

消費財の顧客価値のイノベーション —日本酒の再生とグローバル化に関するフィールドワーク—

伊佐田 文彦

辻 幸二¹

1. 序論

本研究は、脱コモディティー化のための、消費財の顧客価値のイノベーションに関する研究である。顧客価値のイノベーションに関する先行研究として、Pine & Gilmore (1999)、Schmitt (1999) (2003) などは、Customer Experience の価値の重要性を指摘している。たとえば、Pine & Gilmore は、経済価値の進展の段階として、Commodity, Goods, Service, Experience, があるとしている。Experience に近づくにつれ、顧客ニーズに対してカスタマイズされるため、コモディティー化から脱却し、差別化され、高価格、高収益になるとしている。また、Moore (2005) は、成熟市場における脱コモディティー化の方策の1つとして、顧客エクスペリエンス・イノベーションを挙げ、そのためにはビジネスモデル全体のイノベーションが重要であると指摘している。

本研究では、こうした Customer Experience を鍵概念として、伝統的な地場産業の再生の可能性について考察する。研究対象として、日本の伝統産業の1つである日本酒におけるイノベーションを取り上げる。日本酒業界はかつて大企業を中心とした工業化の過程でコモディティー化し、市場が長期にわたって縮小してきた。しかし近年、顧客価値のイノベーションに成功し、グローバルに成長するようないくつかの企業が登場し、状況は変化しつつある。日本酒メーカーにおけるフィールドワークを通じて、脱コモディティー化の戦略について考察する。

2. 先行研究

2-1. 経験価値

Pine & Gilmore (1999) は、経験価値が今日求められる背景として、経験をより魅力的にする技術的な進歩や、次から次へと新しい差別化要因を求めざるをえない競争環境の激化を挙げている。また社会が豊かになったことも、経験価値が求められる要因である。コモディティーから製品へ、製品からサービスへ、そして経験へと進化するのが経済価値の本質である。各々の経済価値は他の経済価値と本質的な違いがあり異なっている、経済価値の段階が上がれば、その前の段階より大きな価値が生み出される。

¹ 英国ウェールズ大学大学院

a) コモディティー（代替可能な自然界からの産物）

自然界から産出されたままのコモディティーは代替可能と定義され、差別化できないので市場では需要と供給のバランスだけで価格が決定される。

業者は全員が同じ価格をつけざるえず、神の見えざる手によって価格がきまる。

b) 製品（用途に応じ規格化されたもの）

製品の場合は用途に応じてそのまま使用できるため、コモディティーより高い価格を製品に見出す。企業が製品を規格化して規模の経済を達成してからは経済の支配権を握ってきた。

c) サービス（他人にはしてもらいたいが、自分ではしたくない仕事）

サービスは他人にってもらいたいが、自分ではしたくない仕事であり、1人ひとりの顧客の具体的な要求に応じてカスタマイズ（個別に提供）された形のない活動である。顧客は一般的にサービス提供に使われる製品よりも、サービスそのものを高く評価する。製品は手段にすぎないからである。

このシフトに伴い、もう1つのダイナミックな動きが現れた。消費者であれ企業であれ、自分達が高く評価するサービスを買うために、製品への支出は儉約する。だから今日、メーカーの殆どが製品のコモディティー化に直面している。サービス経済では、製品は顧客の目から見て差別化できていないとコモディティー化の宿命にある。ディスカウントの圧力にたえず直面する。そうなると悪循環で、顧客はますます価格と入手しやすさだけで製品を購入する。

そこでメーカーはコモディティー化の罠から逃れるために、製品をサービスで包んで提供する。そうすれば顧客のニーズを満たし、より完成度の高い経済価値が提供できる。またメーカーは最初はサービスを無償で行う、しかし顧客がサービスを高く評価していることに気づき、やがて製品とは別個に対価を請求できると理解する。最終的にメーカーは製品志向から離れて、サービスを主に提供するようになる。

しかし現在、サービス業がコモディティー化の罠にはまっている。インターネットは、製品もサービスもコモディティー化する強力なパワーを持っている。知識サービスを提供する業者ですら、税理士プログラムなどのソフトウェアという形で製品化される事態に直面する。

これまで述べたことは1つの結論に繋がる。それはサービス経済がピークを迎えつつある代わりに、サービスとは異なる独自の経済価値に基づいた新しい経済価値が台頭している。製品とサービスだけではもはや不十分になった。

d) 経験（顧客を魅了し、サービスを思い出に残る出来事に変える）

新たに認められた経済価値である経験は、企業がサービスを舞台に、製品を小道具に使って、顧客を魅了するときに生じる。コモディティーは代替可能、製品は有形、サービスは無形だが、経験は思い出に残るという性質を持つ。経験を買う人は、ある瞬間やある時間に企業が提供してくれる“コト”に価値を見出す。かってサービスにお金をかけたくて製品の購入を控えたように、いまの顧客はサービスについやすコストを吟味し、もっと思い出に残って、もっと価値があると認められる“コト”つまり経験にお金も時間も費やしたいと思っている。

経験価値創造企業は、製品やサービスそのものではなくそれをベースに顧客の心の中につくられる感覚的に鮮やかな経験を提供する。これまでの経済価値は、すべて買い手の外部に存在しているが、経験は本質的に個人に属している。経験は感情的、身体的、知的、さらに精神的なレベルでの働きかけに応えた人の心の中に生まれる。2人の人が全く同じ経験をすることはありえない。個々人のその時の気持ちや状況がステージングされたイベントと相互作用する過程で、1つの経験が生まれてくるからである。

しかし経験価値創造企業の作品は作り出すそばから消滅してしまうが、経験の価値はその作品に魅了された個人の記憶として残る。経験に形はないが、その価値は自分自身の中に宿ってその後も長く残るので、人々は経験を高く評価する。経験をものにしたら、消費者の心も財布の中身もつかめる。価格が上昇するのは、増大するコストを消費者に転嫁したせいではなく、経済価値自体が上昇したからである。

既存の製品とサービスを経験で包み、自社の売り物を差別化しようとする企業が多くなる。

2-2. 経験価値の創造

Pine & Gilmore (1999) は、経験による顧客価値のイノベーション理論としてメーカーはまずは顧客が製品を使用する過程で遭遇する経験に焦点をあてるべきだと主張する。製品の仕様ではなく、製品を顧客はどう使うかに注目すべきであり、顧客の心と身体の動きに注目することとなる、製品を使う過程で消費者は経験に遭遇する、その経験の中に差別化の可能性が秘められている。そして経験価値を高める手法としては、次のようなことがある。

a) 経験価値の高いブランドとの一体化を図る

製品の購入、使用、あるいは所有を通して得られる消費者の経験を強く訴求して、ブランド・イメージを創出する。

b) 感性や感覚に働きかける製品をつくる

製品の経験価値を高めるいちばん確実な方法は、消費者とその製品との間との感性的なインタラクションを活性化し何かを付け加えることだ。最初から活発に感性に働きかけるタイプの製品もある。どんな感覚が消費者を揺り動かせるのかを知り、その感性や感覚の活性化にフォーカスしたうえで、製品がもっと魅力的になるよう改めてデザインする必要がある。

c) 製品をレア物にする

人気製品の生産量を制限すると、それを持っているだけで特別な経験になる。たとえばシリアルNoつきのエアージョーダンのように1つの生産ラインから生み出す製品価値を最大にするために、メーカーは全く新しい価格の決め方をしてもいいかもしれない。

d) 会員制クラブ組織をつくる

経済的観点から言えば、排他性（自分の仲間以外を排除する）と稀少性（望まれる量に対して少ない）は密接に関係している。リアル、バーチャルに会員同士を結びつけ製品のベストな経験の仕方や、提案した製品についてのアイデアや意見交換を行うこと。こうしたやりとりを通して企業はメンバーにもっと喜ばれる製品を選んだり、個々のメンバー向けにカス

タマイズした提案ができるようになる。

e) 製品イベントを創造する

多くのメーカーが自社独自の経験を創造しようとしている。ここでは生産プロセスの一部に顧客を引き込むことで、顧客の価値を見出している。

以下では、上記の経験による顧客価値のイノベーション理論を援用しつつ、日本酒業界の分析を行う。

3. 仮説の構築

日本酒は、数千年の歴史を持ち、日本文化の発展とも深くかかわってきた。しかし近年は、日本酒離れの指摘がなされて久しく、日本酒業界は、全体として縮小傾向にある。しかもその傾向は20年以上続いている。そのため、企業数は年々減少し、収益力も低下し、日本の伝統産業である日本酒メーカーはまさにその存続すら危ぶまれる状況に陥った。

その理由として、近年の消費者の変化、競合の台頭、流通の変化などが指摘されている。消費者の変化として、少子高齢化の進展による人口減少や、特に若者の間でのアルコール離れが指摘されている。また、90年代以降の急速な円高（円は4倍強くなった）に伴い、輸入酒の価格が下落し、高根の花であった高級なワインやブランデーなども広く一般に普及することになった。

また国内でも、発泡酒に代表されるように、多様な種類のアルコール飲料が開発されてきた。また、焼酎に代表されるような、従来は地方の一部のマニアにのみ飲まれていたようなアルコール飲料が、種々発掘され普及するようになると、娯楽としての旅行が盛んになり、マスコミやインターネットの発達等もあって、容易になってきた。

日本酒業界は従来、専門店の流通網を支配していたが、ここでも変化が起こった。従来は、酒は酒屋が自宅に御用聞きに廻って、自動的に宅配するものと決まっていた。しかし、カテゴリーキラーやコンビニエンスストアなど、流通構造が大きく変化する中で、消費者の購買構造の変化が起こり、様々な選択肢を目にする機会も増えてきたのである。

実はしかし、こうした変化のより重要な背景として、数千年の歴史を持つと言われている日本酒造りが、この数十年の間に大きく変化してしまったことがある。すなわち工業化、機械化を図り、大量生産、大量流通型の大手企業が登場し始めたのである。それらの多くは、伝統的な製法で作られる日本酒に、醸造用アルコールを大量に混ぜている。それによって、コストを低減し、すぐに酔えるような酒を造ることができるのだ。こうした変化に、やがて多くの中小の酒蔵も追随するようになると、混ぜ物の入った酒が、ごく一般的な日本酒として定着することになってしまったのだ。

それにあわせて、最近になって、日本酒の分類表示に関する規制が変化し、製法を表示させるように変わってきた。その製法表示とは、純米酒、吟醸酒等の7種類である。しかし、同じ製法表示に分類される日本酒でも、実際にはそれぞれの酒蔵によって様々な作り方をしたものが混在していて、製法自体は専門家以外にはよくわからないこともあって、消費者にはあまり購買の判断材料にはなっていないとの指摘もある。

いずれにせよ、従来の日本酒業界は、あまり選択肢がない中で、プロダクトアウト型の経営ができていたが、もはやそのような環境は大きく変わる中で、日本酒離れが急速に進んだのである。

しかし今日、少数ではあるが、高収益を実現し、グローバルに市場を拡大している事例も存在している。それらは、工業化以前の伝統的な製法にこだわり、様々な取り組み行っており、海外にも積極的に展開するなどして、成功を収めつつある。

本研究では、以下の仮説に基づいて調査研究を行った。

- 1) 一部の再生に成功した企業は、顧客価値をイノベートし、顧客に経験価値を提供している。
- 2) 経験価値の創造に於いては、製品だけでなく、ビジネスモデル全体のイノベーションが有用である。

4. 定量分析

調査方法として、日本酒メーカーの業界団体等の協力を得て、酒蔵に対するアンケート調査を行い、有効回答数155の回答を得た（回答率21%）。

なお、以下の分析では、アルコールの種類を、大きく2つに分けている。

- 1つは、普通酒タイプで、広く普及した、醸造用アルコールを混ぜた日本酒である。
- もう1つは、特定酒タイプで、工業化以前の伝統的な製法による日本酒である。

4-1. 単回帰分析

回答されたアンケート各項目について、統計ソフト SPSS を用いて単回帰分析を行った結果、下記が統計的に有意であることが示された（付表1）。

4-1-1. 成功企業の戦略

- 成功しているメーカーほど、酔わせること（酒の基本機能）以上のことを重視している。
- 成功しているメーカーほど、消費者とのコミュニケーションを重視している。
- 成功しているメーカーほど、輸出を拡大できている。
- 成功しているメーカーほど、商社への提案力を重視している。

4-1-2. 従来型の企業の戦略

- 主に普通酒を作っているメーカーは、業績が悪化している。
- 主に普通酒を作っているメーカーは、価格を重視している。
- 主に普通酒を作っているメーカーは、輸出できていない。

4-1-3. 戦略項目間の関係

- 価格を重視する企業ほど、納品サービスや、粗品サービスを重視している。
- 価格を重視する企業ほど、消費者への商品提案や、代理店への提案を重視していない。
- 現在の日本酒の分類表示に疑問をもっているメーカーは、積極的に消費者のコミュニケーションを図っている。
- 輸出志向の企業は、消費者との直接のコミュニケーションを重視している。

付表1

業種名			情報価値																																														
			資金金	投資収益	買収	買収後	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位	競争優位								
Government	家賃	情報価値	1.000	5.11**	-0.31	-0.24	0.95**	0.95**	1.01	-0.11	-0.40	-0.15	-0.17	0.26	0.11*	-0.11	-0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11				
		情報競争率 (対照)	0.01	-	0.30	0.43	0.03	0.03	0.10	0.00	0.00	0.14	0.01	0.17	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11		
		Y	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15		
総務部	情報価値	情報価値	5.01**	1.300	-0.254	-0.251	2.06*	1.46**	0.16	-0.075	-0.053	-0.043	0.021	0.099	0.18*	0.553	-0.154	-0.111	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112	-0.112
		情報競争率 (対照)	0.01	-	0.251	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.14	0.40	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	
		Y	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15		
販売	情報価値	情報価値	-0.164	-0.203	0.810	0.810	-0.447	0.257	0.269	0.193	0.198	0.248	0.341	0.201	0.04	-0.261	-0.147	-0.099	-0.101	-0.103	-0.105	-0.107	-0.109	-0.111	-0.113	-0.115	-0.117	-0.119	-0.121	-0.123	-0.125	-0.127	-0.129	-0.131	-0.133	-0.135	-0.137	-0.139	-0.141	-0.143	-0.145	-0.147	-0.149	-0.151	-0.153	-0.155	-0.157	-0.159	
		情報競争率 (対照)	0.01	-	0.283	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.14	0.40	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50		
		Y	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15		
製造	情報価値	情報価値	0.65**	0.78**	-0.23	-0.233	1.000	0.96*	0.01	0.05	-0.078	-0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	0.117	
		情報競争率 (対照)	0.01	-	0.283	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.10	0.14	0.40	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	
		Y	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15		

※、情報価値は1.1水準で有意と判定された。

※、情報競争率は1.1水準で有意と判定された。

- 体験を重視する企業は、店舗見学や消費者提案に熱心である。
- 消費者提案型企業は、価格以外に注目し、体験、情報交換、代理店提案に熱心である。

4-2. 主成分分析

回答されたアンケートの項目のうち、各メーカーの取り組みについて、統計ソフト SPSS を用いて主成分分析を行い、下記の3つの主成分を抽出した（図1）。

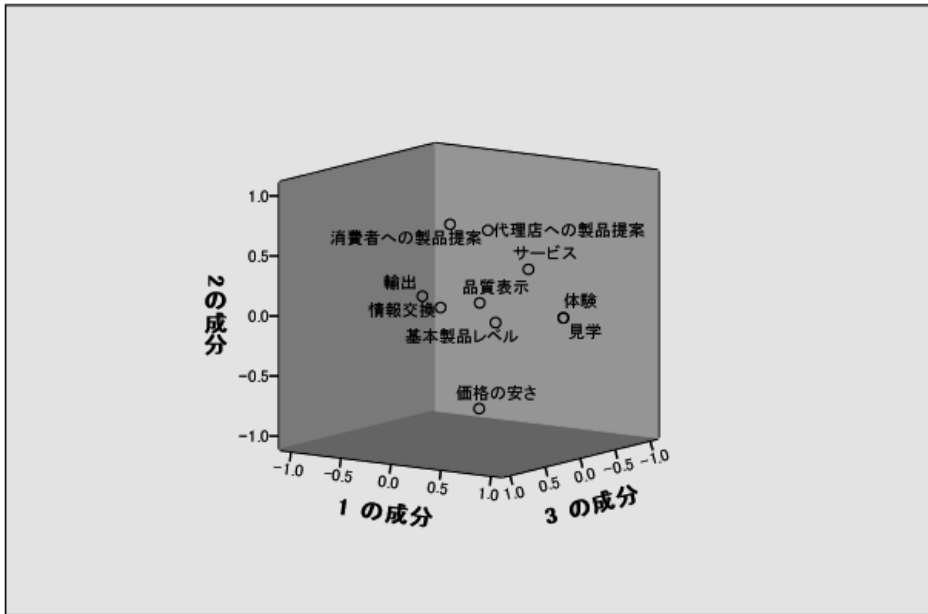


図1 回転後の空間の成分プロット

A) 体験重視（1の成分）

消費者が酒造場（施設）を見学できるだけでなく、お酒造りや試飲の体験を重視するような戦略である。

B) 提案型、非価格競争重視（2の成分）

消費者は、価格が“安い”というだけではそのお酒を選ばないと考え、代理店の立地条件（店舗所在地）や客層は様々だが、消費者一人一人の好みにあった製品提案や代理店への提案に取り組む戦略である。

C) 国際化重視（3の成分）

直接（または商社等を利用し）海外へ製品を輸出している、もしくは海外に現地法人（海外での委託製造含む）を有する戦略をとり、ホームページや顧客（代理店含む）へのアンケートを利用し消費者の意見を入手する戦略である。

5. 定性分析

アンケートに回答頂いたメーカーの中でも、特筆すべき成長に成功しているメーカーのケーススタディを行った。

多数の衰退するメーカーの中で、以下のように、独自の成功モデルを構築していることが判明した。

5-1. 一本義久保本店

一本義久保本店は、前述4-2.のB)の、提案型・非価格競争戦略で成功しているメーカーである。

たとえば、原料の米作りから手掛け、約20年かけて試験醸造した商品や、農薬の投入を抑え、化学肥料を使わずに育てた米で醸造した商品、胃かいようの予防に効果があると言われる米エキスを原料にした酒、グラスにつぐときれいな泡が立つシャンパンのような発泡性の日本酒などを、次々に市場投入している。

減農薬・無化学肥料栽培の米を使った日本酒は、農薬等に敏感な現代人を納得させる上に、精米を控えめにした「八割磨き」で、こくのある太い味に仕上がりができている。

また、米エキスの酒や発泡酒は、従来日本酒に興味を持たなかった若い女性層や、ストレスに悩みながら働くキャリアウーマンに大いに訴求した。発泡性日本酒は、アルコール度数はビール並みの4~7度台と低く、健康志向に対応しているところも、人気を集めている。

一方で商品だけでなく、日本酒メーカーではトップクラスのクリーンルームを設置するなど、品質面や衛生面業界などへの取り組みも積極的に行っている。消費者が、単に商品だけではなく、原材料のこだわりや、製造工程の安心感などを知るにつれ、高い評価を得ることに成功している。

5-2. 松本酒造

松本酒造も、前述4-2.のB)の、提案型・非価格競争戦略で成功しているメーカーである。

たとえば、この数年、おしゃれなカップ酒を商品化し、若い女性を中心にブームを起こした。中身ではなく容器に注目した同社の新機軸である。

また、2008年には、有名イタリア料理店と、ワインのようなほのかな酸味を持つ純米酒を共同開発した。低価格酒や品評会向けの大吟醸酒にばかり目を向けて、新しい消費者の開拓を怠ってきたという反省から、洋風料理に魅力を感じている若者や女性にイタリア料理と日本酒という新しい楽しみ方を提案した。2009年にはいよいよイタリアでも発売予定である。

5-3. 山梨銘醸

山梨銘醸は、前述4-2.のA)体験重視戦略と、C)の国際化戦略で成功しているメーカーである。

国際化に関して、米国のワイン審査会「ワールド・ワイン・チャンピオンシップ」を2作品が受賞(2009)、米国の日本酒愛好団体が主催する同会(英語名「ジョイ・オブ・サケ」)はコンテストと試飲会を合わせたイベントである全米日本酒歓評会の大吟醸部門で銀賞(2008)、国際的な日本酒コンテスト「インターナショナル・サケ・チャレンジ」の純米大吟醸酒部門で

最高賞「トロフィー」を獲得（2008）、六月にロンドンで開かれたコンテストの日本酒部門でも銀賞を獲得（2008）するなど、国際化に注力している。欧米人が重視する味や香りを研究してきた成果である。

一方で、酒蔵を中心にした地域の開発にも積極的に取り組んでおり、各種のイベントなどを行っている。新酒が仕上がる時期に酒蔵を一般に開放し、醸造工程の見学や新酒などの試飲会を行ったり、毎年、酒蔵をコンサート会場にしたコンサートを行ったり、地場の温泉街との旅館と共同で、温泉水を使った珍しい純米酒を開発し地域で販売している。

さらに、酒蔵の近くに直営の、レストランやカフェなどの複合店を開いている。地元の食材を使った料理を提供し、日本酒の楽しみ方を提案し、ファンを増やしている。二階建てで一階は鉄筋土蔵造りで地元の作家などに開放し、ギャラリーとしても使うほか、ミニコンサートも行われている。

現在、同企業の酒蔵には、年間約六万人が訪れ、日本酒体験をしているのだ。

6. 結論

酔わせるため、酔うための酒を製造している生産指向型の酒造メーカーではなく、酒を飲むことが楽しくなるような酒を製造している経験指向型の酒造メーカーが成功していることが実証された。

また、市場指向型の酒造メーカーの特筆すべき戦略として、商品のパーソナライズ化や、新しいコミュニケーションツールとしての価値を提供するようなビジネスモデルの存在が検証された。

このように、経験により顧客価値をイノベートする戦略の方向性を示すことができた。

主要参考文献

Moore, Geoffrey (2005), *Dealing With Darwin*, Portfolio.

Pine, Joseph & Gilmore, James (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Pr.

Schmitt, Bernd (1999), *Experiential Marketing*, Free Pr.

Schmitt, Bernd (2003), *Customer Experience Management*, John Wiley & Sons Inc Print on.

八久保厚志(2004)「わが国にける伝統的酒造業の革新と持続的成長」神奈川大学人文学研究所報、No.37, pp. 77-85.

八久保厚志(2008)「清酒業の構造変化と産地対応—構造改変期における対応と国際化—」神奈川大学人文学研究所報、No.41, pp. 1-10.

日経 MJ (流通新聞) 2005/09/07, 16ページ

日経産業新聞2008/12/16, 7ページ

日本経済新聞1999/12/08 地方経済面 (山梨), 25ページ

日本経済新聞2001/01/16 地方経済面 (山梨), 25ページ

日本経済新聞2001/04/13 夕刊, 18ページ

日本経済新聞2001/09/11 地方経済面 (北陸), 8ページ,

日本経済新聞2001/12/19 地方経済面 (山梨), 25ページ

日本経済新聞2005/03/03 地方経済面 (北陸), 8ページ

日本経済新聞2005/06/28 地方経済面 (北陸), 8ページ

日本経済新聞2006/09/13 地方経済面 (北陸), 8ページ

日本経済新聞2007/06/26 地方経済面 (山梨), 25ページ

日本経済新聞2008/07/15 地方経済面 (山梨), 25ページ
日本経済新聞2008/09/02 地方経済面 (山梨), 25ページ
日本経済新聞2009/01/14 地方経済面 (山梨), 25ページ