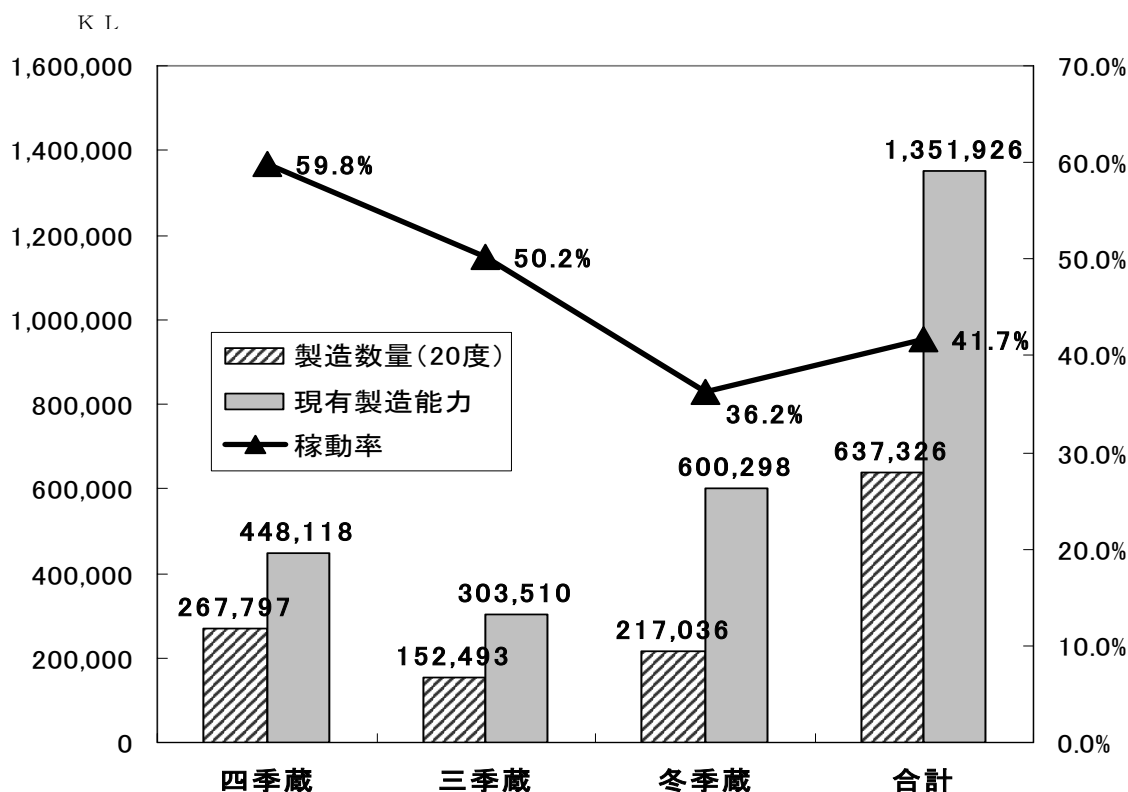


第9節 設備力の強化

1. 設備力の強化の重要性

清酒の出荷量が減少する中、清酒製造業の設備の稼働率は、全体で47.1%と低くなっている。特に冬季蔵の稼働率は、36.2%と低くなっている。

図 2-9-1 製造能力及び稼働状況



出典：「清酒製造業の概況（平成15年度調査分） 国税庁」

こうした中で清酒製造業が新たな発展を図るためには、環境の変化を的確に認識し、それに基づいた適切な経営戦略を積極的に展開していくことが必要である。

「マーケティング力調査」によると、赤字企業に比べて黒字企業の方が設備の強化に積極的に取り組んでいる結果になっている。製造業は製品を製造するためには設備が不可欠である。設備強化を図るに当たっては、自社の持つ技術、ノウハウ、情報、人材、販売促進手法などソフト面の経営資源を基礎として計画することが重要である。

つまり、設備強化によりソフト面の経営資源を製造能力の向上と結びつけることにより、業績向上のための経営戦略を効果的に実行することが可能になるのである。よって、設備強化の効果は、単なる製造能力・品質の向上だけではなく、ソフト面の経営資源の有効活用にもつながることから、設備強化は経営戦略を推進するための重要な手段であるといえる。

また、情報の迅速な収集と加工・分析も、経営戦略の推進に必要な事項である。

そこで、企業の競争力を強化するための設備の強化の方向性として、次の3点を提言する。

- ① 高付加価値製品の製造が可能となる独自設備の強化
- ② 生産部門の合理化・省力化を進める設備力の強化
- ③ 経営戦略を具体化するためのIT機器等の設備力の強化

2. 高付加価値製品の製造が可能となる独自設備の導入

(1) 製造能力強化や新たな設備の導入の必要性

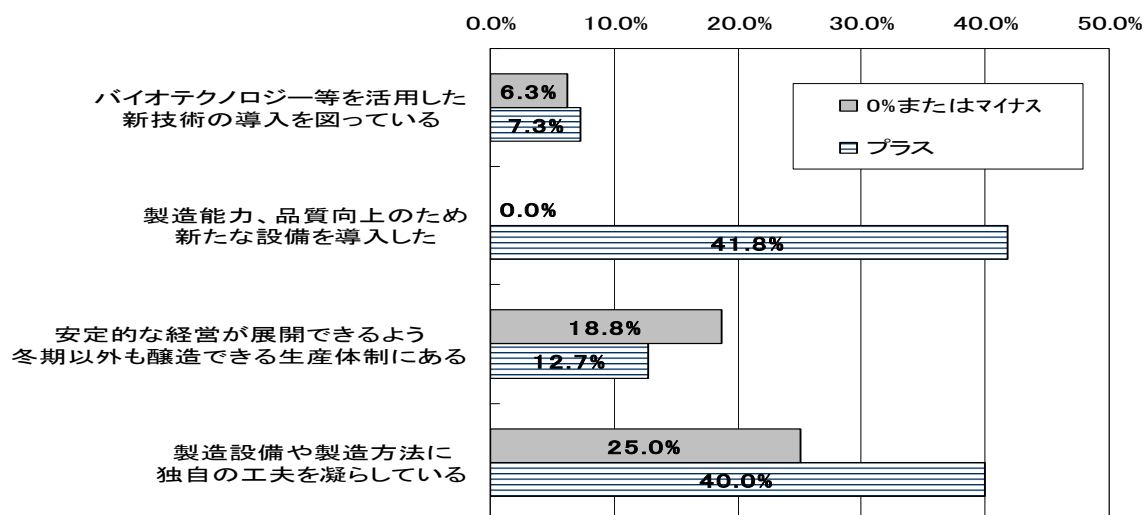
平成15酒造年度における清酒の製造数量(アルコール分20度換算)は、610,212kl(対前年度比3.7%減)である。そのうち、特定名称酒の製造方法別の製造数量の対前年度比では、純米酒2.6%増、純米吟醸酒7.7%減、吟醸酒0.7%増、本醸造酒12.8%減になっている(「平成15酒造年度における清酒の製造状況等について」国税庁)。このデータから、高付加価値の酒と値ごろ感の高い酒といった、消費性向の二極化が進んでいる状況が見られる。

消費の二極化が進む中、企業の利益に貢献する高付加価値製品の製造を行うためには、消費者ニーズに対応しつつ、独自性を明確に打ち出すことのできる設備が必要である。

「マーケティング力調査」によると、赤字企業に比べて黒字企業は、「製造能力、品質向上のための新たな設備の導入」や「独自の製造方法を実現する設備力の強化」を行っていることがわかる。

図 2-9-2 平成15年度売上高対税引前利益率別「新技術導入・生産体制」

総回答数 157社



出典：「マーケティング力調査」

目標をもった設備投資は、企業の業績向上につながっている。高付加価値製品の製造は、生産量を追求するのではなく、付加価値の高い酒を製造することである。値ごろ感を訴求する清酒よりも、リッター当たりの利益率を上げることも可能である。

高付加価値製品の製造を可能とする独自設備の導入方法としては、次の2つが考えられる。

- ①新製品開発・研究開発投資など技術・ノウハウ活用のための設備力強化
- ②既存の技術を生かしつつ、新たに最新の設備を導入する設備の強化

(2) 新製品開発・研究開発投資など技術・ノウハウ活用のための設備力強化

清酒製造業が業績を向上させるためには、市場（顧客）ニーズに対応した商品を提供することが欠かせない。ニーズが多様化している中、例えば地元志向の強い顧客向けに、地元の原材料や製造法にこだわった製品を新規に開発することで、業績向上に結びつく場合もある。

本調査での消費者に対するグループインタビューでは、飲みやすさ、フルーティ感、口当たりの良さ、品揃えの幅の強化などこれまでの日本酒の印象を変化させる日本酒の開発を求める声があり、今後新たな製法による商品の開発が期待されている。

生産性の向上や新製品の開発を行い、収益性を向上するためには、新たな設備投資を必要とする場合が多い。計画的で長期的な視点に立った新製品の研究・開発は、企業の成長のカギを握るものとして、ますます重要性を帯びてきている。そのため、技術・ノウハウ活用のための設備力を強化していくことは、清酒製造業にとっても重要である。

ただし、新製品を市場に定着させるためには、時間がかかる場合もある。そのため、大規模な設備投資をする場合は、十分な市場調査を行うなど慎重な姿勢が求められる。

廃棄物ゼロを目指した商品開発で売上を伸ばした事例

※99ページ参照

(3) 既存の技術を生かしつつ、新たに最新の設備を導入する設備力の強化

既存の技術を生かしつつ、新たな最新設備を導入することにより、商品の付加価値を向上させたり、コストダウンを図る手法もある。既存の技術を活用しながら行うため、製法の違う新技術を導入する設備投資に比べ、市場の反応が予測しやすい。

しかし、単に導入するのではなく、設備導入により、どのような効果が期待できるのかなど、投資目的を明確化して取り組むことが重要である。

例えば、製麹過程をコンピュータで管理する自動化によりコストダウンを図ったり、事例企業のN社のように特注の少容量タンクを導入して、蔵見学者に酒造り体験を用意したり、少量の特別注文に応じる等が考えられる。

特注の少容量タンクを活用し、酒造り体験や小ロットの注文に対応している事例

※ 88ページ参照

3. 生産部門の合理化・省力化を進める設備力の強化

利益率の向上を図るためには、生産のコストダウンの視点が必要となる。

生産部門の合理化・省力化を進める設備の強化方法としては、①製造能力向上のための新設備、作業の機械化・自動化を図る設備、②冬季以外での醸造を可能とする設備の導入などが挙げられる。これらの設備の導入によって、機械化による作業の容易化、生産量の増加、品質の安定化、原価の引下げ、労働力の削減などが可能になる。

作業の機械化・自動化を図る設備の導入は、伝統的な手作りの製法を変化させる動きでもある。そのため、こだわりや独自の製法を残しつつ、必要な部分は自動化を図るなど設備導入のバランスを図ることが必要になる。

近年は、杜氏の人手不足などにより、製造工程の一部を自動化する清酒製造業者も存在している。製造の自動化は、品質の安定につながるメリットがある反面、これまでの経験と勘に基づく技術が活用できないデメリットもあるので、これをデータ化し、生かす工夫が必要である。

冬季以外の醸造を可能にする設備の導入については、設備の有効利用や原料米仕入れの分散化による資金繰りの安定化、通年で絞りたてなどのフレッシュな商品を提供できるなどのメリットがある。これには、平成15年度売上高対税引前利益率別でプラスの企業よりも、ゼロまたはマイナスの企業のほうが積極的に取り組んでおり、厳しい現状を打開する方法として考えられている（「清酒製造業の概況（平成15年度調査分）」国税庁）。

品質向上のための段階的な設備投資を行っている事例

H社の社長は、設備投資には「老齢化対策」と「品質向上対策」の2種類があると考えている。近年、杜氏の高齢化など、製造面における労働力不足が見込まれており、作業負担の軽減など、労働力の不足や肉体的衰えを補完する目的での設備投資である「老齢化対策」が進んでいると指摘している。

当社の経営理念は、「いいものは売れる」であるが、いいものを造ろうとすれば、これまで培ってきた方法で、適切なタイミングで人の手による作業を行わなければならない。これに対して老齢化対策の設備を用いた場合に、同様のいい酒が造れるがどうか疑問を感じている。

しかしながら、今のところ当社の製造担当者は、みんな酒造りに情熱をもった30代と若いため、「老齢化対策」の投資は必要なく、その資金を品質向上のための投資に振

り向けている。最適な精米と作業のスピードアップを目的とした精米機の導入やビン詰め貯蔵に移行するための冷蔵室の拡張などの設備投資を行った。この品質向上に対する取組姿勢が評価され、経営革新支援法（平成 17 年 4 月に「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」に改正）に基づく支援を受けることができ、低利融資による資金調達を実現している。

4. 経営戦略を具体化させるためのIT機器等の設備力の強化

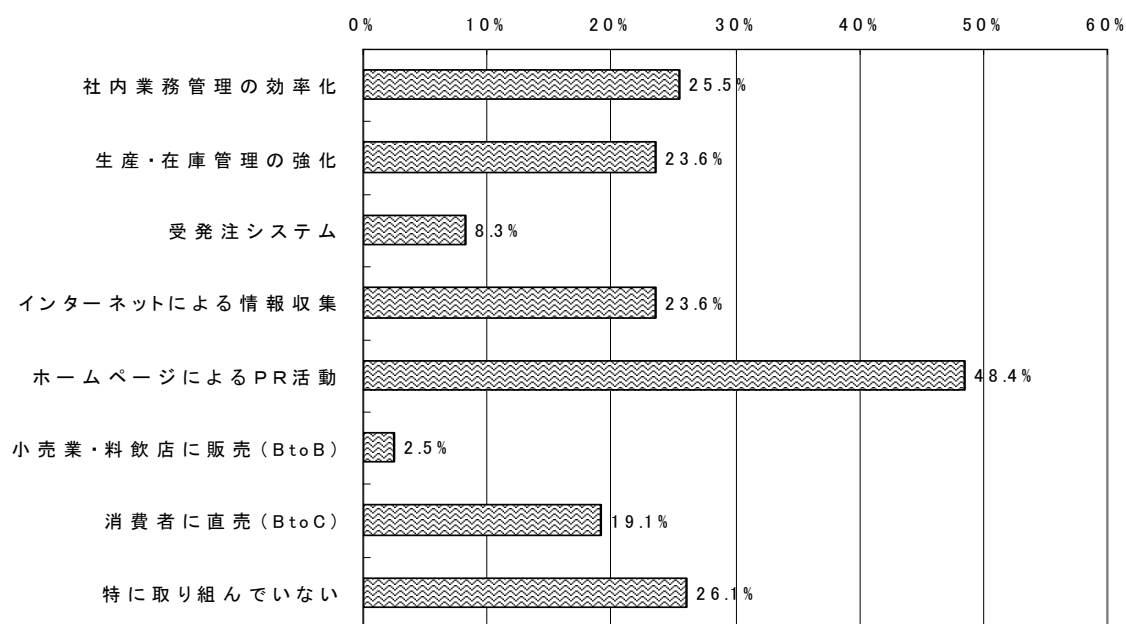
清酒製造業に限らず、企業が成長するためには、情報を収集し、情報を基に経営計画を立て、実施し、それを測定する P・D・C・A のサイクルが有効になる。このサイクルを実現させるためには、IT 機器等の設備の活用が有効である。

企業の情報化は、①経営効率の向上、②技術の向上、③事業拡大などにおける情報処理または情報伝達の手段として効果がある。経営戦略を立案するための情報収集は、迅速性も求められるため、IT 機器を導入することでより精度の高い情報収集・分析が可能になる。また、ホームページの作成などにより、自社の取組を外部に伝えることは、自社のイメージアップや顧客、販路の拡大にもつながる。

「マーケティング力調査」によると、売上高が増加している、または税引前利益率が高い企業は、情報化に積極的に取り組んでいる。一方で、売上高 5 千万円未満の規模では、「情報化に特に取り組んでいない」と認識している企業が過半数を超えており、今後の取組が期待される（「図 2-9-3 情報化の取組レベル」参照）。

図 2-9-3 情報化の取組レベル

(総回答数 157 社)



出典：「マーケティング力調査」