

となっている。次いで増加割合が高いのが「中部・関西」地域の会社群の約 16%である。地域的にみて、西方面の会社では増加割合が高いようである。

- ③「関東」地域の会社群では「高級品と普及品を同程度志向」の割合が「これまでの割合より低くなっている。これは高級品志向を強くしたからであろうか。

V クロス分析 (特定の設問間の関係分析)

ここでは「競合他社と較べた(自社の)強み」(経営全般の Q2)と「(自社の)酒類事業の経営方針」(経営全般の Q4)との関係分析、および、「競合他社と較べた(自社の)強み」と「(自社の)気がかり・心配ごと」(経営全般の Q7)との関係分析を行ったので、それらについて述べることにする。

1. 「競合他社と較べた強み」と「酒類事業の方針」との関係分析

1) 進め方と集計結果

「競合他社と較べた(自社の)強み」については 9 個の選択肢を設けたが、有効回答数が多い上位の 4 個の選択肢を分析対象とする(これだけで自社の強みを表わす情報の約 70%が含まれるので)。それは「特有のおいしさ」、「製造技能」、「商品ブランド力」、「商品企画力」である。他方、「(自社の)酒類事業の経営方針」については 7つの選択肢中の 3 個を分析対象とする(これだけで酒類の経営方針を表わす情報の約 95%が含まれるので)。それは「大いに拡大させる」、「少しは拡大させる」、「ほぼ現状維持でいく」である。

集計結果は表ク-1.1、表ク-1.2、表ク-1.3、表ク-1.4 の 4 表である。

表ク-1.1 「おいしさ」と「経営方針」との関係分析表 (単数回答・%)

	全社	増加傾向	横這い	減少傾向	傾向
有効回答数	57	8	15	34	
大いに拡大	13 (23%)	5 (63%)	3 (20%)	5 (15%)	↘
少しは拡大	28 (49%)	3 (37%)	7 (47%)	18 (53%)	↗
現状維持	16 (28%)	0 (0%)	5 (33%)	11 (32%)	↗
計	57 (100%)	8 (100%)	15 (100%)	34 (100%)	

表ク-1.2 「製造技能」と「経営方針」との関係分析表 (単数回答・%)

	全社	増加傾向	横這い	減少傾向	傾向
有効回答数	47	11	10	26	
大いに拡大	7 (15%)	2 (18%)	1 (10%)	4 (15%)	?
少しは拡大	32 (68%)	8 (73%)	6 (60%)	18 (70%)	↘▲
現状維持	8 (17%)	1 (9%)	3 (30%)	4 (15%)	↗▲
計	47 (100%)	11 (100%)	10 (100%)	26 (100%)	

表ク-1.3 「製造技能」と「経営方針」との関係分析表（単数回答・％）

	全社	増加傾向	横這い	減少傾向	傾向
有効回答数	37	9	9	19	
大いに拡大	9 (24%)	3 (33%)	3 (33%)	3 (16%)	↘▲
少しは拡大	20 (54%)	5 (56%)	3 (33%)	12 (63%)	?
現状維持	8 (22%)	1 (11%)	3 (33%)	4 (21%)	↗
計	37 (100%)	9 (100%)	9 (100%)	19 (100%)	

表ク-1.4 「商品企画力」と「経営方針」との関係分析表（単数回答・％）

	全社	増加傾向	横這い	減少傾向	傾向
有効回答数	34	10	10	14	
大いに拡大	9 (26%)	5 (50%)	3 (30%)	1 (7%)	↘▲
少しは拡大	17 (50%)	3 (30%)	5 (50%)	9 (64%)	↗
現状維持	8 (24%)	2 (20%)	2 (20%)	4 (29%)	?
計	34 (100%)	10 (100%)	10 (100%)	14 (100%)	

ここで、これらの集計結果の見かたについて表ク-1.1 を用いて述べておこう。

- ①「競合他社と較べた(自社の)強み」の設問で有効回答数が最も多い選択肢が特有の「おいしさ」である(有効回答会社 87 社のうち 57 社がこの選択肢を選んでおり、それは約 66%)。
- ②表ク-1.1 は「自社の強み」として最も多かったのが「おいしさ」で、これを選んだ会社(57 社)についての分析表である。表ク-1.2 は「競合他社と較べた(自社の)強み」の設問で有効回答数が 2 番目に多かった選択肢(「製造技能」)を選んだ会社(47 社)についての分析である。同様にして表ク-1.3 は「自社の強み」として「商品ブランド力」を選んだ会社(37 社)についての分析表である。表ク-1.4 は「商品企画力」を選んだ会社(34 社)についての分析である。
- ③表ク 5-1.1 の 1 行目は「おいしさ」を選んだ会社(57 社)が、10 年前と較べて生産量が「増加傾向」にあるか、「横這い」か、あるいは「減少傾向」にあるかを示している。「増加傾向」にある会社は 8 社、「横這い」の会社は 15 社、「減少傾向」の会社は 34 社である。
- ④2 行目から 4 行目は、たとえば「増加傾向」にある会社の列をみると「大いに拡大させる」会社(5 社)と「少しは拡大させる」会社(3 社)で構成されていることがわかる(単数回答だから)。「横這い」である会社(15 社)や「減少傾向」にある会社(34 社)についても同じ考え方の下に表を作っている。
- ⑤「全社」欄の列の数値は次のことを示している。「自社の強み」として「おいしさ」を選んだ会社は 88 社中 57 社であり、このうち経営方針として「大いに拡大させる」という会社は 13 社であり、これは 23% ($13 \div 57 \div 23\%$) である。「少しは拡大させる」という会社は 28 社であり、これは 49% である。同様に「現状維持」という会社は 16 社で、28% である。これらを合計すると 100% となる(単数回答だから)。
- ⑥最も右の「傾向」の欄(列)は「大いに拡大させる」と回答した会社(13 社)のうち、

生産量が「増加傾向」にある会社は何パーセントであるか、「横這い」にある会社は何パーセントであるか、「減少傾向」にある会社は何パーセントであるかをみて、明らかな傾向があれば矢印(↑、↓)で示した。点線の矢印(点線の↑、点線の↓)は実線の矢印に準ずるものである。「？」印は傾向が認められないものに付している。

⑦これ以降の集計結果についても同じである。

2) コメント等

上記 4 表はいずれもデータ数が少なく、決定的なことは言えない。それでも集計したのは何らかのヒントが得られるだろうと考えたからである。よって、以降に述べるコメント等はヒント探しをしているにすぎない。なお、上記 4 表の有効回答数は表 生-2.2.1 と 生-2.4.1 の数値である。

(1) 特有の「おいしさ」と酒類事業の「経営方針」との関係分析表(表ク-1.1)でわかること

- ① 自社の強みとして、酒類特有の「おいしさ」をあげている会社で、経営方針として「大いに拡大させる」という会社は、生産量の「増加傾向」にある会社群に最も多い(約 63%)。次いで、生産の「横這い」にある会社群(約 20%)であり、生産量の「減少傾向」にある会社群が最も少ない(約 15%)。これよりみれば、特有の「おいしさ」と「経営方針」との間に何らかの関係がありそうである。
- ② 経営方針として「少しは拡大させる」、「ほぼ現状維持」を志す会社群は生産量の「減少傾向」や「横這い」にある会社群に多くみられる。いわば、積極経営に欠ける会社群(?)は生産量が「横這い」や「減少傾向」にある会社群に多いといえよう。
- ③ 生産量の「増加傾向」にある会社群の中で「ほぼ現状維持」を志す会社がゼロ(0)である点に注目したい。「横這い」や「減少傾向」にある会社群では「ほぼ現状維持」を志す会社が約 32~33%もあるのに・・・。

(2) 「製造技能」と酒類事業の「経営方針」との関係分析表(表ク-1.2)でわかること

- ① 自社の強みとして「製造技能」をあげている会社で、経営方針として「大いに拡大させる」という会社の割合は、生産量の「増加傾向」、「横這い」、「減少傾向」の間にはさほどの関係がない。「大いに拡大させる」ことに対してはどの生産傾向群の会社も消極的である。すなわち、この割合はいずれも低いという共通点がある(全社でみて約 15%)。
- ② 「少しは拡大させる」という経営方針の会社は「全社」でみて非常に多い(約 68%)。生産量の「増加傾向」、「横這い」、「減少傾向」別にみれば、「増加傾向」の会社群が最も多い。
- ③ 「ほぼ現状維持」という経営方針の会社は生産量の「横這い」と「減少傾向」の会社群に多い。
- ④ 総合的にいえば「製造技能」と「経営方針」の間には強い関係は見当たらない。

(3) 「商品ブランド力」と「経営方針」との関係分析表(表ク-1.3)でわかること

- ① 「自社の強み」として「商品ブランド」をあげている会社で、経営方針として「大

いに拡大させる」という会社は、生産量の「増加傾向」と「横這い」にある会社群にやや多い(約 33%)、「減少傾向」にある会社群はかなり少ない(約 16%)。このことを逆にとらえると「商品ブランド力」が低い会社では生産量の「増加傾向」や「横這い」にある会社群の中に入れないことを示唆しているようである。

- ② 「少しは拡大させる」という経営方針の会社は生産量の「増加傾向」や「減少傾向」などとの間にさほどの関係がないといえよう。
- ③ 経営方針として「ほぼ現状維持」を志す会社は生産量の「増加傾向」にある会社群が最も少ない(約 11%)。(「横這い」では約 33%、「減少傾向」では約 21%とかなり多い)

(4) 「商品企画力」と「経営方針」との関係分析表(ク-1.4)でわかること

- ① 「自社の強み」として「商品企画力」をあげている会社は、積極経営を志向していると思われる。従って、これと経営方針としての「大いに拡大させる」は相性がよいといえる。このことより、「大いに拡大させる」という経営方針の会社が最も多いのが生産量の「増加傾向」にある会社群である(約 50%)。次いで、「横這い」にある会社群(約 30%)である。「減少傾向」にある会社群は約 7%と少ない。ここに会社の体質や戦略が垣間見える。
- ② これと逆のことが示されているのが「少しは拡大させる」という経営方針の会社である。生産量が「減少傾向」にある会社群では約 64%と最も多く、「増加傾向」にある会社群は約 30%と最も少ない。「横這い」にある会社群はこの中間(約 50%)である。
- ③ この他に特記するものは見当たらない。

(5) これらの 4 表を総括してみたてわかること

すでに述べた 4 表をまとめてみると表ク-1.5 のようになる。ここに示した右上の「合計」の列の数値は自社の強み 4 つの選択肢への回答数値を合計し、「経営方針」の主要な選択肢 3 つのそれぞれに対応する数値を示したものである。さらに、この「合計」の列の数値を取り出し構成割合にして示すと表ク-1.6 のようになる。これらより次のことがわかる。

表 ク-1.5 「自社の強み」と「経営方針」との関係分析表 (%)

		おいしさ と経営方針	製造技能 と経営方針	商品ブランド力 と経営方針	商品企画力 と経営方針	合計
傾 増 向 加	大いに拡大	63%	18%	33%	50%	164%
	少しは拡大	37%	73%	56%	30%	196%
	現状維持	0%	9%	11%	20%	40%
	計	100%	100%	100%	100%	400%
横 這 い	大いに拡大	20%	10%	33%	30%	93%
	少しは拡大	47%	60%	33%	50%	190%
	現状維持	33%	30%	33%	20%	117%
	計	100%	100%	100%	100%	400%
傾 減 向 少	大いに拡大	15%	15%	16%	7%	53%
	少しは拡大	53%	70%	63%	64%	249%
	現状維持	32%	15%	21%	29%	98%
	計	100%	100%	100%	100%	400%

表ク-1.6 「自社の強み」と「経営方針」との総括的關係分析表の要約 (%)

	全社	増加傾向	横這い	減少傾向	傾向
大いに拡大	22	41	23	13	
少しは拡大	55	49	48	63	
現状維持	23	10	29	24	
計	100%	100%	100%	100%	

注:①生産量が「増加傾向」にある会社群の列に示した数値は、次のようにして求める。

②表ク-1.5の「合計」の数値、164,196,40を合計すると400となる。この400でそれぞれの数値を除して示した。

- ① 生産量が「増加傾向」にある会社群では、経営方針として「大いに拡大させる」という会社の割合(約 41%)が「横這い」や「減少傾向」にある会社群の割合(約 23%、約 13%)よりもかなり高い。これは「増加傾向」にある会社群は他の会社群より積極経営をする割合が高いことを示唆している。
- ② また、生産量が「増加傾向」にある会社群では、経営方針として「少しは拡大させる」割合は「全社」の平均より低い(平均は約 55%であるのに対し約 49%)。さらに「ほぼ現状維持」の割合は約 10%で、他の会社群より非常に低い(「横這い」では約 29%、「減少傾向」では約 24%)。これらのことも積極経営をする割合が高いことを示唆している。
- ⑤ 生産量が「減少傾向」にある会社群では、経営方針として「大いに拡大させる」という会社の割合が最も低い(約 13%)。逆に「少しは拡大させる」と「ほぼ現状維持」という会社の割合が最も高い(約 63%と約 24%)。このことは「減少傾向」にある会社群の多くは消極経営をしていることを示唆しているといえよう。
- ⑥ とはいえ「減少傾向」にある会社群にあっても約 13%の会社は「大いに拡大させる」ことを志しているのである。この心意気を評価したい。
- ⑤ 生産量が「横這い」にある会社群は、おおむね、上記の会社群の中間にあるといえる。

2. 「競合他社と較べた強み」と「気がかり・心配ごと」の關係分析

1) 進め方と集計結果

進め方は上述した本章の「1.」と同様である。すなわち、「競合他社と較べた(自社の強み)」については上述した4つの選択肢(これだけで自社の強みを表す情報の約70%が含まれるので)を分析対象と選び、他方、「気がかり・心配ごと」では17個の選択肢のうち有効回答数の多い5つの選択肢(これだけで気がかり・心配ごとの情報の約68%が含まれる)を分析対象としてクロス集計を行った。

それは「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」である。その結果は次の4表である。

表ク-2.1 「おいしさ」と「気がかり・心配ごと」との関係分析表（複数回答・％）

	全社	増加傾向	横這い	減少傾向	傾向
有効回答数	57	8	15	34	
販売の伸び悩み	40 (70%)	3 (38%)	10 (67%)	27 (79%)	→
生産設備の老朽化	33 (54%)	5 (63%)	7 (47%)	21 (62%)	→
酒造業界の将来性	20 (35%)	1 (13%)	5 (33%)	14 (41%)	→
原材料の高騰	16 (28%)	2 (25%)	3 (20%)	11 (32%)	?
優れた人材の不足	15 (26%)	3 (38%)	6 (40%)	6 (18%)	→

表ク-2.2 「製造技能」と「気がかり・心配ごと」との関係分析表（複数回答・％）

	全社	増加傾向	横這い	減少傾向	傾向
有効回答数	47	11	10	26	
販売の伸び悩み	32 (68%)	4 (36%)	6 (60%)	22 (85%)	→
生産設備の老朽化	28 (60%)	8 (73%)	4 (40%)	16 (62%)	?
酒造業界の将来性	20 (43%)	3 (27%)	3 (30%)	14 (54%)	→
原材料の高騰	13 (28%)	1 (9%)	0 (0%)	12 (46%)	→
優れた人材の不足	10 (21%)	3 (27%)	3 (30%)	4 (15%)	→

表ク-2.3 「商品ブランド力」と「気がかり・心配ごと」との関係分析表（複数回答・％）

	全社	増加傾向	横這い	減少傾向	傾向
有効回答数	37	9	9	19	
販売の伸び悩み	21 (57%)	1 (11%)	7 (78%)	13 (68%)	→
生産設備の老朽化	20 (54%)	6 (67%)	4 (44%)	10 (53%)	→
酒造業界の将来性	13 (35%)	1 (11%)	3 (33%)	9 (47%)	→
原材料の高騰	10 (27%)	0 (0%)	2 (22%)	8 (42%)	→
優れた人材の不足	11 (30%)	3 (33%)	4 (44%)	4 (21%)	?

表ク-2.4 「商品企画力」と「気がかり・心配ごと」との関係分析表（複数回答・％）

	全社	増加傾向	横這い	減少傾向	傾向
有効回答数	34	10	10	14	
販売の伸び悩み	20 (59%)	4 (40%)	5 (50%)	11 (79%)	→
生産設備の老朽化	19 (56%)	6 (60%)	5 (50%)	8 (57%)	?
酒造業界の将来性	17 (50%)	3 (30%)	4 (40%)	10 (71%)	→
原材料の高騰	11 (32%)	3 (30%)	1 (10%)	7 (50%)	→
優れた人材の不足	10 (29%)	3 (30%)	3 (30%)	4 (29%)	?

2) コメント等

ここで集計結果の見かたについて表ク-2.1 を用いて述べておこう。

- ① 競合他社と較べた強みとして「おいしさ」を選んだ会社は全社で 57 社あり、これは上述したとおりである。その内訳を有効回答数の行に、生産量の「増加傾向」、「横這い」、「減少傾向」別に示している。これは上述したものと変らない。
- ② 次に、これらの会社群の各社が主要な「気がかり・心配ごと」(5 項目)のそれぞれについて、「そうだ」として印をつけたものを示している。たとえば、生産量の「増

加傾向」にある会社群(8社)の列では、そのうちの3社が「販売の伸び悩み」が「気がかり・心配ごと」であるとして印をつけたことを示している。この割合は約38%(=3÷8)である。

- ③ここでの回答は複数回答であるから、パーセント(%)の縦の合計は100を越えている。以下同様である。

ここでも上記4表はデータ数が少なく統計学的には適切なコメントは出せないが、何らかのヒントが得られるだろうと考えて、以下のコメント等を述べることにする。

(1)「特有のおいしさ」と「気がかり・心配ごと」との関係分析表(表ク-2.1)でわかること

- ①「自社の強み」として特有の「おいしさ」をあげた会社群(57社)をみると、前述したように、「全社」でみると「販売の伸び悩み」が最大である。しかし、その程度は生産量の「減少傾向」にある会社群が最も高い(「増加傾向」の会社群では約38%であるのに「減少傾向」のそれは約79%)。
- ②「自社の強み」として特有の「おいしさ」をあげた会社群の中で、「気がかり・心配ごと」で次に多いのは「全社」でみると「生産設備の老朽化」である。その程度が高いのは生産量の「増加傾向」にある会社群(約63%)と「減少傾向」の会社群(約62%)である。その程度が低いのが「横這い」にある会社群(約47%)である。
- ③「自社の強み」として特有の「おいしさ」をあげた会社群の中で、「気がかり・心配ごと」で3番目に多いのは「全社」でみると「酒造業界の将来性」である。これを生産量の「増加傾向」、「横這い」、「減少傾向」別に分析してみると、その程度は「減少傾向」にある会社群が最も高い(約41%)。次いで、「横這い」の会社群(約33%)である。この程度が最も低いのが「増加傾向」にある会社群(約13%)である。
- ④以上、3項目の「気がかり・心配ごと」に対する程度の高さはいずれも生産量の「減少傾向」にある会社群が最大であり、次いで「横這い」のそれである。これが最小なのが「増加傾向」にある会社群である。
- ⑤「原材料の高騰」や「優れた人材の不足」については生産量の「増加傾向」や「横這い」や「減少傾向」別の会社群に著しい特徴は見当たらない。

(2)「製造技能」と「気がかり・心配ごと」との関係分析表(表ク-2.2)でわかること

- ①「自社の強み」として「製造技能」をあげた会社群(47社)をみると、「全社」で見ればここでも「気がかり・心配ごと」の第1位は「販売の伸び悩み」である。「販売の伸び悩み」の程度は生産量の「増加傾向」にある会社群より「横這い」の方が高く、それよりも「減少傾向」にある会社群の方が高い。「販売の伸び悩み」は「減少傾向」の会社群では非常に深刻な水準(約85%)に達しているといえよう。

ここで注目すべき点は「増加傾向」にある会社群では「気がかり・心配ごと」の1位は「販売の伸び悩み」ではなく、それは第2位であるということである。

- ②「生産設備の老朽化」の程度については生産量の「増加傾向」にある会社群でかなり深刻(約73%)であり、これがこの会社群の1位の「気がかり・心配ごと」である。これは増産を継続する上での「気がかり・心配ごと」であろう。次は生産量の

「減少傾向」にある会社群である(約 62%)。

- ③「自社の強み」として「製造技能」をあげた会社群で、「気がかり・心配ごと」の 3 位は(1)でみたことと同様に「酒造業界の将来性」である。これを生産量の「増加傾向」、「横這い」、「減少傾向」別にその程度をみると、「減少傾向」の会社群が最も高く、次いで、「横這い」の会社群である。この程度が最も低いのが「増加傾向」の会社群である。

これは(1)でみてきた③と同じ結果である。一般的感覚として理解できることである。

- ④「原材料の高騰」を「気がかり・心配ごと」としているのは生産量の「減少傾向」にある会社群(26 社)が最も多く、その中の約 46%がこれを指摘している。これに対し、「横這い」にある会社群ではこれがゼロ(0)であるし、「増加傾向」の会社群でもこれはわずか(約 9%)である。これは何を意味するのであろうか。検討すべき事項である。

- ⑤「優れた人材の不足」はどの会社群でも非常に重要な共通の悩みごとだろうと思ったが必ずしもそうではないことがわかる。生産量の「減少傾向」の会社群では約 18%と低い(「横這い」では 40%である)。「貧すれば鈍する」ことにならなければよいが...

(3) 「商品ブランド力」と「気がかり・心配ごと」との関係分析表(表ク-2.3)でわかること

- ①「自社の強み」として「商品ブランド力」をあげた会社群(37 社)をみると、「全社」でみれば、ここでも「販売の伸び悩み」が「気がかり・心配ごと」の 1 位である(約 57%)。しかし、2 位の「生産設備の老朽化」との差はあまりない(約 54%であるから)。

- ②「販売の伸び悩み」が「気がかり・心配ごと」の 1 位だとしているのは生産量の「横這い」と「減少傾向」の会社群で、約 78%と 68%と高い値を示している。それが「増加傾向」の会社群では約 11%と低く、対照的である。

- ③次に、「生産設備の老朽化」を「気がかり・心配ごと」としている会社群をみると、生産量の「増加傾向」にある会社群の程度が最も高く約 67%である。「横這い」や「減少傾向」のそれは約 44%、約 53%と低い。

- ④「酒造業界の将来性」や「原材料の高騰」を「気がかり・心配ごと」としている会社群をみると、いずれも生産の「減少傾向」のそれが最高で、次いで「横這い」である。「増加傾向」のそれが最小である。

- ⑤「優れた人材の不足」では(1)でも(2)でも(3)でも、生産量の「減少傾向」にある会社群(19 社)で、最も不足している程度が低い。これは、それなりに充実しているということなのだろうか? そうとは思えないが...

(4) 「商品企画力」と「気がかり・心配ごと」との関係分析表(表ク-2.4)でわかること

- ①「自社の強み」として「商品企画力」をあげた会社群(34 社)をみると、「全社」では、ここでも「販売の伸び悩み」が「気がかり・心配ごと」の 1 位である(約 59%)。しかし、2 位の「生産設備の老朽化」との差はわずか(約 3%)であり、(3)で述べたこ