

〈論文〉

早稲田大学 WBS 研究センター  
早稲田国際経営研究  
No.46 (2015) pp.85-94

## 地場産業企業にみる高価格戦略のマネジメント

長 沢 伸 也 \*

西 村 修 \*

### A Study on Sustainable Price Advantage on Local Industry

Shin'ya Nagasawa

Osamu Nishimura

#### Abstract

Japanese local industry has been struggling in highly competitive market. Not all highly physical quality of the product is effective for sustainable price advantage on the industry under competitive market. To create inimitable values against competitors is clearly attributed to invisible value which originate from or dependent on customers subjective experience, such as Kansei (affection). First of all local industries have to get local advantage back in their business and it is clearly required to manage constant effort to improve the quality of their products exceed customer expectations, service information in correspondence with the attraction information by the products at the process of value chain.

#### 要 約

日本の地場産業企業は苦境に面している。苦境を脱する方策として、従来のように「製品品質」のみを高めることのみが高価格に繋がるわけではない。今後地場産業を代表とする苦境に苦しむ企業が、競合企業が模倣できない価値を創造し、高価格を持続する為に考慮すべきは、競合企業が簡単に模倣不可能な可視性の低さによる持続優越性の構築や顧客に生まれる感性創造が求められている。そのためには産地の強みに着目し、ものづくりを徹底的にこだわりストーリーやヒストリーにまで昇華する感性を刺激する品質を高めること、高価格を実現する為の仕組み、つまり高価格には理由があり、それを説明する能力も求められる、それを恒常的にマネジメントすることが必要である。

#### 1. はじめに

日本における産業別の企業数は、総務省・経済産業省『平成24年経済センサス - 活動調査 (確報)』によれば、製造業が434,130企業 (平成21年経済センサスと比べると▲3.7%)、全産業合計に対する割合は10.5%であり、付加価値額における全産業合計に対する割合は23.1%である。経済産業省・厚生労働

---

\* 早稲田大学大学院商学研究科 専門職学位課程ビジネス専攻

省・文部科学省『2014年版ものづくり白書』によれば、このように日本の経済に対して割合が高い製造業は、「法人企業統計によれば2012年第4四半期（10-12月期）以降、営業利益の伸び率（前年同期比）は大幅なプラスへと転じており、製造業は全産業及び非製造業を大きく上回る伸び率を示している」という。

一方で、内閣府『平成25年年次経済財政報告』は、日本の製造業企業の収益性と生産性の問題点を明らかにしている。特に収益性に関してROAの観点からアメリカ、ドイツとの比較において日本の製造業の収益性の低さが指摘され、今後日本の製造業が進むべき方向として、「成長戦略を実行に移し、経済成長の原動力である企業の競争力を高め、企業が付加価値を生み収益を上げていくことが不可欠である。」と示している。更に、中小企業庁『中小企業白書2014年版』は、製造業を大企業と中小企業に分類・比較分析し、中小製造業の収益力を圧迫している要因として価格転嫁力と労働生産性を上げ、「中小製造業の収益力は、高い実質労働生産性の伸びを実現しているにもかかわらず、それを上回る価格転嫁力の低下によって、近年低迷を続けている。」と示している。

日本の製造業を取り巻く環境は改善傾向にあるといえるが、国際的に比較した際の収益性の低さ、特に、中小製造業の収益性の低さは課題である。中小企業白書によって指摘されているようにその課題は価格転嫁力を高めること、労働生産性を高めることが今後の課題である。このように「価格」は解決しなければならない課題の一つである。しかしながら、中小企業庁『中小企業白書2014年版』に示されているように、「製品市場の需給動向に大きく依存する販売価格を企業自身の努力によって高めることは容易ではない」。

## 2. 本研究の目的

ものを作れば売れた時代では品質、機能、価格といった要因が競争優位の源泉であり買い手に対して作り手が優位だった。新興国の工業化の進展や情報化社会、成熟社会の到来によって売り手と買い手の関係性は変化した。現在市場のイニシアティブを握っているのは買い手である。そういった市場ではこだわりのものづくりに止まらず作り手の理念や思いを買い手にメッセージとして伝える仕組みを構築しなければならない。

事業の形態によっては規模の経済や技術、オペレーションといったことが成功要因につながるだろう。しかしながら、本研究のテーマでは多額の広告宣伝費や価格要因を前提としない“ものづくり”による品質、信頼性を土台とした高付加価値により“売れる”、“儲かる”ことを論じる。つまり、数は少なくとも良いもの、高くても売れる、高くても儲かるモノ作りである。

## 3. 研究の対象

本研究では日本の製造事業者の中でも地場産業企業を研究対象とする。中でも地場産業企業は状況が厳しいといえる。中小企業庁『産地概況調査—平成17年度調査』（578の産地を調査対象とし、486の産地から得た結果）によれば、平成16年の産地の総生産額は、6兆7,868億円（回答406産地）、企業数は41,655企業で、毎年減少傾向であるという。

現在入手可能な最新のデータによれば、産地数は1985年の551に対して2005年において486で減少率は11.7%である。同様に企業、従業員、生産額を対比させるとそれぞれの減少率は65.6%、59.4%、53.9%である。産地における企業、従業員、生産額の長期的な推移はかなり厳しい状況である。

#### 4. 先行研究

本研究の目的は地場産業企業における高価格戦略のマネジメントについて論及することである。その課題を構成するのは以下の4つの柱である。

- ① 製造事業者における価格優位低下の原因と課題はいかに解決されるべきか。
- ② 成熟市場における買い手に対して売り手が取り得るべき戦略とは何か。
- ③ 市場に存在しない圧倒的な商品、サービスを売り手がどのように創出するのか。
- ④ 製造事業者の中でも特に地場産業企業に求められる課題と特性は何か。

**図表1**は高価格戦略のマネジメントを実現する上で考察すべき4つの柱と先行研究の関連性を示したものである。先行研究はその課題特性により外的要因と内的要因に分類される。本研究では更にそれらを5つの要因に区分し、区分に応じた特性を考察した。

**図表1 先行研究による本研究への示唆**

	課題	区分	特性	先行研究
外的要因群	製造事業者における価格優位低下の原因と課題はいかに解決されるべきか。	環境要因	重層的特性	藤本 (2012)
		価格要因	価格判断における特性	榊原、香山 (2007)、延岡 (2011)
内的要因群	成熟市場において買い手に対して売り手が取り得るべき戦略とは何か。	無形価値要因	企業の競争、マーケティング戦略特性	楠木、阿久津 (2006)、延岡 (2011)、恩蔵 (2007)
			顧客価値特性	Aaker (1994)、Aaker (1997)、Keller (2000)
	有形価値要因	品質特性	Kapferer (2009)、Adams (2013)	
		マネジメント特性	片平 (1999)	
		製造事業者の中でも特に地場産業企業に求められる課題と特性は何か。	地域要因	構造的特性
差別化特性	恩蔵 (1997)、Keller (2000)、土屋 (2005)			

出所：著者作成

先行研究が示す本研究に対する理論的示唆は、まず、前提条件として高価格を実現する為には内発的価値の創造が求められていることである。それは重層的な環境の変化及び企業と顧客の関係性の変化により従来型の日本の製造業の優位性が失われ、今後に向けた内発的価値の創造が求められているということである。その上で先行研究より導かれる理論的示唆を本研究において整理すると、時間、空間、戦

略という三つの視点にまとめることができる。

#### 4-1. 時間的視点

地場産業企業が国内外で大手～同規模の競合企業に対して持続的な優位性を確保する為には可視性を低くし、競合企業による模倣を防ぐような戦略が求められている。その為には「品質の次元」において「製品品質」、「サービス品質」を高めることに加え可視性の低い、感性が高められた「品質の次元」を追求する必要がある。なかでも経験価値のように顧客に生まれる価値に着目し、競争相手が模倣しにくい戦略を実行すべきである。

#### 4-2. 空間的視点

地場産業企業が立脚する産地の優位性を活かし、地理的要因を製造～販売に活用するべきである。

#### 4-3. 戦略的視点

可視性の低い、感性に近い「品質の次元」が高められたモノにはその感性を説明する為の手段が必要である。売り手はその感性を伝える為の手段をトータルにマネジメントし、買い手である消費者に訴求するべきである。

### 5. 仮説

本研究で論ずる高価格戦略のマネジメントとは、成熟した市場における本質的な問題解決に挑み、従来型の企業では成し得ない価値を創造することである。持続的な企業の競争優位性につながり「最高のモノを高く売る」為の高価格戦略のマネジメントとして以下の3つの仮説を提示する。

- ① プロダクトアウト型で徹底的にものづくりをこだわり、感性が高められた「品質の次元」を追求し、購入者の感性により物語やヒストリーにつながる価値を創造する。
- ② ローカル・オブ・オリジンを活用する。
- ③ 買い手の感性にダイレクトに訴求する仕組みをマネジメントする。

### 6. 仮説の検証方法

仮説検証の目的は地場産業企業が有形、無形の価値をいかに創造し、マネジメントし成功できるか、ということを実例企業により検証することである。本研究では、それを明らかにするためにケース分析する対象企業の企画、開発、商品化、一連の流れのなかで価値がどう作られるかを明らかにする。

具体的な検証方法は以下の通りである。

- ・目的：検証の為に経営の観点から詳細な資料やデータを収集し、事例企業の特徴や過去から現在に至る迄事例企業の変化の過程について分析、考察する。
- ・意義：経営の過程における事例企業の高価格戦略のマネジメントにおける特徴やそれらの対応方法について知ることができ、地場産業企業における高価格戦略のマネジメントを明らかにする。

- ・対象企業：地場産業企業で財の種類として嗜好品を製造する企業を対象とする。なお、研究における比較考察の際のコントラストを明確にする為にあえて異なる産業を対象とした。また、ブランドや製品のライフサイクルにおける戦略の差異を明確にする為新旧の企業を対象とした。
- ・方法：インタビュー調査及び文献調査による研究を行う。インタビュー調査は事例企業が経営において時系列的に理解し、企業が高付加価値創造を行う過程における複数の個人や行動の関連について意思決定の構造を明らかにする為である。

## 7. 清酒製造における事例研究～朝日酒造(株)にみる高価格戦略のマネジメント

本研究では、清酒製造業を研究事例とした高価格戦略のマネジメントを考察する。

清酒製造という伝統的な産業はピークであった1975年に対してその製造数量を表す課税移出数量が33.4%、蔵元と呼ばれる事業者数が52.1%であり地場産業の中でも典型的に苦しんでいる。本研究では、朝日酒造(株)（以下、朝日酒造）を事例企業とする。朝日酒造（創業1830年）は新潟県長岡市に所在する典型的な地場産業企業である。事業内容は清酒の製造、販売であり、年商規模は約83億円となっている。代表的な製品には「久保田」という純米酒があり有名である。

朝日酒造を取り上げる意義、目的は、①長期低落に悩む清酒製造という地場産業において朝日酒造は1985年の久保田発売以降売上、利益率共に堅調な推移である、②ブランド発売後30年を経過してなお市場において製品の乱売、ブランドイメージを低下させないというブランド・マネジメントが卓越である、という2点である。

本研究は2013年11月26日（火）に実施した「久保田」発売当初から現在に至る迄の朝日酒造の内外で責任を持っている方々を対象としたインタビュー調査を礎としている。

### 7-1. 時間的視点

杜氏をトップとした技能集団が淡麗・辛口としての品質を高め、酒販店店主が語るストーリーやヒストリーにつながり、顧客に価値を生む。

杜氏をトップとした技能集団が、食の安全・安心を追求する設備環境の下、新潟の土壌が生む原材料を用い、食中酒として和食を際立たせるコンセプトのもと開発する製品の「製品品質」は高い。

また、市場1%戦略により厳選された酒販店は元来サービスレベルが高く「サービス品質」が実現されており、そこで語られるストーリーやヒストリーは感性を刺激し異なる次元の品質が実現されている。

### 7-2. 空間的視点

トレース可能な新潟独自の水・米を用い灘・伏見と異なる淡麗・辛口を実現する。

海外における生産、製造は費用に関するコストの低減というメリットだけでなくリスクも内包している。最近の例では2012年のニコンにおけるタイの洪水被害を要因とした製品供給の問題や2014年のマクドナルドの鶏肉問題が記憶に新しい。

朝日酒造は新潟で産出される米、水にこだわっており、それらによって製造される清酒は食の安全、安心という現代の消費者が関心のある事項をトレースすることが可能である。また、原材料は自社でも研究開発を行っており灘・伏見とは異なる味わいを実現することができる。

### 7-3. 戦略的視点

酒販店とのリレーションシップと43の細則により恒常的にブランドをマネジメントする。

説明能力を重視した市場1%戦略によって厳選された流通網はシェアのみを追求するブランドや企業には模倣が困難であり、説明能力は恒常的に朝日酒造が実施する久保田会や勉強会によって高められている。また、43の細則により恒常的にブランドがマネジメントされている。

### 7-4. まとめ

淡麗辛口という従来市場に無かった製品は杜氏をトップとした技能集団と過度に徹底された設備により食の安心・安全が実現され、酒販店店主がお客様一人一人に語るストーリーを通して品質の次元が昇華される。新潟の水、米というその地域でしか製造できない製品は独自性を与えると共に食のトレースが可能であり産地こそその日本酒が実現されている（図表2）。

図表2 朝日酒造にみる高価格戦略のマネジメント

分類	要因	仮説	朝日酒造
時間的視点	品質要因	プロダクトアウト型で徹底的にものづくりをこだわり、感性が高められた「品質の次元」を追求し、購入者の感性により物語やストーリーにつながる価値を創造する。	杜氏をトップとした技能集団が淡麗・辛口としての品質を高め、酒販店店主が語るストーリーやストーリーにつながり、顧客に価値を生む。
空間的視点	地理的要因	ローカル・オブ・オリジンを活用する。	トレース可能な新潟独自の水・米を用い灘・伏見と異なる淡麗・辛口を実現する。
戦略的視点	マネジメント要因	買い手に感性にダイレクトに訴求する仕組みをマネジメントする。	酒販店とのリレーションシップと43の細則により恒常的にブランドをマネジメントする。

出所：著者作成

## 8. アウトドア製造業における事例研究～(株)スノーピークにみる高価格戦略のマネジメント

本研究では、アウトドア製造業を研究事例とした高価格戦略のマネジメントを考察する。

スノーピークは創業1958年の新潟県三条市に所在する企業である。事業内容はアウトドア用品の製造、販売である。代表的な製品はオートキャンプ向けのテントやファニチュア、調理具が中核である。

キャンプ用品ブランドとしてナチュラル・ライフスタイルを標榜するスノーピークはそれまでオート・キャンプ用品という従来市場が無かったところに他社にないハイエンド製品を導入し成功を収めているブランドである。本研究でスノーピークを取り上げる意義は、①キャンプ用品製造事業は1996年のオートキャンプ参加人口1,580万人をピークに2005年で1996年の46.8%となり以降は横ばい傾向が続く市



場である。近年は市場が増加傾向にあるがスノーピークは市場が減少傾向の中伸張を続けたブランドである、②アウトドア、キャンプという欧米から輸入され形成された市場で燕・三条という典型的な地場産業地域発祥のブランドが国内外のファンに評価され独自の地位を築いている、③1996年に代表取締役社長に就任した山井 太氏を中心とするブランド・マネジメントが高く評価されている、という3点である。

本章は2014年6月23日（月）に代表取締役社長である山井太氏に実施したインタビュー調査、早稲田大学 WBS における講演及び文献調査を礎としている。

### 8-1. 時間的視点

理念に沿って社長を筆頭とする愛好家集団がナチュラル・ライフスタイルを実現しうる製品を実現する。ハイエンドかつデザイン性溢れる製品が、消費者経験を促進し、ストーリーにつながる。

全ての製品は自らがアウトドア愛好家である社長も参画するピア・レビューでスノーピークが標榜するナチュラル・ライフスタイルというコンセプトの元、独自性・新規性が問われ、開発・製造する製品がスノーピークというブランドを冠するに値するか、フィールドにおける耐久性、ユーザーの利便性や自然というフィールドにおいて製品と自然が調和するデザインであるか否かが吟味され、許可を得る。

燕・三条のものづくりの技能、技術、知識とスノーピークの研究・開発力が一体となった製品はユーザーのナチュラル・ライフスタイルという新しいライフスタイル創造につながり、フィールドにおいて感性を初めとする経験が刺激されたユーザーにはストーリーが生まれる。

### 8-2. 空間的視点

燕・三条のメリット、密接性、近接性を活かし高品質、感性領域にまで品質を高める。

燕・三条という金物の製造技能、技術、知識が蓄積された産地は優れた「製品品質」を有するものづくりを得意とする。スノーピークは自らも焚き火台を代表とする製品を製造するが、大部分の製品をこの産地の企業と協働し、自らの強みである感性まで高められた製品の開発コンセプト、デザイン能力と産地との密接性、近接性を活かしコンセプト、デザインを忠実に製品に反映する。

### 8-3. 戦略的視点

理由（ワケ）あって高い、しかしながら理由（ワケ）あって適正であることを説明能力ある流通と全社員参加のイベントで訴求する。

1998年以来継続的に続けられるスノーピーク・ウェイというユーザー参加型のイベント、説明能力を重視した直販販売網、自主運営型店舗においてアウトドアを愛好する販売スタッフが製品を語るにより顧客にストーリーが生まれる。

### 8-4. まとめ

社長をはじめとするすべての従業員がアウトドアの愛好家であるスノーピークのモノ作りには全ての

製品に理念、感性、新規性が求められ産地の技術者と一体となったモノ作りが実現される。結果として売る為の販売網にはスノーピークの理念、感性、新規性を説明できる能力が重要である。それを感じた消費者は製品自体の価値に共鳴し、イベントにおいてもスノーピークとダイレクトにつながりブランド・コミュニティが形成されている（図表3）。

図表3 スノーピークにみる高価格戦略のマネジメント

分類	要因	仮説	スノーピーク
時間的視点	品質要因	プロダクトアウト型で徹底的にもものづくりをこだわり、感性が高められた「品質の次元」を追求し、購入者の感性により物語やストーリーにつながる価値を創造する。	理念に沿って社長を筆頭とする愛好家集団が自然と調和するハイエンド製品を開発しナチュラル・ライフスタイルが実現する。デザイン性溢れる製品、イベントを通じて消費者経験が促進されストーリーにつながる。
空間的視点	地理的要因	ローカル・オブ・オリジンを活用する。	燕・三条のメリット、密接性、近接性を活かす高品質、感性領域にまで品質を高める。
戦略的視点	マネジメント要因	買い手に感性にダイレクトに訴求する仕組みをマネジメントする。	理由（ワケ）あって高い、しかしながら理由（ワケ）あって適正であることを説明能力ある流通と全社員参加のイベントで訴求し、永久保証する。

出所：著者作成

## 9. 結論

本研究の事例企業における仮説検証結果は図表4の通りである。2社に共通するのはものづくりにおいて徹底的にこだわり、ユーザーの感性によりストーリー、ストーリーにまで昇華している点である。

朝日酒造はその立脚する地理を利用しながら、歴史ある企業として職人による技能、蓄積された技術により可視性が低い、購入者の感性による物語やストーリーにつながる価値が形成されている点の特徴である。一方でスノーピークは戦略的な視点で感性に近い領域における品質次元の追求、買い手の感性にダイレクトに訴求する仕組みをマネジメントし価値を形成している点の特徴である。

図表4 地場産業企業にみる高価格戦略のマネジメント

分類	要因	仮説	朝日酒造	スノーピーク
時間的視点	品質要因	プロダクトアウト型で徹底的にもものづくりをこだわり、感性が高められた「品質の次元」を追求し、購入者の感性により物語やストーリーにつながる価値を創造する。	◎	◎
空間的視点	地理的要因	ローカル・オブ・オリジンを活用する。	◎	○
戦略的視点	マネジメント要因	買い手の感性にダイレクトに訴求する仕組みをマネジメントする。	○	◎

◎：非常に当てはまる、○：当てはまる、△：やや当てはまる、×：当てはまらない

出所：著者作成

### 9-1. 結論

本研究では、地場産業企業を分析対象に、一般の製造業にはない高価格戦略のマネジメントを明らか



にした。

日本の地場産業企業は全般的に苦境に面しているといえるが、従来のように「製品品質」のみを高めることのみが高価格につながるわけではない。

今後地場産業を代表とする苦境に苦しむ企業が、競合企業が模倣できない価値を創造し、高価格を持続する為に考慮すべきは、競合企業が簡単に模倣不可能な可視性の低さによる持続優越性の構築や顧客に生まれる感性創造が求められているということである。その為には産地の強みに着目し、ものづくりを徹底的にこだわりストーリーやストーリーにまで昇華する感性を刺激する品質を高めること、高価格を実現する為の仕組み、つまり高価格には理由があり、それを説明する能力も求められる、それを恒常的にマネジメントすることが必要なのである。

本研究において明らかとなった高価格戦略のマネジメントとは、時間、空間、戦略という三つの視点において感性領域まで高められた品質、地理性、マネジメントという要因を考え、実践に移すことである。

## 9-2. 課題

本研究は定量的なデータでは得られない高価格戦略のマネジメントをインタビュー調査や企業訪問による定性的なデータにより明らかにしたことが特徴である。これによりものづくりの特性やマネジメント特性を明らかにすることができたといえるが、今後の課題としては、アンケート調査などを行い、消費者のデータを取ることができれば更に本質的な要因を導き出せた可能性もあったと考えられ、この点については今後の課題である。

なお、本論文は、以下の学会発表要旨および専門職学位論文を加筆修正したものである。

・西村修・長沢伸也：地場産業企業にみるブランド価値創造－新潟県地場産業企業「スノーピーク」「朝日酒造」における事例検証－、感性商品研究部会第53回研究会資料、pp.1-7、日本感性工学会感性商品研究部会、2014年。

・西村修：日本、スイス、地場産業企業にみる高価格戦略のマネジメント、2014年度早稲田大学大学院商学研究科ビジネス専攻専門職学位論文、早稲田大学大学院商学研究科、2015年

## <参考文献>

Aaker, David A. (1991), *Managing Brand Management*, Macmillan Inc., New York (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁 博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略－競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガンー』ダイヤモンド社、1994年)

Aaker, David A. (1996), *Building Strong Brand*, Simon & Schuster, New York (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略－顧客を創造するBIの開発と実践ー』ダイヤモンド社、1997年)

Adams, J. L. (2012), *Good Products, Bad Products: Essential Elements to Achieving Superior Quality*, McGraw-Hill (石原薫訳『よい製品とは何か』ダイヤモンド社、2013年)

Keller, Kevin Lane (2007), *Strategic Brand Management 3rd ed.*, Prentice Hall, New Jersey (恩蔵直人監訳『戦略的ブランド・マネジメント』、東急エージェンシー、2010年)

片平秀貴 (1999)『パワーブランドの本質』、ダイヤモンド社

Kapferer, Jean-Noël, and Vincent Bastien (2009), *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build*

- Luxury Brands, Kogan Page, London (長沢伸也訳、『ラグジュアリー戦略—真のラグジュアリーブランドをいかに構築しマネジメントするか—』、東洋経済新報社、2011年)
- 恩蔵直人 (1997) 「カントリー・オブ・オリジン研究の系譜」、『早稲田商学』、第372号、pp. 1-32.
- 恩蔵直人 (2007) 『コモディティ化市場のマーケティング論理』、有斐閣、
- 経済産業省・厚生労働省・文部科学省 (2014) 『2014年版ものづくり白書』、経済産業調査会、
- 榊原清則・香山晋編著 (2007) 『イノベーションと競争優位』、NTT 出版、
- 関満博 (1998) 『変貌する地場産業—複合金属製品産地に向かう“燕”』、新評論、
- 関満博 (2001) 『地域産業の未来—二一世紀型中小企業の戦略』、有斐閣、
- 関満博・佐藤日出海編 (2002) 『21世紀型地場産業の発展戦略』、新評論、
- 中小企業庁 (2006) 『産地概況調査—平成17年度調査』、
- 中小企業庁 (2014) 『中小企業白書2014年版』、日経印刷、
- 土屋淳二編 (2005) 『イタリアン・ファッションの現在—現代イタリア社会学が語るモード・消費文化・アイデンティティ』、学文社、
- 長沢伸也編著、早稲田大学ビジネススクール長沢研究室 (藤原亨・山本典弘) 共著 (2007) 『経験価値ものづくり—ブランド価値とヒットを生む「こと」づくり—』日科技連出版社、
- 延岡健太郎 (2011) 『価値づくり経営の論理』、日本経済新聞出版社、
- 藤本隆宏 (2012) 「日本のものづくり現場は「夜明け前」か」、『一橋ビジネスレビュー』季刊2012 WINTER 60巻 3号、pp. 8-21.
- 楠木健・阿久津聡 (2006) 「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理」、『組織科学』、Vol.39, No. 3, 4-18.
- 吉川智教 (2003) 「産業クラスターの持続性と新産業創出のメカニズム」、『Japan Ventures Review』No. 4, pp.47-56, November 2003.
- 朝日酒造株式会社 ウェブサイト、<http://www.asahi-shuzo.co.jp>
- 国税庁課税部酒税課 (2013) 『酒のしおり』 ウェブサイト、<http://www.nta.go.jp/shiraberu/senmonjoho/sake/shiori-gaikyo/shiori/2013/>.
- 国税庁 (2014) 「長期時系列データ 酒税」 ウェブサイト、<https://www.nta.go.jp/kohyo/tokei/kokuzeicho/jikeiretsu/01.htm> (2014/12/08 23:52アクセス).
- 株式会社スノーピーク「SNOWPEAK」ウェブサイト、<http://www.snowpeak.co.jp/about/company.html>
- 総務省・経済産業省 (2014) 『平成24年経済センサス—活動調査 (確報)』 ウェブサイト、<http://www.meti.go.jp/press/2013/02/20140226005/20140226005.html>.
- 内閣府 (2013) 『マンスリー・トピックス』、2013年2月27日版 ウェブサイト、[http://www5.cao.go.jp/keizai/3/monthly\\_topics/2013/0227/topics\\_016.pdf](http://www5.cao.go.jp/keizai/3/monthly_topics/2013/0227/topics_016.pdf).
- 内閣府 (2013) 『平成25年度 年次経済財政報告』 ウェブサイト、[http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je13/index\\_pdf.html](http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je13/index_pdf.html).