

## 2.3 第2段階：最も重視する重要項目のランキング

### 1) 最も重視する重要項目の全ランキング

ここでは 17 の重要項目について最高評点「3」が付けられたもの（最も重視する重要項目）を、その多い順に並べて生産量の「増加傾向」、「横這い」、「減少傾向」別に「これまで」と「今後」の数値（%）を比較してみることにする。そのため、表 総生-2.2 より表 総生-2.5 を作成した。

表 総生-2.5 最も重視する重要項目の全ランキング

重 要 項 目	全 社		増 加 傾 向				横 這 い		減 少 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	これまで	今後
日本酒事業を中心の経営	順位 1 (66)	順位 1 (60)	順位 1 (72)	順位 2 (71)	順位 1 (67)	順位 5 (56)	順位 1 (61)	順位 1 (57)		
杜氏・蔵人の優れた技量・熱意	2 (50)	3 (54)	2 (71)	1 (75)	2 (50)	5 (56)	2 (43)	4 (45)		
高品質化・安定品質への研究	3 (47)	1 (60)	3 (61)	2 (71)	6 (39)	1 (81)	2 (43)	2 (49)		
経営者のリーダーシップ	4 (43)	4 (51)	4 (47)	5 (56)	2 (50)	3 (63)	4 (42)	3 (46)		
家訓・企業理念	5 (37)	5 (49)	5 (44)	4 (59)	5 (40)	8 (53)	6 (33)	6 (44)		
既存の販売経路を重視	6 (33)	14 (28)	8 (28)	14 (24)	8 (28)	13 (25)	5 (37)	13 (31)		
社会貢献・地域貢献を重視	7 (29)	8 (37)	7 (29)	12 (35)	9 (23)	10 (44)	7 (27)	7 (35)		
新規の販売経路を開拓	8 (23)	5 (49)	8 (28)	7 (47)	7 (29)	4 (59)	13 (16)	4 (45)		
時代先取り提案型商品開発	9 (22)	10 (35)	14 (17)	12 (35)	4 (47)	2 (69)	13 (16)	14 (22)		
後継者の育成	9 (22)	10 (35)	13 (18)	10 (41)	10 (21)	13 (25)	8 (24)	7 (35)		
合理的な製造方法	11 (20)	13 (33)	6 (35)	8 (44)	14 (6)	13 (25)	10 (20)	11 (33)		
営業スタッフの育成	11 (20)	8 (37)	10 (24)	8 (44)	16 (5)	10 (44)	9 (22)	11 (33)		
社内外の情報ネットワーク	11 (20)	7 (43)	10 (24)	6 (50)	12 (12)	5 (56)	11 (18)	7 (35)		
コスト削減への積極的取組	14 (17)	12 (34)	12 (22)	10 (41)	14 (6)	16 (19)	11 (18)	7 (35)		
環境問題への取組	15 (14)	15 (23)	14 (17)	15 (18)	11 (16)	9 (50)	16 (10)	16 (17)		
日本酒以外への事業	16 (11)	16 (20)	16 (6)	16 (11)	13 (11)	12 (29)	15 (13)	15 (21)		
業務提携・買収・合併	17 (2)	17 (6)	16 (6)	17 (6)	17 (0)	17 (0)	17 (2)	17 (8)		

表 総生-2.5 の見方は、たとえば、「増加傾向」の「これまで」の数値でいえば、「日本酒事業を中心の経営」の場合、「増加傾向」にある会社(18社)の中の約72%(13社)が「最も重視する」と評価したことを意味し、この72%は17の重要項目の中で最高の数値であるので1位として示したのである。

表 総生-2.5 にはいろいろな情報が含まれているが一見してわかりにくいので、見やすくしてみよう。まずは、最も重視する上重要項目のベスト10項目に注目し、これを生産傾向別に比較してみる。ここでは表 総生-2.5 より「今後」のものだけを取り出し

て示すと表 総生-2.6 のようである。

表 総生-2.6 最も重視する重要項目のベスト 10

(全社)	(増加傾向)	(横這い)	(減少傾向)
① 日本酒事業を中心	① 杜氏・蔵人の技量	① 高品質化・安定品質	① 日本酒事業を中心
② 高品質化・安定品質	② 日本酒事業を中心	② 提案型の商品開発	② 高品質化・安定品質
③ 杜氏・蔵人の技量	③ 高品質化安定品質	③ 経営者のリーダーシップ	③ 経営者のリーダーシップ
④ 経営者のリーダーシップ	④ 家訓・経営理念	④ 新規の販売経路	④ 杜氏・蔵人の技量
⑤ 家訓・経営理念	⑤ 経営者のリーダーシップ	⑤ 日本酒事業を中心	④ 新規の販売経路
⑤ 新規の販売経路	⑥ 情報ネットワーク	⑤ 杜氏・蔵人の技量	⑥ 家訓・経営理念
⑦ 情報ネットワーク	⑦ 新規の販売経路	⑤ 情報ネットワーク	⑦ 情報ネットワーク
⑧ 社会貢献・地域貢献	⑧ 合理的な製造方法	⑧ 家訓・経営理念	⑦ 社会貢献・地域貢献
⑧ 営業スタッフの育成	⑧ 営業スタッフの育成	⑨ 環境問題への取組	⑦ 後継者の育成
⑩ 提案型の商品開発	⑩ コスト削減への取組	⑩ 社会貢献・地域貢献	⑦ コスト削減への取組
⑩ 後継者の育成	⑩ 後継者の育成	⑩ 営業スタッフの育成	

## 2) 最も重視する重要項目ベスト 10 が意味するもの

これらの表（表 総生-2.5、表 総生-2.6）をみると次のことがわかる。

① 生産傾向別の 3 区分の中でいずれの会社群にも共通してあげられている重要項目が 7 つある（売上高規模別のそれは 6 項目であった）。これらはいずれも序列で上位に位置するものである。これらを実線で継いでみるとどの生産傾向別でも上記 7 つの重要項目はそれぞれの群内の序列は異なるものの上位に入っている。

② 「増加傾向」の会社群では「杜氏・蔵人の技量・熱意」を 1 位と評価(16 社中の 12 社(75%)が「3」と評価)している。これは他の会社群では 5 位、4 位であることから、これらとの差が明らかである。

杜氏や蔵人の業務が定量化され、AI の活用が期待される今日では、どう理解すべきであろうか。多分、「今後」を近い将来と捉えての回答であろう。これは杜氏や蔵人の果たす役割がいかに大切であるかを理解している証しであろう。

③ 「横這い」の会社群では「高品質化・安定品質」を抜群の 1 位と評価(16 社中の 13 社(約 81%)が「3」と評価)している。「増加傾向」の会社群では約 71%で 2 位、「減少傾向」のそれでは 49%で 2 位との差は順位以上の大きな差である。

これは業績回復のキーポイントに品質課題を重視していることを示しているであろう。このことに関連して「提案型の商品開発」を非常に重視している(2 位であり、16 社中の 11 社(約 59%)が「3」と評価)ことに注目したい。

④ 「新商品開発の継続的成功が企業成長をもたらす」といわれるだけに、酒造業界でも新商品開発は極めて重要なことである。にもかかわらず「増加傾向」と、「減少傾向」にある会社群では新商品開発についての関心は高くない。なぜだろうか。

表 総生-2.5 から「提案型の商品開発」の「今後」の数値をみると「増加傾向」の会社群で「3」と評価した会社は約 35%(17 社中の 6 社)、「減少傾向」の会社群では約 22%(49 社中の 11 社)と低い値である。不可解である。しかし、「横這い」の会社群では約 69% (16 社中の 11 社) で非常に高い割合である。好ましい限りであ

る。

- ⑤ 「減少傾向」の会社群では「日本酒事業を中心の経営」が 1 位となっている。順位は 1 位であるが、この会社群内の約 57%(49 社中の 28 社)が「最も重視する」と評価したにすぎない。この項目については「増加傾向」と「横這い」の会社群では約 71%と 56%の会社が「最も重視する」と評価しているので、「日本酒事業を中心の経営」を「減少傾向」の会社群が他の会社群と較べて特に重要視しているわけではない。

### 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

「これまで」と「今後」で重要項目のベスト 10 を比較して、「今後」ではどの項目が除かれて、どの項目が新しく入ったかを較べてみた。これは生産傾向群ごとのこれからの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 総生-2.7 のようである。

表 総生-2.7 「これまで」と「今後」の上位 10 項目の入れ替わり

	全社	増加傾向	横這い	減少傾向
除かれた項目	既存の販売経路	既存の販売経路 社会貢献・地域貢献	既存の販売経路 後継者の育成	既存の販売経路 営業スタッフの育成 合理的な製造方法
入れられた項目	情報ネットワーク 営業スタッフの育成	情報ネットワーク 後継者の育成 コスト削減への取組	情報ネットワーク 環境問題への取組 営業スタッフの育成	新規の販売経路 情報ネットワーク コスト削減への取組

(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-2.5 参照)が複数あったことによる。

表 総生-2.7 や表 総生-2.5 から次のことがわかる。

- ① 除かれた項目をみると、どの生産傾向群でも「既存の販売経路を重視」する方針は採らないことがわかる。これは大きな潮流として理解しておく必要がある。しかし、「既存の販売経路を重視」する方針の会社が「増加傾向」と「横這い」の会社群で約 25%、「減少傾向」にある会社群では約 30%も存在するのも事実である。この他は生産傾向群の特性により除かれる重要項目は異なっている。
- ② 新しく入った項目をみると、どの生産傾向群でも共通して「社内外の情報ネットワークの拡大」を重視する方針であることがわかる。これは時代の流れに遅れないための基盤強化であり、自然な流れだといえる。この項目に対し、「増加傾向」と「横這い」の会社群ではその 50%以上の会社が「最も重視する」と評価しているのに対し、「減少傾向」にある会社群では「最も重視する」と評価している会社が 35%と少ないのが気になりである。デジタル時代に適応

するためにも会社の基盤強化のためにも「社内外の情報ネットワークの拡大」を徹底して強化してほしい（表 総生-2.5 参照）。

この他は生産傾向群ごとの特性によって新しく入る重要項目に違いがみられる。

## 2.4 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

ここでは 17 の重要項目に対し「これまで」の重視程度と「今後」の重視程度の差を明らかにするために表 総生-2.5 より表 総生-2.8 を作成した。この表は最も重視程度が高い項目に限定し、生産傾向群別に上位 5 項目（「全社については 10 項目」とこれに関係するものを示したものである）。

この差は「これまで」より「今後」はどれほどその重要項目を重視するかという会社の意思・方針を示すものである。この大きさはその重要項目に対する会社のニーズの高さであるといえる。

表 総生-2.8 「今後」はより重視する重要項目ベスト 10

	全社		増加傾向		横這い		減少傾向	
	順位	%	順位	%	順位	%	順位	%
新規の販売経路を開拓	1	49%	4	47%	5	59%	1	45%
情報ネットワーク	2	43%	1	50%	1	56%	2	35%
コスト削減への積極取組	3	34%	5	40%	9	19%	2	35%
営業スタッフの育成	3	37%	3	44%	3	44%	5	33%
高品質化・安定品質への研究	5	60%	8	71%	2	81%	10	49%
提案型の商品開発	5	35%	5	35%	6	69%	10	22%
合理的な製造方法	5	35%	9	44%	7	25%	4	33%
後継者の育成	5	35%	2	41%	14	25%	5	35%
家訓・企業理念	9	49%	7	59%	10	53%	5	44%
環境問題への取組	10	23%	14	18%	4	50%	10	17%
日本酒以外への事業	10	20%						

注 1. (%) の数値は表 生-6.2.5 の「今後」のパーセンテージ。

注 2. 網掛けは生産傾向別にみた「これまで」の数値より「今後」の数値の伸びが最大であるものを示す。

この表の見方は前述した表 総売-1.12 で述べたことと同様であるが、若干補足しておこう。

生産量が「増加傾向」にある会社群の場合、「これまで」と「今後」で「最も重視する」と評価された重要項目の差が最も大きいのは「社内外の情報ネットワークの拡大」である(表 総生-2.5 より)。次に、この差が大きいのが「後継者の育成」である。このように差の大きい順に 1 位から 5 位までを示した。

さらに、生産傾向群別に比較して重要項目の位置づけがよくわかるように 6 位以下

のものも追記している。また、( )の数値(%)は「今後」の評価で「最も重視する」とした会社とその群の中で何パーセント(%)あったかを生産傾向群別に示したものである(表 総生-2.5 参照)。

表 総生-2.8 をみると各重要項目に対し「これまで」の評価より「今後」の評価が大きく増加したものの序列が生産傾向群別にわかる(ただし、「最も重視する」と評価したものに限るが)。ここには生産傾向群別の特性が現れている。その 1つをより可視化するために 1位となった重要項目についてアミカケを付しておいた。

## 2) 「今後」はより重視する重要項目が意味するもの

- ① 表 総生-2.8 をみると、生産量の「増加傾向」と「横這い」の会社群には上位の重要項目の中で共通するものが 2 つある。1 つは「社内外の情報ネットワークの拡大」で、それぞれ 1 位となっている。2 つは「営業スタッフの育成」であり、それぞれの 3 位となっている。
  - ② この他の項目は両会社群で異なっている。「増加傾向」の会社群では「後継者の育成」が第 2 位になっており、他の会社群より高いレベルである。これは長期経営を戦略的に考慮したものといえよう。
  - ③ 「横這い」の会社群では「高品質化・安定品質の研究」が第 2 位に入っており、他の会社群よりかなり高いレベルである。これは顧客志向に重点を置いた「攻めの経営」と「守りの経営」を同時にねらったものといえよう。
- (3) 生産量の「減少傾向」にある会社群でも「社内外の情報ネットワークの拡大」は第 2 位の重要さをもっているが、それにも増して緊急で重要なものがある。それは「新規の販売経路を開拓」することである。それほど「販売の伸び悩み」が深刻な現状だからであろう。これらと同時に「コスト削減への積極的な取り組み」が必要不可欠であることを示している。

## 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

### 1) 総合的にみた重要項目の決定

酒造経営でこれから先に重視する重要項目は明らかになった(表 総生-2.6)。この他に「これまで」と「今後」の評点差の大きいもの(関心が高まっている重要項目)も明らかになった(表 総生 2.8)。この 2 表のうち前者は「全般的にみた重要項目」であるし、後者はいま「関心が高まっている重要項目」である。

このように捉えると、この両者を合体させれば、これからの会社経営上の「総合的にみた重要項目」が示されるといえよう。これを示せばかなり複雑になるので、これらの表の上位のものだけを選んで合体させて示すと表 総生-2.9 のようになる。これが酒造経営をする上で必要不可欠な最重要項目である。そして、これは総合的にみた重要項目の要約でもある。

表 総生-2.9 これからの総合的みた重要項目

	全体	増加傾向	横這い	減少傾向
全般的にみた 上位の重要項目	①高品質化・安定品質 (攻め・守り)	①杜氏・蔵人の技量 (攻め)	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)
	②杜氏・蔵人の技量 (攻め・守り)	②高品質化・安定品質 (攻め・守り)	②提案型商品開発 (攻め)	②経営者のリーダーシップ (経営全般)
	③経営者のリーダーシップ (経営全般)	③家訓・企業理念 (経営全般)	③経営者のリーダーシップ (経営全般)	③杜氏・蔵人の技量 (攻め・守り)
	④家訓・企業理念 (経営全般)	④経営者のリーダーシップ (経営全般)	④新規販売経路を開拓 (攻め)	③新規販売経路を開拓 (攻め)
	④新規販売経路を開拓 (経営全般)	⑤社内外の情報ネットワ ーク (守り・後に攻め)	⑤杜氏・蔵人の技量 (攻め) ⑤社内外の情報のネット ワーク (守り・後に攻め)	⑤家訓・企業理念 (経営全般)
関心が高まっている 上位の重要項目	①新規販売経路を開拓 (攻め)	社内外の情報ネットワーク (守り・後に攻め)	社内外の情報ネットワーク (守り・後に攻め)	新規販売経路を開拓 (攻め)
	②社内外の情報ネットワ ーク (守り・後に攻め)	後継者の育成 (経営全般)	高品質化・安定品質 (攻め・守り)	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)	営業スタッフの育成 (攻め)	営業スタッフの育成 (攻め)	コスト削減への取組 (守り)
	③営業スタッフの育成 (攻め)	新規販売経路を開拓 (攻め)	環境問題への取組 (経営全般)	合理的な製造方法 (守り)

## 2) 総合的にみた重要項目の意味づけ

表 総生-2.9 はわれわれが重要だと考えた 17 項目に対する回答者のエキスが集約されているので、これを中心に酒造経営の方向性などを探っていくことにする。そのためにはこれを見やすくすることにしよう。

表 総生-2.9 には重要項目の欄に ( ) 書きしたのものがある。その意味は前述した表 総売-1.13 と同じであるが、再度説明しておこう。これは各重要項目が主として「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、その両方(「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ものである。意味づけする判断はわれわれの主観によった(適切でないものがあるかもしれない)。

この ( ) 書きした部分を取り出して示したものが表 総生-2.10 である。この表をみると酒造経営における方向性や経営志向が生産傾向群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 総生-2.11 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いるのでわかりやすい。

表 総生-2.10 重要項目の意味づけ

	全体	増加傾向	横這い	減少傾向
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	攻め・守り
	攻め・守り	攻め・守り	攻め	経営全般
	経営全般	経営全般	経営全般	攻め・守り
	経営全般	経営全般	攻め	攻め
	攻め	守り	攻め・守り 守り	経営全般
関心が高まっ ている上位の 重要項目	攻め	守り	守り	攻め
	守り	経営全般	攻め・守り	守り
	守り	攻め	攻め	守り
	攻め	攻め	経営全般	守り

表 総生-2.11 これからの経営の方向性や志向

	意味づけ	全体	増加傾向	横這い	減少傾向
全般的に みた上位の 重要項目	攻め	1	0	2	1
	守り	0	1	1	0
	攻め・守り	2	2	1	2
	経営全般	2	2	1	2
関心が高まっ ている上位の 重要項目	攻め	2	2	1	1
	守り	2	1	1	3
	攻め・守り	0	0	1	0
	経営全般	0	1	1	0

## 2.6 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 総生-2.9、表 総生-2.10、表 総生-2.11 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、これを要約して示すと表 総生-2.12 のようになる。これらを見ると酒造経営の方向性や経営志向が業界全体だけでなく生産傾向群別に見えてくる。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 項目についての回答を分析してみたものにすぎない。よって絶対的なものではなく私見である。

また、表 総生-2.9、表 総生-2.10 や表 総生-2.11 では、上半分と下半分では意味するものに一貫性がないところがある。たとえば、表 総生-2.11 でみると、生産の「減少傾向」にある会社群の場合、上半分（全般的にみた上位の重要項目の視点）の「守り」についてみると、それは 0（ゼロ）であるが、下半分（関心が高まっている上位の重要項目の視点）でみると、それは 3 である。この取扱いは売上高規模別の分析の場合と同様に考えて処理をした。そのためのものとして表 生-6.2.13 を作成した。

さらに、表 総生-2.12 と表 総生-2.13 に基づき最後の表である表 総生-2.14 (経営志向の要約) を作成した。これらの表にこれから先の酒造経営の方向性や志向が示されている。それをいささか身勝手ながらまとめてみると次のようになる。

表 総生-2.12 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	増加傾向	①おおむね全体のバランスのよい経営を志向している。 ②守りを固めその上で総合力を発揮するのであろう。 ③経営全般の配慮を非常によくやっているが攻めの要素が不足している。
	横這い	①全体のバランスがよい経営を志向している。 ②併せて攻めの経営志向であり頼もしい。 ③経営全般についての配慮もよい。
	減少傾向	①おおむね全体のバランスのよい経営を志向している。 ②守りはさることながら攻めの経営を志向している点が良い。 ③経営全般の配慮もよい。
関心が高まっている上位の重要項目	増加傾向	①攻めの経営を志向した上で、守りも行っており、全体のバランスのよい経営である。 ②経営全般にも配慮している。
	横這い	①全体のバランスが非常によい経営を志向している。 ②経営全般にも配慮している。 ③何らかの特徴があれば最善だが。
	減少傾向	①守りを強化し、次に攻めに打って出る経営志向のようだ。もっと攻めの経営へ転換できないか。 ②現状打破をねらうも体質としては守りの経営が続きそう。

表 総生-2.13 総合的にみた経営志向

	全社	増加傾向	横這い	減少傾向
攻め	3	2	3	2
守り	2	2	2	3
攻め・守り	2	2	2	2
経営全般	2	3	2	2

表 総生-2.14 経営志向の要約

増加傾向	①まず、守りを固めて攻めの経営を志向するが現実の関心事は、やや攻めの経営のようである。攻・守のバランスをどうとるかについては経営者の強いリーダーシップが必要不可欠である。 ②全体のバランスはよい。 ③経営全般への配慮が非常によく会社を総合的にとらえていて頼もしい。
横這い	①全体のバランスがよい経営を志向している。 ②3つの会社群のうち、これだけが攻めの経営を志向している。これからは「増加傾向」の分類へ入る会社が増えそう。 ③経営全般への配慮もよくしている。
減少傾向	①全体のバランスのよい経営を志向している。 ②全体を通してみると守りの経営志向である。 ③経営全般への配慮もよくしている。 ④現状打破策が望まれる。



## 2) まとめ諸表などからの結論

まず第 1 に、生産傾向別に特徴をみていくと次のようである。生産量が「増加傾向」にある会社群ではまず、積極経営といえるほど特徴のある経営をしているのではない。積極経営というならば

「横這い」にある会社群の方が前進しているようである。次は、攻めと守りのバランスがよく、経営全般への配慮が非常によくできている。最後は、まずは守りを固めて全体のバランスをよくしながら着実に成果をあげる経営スタイルで、特別の特徴はみられない。積極経営の志向をもっと強くするべきであろう。

「横這い」にある会社群では、まず攻めの経営志向が明らかである。この経営が続けば「増加傾向」の会社群の仲間に入りしそうだ。次は品質に強いこだわりがあり、これがよい成果をもたらすだろうと期待される。また、商品開発も意欲的であり、近い将来が楽しみである。

「減少傾向」にある会社群では、まず、守りを強化し、次に攻めへ転ずる経営を志向しているように見受けられる。それが「こんじまり」とまとまる経営に見える。現状に満足するならそれでよかろうが、現状打破のキッカケを求める必要があるだろう。そのヒントは現場にいくらでもあるのだから。

これらの特徴をさらに大まかにとらえてみると、それは表 総生-2.13 のアミカケ部分が示している。

第 2 に業界全体としてみると、どの会社群でもバランスのよい経営を志しているし、品質重視を掲げている。そして経営者の強いリーダーシップの下に安定成長を期待していることが明らかになった。これは他の老舗産業でも同じ経営志向である。これを良しとした上で、さらに一步踏み出す積極さが望まれる。

その最たるものは新商品開発である。このしくみやその活用方法などは他の業界のものを参考にすれば失敗が少なく成功が多くなるだろう。たとえば原価企画の活用などがある。最後に、酒造経営が長期安定成長をしていく上で必要不可欠だとわれわれが思っているキーワードがある。それは酒造り会社の要諦といえる次の 5 つである。これらは有機的な結合体として捉える必要がある。この結合体が効果的に機能を発揮するためには次に示す 4 つの基盤（インフラ）が整備されている必要がある。これらは個別的に、あるいは相互に関連し合っこの有機体を支え支援しているのである。これを図示すると次のようである。

この要諦やインフラについてはわれわれが位置づけたものであるが、本実態調査をする前に回答会社ではうすうす、でなければ漠然とこれと同様な印象を持っていたらと思う。それだけにこれらに対する違和感が少ないだろうから、このことを踏まえた経営を期待したい。

## 酒造り会社への5つの要諦

### 酒造り会社への5つの要諦

- ① 高品質化・安定品質づくり
- 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

安定成長  
をもたらす  
キーワード



家訓・企業理念  
社内外の情報ネットワーク  
杜氏・蔵人の技術や技能  
有能な人材の育成

要諦を支える  
インフラ

# 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

日本管理会計学会	企業活性化研究部会
田中 雅康	東京理科大学名誉教授
青淵 正幸	立教大学准教授
石崎 忠司	中央大学名誉教授
青木 茂男	元青山学院大学大学院教授
勝又 一郎	メタエンジニアリング研究所 首席研究員

拝啓

貴社ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

私たちは歴史ある酒造り業界の現状を把握し、企業成長へのヒントを探ることを主目的として研究しております。このような状況をご理解いただき、このアンケート調査にご協力賜りますようお願いいたします。

この研究は日本管理会計学会の企業活性化研究部会の研究の一環として行っておりまして、あくまでも学術的研究であり、調査結果は純粋に研究目的のみに利用いたします。よって貴社およびご回答いただいた方へご迷惑をおかけすることは決してありません。この調査結果はまとまり次第お送り申し上げますので、何卒ご協力のほど重ねてお願い申し上げます。なお、この調査についてご質問等ありましたら、下記（アンケート用紙末尾）にご連絡をお願いします。

回答は同封の封筒で    年     月     日までにいただければ幸いです。

敬具

## 酒造企業に関するアンケート調査

貴社名、役職、ご芳名、ファックス番号等をご記入ください。

貴社名		部署（役職）
所在地	〒	
回答者ご芳名		
TEL		FAX