

表 総売-1.13 の上半分は「今後」最も重視する重要項目（「3」と評価された重要項目）を、表総売-1.9 より多い順に 5 位までを売上高規模別に示したものである。これは全般的にみた重要項目といえる。なお、ここでは「日本酒事業を中心の経営」を前提としているので、この項目は取り上げていない。

下半分は、「これまで」の評点と「今後」の評点を比べ、評点差の大きい順に 4 位まで（5 位まで示そうと思ったが同順位の項目が 4 つもあるので）を示している。これはその重要項目に対する関心の高まり度合を示している。

この表の上半分は全般的にみた重要項目の上位のものであり、下半分はこれとは違った視点で、いま関心が高まっている重要項目である。これらを合体させるとこれからの酒造り経営に必要な「総合的にみた重要項目」の中核がわかるといえよう。

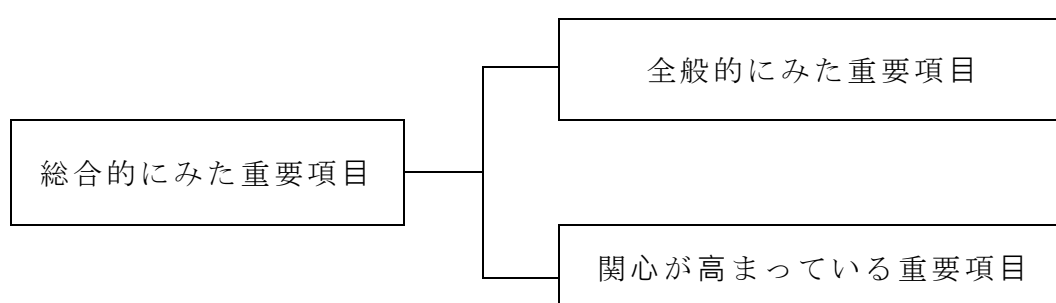


表 総売-1.13 これからの総合的にみた重要項目

	全体	1億円未満	1億円～5億円未満	5億円以上
上位の重要項目 全般的にみた	①高品質化・安定品質 (攻め・守り)	①高品質化・安定品質 (攻め・守り)	①高品質化・安定品質 (攻め・守り)	①家訓・企業理念 (経営全般)
	②杜氏・蔵人の技量 (攻め・守り)	①経営者のリーダーシップ (経営全般)	①杜氏・蔵人の技量 (攻め・守り)	②営業スタッフの育成 (攻め)
	③経営者のリ・リーダーシップ (経営全般)	①新規の販売経路を開拓 (攻め)	③家訓・企業理念 (経営全般)	③高品質化・安定品質 (攻め・守り)
	④家訓・企業理念 (経営全般)	④杜氏・蔵人の技量 (攻め・守り)	④新規の販売経路を開拓 (攻め)	③経営者のリーダーシップ (経営全般)
	④新規の販売経路を開拓 (攻め)	④社内外の情報ネットワーク (守り・後に攻め)	⑤社会貢献・地域貢献 (経営全般)	⑤杜氏・蔵人の技量 (攻め・守り)
関心が高まっている 上位の重要項目	①新規の販売経路を開拓 (攻め)	①新規の販売経路を開拓 (攻め)	①社内外の情報ネットワーク (守り・後に攻め)	①営業スタッフの育成 (攻め)
	②社内外の情報ネットワーク (守り・後に攻め)	②社内外の情報ネットワーク (守り・後に攻め)	①高品質化・安定品質 (攻め・守り)	②社内外の情報ネットワーク (守り・後に攻め)
	③コスト削減への取組 (守り)	③合理的な製造方法 (守り)	③コスト削減への取組 (守り)	②コスト削減への取組 (守り)
	③営業スタッフの育成 (攻め)	③日本酒以外の事業 (経営全般)	④新規の販売経路を開拓 (攻め)	③環境問題への取組 (経営全般)

2) これからの酒造経営で重視する重要項目

「今後」、最も重視する重要項目のランキングはすでに表 総売-1.9 に示した。よって、これに基づいて分析することもできるが、われわれはこの方法が必ずしもベストで

はないと考えた。その理由は各重要項目について「これまで」はかなり低い評価をした項目であったが昨今の諸環境の変化により、相当高い評価になった重要項目、すなわち、関心が高まっている重要項目も含めて分析対象とする必要があると考えたからである。

このことにより、より総合的で深みのある分析が可能となるといえよう。とはいえ、全般的にみた重要項目の数と関心が高まっている重要項目の数の構成割合はどうすべきか、など問題はある。ここでは重要項目の総数を 10 個とし、その割合を 5:5 としてみた。実際にこのとおりにやってみると同数値（したがって同序列）の項目が出てくるので、結果的にその割合は 5:4 となった（表総売-1.13 参照）。

3) 類似の実態調査における「今後重視したいこと」

これは東京商工リサーチが 2003 年に行った実態調査で、「長期に存続してきた要因と今後重視したいこと」を聞いたもので、その結果は次のとおりである。

今後重視したいこと	
①	従業員の育成（経営全般）
②	本業を中心とした経営と品質の維持（攻め・守り）
③	新規販売先の開拓（攻め）
④	コスト削減への積極的な取り組み（守り）
⑤	顧客ニーズに合わせた既存商品の改良（守り）
⑥	資金の安定調達と堅実な運用（守り）
⑦	後継者の育成（経営全般）
⑧	企業理念（家訓・社訓・社是）の継承（経営全般）
⑨	顧客ニーズに合わせた商品開発（攻め）
⑩	時流に対応する事業の拡大や多角化（攻め）

出所：東京商工リサーチ「世紀を越えた企業たち 100」2003 年。

これを表 総売-1.9 の上位の項目と較べてみるとかなり類似したものが挙げられている。われわれはこれを参考にして 17 の重要項目を選んだのではない。後になってこの調査の存在を知ったにすぎない。この共通点や相違点は何かを考えれば酒造経営上のヒントが得られるであろう。

なお、「今後重視したいこと」の 10 項目について、われわれの私見によってそれぞれの項目の特性を「攻め」とか「守り」とか、「経営全般」とかを（ ）内に示した。前述のものと比較されたい。

4) 総合的にみた重要項目の意味づけ

表 総売-1.13 には重要項目の欄に（ ）書きしたのものがある。この意味を説明してお

こう。それぞれの重要項目について、それは主として「攻めの経営」に貢献するのか、主として「守りの経営」に貢献するのか、その双方（「攻め・守り」）に貢献するのか、それとも主として「経営全般」にわたって貢献するのか、という視点で意味づけした。これはわれわれの主観によるものであり、適切でないものがあるかも知れないが、何らかの結論を得るための試みである。

表 総売-1.13 の（ ）書きした部分だけを抜き出して示すと表 総売-1.14 のようになる。

表 総売-1.14 重要項目の意味づけ

	全体	1億円未満	1億円～5億円未満	5億円以上
全般的にみた上位の重要項目	攻め・守り	攻め・守り	攻め・守り	経営全般
	攻め・守り	経営全般	攻め・守り	攻め
	経営全般	攻め	経営全般	攻め・守り
	経営全般	攻め・守り	攻め	経営全般
	攻め	守り	経営全般	攻め・守り
関心が高まっている上位の重要項目	攻め	攻め	守り	攻め
	守り	守り	攻め・守り	守り
	守り	守り	守り	守り
	攻め	経営全般	攻め	経営全般

表 総売-1.15 これからの経営の方向性や志向

	意味づけ	全体	1億円未満	1億円～5億円未満	5億円以上
全般的にみた上位の重要項目	攻め	1	1	1	1
	守り	0	1	0	0
	攻め・守り	2	2	2	2
	経営全般	2	1	2	2
関心が高まっている上位の重要項目	攻め	2	1	1	1
	守り	2	2	2	2
	攻め・守り	0	0	1	0
	経営全般	0	1	0	1

表 総売-1.14 をみると、酒造経営における方向性や経営志向などが売上高規模別にある程度推測できるが、よりわかりやすくするために表 総売-1.15 を作成した。これをみると「攻め」や「守り」などの状態が数値で示されておりわかりやすい。ここでのキーポイントは次のことである。

表 総売-1.15 の上半分は「全般的にみた重要項目」の核となるものからみた経営の方向性や志向であり、下半分は「関心が高まっている重要項目」の核となるものからみた経営の方向性や志向である。

1.6 第5段階：まとめと結論

1) 総合的にみた重要項目の意味についての解釈

表 総売-1.13、表 総売-1.14、表 総売-1.15 を基にして、これらの意味するものをわれわれの主観による判断によって解釈し要約して示すと表 総売-1.16 のようになる。これをみると、酒造経営のこれからの方向性や志向が業界全体として、さらには売上高規模別に見えてくる。とはいえ、それらはわれわれが酒造経営において重要だと考えた17の重要項目についての回答を分析した限りのものであり、絶対的なものではない。

さらにいえば、表 総売-1.14 でも表 総売-1.15 でも上半分の意味することと下半分の意味することに一貫性がない（矛盾する）ところがある。たとえば、売上高規模別が「1億円以上 5億円未満」と「5億円以上」の会社群でいえば、上半分での「守り」をみると0（ゼロ）であるのに対し、下半分の「守り」をみると2になっている。このような場合はどう理解すればよいだろうか。

表 総売-1.16 経営の方向性や志向の解釈等

全般的にみた上位の重要項目	・ 全社	① 攻め志向を含みおおむね全体のバランスのよい経営を志向しているが守りの志向がやや少ない。 ② 経営全般にも配慮している。
	・ 1億円未満	① 全体のバランスが非常によい経営を志向している。経営規模からみて経営全般への関心も妥当である。 ② 特徴がなく保守的な印象が残る。
	・ 1億円以上 5億円未満 ・ 5億円以上	① 売上高「1億円以上 5億円未満」と同「5億円以上」の両社の志向は同じである。しかし、その構成内容はかなり異なっていることに留意しなければならない（表 総売-1.13）。 ② いずれも全体のバランスがよい経営を強く志向している。守りはやや少ないが攻めの志向を示している。 ④ ③ いずれも売上高規模の大きさを、踏まえて経営全般への配慮をよくやっている。
関心が高まっている上位の重要項目	・ 全社	① 攻めと守りに重点を置いた経営を志向している。 ② 経営全般については従来どおり。
	・ 1億円未満	① 全体のバランスのよい経営であるが守りの志向が目につく。 ② 経営全般への関心も妥当である。
	・ 1億円以上 5億円未満 ・ 5億円以上	① 両者の志向はほぼ同じである。 ② 全体のバランスのよい経営を志向している。 (2) しかし、両者とも守りの志向が目につく。 ④ 「5億円以上」では規模相応の経営全般についての配慮が必要であることを、示している。

正解は不明だが、われわれは2つの便法を考えた。第1は上半分の数値と下半分の数値を合算し新しい数値をつくり、これにより総合的判断をするというものである。この合算をしたものが表総売-1.17である。

表 総売-1.17 総合的にみた経営志向

	全体	1億円 未満	1億円～ 5億円未満	5億円 以上
攻め	3	2	2	2
守り	2	3	2	2
攻め・守り	2	2	3	2
経営全般	2	2	2	3

第2は全般的にみたものが上半分に示されているが、これだけでなく会社として潜在的に重要性が高まっているものが下半分の内容であると捉え、上半分が主となる内容であり、下半分は副となる内容であるとみなすものである。

ここではこれら2つの方法を総合して取り入れて表 総売-1.18を作成した。これら一連のまとめ表（表 総売-1.13～1.18）がここでのとりあえずのまとめである。望ましいのはこの結果について、すでに述べた「売上高規模別の分析結果」、「生産傾向別の分析結果」や「地域別の分析結果」で得られた知見を加味し、より総合的なまとめとする必要がある。本冊子ではそこまでの言及はしていない。このことは後述する「生産傾向別の分析結果」でも同様である。

表 総売-1.18 経営の方向性や志向の要約

・ 全社	①攻めをやや重視した全体のバランスのよい経営を志向している。 ②全体がごちんまりとまとまっている（新商品開発などの取組み弱く） ③経営全般についても配慮し堅実経営をしている。
・ 1億円未満	①全体のバランスが非常によい経営である。 ②しかし、守りの志向・保守的経営のようである。 ③経営全般の配慮はよく、堅実経営である。
・ 1億円以上 5億円未満 ・ 5億円以上	①売上高「1億円以上5億円未満」と同「5億円以上」の両者の志向はほぼ同じである。その内容は違うが。 ②いずれもバランスがよい経営を志向している。 ③全般的には攻めの経営志向であるが、反面、関心の高まっているのは守りの経営志向である。 ④この矛盾を調整・解決するには経営者の強いリーダーシップが必要不可欠である。 ⑤経営全般への配慮は規模相応でそれぞれよくやっている。

2) まとめ諸表などからの結論

これらの表から大まかにみれば、業界全体は「攻め」をやや重視しながら「全体のバランスのよい経営」を志向している。また、品質を重視し、杜氏や蔵人の技量に依存した経営である。さらに、経営全般についても目配りをして安定成長を期しているものの、「守り」志向がちらほらと見られる。

売上高規模別にみれば次のようである。売上高「1億円未満」の会社群と同「1億円

以上」の会社群では経営上の方針や志向がいささか違うように見える。「1 億円未満」の会社群の特徴は全体のバランスのよい経営であるが守りの経営であるといえよう。

「1 億円以上」の会社群には売上高「1 億円以上 5 億円未満」の会社群と同「5 億円以上」の会社群がある。両群とも表 総売-1.15 の上半分の数値は全く同じである。極めて珍しいことである。

とはいえ、この構成内容は違うのである。また、同表の下半分の数値もかなりよく似ている（構成内容は違うが）。構成内容が違ふといえども枠組みが同じ、または近似していることより、経営上の方針や志向が非常に類似しているといえよう。

この両者に共通した点は表 総売-1.16 と同表 総売-1.18 を参照されたい。違う点の主なものは次のようである。売上高「1 億円以上 5 億円未満」ではおおむね業績のよい会社が多い会社群ではあるが、「新規の販売経路の開拓」など攻めの経営を含んでいる。売上高「5 億円以上」では大規模会社としての立場から企業理念を全社員に徹底浸透させ、社員のベクトル合わせをベースに経営者の強いリーダーシップの発揮による安定成長を期しているようである。

売上高規模別にみると「1 億円未満」の会社群はバランスのよい経営をしているが、いわば「こぢんまり経営」である。これに関連して「守り」志向である。経営全般にも配慮した健全性も感じるが、何か特徴づけ、印象づけをするものが必要であろう。他の会社群との格差があるように見受けられる。

売上高規模「1 億円以上」の会社群 2 つにはかなり共通点があることに驚いている。それは経営上の方向性や志向の共通性である。しかし、この方向性や志向の具体的な展開はそれぞれであり同じではない。共通性はバランスのよい経営であること、基本的に「守り」志向が目につくこと、そして経営全般への配慮がよくできていることである。

以上、大まかではあるが売上高規模別のコメントであり結論を述べたが、この結果を1つのベンチマークだと考え、自社の自己診断に活用されたいと思う。いくつものヒントが得られるはずだから。

最後は業界として他の伝統的な産業の経営方針や経営志向を参考に伝統の良さを生かし、その上で新しい何かを意欲的に追求し続ける経営が安定成長をもたらすといたい。

2. 生産傾向別の分析結果

2.1 設問と回答結果

本設問は上述したVI「酒造経営の総括」の分析結果の中の「売上高規模別の分析結果」で示したものと同一である。よってここでは設問を示さない。酒造経営において重要だと思われる 17 項目を示してその重視程度を最高を「3」、最低を「0」として評価して

表 総生-2.3 重視程度ごとの構成割合（「これまで」と「今後」）

生産 傾向 重視 程度	全社 (88 社)		増加傾向 (18 社)		横這い (18 社)		減少傾向 (52 社)		「これまで」の 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%	32%	42%	29%	44%	26%	35%	↘
2	32%	37%	37%	37%	34%	38%	29%	37%	↘
1	27%	17%	21%	14%	24%	13%	31%	20%	↗
0	13%	7%	10%	7%	13%	5%	14%	8%	↗
計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

注 網掛けは重視程度間（「3」～「0」）の中での最頻値を示す。

- ① 重視程度のレベル間の構成割合を生産傾向別に比較してみると、前述した売上高規模別比較ほど特徴が明らかではないが、いくつかの特徴がみられる。まず、生産傾向別にどの重視程度レベルの数値が最も大きい（最頻値）をみると表 総生-2.3 のアミカケのついた数値である。
- ② 「これまで」についてみれば「増加傾向」と「横這い」の会社群(合計 36 社)では最頻値があるのは重視程度「2」のレベルである。「減少傾向」の会社群(52 社)では最頻値があるのは重視程度「1」のレベルである。このことは生産量が「減少傾向」にある会社群の多くが、われわれが列挙した酒造経営において重要だと思う 17 項目に対し、重視する程度が他の会社群より低いことを示している。ここらにも生産量が「減少傾向」にある一因が潜んでいよう。
- ③ 「今後」については「減少傾向」にある会社群の最頻値は「1」から「2」のレベルに上昇し、「3」に近いところまできている。こうなるためには従来の思考や発想を転換させたことであろう。他方、「増加傾向」と「横這い」の会社群の最頻値は「2」から「3」のレベルへ上昇し、それぞれの会社群の中の 40%以上の会社がこれに含まれている。好ましいことではあるがまだ 40%近い会社（正確には約 37%と約 38%）はまだ「2」の評価であることを忘れてはならない。

2) 「これまで」と「今後」での重視程度の変化

次に、表 総生-2.3 を生産傾向別のトレンドとしてみると次のようである。

「これまで」についてみると、生産量の「増加傾向」から「横這い」へ、さらには「減少傾向」へと推移するトレンドを考えると「3」と「2」の数値(%)は概して、次第に減少していく傾向にある。その結果として「1」と「0」の数値(%)は増加傾向にある（「これまで」の傾向欄を参照）。これは何を意味するであろうか。

思うに「増加傾向」にある会社群の多くの会社は「減少傾向」にある会社群の会社より、われわれが重要項目として列挙した各項目への関心度が高く、かつ、経営上重視すべきだとの認識が高いからであろう。「横這い」の会社群のそれはちょうどこの中間に位置するのである。

「今後」については「これまで」のようなトレンドは明らかではない。どの会社群も 17 の重要項目について重視程度を高めているが、その伸びのレベルは総合的にみると生産量の「増加傾向」と「横這い」の会社群の伸びは約 10%と約 15%であるが「減少傾向」にある会社群の伸びは約 9%と低い。その原因は上述したことと重なるであろう。

3) 各重要項目について 1 社当りの重視程度別選択数

これは前述した表 総売-1.5 と同じ内容のものを生産傾向別に示したものである。すなわち、17 の重要項目のそれぞれに対し、「3」～「0」と評価したものがいくつあったか、を生産傾向群別に 1 社当りで示したものである(表 総生-2.4)。

この表の見方は、たとえば、生産量が「増加傾向」にある会社群(18 社)の場合、「これまで」は 17 の重要項目に対し、「3」と評価した項目が 5.5 個あり、「2」と評価した項目が 6.2 個あり、「1」と評価した項目が 3.5 個あり、「0」と評価した項目が 1.8 個あるということである。これらを合計すると 17 (=5.5+6.2+3.5+1.8) となる。以降同様である。

表 総生-2.4 各重要項目に対する 1 社当りの重視程度別選択数 (生産傾向別・「これまで」と「今後」)

生産傾向 重視程度	全社 (88 社)		増加傾向 (18 社)		横這い (18 社)		減少傾向 (52 社)		「これまで」の傾向
	これまで 個	今後 個	これまで 個	今後 個	これまで 個	今後 個	これまで 個	今後 個	
3	4.8	6.5	5.5	7.2	4.8	7.6	4.5	5.9	↘
2	5.4	6.3	6.2	6.2	5.8	6.4	4.9	6.3	↘
1	4.5	3.0	3.5	2.4	4.0	2.1	5.2	3.4	↗
0	2.3	1.2	1.8	1.2	2.4	0.9	2.4	1.4	↗
計	17	17	17	17	17	17	17	17	

表 総生-2.4 は表 総生-2.3 のパーセンテージを個数にして見やすくしたものであり、本質的な意味は表 総生-2.3 と同じである。表 総生-2.4 によると、たとえば、重視程度「3」と評価した重要項目がいくつあったかを「増加傾向」にある会社群と「減少傾向」にある会社群で比較してみると定量的でわかりやすい。

この場合は「これまで」でみると「増加傾向」の会社群の 5.5 個と「減少傾向」会社群の 4.5 個であり、その差は 1 個である。「今後」でみると 7.2 個と 5.9 個であり、その差は 1.3 個、すなわち、0.3 個分だけ「減少傾向」にある会社群は差を拡大されたことがわかる。このことは重要項目に対する今後の取り組み姿勢が「増加傾向」にある会社群と較べて「減少傾向」にある会社群の方が低く、これからは両者の差が開くかもしれない。

ここでも生産量の「増加傾向」、「横這い」「減少傾向」をトレンドみなして比較すると「これまで」では明らかな傾向が見られる(矢印参照)。このような見方をすれば表 総生-2.4 はそれなりに役立つだろう。