

表 総売-1.5 重視程度ごとの構成割合（「これまで」と「今後」について）

売上規模 重視程度	全社 (88社)		1億円未満 (35社)		1億円～ 5億円未満 (31社)		5億円以上 (22社)		傾向
	これまで	今後	これまで	今後	これまで	今後	これまで	今後	
3	28%	39%	21%	32%	29%	41%	39%	45%	↑
2	32%	37%	30%	38%	35%	39%	30%	31%	?
1	27%	17%	32%	21%	23%	13%	24%	18%	?
0	13%	7%	17%	9%	13%	7%	7%	6%	↓
計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

注 網掛けは重視程度間「3」～「0」の中の構成割合が最大のもの（最頻値）であることを示す。

2) 重視程度のレベル（3，2，1，0）間における最頻値

売上高規模別の重視程度のレベル（3，2，1，0）のうち、どのレベルの数値が最も大きい数値（最頻値）になっているかをみると、表 総売-1.5 の網掛けの数値である。表 総売-1.5 より次のことがわかる。

- ① 「これまで」についてみると売上高規模が大きくなればなるほど「3」（最も重視するもの）の割合が大きくなる。このことは重要項目として列挙した各項目に対し、「最も重視する」と回答した会社が多いことを意味する。逆に、売上高規模が小さいほど「0」（重視程度は最小）の数値が大きくなる。
- ② 「今後」でもこの傾向が見られる。参考までに最頻値を比較してみると表 総売-1.6 のようである。
- ③ 売上高規模が大きくなる、または小さくなるにつれ、「3」～「0」の数値がどう変化するか、を傾向としてみて表中に示しておいた。
- ④ このことより、売上高規模が大きい会社群ほど「これまで」でも「今後」でも「3」を選ぶ割合が高い。と同時に「0」を選ぶ割合が少ないといえる。この逆で、売上高規模の小さい会社群ほど「これでも」でも「今後」でも「3」を選ぶ割合が少なく、「0」を選ぶ割合が高いのである。
- ⑤ 以上のことを総合して考えてみると、売上高規模が大きくなればなるほど業務全般を総合的とらえ、高い管理レベルを志向していることがわかる。
- ⑥ 売上高規模「1億円未満」の会社群では17の重要項目に対し、「1」と評価する会社が最も多い（「これまで」でも「今後」でも）ので、会社を総合的に効率よく管理していないように見受けられる。
- ⑦ このような視点で売上高規模別の最頻値をみると表 総売-1.5 と表 総売-1.6 のようである。
- ⑧ 表 総売-1.6 をみると、「これまで」より「今後」はどの売上高規模の会社群でも重視程度のレベル（3，2，1，0）は向上していることがわかる。その中でも売上高規

模が大きくなれば向上する割合が高いようである。

表 総売-1.6 最頻値の変化の方向とその割合 (%)

	1 億円未満	1 億円～5 億円未満	5 億円以上
これまで	「1」 (32%)	「2」 (35%)	「3」 (39%)
今後	「2」 (38%)	「3」 (41%)	「3」 (45%)

3) 「これまで」と「今後」での重視程度の変化

- ① 表 総売-1.5 をみると、重視程度のレベルが最も高い「3」に注目すれば「これまで」の欄の数値より「今後」の欄の数値の方がかなり高い数値となっている。これは売上高規模に関係なく同じ傾向である。「2」についても「これまで」より「今後」の方が高い数値となっている。しかし、その割合は「3」よりかなり低い。
- ② 重視程度のレベルが低いもの(「1」や「0」)は「これまで」の欄の数値より「今後」の欄の数値の方が低い数値となっている。このことは重視程度のレベルが全般的に向上していることを示している。
- ③ これは売上高規模に関係なく同じ傾向であり、好ましいことである。
- ④ このことにより、「これまで」と較べて「今後」は「3」を選ぶ割合がかなり増加し、「2」を選ぶ割合もこれに準じている。その結果、「1」を選ぶ割合がかなり減少し、「0」を選ぶ割合もこれに準じていることが明らかになった。これは酒造経営上の重要項目に対し、これから重視していく心構えが示されていると推測される。
- ⑤ 以上のことは表 総売-1.7 (表 総売-1.5 より作成) を見れば重視程度の変化の割合が明らかである。

表 総売-1.7 「これまで」と「今後」での変化割合

規模 選択肢	全社	1 億円 未満	1 億円～ 5 億円未満	5 億円 以上	計	傾向
3	+11	+11	+12	+6	+29	?
2	+5	+8	+4	+1	+13	↑
1	-10	-11	-10	-6	-27	↓
0	-6	-8	-6	-1	-15	↓
計	0	0	0	0	0	

4) 各重要項目について 1 社当りの重視程度別選択数

(1) 重視程度別選択数とは何か

ここでは売上高規模の大小により、1 社当りでみて「3」,「2」,「1」,「0」を選ぶ数に差があるだろうから、これを明らかにするために表 総売-1.8 を作成した。

表 総売-1.8 各重要項目について1社当りの重視程度別の選択数（「これまで」と「今後」）

売上規模 重視程度	全社 88社		1億円未満 35社		1億円～ 5億円未満 31社		5億円以上 22社		傾向
	これまで	今後	これまで	今後	これまで	今後	これまで	今後	
	項目	項目	項目	項目	項目	項目	項目	項目	
3	4.8	6.5	3.5	5.4	5.0	6.9	6.6	7.7	↑
2	5.4	6.3	5.1	6.5	5.9	6.7	5.0	5.3	?
1	4.5	3.0	5.5	3.6	3.9	2.2	4.2	3.0	?
0	2.3	1.2	2.9	1.5	2.2	1.2	1.2	1.0	↓

注 ①この数値は次のようにして求めた。「全社」で「これまで」の重視程度「3」の例で示す。

②表 総売-1.1 で示した「3」、「2」、「1」、「0」における数値の総計 1,405 を 17 項目で除して有効回答数を求めた。
 $1,405 \div 17 = 82.65$

③表 総売-1.1 で示した「3」の列の合計 396 を有効回答数 82.65 で除して求めた。

$396 \div 82.65 \approx 4.8$ 個 (= 全社平均でいえば、1社当り「3」と評価した重要項目が 4.8 個あるということである。

この数値の意味は、たとえば「全社」の「これまで」でいえば、全社(有効回答会社 83 社)の平均値として 1社当りでみて、「3」レベルと評価した重要項目が 4.8 個(17 項目中の 4.8 項目)あることである。同様に「2」レベルの評価が 5.4 個、「1」レベルの評価が 4.5 個、「0」レベルの評価が 2.3 個である。これらを合計すると重要項目の全数の $17(=4.8+5.4+4.5+2.3)$ に一致する。以降これと同様である。

(2) 重視程度別選択数が意味するもの

①「全社」についてみると、「これまで」の最頻値は重視程度「2」のレベルであり、1社当りでみると重要項目を 5.4 個選んでいる。「今後」の最頻値は「3」のレベルへ向上し、1社当りで重要項目を 6.5 個を選んでいる。

②重視程度の最高「3」レベルについてみると次のようなことがわかる。

(a) 売上高規模が大きくなればなるほど「3」を選ぶ会社が多くなる。このことは売上高規模が大きいほど重要項目として列挙した 17 項目のそれぞれについて強い関心があることを示している。逆にいえば、売上高規模の小さい会社ほど重要項目として列挙した項目への関心が薄い(あるいは問題意識が少ない)といえよう。これは「これまで」でも「今後」でも同様の結果となっている。

(b) とはいくものの、「これまで」で「3」を選んだ 1社当りの数は「今後」でみると売上高規模に関わらずすべて増加しており、列挙した重要項目への関心度は全体的に高まっている。この高まっている程度(たとえば売上高規模「1億円未満」では 1社当り 3.5 個から 5.4 個へと約 1.5 倍増)は売上高規模の小さい会社ほど大きい(わずかではあるが)。よって売上高規模の小さい会社もこれらの項目への関心はかなり高まってはいる。しかし、そのレベルそのものはまだ低いといえる。

③ 1社当りでみて 17 の重要項目について重視程度が最低の「0」レベルを選んだ数は売上高規模が大きいほど少ない。逆に売上高規模小さいほど多い。これは「これ

まで」でも「今後」でも同様である。ここに売上高規模別にみた関心度の差が垣間見える。

1.3 第2段階：最も重視する重要事項のランキング

1) 最も重視する重要項目の全ランキング

ここでは 17 の重要項目それぞれに対し、評点「3」（最高点）が付けられた数の多い順に重要項目を並べて、売上高規模別に示してみる。それが表 総売-1.9 である。この表は表 総売-1.2 と同 1.4 の数値より作成した。なお、売上高規模「1 億円未満」と「5 億円以上」の数値は表 総売-1.1 と同 1.3 の数値より算出した。

表 総売-1.9 は全社および売上高規模別に、重視程度「3」と評価された数の多い順に重要項目を 1 位から 17 位まで示している。と同時に、その重要項目を選んだ会社の割合も「%」で示している。たとえば、「全社」の「これまで」についていえば、17 の重要項目のうち「日本酒事業を中心の経営」について、重視程度「3」（最も重要視するもの）だと思う会社が全社有効回答会社（83 社）の中の約 66%（55 社）あり、この約 66%が 17 の重要項目のうちの 1 位であることを示している。

表 総売-1.9 最も重視する重要項目の全ランキング

重要項目	全社 88 社		1 億円 未満 35 社		1 億円～ 5 億円未満 31 社		5 億円 以上 22 社	
	これまで	今後	これまで	今後	これまで	今後	これまで	今後
	順位 %	順位 %	順位 %	順位 %	順位 %	順位 %	順位 %	順位 %
日本酒事業を中心の経営	1 66%	1 60%	1 56%	4 44%	1 77%	1 75%	1 67%	2 65%
杜氏・蔵人の優れた技量・熱意	2 50%	3 54%	4 36%	5 39%	2 62%	2 69%	5 55%	6 55%
高品質化・安定品質への研究	3 47%	1 60%	3 41%	1 53%	3 45%	2 69%	2 60%	4 60%
経営者のリーダーシップ	4 43%	4 51%	2 44%	1 53%	6 30%	7 43%	2 60%	4 60%
家訓・企業理念	5 37%	5 49%	6 21%	10 29%	4 41%	4 58%	4 57%	1 70%
既存の販売経路を重視	6 33%	14 28%	5 32%	12 26%	5 37%	13 29%	12 30%	15 30%
社会貢献・地域貢献を重視	7 29%	8 37%	6 21%	13 24%	8 27%	6 46%	6 45%	9 45%
新規の販売経路を開拓	8 23%	5 49%	12 9%	1 53%	7 28%	5 48%	8 38%	11 43%
時代先取り提案型の商品開発	9 22%	10 35%	6 21%	8 32%	12 18%	9 38%	12 30%	13 35%
後継者の育成	9 22%	10 35%	6 21%	7 33%	13 17%	12 37%	12 30%	13 35%
合理的な製造方法	11 20%	13 33%	10 12%	9 30%	11 20%	13 29%	9 35%	9 45%
営業スタッフの育成	11 20%	8 37%	14 6%	14 21%	9 24%	9 38%	7 40%	2 65%
社内外の情報ネットワーク	11 20%	7 43%	10 12%	5 39%	13 17%	8 41%	9 35%	7 50%
コスト削減への積極取組	14 17%	12 34%	14 6%	14 21%	13 17%	9 38%	9 35%	7 50%
環境問題への取組	15 14%	15 23%	17 0%	16 12%	10 23%	15 25%	15 25%	12 40%
日本酒以外への事業	16 11%	16 20%	12 9%	11 27%	16 10%	16 11%	16 20%	16 20%
業務提携・買収・合併	17 2%	17 6%	16 3%	17 6%	17 4%	17 7%	17 0%	17 5%

2) 最も重視する重要項目ベスト 10 が意味するもの

表 総売-1.9 をていねいに見て分析してみればいろいろなことがわかるが、ここでは「最も重視する」と評価された重要項目のベスト 10 について売上高規模別に比較してみる。その結果は表総売-1.10 のようである。この表は表 総売-1.9 の「今後」の内

容を見やすくしたものである。

表 総売-1.10 最も重視する重要項目のベスト 10

(全社)	(1億円未満)	(1億円～5億円未満)	(5億円以上)
① 日本酒事業を中心	① 高品質化・安定品質	① 日本酒事業を中心	① 家訓・経営理念
① 高品質化・安定品質	① 経営者のリーダーシップ	② 社氏・蔵人の技量	② 日本酒事業を中心
③ 社氏・蔵人の技量	① 新規の販売経路	② 高品質化・安定品質	② 営業スタッフの育成
④ 経営者のリーダーシップ	④ 日本酒事業を中心	④ 家訓・経営理念	④ 高品質化・安定品質
⑤ 家訓・経営理念	⑤ 社氏・蔵人の技量	⑤ 新規の販売経路	④ 経営者のリーダーシップ
⑤ 新規の販売経路	⑤ 情報ネットワーク	⑥ 社会貢献・地域貢献	⑥ 社氏・蔵人の技量
⑦ 情報ネットワーク	⑦ 後継者の育成	⑦ 経営者のリーダーシップ	⑦ 情報ネットワーク
⑧ 社会貢献・地域貢献	⑧ 提案型の商品開発	⑧ 情報ネットワーク	⑦ コスト削減への積極取組
⑧ 営業スタッフの育成	⑨ 合理的な製造方法	⑨ 提案型の商品開発	⑨ 社会貢献・地域貢献
⑩ 提案型の商品開発	⑩ 家訓・経営理念	⑨ 営業スタッフの育成	⑨ 合理的な製造方法
⑩ 後継者の育成		⑨ コスト削減への積極取組	

表 総売-1.10 では売上高規模の小中大に関わらず「最も重視する」と評価された重要項目が 6 個あるので、それを実線で継いで、売上高規模に応じた重要項目の序列の推移を示した。ここに示した 10 の重要項目は売上高規模に応じた当面の主要課題であるといえよう。このうち実線で継いだ 6 項目は売上高規模に関わらず、当面取り組むべき重要課題である。この他には売上高規模「1 億円未満」の会社群と同「1 億円から 5 億円未満」の会社群では「新規の販売経路を開拓」すること、売上高規模「5 億円以上」の会社群では「営業スタッフの育成」が主要な課題となっている。

これらの主要課題について表 総売-1.9 と表 総売-1.10 に基づいて若干のコメントを付すと次のようである。

① 「高品質化・安定品質への継続的な研究」はどの売上高規模群の会社でも非常に重要な項目の 1 つにあげられている。

「これまで」では売上高規模に関わらず重要項目の序列の 2 位、3 位を占めている。「今後」でも重要項目としての評価は高まる傾向である（売上高規模「1 億円未満」の会社群では 1 位、売上高規模「1 億円～5 億円未満」のそれでは 2 位）が、売上高規模「5 億円以上」の会社群では序列が下がっている（2 位→4 位）。これは「高品質」の概念そのものが多様化していることや他の重要項目の顕在化が関係しているからであろう。

② 「日本酒事業を中心とした経営」はどの売上高規模群でも非常に重要な項目で、「高品質化・安定品質への継続的な研究」と同等の重みを持っているといえる。

「これまで」より「今後」の方が若干重要さの割合が下がっているが、その主な原因は売上高規模が「1 億円未満」の会社が「日本酒以外の事業」へ関心を示しているからであろう。日本酒の生産量は 1974 年（昭和 49 年）をピークとして減少傾向にあるが、特定の日本酒は今でも入手困難である。このことより顧客ニーズにマッチした日本酒事業ならば希望が持てるといえよう。

- ③ 「家訓・経営理念」は売上高規模が大きくなるにつれて最も重要だと評価する会社の割合が高い。その序列は 10 位→4 位→1 位と売上高規模の大きい会社群は「家訓・経営理念」を重視している。基本的には売上高規模の大小に関係なく「家訓・経営理念」は最重視すべきものである。企業活力の根幹をなすものだからである。
- ④ 「家訓・企業理念」の浸透を強力に図るには優れた「経営者のリーダーシップ」が必要不可欠である。これだけではなく、経営者のリーダーシップは会社経営の根幹であることはよく理解されている(売上高規模「1 億円未満」の会社群では「これまで」では 1 位、「今後」は 2 位である)。これを会社の規模が小さいからの特性としてとらえてはならない。これ以外の会社群でも経営者のリーダーシップの強化なくして企業成長は考えられないからである。
- ⑤ 「伝統的な杜氏・蔵人の優れた技量・熱意」に多く依存した酒造りが「これまで」行われてきたし、「今後」もその傾向は大きくは変わらないようである。
しかし、これからは優れた技量・熱意をもった杜氏そのものの数が大幅に減少するとみられている。たとえば、1965 年(昭和 40 年)には日本酒造杜氏組合連合会員は 28,000 人いたが今(2021 年)では 2,200 人だといわれる(「日経ビジネス」2021.9.27)。よって、杜氏の果たしている機能を計量化したり、AI 化したり、AI を活用した杜氏支援などの工夫が必要不可欠となっている。
- ⑥ 「社内外の情報ネットワークの拡大」はどの売上高規模の会社群でも、地味ではあるが「これまで」よりも「今後」は重要だと認識していることが読みとれる。

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」で入れ替わったもの

ここでは「これまで」と「今後」で重要項目のベスト 10 項目を比較して、「今後」の中には「これまで」のどの項目が除かれ、どの項目が入ったかを売上高規模別に調べてみた。その目的は今後の酒造業経営の基本的な経営方針や業務方針を探ろうとしたからである。その結果を示せば表総売-1.11 のようである。

表 総売-1.11 「これまで」と「今後」の上位 10 項目の入替わり

	全社	1 億円未満	1 億円～5 億円未満	5 億円以上
除かれた項目	既存の販売経路を重視	既存の販売経路を重視 社会貢献・地域貢献	既存の販売経路を重視 環境問題への取組	新規の販売経路を開拓
入れられた項目	情報ネットワーク 営業スタッフの育成	新規の販売経路を開拓 情報ネットワーク	提案型の商品開発 情報ネットワーク コスト削減への取組	なし

(注) 除かれた項目と入れられた項目の数が一致しないのは同順位のもの(表 総売-1.9 参照)が複数あったことによる。

表 総売-1.11 より次のことがわかる。

- ① 「全社」でみると「既存の販売経路を重視」する経営を今後も続けていては好ましくなく、何らかの打開策を考えねばならないと模索していることがわかる。相対評

価値であるので、この項目はベスト 10 からは除かれたが、この項目そのものについての重視程度が大きく下がったわけではない。

現実には売上高規模「5 億円以上」の会社群の数値（表 総売-1.9 より）をみると、この項目に対し約 30%が重視している。「これまで」の重要項目ベスト 10 の中の 9 項目は順位の変動はあるものの「今後」のベスト 10 の中に入っている。

②「全社」でみて新しく入った項目は「社内外の情報ネットワーク」と「営業スタッフの育成」である。これらはこれからの厳しい競争に打ち勝つための「守り」や「攻め」の経営に必要不可欠な項目であり、自然な流れである。

③売上高規模別にみるとそれぞれ置かれている環境を反映しているようである。売上高規模「1 億円未満」と同「1 億円以上 5 億円未満」の会社群では「社会貢献・地域貢献」や「環境問題への取組み」がベスト 10 から除かれているのはどのように解したらよいだろうか。SDGs など社会的要請に対する取組み姿勢をたずねたいところである。

④売上高規模「5 億円以上」の会社群では「新規の販売経路の開拓」がベスト 10 から除かれているが、これはこの項目に対する重視程度が低下したからではないのである（要注意）。

これについては「これまで」の数値は約 38%であり、「今後」の数値は約 43%と 5%増加しているのである。他の項目の数値がこれよりわずかに上回ったことによりベスト 10 から除かれたのである。この点は留意しておかねばならない。

また、この規模群では新しく入った項目がないことから推測すると、基本的には従来の経営方針や業務方針をそのまま引き継ぐものと思われる。

⑤売上高規模「1 億円～5 億円未満」の会社群では「提案型の商品開発」を、同「1 億円未満」の会社群では「新規の販売経路の開拓」が新しく取り入れられているが、会社の規模を考慮した妥当なことであるといえよう。

1.4 第3段階：「今後」はより重視する重要項目

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

17 の重要項目それぞれについて、「これまで」の重視程度と「今後」の重視程度にどれほどの評点差があるか、を明らかにするために表 総売-1.9 より表 総売-1.12 を作成してみた。ここでは、この差を最も重視程度が高い「3」に限定して示すことにする。

この評点差（「これまで」の数値 \leq 「今後」の数値）は各重要項目のそれぞれについて、今後は従来と違ってどの程度高い評価をするかを示すものであり、非常に重要な意味をもっている。というのは、この差は、これからはその重要項目についてこれまでと違って、どれほど重視するのかという会社の関心の高まり度だからである。この関心の高まり度は経営方針や業務方針の具体的な現れである。

表 総売-1.12 「今後」はより重視する重要項目のベスト 10

重要項目	売上高規模		全社		1億円未満		1億円～5億円未満		5億円以上		傾向
	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%	
新規の販売経路を開拓	1	49%	1	53%	4	48%	7	43%			↘
情報ネットワーク	2	43%	2	39%	1	41%	2	50%			↗
コスト削減への積極取組	3	34%	5	21%	3	38%	2	50%			↗
営業スタッフの育成	3	37%	5	21%	9	38%	1	65%			↗
高品質化・安定品質への研究	5	60%	7	53%	1	69%	11	60%			
提案型の商品開発	5	35%			4	38%					
合理的な製造方法	5	35%	3	30%			6	45%			
後継者の育成	5	35%			4	37%					
家訓・企業理念	9	49%	12	29%	8	58%	5	70%			↗
環境問題への取組	10	23%	7	12%	14	25%	2	40%			↗
日本酒以外への事業	10	20%	3	27%							

注 1. 「%」の数値は表 総売-1.9 の「今後」のパーセンテージ。

注 2. 網掛けは売上高規模別にみた「これまで」の値より「今後」の値の伸びが最大であるもの（これからの関心が最も高まっている重要項目）を示す。

まず、この表の作成方法について説明しておこう。表 総売-1.9 の重要項目ごとにつけられている「これまで」のパーセンテージと「今後」のその差を求め、この差の大きい順に 1 位から順に序列番号を付して示した。

「全社」の例でいえば、「新規の販売経路を開拓」の「これまで」の数値は 23%(有効回答会社の約 23%がこれを「最も重視する」と評価した)であり、「今後」はこれを有効回答会社の 49%が「最も重視する」と評価したので、この差は 26%増となった(表 総売-1.9 参照)。この数値は 17 重要項目の中の 1 位であったことを示す。なお、() 内の数値は「今後」での評価値を参考までに付けておいたものである。すなわち、各重要項目について「最も重視する」と評価した会社は何パーセントあるかを売上高規模別に示したものである。

表 総売-1.12 をみると「これまで」と違って「今後」の経営上重視していく方向性(経営方針や業務方針など)が酒造業界全体として、また売上高規模別に垣間見える。ここでは「全社」の縦の欄に今後重視していく重要項目ベスト 10 を示し、売上高規模別には重要項目ベスト 5 を示した。また、これらの列には重要項目ごとの売上高規模別の特徴を知るために重要項目ベスト 5 以下のものも参考までに示した。そして、売上高規模別に何らかの傾向がみられるものについては「傾向」欄に矢印を付けておいた。

2) 「今後」はより重視する重要項目が意味するもの

表 総売-1.12 をみると次のことがわかる。

- ① 売上高規模別に「これまで」より「今後」の数値が最も大きい重要項目（これから

の関心が最も高まっている重要項目)にはアミカケをして示した。それは売上高規模「1 億円未満」の会社群では「新規の販売経路の開拓」である。「これまで」は既存の販売経路をかなり重視してきたが、「今後」はその重視程度を若干下げて(32%→26%)でも、新規販売経路の開拓に徹底した重点を置く(9%→53%)ことを示している。これはより積極経営へ踏み出さざるを得ないと認識している会社が多いことを意味する。

- ② 「新規の販売経路の開拓」はどの売上高規模の会社群でも必要であるが、とりわけ、これを重視するのは売上高規模の小さい会社群であることがわかる。

売上高規模が「5 億円以上」の会社群では自社流に新規販売経路を開拓しているからか、この重要項目に対する重みは相対的に低くなっている。したがって、売上高規模別にみて、「新規の販売経路の開拓」は下向き傾向(矢印参照)にあるといえよう。

- ③ 売上高規模が「1 億円～5 億円未満」の会社群でのアミカケは「社内外の情報ネットワークの拡大」で、これへの重視程度は 17%から 41%へ増大している。この重要項目についての評価はどの売上高規模の会社群でも「今後」における重視程度は高い。さらにいえば、売上高規模が大きくなればなるほど重視程度が高まっている(矢印参照)。これは何を含意しているのだろうか。

諸々の社内外情報を整備・充実することにより守備を堅めの情報武装すると同時に来たるべきときの飛躍を期す長期的戦略の 1つであろう。

- ④ 売上高規模が「5 億円以上」の会社群でのアミカケは「営業スタッフの育成」で、これへの重視程度は 40%から 65%へ増大している。この重要項目を重視するのは販売力を強化すると共にエンドユーザーの嗜好など市場情報の入手を積極化するねらいがあるからであろう。この重要項目も売上高規模が大きい会社群ほど重視程度が増大している(矢印参照)。

- ⑤ このように売上高規模が大きくなればなるほど、重視程度が高まる重要項目がかなりあるので、これを示せば下記のようなものである(表 総売-1.12 参照)。

㉞ 社内外の情報ネットワーク	㊤ 家訓・経営理念
㉟ コスト削減への積極的な取組	㊦ 環境問題への取組
㊱ 営業スタッフの育成	

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

1) 総合的にみた重要項目の決定

酒造経営で、これまでやってきたこと、これからやろうとすること、についての設問に対する回答を売上高規模別にまとめたものが表 総売-1.9 から表 総売-1.12 である。これらを要約したものが表 総売-1.13 である。これについて若干説明しておこう。