

## (研究資料) 企業活性化研究会『酒造企業の実態調査』の紹介 ー長寿の原因追究に求められるアプローチと視点ー

石崎 忠司 (中央大学名誉教授)

### 1. 老舗酒造企業の研究視点

『日経新』聞には、毎日のように日本の酒造業界の動向や注目される酒蔵(日本酒製造企業)を紹介する記事が載っている。日本酒(清酒)は、冠婚葬祭につきものであり日本文化に溶け込んでいること、日本酒製造企業には老舗が多く地域のシンボルになっていること、重要な酒税対象であることなどが、理由としてあげられる。

和食の国際化に沿うように日本酒の輸出が伸び、2023年時点で酒類全体の輸出額が1000億円を突破したとことには夢がある。もし国内での需要が減少していなければ、日本酒の製造は成長産業といえる。しかしワインと対照的に日本酒の製造企業には倒産が相次ぎ、衰退産業に追い込まれている。酒蔵は地域のシンボルであり、観光など地域活性化に無くてはならない存在である。それだけに停滞している酒蔵には再生が求められる。その意味で、酒蔵の実態を把握するとともに経営戦略の方向性を検討することには意味がある。

多くの酒蔵に今求められているのは、ライフサイクルカーブを衰退期から成長期へ乗り換える戦略である。企業の目的は、いうまでもなく利益、売上高、資産などの増大すなわち「成長」である。「存続・成長」という場合も存続するためには成長が必要であることを前提にしている。それは次のような理由による。まず、いかなる組織にも組織を作った目的があり、目的追求のために組織自体の存続・成長が必要となる。次に、経営を担う組織構成員の利害充足のために存続・成長が求められる。さらに、組織にはそれ自体が永続性を求めるという特性が内在している。

成長の評価には、①規模拡大という量的成長、②競争力の強さ・経営行動の良さである質的向上、③存続期間の長期化という3つの視点がある。企業の存続期間が長ければ長寿企業となる。長寿であることは老舗といわれるブランドを生み出す。ただし存続期間が長いだけで老舗といわれるわけではない。量的・質的成長を伴っていることが必要である。

老舗酒造企業は、必ずしも量的成長を目的にしておらず、存続が目的になっていることが少なくない。老舗酒造企業の多くはファミリービジネスであり、地域の名門として家名を維持することが経営目的になっている。そのため設備投資とそのための資金を金融機関からの借り入れる果敢にリスクを取って成長を図る戦略には慎重になるという組織文化があるといえる。しかし、存続を目的にする場合にも競争能力の維持が必要であり、その限りでの成長は求められる。

老舗企業の存続論理は、歴史研究アプローチや定量研究アプローチによって解明が目指されている。前者の歴史研究は数多く、聞き取り調査による研究が重視されてい

る。聞き取り調査は、文献や資料で明らかにされていることの確認、文献や資料で明らかになっていない情報の収集、経営者意識や実態の把握などにより、理論構築を行う方法である。聞き取り調査や現場の見学といった調査から、老舗企業の存続要因が老舗企業の家訓、家業とその象徴としての「のれん」にあり、家族共同体の長寿の背景に「家の論理」があることが明らかにされている。家の論理は、一族あるいは組織の存続と発展を目的とした運命共同体的な組織行動のあり方をいう。

後者の定量研究では、アンケート調査を中心にした実態調査によって、老舗企業（とりわけ酒造企業を対象にした研究が多い）の共通属性とその平均値が明らかにされている。定量研究は、シンクタンク、銀行の調査部、酒造メーカーの組合、大学の研究者などによって行われている。平均値で評価するため個別企業の固有の特性については明らかにできないものの、傾向を示すことができる。アンケート調査では個別企業の特性が埋没するという弱点を逃れられない。アンケート調査によるアプローチにおいても、聞き取り調査による補完が求められる。対面による会話からアンケートでは読み取れない事実を知ることができる。

実態調査には、仮説検証型の調査と現在の状況を明らかにすることを目的とした実態調査がある。本資料は後者であり、仮説を立てているわけではない。仮説を立てない場合でも、売上高の規模や伸び高で区分して特徴を抽出すると、成長企業と停滞企業の相違がどこにあるかを明らかにできる。ただし現状を明らかにするだけならば、多くの実態調査がすでに行われており本実態調査に意義があるとはいえない。

本調査報告書は、酒造企業の経営者の意識がどこにあるかを探ることによって、成長戦略の樹立に資することを目的にしている。そのため、設問の解答を表にまとめるとともにコメントを付し、経営者に役立ててもらいやすいように配慮している。研究者による論文作成のための実態調査というより、コンサルタントによる経営者の意識覚醒のための実態調査という内容になっている。

本アンケート調査は長寿の原因あるいは理由を探りたいという研究目的をもったメンバーによって行われており、本報告書はそのための基礎資料となるものである。まだ仮説を立てるまでの研究は進んでいないため、研究者の研究目的を意識した調査にありがちな偏りのある設問にはなっていない。

## 2. アンケート調査の補完資料

本アンケート調査が対象とする酒造企業は、主として日本酒（清酒）および焼酎を製造している企業である。酒蔵、造り酒屋ともいわれるように酒造企業は、地域に根差した企業として地域（地元）のシンボルになっていることが多い。地域活性化、ファミリービジネス、日本文化などの研究において、酒造企業が関心を呼ぶ理由はここにある。酒造企業の動向に関していえば前述のようにアンケート調査と個別の事例研究が主流であるが、歴史的な研究に関する優れた論文も少なくない。

国税庁からは毎年、詳細な資料が公表されている。客観性、網羅性においてこれ以上

の資料はなく、酒造業界の分析には必須である。酒税は重要な国の財源であるため、酒造企業に対して保護政策が取られているとともに規制も徹底している。国税庁の各種資料をみれば酒造企業の実態と動向が把握できる。国税庁の公表資料とともに日本政策投資銀行、帝国データバンク、東京商工リサーチなどの分析資料も有用である。

アンケート調査では、酒造メーカーが市場から撤退していく理由、あるいは原因についての言及は隔靴搔痒の場合が多い。撤退した酒造メーカーにはアンケート調査ができないため、現存企業に対する「経営活動で困っていることは何か」というような間接的な質問によってしか、撤退の原因を明らかにできない。そのためか、酒造企業を対象にした研究の多くは、酒造企業の成長方策の示唆であり、経営破綻を回避するための生き残り戦略に焦点を当てている。日本経済新聞をはじめ業界紙誌は酒造企業に関するニュースをこまめに伝えており、存続・成長戦略の事例を知ることができる。関心を持っていないと看過しやすいが、酒造企業の衰退や新しい取り組みに関するニュースは驚くほど多く、特に『日経新聞』には毎日のように酒蔵関係の記事が出ている。たとえば、2023年2月20日の日経新聞夕刊の一面のトップ記事に、「日本酒一升瓶離れの一途」と題して、業務用の需要が落ち込み、酒造業界は小容量の品ぞろえに力を入れ始めているという記事を載せている。

近年の傾向として日本酒だけでなくワイン、ウイスキーなどの酒造企業も含めて、海外進出、品質向上、ブランド向上の戦略に力が入れている。海外の酒造企業やレストラン経営者の日本進出への関心、帯広畜産大学・新潟大学・神戸大学で日本酒の醸造に関する講座の設置、ワインテーストのような高品質化への取り組み、女性杜氏の活躍、老舗酒造企業の経営破綻、各地の酒蔵祭りなど、日本酒をめぐる様々な動きも関心を引く。事例紹介は事実としての説得力はもつものの、それが一般的かどうかについての説明としては限界がある。アンケート調査の意義は一般理論化しやすい点にある。

### 3.酒造企業の存続方策

アンケート調査では酒造企業の個別的な内容については明らかにできないが、新聞紙誌は、前述のように製造、販売に関する新しい取り組みをニュースとして取り上げている。酒造企業の海外進出、海外での日本酒への関心、若手経営者の共同などのニュースを目にすることが多い。個別企業の成功事例は日経新聞などのマスコミにしばしば取り上げられている。成功している酒造企業はあるものの、一方で経営破綻に歯止めが掛からず、毎月のように馴染みのある老舗企業が市場から消えている。古くからあった小売り酒屋（日本酒販売店）も少なくなる一方であり、スーパーやコンビニの日本酒の陳列面積でも、概して焼酎やワインと比較して小さく、消費者の日本酒離れを身近に実感することができる。

酒造企業の存続成長のためには、輸出と高品質化が必須である。ワイン大国のフランスでは日本酒への関心が高まっており、日本酒の知名度を高める機会である。そのため求められるのは日本酒の高品質化である。また、一社では海外進出の能力が無い日本

酒製造企業の場合には、グループによる海外販売が重要である。高品質化の代表的な例として山口県の旭酒造があげられる。同社は、国内では米の磨きを 2 割 3 分まで高めた「獺祭」で人気を集めている。

新分野への進出も重要であり、スパークリング日本酒やクラフトジン（たとえば東京のエシカル・スピリッツは製造から時間がたった日本酒を蒸留して製造）などの製造面での努力が欠かせない。ネット限定販売、レストラン併設、蔵開き、酒蔵の飲み歩きなど、販売面での工夫も求められる。酒蔵には地域の老舗であることに起因する甘えが無かったとはいえない。別の言い方をすれば、経営者の意識改革と存続・成長への取組みが遅かったといえる。

消費者の日本酒離れに歯止めをかけるため、地域との密着、産官学一体となった取組みも重要である。諏訪 5 蔵（甲州街道 500 メーターの範囲に 5 つの酒蔵が立地している）や広島県西条市の酒蔵通り（狭い範囲に 7 つの酒蔵が集まっている）の「酒蔵めぐり」のように、各地で行われている酒蔵祭りは、日本酒への郷愁と親しみを増し、地域活性化に一役買っている。酒造企業に特徴的な長寿、杉玉に象徴される年代を経た建物、顧客の銘柄への愛着は、酒蔵ののれんであるだけでなく地域の誇りともなっている。

灘、伏見の売上高上位 20 社を除けば、酒造企業の多くは家族あるいは同族経営の中小企業であり、ファミリービジネスである。ファミリービジネスであるがゆえに有する強みが長寿の要因になっている。そのような特徴をもつ企業は、酒類の他、呉服、仏壇、食品など衣食住に関する業種に多い。その中でも酒造企業が多い。老舗企業を取り上げた研究に酒造企業を対象にしたものが多いのはこのためである。同族経営は家族を中心にした経営であるけれども、経営の構成員は家族に限らず、酒蔵でいえば蔵人のような血縁関係ではなく支配関係にある労働者も含まれる。

同族企業には、長期的経営の志向、家訓（経営理念）の重視、全員が一体となった経営、低賃金・オーバーワークなどの犠牲の受容、家名（ブランド）の維持といった存続可能性に寄与する長所がみられる。しかし他面において、同族間の所有権・承継争い、経営能力の不足、ガバナンスの欠如、革新的思考の欠如などに起因して、時代の変化への適応が遅いかできないといった欠点もみられる。

酒造企業の減少は、同族経営の負の特徴が環境変化へ適応を困難にしたことが原因になっていることが少なくない。同族経営には、前述の「家の論理」といわれる組織の存続への執着、温情主義と犠牲的精神が根付いている場合が多い。この意味で、酒造企業の長寿の要因を探索してみることは意義がある。このためには仮説検証型のアンケート調査が必要である。本アンケート調査は、仮説を立てておらず、仮説の検証を目的にしていない。酒造業界の実情を明にすることが目的であり、この点からは国税庁公表などの資料に及ぶものではない。ただし経営者の意識がどこに向けられているかといった定性的な調査としては有用性がある。

#### 4. アンケート調査の示唆

中小企業が存続成長するために、中小企業基本法が制定（1963年制定）されており、古くから中小企業庁が中心になって各種の施策が講じられてきた。経済社会の変化に応じて必要な改正も行われ、たとえば古くは1999年の改正で、従来の「大企業との格差是正」から「中小企業の多様で活力ある成長発展」を目的に、①経営革新・創業の促進、②経営基盤の強化、③環境激変への適応円滑化、④金融・税制（資金供給の円滑化、自己資本の充実など）、小規模企業への配慮に資する政策へと比重の転換を行っている。中小企業への手厚い保護政策は今も継続され、近年では、金融庁が金融機関に対して、中小企業等への融資の際に事業性の評価を求めるとともに、貸し渋りを警告している。

しかし中小企業の多くは競争力が弱く、撤退が創業を上回る状況が続いている。この意味で中小企業の保護政策が求められる。ただし国際競争の視点からは、ゾンビ企業といわれる限界企業を存続させておくことは、日本企業の生産性の低さを助長させることにつながる。この点は酒造企業においても同様といえる。

繰り返しになるが、清酒は日本酒、国酒（竹下内閣時代に推奨）といわれるように、日本の文化として深く根付いており、酒蔵は地域活性化のトリガーともなっている。たとえば、富山市の岩瀬地域では、地元の舩田酒造店が率先し観光地化（売りに出された古民家をレストラン、喫茶店に転換するなど街並みの改革で集客に成功している。）を図り注目されている。茨木県の笠間市、結城市、常陸太田市のように、市が乾杯条例を制定し地元産の日本酒による乾杯をバックアップしている。笠間市には日本最古の酒蔵である須藤本家があり（1141年永治元年創業）、笠間市の誇りになっている。公的組織が営利企業である酒蔵のテコ入れをするようなことをしても市民から異論が出ないことは、酒蔵がそれだけ市民に溶け込んでいることを示す。この意味で酒造企業の減少に歯止めが掛かることを期待したい。だが現実には、食生活の変化、嗜好の変化、結婚式などパーティにおける洋風化、健康志向などに起因するビール、ワイン、ウイスキーなどに押され、酒類のなかでシェアは小さくなってきている。酒造企業の減少原因が生活様式の変化にあることは容易に理解できる。それは現在の競争環境における酒造企業減少の主たる要因である。

本アンケート調査は、経営者の最大の悩みが売上高不振にあることが明らかにしている。また多くの中小企業と同様に、後継者難、設備投資資金の不足などに陥っていることも明らかにしている。時代背景の違いによって経営破綻の原因は異なっているものの、長寿企業はそれを克服することによって存続してきた優良企業である。逆説的に言えば、長寿企業は経営のリスクあるいは危機を乗り越える強みをもっていた企業である。今多くの酒造企業は、その強みを生かせないという窮状に追い込まれている。

#### 5. 存続・成長の一般理論化

いかなる企業にも浮き沈みがある。100年、200年と存続してきた長寿企業の成長動態を説明する理論はあるだろうか。長寿企業の研究課題は、①長期間存続できた過去の

要因の解明とそれを説明する理論構築と、②現在の環境下における存続・成長要因の抽出と戦略樹立の提起である。前者の代表的な研究書として横澤利晶『老舗企業の研究』改定新版（生産性出版、2020年）、曾根秀一『老舗企業の存続メカニズム』（中央経済社、2020年）などをあげることができる。多くの論文は存続・成長の要因に焦点を当てており、ジャグディシュ N.シース著、スカイライトコンサルティング訳『自滅する企業』（生産性出版、2008年）のように、消滅する要因に焦点をあてたものは少ない。消滅した企業を追跡することは容易ではないためといえる。

また、長期的な成長動態を説明する一般理論について言及した論文も少ない。研究の余地が大きく確たるアプローチは見当たらない。この意味で、たとえば以下のような仮説を用いて、長寿の説明ができるかどうか検討する価値がある。

### ① ライフサイクル仮説

酒造企業の長寿の理由あるいは原因には、時代を通して共通する要因と時代によって異なる要因がある。アンケート調査は、現在の酒造企業の実態を明らかにするもので、存続の長期的要因を必ずしも明らかにするとはいえない。日経新聞の『企業の寿命は30年』とする著書が注目を集めたことがある。30年という期間ならばライフサイクル仮説が分かりやすい。しかし100年以上の企業が多い酒造企業では長期のライフサイクルを考えることが難しい。会社に寿命があるとすれば、開発期－成長期－成熟期－衰退期－消滅という段階を進むと仮定できる。しかし生物と異なり、会社には必ずしも消滅（死）があるわけではない。成熟期や衰退期からもう一度、成長期へ回帰することができる。ライフサイクル仮説からは、酒造企業の多くは衰退期に入っており新しいライフサイクルカーブに乗り換えられない限り、消滅への道を歩むのはやむを得ないという結論になる。

ライフサイクル理論は、企業の盛衰を人間の生死に照応させて戦略のあり方を考えるので理解しやすい。ただし人間の寿命は死を前提とするが、企業のライフサイクルにおける消滅は必然ではない。酒造企業のライフサイクルを考える場合、M&Aが少なからずある。資本関係（所有者）が変わると、家業の継続という点では途絶えるが、事業は継続するので企業のライフサイクルの消滅ではない。製品のライフサイクルと企業のライフサイクルが一致しない場合には、銘柄の売買が行われているような場合である。

要約すると、日本酒製造業では、日本酒に特化した経営が一般的であり、製品のライフサイクルと企業のライフサイクルが一致している場合が多い。製品が衰退期に入ると酒蔵も衰退期入るのはこのためである。近年、レストランの併設のような多角化、ビール、ウイスキー、焼酎などへの多様化がみられる。これは衰退期のライフサイクル段階を開発期、成長期のライフサイクル段階に移行しようとするものに他ならない。

新たな成長期を迎えるためには、過去の成功体験に捕らわれない革新が求められる。老舗酒造企業にとって難しいのは、老舗であることが競争要因として作用しているた

め、老舗の要件としての伝統が革新の妨げになりやすいことである。繰り返しなるが、老舗であることはブランドになり、購買・生産・財務における信用となる。例えば酒蔵と杜氏は相互信頼に裏付けされた長期的な関係にあり、能登杜氏、秋田杜氏といわれるように、杜氏は酒の品質保証の代名詞ともいえる存在である。そのため杜氏を削減するような設備投資は回避されやすい。

「獺祭」のように徹底した科学的管理の下に製造できるまでの投資資金と人材を準備できるならば、従来の杜氏の役割は軽減する。しかし、大多数の酒造企業は零細企業であり、熟練による品質の向上や手作りの希少性（たとえばクラフト酒造企業による果実酒のような味わいのある酒）などを売り物にした戦略によってしか、衰退期を乗り切れないのではないかと考えられる。レストランの併設、地ビールの製造など日本酒製造一本やりの経営からの脱却（多角化・多様化）、輸出のための酒造企業の協調体制が急がれる。

## ② レジリエンス仮説

レジリエンス（resilience）は、回復力、再起力、強靱さなどと訳され、顕在化したリスクや危機から立ち直る能力をいう。企業競争の激化の下で、わが国でもレジリエント・マネジメントが注目されるようになった。企業のリスク、危機は多種多様であり、前者に対してはリスクマネジメントによって、後者に対しては危機管理によって対処されている。リスクマネジメントは管理可能な事態に対する日常的な管理であり、危機管理は企業の存続を危うくするような事態に対しての管理である。

科学的な管理技法がなく杜氏の経験と勘によって酒造りをしていた時代には、酒樽にカビが蔓延して酒蔵が潰れるということがあった。現代ではそうした内部的なリスクは少ないものの、「コロナ」に起因する需要減少のような外的なリスクは少なくない。酒造企業は、安定的な顧客をもつとともに、資金繰りの担保となる不動産が大きく、財務安全性は高いと想起される。財務安全性の維持には恒常性維持と適応性が必要であるが、日常的な恒常性の維持に追われ環境変化へ適応するための資金をなし崩し的に使ってしまうと、適応性を喪失する。組織スラックを有効に利用し経営を立て直すためには、追い込まれてからでは遅く、余力のあるうちに抜本的な改革が必要である。企業が持続的に成長するためには革新の連続が重要である。しかし老舗企業には改革を躊躇する経営体質がある。変化に適応できず破綻した酒造企業には、改革・革新に遅れがあったと考えられる。

## ③ 事業承継仮説

長寿は事業承継を何代にもわたって続けてきたという結果の賜物である。長い間には軋轢が生じることもある。同族の権力争いでスムーズな事業承継に失敗すると、事業の停滞、消滅を招きかねない。「3代は続かない」という言葉には、家系の継続が簡単でないという含蓄が込められている。それを乗り越えて一族で繁栄している酒造企業

も少なくない。調べてみると姻戚関係にある企業が少なくない（たとえば諏訪五蔵の「真澄」と「本金」）。大阪船場の本店では、事業を長男に相続するのではなく、いとさん（長女）を優秀な番頭と夫婦にして店を守るという伝統がみられた。相続によって経営の実権が移ると、自由裁量の余地ができ革新が生まれやすいという利点がある。逆説的にいえば、時代によって事業承継のあり方は違っても、事業を受け継いだ各世代において事業を盛り立てる革新がないと尻すぼみになってしまうということである。経済活動が静態的な時代においては、革新によって新しいもの（製品のみならず製造・販売方法など経営全般にわたる）を生み出す速度は遅くてもよかった。グローバル化が進んだ今日では革新の時間競争を余儀なくされる。

会社名と銘柄は同じであっても、前述したように経営が同族以外に承継されている場合が少なくない。M&Aによる事業承継は古くからみられるが、近年はコンサルタント事務所、金融機関による積極的な仲介によるM&Aが増えている。酒をつくる酒蔵そのものよりは酒の銘柄が欲しいというM&Aも少なくない。多角化によって主力製品が酒類から別の分野に移行していく場合や規模拡大によって資本と経営の分離が進みファミリービジネスから脱皮していく場合、競争要因としての長寿（老舗）の価値は弱化していくと考えられる。事業承継は事業主の世代交代のみならず、事業内容の転換によるM&Aに起因する事業承継もあり、何を持って長寿というのか、明確化することが必要である。

酒造企業の長寿の理由を説明するためには、「組織の生命力とは何か」「企業の進化とは何か」という一般理論の援用が必要である。ちなみに、海老澤栄一『生命力のある組織』（中央経済社、1998年）は、興味を引く著書である。単にアンケート調査の結果をまとめただけでは、長寿を説明するには不十分であり、設問の内容に工夫が必要である。本アンケート調査は、問題意識としてはあったけれども、長寿の要因に焦点を当てた仮説を立てるところまでは進んでいない。むしろ酒造企業の置かれている実情を探ることによって、減少に歯止めを掛ける方策を明らかにすることを目的にしている。

情報化、国際化、価値観の多様化、高所得化といった環境変化の下で、存続・成長要因として重視され始めたのがSDGsの重視である。環境維持と社会的責任を経営行動のための付随的条件として遂行するのではなく経営行動に内在化していることが、企業が生き残るためには必須である。「売ってよし、買ってよし、世間よし」は、時代を貫く経営の原理である。しかし、長寿の理由には時代によって異なるものもあり、それに適応してきたことも看過してはならない。各時代によって異なる要因を抽出できなければ、長寿の理由を明らかにできないのではないだろうか。

## 6. 『酒造企業の実態調査』のポイント

本アンケート調査は、分析結果の報告対象者がアンケートに応えてくれた酒造企業を重視した内容になっている。いうなればコンサルタントの立場で分析している。設問ごとにコメントを付しており、酒造企業の経営者、管理者に分かりやすく注意を促して



いる。

目次体系は次のような構成になっている。

- I アンケート調査結果の総括
- II 売上高規模別の分析結果
- III 生産傾向別の分析結果
- IV 地域別の分析結果
- V クロス分析
- VI 「酒造経営の総括」の分析結果

分析結果の概要は、Iのアンケート調査結果の総括をみれば分かる。分析は、売上高規模別（全体、1億円未満、1億円～5億円未満、5億円以上）に傾向をみるとともに、生産傾向別、地域別にも分類して傾向を抽出している。そのポイントは次のような点である。

- ① 酒造経営において重視されているのは、今もこれからも日本酒を中心にしたもの作り（「高品質・安定化への研究」、そのために必要な「杜氏・職人の優れた技能・熟練」と「経営者の能力開発・リーダーシップ」）である。
- ② 売上高の増大のために、新規販売経路の開拓、社内外の情報ネットワークの拡大、営業スタッフの育成、コスト削減への積極的な取り組みに関心がもたれている。販路の拡大として海外への販売に力が入れられ始めており、規模の大きい企業ほど積極的である。
- ④ 重視する項目の中で老舗の特徴としての家訓・企業理念は規模がおおきいほど重視され、これまでもこれからも重視される傾向がみられる。同じ傾向は社会的責任・貢献についてもみられ、希求されるCSR、SDGSの実践あるいは経営活動への一体化は規模と相関しているといえる。ただ、重視する項目としては中位に位置しており、社会のパイオニア企業と目されるためには、経営者のさらなる覚醒が求められる。
- ⑤ 本アンケート調査の結論の一つとして、規模にかかわらずバランスのよい経営を志向（品質重視を掲げ、経営者の能力開発・リーダーシップの下に安定成長を期待するという、他の老舗業界と共通する経営志向）を取っている。酒類全体が伸びている時には、安定成長志向でよいが、停滞している企業ほど守りを強化すだけに終わらないで、攻めの経営が求められる。

本アンケート調査は、最後の結論として、「酒造り会社の5つの要諦」として、次のような経営活動の基礎部分とその上の行動部分のキーワードをあげている。

**要諦を支えるインフラ**：①家訓・企業理念 ②社内外の情報ネットワーク ③  
蔵人の技術や技能 ④有能な人材の育成

**安定成長をもたらす活動**：①高品質化・安定品質作り ②時代を少し先取りした新  
商品開発 ③新規の販売経路の開拓 ④コストの節  
約・削減 ⑤経営者の能力開発・リーダーシップ

# 酒造企業の実態調査

アンケート調査の分析結果

企業活性化研究会

はじめに

われわれはかねてよりサステイナブル経営（持続可能な経営）に関心を持って長寿会社の研究を進めてきております。その過程で、基本的に同一の商品を長年にわたって製造・販売している酒造業界に注目し、この業界の会社はパーパス経営（存在意義・志に基づいた経営）との関係はどのようになっているだろうか、とか、長寿会社を維持・発展させる上で不可欠なものは何だろうか、などいくつものテーマが浮かび上がってきました。

そこでわれわれは、文献研究だけでなくテーマを絞り込んだ上でアンケート調査を併行することにより解決の糸口を探ろうと考えました。この調査を行うに当たって酒造会社を訪問し、同社のみならず業界内の諸事情を把握し、その上で質問項目を決定しました。アンケート調査は2020年に実施し、88社から有効回答が得られました。

本調査の主な目的は酒造業界の長寿会社にみられる持続可能な会社成長への要因やヒントを探ることですが、副次的な目的としてパーパス経営との関係も分析できるように設問を設けました。

実態調査結果を分析してみると、具体的な要因は特定できませんでしたが、ある程度は推測できるものやヒントになるものがいくつも挙げられました。これは本アンケートと調査の成果ですので、本冊子を一読していただきたいと思います。

本アンケート調査は次の6部構成になっております。

#### I. アンケート調査の総括

これは本アンケート調査の結果を全体として大まかにまとめたものです。時間的にゆとりのない方はこの部分だけでも本冊子の概略が分かりますので目を通していただきたいのです。本当は本冊子の全体を一読していただくことをお勧めします。そうされれば貴社に有益なことが多々あるだろうと思います。

#### II. 売上高規模の分析結果

#### III. 生産傾向別の分析結果

#### IV. 地域別の分析結果

#### V. クロス分析結果

これらは個別的な設問（会社概要に関して4問、経営全般に関して7問、販売関係に関して5問の計16問）について、得られた回答を4つの視点（売上高規模別、生産傾向別、地域別、特定項目間）で集計し分析したものです。

ここに酒造業界の現状や課題、長寿会社へのヒントなどが多々含まれています。

#### VI. 「酒造経営の総括」の分析結果

これは「酒造経営の総括」と称する多角的な視点で会社をみた総合的な設問についての回答を分析したものです。その設問は酒造会社にとって重要だとわれわれが考えた17項目について、それぞれどの程度重視しておられるのかをたずねたものです。この

結果を分析してみますと主に攻めの経営をしているのか、守りの経営をしているのか、それともバランスのよい経営をしているのかが会社群毎に分かりました。

このような成果が得られたのは本アンケート調査に快く協力し回答をいただいた会社のお陰です。心から感謝しお礼を申し上げます。と同時に、本冊子の作成が諸般の事情により大変遅れてしまいましたことを、深くお詫び申し上げます。

最後に本冊子が酒造経営に何らかの貢献をすることを期待しております。

# 目 次

## I アンケート調査結果の総括

1. 個別的な設問の回答で明らかになった主な現状と課題	7
1) 有効回答会社の概略	7
2) 経営者従業員の職種別構成	7
3) 企業理念の浸透	7
4) 主力商品の市場の範囲	8
5) 主力商品の戦略	9
6) 自社の強み	10
7) 自社の気がかり心配ごと	10
2. 総合的な設問の回答でわかった主な現状と課題	11
1) 酒造経営の総括	11
2) 関心が高まっている重要項目	12
3) 酒造りは「攻め」志向か、「守り」志向か、「バランス」志向か	13

## II 売上高規模別の分析結果

1. 会社概要について	14
1.1 設問 1 (現社長は創業者から数えて何代目ですか)	14
1.2 設問 2 (2018 年度の売上高規模)	15
1.3 設問 3 (昨年度 (2018 年度) の生産量と 10 年前と較べた生産傾向)	16
1.4 設問 4 (経営者・従業員数とその構成)	18
2. 経営全般について	20
2.1 設問 1 (企業理念の浸透の範囲)	20
2.2 設問 2 (競合他社と較べた強み)	22
2.3 設問 3 (経営の実態)	24
2.4 設問 4 (酒類事業の経営方針)	25
2.5 設問 5 (地域活性化への貢献度)	26
2.6 設問 6 (現在地にある利点)	27
2.7 設問 7 (気がかり心配ごと)	29
3. 販売関係について	31
3.1 設問 1 (酒類の販売市場)	31
3.2 設問 2 (酒類の海外販売市場)	32
3.3 設問 3 (お客様サポート支援)	34
3.4 設問 4 (お客様への情報提供手段)	35
3.5 設問 5 (主力商品の戦略)	37

### Ⅲ 生産傾向別の分析結果

1. 会社概要について	38
1.1 設問 1 (現社長は創業者から数えて何代目ですか)	38
1.2 設問 2 (2018 年度の売上高規模)	39
1.3 設問 3 (昨年度(2018 年度)の生産量と 10 年前と較べた生産傾向)	39
1.4 設問 4 (経営者・従業員数とその構成)	42
2. 経営全般について	43
2.1 設問 1 (企業理念の浸透の範囲)	43
2.2 設問 2 (競合他社と較べた強み)	44
2.3 設問 3 (経営の実態)	46
2.4 設問 4 (酒類の経営方針)	47
2.5 設問 5 (地域活性化への貢献度)	48
2.6 設問 6 (現在地にある利点)	48
2.7 設問 7 (気がかり心配ごと)	50
3. 販売関係について	52
3.1 設問 1 (酒類の販売市場)	52
3.2 設問 2 (酒類の海外販売市場)	53
3.3 設問 3 (お客様サポート支援)	54
3.4 設問 4 (お客様への情報提供手段)	55
3.5 設問 5 (主力商品の戦略)	56

### Ⅳ 地域別の分析結果

1. 会社概要について	58
1.1 設問 1 (現社長は創業者から数えて何代目ですか)	58
1.2 設問 2 (2018 年度の売上高規模)	59
1.3 設問 3 (昨年度(2018 年度)の生産量と 10 年前と較べた生産傾向)	60
1.4 設問 4 (経営者従業員数とその構成)	63
2. 経営全般について	64
2.1 設問 1 (企業理念の浸透の範囲)	64
2.2 設問 2 (競合他社と較べた強み)	65
2.3 設問 3 (経営の実態)	67
2.4 設問 4 (酒類の経営方針)	68
2.5 設問 5 (地域活性化への貢献度)	70
2.6 設問 6 (現在地にある利点)	71
2.7 設問 7 (気がかり心配ごと)	73

3. 販売関係について	74
3.1 設問 1 (酒類の販売市場)	74
3.2 設問 2 (酒類の海外販売市場)	76
3.3 設問 3 (お客様サポート支援)	77
3.4 設問 4 (お客様への情報提供手段)	78
3.5 設問 5 (主力商品の戦略)	79
V クロス分析 (特定の設問間の関係分析)	
1. 「競合他社と較べた強み」と「酒類事業の方針」との関係分析	81
1) 進め方と集計結果	81
2) コメント等	83
2. 「競合他社と較べた強み」と「気がかり・心配ごと」との関係分析	85
1) 進め方と集計結果	85
2) コメント等	86
VI 「酒造経営の総括」の分析結果	
0. はじめに	91
1. 売上高規模別の分析結果	92
1.1 設問と回答結果	92
1) 設問 (経営上の重要項目についての重視程度)	92
2) 回答結果とその説明	93
1.2 第 1 段階: 重要項目についての重視程度ごとの実態(「これまで」と「今後」)	94
1) 重要程度ごとの構成割合とその算出手順	94
2) 重視程度のレベル (3, 2, 1, 0) 間における最頻値	95
3) 「これまで」と「今後」での重視程度の変化	96
4) 各重要項目について 1 社当りの重視程度別選択数	96
1.3 第 2 段階: 最も重視する重要項目のランキング	98
1) 最も重視する重要項目の全ランキング	98
2) 最も重視する重要項目ベスト 10 が意味するもの	98
3) 最も重視する重要項目ベスト 10 のうち「これまで」と「今後」で入替わったもの	100
1.4 第 3 段階: 「今後」はより重視する重要項目	101
1) 評点差の大きい重要項目 (関心が高まっている重要項目) のランキング	101
2) 「今後」はより重視する重要項目が意味するもの	102
1.5 第 4 段階: 総合的にみた重要項目の決定とその意味づけ	103
1) 総合的にみた重要項目の決定	103
2) これからの酒造経営で重視する重要項目	104
3) 類似の実態調査における「今後重視したいこと」	105
4) 総合的にみた重要項目の意味づけ	105
1.6 第 5 段階: まとめと結論	107

1) 総合的にみた重要項目の意味についての解釈	107
2) まとめ諸表などからの結論	108
2. 生産傾向別の分析結果	109
2.1 設問と回答結果	109
2.2 第 1 段階：重要項目についての重視程度ごとの実態（「これまで」と「今後」）	110
1) 重視程度のレベル（3, 2, 1, 0）間における最頻値	110
2) 「これまで」と「今後」での重視程度の変化	111
3) 各重要項目について 1 社当りの重視程度別選択数	112
2.3 第 2 段階：最も重視する重要項目のランキング	113
1) 最も重視する重要項目の全ランキング	113
2) 最も重視する重要項目ベスト 10 が意味するもの	114
3) 最も重視する重要項目ベスト 10 のうち「これまで」と「今後」で入替わったもの	115
2.4 第 3 段階：「今後」はより重視する重要項目	116
1) 評点差の大きい重要項目（関心が高まっている重要項目）のランキング	116
2) 「今後」はより重視する重要項目が意味するもの	117
2.5 第 4 段階：総合的にみた重要項目の決定とその意味づけ	117
1) 総合的にみた重要項目の決定	117
2) 総合的にみた重要項目の意味づけ	118
2.6 第 5 段階：まとめと結論	119
1) 総合的にみた重要項目の意味についての解釈	119
2) まとめ諸表などからの結論	121

## 付 録

「酒造企業に関するアンケート調査」へのご協力のお願い」



# I アンケート調査結果の総括

## 1. 個別的な設問の回答で明らかになった主な現状と課題

### 1) 有効回答会社の概略

有効回答会社数は合計 88 社で、その売上高規模は 1 億円未満の会社数が約 40%、1 億円から 5 億円未満の会社数が約 35%、5 億円以上の会社数が 25%という構成である。

次に、10 年前と比べて生産量が伸びたかどうかをたずねた。日本酒の場合、増加した会社数が約 20%、横這いの会社数が約 20%、減少した会社数が 60%である。

この内訳は表 生-1.3.3 や表 地-1.3.3 などに示しているが、大まかにみれば、「増加傾向」にある会社数の約 50%は売上高規模が「1 億円以上 5 億円未満」の会社群である。このことから売上高規模が大きければ生産量が「増加傾向」になるわけではないことがわかった。

焼酎については回答数が少なく結論は出せないが表 生-1.3.5 (42 ページ) などが参考になろう。

### 2) 経営者・従業員の職種別構成

経営者・従業員の数会社の規模により異なるが、それは当然である。売上高規模が 5 千万円未満の会社では 6 人強であり、売上高規模が 10 億円以上の会社では 118 人強で大きな差がある。これを比べても意味がないので、職種別、すなわち、「杜氏・蔵人」、「営業」、「全般管理他」に区分してその構成割合を比較してみた。

その結果を売上高規模別にみると、「杜氏・蔵人」の占める割合は売上高が 5 億円以上の会社群では他の会社群より約 5%少なく 41%である(表 売-1.4.3)。この約 5%相当の従業員は「営業」や「全般管理他」へ配置されている。また、生産傾向にみると「杜氏・蔵人」の占める割合は「増加傾向」にある会社群の割合が最も高く(約 55%)、次いで「横這い」の会社群であり、「減少傾向」の会社群が最も低い(約 38%)(表 生-1.4.3)。

これは何を意味するのであろうか。これを地域別にみると「杜氏・蔵人」に占める割合が最も高いのが「関東」地域で約 50%である。この割合が最も低いのが「中部・関西」地域と「中国・四国・九州」地域の 38%である(表 地 1.4.3)。日本の西半分の地域では、なぜ「杜氏・蔵人」の構成割合が低いのであろうか。また、この構成割合の 38%という数値は最小限の割合ということであろうか。よく研究してみる必要がある。

### 3) 企業理念の浸透

経営者であっても 20 人に 1 人くらいの人には自社の企業理念が浸透していないことがわかった。そのような人が経営者といえるであろうか。もっとも企業理念の「浸

透」とはどのようなことか定義しておかなかったので、浸透について多様な理解があり、このような結果になったのかもしれない。とはいえ、一般的な「浸透」の概念での回答が主だろうと理解している。

売上高規模別にみると売上高が 1 億円以上 5 億円未満の会社群(全社の約 35%)では、経営者への浸透度は 100%である。これに対し、売上高規模が 5 億円以上の会社群(全体の約 25%)では経営者への浸透度が 91%で最も低い(表 売-2.1.3)。とりわけ、売上高規模 5 億円からの 10 億円未満の会社群では経営者への浸透度は 82%である。これはなぜであろうか。よく調査してみる必要がある。

生産傾向別にみると「増加傾向」にある会社群では、経営者への浸透度も管理職への浸透度も 100%で他の会社群よりかなり高い(表 生-2.1.2)。「横這い」と「減少傾向」の会社群では経営者のみならず管理職に対しても浸透度を高める必要がある。生産量が「増加傾向」というのは売上高の増加傾向であろうし、そのことは好業績会社とほぼ同じであろう。このように捉えると、企業理念が経営者や管理職へ 100%浸透していることが好業績へ直結しているといえよう。

地域別にみると、「関東」地域の会社(29 社)では経営者のすべてに企業理念が浸透している(100%浸透)が、他の地域では 92%から 94%にすぎない(表 地-2.1.2)。これはなぜなのかよく調査する必要がある。

一般従業員への浸透についてみると、売上高規模別でいえば規模の大きい会社群ほど浸透度が高く(約 91%)、その規模が小さいほど浸透度が低い(表 売-2.1.3)。売上高規模 1 億円未満では約 40%である。生産傾向別には特記するほどのものはない。地域別にみれば「東北・信越」と「中国・四国・九州」地域では約 70%とかなり高いが、「関東」と「中部・関西」地域では約 50%でかなり低い。なぜだろうか。

#### 4) 主力商品の市場の範囲

主力商品(主に日本酒)の販売市場の広がりやの程度をたずねてみると特徴がみえてくる。売上高規模別にみると、その規模が小さい会社ほど「製造と同じ都道府県」を販売市場としている割合が高い。すなわち、売上高規模 5 千万円以下の会社群の 50%が地元だけを販売市場としている(売上高規模 5 億円以上の会社群でこの販売市場をターゲットにしているのは 10%未満である)(表 売-3.1.2)。

販売市場を「国内だけでなく海外まで」広げているのは売上高規模が大きくなればなるほどその割合が大きい。売上高規模が 5 億円以上の会社群の約 73%(22 社中 1 の 16 社)が海外進出を果たしている。それが 5 千万円未満の会社群では約 29%にすぎない(表 売-3.1.2)。

このことを生産傾向別にみてみよう。「増加傾向」にある会社群の約 83%が海外進出を果たしているが、「横這い」や「減少傾向」の会社群で海外進出を図っているのは 50%、約 53%であり、少ないといえよう。「横這い」や「減少傾向」にある会社群では、その約 30%が「製造と同じ都道府県」を販売市場としている。「増加傾向」にある会社群は、

地元だけを販売市場としている会社の割合はわずか約 6%にすぎない(表 生-3.1.2)。地域別にみると「東北・信越」地域の会社が海外進出する割合が最も高く約 82%に達している。

そのためか「製造と同じ都道府県」を販売市場とする割合が最も低く約 6%である。これとちょうど逆なのが「関東」地域である。海外進出している割合は「東北・信越」地域のその約 1/2(すなわち 42%)であり、「製造と同じ都道府県」を販売市場としている会社が約 34%もある(表 地-3.1.2)。これが会社の規模の大きさや地元の市場の大きさに関係があるだろうが、視点を変えてみれば積極経営への取組みの程度とも理解されよう。

## 5) 主力商品の戦略

### (1) これまでの戦略

主力製品、主として日本酒の製造・販売において、高級品志向の戦略か普及品志向の戦略かをたずねてみた。売上高規模別にみると、その規模が小さいほど高級品志向をする会社の割合が少なく普及品志向の割合が高い。売上高規模が 5 億円以上の会社群では高級品志向をする割合が最も高い。これらは常識的に納得できることである。売上高規模 1 億円から 5 億円未満の会社群(好業績の会社が多いと推測される会社群)では「高級品と普及品を同程度志向」の会社が他の売上高規模群より極めて高い(約 61%)(表 売-3.5.2)。

生産傾向別にみると、「減少傾向」にある会社群では「普及品志向」の割合が最も高く、「高級品志向」の割合が最も低い。「増加傾向」にある会社群はこれとほぼ逆である(表 生-3.5.3)。

### (2) 今後の戦略

全般的に「普及品志向」の戦略が激減(「全社」でみると約 27%減)し、「高級品志向」の戦略が大増(約 20%増)、「高級品と普及品を同程度志向」も増加(約 7%増)した。これは酒造業界の大きな潮流といえよう。この潮流の下での戦略上の特徴をみると次のようである。

売上高規模別にみると売上高が 1 億円未満の会社群が大変化を志している。たとえば、「これまで」の「普及品志向」割合(約 53%)を「今後」では約 13%へと約 40%も減少させるなどである(表売-3.5.2、表 売-3.5.3 参照)。

生産傾向別でも同様なことが起きている。「普及品志向」の割合は「これまで」と「今後」を較べてみると「横這い」の会社群では約 31%からゼロ(0)%へ、「減少傾向」の会社群でも約 41%から約 13%へと激減している(表 生-3.5.2)。

これらからみると、会社の規模が小さい会社や生産量が増加傾向でない会社群では「普及品志向」の見直しに着手する傾向が鮮明となっている。しかし、「高級品志向」をすれば必ず業績が向上するわけではない。「高級品志向」と「普及品志向」の程よい組み合わせが好ましい姿であろう。さらにいえば、商品に対するコンセプトづくり(特徴づ

け・個性づけ・存在感など)をこれらと合体させて、顧客価値づくりをする必要がある。これがこれからのキーポイントとなろう。

## 6) 他社と較べた強み

ここでは酒造業において競合他社と較べた自社の強みと思われる主要項目(選択肢)を9個あげ、該当するものすべてに印を付けてもらった(複数回答)。その結果を売上高規模別にみると、売上高規模が大きい会社になればなるほど他社と較べた自社の強みを示す選択肢の数が多い。逆に、売上高規模が小さい会社になればなるほど、他社と較べた自社の強みを示す選択肢の数が少ないのである(表 売-2.2.3)。

これを生産傾向別にみると、「増加傾向」にある会社は自社の強みを示す選択肢の数が多いが、「減少傾向」の会社は自社の強みを示す選択肢の数が少ない。「横這い」の会社はこの中間である(表 生-2.2.3)。

このことより、売上高規模の小さい会社群や生産量が「減少傾向」にある会社群では自社の強みと思う選択肢の数が少ないのである。これらの会社にとってこのままの状態が続くのは好ましいことではない。競合他社と比較して、さらには凌駕するためには何らかの方策を立てねばならない。

自己の強みを見出し、強化していかなければ、じり貧に陥ってしまうだろう。

「自社の強み」として選ばれた選択肢の1位は「酒類特有のおいしさ」で、有効回答会社の約66%(88社中58社)がこれを選んでいる。2位は「製造技能」(ものづくりのノウハウ)で約54%の会社がこれを選んでいる。以降は「商品ブランド力」、「商品企画力」、「顧客への対応力」と続く(表 売-2.2.3、表 生-2.2.3)。

## 7) 気がかり・心配ごと

他社と較べた「自社の強み」と「自社の気がかり・心配ごと」は総合的に捉えて検討する必要があるだろう。ここでは「気がかり・心配ごと」として17項目(選択肢)をあげ、自社に該当するものには全て印を付けてもらった(複数回答)。その結果、回答の上位にある項目は売上高規模別にみても、生産傾向別にみてもそれぞれの群別に際立った特徴はみられない(表 売-2.7.3、表 生-2.7.3)。ということは、気がかり・心配ごとはどの酒造メーカーでも基本的に同じことだといえる。

その上位5項目は次のとおりである。1位は「販売の伸び悩み」、2位は「生産設備の老朽化」、3位は「酒造業界の将来性」、4位は「原材料の高騰」と「優れた人材の不足」である。

これを踏まえて売上高規模別の特徴をあえて探してみると、売上高規模「1億円未満」の会社では4位の「原材料の高騰」に替わって「資金力不足」が4位に入っていることである(表 売-2.7.3)。また、生産傾向別にみえていくと、「増加傾向」にある会社群では4位の「原材料の高騰」に替わって「資金力不足」が4位に入っている(表 生-2.7.3)。ここにいう「資金力不足」は何をするための「資金力不足」なのだろうか。日

常業務遂行上の「資金力不足」(=守りの資金力不足)なのか、増産などのための「資金力不足」(=攻めの資金力不足)なのか、その他の用途の「資金力不足」なのかを分析してみなければならない。ここにあげた 2つの会社群の「資金力不足」の意味は同じではないように思われる。

## 2. 総合的な設問の回答でわかった主な現状と課題

### 1) 酒造経営の総括

ここでは本アンケート調査の総まとめとして、酒造り経営において各社は全般的な経営方針や業務方針としてどんな項目を重視してきたか、また今後は重視するのかについて、われわれが考えた 17 の重要項目のそれぞれに対して重視する程度を付けてもらった。重視の程度は「3」を最重視、「0」を重視しないとする 4 段階レベル(3、2、1、0)とし、「これまで」と「今後」に分けて印をつけて(評価して)もらった。

ここではその結果を単純集計し、分析し、一応の結論を出した。その手順は大きくくりして示すと次のとおりである。集計結果を 2 段階で分析し、3 段階目にこれらを総合し、最終的には将来の酒造経営の方向性を探ることにした。

酒造経営の総括で明らかにすること	
第 1 段階	経営方針・業務方針として、これまでと今後ではどのような項目をどの程度重視してきたか、また、重視するつもりかを明らかにする
第 2 段階	今後は、これまでよりはるかに重視する項目を明らかにする
第 3 段階 (総合)	これらの段階の結果を総合して分析し、結論として将来の酒造り経営の方向性を探る (攻めの経営か、守りの経営か、バランスのとれた経営か)

第 1 段階は、酒造業界では経営方針や業務方針としてどのような項目をどの程度重視しているのかを知ることである。そのためにここでは、重要項目ごとに回答会社の何パーセント(%)が「最重視」と評価したかを調べ、そのパーセントの多い順に序列をつけてみた。ここでは有効回答の全体のもの(「全社」と呼ぶ)の上位 8 項目を示すと表 2.1 のとおりである(表 総-1.9 参照)。

表 2.1 に示した上位 8 項目をみると「これまで」と「今後」では大変わりしているわけではない。「これまで」のベスト 8 の中から除かれたのは「既存の販売経路を重視」する項目である。これは想定されることである。したがって、従来の基本的な経営方針や業務方針は「これまで」のものが「今後」も引き継がれることが明らかになった。これを売上高規模別や生産傾向別にみても特筆すべきものは見当たらないが、それぞれの特徴は存在する(表 総売-1.9、表 総生-2.5 参照)。

表 2.1 最も重視する重要項目の上位 8 項目（「全社」）

	これまで	今後	特性
	順位 %	順位 %	
高品質化・安定品質への研究	2 (47)	1 (60)	攻め・守り
杜氏・蔵人の優れた技量・熱意	1 (50)	2 (54)	攻め・守り
経営者のリーダーシップ	3 (43)	3 (51)	経営全般
家訓・企業理念	4 (37)	4 (49)	経営全般
新規の販売経路を開拓	8 (23)	4 (49)	攻め
社内外の情報ネットワークの拡大	11 (20)	6 (43)	守り
営業スタッフの育成	11 (20)	7 (37)	攻め
社会貢献・地域貢献重視	7 (29)	7 (37)	経営全般

注（ ）%は回答会社の何%がその項目を「3」（最も重視する）と評価したかの割合（表 総-1.9 より作成）。

表 2.1 に示された「今後」の重要項目をよくよく見ると、基本的な経営方針や業務方針は長寿会社のそれに非常によく似ている。たとえば、ぶれない軸をもっており、伝統を重視するなど勝れたものが多い。これからはこれに加えて「伝統は変化の積み重ねであり、不断の挑戦が作り上げるもの」であるという志向をどう取り込むかであろう。

## 2) 関心が高まっている重要項目

第 2 段階は、すでに述べたように基本的な経営方針や業務方針はさほど変わらないとしても「これまで」と違って「今後」はこれらの方針で変化する部分はどこか、またこれらの方針の展開方向はどこかを知ることである。

そのためここでは、第 1 段階で集計した「これまで」と「今後」の数値(%)を比較し、その差の大きい項目に注目し、これを関心が高まっている重要項目と呼び、この上位 8 項目を表 2.2 に示した。これは全有効回答の結果である。これらの項目は「今後」は会社としてより力を入れなければならないと判断したものであるから、従来の基本的な経営方針や業務方針に対し、より強化すべきものや新しく追加すべき項目であることを示している。

表 2.2 の 8 つの項目をみると表 2.1 と同じものが 4 項目入っている。これらは「今後」重視すべき上位の項目であると共に、その重視程度をより高めるべき項目である。表 2.2 に新しく登場した 4 項目は「今後」重視すべき項目として選ばれたものなので、☆印を付けておいた。表 2.2 の上位の項目をみると会社の足元を強化しながら攻めの経営へ打って出る印象を受け頼もしい。

表 2.2 関心が高まっている重要項目上位 8 項目（「全社」）

	順位	%	特性	
新規の販売経路を開拓	1	(49)	攻め	
社内外の情報ネットワークの拡大	2	(43)	守り	
営業スタッフの育成	3	(37)	攻め	
コスト削減への積極取組	3	(34)	守り	☆
高品質化・安定品質への研究	5	(60)	攻め・守り	
提案型の商品開発	5	(35)	攻め	☆
後継者の育成	5	(35)	経営全般	☆
合理的な製造方法	5	(33)	守り	☆

注 %欄の数値は有効回答会社の何%がその項目を「3」と評価したかの割合(%)で「今後」の数値(表 総売-1.12より作成)。

これに類似した実態調査があるので紹介しておこう。それは東京商工リサーチが長寿会社に対して「長期に存続してきた要因と今後重視したいこと」と称する実態調査(2002年)である(久保田章市『百年企業、生き残るヒント』角川SSC新書)。これをみると今後重視する項目は表 2.2 で示したものに非常によく似ているのである。これらのことを総合して考えてみると、これからの経営においてこれまで以上に留意すべき項目が表 2.2 に示されていることを知り、早急にこれらへ対応する経営方針や業務方針の強化と追加の策を採る必要があろう。

### 3) 酒造りは「攻め」志向か、「守り」志向か、「バランス」志向か

第3段階(総合化)は第1と第2の段階の結果を総合化して、これからはどのような会社へ向かっていくのかを探ろうとするものである。そのために表 2.1 に示された「今後」の欄の8項目と表 2.2 に新しく登場した4項目について、それらが意味するもの(内容)を検討してみた。すなわち、これらの項目が酒造会社にとって、主として「攻め」の経営に貢献するか、主として「守り」の経営に貢献するか、「攻めと守り」の双方の経営に貢献するか、または「経営全般」に強く関わるかを検討したのである。

表 2.1 と表 2.2 の右欄に重要項目ごとにその特性として付記しておいたが、この判断はわれわれが行ったものであり主観に基づいている。表 2.1 の8項目をみると、「攻め」の項目が2つ、「守り」の項目は1つ、「攻め・守り」の項目が2つ、「経営全般」が3つある。続いて表 2.2 の8項目をみると、「攻め」が3つ、「守り」が3つ、「攻め・守り」が1つ、「経営全般」が1つある。これらを合計して示せば次のようになる。

全社	攻め	守り	攻め・守り	経営全般
特性	5	4	3	4

これは本アンケート調査の結果に基づく全社の方向性・志向である。この結果をどう解釈するか難しいが、われわれは次のように考えた。

第 1 はやや攻め型で全体のバランスのとれた経営を志向している(「攻め」、「守り」、「攻め・守り」、「経営全般」)ことがわかる。

第 2 は品質を重視し、長期経営・堅実経営を志向していることがわかる。

第 3 は全体がこじんまりとまとまっていて発展性に難がある印象を受ける。その主なものは新商品開発(現商品の改良も含む)への取組みなどが他業種と較べて低いからである。

第 4 はこのような分析結果を用いて自社の経営スタイルは「攻め」型か、「守り」型か、「バランス」型かを自己診断し、将来の経営方針や業務方針をたてる際に活用できるであろう。

第 5 は酒造会社では「杜氏」を中心とした蔵人の果たす割合が非常に大きいがその機能の多くを AI (人工知能) が果たすようになるので、AI との共生を含んだ酒造りの検討が必要になるろう。

最後に、これらのコメントは回答会社全体についてのことであり、売上高規模別の特性や生産傾向別の特性に応じたコメントは後述のVI章を参照していただきたい。

## II 売上高規模別の分析結果

### 1. 会社概要について

#### 1.1 設問 1 (現社長は創業者から数えて何代目ですか)

Q1. 貴社の現社長は創業者から数えて何代目ですか。□の中に数字を記入してください。

代目

#### 1) 回答結果とその説明

表 売 1.1 売上高規模別 現社長の創業者から数えた世代数 (何代目か)

	全社	5千万円未満	5千万円～1億円未満	1億円～5億円未満	5億円～10億円未満	10億円～20億円未満
最多の代	18	7	14	18	13	15
中央値の代	6	5	6	5	7	7
最少の代	1	1	4	3	4	3

現社長は創業者から数えて何代目かの回答をまとめて示すと上表のようになる。こ



の表の見方を述べておこう。「全社」欄に示した「最多の代」とは、現社長は創業者を初代として数えて 18 代目に当たるということであり、有効回答会社 88 社の中で、世代の数が最も多い会社（必ずしも 1 社とは限らない）のことを意味する。

「最少の代」とは、この場合初代（創業者）であり、有効回答会社 88 社の中で世代の数が最も少ない会社（必ずしも 1 社とは限らない）のことである。「中央値の代」とは現社長の全代数の中の中央値となる代数で、この場合は 6 代目である。

売上高規模と現社長が何代目であるかとの関係性は見当たらない。

## 1.2 設問 2 (2018 年度の売上高規模)

Q2. 貴社の昨年度(平成 30 年度)の酒類の売上高(酒税込み)は下記のどれにあたりますか。

下記 a~g から 1 つを選んで○印をつけて下さい。

- a. 5 千万円未満
- b. 5 千万円以上～1 億円未満
- c. 1 億円以上～5 億円未満
- d. 5 億円以上～10 億円未満
- e. 10 億円以上～20 億円未満
- f. 20 億円以上～30 億円未満
- g. 30 億円以上

### 1) 回答結果 (単数回答)

a. 5 千万円未満	14 社	
b. 5 千万円以上～1 億円未満	21 社	
c. 1 億円以上～5 億円未満	31 社	
d. 5 億円以上～10 億円未満	11 社	
e. 10 億円以上～20 億円未満	5 社	} → 11社
f. 20 億円以上～30 億円未満	2 社	
g. 30 億円以上	4 社	
	合計	<u>88 社</u>

### 2) コメント等

① これはほぼ想定したことであり酒造り業界の特徴が現れている結果となっている。

本調査の約 60%が売上高規模 5,000 万円以上で 5 億円未満である。

② 以下の集計に当たっては、e~g は「10 億円以上」として一括りにして示す。