

Title	伝統的,中堅・中小企業の企業経営と成長要因：清酒製造企業延2,383社の実態調査を中心にして
Sub Title	Management and Growth Factors of Traditional Medium-and Small-sized Companies : Empirical Research about 2383 Sake Breweries
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1985
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.28, No.4 (1985. 10) ,p.1- 29
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19851025-04053847

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
28 卷 4 号
1985 年 10 月

伝統的、中堅・中小企業の企業経営と成長要因

—清酒製造企業延 2,383 社の実態調査を中心にして—

清水 龍 瑩

1. 本研究の目的

伝統産業には、清酒、味噌、醤油などの醸造、製麺、製茶、魚加工などの食品加工・製造、家具、陶器、仏壇、ちょうちん、うちわの製造など古くから日本人の衣食住の生活に密接したものの産業が多い。人間の生活、特に食生活は保守性が強いので、これら食品に関する伝統産業は、地方の地場産業、中小企業として生き残り、あるものは中堅、大企業にまで成長してきている。しかし多くの伝統産業に属する中小企業は、そのつくる製品が人々の生活様式の変化、嗜好の変化、技術革新による代替製品の出現、相対的陳腐化、さらに輸出市場の変化、開発途上国産業の追い上げなどによって、売上が減少し、中小企業としても存在しえなくなっている。

本研究は、16世紀頃から続いた、歴史の最も古い典型的伝統産業である清酒製造企業をその対象とする。従来成長してきたこの製造企業は最近の日本人の食生活の急激な変化に伴う他酒類の需要の増大のため、その需要が低下してきた。この典型的な伝統産業をとり上げ、その企業経営の仕方、成長要因などを他の一般の中堅、中小企業と比較し、伝統的な中堅・中小企業の経営の特質を浮き彫りにしようとするのが本稿の目的である。そしてさらに、そのような需要が減退してきた伝統産業企業の新しい展開の可能性をも模索しようとするものである。

2. 清酒製造企業の特質

清酒製造企業は、典型的な伝統産業、地方産業であって、免許制度によって保護された中小企業である。近年その売上が伸びなくなったが、経営者には地方の名士、資産家が多くて、同業者の結束の意識は強く、また事業継続の意思も強い。未だそのうまい方策はわからないが、何らかの方法によって、今後も生き残っていこうと考えている。以下4つの項目においてその特色を考えてみよ

う。

(1) 創業の古い、伝統産業として、古い製造方法、商業資本的性格が未だに息づいている。現在の清酒製造企業約2,600社のうち明治以前に創立された企業はその8割に達している。現在のような白米による三段仕込法は、16世紀の中ごろに完成したものである。すなわち現在の精米、洗米、蒸米、製麴、酒母づくり、初添・中添・留添の三段仕込、発酵・熟成、しぼり、貯蔵などの製造工程は、16世紀にほとんど完成していた。現在この一部が機械化されただけでその工程はほとんど変わらず、むしろ変えずに“手作り”を主張する風潮が強い。またこれらの製造には経営者が直接タッチせず、杜氏及びその蔵人集団にまかせていることも、昔とほとんど変わらない。酒蔵、製造用具を用意し、原料を購入し、製造された清酒を販売するという、当初より商業資本¹⁾的性格をもっていた。埼玉県²⁾の清酒製造企業の多くは、近世の近江商人が優秀な番頭(経営者)をみつけると、その男に関東での清酒の製造、販売をやらせ、自らは資本を提供し、近江に戻り、その収支決算だけを報告させるという方式で創業された。この商業資本家的性格は、そのまま強³⁾くうけつがれ、現在のよう⁴⁾に、他酒類との競争や、清酒同業者間の競争が意識されはじめると、過度の広告・宣伝合戦、過度のリベート・値引き合戦、さらにシェア確保のためのおけ買い・おけ売りなどその商業資本家体質が強くあらわれてくる。

(2) 清酒製造企業は免許制度によって保護されしかも歴史的にも地域的な“棲わけ”意識が強く本質的には競争は少ない。清酒製造の免許制は営業免許税の性格が強く、1371年(応安4年)足利義満が壺別200文を課税したとき、はじめて免許制度ができたと言われている。会津では幕府が1657年(明暦3年)以降酒造石数の制限と酒造株所有者にのみ醸造を許可する制度をつくり、それをうけて会津藩では「酒造株」あるいは「酒箒」などと呼ばれる酒造権者を定めている。現在の免許制は1880年(明治13年)の「酒造税制」によって導入されたものである。現在もそれが維持されている理由は、酒税は所得税、法人税につぐ第3位の租税収入源であるからである。

一方、徳川時代から灘、伏見は清酒の生産地を形成し、東は遠く江戸まで、南は九州まで全国各地に出荷されてお⁵⁾り、各地の城下町を中心に発達していた地場の清酒の供給分を補っており、この市場の“棲み分け”関係は永らく確立されていた。戦争中も統制時代から、国の政策は地域需要の観点に立って原料米の配給が行われ、その関係は維持されてきた。さらに統制時代には清酒製造企

1) 板倉勝高；地場産業の発達，p.189，大明堂，1981

2) 筆者の埼玉県のI, J, Y₂の3社(後述する)の社長面接調査

3) 丹治幹雄；清酒製造業の現状と課題，pp.39~44，国税庁，1984

4) 会津喜多方酒造組合；会津酒造の歴史，1969

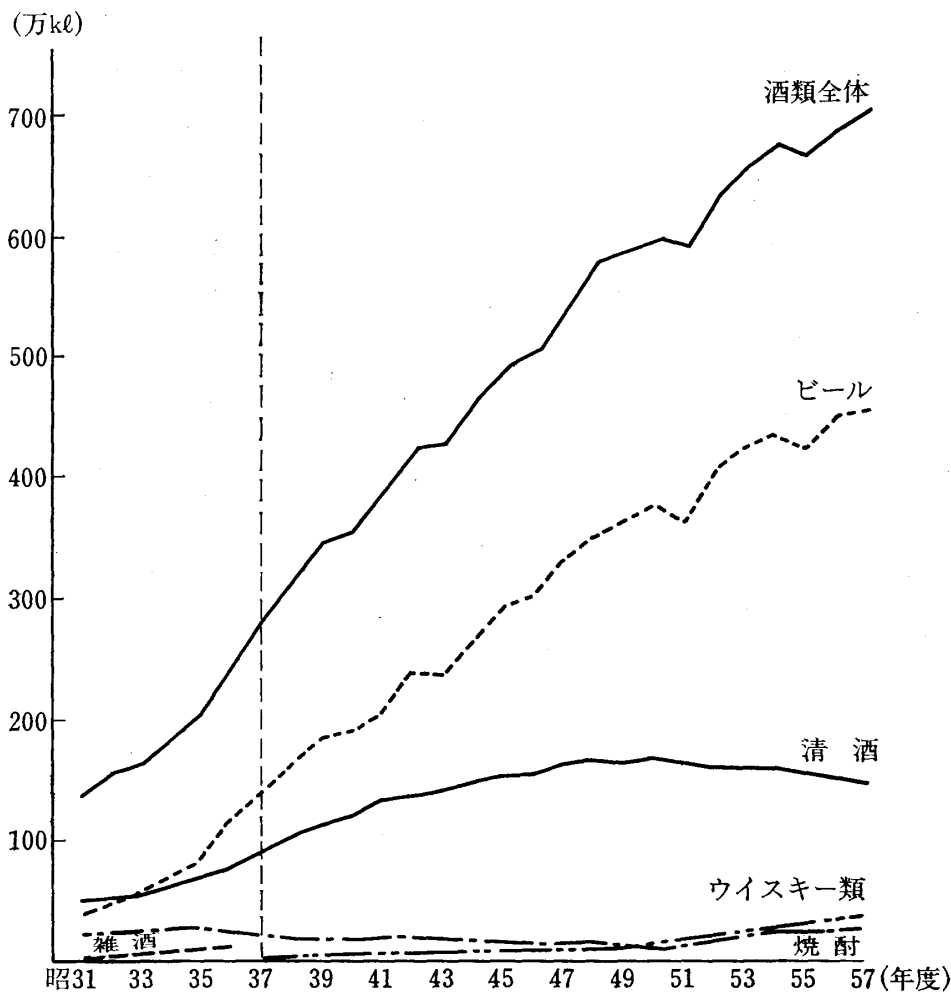
5) 大船八百蔵；酒類産業のマーケティング研究，p.116，非売品

業から料理屋、小売店への直売は許されないことによって棲み分け関係が強化された。

制度としての免許制、意識としての棲み分けによって、高度成長期までは競争ははげしくなかった。本来、資本主義社会では、自由な市場参入それによる競争によって、その効率化、活性化がはかられている。清酒製造業の免許制、棲み分け意識は、この効率化、活性化を妨げる最大の原因になっている。清酒全体の需要が低下してきた近年になって、はじめて清酒製造企業2,600社のうち上位数社が他の酒類業者との競争を考えはじめただけである。このような状況になっても中小の清酒製造企業は灘、伏見の大手同業者、あるいは同一地域の同業者との競争しか考えていない。

(3) 清酒の総消費量は、40年代までは伸びていたが、50年代に入り伸びがとまり現在下降傾向にあり、結果として同業者間で急激に競争が高まってきた(図1参照)。30年代、40年代も清酒消費量は増加しているとはいえその伸び率は低く、同年代ビールの消費量と比べたら圧倒的に低い。この時期、灘、伏見の大手業者と地方業者との間で競争がはげしくなった。この時代には、すべての酒類

図1 主な酒類の消費数量の推移(昭31~昭57)



(資料：丹治幹雄編清酒製造業の現状と課題)

の消費が高級化に向い、清酒もそれまでの2級酒よりも1級酒の消費がふえてきており、高級化の競争が強まった。しかし50年代になると価格の安い焼酎の消費がふえはじめ、58年以降はその上昇が急激になり、清酒の消費量はさらに低下し、従来伸びてきたウイスキーですら、59年にはその消費量が低下するようになってきた。このような新しい低価格志向の消費者嗜好の大きな変化に対して現在、清酒製造企業は適切に対処しえず、生き残るために同業者間で無理な競争を行っている。

この無理な競争の原因は、主原料米の価格の上昇のため価格が引下げられず、他酒類との価格競争が困難になっていること、及び一時期の高級化志向のため品質を下げることを極端に恐れ、同じような製品を多数企業が出している、製品差別化ができないことなどによる。そのため無理な広告活動、リベート・値引合戦をくりひろげさせ、企業の体力を低下させている。

(4) 清酒製造企業は、“代々続いたその地方の名士”によって経営されている同族企業で、経営が苦しくても、なかなか転廃業することができず、内部では競争しているが外部に対しては同業者として結束はかたい。経営者は地方の名士であるため、商工会議所、ロータリークラブなどの団体の名誉役員をつとめるものが半数以上おり、地方自治体議会議員、国会議員などの公職についているものが2割以上いる。また地主でもあるため、副業として、不動産賃貸業を営むものが約4割、⁶⁾農業・林業・漁業などを営むものが約3割いる。そして現在の社長の多くは前社長の子または孫などの直系親族であり、そのほか前社長の娘婿、配偶者、その他の親せき、兄弟などの傍系親族も相当数おり、親族以外の社長は非常に少ない、全くの同族企業である。このように代々続いた名士の企業であるため、企業経営方針として、現代企業が一般にもっている“企業の長期の維持発展”方針よりも、“家産の維持”方針をいう企業が多い。そして赤字であっても多くの企業が事業を継続したいと考えている。このような継続意志の強い経営者が、酒類業組合法によって、全国的には日本酒造組合中央会、県単位には各都道府県別酒造組合の組織をつくり、結束をかため、中央政府に対して強い政治力を発揮している。事実その力によって昭和45年、「清酒製造業の安定に関する特別措置法」を国会に通過させ、これによって中央会の信用保障事業、転廃給付金事業、近代化事業が可能になった。また一方、このように外部に対して団結して強力にあたるばかりでなく、内部に対しても前述のような“棲み分け”意識が強く、大手企業の経営者は、現実におけ買い価格が内製原価より高くても、従来の慣習を守って、小規模のおけ売り企業のためにおけ買いをつづけている。このような“名士”による微温的経営態度は、日本の“国酒の品質”を守っていくという意味ではよいかもしれないが、次第に資本主義社会における企業としての競争力を弱め、清酒製造企業の成長力を低下させていることも確かである。

6) 国税庁間税部酒税課；清酒製造業経営力調査報告書，p.166，昭和56年度版

3. 調査対象と調査分析方法の概要

国税庁酒税課は清酒製造業経営力調査委員会を設け昭和54年度から昭和56年度までの3年計画で清酒製造業経営実態の特別調査を行った。筆者はその委員会の主査として全面的に調査に参画した。この実態調査は、アンケート調査と現地調査とを平行して行った。54年度は無作為抽出で全清酒製造企業の1/3の889社にアンケートを送り有効回答838社(有効回答率94.3%)を得、55年度は846社に送り、有効回答796社(有効回答率94.1%)を得、56年度は815社に送り有効回答749社(有効回答率91.9%)をえた。有効回答企業の中には卸売型、直売型、おけ売型の3つの販売類型の企業が無作為にふくまれており、それらの構成は、母集団の構成とほぼ同じになっている。54、55、56年度の卸売型、直売型、おけ売型の構成比率は、それぞれほぼ「2:3:4」、「2:3:3.5」、「2:3:3」となって確実におけ売型の構成比率が低下している。ここで卸売型とは、卸売業者への販売数量が小売業者への販売数量より多い企業をいい、直売型とは、逆に、小売業者への販売数量の方が卸売業者へのそれより多い企業をいい、おけ売型とは未納税の移出数量すなわちおけ売り数量が課税移出数量より多い企業をいう。

アンケート調査項目は、説明変数として、トップマネジメント、製品、組織、経営基盤などの定性要因を、被説明変数としては、売上高、経常利益、自己資本、総資本、さらに販売促進費、リベート額、広告宣伝費、金融費用などの財務指標を調べた。この中でもトップと製品要因の調査項目を多くした。それら清酒製造業は規模も小さく、トップと製品要因でほとんど企業業績が決まるだろうと考えたからである。「トップマネジメント要因」としては、1)社長の年齢、在職年数、得意分野、現社長と前社長との関係、最高意思決定機関、後継者の有無、社長の収入源など社長の属性ないし客観的要因及び、2)経営目的、経営方針、経営多角化、企業の強み、経営環境についての認識、経営動機、事業継続意思、意思決定パターンなど、社長の考える経営戦略ないし主観的要因、さらに3)野心、対応力、決断力、人間尊重の態度、計算感覚などの社長の経営者能力をしらべた。

「製品要因」としては、1)製品構成、卸売店・小売店・料飲店・消費者を対象とする販売促進活動、新市場開拓、値引・リベートの方法、販売チャネル、販売先、新製品比率、伸びる商品・衰退する商品などの市場要因、及び、2)原料米の平均精米歩合、平均粕歩合、三増比率、白米1トン当り純アルコール取得数量、現有設備状況、などの技術要因をしらべた。「組織要因」としては、従業員数、従業員の年齢、給与、経営管理の仕方、品質管理の方法、などをしらべた。「経営基盤要因」としては、創業時期、企業形態、共同化・協業化などを調べた。

社長の面接調査、現地調査は、54年度清酒製造企業12社、55年度清酒製造企業10社、酒類販売業者9社、56年度は清酒製造業11社である。さらに筆者は経営多角化を調べるために59年度に3社の

表1 社長面接・調査企業の概要

所在地方	創業年度	資本金	年平均従業員数	純売上高	製成数量	課税移出数量	販売類型	経 営	特 色
東 北 A	1943	60 百万円	149 人	7,243 百万円	6,945 kℓ	13,670 kℓ	卸売型	12業者が自家製造工場をやめて大規模な統一工場をつくり、効率化をはかる。社長は輪番制。当地県民の所得に合わせて2級酒中心。県内の市場確保中心。すべて卸売りで直売なし。当名柄のギフト券発行。おけ買い半分。	
東 北 B	1852	15	40	1,603	2,185	2,818	卸売型	同族会社で株は同族だけがおもつ。特、1級酒多い(43%)。品質向上のために、仕込タンクを開放型にし、酒母は手づくり。2級酒だけおけ買い。特、1級酒は東京、仙台、2級酒は県内とマートケットセットメタインジョン。	
東 北 C	1718	25	110	3,678	5,298	6,862	卸売型	品質目標を明確にし、コスト低減を徹底させる。28人の作業員のうち10人を酵母、製麹工程に入れて品質向上。1人省力化できれば5,000万円の設備投資をし、コスト低減。自己資本比率80%。東京への広告に力を入れる。東京への販売努力が福島にはねかえらる。焼酎は情報収集のためにやる。	
東 北 D	1711	7	19	668	643	777	直売型	自然酒中心(60%)。メシヤ教の神酒として売上伸びる。サルチル酸が入らないため自然食ブームで伸びる。全国都道府県が市場(東京25%、地元20%、大阪8%、残り全国)。自然酒の原価は一般酒の6割高であるため、他社が競争できない。	
中部北部 E	1907	8	29	777	502	1,166	直売型	品質第一主義(丁寧につくる)、品質と味は嗜好の変化があっても変えない、原料米は山手ととれる山田にしき、精米には水分調節装置、麹製造の時間、温度管理には空調設備)。意識的な販売促進はしない。	
中部北部 F	1883	10	49	1,315	784	788	卸売型	積極的な新製品開発(新製品比率15%、赤い酒、蔵酒、色酒、調味料)。小さなセグメントに対応した多様化政策(祝市場;寿〇〇、近鉄イベント、猛牛など)。経営者が理料系出身で技術的新製品に力を入れる。	
関 東 G	1851	5	50	1,201	1,007	2,011	直売型	小売店を中心にした販売促進(消費者中心は金がかかりすぎる、20年間に小売店を50軒から900軒へ、新店舗開拓者と従来の店舗を明確に区別。リベートを抜きに広告に力を入れる、売上高広告費比率5%以上、東京都の西部ベトナムに進出)。	
関 東 H	1702	17	49	1,095	931	1,662	直売型	多角化(觀光蔵、料理屋経営、羊羹・豆腐などの製造販売)。多角化推進のために経営理念の徹底(精進深斎)。製品は非常に安いから、高級品の2極分化。	
関 東 I	1748	40	88	2,555	2,759	4,078	卸売型	多角化(焼酎、合成酒、ビール卸、醤油製造販売)。先手のマーケティング戦略(おけ、びろろしの漫画、売上高広告費比率5%)。販売先集中(県内80%)。	
関 東 J	1894	10	31	702	1,120	800	卸売型	飲食店展開(飲み屋・酒場開店、小売店を通じて飲食店へ出資、首都圏の消費地が近い)。フラワーカップを開発・鉄道弘済会へ納品。キッコーマン特約店となる。	
中 部 K	1622	48	78	8,405	1,692	3,121	卸売型	ルートセトルス(諏訪・松本・長野・竜王に蔵置所とテトレックスをおき注文をうける)とすぐ配達、動脈輸送は運送屋にまかせ、セトルスマンはテリトリ制。7号酵母の発生地として品質広告。東京はデパート中心。味噌醸造販売。	

所在地方	創業年度	資本金	年平均従業員数	純売上高	製成数量	課税移出数量	販売類型	経営の特色
中部 L	1866	百万円 0.3	48	百万円 990	787	k0 1,752	卸売型	資金管理徹底 (期別の比較貸借対照表, 回転率の各期比較重視)。コスト低減 (米粉糖化装置, 木箱からプラスチック箱へ, 仕入・製糖工程に自動装置導入)。広告費は累積効果重視 (短いスポットを多数回出す, 同じコマーンを10年間)。
中部 M	1625	31	139	4,392	4,336	6,301	卸売型	小さい市場に合わせたマーケティング (料理酒, 女性向き酒, 金箔入りギフト酒)。新製品開発 (新製品比率5%以上, 事業所が町の中にあつて消費者の声が入りやすい, 同規模の同業者3社が100年以上競争)。商人として酒屋をはじめた。
中部 N	1716	25	77	4,921	1,460	2,679	卸売型	品質重視 (日本一の吟醸酒をねらう, 人手を必要とするところは旧態にし, 人手を抜いていいところは自動化, 箱燗, 山麴, ふねを復活)。広告重視 (タウン誌発行)。ピープル卸。直売へ力を入れる。商圏を絞る (県内へ85%販売, 地元の需要の50%おさえる)。
近 O	1637	497	1,029	72,317	35,566	104,072	卸売型	現在売手市場 (現場が保守的になりやすい)。温情的経営 (おけ買いは自家製より原価が高いが, 236社から買う, 自社の操業度は60%)。
近 P	1659	127	568	26,614	23,079	37,705	卸売型	取引先, 従業員教育の強化 (問屋, 小売屋従業員の研究, セールス問答集の販売)。ワゴン・ウェイ商品開発 (ピンを回収せず, 箱はカートン, 超軽量ビン利用, 運賃安い)。
近 Q	1711	315	741	42,226	27,694	60,778	卸売型	パランスのとれた近代的企業経営 (「〇〇大学」で特約店営業部長の教育, 登録店制度による小売店の組織化, 30歳以上の女子社員を酒販店にまわらせるヘルプー制度, 消費者に対する泉大助, 渡哲也などによるイメージキャンペーン, ワンカップ〇〇〇の開発, 大型コンピュータ導入, 総合研究所設立, 海外子会社設立)。
近 R	1505	6	118	19,619	4,231	30,028	卸売型	品質重視・顧客重視 (人件費, 原材料には金に糸目はない, 機械化はしない, 宣伝はなし), セールスマンはない, リベート・値引なし, 運賃は特約店もち, 借入金なし, 古ビンは使わない, おけ買いは〇〇流を指示しそれを技術者が1カ月に1回チェック)。
中 S	1912	3	48	844	995	1,306	卸売型	純米酒を中心にした品質重視 (米麴, もろみ麴をつくる, 精米度60%, のこしによるよい酒をつくる)。純米清酒を築き上げる (地元J.C., ライオンズ・クラブ, ロータークラブの人, 業界記者を呼ぶ, 東京で年2回ひらく)。
中 T	1898	6	45	874	1,316	1,528	卸売型	品質第一主義 (杉板ばり, もみばり, もろぶたづくりなどに最も力を入られる, 味ぎめは社長がやる)。特約店とは種類つき合い (〇〇が取扱数量ナンバーワン, 出産祝い, 結婚媒酌, 特約店販売員と同行販売, 直販なし)。借入金なし。
四 U	1901	24	11	153	336	161	おけ売型	現在の経営者がこの会社を買収した。多角経営 (卸売会社, 専修学校, 外食チェーンなどを関連会社として経営)。製品多角化 (ミネラルウォーター, 糖化酵素の積極利用)。市場にあわせて酒の味を変えていく。
九州 V	1897	16	30	641	839	1,010	卸売型	ホテル酒, 結婚式・結婚式用酒の製造販売。テレビ, ラジオ, ミニコミによる広告強化。
九州 W	1688	10	25	770	972	1,024	卸売型	焼酎へ進出 (買いやすい値決め1,010円, 原材料米おとす)。リベートなくして広告費増 (キヤード制度) 小売の組織化はしない (値引相談になる)。地元は問屋にまか愛飲者カーブに核店づくり)。

上表のほかに東北地方 X₁, X₂, 2社, 関東 Y₁, Y₂, Y₃, Y₄, Y₅, 5社, 中部 Z₁, Z₂, 2社の特色は本論文の中で参照されている。

面接・現地調査を、さらに海外戦略を調べるために海外子会社1社の面接・現地調査を行い、合計37社の面接データを収集した。そのうちで特質のある企業23社の所在地、規模、販売類型、特質をまとめたのが表1である。

4. 企業経営と成長要因の分析

4-1 産業の古さと歴史の重み

清酒製造企業の経営が、他の中堅・中小企業のそれと大きく異なる点は、その歴史が古いこと、免許制によって守られていることである。また一般の地場産業企業と異なるのは、経営者がその地域の名士、資産家であって、古くからその地域の人々に高く評価され、自らも高い自負心をもってしていることである。

(1) 創業時期

清酒製造業の創業の古さは企業経営の仕方を非常に保守的なものにしてしている。すなわち清酒製造業の古さは、製品技術、製造技術面でのノウハウの蓄積を可能にした反面、その伝統ないし因習にとらわれた商慣習、商取引は清酒製造業発展の足かせになっている。清酒製造企業の創業時期は図2に示されるように、「明治」が43.0%と最も多く、次に「江戸以前」(35.6%)、「大正」(11.6%)、「昭和」(9.7%)となっている。江戸以前といっても、表1にあるように、16世紀のはじめ室町時代に創業したものもあり、17世紀はじめの江戸時代初期に創業されたものも相当数あり、このように長らく続いている製造業は、味噌、醤油などの産業を除いては、現在の日本にはほとんど存在しえない。日本人のライフスタイル、嗜好が大きく変化している時代に数百年間の長い製品ライフサイクルをもちつづけている製品は非常に珍しい。

(2) 企業経営の目的

清酒製造企業では企業経営の目的を家産の維持とする企業は多いがそのような企業の業績はよくない。企業経営の目的として何を最も重視するかをしらべてみると、「家産の維持」を目的とするものが最も多く35.8%、次いで「企業の発展」(33.1%)、「社会的責任」(24.6%)、「生計の維持」(5.5%)、「その他」(1.1%)とつづいている。業績との関連をみるために、「生計の維持」、「家産の維持」、「その他」を合わせて「生計

図2 創業時期

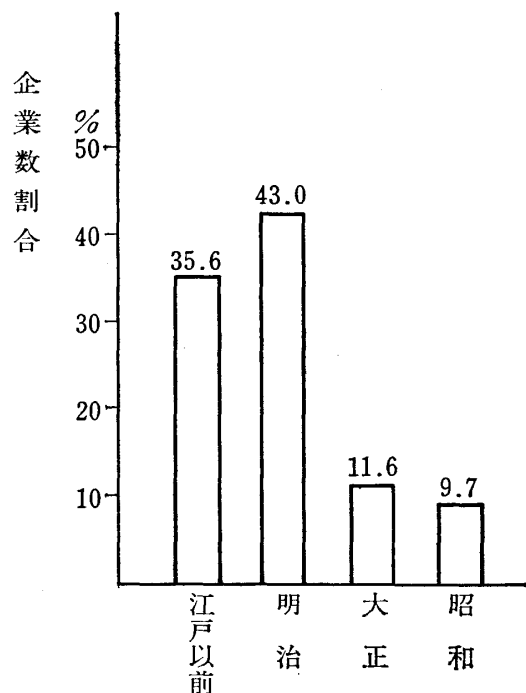


表2 企業経営目的と企業業績との関係

	全 体	卸 売 型	直 売 型	お け 売 型
	業 績	業 績	業 績	業 績
生計・家産の維持	4.640 (42.3) [%]	4.970 (28.0) [%]	4.916 (43.9) [%]	4.293 (50.5) [%]
企業の発展	5.388 (33.1) [*]	5.592 (35.2) [*]	5.485 (34.6) [*]	5.124 (30.3) [*]
社会的責任	5.207 (24.6)	5.438 (36.8)	5.268 (21.6)	4.844 (19.2)

上表でアンダーラインのついた数値はその列での最大値をあらわし、*印のついた数値は5%水準で統計的に有意であることを示す。以下の表も同様。

上表で業績とは、業績=成長性+収益性をあらわす。詳しくは拙著現代企業評価論 pp. 259~256参照。

・家産の維持」とし、それと「企業の発展」、「社会的責任」の3つのカテゴリーにわけてみた。すると表2に示すように、清酒製造企業全体でも、販売類型別にみても、「生計・家産の維持」を目的とするものが最も業績がわるく、「企業の発展」を目的とするものが最もよい。日本の社会は現在、財産社会から組織社会に移行してきている。人々は大きな組織に入らなければ、社会的地位も、社会的所得もえられないし、社会的機能も果せない。勤め先企業の社長が自分の先祖代々の家の財産の維持ばかり考えていて、その企業の成長発展を考えていなければ、たとえその企業が収益をあげていても、従業員が将来に対して希望がもてなくなり、創造性を発揮しなくなり、その結果業績が低下するのである。

(3) 経営方針

清酒製造業では、それが免許制度によって保護されているため経営方針として、微温的な品質向上、販売数量の維持が重視され、市場に積極的に働きかけていく新製品開発、多角化、さらにそのためのコスト低減などはあまり重視されていない。清酒製造業で最も重視される経営方針は「品質の向上」(33.2%)、が最も多く、次に「販売数量の維持・確保」(30.0%)、「販売数量の拡大」(24.7%)、「生産コストの低減」(6.9%)、「経営多角化」(2.9%)、「新製品開発」(1.1%)、「その他」(1.1%)の順となっている。これは清酒製造業が免許制度によって保護されていて、競争を一定の枠の中の現在の同業他社との間にしか考えず、経営方針としては、清酒の品質の向上、それによる販売数量の維持だけを重視するからである。一般的な市場ではげしく競争する通常の中堅、中小企業のようにコスト低減による価格引下げや、新製品開発、多角化などによる積極的な新市場の開拓を考える企業は少ない。事実これら企業を販売類型別にみると、おけ売り先から価格引下げをきびしく要求されるおけ売型企业だけが、コスト低減方針を重視している。

経営方針と業績との関係を見ると、「品質の向上」を方針として重視している企業の業績が最もよく、「生産コストの低減」を重視する企業の業績が最も悪い(表3参照)。これは生産コストの低減を目標とする企業は小規模なおけ売り型企业が多く、これらはおけ買い企業からつねに価格引下

げを要求され収益が低下するからである。また品質向上だけ言っている企業は比較的強い市場支配力をもつ中堅・大手企業が多いからである。事実、販売努力をあきらめ、品質向上をお題目のように、自己満足のためになえている小規模企業の業績はよくない。東北地方の小規模企業 X₂ 社の社長は、“当社は従来から多くの品評会で賞をえている。

本年度も金賞をとるように努力している。しかし手がないから販売促進には力を入れられない”と言っていたが、その企業の業績はよくない。同様に関東の小規模企業の Y₃ でも、手づくりによる品質向上を主張し、しほりも昔ながらのフネを使っているが、販促を番頭まかせにしているため業績はあがらない。品質向上方針が攻めの戦略の一環となるときはよい結果を生むが経営者の逃げの口実になるときはマイナスの結果をもたらす。

(4) 企業の強みと競争の認識

清酒製造企業の多くの経営者は、古くからの地元消費者の支持、およびそれを維持していくための酒質の優良性を、企業の強みと考えている。すなわち、清酒製造企業全体で、“最も大きい強み”とするものをみると、「地元消費者の支持」(38.9%)が圧倒的に多く、次に「酒質の優良性」(16.4%)、「人的つながりをもった取引先」(11.6%)、「強力な販売力をもった取引先」(8.4%)、「企業の伝統・知名度・ブランド」(7.5%)がつづく。これは販売類型別にみても変わらない。この地元消費者の支持、およびそのための酒質の向上をいう企業は、灘、伏見からはなれた東北地方に多い。A社では、“県民が圧倒的に地元の酒を支持してくれる。だから県民所得に合わせて2級酒に力を入れる。同時に品質向上は生産者の義務であるから精米度を66.9%にまでしている”と説明する。C社の社長は、“品質目標を明確にしそれを前提にしてコストダウンをする。品質が悪ければ売れない。さらに県民の支持をうるために東京の後楽園球場に大きな看板広告を出し、野球を見にいった県民客が、その地元の酒が東京で評価されているのを知らせようとする”と主張する。東北地方に近いE社の社長は、“当社は戦前は地元の人々の支持だけで伸びてきた。今後もその所在地の市以外の新規の取引をしない。創業以来の同市周辺の得意先に販売先をしほり少量の酒を丁寧に作ることを信条にしている”，と述べそれを実行している。その結果同社の酒はつねに供給不足となり、その品質・ブランドは全国的にまぼろしの酒として知れわたるようになった。このように、古くからの地元消費者の支持を自社の強みとして、高い業績をあげている企業は、その地元支持のほか、品質向上、市場開拓などに大きな経営努力をはらっている。事実、企業の強みと業績との関係をみると、「酒質の優良性」をあげる企業の業績が最もよく、「地元消費者の支持」、「人的つながりをもった取引先」をあげる企業の業績はあまりよくない(表4参照)。しかし、筆者の面接した社

表3 経営方針と企業業績との関係

	清酒製造業全体	
	業績 (55年度)	業績 (56年度)
販売数量の維持・確保	4.989	4.884
販売数量の拡大	4.977	5.140
生産コストの低減	4.815	4.479
品質の向上	5.018*	5.168*

長のほとんどすべての社長は、自社製品の酒質の優良性を主張しており、これだけでは業績の向上に結びつかない。ある一定水準の「酒質の優良性」は企業成長のための必要条件であっても充分条件でないことを銘記する必要がある。

清酒製造企業のうち、大手企業の経営者は他酒類製造企業との競争を考え、中小規模企業の経営者は

同業者との競争を考えている。まず清酒製造企業の経営者に企業をとりまく環境で最も重視する問題をたずねてみると、「消費者のウイスキー等へのし好の変化」(29.0%)が最も多く、次に「生産地の大手同業他社との競争激化」(21.9%)、「地元の同業他社との競争激化」(20.8%)、を考え、価格上昇につながる「原料米価格の高騰」(16.6%)はあまり重視されていない。さらに社長面接してみると大手の〇社の社長は、「ウイスキー、ビールに対応できるのは3社ぐらいであろう。地方メーカーは大手清酒メーカーに対応しようとしている」と明言し、規模別に競争認識が異なることを指摘している。これは、小規模企業では、他酒類製造企業に対応するだけの経営資源、特に情報がなく、しかも日常業務での売上低下に対処するためにほとんどの経営努力が使いはたされているからである。

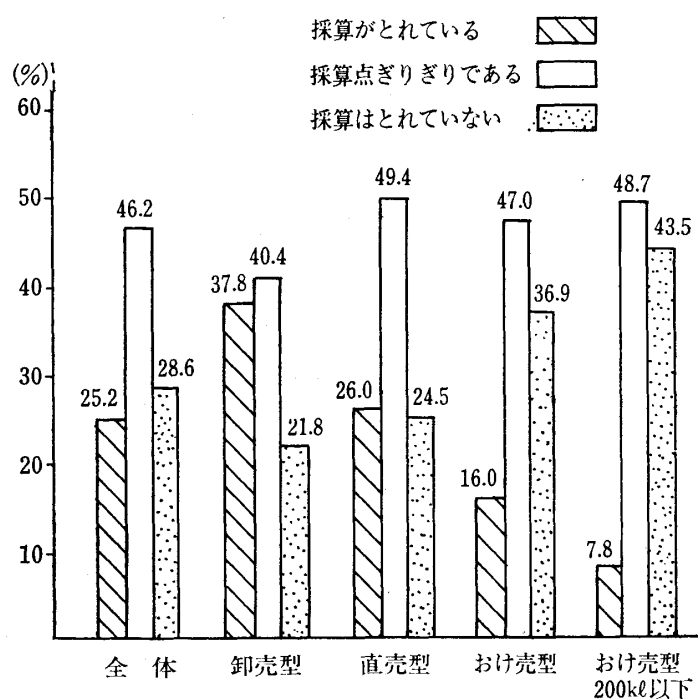
(5) 経営の採算性

清酒製造企業のうち、大規模の卸売型企業の経営は楽であるが、小規模のおけ売型企業の経営は非常に苦しい。清酒製造企業全体では、「採算がとれている」とする企業は25.2%、「採算ぎりぎりである」は46.2%、「採算はとれていない」は28.6%となっている。これを販売類型別にみると、「採算が取れている」企業は卸売型(37.8%)、直売型(26.0%)、おけ売型(16.0%)という順になっており、一方、「採算はとれていない」企業はおけ売型(36.9%)、直売型(24.5%)、卸売型(21.8%)と全く反対の傾向を示している。したがって卸売型が最も採算が良く、次いで直売型、おけ売型という傾向にある。おけ売型・製成数量200kl以下においては、その半数近くの企業が採算がとれていない(43.5%)、採算がとれている企業は7.8%しかない(図3参照)。

表4 企業の強みと企業業績との関係

	清酒製造業全体
	業績(比率)
地元消費者の支持	4.971 (39.4)
人的つながりをもった取引先	4.886 (20.0)
企業の伝統	5.015 (9.7)
酒質の優良性	5.266*(16.4)
経営者・従業員の資質・資産内容	5.111 (14.4)

図3 清酒製造業の採算



(6) 経営継続の意思およびその理由

清酒製造企業の経営者は、採算はとれなくても、その事業を継続したいと考えている。すなわち「採算はとれていない」、「採算ぎりぎりである」と答えた企業の今後の継続意思についてしらべてみた。すると業界全体では「何が何でも清酒製造業を継続したい」(47.3%)、「できれば清酒製造業を継続したい」(45.7%)と、合計9割以上の企業が苦しくても継続を考えている。「困難ならば清酒製造業の継続をあきらめる」は7.0%にすぎない。これはたとえ経済的に苦しくても継続していかなければならないという地方の資産家の自負心、歴史の重みによるものと思われる。

清酒製造企業継続の理由は、経済的理由ではなく、心情的理由である。清酒製造業の継続理由を社会的理由(「伝統産業として社会的評価が高い」)、心情的理由(「清酒製造業に愛着がある」)、経済的理由(「事業転換に不安がある」、「事業転換資金が不足している」、「将来への期待が捨て切れない」)、特に理由なし(「特に理由はない」、「他にやることがない」)の四つに分けて調査した。これによると清酒製造企業全体では「社会的理由」(38.2%)と「心情的理由」(39.3%)がほとんど同じで最も多く、次いで「経済的理由」(14.0%)、「特に理由なし」(8.4%)の順になっている。

しかも54、55、56年度と3年間の動きをみると、「経済的理由」が、25.4%、18.5%、14.0%と着実に減少しており、そのかわり「心情的理由」が31.5%、33.3%、39.3%と確実に増加している。九州の小規模企業V社の若い社長は、“自分の築いたものではない。家業を継ぐことを宿命的なものだと考える”，と言ひ、関東の小規模の赤字企業Y₁社の老社長は、“いくら赤字でも心境の変化のない限り他事業へ転換できない”と言ひ、さらに中部の赤字の中規模企業Z₁社の社長は、“先祖伝来のものであり、自分も酒が好きであり、赤字であっても県内で自社がトップであるためやめられない”，と言ひ、採算がとれなくても清酒製造業をつづける理由として、多くの経営者はその心情的、社会的理由をあげている。

4-2 経営者の客観的属性と能力

一般に、企業は短期的に財務要因で、中期的には製品要因で、長期的にはトップ・マネジメント要因で評価される。清酒製造企業は、その歴史の重みという大きな足かせがあるため、現在の社長の力だけでは長期的にもどうにもならない面がある。しかしまたその模規が小さいため社長の経営者能力によってある程度業績が左右される面もある。

(1) 社長の年齢、在職年数、得意の分野

清酒製造企業の社長の平均年齢は56.5歳と想像されるより若い。一般の中堅企業の社長の平均年齢⁷⁾58.1歳、上場企業⁸⁾62.3歳と比較するとずっと若い。一般の中小企業⁹⁾54.1歳と比べてもそれほど年と

7) 拙稿；中堅企業の企業経営と成長要因，三田商学研究，28巻，3号

8) 通産省企業行動課；総合経営力指標（製造業編）1984

9) 埼玉県商工部；中小企業の経営力評価，1983

っていない。社長の年齢と業績との関係をみると、若い社長のいる企業の方が業績がよい(表5参照)。若い社長は古い体質の中でも何とか新しいものを模索しようとする強い経営意欲があるからである。

社長の在職年数は平均19.3年でかなり長い。一般¹⁰⁾に上場企業7.6年¹¹⁾、中堅企業14.6年、中小企業16.5年¹²⁾である。特におけ売り型・200kl以下の小規模企

業では在職年数21.8年と最も長い。社長の在職期間が長いのは親子継承の例が多いからである。55年度の調査で現社長が前社長の子または孫である企業が全体の74.8%にも達している。在職年数と業績との関係をみると、統計的には有意でないが、社長の在職年数が短い企業の方が業績がよい。すなわち10年以下(業績5.113)、11年～25年(5.092)、26年以上(4.887)となっている。在職年数が長くなると社長の熟練度は増大するが、同じことに固執するようになり新しいことへの対応、展開ができなくなるからである。

社長が得意とする分野を技術系かどうかに分けた場合、農芸化学、醸造学などの技術系は比較的少なく(32.4%)、文科系、その他が多い(67.6%)。この、社長が得意とする分野と業績との関係はみられない。

(2) 後継者の有無および社長との関係

清酒製造企業では、大部分の企業に後継者がいる。本調査によると清酒製造企業の88.4%は「後継者がいる」と答えている。これは一般の中小企業の後継者のいる企業の割合40.4%¹³⁾と比べると非常に高い。その内訳をみると、「現社長の子または孫」(81.7%)が最も多く、「現社長の娘婿」(6.0%)、「現社長の親せき」(3.6%)、「現社長の兄弟」(2.9%)と続く。「その他」が5.7%ある。このように子または孫に後継者がいることは、落ちぶれ傾向にあるとはいえ、地方の名家である酒屋は、未だ継ぐだけの魅力があると思われる。

後継者の有無と業績との関係をみると、「いる」とする企業(業績5.052)の方が、「いない」とする企業(4.834)よりもよい。また現社長と後継者の関係を業績と関連させてみると、「後継者があり、しかも直系でない」という企業の業績が最もよい(表6参照)。これは世襲でなく、競争によって新し

表5 社長の年齢と企業業績との関係

				清酒製造業全体	
				業績(比率)	
50	歳	未	満	5.122	(27.6) [%]
50		歳	代	5.105	(31.2)
60		歳	代	4.847	(25.8)
70	歳	以	上	5.000	(15.4)

表6 後継者と企業業績との関係

	清酒製造業全体	
	業績(55年度)	業績(56年度)
社長の子または孫	4.951 (70.9) [%]	5.011 (72.2) [%]
そ の 他	5.103*(14.9)	5.238*(16.2)
後継者がいない	4.982 (14.2)	4.834 (11.6)

10) 上掲通産省企業行動課資料

11) 上掲拙稿

12) 上掲埼玉県商工部資料

13) 中小企業振興事業団；中小企業の企業行動調査報告書，1979

い血の後継者が入る方が、企業の活性化に役立つことを示すのであろう。

(3) 最高意思決定機関と意思決定パターン

清酒製造企業では、最高意思決定機関を取締役・役員会等とし、そこでの意思決定の方法は、役員・家族等と話し合って最終的に社長がきめるといふ、微温的な、リーダーシップのない意思決定が多い。最高意思決定機関を業界全体でみると、「取締役会・役員等」(50.3%)が最も多く、次いで「社長自身」(27.9%)、「親族会議等」(20.4%)、「その他」(1.3%)となっている。ただ大手企業で「親族会議等」をあげるケースはない。意思決定パターンを業界全体でみると、「役員・家族等と話し合って社長が決定する」(53.4%)が最も多く、「社長自身で決定する」(36.7%)、「役員・家族等の意見を中心に決定する」(9.9%)がつづく。

最高意思決定機関と業績との関係は、業界全体では「取締役・役員等」とするものが最もよい(表7参照)。一般に、わが国企業は、イノベーションのためには、敏速な社長中心の意思決定が望ましいと言われているが、イノベーションの少ない、利益幅の小さい清酒製造業では少しの失敗も許されないから、

敏速性にはかけるが、役員すべての意見を入れて意思決定し、あとの執行管理過程において細かな責任を役員にもってもらった方がよい。

(4) 社長の経営者能力¹⁵⁾

社長の経営者能力を測定するために次のような問を作った。“次のA欄、B欄に対称的な意見が掲げられています。それぞれの項目について、あなたの日頃の経営態度や考え方がAに近い場合は1、どちらかといえばAに近い場合は2、どちらかといえばBに近い場合は3、Bに近い場合は4を□の中に記入してください”と、まず回答の仕方を述べ、次に例えば“気心の知れた仲間と飲むとき、勘定は、A割勘で払うことが多い。B自分で払うことが多い。”などの選択肢を作った。このような質問を10問作り、分析の都合上、上述の1、2を合わせてAとし、3、4を合わせてBとした。このような方法で、たとえば社長の“カシをつくる能力”と業績との関係をしらべてみる。すなわち回答企業をA、Bにわけて、それぞれの比率と業績との関係をみると表8のようになる。

同様の方法で10個の経営者能力を調べ、これをまとめたのが図4である。この棒の長さは、たとえば

表7 最高意思決定機関と企業業績との関係

	清酒製造業全体	
	業績(55年度) (比率)	業績(56年度) (比率)
社長自身	4.976 (32.5) [%]	5.048 (27.9) [%]
取締役会・役員会等	5.021*(49.6)	5.079 (51.7)
親族会議等	4.863 (17.8)	4.866 (20.4)

表8 カシをつくる能力と企業業績との関係

	清酒製造業全体
	業績(比率)
A 割勘で払うことが多い	4.968 (55.1) [%]
B 自分で払うことが多い	5.098 (44.9)

14) 拙著；企業成長論，p. 218，中央経済社，1984

15) この節について詳しくは，拙著；経営者能力論，pp. 85～110，千倉書房，1978を参照。

図4 経営者能力の企業業績への貢献度

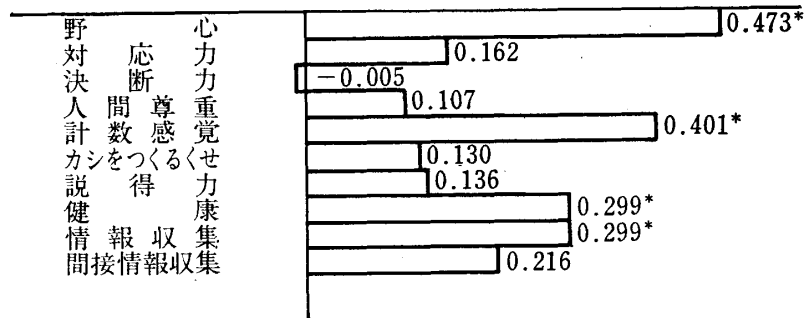


表8から、“カンをつくる能力の業績への貢献度は、Aに回答した企業の業績と、Bに回答した企業の業績との差、すなわち $5.098 - 4.968 = 0.130$ として計算された。この図から、清酒製造企業の経営者能力について以下のことが言える。

清酒製造企業では、企業業績の向上により大きく貢献する経営者能力は、野心、計数感覚、健康、情報収集の4つであって、決断力などはほとんど貢献しない。まず野心とは身分不相応な望みである。これがなくては社長はすぐ古い慣習あるいはぬるま湯の雰囲気の中に浸ってしまって新しい環境変化に対応しようとする意欲がわいてこない。つねに従来とは異った、発想の転換をもたらす野心がまず必要である。次にカンに対比される計数感覚が必要である。低成長していて利益幅の小さい清酒製造業界では、カンに頼って売上予測をして失敗したら企業に致命的なダメージを与えてしまう。したがってこのような業界ではカンより客観的資料を重視する計数感覚が必要になるのであろう。ちなみに、同時期に行われたエレクトロニクス産業、外食産業では、急成長しているせい¹⁶⁾か、計数感覚を重視する企業よりもカンを重視する企業の方が業績がよかった。情報収集力は社長が将来構想をたてるにも戦略的意思決定をするときも執行管理を行うときも、つねに必要な能力であり、しかもあらゆる業種の社長にとって不可欠な能力である。停滞している清酒製造業では、新しい方向への展開をたえず模索する必要がある。そのためには、現在の清酒についての直接情報はもちろん、間接的影響までふくんだ間接情報までもたえず収集するような経営者能力が必要である。情報収集のためには、さらに問題意識の明確化、内在化された記憶の拡大更新、各界のトップに会うなどの経営者の努力が必要である。¹⁷⁾健康もやはり将来構想の構築、戦略的意思決定、執行管理の3つの経営者機能を遂行するための必要条件である。

かくて、清酒製造企業の社長が、高い業績をあげるには、つねに身分不相応な野心をもって将来構想をたて、そのために現在および将来の製品についての情報をたえず収集し、売上高の予測にあたっては数字や資料を積極的に利用し、仕事が忙しくなったとき体などかまわず働けるほど健康でなければならない、ということができる。

16) 上掲拙著；経営者能力論，pp. 120～121

17) 同上拙著；pp. 103～105

4-3 現在の経営状況

現代の企業経営は製品を軸にして展開されている。これは製品がたえず流動化する企業外環境とたえず固定化する企業内条件との接点となっているからである。清酒製造業ではその製品の大部分が成熟期に入っており、環境変化に対応しえなくなっている。このような条件の下で各企業はその環境変化に応じて、三増比率をふやしたり、¹⁸⁾ 価格の安い2級酒をふやしたり、あるいは逆に精米歩合をあげたり、豪華な贈答用の特級酒を出したりする。

(1) 製品構成

清酒製造業の級別製品構成をみると、特級酒は非常に少なく、1級酒、2級酒がほとんど半分ずつあり、その中で2級酒が増大傾向、1級酒は減少傾向にある。すなわち業界全体では特級酒の割合は、平均0.7%、1級酒45.2%、2級酒54.0%となっている。これを3年間の傾向としてみると、1級酒の移出割合は49.6%、47.3%、45.2%と減少傾向にあり、2級酒は逆に49.3%、51.4%、54.0%と増加傾向にある。東北のA社は県民所得に合わせて2級酒中心の製品構成をつくり、B社は、特級酒、1級酒は東京、仙台などの大都市に出すが、県内は2級酒を中心にする製品戦略をたてている。また近畿の大手のO社の社長も“従来は、特級酒、1級酒だけだったが、これから競争がはげしくなれば2級酒も出していきたい”と言っている。このように安い清酒への消費者のニーズに合わせて、企業もその製品構成を次第に変えていこうとしている。

(2) 精米歩合、三増比率、品質管理

清酒製造企業は一般に、2級酒の割合をふやす傾向にあるが、それでいて精米歩合は変えず、三増酒割合を減少させ、多くの品質管理手法を積極的に導入するなど、品質向上に力を入れている。精米歩合とは清酒をつくる時、原料となる白米を外側から削っていき、その中心部の残った部分の割合をいう。この比率が低いほどより精米された原料となり高品質の酒ができる。業界全体の56年度の平均精米歩合は72.0%であり、過去3年間を通じて71.9%~72.1%とほとんど変化していない。平均精米歩合と業績との関係を見ると、71.0%以下の企業の業績が最もよく(業績5.605*)、次に71.1~73.0%(5.135)、73.1%以上(4.987)とつづき、明らかに精米度の高い企業の方が高い業績をあげている。これはやはり高品質が企業成長の必要条件であるからである。

三増比率は55年度20.5%であったものが56年度18.7%と減少している。これは、大手おけ買い企業のなかで三増酒を全廃したりあるいは三増比率を低下させている企業があり、このためおけ売型企業の三増比率が低下したと思われる。

清酒製造業では、出荷時ばかりでなく、出荷後も製品の品質管理に力を入れている企業が多く、特に規模が大きくなるとその傾向が強い。「出荷時のチェック」、「販売店に対する陳列・保管方法

18) 酒造用白米のうち三増酒に使用した白米の割合。三増酒とはもとの清酒にアルコールと糖類を加えて3倍にした酒をいう。

の指導」,「市場に出ている自社製品のチェック」などの品質管理の方策は過半数の企業で実施されている(図5参照)。「クレーム処理の窓口,組織」の有無について大手企業と中小企業に顕著な差がみられる。これは大手企業では販売地域が比較的広く,かつ大都市市場への出荷比率も高くなり,消費者からのクレーム等に適確に対応する必要性が強くなるためと考えられる。

品質管理の方法の実施項目を1項目1点(合計6点)として評点化して,業績との関連をみると,明らかに品質管理に力を入れている企業の業績はよい(表9参照)。これは,市場に出荷した製品について,消費者が現実消費するまで清酒製造業者がつねにその供給者としての責任を果すことが消費者の信用をえ,売上を増大させるからであろう。

以上のような精米歩合,三増酒割合,品質管理の強化などによる,品質向上への努力は,ほとんどの清酒製造企業が行っており,これは清酒製造企業経営者の経営理念というよりは,地方の歴史ある名家の1つの良心となっている。中国地方のS社は精米度60%ののどこしのよい酒を目標にし,同じくT社は杉

板ばり,もみばり,もろぶたづくりなど麴づくりに力を入れて品質の向上をはかっている。近畿地方の中規模企業R社も蒸米すらも機械化せずに昔の大きな蒸し桶をそのまま使って手づくり酒の味をまもり,中部地方のE社は原料米として山田にしき以外は使わず,品質と味は嗜好の変化があっても変えないという品質第一主義をとっている。このように大部分の企業がその酒の品質を維持することを経営理念としているが,ややともするとそれを口実にして市場ニーズの変化への対応努力を怠りがちである。そのため品質重視をとえながらも業績の低下している企業も少なくない。むしろ品質をそれほど考えずに市場ニーズ変化に対応して低価格酒を出している企業で大きく成長している企業も関東あたりで生れてきている。四国地方のU社は市場ニーズに合わせて酒の味を変えていき,品質向上に反すると言われている糖化酵素を積極的に利用して価格を下げ業績をあげている。

図5 品質管理の方法別実施割合(製成規模別)

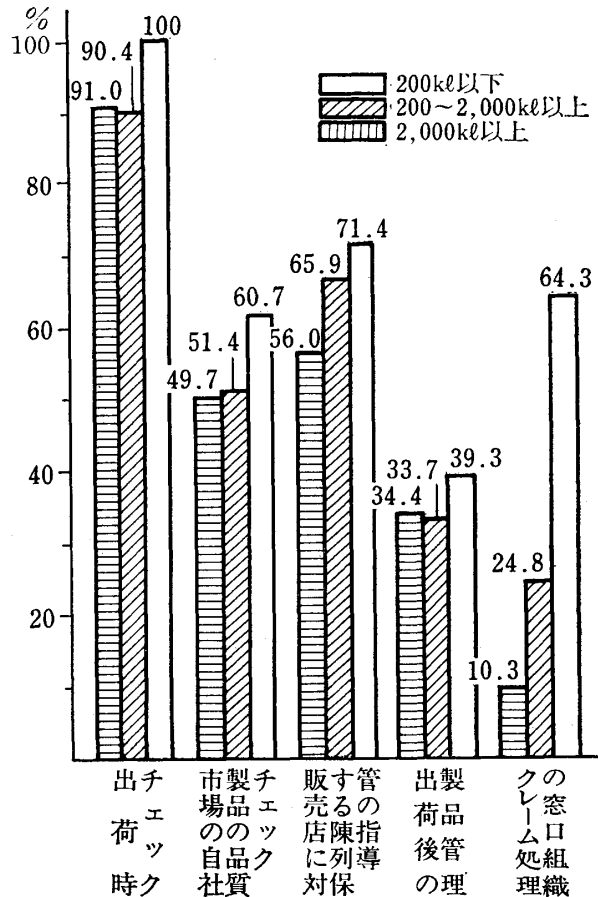


表9 品質管理の積極性と企業業績との関係

(評点)	清酒製造業全体	
	業績(55年度)	業績(56年度)
0 ~ 1 点	4.914	4.810
2 点	4.974	4.986
3 点以上	5.046*	5.140*

(4) 販売チャネルと集中度

清酒製造企業の販売チャネルとしては、卸売業者への卸売り、小売業者への直売、同業清酒製造業者へのおけ売りの3つが大部分で、料飲店、一般消費者への直売は非常に少ない。販売チャネルごとの平均販売比率をみると、清酒製造企業全体では、卸売業者26.5%、小売業者35.7%、料飲店2.5%、一般消費者3.9%、他の清酒製造業者31.0%、その他0.4%となっている。これを時系列的にみると、卸売業者、小売業者への販売比率が次第に増加しており、また逆に清酒製造業者への販売比率は低下している。すなわち、卸売業者へは、54、55、56年度の3年間に24.0%、25.4%、26.5%へ増大し、小売業者へは31.9%、34.0%、35.7%へと増加し、清酒製造業者へは38.1%、34.4%、31.0%と確実に低下している。特に小売業者への販売比率の伸びは、清酒製造企業全体の小売店市場への積極的な接近姿勢を示すものである。現在は卸売型企業でも平均67店の小売店と直接取引があり、直売型企業の平均100店と比較しても、直売志向が強くなってきたと言える。これらは清酒製造業全体の市場情報収集意欲の増大のあらわれである。

販売チャネルごとの販売比率と業績との関係をみると、卸売業者への販売比率は40%以上の企業が、最も業績がよい。小売業者への販売比率も40%以上の企業が最もよい。清酒製造業者へのおけ売り比率は1~39%の企業が最もよい。これはまず卸売業者については、卸売業者1店あたりの販売効率ほとんど一定しているため、広い市場をカバーする卸売業者への販売比率が高いほど成長性、収益性が確保されるためである。また小売業者については40%以上も小売店へ販売している企業は、既に直売ノウハウ、市場情報が十分に蓄積されており、販売コストが下り、適切な製品構成ができるためである。おけ売り比率があまり多くなく1~39%までがよいのは、同業の清酒製造業者をある程度安定した販売先として持つことは製造コストの面からメリットがある反面、それに依存しすぎると販売力が失われ、価格交渉力が低下し収益性が悪化するからである。

清酒製造企業の販売先集中度はそれほど高くない。全売上にしめる販売上位3社に対する販売比率は、業界全体で49.1%であり、一般の中小企業¹⁹⁾69.6%、中堅企業²⁰⁾53.8%より低くなっており、しかも54、55、56年度と低下傾向にある。販売先を分散させて、卸売りの発言力を低めたり、また自ら新たな販売チャネルを開拓しようとする経営努力が少しずつ行われるようになったからであろう。

(5) 小売店に対する販売促進活動

清酒製造企業の小売店に対する販売促進は、経営者、営業部員が小売店をまわるという通常の人的販売促進が多く、小売店の立場にたった、経営相談に応ずる、あるいは小売店子弟の教育などは少ない。しかも業績からみると他社があまり行っていない物的、統合的販売促進に力を入れる方がよい。小売店を対象とする販売促進活動を業界全体についてみると、「営業部員がほとんどの小売店

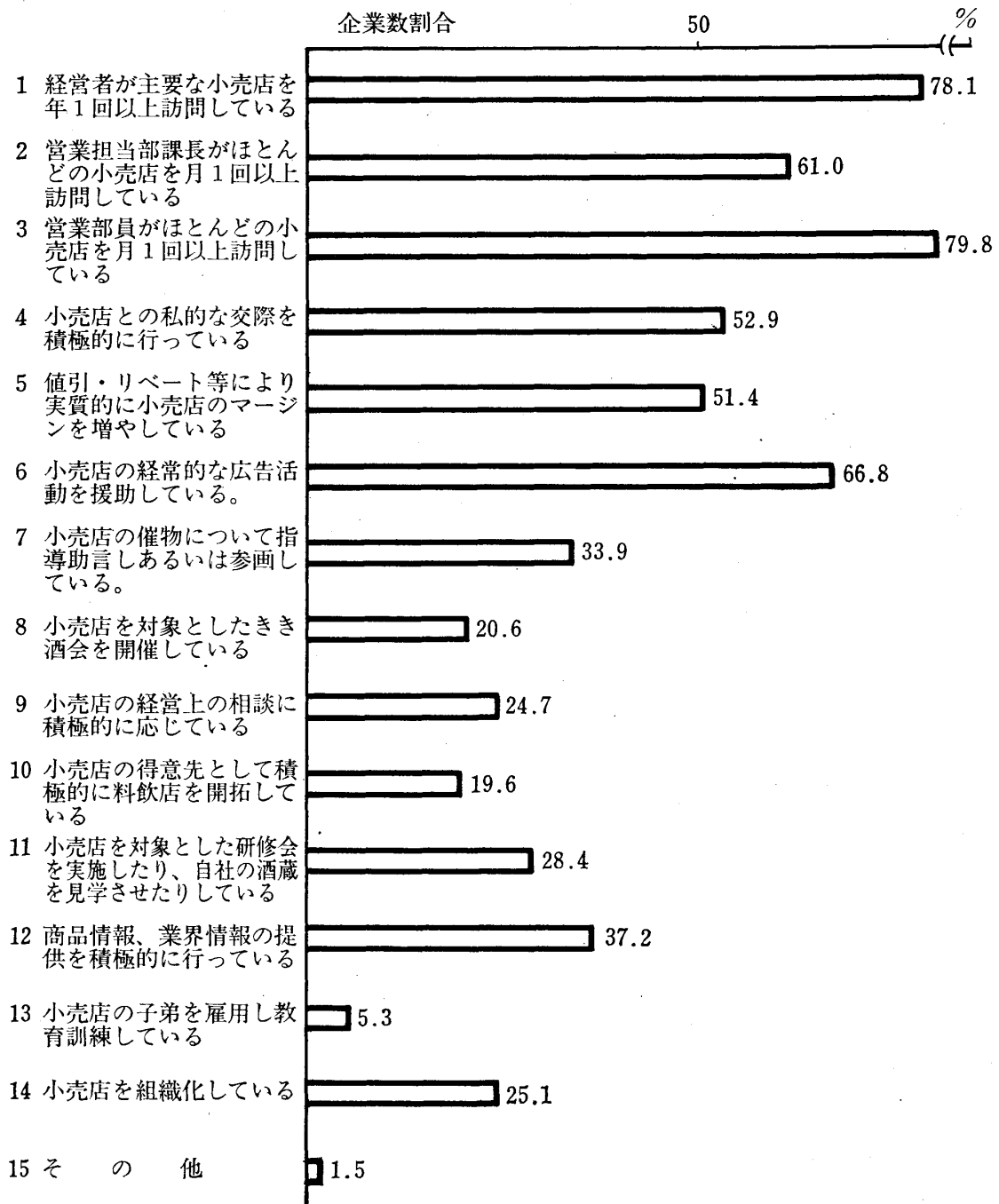
19) 上掲埼玉県商工部資料

20) 上掲拙稿、中堅企業の企業経営と成長要因

を月1回以上訪問している」企業が79.8%と最も多く、次いで「経営者が主要な小売店を年1回以上訪問している」(78.1%)、「小売店の経常的な広告活動を援助している」(66.8%)、「営業担当部課長がほとんどの小売店を月1回以上訪問している」(61.0%)の順となっている(図6)。

清酒製造企業の経営者は旧くからの慣習によって小売店に対する販売促進活動として人的販売促進に力を入れている。東北地方の X₁ 社の社長は、「小売店と親しくなることが重要。賞をとるとサンプルを小売店へただでくばったり、セールスマンが小売店の家庭の仕事まで手伝う。また常務

図6 小売店を対象とする販売促進活動



がつねに小売店、料飲店をまわり、同社所在市の料飲店の半数 200 軒に入れている”と語り、人間的なつながりを強調する。関東地方の G 社は、“卸に入れると商品が育たない。新店舗開拓者とセールスマンとを明確にわけ、直売の小売店を、東京のベッドタウン拡大にともなって、20年間に50軒から900軒にふやした。これだけになると相乗作用がでて売れやすくなる”と言って、システム的な人的販売促進による小売店展開を主張する。さらに中部地方の K 社は、“セールスマンにテリトリー制をしき、さらに周辺各地にデポとテレックスをおき、受注すると即座に配達できる制度をつくっている”として効率的なルートシステムに結びついた人的販売促進を主張する。

ただ一方、少しずつ広告等の物的販売促進が増加しているのも事実である。すなわち55年度55.2%の企業が実施していた「小売店の経常的な広告活動の援助」が56年度には66.8%に増加している。清酒製造企業においても広告等の物的販売促進というマーケティング指向が急速に普及してきたためである。

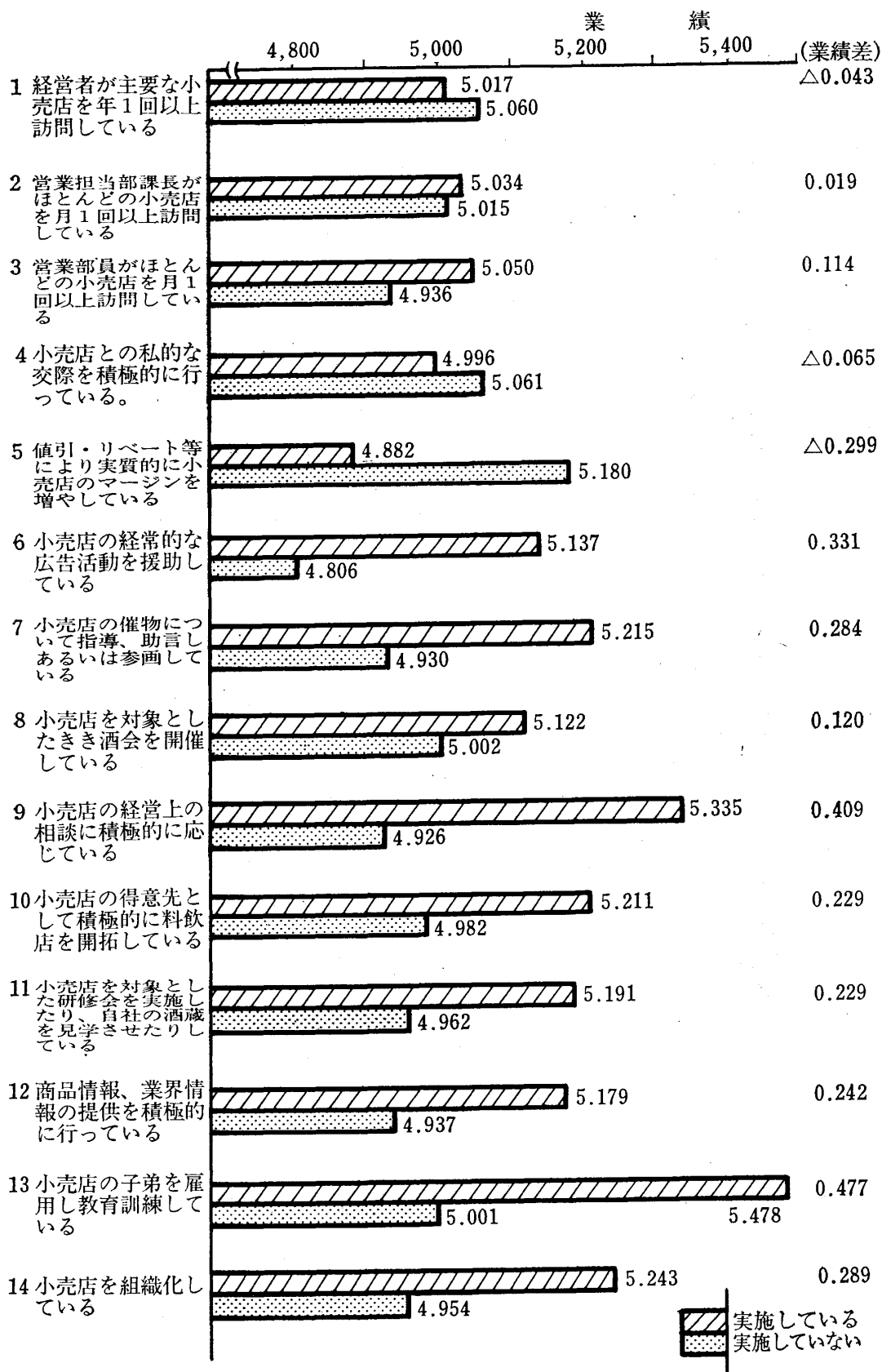
小売店に対する販売促進と業績との関係についてみると、「小売店の子弟の教育訓練」、「経営相談」、「経常的な広告活動援助」、「組織化」、「催物についての指導・助言」、「商品情報等の提供」、「研修会・酒蔵見学会」を実施している企業の業績が良く、また「値引・リベート」を行っていない企業の業績が良い（図7参照）。つまり大多数の企業で実施されている人的販売促進はそれほど効果が上がらず、実施される割合の低い物的・統一的販売促進が業績に貢献する。「子弟の教育訓練」、「経営相談」など小売店の能力開発になるような販売促進を実施することが、小売店との新しい共同体感覚を育成することに役立つためであろう。

(6) 卸売店に対する販売促進

卸売業者に対する販売促進も、小売業者に対するそれと同様に、人的販売促進が多く、しかも業績からみると他社のあまり行っていない販売促進方法をとる企業の業績がよい。業界全体でみると最も多く行っている販売促進活動は「経営者がすべての卸売店を年1回以上訪問している」（56.3%）である。以下、「営業担当部長がすべての卸売店を月1回以上訪問している」（37.7%）、「卸売店との同行販売を積極的に実施している」（35.4%）、「卸売店のテリトリー制を堅持している」（31.1%）、「値引・リベート等により実質的に卸売店のマージンを増やしている」（30.3%）と続いている。「卸売店を組織している」（8.3%）、「卸売店との定期的な販売会議を行ったり、卸売店の販売会議に出席している」（15.4%）、「卸売店を対象として研修会を実施したり、自社の酒蔵を見学させたりしている」（15.8%）などは少ない。

業績との関連をみると、「経営者の訪問」、「営業担当部長の訪問」、「研修会・酒蔵見学会」、「テリトリー制の堅持」、「共同販売会議」、「組織化」を実施している企業の業績がよい。これらは統計的に有意である。ここでも他社があまり行っていない個性的な販売促進を行っている企業の業績がよいことがわかる。業界大手で好業績をあげている近畿地方の P 社は、“商品知識の普及のために

図7 小売店を対象とする販売促進活動と企業業績



問屋、小売店の従業員の研修会を積極的に展開し、セールスマン教育用の問答集までつくっている。こうすることによって問屋さんの従業員が自社セールスマンの代りになる”と言って、卸売の組織化、研修に力を入れる。同様に近畿地方の大手Q社は、“当酒造の名前をつけた「大学」で、特約店のセールスマンを対象にした醸造研修会を年4回30人ぐらいずつやって、酒のつくり方の実地研修を行っている”と述べて卸の従業員の教育に力を入れている。P社、Q社とも業績は非常によい。

(7) 料飲店、消費者に対する販売促進

清酒製造業では、料飲店に対しては看板の提供、お銚子、おちょこの提供などの物的販売促進が、消費者に対しては屋外看板広告、ちらし、ダイレクトメールなどの広告を中心にした物的販売促進が盛んである。料飲店に対する販売促進をみると、「看板を提供している」が最も多く、73.7%の企業で実施している。以下、「お銚子・おちょこ・お燗器等を提供している」(54.3%)、「経営者が主要な料飲店を年1回以上利用している」(53.9%)、「経常的な広告活動を援助している」(51.1%)となっており、料飲店に対しては物的な販売促進活動が中心となっている。

料飲店に対する販売促進と業績との関連をみると、「値引・リベートを行っていない」企業、「新規開店あるいは経営上の相談に応じている」企業、「看板を提供している」企業、そして「お銚子・おちょこ・お燗器等を提供している」企業の業績が良い。

消費者を対象とする販売促進をみると、「屋外看板広告(野立看板・ネオンサイン等)、ポスター広告をしている」(58.9%)が多く、次いで「ちらし広告、ダイレクトメール(年賀状、暑中見舞等を含む)などを行っている」(54.1%)、「酒蔵の開放を積極的に行っている」(38.9%)、「新聞(業界紙、専門紙を除く)、雑誌に月1回以上広告を載せている」(33.1%)、「長く続いた広告・宣伝のためのキャッチ・フレーズがある」(32.7%)、「試飲即売会、利き酒会などを機会あるごとに行っている」(29.8%)の順となっている。中国地方の中堅企業のS社は、“純米清酒を楽しむ会をつくり、地元JC、ライオンズクラブ、ロータリークラブの人々を呼ぶ”などしてPRにつとめており、競争のはげしい中部地方のN社は、“若者を中心にしたタウン誌を編集し、小売店の店頭においたり、消費者に直接送ったりしている”し、九州地方の小規模企業W社は、“地域の消費者対象に愛飲者カードシステムをつくったり、消費者に理解してもらうための明解なキャッチフレーズをつくったりする”などして消費者へのPRにつとめている。

消費者に対する個々の販売促進の実施の有無と業績との関係をみると、テレビ、ラジオ、新聞、キャッチフレーズ、屋外看板、ちらし、ダイレクトメール、ベタ付景品販売、クーポン券、酒蔵開放、試飲会など消費者に対するほとんどすべての販売促進活動は業績の向上に統計的に有意に貢献している。

(8) 値引・リベート

清酒製造企業の大部分の企業は何らかの形で値引・リベートを行っているが、リベートによる販

売促進は業績に貢献しない。値引・リベートはこの業界の取引において慣例化したものであり、何らかの形で行っている企業は90%に達している。この値引・リベートを 1. 定額または定率、2. 累進（販売高の多寡に応じて）、3. 目標達成（目標達成状況に応じて）、4. 占有率（取引先における自社製品の占有率に応じて）、5. 決済（売上代金の回収状況に応じて）、6. 合理化（合理化策への協力度合に応じて）、7. その他、の選択肢にわけて、リベート・値引きを行っている企業について、調べてみると、「定額または定率リベート」を行っている企業が74.3%と最も多く、以下「累進リベート」（51.4%）、「決済リベート」（34.7%）、「目標達成リベート」（20.2%）となっている。定額または定率リベートが主体となっていることは、清酒製造業界では、値引・リベートが販売のインセンティブを高めるといふよりは慣例として止むを得ず行われていることを示している。

各種のリベートと業績との関係をみると、業界全体では、目標達成リベートと決済リベートとは業績に貢献しているが、他のリベート・値引きはマイナスに貢献している。目標達成リベートは人間の達成動機に働きかけるものであり、決済リベートは代金を確実に回収するためのもので、ある程度業績に貢献するが、他の値引・リベートは麻薬的な性格があり、それを恒常的に実施していると効果が薄れるばかりでなく最終的には企業自体に大きな費用負担となってくるからである。

(9) 経営管理

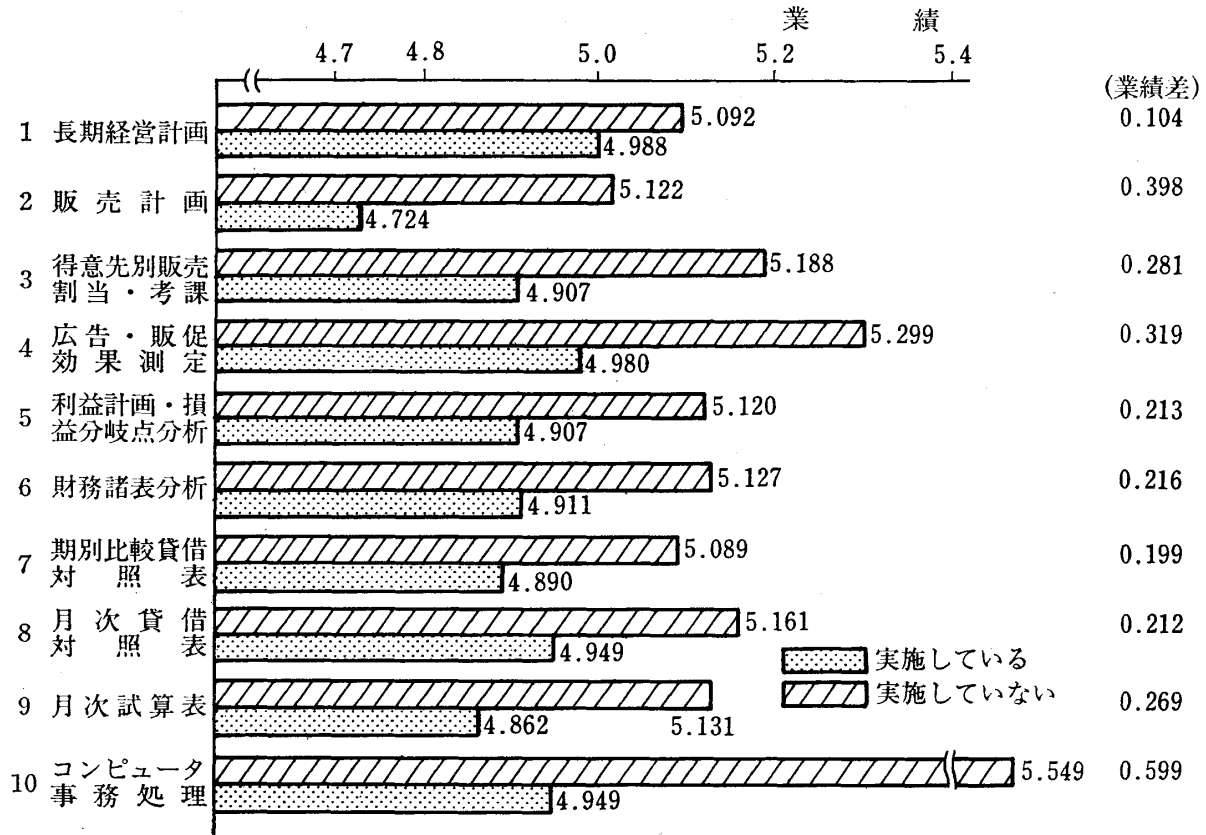
清酒製造業では、販売計画、購買計画、資金繰り、期別貸借対照表・損益計算書などの直接的、短期的な資金の流れに結びつく管理手法は比較的多く実施されているが、長期計画、予算統制など資金の流れに直接結びつかない、長期的なものはあまり実施されていない。最も多くの企業が実施されているものは「販売計画」で76.1%の企業が策定しており、次いで「期別貸借対照表・損益計算書の作成」（68.8%）、「資金繰表」（68.1%）、「購買計画」（60.2%）となる。また、「利益計画・損益分岐点分析」（56.2%）、「財務諸表分析」（53.2%）も半数以上の企業で実施している。これに対して、「長期経営計画」（37.0%）、「予算統制」（23.8%）はあまり実施されていない。長期計画は一般の中小企業、中堅企業ではそれぞれ²¹⁾57.4%、²²⁾66.3%、策定されていることと比較するとその比率は相当低い。さらに実施されている割合の少ない手法としては、「コンピュータによる事務処理」（13.0%）、「輸配送管理、物流コスト管理」（13.4%）、「広告費・販促費の効果測定」（14.6%）、「製品別収益性分析」（16.8%）などである。清酒製造企業は他の日本の中小・中堅企業と比べて経営に長期的な視野が少なく、短期的な経営思考が強いからであろう。

実施されている各種経営管理手法と業績との関係をみると、実施することが統計的に有意に貢献するものは、販売計画、利益計画・損益分岐点分析、期別比較貸借対照表、広告・販促効果測定、コンピュータ事務処理などであり、特にコンピュータ事務処理、販売計画などの実施が業績に貢献

21) 上掲埼玉県商工部資料

22) 上掲拙稿、中堅企業の企業経営と成長要因

図8 経営管理手法の実施と企業業績



している (図8参照)。これらは、販売管理、在庫管理などのコスト削減に直接的に貢献するからである。事実、中部地方のL社は、期別の比較貸借対照表、回転率の各期比較を行うなどのきめ細かい資金管理をコンピュータを導入して積極的に行い、高い業績をあげている。

4-4 新しい可能性の模索

清酒製造企業の多くは、長い間の免許制度の保護の下で経営活力を失いつづけてきたが、そのうちのいくつかの企業は環境変化の大きさを認識しはじめ、その大きな環境変化の中で生きのびるために、市場ニーズに合った新製品の開発、新市場開拓、多角化などの方向を、近年になってやっと模索しはじめるようになった。

(1) 新製品開発

清酒製造企業の新製品開発は従来の技術の枠の中の市場的新製品の開発が大部分で、その新製品比率も2%と極端に低い。本来、新製品開発はそこに働く人々の能力開発に結びつくため、企業成長の原動力となるものである²³⁾。清酒製造業全体で、売上高に占める過去5年間に開発した新製品の平均比率は2.06%であり、54年度1.76%、55年度1.95%と比べるとわずかに増加している。しかしこ

23) 拙著；企業成長論，p.13

れを一般の中小企業、中堅企業の²⁴⁾25.3%、²⁵⁾20.1%と比べると依然として非常に低い。中部地方の中堅企業M社では地域市場のマーケットセグメントに合わせて料理用酒、女性用酒、金箔入りギフト酒をつくり、九州地方の小規模企業V社は、結婚式・結納式用酒を開発している。このようなものはその製品技術も製造技術も従来のものと同じであり、市場的新製品である。しかし中部地方の小規模企業F社のように、祝酒市場に寿酒などの市場的新製品を出すほか、赤い酒、蔵酒、さらには色素、調味料などの製品機能の全く新しい技術的新製品を開発する企業もあらわれてきた。ただ業界全体で、どのような新製品がよく売れるかを判別関数で分析してみると、アルコール分、日本酒度、酸度などの品質はあまり重要でなく、価格や容器のかたちが重要であることがわかった。これは清酒製造業においては、品質の技術はその伝統によって守られてきているから、消費者にとっては、技術要因は問題ではなく、現代人のライフスタイルに合った容器とか価格などの市場要因が重要であることを示すものである。

(2) 新市場開拓

従来創業した地域に固執していた清酒製造企業も近年次第に新市場開拓に力を入れるようになり、現在新市場開拓を行う企業は約半数に達している。業界全体で、過去3年間に新市場を開拓した企業が45.4%、開拓していない企業が54.2%となっている。この「新市場を開拓した」企業は、どのような市場を重点的に開拓したかを調べると「自県内の市場」(62.4%)が最も多く、次に「大都市市場」(25.9%)、「他県の市場」(11.5%)がつづく。

次に開拓した市場と業績との関連をみると、清酒製造業全体では「大都市・県外市場」を開拓した企業の業績がよい。これは、潜在需要の大きさと企業の販売力との相乗作用の結果であると考えられる。

最後に、新市場の開拓におけるマーケティング・ミックスについて、清酒製造企業が主としてどのような手段を重視してきたのかをみると、「製品を重視する」(49.4%)が最も多く、次いで「販売経路(人的つながり)を重視する」(34.7%)、「価格を重視する」(12.6%)、「広告・キャンペーンを重視する」(2.6%)となっている。この重視されるマーケティング手段と業績との関連についてみると、「製品を重視する」企業が最もよく(5.303*)、次いで「販売経路を重視する」(4.980)、「価格、広告・キャンペーンを重視する」(4.857)の順になっている。「製品を重視する」企業の業績が良いのは消費者の嗜好、ライフスタイルに合っていない新製品は、いくら巧みな広告・キャンペーンや流通チャネル政策を行っても、市場に定着することはないからである。消費者ニーズに合った製品開発が新市場開拓の前提条件である。

(3) 共同化・協業化

24) 上掲埼玉県商工部資料

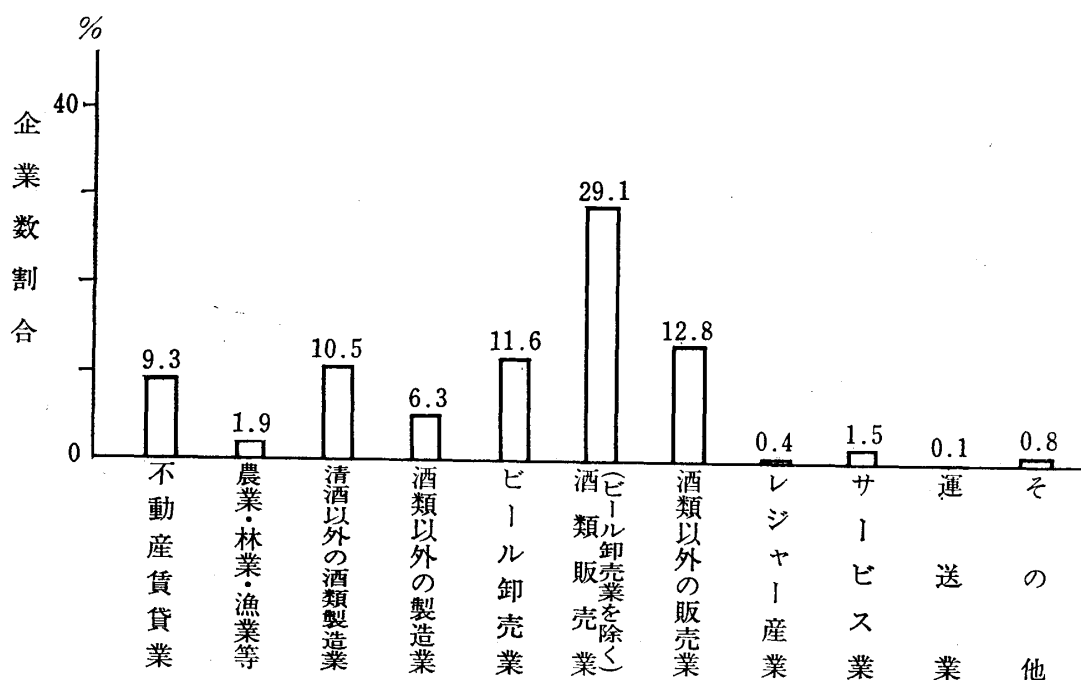
25) 上掲拙稿、中堅企業の企業経営と成長要因

清酒製造企業は「一国一城の主」意識が強く、合理化のための共同化・協業化は進んでいない。共同化・協業化の実施企業比率をみると、「共同精米」が38.7%と最も多く、以下「共同銘柄」(20.0%)、「共同新製品開発」(16.0%)、「共同びん詰」(9.3%)、「企業合同」(7.1%)、「製造部門の協業化」(6.8%)、「共同販売」(4.4%)の順になっている。これらの比率を各企業内の設備合理化の実施率、たとえば「エアシュータ」(68.2%)、「自働もろみ圧搾機」(53.5%)、「自働製麴機」(32.3%)などと比べると明らかに低い。清酒製造企業の経営者は、「一国一城の主」意識が強いため自社だけの設備には相当ムリをしても投資するが、たとえコスト低減ができて自分も主導権を失う共同化は嫌うからである。しかし現実には共同化すると業績が向上するケースが多く、東北地方の中堅企業A社は、それまでの中小の12社が自家製造工場をやめて大規模な統一工場をつくることによって、効率をたかめ業績をあげている。その会社では、社長は輪番制であって、昔の「城主」意識は捨てている。関東地方の小規模企業のY社は共同びん詰工場をつくり、他社のビン詰めを受託し、また販売対象も、個々の小売店ではなく、小売酒販共同組合として合理化につとめている。

(4) 経営多角化

清酒製造企業の多角化は、現有の経営資源との関連を考える多角化が多く、将来有望分野への積極的多角化は少ない。業界全体で、経営多角化を行っている企業の割合は45.6%でその内容は図9のようになる。すなわち、「酒類販売業」を営む企業が29.1%と最も多く、以下「酒類以外の販売業」(12.8%)、「ビール卸売業」(11.6%)の順となっており、商業部門への進出が目立つ。清酒製造業の

図9 経営多角化



経営多角化は積極的に将来の有望分野へ進出するという形ではなく、すでに所有している免許や不動産の利用を中心に行われており、革新的な行動とはなっていない。関東地方の小規模企業 Y₂ 社は、ビール卸、味噌醸造に多角化しているが、これらは戦前からのその町での資産家としての地位を利用してビール会社の特約店となったり、小作農をつかって原料をつくらせ、味噌屋になったりしたのであって革新的なものではない。また同じく関東地方の小規模企業 Y₁ 社はその事業所が都市の中心部になってしまい、経営者も高齢なので、その敷地の一部を利用して大型マンションをたて不動産賃貸業に多角化している。このような不動産業への進出は、単なる“金利生活者”への転落で、情報が益々入ってこなくなり、決して革新的な多角化とは言えない。一方、関東地方の、観光地に近い H 社は、経営者の革新的な経営理念から、観光蔵、女性客向き料理屋経営、羊羹・豆腐の製造販売に多角化し、大きく成長している。このほか、関東地方の小規模企業 J 社は、首都圏近くに位置しているため、飲み屋・酒場のチェーンを展開し、また九州地方の W 社は焼酎の製造販売に進出し利益をあげている。このように経営者が企業家精神をもって、積極的に消費者市場に進出している企業は未だ数少ないが、次第に利益をあげるようになってきている。

5. 結 び

今回の実証研究の結果、清酒製造企業の経営と成長要因について以下のようなことがわかってきた。清酒製造企業は、古い伝統産業としての歴史と新規参入を阻む免許制度とによって、その“名士”的思考ないし“クローズド”思考とを、その基本体質としてもつようになっている。“名士”的思考とは“一国一城の主”意識であり、伝統を重んじ、その伝統を重んずる自分をかえりみる余裕のない考え方である。クローズド思考とは、自分およびその仲間意識を共有できる人々の集団、ないし組織の殻にとじこもりその集団、組織外のことはあまり考えず、外の規準で自分達集団を考えなおそう、あるいは組織外へでていこうとしない考え方である。

まず“名士”思考から現在の清酒製造企業の中に次のような経営特質があらわれでる。1) 創業が明治以前、すなわち創業75年以上の企業が8割あって、製造技術は一部分の機械化を除いては、300年以上続いた醸造技術を墨守している。2) 品質、酒質をまもることが経営理念というよりは“名士”の良心にまでなり、これを考えなおそうとする考えは少ない。3) 採算ギリギリあるいは赤字の不採算企業が全体の4分の3あるが、その不採算企業の9割以上の企業が継続の意思があり、後継者もいる。維持理由は経済性ではなく、“名士”思考からくる心情的理由である。4) 共同化・協業化がコスト低減、販売増のために不可欠であっても“城主”意識がそれをはばみ、経営の効率化をはばんでいる。

“クローズド”思考からは以下のような経営特質があらわれてくる。(1)多くの中堅以下の企業で

は自社の企業の強みとして地元消費者の支持と、その人達の支援する古くからの酒質の維持とを考え、県外へその販売の中心を移していこうとはしない。(2)企業間競争については、一部大手企業は、他酒類製造企業との間の競争を考えるが、大部分の中堅以下の企業は大手の同業企業、および同一地域の中堅以下の同業企業との競争を考えている。(3)販売先として免許証のある、仲間意識のある、同業者、卸売業者、小売業者までは考えているが、消費者までは考えない。販売促進も小売業までには役員、セールスマンがしげくかよっていくが、消費者までに強くアプローチしようとはしない。(4)小売店に対するリベート・値引は多いが、消費者に対して価格引下げなどは行わない。小売酒販売店がもはや清酒を主とする酒屋ではなく、何でも売っている食料品屋になっていることも忘れていない。(5)経営管理についても長期計画などの長期思考は少なく、短期の資金繰り計画を重視する企業が多い。広いオープンな視野をもとうという意識にかける。

しかし以上のような古い“名士”、“クローズド”思考から脱出しようとする企業も出はじめ、これらが清酒製造業界の中では相対的に高い業績をあげるようになってきた。すなわちそれらが清酒製造企業の新しい成長要因となってきたと言える。それを上述の実証研究の中から求めると、(1)経営者の野心、情報収集力、計数感覚などの能力は、企業業績の向上に貢献している。これは、これら能力が古い従来の集団から脱け出ようとするため、あるいは自社の姿を外部の規準から客観的に見なおそうとする経営者能力であって、新しい革新の力となるからである。(2)品質を維持しながら2級酒の割合をふやす企業は成長している。すなわちでき上がった酒の品質をあまり下げず、原料米の使用に工夫をして価格を大きく下げれば、消費者の価格志向に合致するからである。(3)新製品開発のほとんどは技術の変らない市場的新製品であるが、それが細かいマーケットセグメントに合った場合は販売量をのばしている。現代の消費者の個性化、多様化のライフスタイルに合うからである。(4)多角化の大部分は不動産利用などの消極的なものであるが、クローズド思考を破って他産業に積極的に出ているもののうちには高い業績をあげているものもある。新しい情報量が加速度的に増加するからである。

今後清酒製造企業が長期に維持発展していくためには、まず“名士”、“クローズド”思考をやめて消費者に直接アプローチし、消費者の清酒に対する態度を経営戦略設定の中心におく必要がある。清酒に対する消費者態度によって消費者を分類すると④清酒だけを愛飲する愛好者、⑤清酒も他の酒類も同じように飲む人々、③清酒をあまり飲まず、他酒類を多く飲む人々の3つに大別される。④この数は確実に低下しつつあり、⑤も低下傾向にあり、③が増加していることは確実である。④に対しては、現在の嗜好を維持させ、また清酒のイメージを高めておくために、価格にかまわず酒質を高める戦略が重要である。⑤、③に対しては、それら消費者は絶対的な酒質ではなく、単位価格あたりの相対的の酒質に関心があるのであるから、酒質の維持にはそれほど力を入れなくても価格引下げにあらゆる努力を集中すべきであろう。糖化酵素の利用、くず米、外国米原料の効果

的加工によって高い品質の酒をつくる研究が不可欠になってくるであろう。

本研究の3年間の実態調査では、国税庁間税部酒税課の沢山の方々および面接調査を引き受けて下さった清酒製造業の方々に絶大な御助力をいただいた。さらに本論文をまとめるため、酒税課の両角恭志氏に、特に色々御援助をいただいた。これらの方々に心から感謝の意を表する次第です。