

とと同様である。

- ② 「販売の伸び悩み」について生産量の「増加傾向」、「横這い」、「減少傾向」別にみれば、すでに述べたことと同じで、悩みの程度は「減少傾向」の会社群が最も高く、次いで「横這い」、最も低いのが「増加傾向」の会社群である。
- ③ これと同じ傾向を示しているのが「酒造業界の将来性」である。このことは(1)でも(2)でも(3)でも同じ結果となっている。
- ④ 生産設備の老朽化」と「優れた人材の不足」については生産量の「増加傾向」、「横這い」、「減少傾向」による差は大きくはない。
- ⑤ 「原材料の高騰」を「気がかり・心配ごと」として捉えている程度は生産量の「減少傾向」にある会社群(14社)が最も高い。このことは(1)でも(2)でも(3)でも同じことである。

(5) これらの 4 表を総括してみたてわかること

これらの 4 表をまとめてみると表ク-2.5 のようになる。この表のつくり方を述べておこう。

ここに示した右上の「合計」の欄は自社の強みの 4 つの選択肢（「おいしさ」、「製造技能」、「商品ブランド力」、「商品企画力」）の回答数値をひとまとめにし(合計し)、「気がかり・心配ごと」の主要な選択肢 5 つ（「販売の伸び悩み」、「生産設備の老朽化」、「酒造業界の将来性」、「原材料の高騰」、「優れた人材の不足」）のそれぞれに対応する数値を示したものである。

たとえば、「増加傾向」にある会社群では「販売の伸び悩み」という「気がかり・心配ごと」について、「自社の強み」である特有の「おいしさ」や「製造技能」や「商品ブランド」や「商品企画力」の視点でみて、どのように捉えているのかを第 1 行に示している。4 視点からみた回答数値(%)の合計は 125% (38%+36%+11%+40%) である。同様に「増加傾向」にある会社群の第 2 行では、「生産設備の老朽化」という「気がかり・心配ごと」について、「自社の強み」である特有の「おいしさ」から「商品企画力」までの 4 視点でみた回答数値(%)の合計が 238%となっているのである。

表ク-2.5 「自社の強み」と「気がかり・心配事」との関係分析表 (%)

		おいしさ と気がかり	製造技能 と気がかり	商品ブランド力 と気がかり	商品企画力 と気がかり	合計
傾 増 向 加	販売の伸び悩み	38%	36%	11%	40%	125%
	生産設備の老朽化	38%	73%	67%	60%	238%
	酒造業界の将来性	13%	27%	11%	30%	81%
	原材料の高騰	25%	9%	0%	30%	64%
	優れた人材の不足	38%	27%	33%	30%	128%
	計	152%	172%	122%	190%	636%
横 這 い	販売の伸び悩み	67%	60%	78%	50%	255%
	生産設備の老朽化	47%	40%	44%	50%	181%
	酒造業界の将来性	33%	30%	33%	40%	136%
	原材料の高騰	20%	0%	22%	10%	52%
	優れた人材の不足	40%	30%	44%	30%	144%
	計	207%	160%	221%	180%	768%
傾 減 向 少	販売の伸び悩み	79%	85%	68%	79%	311%
	生産設備の老朽化	62%	62%	53%	57%	234%
	酒造業界の将来性	41%	54%	47%	71%	213%
	原材料の高騰	32%	46%	42%	50%	170%
	優れた人材の不足	28%	15%	21%	29%	93%
	計	242%	262%	231%	286%	1021%

同様に「業界の将来性」の合計は 81%であり、「原材料の高騰」の合計は 64%、「優れた人材の不足」の合計は 128%である。これらを合計すると 636%(=125%+238%+81%+64%+128%)となる。

この計算を「横這い」にある会社群(18社)について行ってみると、合計は 768%、「減少傾向」にある会社群(52社)では 1,021%となる。

表ク-2.5 をみると生産量の「増加傾向」、「横這い」、「減少傾向」別に、「自社の強み」との関係から「気がかり・心配ごと」についての程度が示されている。この表は生-2.7.3 よりも多く情報を含んでいるので、いろいろな見方をする上で有益であろう。とはいえ、分析がめんどうである。そこで、ここでは一例として表ク-2.5 より表ク-2.6 を作成してみた。この表のつくり方の見方は次のようである。

表ク-2.6 「自社の強み」と「気がかり・心配ごと」との総括的分析表の要約

	「増加傾向」の会社群数値を100とした会社群の数			
	増加傾向	横這い	減少傾向	傾向
販売の伸び悩み	100	204	249	↗
生産設備の老朽化	100	76	98	?
酒造業界の将来性	100	168	263	↗
原材料の高騰	100	81	266	?
優れた人材の不足	100	113	73	?
計	100	121	161	↗

表ク-2.6 は表ク-2.5 の右上の「合計」の列の数値を使用したものである。「販売の伸び悩み」でいえば、生産量の「増加傾向」にある会社群の「合計」の欄の数値(125%)を100とすると、「横這い」にある会社群の「合計」欄の数値(255%)は 204 となるし、「減少傾向」にある会社群の「合計」欄の数値(311%)は 249 となるのである。

表ク-2.6 をみれば、生産量の「増加傾向」、「横這い」、「減少傾向」別に会社群ごとの主要な「気がかり・心配ごと」の項目別の程度の大きさがわかるのである。たとえば、「販売の伸び悩み」についていえば生産量の「増加傾向」にある会社群を 100 とすれば「減少傾向」にある会社群は約 250 であり、非常に深刻であることがわかる。以降も同様に較べてみる事ができる

表ク-2.6 の右上の「傾向」欄をみると「販売の伸び悩み」や「業界の将来性」などについて、生産量の「増加傾向」、「横這い」、「減少傾向」かにより「気がかり・心配ごと」について深刻さの程度がトレンド的に明らかになっている。

「↗」印はトレンドが明らかなものであり。「？」はそれが不明なものである。

VI 「酒造経営の総括」の分析結果

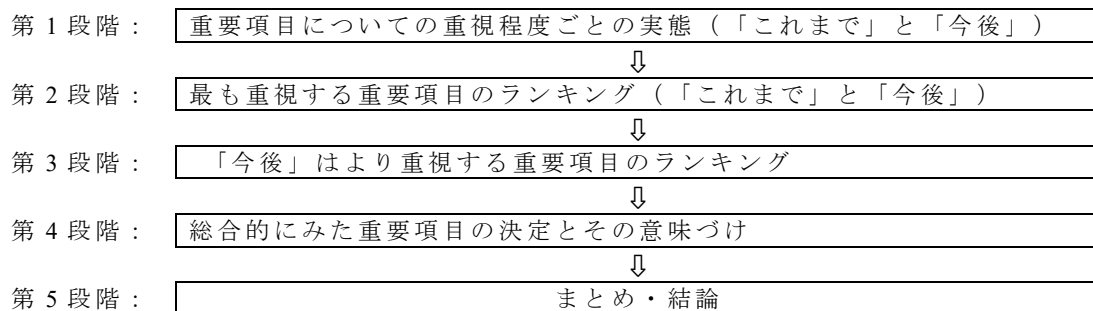
0. はじめに

ここまでは酒造業経営の「会社概要」、「経営全般」、「販売関係」に関する個別の設問に対する回答について、売上高規模別、生産傾向別、地域別などの視点で集計し分析した上で、コメント等を述べてきた。一般のアンケート調査ならこれで終わりである。

ところが本アンケート調査はそれだけに留まらず、一步踏み込んだ視点で本設問を追加した。この目的はより多角的な視野で酒造業の経営方針や業務方針を詳らかにしようと考えたからである。更に可能ならば、これらの経営方針や業務方針と安定成長を続けている他の老舗業界（一般的な会社だけでなく古典芸能などを含む）のそれらと比較・分析してみたい。最終的には、これらを総合化することにより酒造業の長期安定成長への途や方向性を探ろうとするのである（ここまで辿り着くのは容易ではないが）。

本設問に立ち返ると、ここでは酒造業の経営において重要だとわれわれが考えた 17 項目をあげ、それぞれについての重視度をたずねた（下記の設問参照）。その結果を示したものが「酒造経営の総括」（「これまで」と「今後」）である。すなわち、表 総売-1.1~1.4 と表 総生-2.1~2.2 である。このデータに基づいて次に示す 5 段階の手順を経て一応の結論を得たのである。これを売上高規模別の分布にも生産傾向別の分布にも使用した。したがって、以降の説明もこの順に述べていくことにする。

「酒造経営の総括」の分析手順



これではわかりづらいので少々補足しておこう。

第 1 段階と第 2 段階は、われわれが列挙した 17 の重要項目のそれぞれについて、経営方針や業務方針として、「これまで」はどのような項目をどの程度重視してきたか、また、「今後」はどのような項目をどの程度重視するつもりか、という質問の回答を整理して表示することである。

第 3 段階は 17 の重要項目のそれぞれに対し、「これまで」の評点と「今後」の評点の差に注目し、これまでよりも今後ははるかに重視する項目はどんな項目かを明らかにする（関心が高まっている重要項目を明示）ことである。

第 4 段階と第 5 段階は、これらの段階の結果を総合して分析し、結論として、現在・将来の酒造り経営の方向性を探るものである。

規模別の分析結果

1.1 設問と回答結果

1) 設問 (経営上の重要項目についての重視程度)

設問と解答は次のとおりである。

貴社の酒類の企業経営において重要と思う項目をあげてみました。そこで、下記の各項目 (a~s まで) を今まで、どの程度重視しておられましたか。また、今後はどの程度重視していくつもりですか。重視する程度は表中に示した 3 が最高で、0 が最低です。項目ごとに 1 つを選んで下記に○印をつけてください。

項目	重視する程度				今後重視する程度			
	3	2	1	0	3	2	1	0
a. 家訓・企業理念 (家訓・社是など)								
b. 日本酒の事業を中心とした経営								
c. 日本酒以外の事業の多角化								
d. 業務提携・買収・合併の実施								
e. 社会貢献・地域貢献を重視した経営								
f. 経営者のリーダーシップ								
h. 環境問題への取り組み								
i. コスト削減への積極的な取り組み								
j. 高品質化・安定品質への継続的な研究								
k. 伝統的な杜氏・蔵人の優れた技量・熱意								
l. 科学的な方法を取り入れた合理的な製造方法								
m. 時代を先取りした提案型の商品開発								
n. 既存の販売経路を重視した展開								
o. 新規の販売経路を開拓して展開								
p. 社内外の情報ネットワークの拡大								
q. 営業スタッフの育成								
r. 後継者の育成								
s. その他 (具体的に)								

表 総売一.1 売上高規模別に見た酒造経営の総括 (これまで・有効回答数)

酒類の企業経営において重要と思う項目	全社 88 社				5千万円未満 14社				5千万円~1億円未満 21社				1億円~5億円未満 31社				5億円~10億円未満 11社				10億円以上 11社										
	3	2	1	0	計	3	2	1	0	計	3	2	1	0	計	3	2	1	0	計	3	2	1	0	計						
これまで重視してきた程度(3:最高,0:最低)	31	26	18	8	83	3	5	2	2	12	4	6	6	5	21	12	8	8	1	29	5	4	1	0	10	7	3	1	0	11	
a. 家訓・企業理念 (家訓・社是など)	31	26	18	8	83	3	5	2	2	12	4	6	6	5	21	12	8	8	1	29	5	4	1	0	10	7	3	1	0	11	
b. 日本酒の事業を中心とした経営	56	20	8	1	85	7	5	1	0	13	12	6	3	0	21	23	6	0	1	30	6	1	3	0	10	8	2	1	0	11	
c. 日本酒以外の事業の多角化	9	21	26	24	80	2	4	4	2	12	1	4	7	9	21	2	6	9	10	27	1	6	0	3	10	3	1	6	0	10	
d. 業務提携・買収・合併の実施	2	4	11	64	81	0	1	2	9	12	1	1	3	15	20	1	1	2	24	28	0	1	2	7	10	0	0	2	9	11	
e. 社会貢献・地域貢献を重視した経営	24	27	28	4	83	3	5	4	1	13	4	4	11	1	20	8	15	6	1	30	6	1	3	0	10	3	2	4	1	10	
f. 経営者のリーダーシップ	35	34	8	5	82	3	8	1	1	13	11	2	4	2	19	9	18	2	1	30	7	2	1	0	10	5	4	0	1	10	
h. 環境問題への取り組み	12	26	36	9	83	0	3	8	2	13	0	7	10	3	20	7	7	12	4	30	2	4	4	0	10	3	5	2	0	10	
i. コスト削減への積極的な取り組み	14	39	24	6	83	1	7	3	2	13	1	10	8	2	21	5	14	8	2	29	3	3	4	0	10	4	5	1	0	10	
j. 高品質化・安定品質への継続的な研究	39	33	9	2	83	4	7	1	1	13	10	8	3	0	21	13	13	2	1	29	5	3	2	0	10	7	2	1	0	10	
k. 伝統的な杜氏・蔵人の優れた技量・熱意	41	30	8	3	82	2	6	3	2	13	10	9	1	0	20	18	9	1	1	29	4	3	3	0	10	7	3	0	0	10	
l. 科学的な方法を取り入れた合理的な製造方法	17	23	32	11	83	0	3	5	5	13	4	9	4	3	20	6	8	13	3	30	1	3	6	0	10	6	0	4	0	10	
m. 時代を先取りした提案型の商品開発	18	19	38	7	82	1	2	8	2	13	6	3	9	3	21	5	11	10	2	28	1	2	7	0	10	5	1	4	0	10	
n. 既存の販売経路を重視した展開	28	43	12	1	84	2	9	2	0	13	9	4	8	0	21	11	16	2	1	30	3	7	0	0	10	3	7	0	0	10	
o. 新規の販売経路を開拓して展開	19	30	29	6	84	0	7	5	1	13	3	9	6	3	21	8	9	10	2	29	3	3	4	0	10	5	2	4	0	11	
p. 社内外の情報ネットワークの拡大	16	22	37	7	82	0	5	7	1	13	4	3	12	1	20	5	8	11	5	29	3	2	5	0	10	4	4	2	0	10	
q. 営業スタッフの育成	17	20	33	13	83	0	1	6	6	13	2	3	13	3	21	7	12	7	3	29	4	0	6	0	10	4	4	1	1	10	
r. 後継者の育成	18	26	23	15	82	1	2	5	5	13	6	2	7	5	20	5	10	11	3	29	3	6	0	1	10	3	6	0	1	10	
s. その他 (具体的に)	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2

表 総売-1.1 と表 総売-1.3 は 17 の重要項目のそれぞれに対しその重視程度ごとの有効回答数（「これまで」と「今後」）を示している。表 総売-1.1 の「全社」の場合、左上の第 1 行目「家訓・企業理念」では重視程度が最高の「3」には 31 社がマークをつけ、重視程度の「2」には 26 社がマークをつけたことを示している。同様に「1」には 18 社が、「0」には 8 社がマークをつけたことを示している。有効回答の会社総数はこの項目では 83 社(=31 社+26 社+18 社+8 社)である。

表 総売-1.2 と表 総売-1.4 は表 総売-1.1 と表 総売-1.3 の数値（有効回答数）の構成割合（%）を示している。表 総売-1.2 の「全社」の場合、左上の第 1 行目「家訓・企業理念」では次のようである。重視程度「3」の値 0.37 は表 総売-1.1 で示した有効回答数 31 を有効回答の会社総数で割った値($31 \div 83 = 0.37$)である。同様に重視程度「2」の数値は $0.31 (= 26 \div 83)$ 、「1」の数値は 0.22、「0」の数値は 0.10 で、合計すると 1.00 となる。以降同様である。

これらの表は有効回答の単なる集計であり、データではあるが、ここに秘められた内容(情報)はほとんど理解できない。そこで、これを若干、加工して秘められたものを明らかにしてみると次のようである。

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」）

1) 重視程度ごとの構成割合とその算出手順

ここでは重視程度（「3」、「2」、「1」、「0」）ごとに全体の数値を求め、それぞれの構成割合を売上高規模別に、「これまで」と「今後」について算出したものを示してみる（表 総売-1.5）。この算出手順を「全社」の「これまで」の数値の例で示せば次のようである。

- ① 表 総売 -1.1 の最左側に示された「3」の欄の数値を縦に合計すると $396 (= 31 + 56 + 9 + \dots + 18)$ となる。同様に「2」の欄の数値の合計は 443、「1」の欄の合計は 380、「0」のそれは 186 となる。これらを合計すれば $1405 (= 396 + 443 + 380 + 186)$ となる。
- ② 1405 を分母にして「3」の構成割合を求めると約 $28\% (= 396 \div 1405)$ となる。同様に「2」の構成割合は約 $32\% (= 443 \div 1405)$ 、「1」は約 27% 、「0」は約 13% である。これらを合計すると $100\% (= 28\% + 32\% + 27\% + 13\%)$ となる。この 100% は 17 の重要項目を総まとめしたものである。
- ③ この手続きを「全社」、「1 億円未満」「1 億円～5 億円未満」、「5 億円以上」の売上高区分ごとに「これまで」と「今後」の数値を求めて示したのが表 総売-1.5 である。