

表 地-1.3.4 焼酎等の売上高規模別製造割合

売上高規模		全社	5千万円未満	5千万円～1億円未満	1億円以上～5億円未満	5億円以上～10億円未満	10億円以上	
有効回答数		88	14	21	31	11	11	
酒類	日本酒	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	焼酎	26%	7%	24%	26%	36%	45%	↗
	果実酒	14%	7%	19%	10%	27%	9%	?
	ビール	5%	0%	5%	0%	9%	18%	↗
	その他	18%	7%	5%	13%	36%	55%	↗

(注)これは次のことを示している。

- ① 有効回答会社のすべてが日本酒を造っている(100%である)。
- ② 有効回答会社のうち 26%(88社中の 23社)が焼酎を造っているが、これを売上高規模に分析してみると、規模の大きい会社群ほど焼酎を造っている割合が大である(↗)。

表 地-1.3.5 地域別にみた売上高規模別の会社の分布割合と焼酎の生産傾向別現状

		全社	東北信越	関東	中部関西	中国・四国・九州
規模 売上高	1億円未満	40%	30%	49%	35%	44%
	1億円～5億円未満	35%	35%	38%	35%	31%
	5億円以上	25%	35%	14%	30%	25%
	計	100%	100%	101%	100%	100%
生産傾向 焼酎の	増加傾向	22%	40%	20%	25%	25%
	横這い	48%	40%	67%	50%	25%
	減少傾向	30%	20%	33%	25%	50%
	計	100%	100%	120%	100%	100%

- ① 表 地-3.1.4 をみると焼酎を造っている会社はすべて日本酒を造っている(100%である)。この会社のうち 26%(全 88社中の 23社)が焼酎を造っているが、これを売上高規模別に分析してみると、その規模が大きくなればなるほど焼酎を造っている割合が高くなっている(↗に注目)。
- ② 表 地-3.1.5 の上半分は大まかな売上高規模別・地域別に分類した会社の分布割合を示したもの(表 地-1.2.2 を要約したもの)である。
- ③ 表 地-3.1.5 の下半分は焼酎の製造者を地域別、生産傾向別に位置づけて示したものである。

1.4 設問 4 (経営者・従業員数とその構成)

Q4. 貴社の現在の経営者・従業員の構成はどのようになっていますか。下表に人数を記入して下さい。1 人の人が複数の業務に従事している場合には、主たる業務の人数として記入して下さい。

	通年雇用者	季節雇用者	合計
社氏・蔵人 (酒造り)	名	名	名
営業 (酒類販売)	名	名	名
全般管理 (経営者を含む)	名	名	名
合計	名	名	名

1) 回答結果 (単数回答)

表 地-1.4.1 地域別にみた経営者・従業員の数

表 地-1.4.2 1社あたりの経営者・従業員の数

地域		全社	東北 信越	関東	中部 関西	中国 四国 九州
社氏・蔵人	有効回答数(社)	85	17	27	25	16
	通年雇用	790	256	235	163	136
	季節雇用	140	35	27	52	26
	計	930	291	262	215	162
営業	有効回答数(社)	78	16	24	22	16
	通年雇用	381	103	87	112	79
	季節雇用	7	2	4	0	1
	計	388	105	91	112	80
全般管理	有効回答数(社)	83	16	29	24	14
	通年雇用	803	248	157	241	157
	季節雇用	12	2	8	0	2
	計	815	250	165	241	159
その他	有効回答数(社)	4	1	1	0	2
	通年雇用	50	8	12	0	30
	季節雇用	0	0	0	0	0
	計	50	8	12	0	30
合計	通年雇用	2,024	615	491	516	402
	季節雇用	159	39	39	52	29
	計	2,183	654	530	568	431

全社	東北 信越	関東	中部 関西	中国 四国 九州
85	17	27	25	16
9.3	15.1	8.7	6.5	8.5
1.6	2.1	1.0	2.1	1.6
10.9	17.2	9.7	8.6	10.1
78	16	24	22	16
4.9	6.4	3.6	5.1	4.9
0.1	0.1	0.2	0.0	0.1
5.0	6.5	3.8	5.1	5.0
83	16	29	24	14
9.7	15.5	5.4	10.0	11.2
0.1	0.1	0.3	0.0	0.1
9.8	15.6	5.7	10.0	11.4
4	1	1	0	2
12.5	8.0	12.0	0.0	15.0
0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
12.5	8.0	12.0	0.0	15.0
36.4	45.0	29.7	21.6	39.6
1.8	2.3	1.5	2.1	1.8
38.2	47.3	31.2	23.7	41.4

2) コメント等

- ① 経営者・従業員数は大まかにみれば会社の規模を反映しているから、この視点で見ると有効回答のうち「東北・信越」地域の会社群は「中部・関西」地域の会社群より概して会社の規模が大きく(表 地-1.4.2 の最下行)、約 2 倍である。
- ② 表 地-1.4.1 より地域別にみた経営者・従業員の職種別の構成比を作成してみると表 地-1.4.3 のようになる。

2) コメント等

企業理念を全従業員に正しく理解させ浸透させることの重要性は前述したとおりである。これを地域別の視点でみたものが表 地-2.1.1 と表 地-2.1.2 であり、これより次のことがわかる。

- ① 経営者へ企業理念が浸透していないことそのものが大問題である。100%浸透して当然である。しかし、現実はそのようではないようである。「関東」地域の会社 29 社のすべてが、売上高規模が最も小さい会社群にありながらも 100%の浸透は素晴らしいことである。その他の地域では経営者であっても 5%強の経営者には企業理念が浸透していないのである。これは大きな問題である。
- ② 管理職への企業理念の浸透割合は地域別に特記するほどのことはないが、「関東」地域の管理職への浸透がやや低いのが気にかかる。
- ③ 「東北・信越」地域の会社では一般従業員まで浸透している割合が他地域よりもやや高い。これは会社規模(売上高・従業員数でみて)の大きい会社が他地域より多いからであろう。
- ④ 「関東」地域の会社では経営者への浸透はベスト(100%)であるが管理職への浸透が約 72% で他地域の会社と較べて最も低い。また一般従業員への浸透にも課題をかかえているといえよう。
- ⑤ 「中部・関西」地域の会社では一般従業員への浸透が最低の 46%であり、この改善が急がれる。
- ⑥ 「中国・四国・九州」地域の会社は「東北・信越」地域の浸透割合に類似している。この他にこの地域では取引先への浸透も他地域より進んでいる。

2.2. 設問 2 (競合他社と較べた強み)

Q2. 競合他社と比べた貴社の強みは何だとお考えですか。下記 a~j に○印をつけてください。複数あれば複数回答をお願いします。

- | | |
|--------------|-------------|
| a. 酒類特有のおいしさ | f. 販売店への対応力 |
| b. 商品ブランド力 | g. 優れた人材力 |
| c. 商品企画力 | h. 製造技能 |
| d. 価格競争力 | i. 資金力 |
| e. 顧客への対応力 | j. その他() |

1) 回答結果 (複数回答)

表 地-2.2.1 自社の強み(件数)

	強みの件数				
	全社	東北 信越	関東	中部 関西	中国 四国 九州
有効回答数(社)	87	17	28	26	16
酒類特有のおいしさ	57	12	13	20	12
商品ブランド力	37	9	14	10	4
商品企画力	34	10	9	11	4
価格競争力	5	2	2	1	0
顧客への対応力	27	4	11	9	3
販売店の対応力	24	5	9	5	5
優れた人材力	14	5	6	1	2
製造技能	47	12	16	9	10
資金力	6	1	2	3	0
その他	0	0	0	0	0

表 地-2.2.2 自社の強み(割合)

	強みの割合				
	全社	東北 信越	関東	中部 関西	中国 四国 九州
	87	17	28	26	16
	66%	71%	46%	77%	75%
	43%	53%	50%	38%	25%
	39%	59%	32%	42%	25%
	6%	12%	7%	4%	0%
	31%	24%	39%	35%	19%
	28%	29%	32%	19%	31%
	16%	29%	21%	4%	13%
	54%	71%	57%	35%	63%
	7%	6%	7%	12%	0%
	0%	0%	0%	0%	0%

2) コメント等

(1) 選択肢別特徴

- ① 「特有のおいしさ」についていえば「関東」地域の会社群を除く他の地域の会社群がこれを自社の強みの一番目としている。商品そのものに対する強みは会社の総合力でもあり、非常に重要なものである。にもかかわらず、「関東」地域の会社の多くは、自社の強みの順位の三番目が「特有のおいしさ」である。売上高規模の小さい会社が多く含まれているからであろうか。この原因を詳しく調査してみる必要がある。
- ② 「製造技能」は「特有のおいしさ」を造り出す基幹であるから、この両者は同等のウェイトをもつ重要性があるといえよう。このようにとらえると「中部・関西」地域の会社群では「製造技能」が自社の強みであると認識している会社が少ない(35%である)といえる。他地域の会社群と較べて 20%以上も低いのである。なぜなのか、この点も原因の調査が必要である。
- ③ 「商品ブランド力」を高めるにはかなりの時間・資金・努力が必要となる。そのためかどうかわからないが、「中部・関西」と「中国・四国・九州」地域の会社では「商品ブランド力」を自社の強みとしている会社が少ないようである。
- ④ 「商品ブランド力」を高めるには「顧客への対応」や「販売店への対応」などを強化しなければならないが、この 2 地域ではこれらの対応を強みとしていない。なぜなのか、この 2 地域はこの点の検討をすべきである。

(2) 地域別特徴

地域別の特徴を大まかに把握するために表 地-2.2.1 より表 地-2.2.3 を作成した。これに類する表には前出の表 売-2.2.3 と表 生-2.2.3 がある。これらと比較しながら検討

してみると次のことがわかる。

①表 生-2.2.3 を参考にして考えると、自社の強みの数が多い方が経営上好ましいといえる。そう考えると「東北・信越」地域の会社群には 4 項目の強みがあり、他地域の会社群より好ましいといえる。

②同様の考え方で次に好ましいのは「関東」地域の会社群で、3 項目の強みがある。続いて「中国・四国・九州」地域と「中部・関西」地域となっている。

「中国・四国・九州」地域の会社群の自社の強みは表 生-2.2.3 に示した生産量の「減少傾向」と表 売-2.2.3 に示した売上高規模「5 千万円から 1 億円未満」にある会社群の順位と同じである。このことは何を意味するのであろうか？この関連性を検討してみなければならない。同様にしてみていくと、「東北・信越」地域の会社群の強みは表 売-2.2.3 の中の上規模「5 億円～10 億円未満」の会社群の順位や表 生-2.2.3 の中の生産量の「横這い」傾向にある会社群の順位に似ているように感じられる。

表 地-2.2.3 地域別の自社の強み(上位 40%以上の選択肢の順位と割合)

	全社		東北 信越		関東		中部 関西		中国・四 国・九州	
	順位	割合	順位	割合	順位	割合	順位	割合	順位	割合
特有のおいしさ	1	66%	1	71%	3	46%	1	77%	1	75%
製造技能	2	54%	1	71%	1	57%			2	63%
商品ブランド力	3	43%	4	53%	2	50%				
商品企画力			3	59%			2	42%		

2.3. 設問 3 (経営の実態)

Q3. 現在の貴社の経営の実態についておたずねします。下記 a～d から 1 つを選んで○印をつけて下さい。

- a.創業当時の本業の商品(日本酒)を中心とした経営である
- b.創業当時の本業の商品(日本酒)とそれを応用した商品を中心とした経営である
- c.創業当時の本業の商品(日本酒)は継続するものの、それとは異なる業態(たとえば、飲食店など)の経営である
- d.その他(具体的に)

1) 回答結果 (単数回答)

表 地-2.3.1 経営実態 (主な販売商品) (件数)

	主な販売商品の件数				
	全社	東北 信越	関東	中部 関西	中国 四国 九州
有効回答数(社)	87	16	29	26	16
創業当時の本業の商品 (日本酒)を中心	53	12	16	16	9
本業の商品(日本酒)と それを応用した商品	22	3	9	6	4
本業の商品(日本酒)は 継続するものの、それと は異なる業態	9	1	3	3	2
その他(具体的に)	3	0	1	1	1

表 地-2.3.2 主な販売商品 (割合)

	主な販売商品の割合				
	全社	東北 信越	関東	中部 関西	中国 四国 九州
有効回答数(社)	87	16	29	26	16
創業当時の本業の商品 (日本酒)を中心	61%	75%	55%	62%	56%
本業の商品(日本酒)と それを応用した商品	25%	19%	31%	23%	25%
本業の商品(日本酒)は 継続するものの、それと は異なる業態	10%	6%	10%	12%	13%
その他(具体的に)	3%	0%	3%	4%	6%

2) コメント等

- ① 表 地-2.3.2 をみると本業の日本酒を中心とした経営をしている会社が最も多いのは「東北・信越」地域である。これは売上高規模の大きい会社が他地域より多いからであろうか。
- ② 他方、「関東」や「中国・四国・九州」地域の会社群は日本酒を中心とした経営をする会社が 55%程度でやや少ない。「中国・四国・九州」地域の会社群では本選択肢の「日本酒中心」と「日本酒と応用商品」の合計が他の会社群のそれより低い(約 81%)。これは「東北・信越」地域の約 94%と較べるとかなりの差である。これは売上高規模の小さい会社が他地域より多いからであろうか。
- ③ 「中部・関西」地域の会社群には特記するほどのものは見当たらない。

2.4 設問 4 (酒類事業の経営方針)

Q4. 貴社の酒類事業の経営方針は次のどれに最も近いですか。下記 a~g から 1 つを選んで○印をつけて下さい。

- | | |
|-------------|-----------|
| a.大いに拡大させる | e.業種転換する |
| b.少しは拡大させる | f.事業を売却する |
| c.ほぼ現状維持でいく | g.いずれ廃業する |
| d.少々縮小させる | |

1) 回答結果 (単数回答)

表 地-2.4.1 酒類事業の経営方針(件数)

	経営方針への選択件数				
	全社	東北 信越	関東	中部 関西	中国 四国 九州
有効回答数(社)	88	17	29	26	16
大いに拡大させる	17	4	2	9	2
少しは拡大させる	42	11	13	9	9
ほぼ現状維持でいく	25	2	11	8	4
少々縮小させる	2	0	2	0	0
業種転換する	1	0	1	0	0
事業を売却する	0	0	0	0	0
いずれ廃業する	1	0	0	0	1

表 地-2.4.2 経営方針の方向性(割合)

	経営方針への選択割合				
	全社	東北 信越	関東	中部 関西	中国 四国 九州
	88	17	29	26	16
	19%	24%	7%	35%	13%
	48%	65%	45%	35%	56%
	28%	12%	38%	31%	25%
	2%	0%	7%	0%	0%
	1%	0%	3%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%	0%
	1%	0%	0%	0%	6%

2) コメント等

- ① 本業である酒造業を継続することを前提に回答されたが、継続のしかたは多様である。
- ② 「大いに拡大させる」は「中部・関西」地域の約 35%が特出している。「東北・信越」地域がこれに続いて約 24%であるが、「関東」や「中国・四国・九州」地域では「大いに拡大させる」という会社は少なく、約 7%、約 13%となっている。この理由は不明であり、明らかにする必要がある。
- ③ 「少しは拡大させる」は全体的に多いが、「東北・信越」地域の約 65%が特出している(「中部・関西」地域の約 35%と較べると大差)。
- ④ 「ほぼ現状維持でいく」は「関東」地域に多く約 38%である(「東北・信越」地域の約 12%と較べると大差)。
- ⑤ 地域別にみると「中部・関西」地域の会社群では「大いに拡大させる」と「少しは拡大させる」と「ほぼ現状維持でいく」の割合が、おおむね 1/3 ずつである。
- ⑥ 「東北・信越」地域は「少しは拡大させる」割合が他地域より高い。これと「大いに拡大させる」の数値を合計すると、89%となる。これは他の地域のそれよりかなり高い。これより、「東北・信越」地域には積極経営する会社が多くあることがわかる。
- ⑦ 「関東」地域と「中国・四国・九州」地域は「少しは拡大させる」の割合と「ほぼ現状維持でいく」の割合の合計が他の地域より高い。このことは、これらの地域の会社の多くがやや消極経営を志向していることの現われであるといえよう。
- ⑧ 「中国・四国・九州」地域の会社群の選択肢の構成割合は表 売-2.4.2 に示した売上高規模「5 千万円～1 億円未満」や表 生-2.4.2 に示した生産量の「減少傾向」にある会社群の構成割合によく似ている。この関係についても検討してみる必要がある。

- ③ これに対し「中部・関西」地域では「まあまあの貢献」に集中している(約 62%)といえる。
- ④ とはいえ、貢献度は回答者の主観的判断に依っており、その妥当性は客観的にはわからない。ひとつの目安と考えた方がよかろう。
- ⑤ 総合的にみると「中国・四国・九州」地域では「非常に貢献」と「かなり貢献」している割合を合計すると他の地域のそれより多い。この面からみて「中国・四国・九州」地域には地域活性化へ貢献している会社が多いようである。

2.6 設問 6 (現在地にある利点)

Q6. 貴社が現在地にある利点は何だと考えておられますか。主な理由を下記 a~j に○印をつけて下さい。複数あれば複数回答をお願いします。

- | | |
|------------------------|------------------|
| a.酒造りに適した水がある | f.近隣の消費人口が多い |
| b.酒造りに適した空気・湿度・気候などがある | g.地元の支援が得られる |
| c.近隣に酒造に適した米が生産されている | h.地域住民として溶け込んでいる |
| d.交通の便がよい | i.杜氏が近くにいる |
| e.観光地に近い (接しているなど) | j.その他 (具体的に) |

1) 回答結果 (複数回答)

表 地-2.6.1 現在地にある利点(件数)

	利点別の件数				
	全社	東北 信越	関東	中部 関西	中国 四国 九州
有効回答数(社)	88	17	29	26	16
酒造りに適した水	64	16	17	19	12
酒造りに適した空気・温度・気候等がある	44	14	10	9	11
近隣に酒造に適した米が生産されている	31	9	4	9	9
交通の便がよい	28	3	13	10	2
観光地に近い (接しているなど)	21	3	8	7	3
近隣の消費人口が多い	18	1	7	9	1
地元の支援が得られる	32	7	6	11	8
地域住民として溶け込んでいる	33	6	12	9	6
杜氏が近くにいる	25	9	5	4	7
その他 (具体的に)	6	1	2	3	0

表 地-2.6.2 現在地にある利点 (割合)

	利点別の割合				
	全社	東北 信越	関東	中部 関西	中国 四国 九州
	88	17	29	26	16
	73%	94%	59%	73%	75%
	50%	82%	34%	35%	69%
	35%	53%	14%	35%	56%
	32%	18%	45%	38%	13%
	24%	18%	28%	27%	19%
	20%	6%	24%	35%	6%
	36%	41%	21%	42%	50%
	38%	35%	41%	35%	38%
	28%	53%	17%	15%	44%
	7%	6%	7%	12%	0%

2) コメント等

表 地-2.6.2 の特徴を明らかにするため、この表より表 地-2.6.3 を作成した。これらと併せて、表 売-2.6.3 や表 生-2.6.3 も関連させて検討すると次のことがいえよう。