

# 清酒製造業における成分ブランディング

— GI山形の取得過程を事例として —

新潟大学大学院 現代社会文化研究科

庄司 義弘

## 要約

清酒の国内市場の縮小は、清酒の生産量減少や清酒製造業企業の減少をもたらすようになった。山形県の清酒製造業は、1980年代以降、酒造好適米や酵母、生産技術などの成分ブランドの開発をおこない2016年に県単位ではじめてGI（地理的表示）の認証を取得した。GI（地理的表示）の認証取得は、成分ブランディングされた経営資源を使い最終製品を作り上げる機能と、消費者に対して商品選択の優位性を提示する機能を清酒製造業企業に持ち合わせることを可能にした。GI（地理的表示）の基準をクリアした最終製品は、陳列販売の製品群のなかで良質な製品として一般消費者に認識され、購買の優先度が上がる効果と清酒製造業企業において、品質管理の厳格化と製品品質の安定化を意識する効果をもたらした。

## キーワード

地域ブランド、GI（地理的表示）、等級別制度、中小企業近代化促進法

## 1. はじめに

### 1. 本研究の視点

成分ブランドとは、最終製品を構成する一部の機能、部品、要素技術、サービスなどをブランド化したものを指す<sup>1)</sup>。清酒においては、最終製品を構成する経営資源として酒造好適米・酵母・水・生産技術が主なものとして挙げられる。清酒の国内市場は、人口減少や多様な酒類の供給により縮小している。清酒製造業企業は、国内の三大都市圏や海外市場に対して製品の販売を強化し、競争が激しくなっている。清酒製造業企業は、良質な経営資源（酒造好適米や酵母と、水と組み合わせる最終製品とする生産技術）を持つことが自社の競争優位につながる。

本研究で取り上げる山形県では、1980年代以降、酒造好適米や酵母の開発をおこない2016年に県単位ではじめてGI（地理的表示）の認証を取得した。かつては、最終製品で語られることがなかった、産地のストーリーを最終製品に埋め込み、産地の差別化をおこない、海外での認知度が高まっている。本研究では、山形県の清酒製造業が、経営資源の成分ブランディングをどのようにおこない、GI（地理的表示）の認証取得に繋がったのかを明らかにする。

### 2. 成分ブランディングに関する先行研究と研究方法

成分ブランドが製品開発にもたらす効果に関する研究では、企業内の組織内コミュニケーションや組織文化の統合について検討されている。余田（2016）は、空気清浄機の成分ブランドの製品開発における効果と顧客企業との購買行動への影響に基づくコミュニケーション効果を明らかにした<sup>2)</sup>。また、Sawhney（2005）は、ハイテク企業の成分ブランディングの必要性を明らかにした<sup>3)</sup>。成分ブランディングの先行研究では、企業内の成分ブランディングの効果について検証され、最終製品を製造する産業（企業群）が経営資源を共創する過程で成分ブランディングの機能を持ち得たか検証する研究は見当たらない。

清酒製造業の経営資源の調達先は、サプライヤー企業ではない。また、最終製品を構成する成分ブランディングは、自社のみでは完結できない。酒造好適米においては、生産者組織やJAで、酵母は公設試験研究機関や公益財団法人日本醸造協会、水と生産技術は清酒製造業企業そのものにある。清酒製造業は、最終製品の製造にあたり産業側から外部の組織にアプローチして経営資源を共創する成分ブランディングをおこなうことが必要である。

本研究では、地域の産業（企業群）が経営資源の成分

ブランディングをおこなうことにより、地域ブランドを作り上げ、消費者の製品選択に訴求する効果を持ち得るかを検証する。

研究方法は、GI 山形認証取得において中心的な役割を果たした出羽桜酒造株式会社代表取締役社長仲野益美氏に対する非構造化インタビュー（2020年11月19日）に基づき、GI 山形の認証取得の過程での成分ブランディングと、代表的企業での活用事例として出羽桜酒造株式会社を取り上げ検証する。

## II. 研究の背景

### 1. 清酒製造業と制度

清酒製造業は、それぞれの時代の政策目的達成のための重要な税源として、法制度からの影響を大きく受けた租税産業と位置付けられてきた。清酒の生産量は、1975年をピークに約三分の一程度までに減少している。また、清酒製造業企業数も同様に、生産量と同様に減少の一途を辿っている。

第二次世界大戦後において清酒製造業は、食糧管理制度および酒税法の等級別制度<sup>4)</sup>による生産量規制や、中小企業近代化促進法<sup>5)</sup>による生産拠点の集約と企業数の減少という法制度の影響を大きく受けた。高度経済成長期以降は、多様な酒類の供給と経済の低迷が影響し、清酒の需要が減少する中、1992年の酒税法改正において等級別制度が廃止された。清酒製造における等級別制度廃止は、酒質に合わせた表示として「普通酒」、「特定名称酒」という現在の商品分類体系を作り出した<sup>6)</sup>。清酒製造における等級別制度廃止は、商品カテゴリーごとの商品数を大幅に増加させることになった。2003年には、清酒の小売が自由化され大型店で販売されるようになると、大量の商品が陳列販売され、消費者の商品選択が価格に偏重することになった。

### 2. 山形県清酒製造業を取り巻く環境

本研究の事例として取り上げる山形県の清酒製造業は、

2018年現在、51社存在している。課税移出量においては、全国11位（2018年）であり、中小規模の清酒製造業企業が多いことが特徴である。近時の山形県の清酒製造業は、特定名称酒生産比率（普通酒以外の商品の比率）が全国に比べて非常に高く、低温流通、低温管理を基本とし、個別販売網を築いて商品を個性化する戦略を取って産地形成しているのが特徴である。

1980年代の山形県の清酒製造業は、家庭用の普通酒の生産が中心で、全国新酒鑑評会の金賞数がゼロの年もあるなど、清酒の産地として全国的知名度の高い新潟県と秋田県に扶まれ、清酒の産地としての存続について困難な状況に置かれていた。また、清酒製造業企業個別の問題としては、清酒の消費量の減少に伴う生産量の減少に加え、事業承継の問題や立地地域の都市化の問題で廃業や転業の選択を迫られる状況にあった。

## III. GI 山形の取得過程の時系列的整理

### 1. GI（地理的表示）の概要

地理的表示（Geographical Indication :GI）制度は、酒類や農産品において、ある特定の産地ならではの特性（品質、社会的評価等）が確立されている場合に、当該産地内で生産され、生産基準を満たした商品だけが、その産地名（地域ブランド）を独占的に名乗ることができる制度である<sup>7)</sup>。

国際的な地理的表示制度としては、知的所有権の貿易関連の側面に関する協定（TRIPS協定）があり、フランスのボルドーが有名である。日本における地理的表示制度は、農産物と酒類・工業製品に分けられ、それぞれ農林水産大臣と国税庁長官が指定する。日本酒の地理的表示制度の指定を受けているのは、「白山」・「灘五郷」などがある。

### 2. 山形県清酒製造業の成分ブランディング

山形県の清酒製造業は、企業存続のための危機感の共有に対して、清酒製造における経営資源に注目して具体的な施策を展開した。

1984年には、付加価値の高い製品を生産するため、山形県の気候風土に適した県産の酒造好適米の開発を目指す組織として山形県酒造適正米生産振興対策協議会が設立された。

山形県酒造組合は、1986年に酒造好適米「山田錦」の購入意欲を持つ企業に「山田錦」を割当てる制度を、出羽桜酒造株式会社の先代社長である仲野清次郎氏が中心となり開始した。もともと「山田錦」の購入は、購入実績のある企業しか購入できない仕組みがあり、県全体で入手できる「山田錦」の数量を計算したうえ、購入実績のある企業の協力を得て調整した経過があった。

生産技術に関する施策展開の中心として位置付けられるのは、生産技術交流組織の「山形県研醸会」を1987年に設立したことである。「山形県研醸会」は、当初企業経営者20社の組織であったが、現在は100名を超える組織になり、構成員は生産技術者が大半を占めるようになっている。「山形県研醸会」は、山形県酒造組合からは運営資金が出ない独立した組織であり、参加企業から拠出される会費で運営されているボトムアップの組織であることが特徴である。歴代の代表者は、当初、企業のオーナーか子弟であったが、近時は製造責任者（杜氏）がほとんどである。構成員が企業経営者から生産技術者に拡大したのは、企業経営者が企業存続のために商品設計や生産そのものに深く関わる体制が作られてきたのが理由である。

「山形県研醸会」が設立された経緯は、全国新酒鑑評会の金賞受賞数ゼロ、清酒の産地としての知名度がない、先行している産地（新潟を想定して）を後追いしても売れない現状は変わらないとの認識からであった。設立の中心になった清酒製造業企業は、出羽桜酒造株式会社のほか4社で立地範囲に偏りはなく、生産技術交流組織を取りまとめる機能を、山形県が設置する公設試験研究機関である山形県工業技術センターが担った。

「山形県研醸会」の当初の研修は、全国の有名杜氏を講師に招いた生産技術指導であった。昼間の研修で話してもらえないことは、夜の懇親会で聞き出すといった熱心さであった。参加した清酒製造業企業では、研修会で得た

知識を取捨選択して自社の製品開発に取り込んだ。「山形県研醸会」の開催を重ねると、次第に清酒製造業企業間で生産技術に関する交流頻度が増えて行った。「山形県研醸会」で得られた生産技術交流の蓄積は、清酒製造業企業を越えた横のつながりを定着させ、清酒製造業企業の製造人材が辞めない好循環を作り出している。また、「山形県研醸会」の参加者は、研修会に参加することで、他の参加者の頑張りが見え、自己の研鑽のための励みになることも大きな効果として挙げられる。さらには、「山形県研醸会」の参加者の関係は常に対等な関係で、製造を担う人材に大学卒が増えている状況のなか、製造のない夏期にアカデミックな座学を設けることで離職を防ぐことを可能にしている。

1994年には、山形県の清酒製造業と公設試験研究機関との酒造好適米開発の成果として、山形県独自の酒造好適米「出羽燦々」が11年の開発期間を経て完成した。現在では、「純米吟醸酒」の生産の中心として利用される酒造好適米で、作付面積も急速に拡大した。さらに1995年には、酒造好適米「出羽燦々」の完成に伴い、清酒製造の経営資源のうち「米」・「水」・「酵母」のすべてで山形県産のものを使用した、純米吟醸酒の審査制度である「DEWA33」プロジェクトが開始された。このプロジェクトは、GI山形の認証取得の嚆矢となった。

これらの一連の取り組みは、2004年に全国新酒鑑評会で金賞数が24を数え、金賞数で全国1位の成果を上げた。この成果は、産業側からの働きかけによる経営資源（酒造好適米・酵母）の開発が継続的におこなわれたことに加え、清酒製造業企業が公設試験研究機関の滞在指導<sup>8)</sup>やピーキング指導<sup>9)</sup>といわれる生産技術指導を受け入れて、技術を研鑽し続けたことが大きな要因であった。2005年になると、純米酒用の酒造好適米「出羽の里」が完成した。「出羽の里」は、1994年に完成して普及した純米吟醸酒用の「出羽燦々」に続く酒造好適米である。酒造好適米開発の最後には、純米大吟醸酒の製造に適した酒造好適米「雪女神」が2015年に完成し、大吟醸酒の付加価値の向上に資する経営資源が確立した。

### 3. GI 山形の認証取得

GI 山形の認証取得の活動主体は、山形県酒造組合であり、最終期に中心的役割を果たしたリーダーは、出羽桜酒造株式会社代表取締役社長仲野益美氏（以下、仲野氏）である。仲野氏は、山形県の代表的清酒製造業企業の経営者であり、世代間で受け継がれた産地確立の思想をGI 山形の認証取得に集約した。2016年のGI 山形の認証取得のために仲野氏は、山形県の清酒製造業企業や国税庁、清酒製造業企業の取引先などの周囲のステークホルダーとの内部調整と取り纏めをおこないGI 山形の普及の中心的役割を担った。仲野氏はGI 山形の普及にあたっては、山形県酒造組合の会員企業が自社の商品にGI 山形の認証を付して販売するために独自の審査制度を設け、酒質向上のための生産技術向上を促し、各企業の個性を顕在化させる取り組みをおこなっている。GI 山形の認証審査会は、2020年度において8回実施された。

山形県酒造組合の会員企業に対しては、GI（地理的表示）とはどのようなものか、また認証を取得することで何がかわるのか、特に輸出に対するメリットにどのようなものがあるかということを国税庁の担当者を招聘し指導を受け、山形県酒造組合の三役を中心に企業に足を運んで説明し、全会員企業の納得を得た。

GI（地理的表示）を取得するための課題は、銘柄などに「山形」を冠した企業の扱いをどうするかであった。国税庁からは、認証取得までの2年間（2014年から2016年）で、銘柄などに「山形」を冠しないことを求められた。

山形県酒造組合は、銘柄やラベルに対する対策と認証取得のための製品基準についての対策を講じた。既存のラベルに「山形」を使用したものは、山形県酒造組合でラベルを買い取ることにした。また、大手清酒製造業企業とのOEM取引がある県内企業には、糖類添加の清酒の製造を止めるように説得した<sup>10)</sup>。具体的には、大手清酒製造業企業など様々な清酒製造業企業から製品に関する情報を得て、従来と遜色のない原価で糖類添加をしない生産技術を提供して解決した。

現在のGI 山形の審査基準は、GI 指定商品（ラベル添

付する商品）の審査について多くの銘柄を指定するため、県外産の米の使用や県外の酵母使用も一部認めている。その理由は、最初からGI 指定の基準を山形県内産の米や酵母使用に限定してしまうと、GI（地理的表示）制度の認知度の広がりや失われること、技術発展の余地のあるものを最初から狭めることをしないとする意図がある。今後は、審査基準を県内産に限定するなど指定条件を厳しくする予定である。現在は、多くの企業にGI 山形の認証を取得してもらい、消費者の認知度を向上することと共に、生産技術の向上を図っていく考えである。

また、GI（地理的表示）認証取得は、県より小さい地域で取ることが実際は容易であるが、あえて県単位の取得を目指した。県単位のGI（地理的表示）の認証取得を目指した理由は、県より小さい地域で取得してしまうと、指定する商品や企業が増加することにより、地域を広げることが困難になるためである。

## IV. GI 活用と成分ブランディング（事例企業：出羽桜酒造株式会社—山形県天童市）<sup>11)</sup>

### 1. 出羽桜酒造株式会社の概要

出羽桜酒造株式会社（以下、出羽桜酒造）は、1892年（明治25年）に創業者の仲野清次郎氏が、醤油製造業から清酒製造業に転業して仲野酒造を創業した（銘柄：白梅）。「白梅」という銘柄は、全国に複数存在するため天童市外や山形県外に販路を求めていくにつれ、銘柄を「出羽桜」に一本化した。1953年（昭和28年）には、法人化して仲野酒造株式会社となり、1970年（昭和45年）に出羽桜酒造株式会社に社名を変更した。

世界最大級のワインコンテストであるインターナショナル・ワイン・チャレンジ（IWC）では、2008年に「純米大吟醸酒出羽桜一路」、2016年に「純米酒出羽桜出羽の里」がSAKE部門の最高賞である「チャンピオン・サケ」を受賞した。

## 2. 技術情報である「吟醸」を商品設計に活用した背景と経過

現在も消費者が抱く清酒の産地のイメージは、灘（兵庫県）・伏見（京都府）の2大産地を除いて、新潟県が圧倒的である。現在の山形県は、技術の先行度、産地としての認知度について、一部の消費者の中で高まっている状況である。

吟醸造りの製品は、品評会向けの出品酒であるのが通例であり、市場に販売する製品は普通酒であることが常識であった。しかし、出羽桜酒造では、等級別制度制定前から吟醸造りをおこなってきた企業であり、他の企業が吟醸酒に取り組んだあと、売れてから取り組んだ企業ではない。かつては、清酒製造業企業のオーナーが製造に関わらないのが通例であったが、代表者自身、代表者の父・代表者の祖父の三代とも吟醸酒の製造に関わるオーナーである。現在、冬期の醸造期中盤の時期には、毎年必ず大吟醸酒の仕込みを代表者自身がおこなっている。

出羽桜酒造が吟醸酒を造る理由は、先代社長・仲野清次郎氏の言葉によって体現されている。出羽桜酒造が吟醸酒を製造するコンセプトは、①技術の伝承のため、②蔵に製造に関する緊張感が走り、製造に対する姿勢を維持すること、③日本酒復権の切り札が「吟醸酒」であること、④大吟醸酒は、「晴れの日」に飲むもので、吟醸酒をいつも飲むものとして定着させたいとの思想があること、⑤二級酒にコーヒー1杯（300円）を足して購入できる製品であること、⑥日本人の血液に一番近い酒が「吟醸酒」であること、⑥素人でも明確に違いが判る酒質にすることの6点が挙げられる。

技術情報である「吟醸」を製品に冠して1980年に販売した「桜花吟醸酒」は、酒質について高い評価を得て一般消費者の手に届く価格で販売し、「出羽桜=吟醸酒」という評価を確立した。「桜花吟醸酒」は、発売してから40以上経過していて、新潟県の「久保田」よりも販売時期が早い。「桜花吟醸酒」は、銀座で飲まれる酒でもあり、新橋でも飲まれる酒を目指している。異なる市場で飲まれる製品を目指すのは、一つの製品でもそれぞれの市場の評価があっ

て良いとの理由からである。成功した製品に対する企業としての考え方は、同じ製品でも酒質は変化し続けるものと捉えており、成功した商品を変化させずに長く販売するだけの企業は衰退する。「桜花吟醸酒」は、企業が立地する山形県で販売することを念頭に開発し、その後東京、海外と広がったことに特徴がある。新潟県の「越乃寒梅」や山口県の「鰺祭」は、東京などの大都市圏から地元へ拡大したことを考えれば、製品の評価や広がり逆過程を辿った製品である。

出羽桜酒造は、企業として上りのときにどういう戦略をとるかを常に考え、山形産地全体の認知度を上げるために行動し、次世代にバトンタッチしなければならない企業と仲野氏が認識している。

## 3. 「DEWA33」からGI山形までの一連の展開について

「DEWA33」プロジェクトは、吟醸酒用の酒造好適米「出羽燦々」が完成したことで、産地の団結の端緒になった。「出羽燦々」が短期間で全国の酒造好適米生産量の上位になったことは、「銘醸地には、良い米がある」を体現する成果になった。

「出羽燦々」の生産量が急拡大し普及した理由は、もともと山形県は、飯米の産地として生産技術が高く、酒造好適米の開発が遅れたのではなく、してこなかっただけである。「出羽燦々」のあと、純米酒用の酒造好適米「出羽の里」の開発と純米大吟醸酒用の「雪女神」の開発をおこなったことは、他県に例のないことである。純米大吟醸酒用の酒造好適米「雪女神」の開発を最後におこなったことは、「山田錦」に代わる純米大吟醸酒用の酒造好適米として使用してもらうことを目指した。

山形県酒造適性米生産振興対策協議会では、酒造好適米生産者、集荷業者、清酒製造業、卸売業、小売業の関係者が酒造好適米の生産と販売支援施策を共有している。酒造好適米のカテゴリーが確立したことは、清酒製造業企業が酒造組合に入るメリットが大きくなったといえる。山形県酒造組合は、酒造好適米を組合として大きいロットで発注でき、小規模の清酒製造業ほど安価で酒造好適米を

仕入れることを可能にした。酒造組合が安定的に酒造好適米を買い付けることは、酒造好適米生産者側にとって安定した販売先として、酒造組合の価値が高くなった。さらには、酒造好適米の買付を酒造組合が行うことにより、技術情報の交換を容易にする効果も出るようになった。

「DEWA33」プロジェクトからGI山形の認証取得までの経過は、産地としてまとまるステージであり、その先に個別企業自身の戦略を取れる別のステージに移行することを想定している。

#### 4. GI (地理的表示) を活用した出羽桜酒造の海外販売に対する取り組み

清酒の海外市場に対する考え方は、アメリカ・アジアに経営資源を投下すれば効率的であるが、清酒の代表的市場はヨーロッパであるとの認識である。海外市場には、「日本＝山形＝出羽桜」というイメージを定着させたい。そのためには、GI (地理的表示) が大きな役割を果たすと考えている。

海外での清酒の消費は、飲食店 (業務店) で一番飲まれているが、今後の戦略としては、小売店への販売に力を入れる必要がある。目標は、家庭の冷蔵庫にビールがあるように、清酒が普通にある環境にすることである。さらには、家庭への定着としてホームパーティーや記念日のプレゼントとして清酒が選ばれるようにしていきたい。海外における清酒に対する認識が、憧れの対象ではなく、日常あるものにする必要がある。近時、アメリカ合衆国において統一価格で販売できるようになったことは、清酒の価値認識上の進歩といえる。当社が輸出に取り組んだのは、約20年前で全国的にも早い方である。日本酒造組合中央会海外戦略委員会ができたのが11年前であることを考えれば、まだまだ清酒の輸出の歴史は浅い。

今後は、海外の取引先の増加によって、1国1社のバイヤーから複数のバイヤー、または条件の良いバイヤーへの転換も可能になってくる。

海外市場への販売の課題は、日本から清酒の情報を発信できるようになることである。現状では、酒のトレンドに関する情報は、海外から入ることが一般的で、清酒の情報も海

外からもたらされている。清酒の「海外・輸出」の選択肢は、後継者の企業運営の「夢」になるようにしなければならぬ。国内市場では、少子化に対応するための海外の市場をどう捉えるか、明確なコンセプトと方向性が必要である。

## V. 考察と結論

山形県の清酒製造業は、最終製品の成分ブランディングの集約点としてGI (地理的表示) の認証を取得した。この取り組みは、産業として成分ブランドを共創する取り組みで、清酒製造業企業単独の取り組みでは実現できなかった。また、取り組み期間は、GI (地理的表示) 制度が注目を浴びてから認証取得に取り組んだのではなく、経営者の世代として複数の世代で成分ブランディングの思想を受け継ぎ、酒造組合の組合員企業に波及させたことが注目される。産業と外部のステークホルダーとの間で共創されてきた酒造好適米・酵母・生産技術の成分ブランドは、GI (地理的表示) により成分ブランドの束としてまとまった。

GI (地理的表示) の認証取得は、成分ブランディングされた経営資源を使い最終製品を作り上げる機能と、消費者に対して商品選択の優位性を提示する機能を清酒製造業企業に持ち合わせることを可能にした。

GI (地理的表示) の基準をクリアした最終製品は、陳列販売の製品群のなかで良質な製品として一般消費者に認識され、購買の優先度が上がる効果をもたらした。また、清酒製造業企業の側においては、品質管理の厳格化と製品品質の安定化を意識することになった。海外市場では、GI (地理的表示) に対する認識度が高く、バイヤーとの商談のなかで「山形」がどのような歴史や文化があり、どのような気候であるか、成分ブランドたる経営資源がどのようなものであるかを端的に説明することができ、「清酒の産地＝山形」のイメージを作ることを可能にした。

地域の産業 (企業群) における成分ブランディングの共創は、産業としての危機感の共有と世代間で受け継がれる産地確立の思想を基盤に、清酒製造業を中心に公設試験研究機関との産官連携によるマネジメントによって実現した。

## 謝辞

本論文の執筆にあたり、新潟大学工学部（人文社会科学系）長尾雅信准教授に指導を頂いた。感謝申し上げます。

## 注

- 1) 余田拓郎（2016）.『B to B事業のための成分ブランディング—製品開発と組織購買への応用—』中央経済社, p.7
- 2) 前掲書, pp.179-183
- 3) Tybout, A.M., & Calkins, T. (2005). *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of The Kellogg School of Management*. John Wiley & Sons, Inc (小林保彦・広瀬哲治監訳 電通IMCブランニング・センター訳 (2006)『ケロッグ経営大学院ブランド実践講座』ダイヤモンド社), pp.213-236
- 4) 清酒等級別制度は、国税当局が1級から5級まで税率の階層を制定して、流通する清酒に認証を与える制度である。酒質と等級はリンクしていない。
- 5) 中小企業近代化促進法（1963年）とは、大企業との格差縮小を目的として、企業規模の拡大による経営内容の改善を図る法律。具体的には、機械設備の近代化、桶取引(OEM取引)の価格安定と品質管理の徹底、合併、共同瓶詰、共同商標、共同醸造、製造に係る資金調達の共同実施が施策として展開された。
- 6) 清酒の商品分類は、大きく普通酒、特定名称酒に分けられる。特定名称酒とは、原料である酒造好適米を大きく削って生産される付加価値の高い清酒の呼称である。酒質と商品体系の一体化が図られた。
- 7) 国税庁ホームページ (<https://www.nta.go.jp/about/council/chiri-bunkakai/190331/pdf/002.pdf> 2021年7月22日確認)
- 8) 「滞在指導」とは、公設試験研究機関の職員が清酒製造業企業に2週間から3週間滞在して生産技術の指導を行うことである。「滞在指導」には、他企業の職員も研修として参加するのが一般的である。
- 9) 「ピーキング指導」とは、全国新酒鑑評会の開催日に酒質のピークを迎えるように公設試験研究機関の職員が企業に対しておこなう指導である。
- 10) 糖類添加する清酒は、糖類（ブドウ糖・水あめ）や酸味料などの成分を添加して醸造される。製造コストを下げる目的や大手清酒製造業企業のOEM取引の製品として製造される。
- 11) 調査日—2020年11月19日, 山形県酒造組合会長, 日本酒造組合中央会海外戦略委員長

## 引用文献

- Tybout, A. M., & Calkins, T. (2005). *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of The Kellogg School of Management*. John Wiley & Sons, Inc (小林保彦・広瀬哲治監訳 電通IMCブランニング・センター訳 (2006)『ケロッグ経営大学院ブランド実践講座』ダイヤモンド社)
- 余田拓郎（2016）.『B to B事業のための成分ブランディング—製品開発と組織購買への応用—』中央経済社
- 山形県酒造組合（2021）.『和の酒, 山形』山形県酒造組合