (2016) *Best Practices in Global Wine Tourism*, New York: Miranda Press.
- Turner, S. (2010) Networks of learning within the English wine industry. *Journal of Economy and Geography*, (10), 685–715.
- USDA: United States Department of Agriculture (2017) *California Grape Crush Report*.

(インタビュー資料)

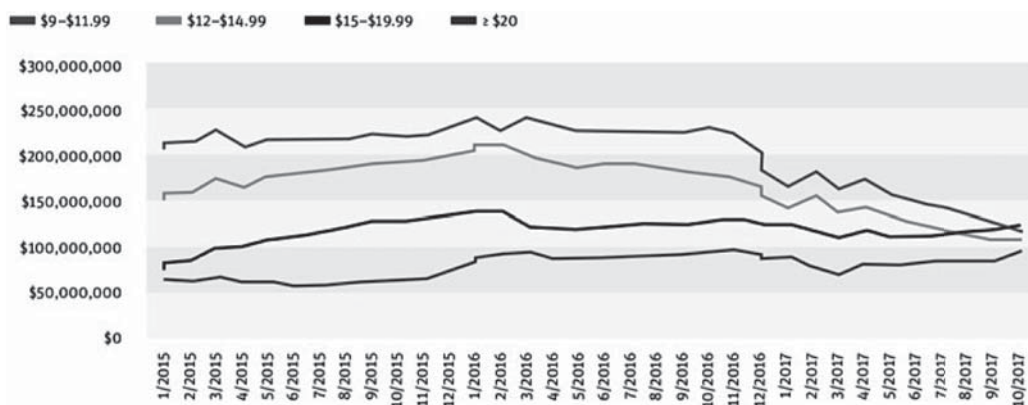
2016年8月10日及び2018年9月1日、筆者がVNVのヘッドオフィスで行ったClay Gregory CEOへのインタビューに基づく。

参考資料 1 2018 年ワイン生産量ランキング (国別)

Unit: mhl	2014	2015	2016	2017 Provisional	2018 Forecast	2018/2017 Variation in volume	2018/2017 Variation in %
Italy	44,2	50,0	50,9	42,5	48,5	6,0	14%
France	46,5	47,0	45,2	36,6	46,4	9,8	27%
Spain	39,5	37,7	39,7	32,5	40,9	8,4	26%
United States (2)	23,1	21,7	23,7	23,3	23,9	0,5	2%
Argentina	15,2	13,4	9,4	11,8	14,5	2,7	23%
China*	11,6	11,5	11,4	10,8	NA		
Chile	9,9	12,9	10,1	9,5	12,9	3,4	36%
Australia	11,9	11,9	13,1	13,7	12,5	-1,2	-9%
Germany	9,2	8,8	9,0	7,5	9,8	2,3	31%
South Africa	11,5	11,2	10,5	10,8	9,5	-1,4	-12%
Portugal	6,2	7,0	6,0	6,7	5,3	-1,5	-22%
Romania	3,7	3,6	3,3	4,3	5,2	0,9	21%
Russia*	4,8	5,6	5,2	4,7	NA		
Hungary	2,4	2,6	2,5	2,5	3,4	0,8	32%
New Zealand	3,2	2,3	3,1	2,9	3,0	0,2	6%
Austria	2,0	2,3	2,0	2,5	3,0	0,5	20%
Greece	2,8	2,5	2,5	2,6	2,2	-0,4	-15%
Georgia	1,2	1,5	1,2	1,3	2,0	0,7	57%
Bulgaria	0,8	1,4	1,2	1,2	1,1	0,0	-1%
Switzerland	0,9	0,9	1,1	0,8	1,1	0,3	39%
Brazil	2,6	2,7	1,3	3,6	3,0	-0,6	-17%
Moldova	1,6	1,6	1,5	1,8	2,0	0,2	12%
World Total (3)	270	277	273	251	282	31	12%

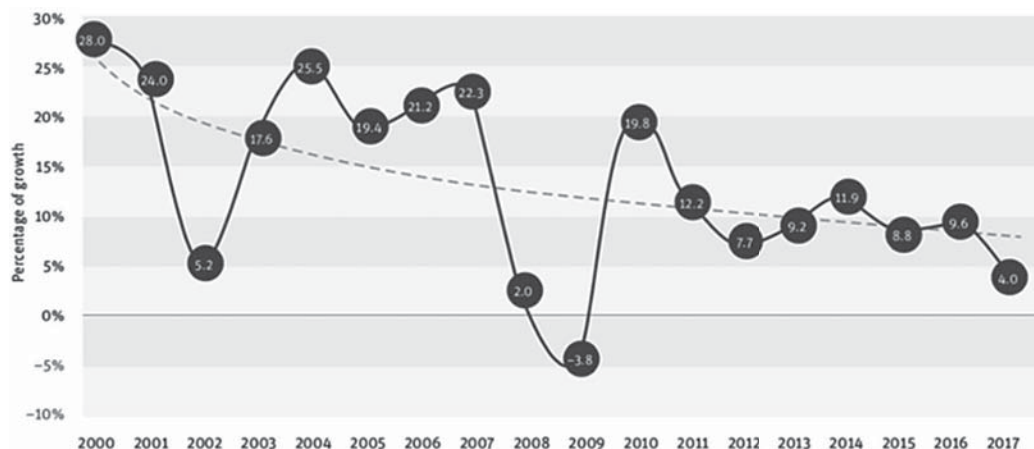
出所：International Organisation of Vine and Wine (2017)
<http://www.oiv.int/en/databases-and-statistics>

参考資料 2 1本 15 ドル以上のプレミアムワインの需要は漸増



出所：Silicon Valley Bank (2018)
<https://industry.oregonwine.org/resources/reports-studies/2018-silicon-valley-bank-state-of-the-industry-report/>

参考資料3 アメリカにおけるプレミアムワインの需要の推移



出所：Silicon Valley Bank (2018)

<https://industry.oregonwine.org/resources/reports-studies/2018-silicon-valley-bank-state-of-the-industry-report/>

(Abstract)

The purpose of this study is to establish a conceptual framework of business ecosystem for premium wine business. To achieve this purpose, the author conducts an empirical research on Napa Valley’s wine business to verify the viability of the framework as well as identify the components of the framework.

The studies on Industry Analysis field in Japan have been dominated by cluster theory. In this study, the author first illustrates the limitations of the existing theory through a comprehensive research review. Then the author borrows the concept of ecosystem from ecology arena to enrich the premium wine business research field. The author then conducts in-depth interviews with the industry leaders of Napa Valley to be able to illustrate the business ecosystem of Napa valley’s successful wine industry.

The conclusion of this study is that as many of Japan’s local industries, like Japan wine industry, are coming to the mature phase, these industries need to explore the opportunities in premium markets to thrive. Thus a comprehensive business model which includes the interests of all stakeholders, especially the local community is in need to achieve sustainable growth.