

承認酒類製造者の 酒税の税率特例措置

事業計画書等モデルテキスト



目次

1 はじめに	P	3 ~	6
2 事業計画書・実績報告書について	P	7 ~	25
3 様式・記載要領等	P	26 ~	30
4 モデルケース	P	31 ~	105
5 その他の目標設定例	P	106 ~	127

はじめに

酒類製造者は、歴史的・文化的に地域社会との繋がりが深く、地方創生や地域経済の発展に関しても、地域の中核的な存在として重要な役割を果たしていただいております。

現在、酒類市場は少子高齢化や人口減少等の人口動態の変化、高度経済成長期後における消費者の低価格志向、ライフスタイルの変化や嗜好の多様化等により、国内消費は全体として中長期的に縮小傾向にあります。しかし、酒類製造者の大宗は中小企業者であることから、こうした影響に対応するための取組は、相対的に大きな負担を伴うものとなっております。

これまで、大幅な酒税の増税等が行われた際には、酒税が酒類製造者の製造コストの一部となって販売価格に反映されていく点に着目し、特に中小企業者が多い清酒や焼酎等の特定の品目の製造者に対して、こうした制度変更が与える影響を緩和する観点から時限的、経過的にその酒税を軽減する特例措置が講じられ、累次見直しが行われながら、適用期限の延長が続いてきました。しかし、この特例措置は延長を続ける中で創設趣旨に合わないものとなってしまい、令和5年3月31日の適用期限をもって、これ以上の延長は困難であることが見込まれておりました。

このような中で、酒類業中央団体連絡協議会加盟の製造6団体は、税制改正に向けた意見交換会を設置し、議論を重ね、これまでの特例措置に代わり小規模な酒類製造者の事業拡大や経営改善等を促し、収益基盤の確保等を図ることに資する新たな制度を創設するよう、政府に対して酒類業中央団体連絡協議会として税制改正要望が行われました。

令和5年度税制改正においては、この要望に対して、「酒類市場は、大規模事業者による酒類が市場全体の大宗を占めるという特殊な環境にある中で、地域で多様な酒類を製造している意欲的な中小事業者を存続させていくことは、多様化する国内外の消費者ニーズに対応することで酒類業の健全な発達を図り、ひいては酒税を保全する観点からも重要である。このような点を踏まえ、地域性などを踏まえた多様な酒類の製造などに積極的に取組み、酒類業の健全な発達に寄与する中小事業者に対して支援を行う観点から、新たな酒税の軽減措置を講ずる。あわせて、現行の酒税の特例措置は廃止し、新たな特例措置への移行に伴う激変緩和のための経過措置を講ずる」（令和5年度税制改正大綱（自由民主党・公明党））こととされ、この主旨に基づき「承認酒類製造者の酒税の税率特例措置」が制定されました。いわば、この新たな特例措置は、酒類業界団体の要望に応える形で制定された、中小企業者である酒類製造者の収益基盤の改善や地域貢献を政策目的とする減税制度といえるものです。

このように、新たな特例措置は、地域性などを踏まえた多様な酒類の製造などに積極的に取り組み、酒類業の健全な発達に寄与する中小事業者に対して支援を行うものですので、適用に当たっては、事業計画書の作成・提出をしていただき、その内容について、税務署の承認を得ることとされています。また、その計画の取組状況等について、毎年、税務署に報告していただく必要があります。

この事業計画書の作成等の作業は、これまでの特例措置にはなかったものですが、特例を受けるための必須要件であるとともに、この政策目的減税の効果がしっかりと表れていることを検証していくための重要なツールであるとも考えられます。

こうした政策目的減税については、例えば「わが国税制の現状と課題-令和時代の構造変化と税制の在り方-」（令和5年6月、税制調査会）では、「租税特別措置等は、基本的には「公平・中立・簡素」という租税原則に反しますが、特定の政策目的の実現を目指して、例外的に特定の者の税負担を軽減するものです。政策手段として税制を用いることが妥当なのか、本当に目的に適う効果的かつ効率的なものであるのか、目的が達成されれば、あるいは効果（アウトカム）が現れなければ、速やかに廃止されているかといった観点から不断の点検を行うことを制度の中に組み込む必要があります。」といった指摘もされています。

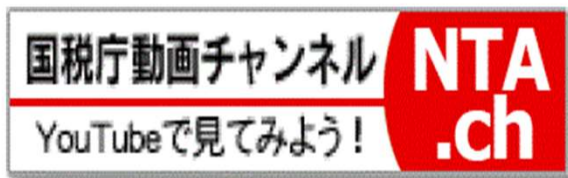
したがいまして、この特例措置の適用を受けた酒類業界の皆様は、事業計画書等の作成作業を通じて、制度を運用する国税庁と共に、この政策目的減税の効果をしっかりと積み重ねていくことが必要だといえます。

他方、こうした事業計画書等の作成は、酒類業界の皆様にとっても、これまでの経営状況の振り返りを行うとともに、経営改善の取組を始めるきっかけにもなり得るものですので、この機会に積極的に取り組んでいただきたいと思います。事業者の規模が小さいほど、その作業に係る負担は大きくなります。そこで、そうした小規模な酒類製造者の事業計画書作成の一助ともなるよう、本事例集を作成しました。

本事例集等を参考にされ、事業計画書の作成を行うことにより、その減税効果が多くの酒類製造者の経営基盤の安定に資することができるとともに、その地域の経済発展の一助となれば幸いです。

国税庁 酒税課長
三浦隆

本事例集に先立ち、「承認酒類製造者の酒税の税率特例措置」について、国税庁では、制度の詳細解説動画を国税庁ホームページで公開していますので、ぜひご覧ください。



<前編動画> <後編動画>



事業計画書・実績報告書について

1. 事業計画書

(1) 事業計画書とは

「承認酒類製造者の酒税の税率特例措置」の適用を受けるためには、酒類製造者ごとに税務署長の承認を受ける必要があります。そのために税務署に提出する書類が「酒税特例措置を受ける酒類製造者の承認申請書」です。

酒税特例措置を受ける酒類製造者の承認申請書には、①酒税特例措置に係る誓約書と②事業計画書を添付していただく必要があります。

「酒税特例措置を受ける酒類製造者の承認申請書」自体は、その酒類製造者の住所、氏名又は名称及び酒類製造者が有する全ての製造場の所在地及び名称等といった事項を記載するための書類であり、単に事実関係を記載すればよい書類です。また、添付書類である「酒税特例措置に係る誓約書」も、申請前2年内において酒税の滞納処分を受けていない者であることなど、法律上規定されている承認することができない要件に該当しないことを誓約していただくものですので、こちらも事実関係を記載すればよい書類といえます。

他方で、「事業計画書」は、酒類業の健全な発達に資するために必要な取組と、その計画期間や目標等を記載する必要があり、比較的作成難易度が高い書類といえます。

「事業計画書」の具体的な記載事項は、酒類業の健全な発達に資するために必要な取組として、次のいずれか（複数も可）を記載する必要があります。

- ① その者の酒類製造業に係る経営基盤の強化のための技術の向上の取組
- ② 酒類製造業の技術又は生産性の向上の取組
- ③ 酒類の付加価値の向上の取組
- ④ 販売先の開拓の取組
- ⑤ 組織の合理化の取組
- ⑥ 財務内容の改善の取組
- ⑦ その他経営を継続的かつ安定的に行うために必要な取組

また、その取組について、次の事項を記載する必要があります。

- ① 申請者の酒類製造業の現状
- ② 計画期間
- ③ 現状を踏まえた目標
- ④ その目標を達成するために必要な具体的措置
- ⑤ その他参考となるべき事項

この事業計画書に記載する目標は、その酒類製造者にとって「経営基盤の強化に繋が

るか」という観点から記載するほか、5年間の中期的な期間を想定した目標を設定（複数の目標設定も可能）していただくこととなります。

本書では、この「事業計画書」の作成に当たって参考となる事例を掲載することにより、記載例としての活用を想定しているほか、承認を受けるための取組（目標の内容や高さ）を検討する際の指標として活用いただくことも狙いとしております。

本書を活用いただき、多くの酒類製造者の皆様が承認酒類製造者として酒税特例措置の適用を受けた上で、酒類業の健全な発達に資するために必要な取組を行っていただき酒類業界として総じて、「承認酒類製造者の酒税の税率特例措置」の政策目的を達成していただくことを切に願っています。

なお、「承認酒類製造者の酒税の税率特例措置」では、激変緩和措置として、令和6年4月以降も旧特例の計算方式で酒税の軽減額を計算できるとされていますが、この激変緩和措置の適用を受けるためにも、承認を受けていただく（すなわち、事業計画書を作成し、税務署に提出する）必要がありますので、ご注意ください。

(2) 基本的な考え方

事業計画書は、製造場を所轄する税務署長に提出していただくこととなります。複数の製造場を有する酒類製造者については、いずれかの製造場を所轄する税務署長のうち法人にあっては本店所在地又は主たる事業所を所轄する税務署長、個人にあっては住所を所轄する税務署長宛に申請書を提出していただきます。ただし、本店所在地等に製造場を有しない場合や課税移出数量が最も多いなど合理的な理由がある場合は、その製造場の所在地を所轄する任意の税務署長宛に申請書を提出いただいても差し支えありません。

（注）酒類製造者が事業計画書を提出し、承認を受けた後は、「承認酒類製造者の酒税特例措置」に関する申請書等の提出先は、承認を与えた税務署長となり、原則として変更はできません。

提出いただいた事業計画書は、「申請者が却下事由に該当しないこと」及び「事業計画書に目標や達成するために必要な、具体的取組が記載されていること」を税務署において確認することとなります。

なお、「税務署長は、当該申請があった日の翌日から起算して3か月以内に審査を行い、申請の承認又は却下をする」こととされているため、令和6年4月1日の課税移出から「承認酒類製造者の酒税特例措置」の軽減税率の適用を受けるためには、原則として、令和5年中（令和5年12月31日まで）に事業計画書を提出していただく必要があります。

また、酒類製造者が事業計画書に記載する個々の目標については、個々の事業規模（酒税軽減額）を意識し、それに見合う事後的に客観的な評価が可能なものとする必要があります。事業計画書には、自ら検証可能な具体的な目標を、少なくとも1つ以上設定して記載することが必要です。

ただし、この事業計画書の作成手続が、酒類製造者にとって過度な負担とならないよう、事業計画書の内容は可能な限り簡素化しておりますので、複雑又は困難な目標や複数ページに及ぶ詳細な具体的取組まで記載する必要はありません。

（注）目標の内容や高さについては、本書の事例を参考としてください。

また、税務署では、個々の酒類製造者から目標設定に関する相談があった場合には、酒類製造者に対して適切にアドバイスをすることとしておりますので、事業計画書の提出を予定している税務署の酒税担当までお気軽にご相談ください。

2. 実績報告書

(1) 実績報告書とは

承認酒類製造者は、事業計画書に記載した目標の達成状況等について、毎年度、その年度（4月1日から翌年3月31日まで）の終了から2か月以内（5月31日まで）に、事業計画書を提出した税務署に報告をしていただく必要があります。

この報告が無い場合は、その年度における酒税の軽減は適用されなくなり、遡って軽減相当額を納税していただく必要が生じます。

なお、報告する必要がある項目は次のとおりです。

- ① 承認酒類製造者の住所、氏名又は名称
- ② 酒類製造者が有する全ての製造場の所在地及び名称
- ③ 報告の対象年度
- ④ 対象年度において実施した、事業計画書に掲げた目標を達成するための具体的措置及び当該目標の達成状況（自己評価）
- ⑤ 当該年度の翌年度以降において実施する、事業計画書に掲げた目標を達成するための具体的措置
- ⑥ 対象年度の前年度の末日において、常時使用する従業員の数が300人を超える個人、又は特定大法人のいずれにも該当しない旨
- ⑦ 対象年度の前年度又は対象年度の末日において、承認酒類製造者との間に完全支配関係がある者がある場合には、当該完全支配関係を系統的に示した図

また、実績報告書の提出とは別に、国税庁が毎年実施する「酒類業実態調査」について、調査票の提出のご協力をお願いします。なお、この「酒類業実態調査」の調査票の提出が無い場合には、実績報告書のほかに、承認酒類製造者の売上高、売上原価並びに販売費及び一般管理費並びに酒類の品目別の売上金額その他の酒類製造業の経営に関

する事項を報告していただく必要が生じますので、ご注意ください。

(2) 基本的な考え方

実績報告書において、比較的作成難易度が高い項目は、前述の⑥「対象年度において実施した、事業計画書に掲げた目標を達成するための具体的措置及び当該目標の達成状況」及び⑦「当該年度の翌年度以降において実施する、事業計画書に掲げた目標を達成するための具体的措置」と思われます。

承認酒類製造者が事業計画書に掲げた目標は、いわゆるPDCAサイクル（Plan 計画、Do 実行、Check 評価、Act 改善）を継続して実施していただくための要素の1つとなっています。この事業計画書を起点として、Plan「事業計画書の作成」⇒Do「⑥の実施した具体的措置」⇒Check「⑥の達成状況の評価」、Act「⑦の翌年度以降の実施計画の改善」という流れにより、毎年度、取組の改善をしつつ、目標達成を目指していただくこととなります。

(注)取組の改善をした場合でも、計画期間、目標、評価指標又は目標値の変更が無い場合には、なんら手続きは不要です。なお、当初に承認を受けた事業計画書の計画期間が5年未満である場合には、計画期間が終了する日までに、事業計画の内容を変更する旨の申請を行っていただく必要がありますので、ご注意ください。

この流れの中で実績報告書は、事業計画書に掲げた目標に係る当該年度の実績を記載し、その実績について、事業者自らが適切に自己評価を行う（評価理由と次年度に向けて立てた抱負等を記載する）ものであるといえます。

なお、実績報告書は、短期的な取組の結果を求めるものではなく、その内容について税務署が審査や承認をすることはありません。上記①から⑦の項目が形式的に整っていれば酒税の軽減措置を引き続き受けることができます。

(注)事業計画書に掲げた目標が達成できていない場合であっても、直ちに特例の適用対象外とはなりませんので、事実関係をそのまま記述してください。

この実績報告書は、上記のとおり承認酒類製造者の取組の自己評価を定期的に行っていただくという手続になりますが、一方で、国税庁においては、「承認酒類製造者の酒税の税率特例措置」の政策評価に活用するという重要な側面を有します。

「承認酒類製造者の酒税の税率特例措置」は、5年間の時限的な政策税制となっています。5年後に制度が正しく評価されるためには、効果検証を行い、この政策税制が酒類業の健全な発達に効果があったことを示していく必要があります。

この政策評価に当たっては、実績報告書と併せて提出をいただく「酒類業実態調査」を最大限活用してまいります。この「酒類業実態調査」は、これまでも酒類製造業者や酒類卸売業者の皆様にご協力をいただきつつ、調査結果を国税庁における税制改正要望、

予算措置要望や中小企業施策といった施策の実現のために活用してまいりました。

今回、承認酒類製造者の事務の簡素化及び負担軽減への配慮の観点から、「酒類業実態調査」の調査票を提出していただいている場合には、実績報告書において承認酒類製造者の売上高、売上原価並びに販売費及び一般管理費並びに酒類の品目別の売上金額その他の酒類製造業の経営に関する事項の報告は不要として取り扱うこととしております。当該調査の趣旨についてご理解いただき、引き続き、調査へのご協力をお願いいたします。

(注) 今後、皆様から提出された事業計画書の記載内容を踏まえつつ、適切な政策評価を実施していく必要性から、現在実施している「酒類業実態調査」の項目の見直しを行う場合もありますので、ご留意ください。

なお、国税庁では、これらの報告等の内容を取りまとめた上で、この結果を様々な形で開示をしていく予定です。これは、この制度が酒類業界の皆様や地域活力の向上にとって有益なものであることを、国民の皆様にも説明していく観点からも重要であり、この結果が、この制度の在り方についても影響を与えることとなりますので、事実関係を具体的に記載いただきますようお願いいたします。

3. 目標設定等に向けた作業の進め方

※ この項目以降、一部の文章については、独立行政法人中小企業基盤整備機構で中小企業活性化全国本部事業再生プロジェクトマネージャーを務める鳴島安雄様、及び税理士の富川泰敬様にご寄稿いただきました文章を、引用させていただいております。

(1) 設定する目標について

事業計画書に記載する個々の目標については、その酒類製造者にとって「経営基盤の強化につながるか」という観点から個々の事業規模（酒税軽減額）を意識し、それに見合う事後的に客観的な評価が可能な目標を設定することが必要です。

すなわち、事業者によってその経営状態や経営を取り巻く環境は大きく異なるわけですから、様々な内容の目標や、その達成の高さに違いがあっても当然であると考えております。税務署における事業計画書の承認審査に当たっては、「目標に沿った評価指標となっているか」や「事後的に客観的な評価が可能な指標となっているか」について確認をいたしますが、個々の事業者の経営状態等に踏み込んで、目標の内容や高さの適否を確認することはありません。

一般的な官公庁が公募する補助金等の申請においても、こうした事業計画書を提出することがあると思います。このようなケースでは、多くの場合で目標の設定を「売上増加」、「利益率の改善」、「付加価値の向上」や「コストの削減」といった経営指標により示すことが一般的だと思います。他方で、今回の制度趣旨を鑑みると、「その他経営を継

「持続かつ安定的に行うために必要な取組」として、地域活力の向上や持続的な酒造りの実現など、経営指標では表すことが難しい取組を目標に設定することも可能だと考えております。

例えば、次のような目標設定事例が考えられます。

1. 商品単価を令和10年度末までに●%向上させる。具体的には、熟成による高付加価値化や既存商品のプレミアム化を実施する。
2. 醸造技術の向上の観点から、国内外の複数の品評会に参加する。毎年●つ以上入賞することにより、商品のブランド化に結び付け売上が●%増やす。
3. 外国語が堪能な人材を雇用し、輸出向けの商談会等に年●回参加。新しい販路を開拓し、輸出金額を令和5年度比で●%増やす。
4. 製造工程の効率化により、生産コストを令和5年度比で●%引き下げ、従業員の賃金アップに回す。
5. コロナ禍により販売数量が毎年●%程度減少している。事業継続の観点から、コロナ禍前の販売数量（●キロリットル）への回復を図るため、社長自ら取引先を年●回訪問し、取引基盤の強化・拡大を行う。
6. 遊休蔵を酒蔵ツーリズムの拠点として整備し、蔵を訪れる観光客数の●%増を目指す。
7. 教育機関と連携した職業体験を年●回実施し、若年層やUターン者の採用につなげ、地元の雇用を●人に増やす。
8. 地元産原料の使用割合を●%に高める。軽減額相当の購入金額の増加を図り、地域貢献を行う。
9. SDGsの観点や、将来にわたって仕込み水を安定確保するため、水源林の維持活動に参画する。具体的には、酒類の販売の際、1本当たり●円の寄付（総額●円）を行い、企業のイメージアップを図る。
10. 観光旅館とタイアップし、観光旅館での試飲会イベントを年●回開催する。宿泊予約者へイベントの案内を行い効果的なイベント開催を目指す。
11. 観光旅館とタイアップし、食前酒の提供に協力してもらい売上数量の向上を図る。提携先となる観光旅館の発掘のため、積極的な営業を行い、提携先を毎年●社増やす。
12. ボトルのラッピングやエッジングにより、商品単価の上昇を図ることで、売上高を●%増やす。お祝い用の酒類として活用してもらえるよう、SNSなどの情報発信により顧客獲得を目指す。
13. 地域の焼き物などの酒器とのセット販売により、売上高を●%増やす。酒器を用いたおしゃれな飲み方の提案など情報発信を行い、効果的な販売を目指す。

14. 地域の特産品など自社の酒類と合う食材とのセット販売を行い、売上高を●%増やす。地元飲食店とコラボし、自社の酒類と合う料理や酒類の飲み方の提案を情報発信し、効果的な販売を目指す。
15. 観光客の土産用商品に力を入れ、地域性をアピールした独自性のあるラベルを毎年作成し、売上高を●%増やす。実効性を高めるため、観光売店への積極的な営業を行う。
16. 地元の祭りやイベントに年●回出店し、試飲・即売会により売上の向上を図る。
17. 副産物を活用した甘酒の商品化により、売上高を●%増やす。消費者の健康志向に着目した情報発信を行い、効果的な販売を目指す。

このように、多様な目標設定が可能ですが、それ故に、どのように目標を設定してよいか考えがまとまらないといったこともあるかと思います。

この後は、自社の経営状態等からどのように最適な目標を設定するかという、考え方の整理方法（フレームワーク）を示していきます。

(2) 目標設定のフレームワーク

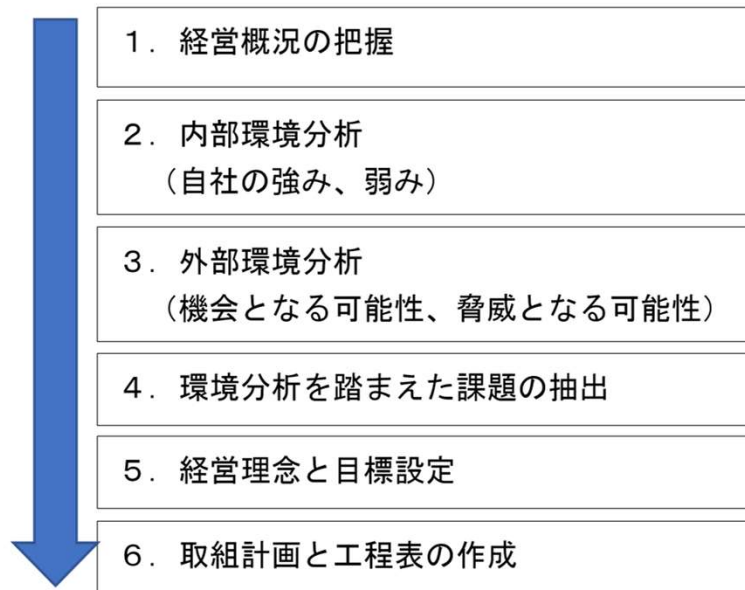
目標設定とは、中小企業者において経営基盤の強化のために、何をやるか（どこを改善するのか）を明確にする作業といえます。

目標設定に当たってまず行うことは、現状分析を行って実態把握をすることです。また、分析は多くしたもの、自己の事業内容について具体的に整理できていないというケースもよく見受けられます。

こうした整理・検証がないまま、ニーズや売上の見込みなどを示したとしても、具体性のない仮定の（抽象的な）話となってしまう、その計画は説得力がないものになってしまうでしょう。

具体的な課題は何か、その課題をどの程度改善するのか、実行性のある具体的なプラン（抽象的な行動プランでは意味がなく、わかりやすいもの。）であるのか、更にはそれをいつまで行う（工程表）のか、といった観点から目標を設定し、そのプランを数値で表した事業計画書を策定する必要があるといえます。

この思考プロセスを効率的に行うため、次の順に情報を整理していくことをお勧めします。



(3) 経営概況の把握

中小企業の経営者にとって、自社の経営概況は全て頭の中に入っているという方も多いかと思いますが、この機会に、そうした情報を書き出し、整理し、従業員の方と共有することにより、新たな「気づき」を得られるかもしれません。まずは、次のような事項を書き出してみましよう（清酒の製造者をイメージしたフォーマットです。事業内容に合わせて読み替えて活用願います。）。

なお、本書の後半には、中小企業診断士が事業計画書の事例を作成するに当たって使用した「ヒアリングシート」の様式を掲載しておりますので、ご参考にしてください。

1 会社概況

- (1) 会社概要
- (2) 組織図
- (3) 直近の人員配置状況（各人員の役割）

2. ビジネスモデル

誰に(Who)、何を(What)、どうやって(How)、商品(付加価値)を提供し、収益を得るのが盛り込まれたビジネスの仕組み

※ 仕入れ⇒製造⇒販売のイメージ図

- (1) 仕入れ
 - ① 原材料（米、麴、酵母）
 - ② 消耗品（瓶、ラベル、その他）

- (2) 製造
当社工場、委託先
- (3) 販売
 - ① 卸売先
 - ② 酒販店
 - ③ 受託先
 - ④ ネット
 - ⑤ 輸出等

3. 経営状況

- (1) 酒類別売上高及び販売数量の推移
- (2) 顧客別売上状況
- (3) 主要顧客の状況
- (4) 主要顧客取引条件
- (5) 酒類別損益状況
- (6) 売上上位〇〇銘柄の損益状況
- (7) 粗利率下位銘柄の状況
- (8) 原料米仕入状況
- (9) 瓶詰・包装資材仕入状況
- (10) 原酒の製造及び在庫状況
- (11) 〇〇年酒造年度の原酒製造数量の見込み
- (12) 翌〇〇年〇月末在庫状況の見込み
- (13) 工場設備の概要
- (14) 酒類製造工程と製造上の課題
- (15) 詰口及び資材管理上の問題
- (16) 商品管理上の問題
- (17) その他の問題

(4) 内部環境分析

内部環境分析とは、自社の経営におけるプラス要因である「Strength 強み」と、同じくマイナス要因である「Weakness 弱み」を客観的に把握する作業のことであり、経営実務においては次の外部環境分析と合わせてSWOT分析と呼ばれるフレームワークで用いられる考え方です。

内部環境分析では、これまでの社内の取組や知的財産など、社内でコントロールが可能である要素を抽出していきます。

明確な根拠があるかどうかといった観点は排除し、主観的な要素も含めて自由な発想や様々な視点で要素を抽出することが重要ですので、従業員の皆様と一緒に作業をされることをお勧めします。また、経営改善、地域活力の向上や持続的な酒造りの実

現など、抽出作業の目的を参加者で共有した上で議論することも重要です。

例えば、酒類製造業においては次のような要素があるのではないのでしょうか。

	Strength 強み (プラス要因)	Weakness 弱み (マイナス要因)
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・ ●●の分野ではナンバーワン(有名) ・ 「●●」の商標権を有する ・ 観光地(●●)に近い ・ 飲食や宿泊施設等とつながりあり ・ 製造者(製造場)としての歴史あり ・ 街の名士(地域でのつながりが強い) ・ ●●業とのつながりが強い ・ 品質(製造技術)が高い ・ 輸出が可能 ・ 複数の品目の製造免許を有する ・ 酒類販売場を別途有する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資金力不足(設備投資・広告等) ・ マンパワー不足 ・ 製造技術・営業・税務・経理が弱い ・ 長期借入金・繰越欠損金がある ・ 固定費が多い ・ 後継者不在 ・ 近頃ウケている酒のラインナップなし ・ 設備の老朽化

(注) 一見、関係のなさそうなことも含め、広めにピックアップされることをお勧めします。

(5) 外部環境分析

外部環境分析とは、自社の経営におけるプラス要因である「Opportunity 機会」と、同じくマイナス要因である「Threat 脅威」を客観的に把握する作業のことです。

外部環境分析では、競合他社の動き、市場動向や税制など、自社がコントロールできない要素を抽出していきます。

こちらも、明確な根拠があるかどうかといった観点は排除し、主観的な要素も含めて自由な発想や様々な視点で要素を抽出することが重要です。従業員の皆様と一緒に作業をされることをお勧めします。また、経営改善、地域活力の向上や持続的な酒造りの実現など、抽出作業の目的を参加者で共有した上で議論することも重要です。例えば、酒類製造業においては次のような要素があるのではないのでしょうか。

	Opportunity 機会 (プラス要因)	Threat 脅威 (マイナス要因)
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・ コロナの終息に伴う需要増 ・ 近隣地域の魅力度や人気の向上 ・ ●へのアクセス向上 ・ 海外における日本産酒類の人気上昇 ・ メディアに取り上げられる ・ 各種ブームに伴う製造場近隣への観光客等の増加 ・ 宿泊観光施設の充実（新設） ・ 製造場近隣での大型商業施設等の開発 ・ 消費者のし好の変化 ・ 税制等の制度改正 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 金融機関からの貸し剥がし ・ 役員、従業員の高齢化（離脱） ・ 自然災害等による被害 ・ 観光スポットの閉鎖 ・ 観光地（温泉宿等）の衰退 ・ 原料不足や高騰 ・ 維持費、運送費等の高騰 ・ 製造設備及び酒類容器の不足や高騰 ・ 消費者のし好の変化 ・ 税制を含む制度改正

(注) 一見、関係のなさそうなことも含め、広めにピックアップされることをお勧めします。

(6) 環境分析を踏まえた課題の抽出

これまでの作業を踏まえて、具体的にどのような経営課題があるのかを整理します。

ここでは、外部環境である機会と脅威に対して、内部環境である強みと弱みを掛け合わせて思考の整理を行います。

機会	×	強み	⇒ 強みを機会に活かして目標を達成する。
機会	×	弱み	⇒ 機会を活かせるように弱みを克服する。
脅威	×	強み	⇒ 強みを活かして脅威を回避する。又は機会に変える。
脅威	×	弱み	⇒ 弱みを踏まえて脅威を最小限に抑える。

この作業結果については、企業全体で捉えると抽象的になってしまいますので、自社の活動単位に細分化して、例えば部門ごとに整理するなどすると、理解の促進につながります。

酒類製造業においては、例えば次のような課題が抽出されるのではないのでしょうか。

イ 経営管理部門（組織）での課題

- ① 経営概況の把握に際して、酒類の品質ライン別（純米大吟醸酒、純米吟醸酒、純米酒、大吟醸酒、吟醸酒、本醸造酒、普通酒）や、販売先別（卸売店、小売店、特約店、ネット販売先等）に、売上、製造原価や営業利益の把握ができていたか。
⇒ できていない場合は、部門別の管理ができるような体制整備の検討も考えられる。
- ② 人員や組織体制は明確になっていたか。担当者（及び責任者）の役割と責任の範囲は明確であるか。組織に横串を通したコミュニケーションはとれているか。
⇒ 製造部門、製品管理部門、営業等部門等の組織体制は明確であるか。人員が適正に配置されているか。また、それぞれ担当者ごとに役割と責任が認識されているか。また、それぞれ他の部署とのコミュニケーションは図られているかを検討する。
例えば、製造部門と営業部門とのコミュニケーションが希薄であることに起因して瓶詰の作業計画が破綻していないか。
- ③ 自社が地域で果たしてきた役割を的確に認識できているか。
⇒ 自社が地域とともに発展できないか、地方創生に資する取組ができないかといった、地域との関係性を見直すことも、酒類業の健全な発達には必要となると考えられる。
祭事等：地域のお祭り、蔵開き など
観光：酒蔵ツーリズム、地域の食とのペアリング開発 など

ロ 製造部門での課題

仕入、製造、瓶詰、保管の各段階に沿って無駄の削減や独自の特色が出せないか検証する。漠然とした計画案では具体化が難しいことから、仕入等の各段階まで検証のレベルを落とし、さらに工程を細分化することで、具体的に取り組みそうな要素を探す。

仕入：仕入数量、適正な在庫数、地域の特産品 など

製造：製造設備の状態、温度管理、小ロット化、特殊な製法、製造原価の把握、機械化、ITの導入 など

瓶詰：人員配置、機械化、統一化 など

保管：在庫管理、熟成、特殊な貯蔵方法、出荷までの動線 など

(イ) 原料、仕入

- ① 年間の製造計画は立てているか。計画に沿って、原料米の仕入数量は適切に見積もることができているか。
⇒ 製造計画がない場合は、在庫量の適正化や保管料の削減につなげることができないか。

② 年間の製造計画と販売計画は連動しているか。定期的に見直しを行うことができるか。

⇒ 製造部門と販売部門が協調できないと、過剰製造や過剰在庫となるおそれがあるため、部門間の調整を行うことができないか。

特に、容器・包装資材は在庫や販売状況を勘案して仕入れを行うことが必要であるが、今後の出荷見込みに関し、営業と製品管理の間においてコミュニケーションが希薄となっていないか検証することが考えられる。

③ 商品設計に沿った適切な原料の仕入れができていないか。

⇒ 例えば、山田錦ではなく地域特産の酒造米を活用できないか。地域特産の酒造米と仕込み水で、地域の特色を生かした地酒によって収益性を高めていくことはできないか。

④ 人員配置は効率的であるか。

⇒ 例えば、年間の閑散期と繁忙期を踏まえて、柔軟に人事配置を変更することができないかを検討するなど、部門間での硬直した人員配置を廃するとともに、様々な業務に対応できる人員を育成していくことも必要と考えられる。

(ロ) 製造工程

① 製造設備について、過剰設備又は設備不良とならないよう、投資金額と投資効果を十分に検証しつつ、優先順位を明確にした設備投資ができていないか。

⇒ 例えば、清酒製造を常温で行っている製造場においては、製造効率化又は良質な清酒を醸造するため(品質を劣化させないため)、製造設備が老朽化しカビが生じたり、さびが発生したりしていないかを点検することを検討する。更には、予防的又は定期的に製造設備を更新することも検討する。この場合、製造設備は小さなもの(小ロット生産で小回りが利く)で製品の品質向上に資するものを優先して更新する、酒類の品質向上のため、温度管理ができる設備投資を行うといった工夫もできるのではないか。

② 自社ブランド商品の販売等方針(商品設計)に沿った製造工程管理はできていないか。

⇒ 高品質の酒類の提供、適正な在庫管理、製造設備の安定運用(劣化しにくい)などの観点から、高品質の酒類の製造には、製造担当者が継続して温度管理等をしていく必要があるなど、販売価格を踏まえた製造コスト配分を行うことが考えられる。また、労務費の平準化のため、小ロット生産による通年での製造も考えられる。

③ 製造ノウハウについて、担当者間で共有ができていないか。将来的な技術の継承にも問題はなさそうか。

⇒ 全国酒類鑑評会で金賞を連続して受賞するなど、製造技術力が極めて高い

酒蔵でも、その技術を持続的に発揮できなければ企業として問題があるといえる。例えば、製造担当者に（独）酒類総合研究所の醸造講習や日本酒造組合中央会が実施する通信研修を受講させること、社内での技術研修により製造ノウハウを継承していくことも検討する。

④ 製造工程における段取りにムダはないか。

⇒ 例えば、瓶詰工程において、瓶の酒類や中身によってノズルのセットアップなどの段取りを変更する必要があるが、効率的な瓶詰を行うにはある程度のロットで行う必要がある。したがって、アイテム数が多く頻繁に段取りを変更しているなど、瓶詰の効率性が損なわれていないかを検討する。

(ハ) 在庫管理

① 酒類製造業の売上高に比して、商品数（アイテム数）が過剰ではないか。

⇒ 例えば、売上が3億円程度の場合に、商品数が200アイテムあるとすれば、1アイテム当たり150万円しか売り上げていないことになる。アイテム管理にもコストが必要であり、酒類の品質向上や商品管理ができなくなる（製造過程で製造担当者（杜氏）の目が行き届いていない等）場合も考えられるし、製造過程で無駄なコストが発生していても見えにくくなる可能性がある。また、ラベルや瓶などの様々な段階で不良在庫が発生し、そのアイテムがあること自体で利益を押し下げている可能性もある。

すべての商品が利益獲得に貢献しているわけではないので、商品別の利益額及び利益率を把握し、製造コスト等を勘案して利益がマイナス等となっているものは順次廃止することを検討する。

ハ 販売部門での課題

売上に大きな影響がある卸売や小売といった販売先、業務用か消費者への小売が主体なのかを検証し、販売店への営業方法や自社での販売手法について、具体的に取り組みそうな要素を探す。

販売先：リベート、小売店での商品管理状況 など

営業体制：販売エリアの重複、時間・旅費等の販売ルート効率、営業担当者の得意分野、販売先訪問回数等の把握 など

販売手法：特約店制度、インバウンド対応 など

(イ) 商品設計

① 良い商品を醸造して出荷することだけを考えていないか。例えば、生酒や無濾過生原酒のように劣化しやすい商品は、販売店でどのように管理されているかわからないと、商品設計と異なる品質の酒が顧客に届いてしまう恐れがある。

⇒ 酒類の製造は物づくりの原点であるが、酒類の個性は顧客の嗜好から出てくるものといわれている。商品設計は、物づくりの観点だけではなく、流通

や販売管理も含めて、顧客に最適な状態で消費してもらうことを考えて設計することを検討する。

- ② 市場動向に沿った価格交渉はできているか。
⇒ 相当期間、商品価格の改定を行っていない場合等には、現時点での原材料や製造費等の原価を考慮した上で、販売価格の見直しを検討する。

(ロ) 営業体制

- ① 営業担当者が販売店等に対して、自社商品の魅力や特性をしっかりと説明できているか。
⇒ 社員の特性(製造向きか、営業向きか)に関わらず、自社の事業ブランドを高める商品の特性等の説明ができるようにすることが必要である。そのためには、自社のブランドイメージ、商品の魅力や特性を明文化して社員間で共通認識を醸成していく必要がある。このことは、販売店等に訪問した際、自社商品の説明を通じて、顧客のニーズの変化をいち早く知ることにつながることを期待できる。
- ② 販売エリアの担当者が重複していないか、時間や旅費等のコスト面で非効率的な販売ルート等となっていないか。
⇒ 重点的に販売する営業体制の見直しを進めるために、営業担当者ごとに、販売先別、商品別の営業損益を分析することを検討する。
- ③ 営業担当者等の活動は可視化できているか。
⇒ 営業担当者から営業日報を提出させ、販売先別の状況を把握する。販売先ごとに前回の訪問日及び前回訪問日からの経過日数、売上増加に繋げるため重点販売先への課題等は何かを把握する。
毎年一定時期に、商品アイテム別、かつ、販売先別の損益を把握し、売上が減少してきた場合には何が課題なのかを早く把握し改善策を検討する。
また、イベント等の担当者には、相手先の当社への意見や当社との取引可能性等を記録させ、社内でフォローし今後の営業方針に反映させる。
- ④ 販売店に商品を販売した場合、当初の予定数量の販売を維持できているか。
⇒ 販売店への訪問回数を把握できているか。予定数量の販売ができている場合でも、年間に2～3回は定期的に訪問するよう検討する。
例えば、中小酒類製造者において、最初に注文を受けてから年1回のみの訪問を行っていたが、取引数量が徐々に減少した事例があった。これは、季節ごとの顧客ニーズの変化に対応できておらず、販売店に対してきめ細かな納入をしてこなかったことが減少の要因となっていた。
販売店への訪問回数を少なくする場合でも、少なくとも新商品を販売した場合やひやおろし等の季節商品を出荷する場合にはチラシ等を送付する

ことも検討する。

特に、販売数量が減少したときは、その原因をいち早く把握できるよう、社内での報告体制を構築しておくことを検討する。

(ハ) 物流

① 輸送コストは増加していないか

⇒ 配送費用の増加について、販売店別、酒類別に検討し、販売価格に転嫁が可能なかを検討する。

例えば、酒類製造者自らネット販売している場合の輸送コストは自社商品の販売で吸収せず、宅配便代金を別途もらうとか、自社ではネット販売をしないで自社製品を販売している小売店を顧客に紹介し、そこからの購入を顧客に促すことはできないか等を検討する。

(ニ) 販売先の管理

① 顧客の卸売業者が、小売業者に対して提示しているリベート条件(値引き・割り戻し及び現物条件)と支払い状況が把握できているか。

⇒ 他の業者と比較して極めて高いリベートを支払っている業者に対しては、自社の販売条件を見直すことを検討する。

② 出荷した商品の品質管理ができているか。

⇒ 商品の品質を劣化させないため、製造場から小売店までの商品の保管状況の見直しを行う。例えば、製造場から出荷した日から、どの程度で販売ができているかを調べ、冷蔵施設ではなく常温で保管している商品がある場合には、品質を劣化させないために、少量多頻度での出荷に変える等の対応をとる工夫が必要である。

流通過程での品質劣化は、例えば、酒類製造場の隣接直営店で商品を購入したら、消費者の好みと一致してとても美味しかったが、後日、その商品を最寄りの小売店等で購入したら期待した味ではなかったとして、消費者のブランドイメージが却って悪くなってしまうことにもつながる。

(ホ) 広告宣伝

① 広告宣伝した効果測定はできているか。

⇒ 効果のない広告宣伝費の廃止を検討する。定期的な新聞広告やテレビ・ラジオでの広告など、惰性で行っている広告はないか。他方で、個々の広告宣伝の正確な効果測定は難しく、思いもよらないスポット広告のとりやめによる売上への影響が大きかったという事例もあるので、慎重に検討をすべき事項である。

(7) 経営理念と目標設定

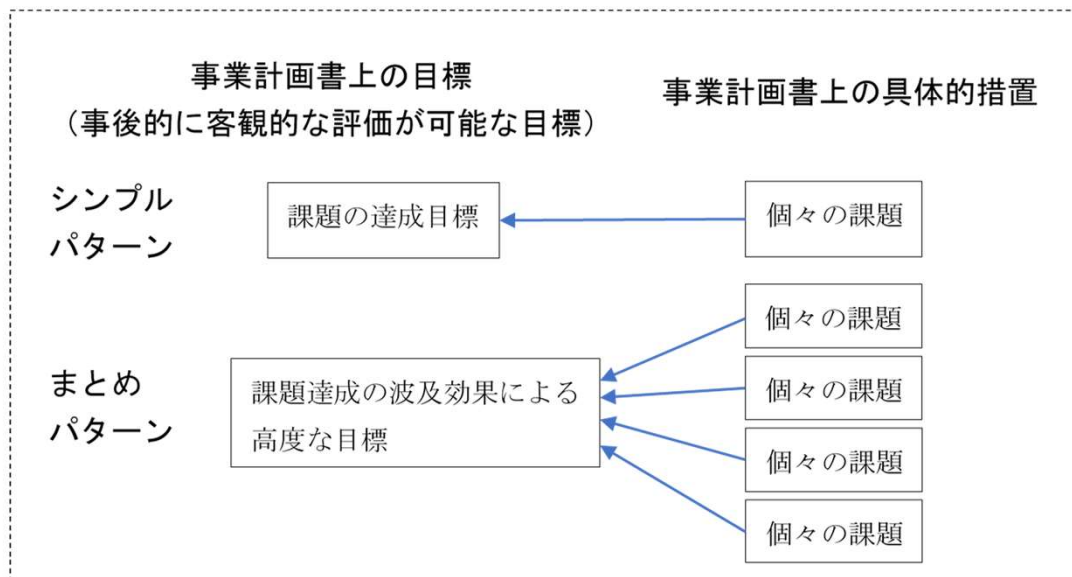
目標設定に先立ち、まずは自社の経営理念を再確認することが重要です。経営理念

とは、企業の創業趣旨、経営者の信念や目指す理想像に基づき、企業の根本的な活動の指針となるものを明文化したものです。

一般に、企業活動には様々な課題が生じますが、その解決方法は無数にあります。その無数の選択肢からどれを選ぶかという場面において、この経営理念が重要となります。

続いて、目標設定に当たっては、上記で例示したような課題の一つを目標として設定していただくことも可能ですし、例えば「売上額の向上」といった視点でいくつかの目標をまとめた上で、個々の具体的な取組を提示するという方法も考えられます（次図参照）。

なお、課題の一部を目標として取り組んだ場合、例えば、収益力を向上させるため経費削減のみを目標としたことで、製造する酒類の品質の低下を招き、結果的に売上が減少した等の問題が発生することがありますので、注意が必要です。



(8) 取組計画と工程表の作成

具体的な目標を設定した後は、課題の克服や強みの強化に向けた工程表を取組計画として具体化していきます。

設定した目標により様々ですが、事業計画書で求めている目標については、短期的な結果を求めるものではありませんので、初年度から結果を出すような高い目標設定は必ずしも必要はありません。事業規模に適合した、背伸びをし過ぎない、確実に取組が可能なものを各年度に設定していただければと思います。

各年度の具体的な取組として、例えば、以下のようなものを設定することが考えられます。

- ① 利益率の向上を指標とした場合、初年度から利益率の向上について数値目標を立てず、利益率の向上策を検討するために酒類別や販売店別の営業利益や製造原価等の把握ができていないのか見直しを行い、できていないのであれば、取組の初年度は、部門別管理の導入など、部門別の営業利益や製造原価等の把握ができる体制を整えることから始め、翌年度から具体的な施策の実施に取り組む。
- ② 利益率の向上を指標とした場合、販売アイテム数を増やすだけで減らしていない場合、管理コスト、個々の商品の品質向上に支障が出ることから、販売アイテム数を絞り込むことも有効な策となるが、取組の初年度は、販売アイテムの取捨選択に必要な情報の収集から始め、翌年度から、アイテム数の整理に取り組んでいく。
- ③ 販売先の見直しを進める場合、そのために必要となる判断をするための販売先別、アイテム別の営業利益率などを把握できていないのであれば、取組の初年度は、販売先別アイテム別営業利益率など販売方針を検討するための分析から始め、翌年度から、販売方法の改善に取り組んでいく。
- ④ 営業体制の見直しを進める場合、営業担当者ごとの強みなどを把握できていない場合、初年度は営業日報や担当者ごとの販売商品の傾向などの分析から始め、翌年度から、営業担当者ごとの販売戦略の立案に着手する。
- ⑤ 輸出する場合、初年度は輸出先国の選定のための情報収集から始め、翌年は輸出手続の実務、輸出の際のパートナー探し、海外での知名度向上のため品評会への積極的な出品、有機JASなどの認定等の取得など、翌年度からは複数の取組を同時に進めるのではなく、一つずつ具体的に可能な実施策を選んで、着実に進捗させていく。
- ⑥ 地域の活力、地方創生として酒類業の健全な発達に資する取組を目指す場合、地域での自らの役割を見直すため、初年度には地域の方やイベント参加者へのアンケートなどを実施することにより、現状把握を行うことから始め、翌年度から、地域のお祭りや酒蔵ツーリズムの取組など、具体的な施策に着手する。

様式・記載要領等

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

住 所 _____

氏名又は名称

及び代表者氏名 _____

法 人 番 号 _____

※個人の方は、個人番号の記載は不要です。

【計画期間】

～

【経営の現状等】

【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】

 商品に着目した目標
 会社・事業に着目した目標
 地域への波及効果がある目標

【目標】

【評価指標】

【現状の数値】

【目標値】

令和 6 年度

令和 7 年度

令和 8 年度

令和 9 年度

令和 10 年度

【具体的な取組】

【その他参考事項】

事業計画書の記載要領

- 1 この計画書は、租税特別措置法第 87 条第 5 項の規定に基づく申請書（「酒税特例措置を受ける酒類製造者の承認申請書」。以下「申請書」といいます。）を提出する場合に添付してください。
- 2 この計画書は、製造場の所在地を所轄する税務署長に提出してください。ただし、2 以上の製造場を有する製造者は、いずれかの製造場を所轄する税務署長のうち、本店所在地又は主たる事業所を所轄する税務署長（個人にあつては住所地を所轄する税務署長）に提出してください。
 （注）本店所在地等に製造場を有しない場合や課税移出数量が最も多いなど合理的な理由がある場合は、製造場の所在地を所轄する任意の税務署長に申請書を提出することができます。
- 3 【計画期間】は、原則 5 年間の期間（例：令和 6 年 4 月 1 日～令和 11 年 3 月 31 日）としてください。ただし、計画期間を 5 年間としない場合には、次に掲げる場合の区分に応じて記載してください。
 - (1) 計画期間が 5 年間より長い場合
 例えば、10 年間といった長期の経営目標を既に設定している事業者の場合には、令和 6 年 4 月 1 日から令和 11 年 3 月 31 日までの 5 年間で評価できるような目標を設定し、記載してください。
 - (2) 計画期間が 5 年間より短い場合
 例えば、令和 6 年 4 月 1 日から 3 年間の目標とすることも可能です。その場合には、期間満了の日前（令和 9 年 3 月 31 日）までに事業計画書〔変更用〕を税務署長に提出してください。
- 4 【経営の現状等】には、事業の概要、酒類事業の将来ビジョン、経営課題など申請者の経営の現状等について記載してください。
- 5 【目標の分類】は、申請者が記載した目標に最も近い分類のものにチェックしてください。なお、それぞれの分類については、例えば、次のようなものが該当します。

分類	目標例
商品に着目した目標 （醸造技術・商品付加価値の向上）	品評会の入賞回数、取引単価の上昇、ブランド価値の向上 等
会社・事業に着目した目標 （経営基盤の安定・強化、事業の成長）	売上増加、販路拡大、輸出拡大・生産性向上、〇〇率の改善、コロナ禍からの回復、雇用、取引先の強化 等
地域への波及効果がある目標 （地域・社会貢献、SDGs 等）	酒蔵ツーリズム、地元産原料の使用拡大、SDGs への各種取組 等

- 6 【評価指標】は、上記 5 で記載した目標の達成度合いを測るための指標を申請者自らが設定し、できるだけ具体的に記載してください。例えば、上記 5 の取引単価の上昇を目標とする場合は「取引単価の増加率」、輸出拡大を目標とする場合は「輸出金額」や「輸出数量」、酒蔵ツーリズムを目標とする場合は「酒蔵訪問客数」など、事後的に客観的な評価が可能な指標を設定してください。
- 7 【現状の数値】には、申請日の属する年度（その年度中に終了する酒類製造者の事業年度を含みます。以下同じです。）の見込み数値又は当該年度の前年の数値を記載し、【目標値】には、上記 6 で設定した評価指標に基づき、5 年間の各年度の具体的な目標値（数値）を記載してください。また、目標値の後に単位（円・％・回数等）を併せて記載してください。
- 8 【具体的な取組】には、記載した目標を達成するための具体的な取組内容を記載してください。例えば、「会社・事業に着目した目標」であれば、記載した目標と具体的な取組内容が、自社の経営基盤の強化・事業の成長に繋がる目標や取組であるかどうか検討した上で記載してください。また、事後的に客観的な評価が可能となるような目標や取組内容としてください。
- 9 【その他参考事項】には、必要に応じて目標や取組内容、評価指標を設定する際に参考となる事項を記載してください。例えば、国税庁や他省庁の補助金事業に申請した書類など、既に事業計画書（類似する書類や計画を含みます。以下同じです。）を作成している場合には、「別紙のとおり」と記載の上、既に作成済みの事業計画書を添付することも可能です。

実績報告書

(租税特別措置法第 87 条用)

<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> 収受印 </div>		整理番号	※										
令和 年 月 日	報 告 者	(住所) 〒											
税務署長 殿		(電話番号 - -)											
		(フリガナ) (氏名又は名称及び代表者氏名)											
		(法人番号)	<small>個人の方は、個人番号の記載は不要です。</small>										
<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table>													
租税特別措置法第 87 条第 7 項の規定により提出します。													
【製造場の所在地及び名称】													
【対象年度】 令和 年度													
【対象年度において実施した具体的措置及び目標の達成状況】													
【自己評価】(評価指標 _____ 対象年度の実績値 _____)													
令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度									
【翌年度以降に実施する具体的措置等】													
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 1 号又は第 2 号 (特定大法人) の該当の有無			□ 有 □ 無										
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 3 号 (特定大法人による完全支配関係) の該当の有無			□ 有 □ 無										
令和 年酒類業実態調査表の提出 ^(注)		□ 有 (提出日: 令和 年 月 日)・	□ 無										
税理士署名		(電話番号 - -)											

(注) 酒類業実態調査表を提出していない場合は、別葉 1・2 を記載して添付してください。

[※通信日付印 . . .]

実績報告書の記載要領

- 1 この報告書は、租税特別措置法第 87 条第 7 項の規定により、対象年度の翌年度の 5 月 31 日までに提出してください。提出先は、租税特別措置法施行令第 46 条の 7 の 2 第 3 項の規定により、承認の通知を受けた税務署長です。
- 2 【製造場の所在地及び名称】には、「酒税特例措置を受ける酒類製造者の承認申請書」の「申請する税務署の管轄内に所在する製造場」欄に記載した製造場の所在地及び名称を記載してください。
- 3 【対象年度】には、今回の報告対象の年度（4 月 1 日～3 月 31 日）を記載してください。
- 4 【対象年度において実施した具体的措置及び目標の達成状況】には、（前年度の取組を踏まえ）対象年度にどのような取組を行ったか、事例や客観的なデータ等を踏まえて記載してください。また、対象年度における事業計画書の【評価指標】がどのように変化したか、達成状況を記載してください。
- 5 【自己評価】には、事業計画書に記載した評価指標及び対象年度の実績値を記載してください。この場合の実績値は、対象年度中に終了する酒類製造者の事業年度の実績値で差し支えありません。なお、具体的な評価に当たっては、事業計画書に記載した目標値と対象年度の実績値を比較して、次に定める区分に応じて評価し、◎○×の記号を記載してください。過去の自己評価については、これまでの目標の達成状況の推移を振り返り、翌年度以降に実施する取組に生かしていただくため、前年度以前に提出した実績報告書から転記してください。

◎	目標を達成できた	目標超過達成又は目標達成の場合
○	ある程度目標を達成できた	目標には達しなかったものの前年度と比べて進展があった場合
×	ほとんど目標を達成できなかった	目標に向かって進展がない場合

- 6 【翌年度以降に実施する具体的措置等】には、上記 4 及び 5 の記載内容を踏まえ、翌年度以降に実施又は計画する具体的な事項や今後の抱負等について記載してください。なお、【自己評価】で「×」と評価した場合には、その要因を分析し、目標達成に必要な具体的取組や行動を記載してください。
- 7 対象年度の前年度の末日において、常時使用する従業員の数が 300 人を超える個人又は資本金の額又は出資金の額が 3 億円を超え、かつ、常時使用する従業員の数が 300 人を超える法人（8 において「特定大法人」といいます。）である場合には、「租税特別措置法第 87 条第 3 項第 1 号又は第 2 号の該当の有無」欄の「有」にチェックを入れ、そうでない場合には「無」にチェックを入れてください。
- 8 対象年度の前年度又は対象年度の末日において、特定大法人による完全支配関係がある場合には、「租税特別措置法第 87 条第 3 項第 3 号の該当の有無」欄の「有」にチェックを入れ、そうでない場合には「無」にチェックを入れてください。なお、「有」にチェックを入れた場合には、当該特定大法人による完全支配関係を系統的に示した図を添付してください。
- 9 「令和 年酒類業実態調査表の提出」は、直近の酒類業実態調査表の提出の状況を記載してください。提出している場合には、租税特別措置法施行規則第 37 条の 4 の 2 第 2 項の規定に基づき、別葉 1・2 の提出は不要になります。
- 10 ※印欄は記載しないでください。

モデルケース

【留意事項】

このモデルケースは、「承認酒類製造者の酒税の税率特例措置」の適用を受けるために必要となる「事業計画書」及び「実績報告書」について、実在する酒類製造者の協力を得て作成したものです。

今回ご協力をいただきました14件の酒類製造者は、それぞれの業界団体からご推薦をいただき選定しました。

作成に当たっては、それぞれの酒類製造者に対して、国税庁が資料作成の委託をしまった中小企業診断士の専門家の方から、オンライン又は実地によりヒアリングをさせていただいております。

このモデルケースは、そうした実例をもとに作成しておりますが、ご協力をいただきました酒類製造者の機微な情報が漏洩しないよう、匿名化や数字の修正等を行うとともに、参考資料として適した内容となるよう、大幅に加工をしております。

また、ヒアリングした内容も合わせて掲載しておりますが、参考資料として必要な内容以外は削除し数字の修正等を行うなど、最小限の内容を掲載しております。

また、その他の目標設定例についても、20件の酒類製造者のご協力を得て作成しており、モデルケースと同様の加工や修正をしております。

以上をご留意の上で、ご参考としていただきますようお願いいたします。

①ヒアリングシート様式

中小企業診断士が、事業計画書等の事例を作成するに当たって使用した「ヒアリングシート」の様式です。

ヒアリングシート

◆会社および事業概要についてお教えてください

①事業概要

・酒類製造事業とその他事業の状況（割合）について

②経営数値

・酒類製造事業とその他事業の売上および売上総利益、営業利益、経常利益

売上		売上総利益		営業利益		経常利益	
内 酒類		内 酒類		内 酒類		内 酒類	

◆製品と販売方法についてお教えてください

①主な取り扱い製品について

酒類の品目		アイテム数		価格	
製品・品揃えの特徴					

・今後力を入れていきたい製品について

②販路および販売方式に関して

主要取引先		販売方法	
-------	--	------	--

・今後力を入れていきたい販路、販売方式について

③営業、販売促進で特に行っている取り組み（特徴的な）があれば

・特徴ある製法や機械装置について（特徴的な製法、仕込み方法などがあるか、機器・設備の特徴）

④原材料について（使用する酒米、麦、芋、麴などについてとその特徴）

◆地域との共生や社会貢献への取り組みについてお教えてください

①地域産品としての活用

・G I や産地呼称など地域ブランドの導入の有無

・地域の原料にこだわった特産品の商品開発やふるさと納税の返礼品などの活用の有無

②地域貢献活動について（地域に向けた催事やイベントなど）を行っているか、またそれはどんな活動か

③観光、ツーリズムに関する活動について

・蔵見学や醸造体験などツーリズム関連の活動を行っているか、またそれはどんな活動か

・外国人観光客に対応するための活動を行っているか、またそれはどんな活動か

④SDGsや環境保護に関する活動について

◆経営理念や社是など、貴社の経営方針があればお教えてください

①経営方針について

②それを実践するための活動や施策について

◆貴社の強みについて教えてください

強み、それを活かすための活動や施策について

◆現在の経営課題について教えてください

①現在、大きな経営上の課題は何でしょうか。またそれは下記のどの領域にあたりますか（複数回答可）

経営戦略全般、資金調達・資金繰りなどの 財務面		製造、仕入れ関連 (酒質の向上、設備投資、原材料確保な	
事業の継続、事業承継関連		採用・人材関連	
販売・マーケティング関連 (販路拡大や販促、新製品開発など)		地域連携や環境、社会貢献、SDGs 関連	

②上記課題に対して対応している、あるいは対応しようと考えている解決策について

・施策の方向性、具体的施策

・その目途について（改善の期間や目標など）

③今後の経営目標や事業の目指す方向とそのため戦略について

・目標や目指すべき方向性

・そのために考えている施策

◆先に上げた現在の経営課題から、「最も大きな経営課題」又は「自発的に解決ができそうな課題」はなんでしょうか。

◆上記の課題の解決策についてお聞かせ下さい。

解決策は、5年程度で実施する計画を目安としてお教えてください。

◆解決策の進捗よく状況が測定できるよう、数値で表すことができる目標の指標をご提示ください

目標の指標は、現在（直近年度）の数値と、5年間の目標数値をご提示ください。

②品目別14事例

No.	分類	評価指標	目標値 単位	ポイント
1	会社・事業に着目した目標	売上高	円	<ul style="list-style-type: none"> ・営業強化による既存店売上の向上と、販売店の新規開業による売上の向上 ・年度毎に具体的な取組を計画
2	商品に着目した目標	ウイスキーの原酒貯蔵量	KL	<ul style="list-style-type: none"> ・新商品の開発と販売 ・部門ごとに具体的な取組を計画
3	商品に着目した目標	年間の大麦調達量	KG	<ul style="list-style-type: none"> ・地元産の原料の活用と、それを活用した商品開発
4	地域への波及効果がある目標	直営店の店舗数	店舗数	<ul style="list-style-type: none"> ・計画当初を準備期間に設定 ・店舗開店ノウハウを標準化し、計画後半に計画的に出店を進める
5	会社・事業に着目した目標	営業利益率	%	<ul style="list-style-type: none"> ・営業赤字の解消が目標 ・売上増とコスト削減の両面で、具体的な取り組みを計画
6	商品に着目した目標	清酒とリキュールの新商品の個別売上額	円	<ul style="list-style-type: none"> ・特定の商品にのみ着目した売上向上目標を設定 ・特定の商品ごとに具体的な取組を計画
7	会社・事業に着目した目標	売上高	円	<ul style="list-style-type: none"> ・真の目標は事業承継であるが、円滑な事業承継に必要であり数値化できる売上高の向上を評価指標として設定
8	会社・事業に着目した目標	売上高に占める売店売上高の比率	%	<ul style="list-style-type: none"> ・設備の更新とオペレーションの改善により、売店売上を高める計画 ・年度毎に具体的な取組を計画
9	会社・事業に着目した目標	売上高、粗利益額	円	<ul style="list-style-type: none"> ・2つの評価指標を設定し、取組内容をより具体化している
10	商品に着目した目標	高付加価値商品開発	円	<ul style="list-style-type: none"> ・開発する商品設計を具体的に設定 ・製造から販売に必要な取組を計画
11	商品に着目した目標	売上高、粗利益率	円、%	<ul style="list-style-type: none"> ・商品ブランドごとに取り組みを明確化 ・ブランドごと、年度ごとの売上計画を設定
12	地域への波及効果がある目標	年間のブドウ苗木の供給本数	本	<ul style="list-style-type: none"> ・酒類の原料に着目した計画である
13	地域への波及効果がある目標	缶製品出荷本数、全商品に対する缶製品の出荷量シェア	本、%	<ul style="list-style-type: none"> ・地域貢献活動を主軸においた、商品開発と流通の改善
14	商品に着目した目標	「ふれあい広場」(仮称)での商品売上高	円	<ul style="list-style-type: none"> ・遊休施設の活用と新商品の開発 ・準備期間を長くとり、最終年度にのみ目標値を設定したもの

事例No. 1

ヒアリングシート

◆会社および事業概要についてお教えてください

①事業概要

・酒類製造事業とその他事業の状況（割合）について	製造70% 飲食店30%
--------------------------	--------------

②経営数値

・酒類製造事業とその他事業の売上および売上総利益、営業利益、経常利益

売上	約3億円	売上総利益	約1.5億円	営業利益	1,300万円	経常利益	1,700万円
内 酒類	約2.3億円	内 酒類	約1億円	内 酒類	1,000万円	内 酒類	1,200万円

◆製品と販売方法に関してお教えてください

①主な取り扱い製品について

カテゴリー	ビール	アイテム数	100以上	価格	600～1,000円
製品・品揃えの特徴	地元の原料も用いた、品質の高い個性的で多様な製品				

・今後力を入れていきたい製品について

地元産原料を使用した地ビール

②販路および販売方式に関して

主要取引先	飲食店、酒販店	販売方法	レストランでの直販、酒販店への卸売
-------	---------	------	-------------------

・今後力を入れていきたい販路、販売方式について

特になし

③営業、販売促進で特に行っている取り組み（特徴的な）があれば

特になし

・特徴ある製法や機械装置について（特徴的な製法、仕込み方法などがあるか、機器・設備の特徴）

特になし

④原材料について（使用する酒米、麦、芋、麴などについてとその特徴）

地元農家と契約し、地元産を使用している

◆地域との共生や社会貢献への取り組みに関してお教えてください

①地域産品としての活用

・G I や産地呼称など地域ブランドの導入の有無

地域の名称を付けたブランドづくり

・地域の原料にこだわった特産品の商品開発やふるさと納税の返礼品などの活用の有無

地元農家・食品製造業者とも協力し、地元産原料にこだわっている ふるさと納税返礼品提供あり

②地域貢献活動について（地域に向けた催事やイベントなど）を行っているか、またそれはどんな活動か

特になし

③観光、ツーリズムに関する活動について

・蔵見学や醸造体験などツーリズム関連の活動を行っているか、またそれはどんな活動か

見学会は定期的に実施し、自社そのものが観光資源となるべく地域の活性化に尽力する

・外国人観光客に対応するための活動を行っているか、またそれはどんな活動か

特になし

④SDGsや環境保護に関する活動について

特になし

◆ 経営理念や社是など、貴社の経営方針があればお教えてください

① 経営方針について

商品力を磨き、地域に愛されるブランドを目指す

② それを実践するための活動や施策について

企業としての取組を地域にわかりやすく伝えるために、職場環境づくりから取り組んでいる

◆ 貴社の強みについて教えてください

強み、それを活かすための活動や施策について

地域と共に歩んできた信頼と知名度 それを今後も継続していく

◆ 現在の経営課題について

① 現在、大きな経営上の課題は何でしょうか。またそれは下記のどの領域にあたりますか。（複数回答可）

経営戦略全般、資金調達・資金繰りなどの財務面	○	製造、仕入れ関連 (酒質の向上、設備投資、原材料確保など)	
事業の継続、事業承継関連		採用・人材関連	○
販売・マーケティング関連 (販路拡大や販促、新製品開発など)		地域連携や環境、社会貢献、SDGs 関連	

② 上記課題に対して対応している、あるいは対応しようと考えている解決策について

・施策の方向性、具体的施策

新型コロナ拡大により低下した売上の回復と、レストランのオペレーション改善や営業強化のための人材育成

・その目的について（改善の期間や目標など）

来年までに卸売している飲食店への生樽売上を伸ばす

③ 今後の経営目標や事業の目指す方向とそのため戦略について

・目標や目指すべき方向性

地域外を中心に都市部での販売数を増やし、売上を伸ばす。
また、地域との繋がりが強いことを活用して、地域内への新規出店も目指す

・そのために考えている施策

地域外の都市部飲食店への営業強化
地元での新店出店のためのリサーチ



以上の事業概要や経営課題等から、次の3つの視点で論点を整理していただき、その内容を事業計画書に転記する方法で作成をしています。

- ① 最も大きな経営課題はなんでしょうか。事業計画書の記入を前提に解決策までを想定できる課題について設定してください。
- ② その課題の解決策についてお聞かせ下さい。解決策は、5年程度で実施する計画を目安としてお教えてください。
- ③ 解決策の進捗状況が測定できるよう、数値で表すことができる目標の指標をご提示ください。

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

事例 No. 1

【計画期間】		令和6年度～令和10年度		
<p>【経営の現状等】</p> <p>(企業概要) 1990年代に日本酒蔵元から多角化を目指して地ビール製造業として独立創業。全社売上の3分の1は併設した地ビールレストランが占めている。自店舗以外の主な販路は、生樽や瓶詰め商品として、地域の小売店や飲食店などへの直販ルートと、スーパーや県外のお店を中心にした卸ルートであり、地域での消費が全体の7割を占める地域密着型のビジネスを展開している。季節商品や限定品なども含め、品揃えが豊富で、創業から100種以上の製品を手掛けてきた。今では地元産の原料も使いながら、品評会などで多くの受賞歴もあり、その醸造技術と品質には定評がある。</p> <p>(現在の経営課題) 新型コロナ感染拡大により大きく売上が低下、現在は回復傾向にあるが、未だコロナ以前の売上には戻っていない。特にコロナ禍においては飲食店の売上低下により、主力の生樽の販売量が低下、また自社の地ビールレストラン事業でも休業などにより売上が低下した影響が大きく、双方の事業での立て直しが急務である。</p> <p>売上拡大のため、都市部を中心に営業を強化し生樽売上の回復を目指す。また地域内においては飲食店を有する自社の強みを活かし、飲食と販売双方を行う新店を市街地に開店、新たな需要を開拓することを目指す。</p>				
<p>【目標の分類 (いずれか一つをチェックしてください)】</p> <p><input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標</p>				
<p>【目標】</p> <p>地域外の都市部での生樽や瓶詰めビールの売上のアップと、3年後を目途として地域内で地ビールレストランの新店舗を開業する、2方面戦略により、全社売上がアップさせ、コロナ前の売上に回復させる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域外の都市部での販売強化により 年2%の売上アップを目指す ・新店舗の開業により 年3%の売上アップを目指す <p>⇒以上により、令和9年度からは合計年5%の売上アップを目指す</p>				
<p>【評価指標】</p> <p>・売上高</p>		<p>【現状の数値】</p> <p>・3億円 ※コロナ前の最盛期は約3.5億円</p>		
<p>【目標値】</p>				
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
3.06億円	3.12億円	3.18億円	3.34億円	3.50億円
売上2%アップ	売上2%アップ	売上2%アップ	売上5%アップ	売上5%アップ

【具体的な取組】

都市部での営業強化と新店開業による積み上げで、現在3億円の売上を5年間で最盛期の3.5億円まで回復させる。そのために下記の施策を実施する。

(新規開店に向けて)

- 1年目・店舗用物件の決定、開業費用の算定、店舗レイアウト、内装プランの作成
 - ・収益シミュレーションの作成、開店のための資金面での目途をたて調達を行う
- 2年目・店長となる人材の確保と教育研修
 - ・新店開業スタッフの人材確保（新規採用と既存要員の再教育、人事配置計画の作成）
 - ・店舗工事、オペレーションマニュアルや広告宣伝計画などの作成と実施準備
- 3年目・各種作業の最終調整を経てオープン
- 4年目～5年目・オープン後のオペレーションの見直しと集客のてこ入れなどの調整作業の継続

(営業の強化)

<1年目～2年目>

- ・ 営業スタッフの新規採用により営業体制を強化する。また、即戦力となる人材の採用が困難な状況も考慮して、商品コンセプトの開発から営業戦略の立案まで支援が受けられる営業レップ会社の活用など、外部のタスクフォースの利用も併せて検討する。
- ・ コロナで落ち込んだ既存の販売先のうち、地域外の都市部に卸していた小売店や飲食店を中心に顧客訪問を徹底。コロナの需要の回復にあわせて生樽や瓶のクラフトビールなど付加価値の高い製品でお店の客単価をあげる商材として提案し拡売を行う。
 - 開拓先のお店に合わせたメニュー提案や新たな生ビール用タップの増設を簡易に行えるキットの提供などで扱い量の拡大を目指す。
- ・ 地域外の都市部への物流を任せている卸問屋に対しても、販売強化や新規扱い店拡大のためインセンティブを主に販促策を展開する。
 - また、競合が生じない範囲で、都市部の飲食店に強い新たな卸の開拓も行っていく。

<3年目～5年目>

- ・ 新店開店に合わせて、従来あったレパトリーを活かした新たな製品の開発や過去に好評だった製品の再導入も含めて季節商品の品揃えを強化、新規店はもちろん既存店へのセールスも行う
- ・ 都心部の中堅居酒屋チェーンなど大口客向けに積極的にPBなどの新規提案を行うことで新たな扱い獲得と販売強化を行う。季節に合わせた製品を提供できる強みを活かして、定番でなくても新たな扱いの獲得ができるような営業スタイルでチェーン店の攻略を目指す。

(新店開店と営業強化に向けた体制づくり)

- ・ 個性ある製品を提供するために製品の改良・開発を継続、さらなる酒質の向上を狙いコンテストでの受賞も狙う。品質をアピールできる製品ラインナップを充実させ営業をサポートする。
- ・ 人材の採用と生産や各種業務の効率化を図る。またより多くの人材を募るために、人事制度の改革や処遇改善によって「働きやすい職場」環境を整備する。
- ・ 近隣の観光施設との関係を強化し、レストランや蔵見学の旅行者の取り込みを強化する。

【その他参考事項】

実績報告書

(租税特別措置法第 87 条用)

酒 税

事例 No. 1

租税特別措置法第 87 条第 7 項の規定により提出します。				
【製造場の所在地及び名称】				
【対象年度】 令和 6 年度				
(対象年度において実施した具体的措置及び目標の達成状況) 新規開店については、近隣都市でショッピングセンター内の空き店舗や廃業した飲食店跡など 3 カ所の候補地を選定。それぞれの店舗で開業した場合の開店コストと開業後の収益シミュレーションを算出した。また算出した数値をもとに資金計画を作成中である。今後はこれを基に、自己資金で足りない分の調達について検討する予定である。 営業の強化については、営業スタッフの募集を行ったものの、条件が合わず採用まで至ることができなかった。そこで、試しに営業レップ会社に新規得意先の開拓営業を委託してみたところ、大都市圏の数店舗で新たな生樽のタップの設置を獲得することができた。また、コロナからの回復で地域の取扱店の売上も順調に伸びたこともあり、目標売上 (3.06 億円) をクリアする約 3.07 億円の売上を達成することができた。				
【自己評価】(評価指標 <u>売上高</u> 対象年度の実績値 <u>3.07 億円</u>)				
令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
◎				
【翌年度以降に実施する具体的措置等】 新規開店については、開業資金の用途や集客シミュレーションを基に、開店候補地を今年度中に決定する予定である。また、並行して店舗レイアウトや人員配置計画、従業員の採用・研修などの計画作成と、それに基づいた具体的な準備作業を進める予定である。不足する開店資金については、金融機関と交渉を開始する。 営業の強化については、採用条件を見直し、引き続き人員の採用にチャレンジするとともに、引き続き、営業レップ会社に新規得意先の開拓営業を委託する。また、地域外の都市部への物流を任せている卸問屋に対しても、販売強化や新規扱い店拡大のためインセンティブの提示、メニュー提案や付加価値の高い製品の提案などを行うなど、季節品を中心として、販促効果の高い施策を展開していきたい。				
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 1 号又は第 2 号 (特定大法人) の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 3 号 (特定大法人による完全支配関係) の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
令和 6 年酒類業実態調査表の提出 ^(注)		<input checked="" type="checkbox"/> 有 (提出日: 令和 7 年 4 月 19 日)・ <input type="checkbox"/> 無		
税理士署名	(電話番号 - -)			

事例No. 2

ヒアリングシート

◆会社および事業概要についてお教えてください

①事業概要

・酒類製造事業とその他事業の状況（割合）について

酒類製造100%

②経営数値

・酒類製造事業とその他事業の売上および売上総利益、営業利益、経常利益

売上	約9億円	売上総利益	約3億円	営業利益	約1.7億円	経常利益	約1.8億円
内 酒類	約9億円	内 酒類	約3億円	内 酒類	約1.7億円	内 酒類	約1.8億円

◆製品と販売方法に関してお教えてください

①主な取り扱い製品について

酒類の品目	焼酎、ウイスキー	アイテム数	18	価格	焼酎2,000円～ ウイスキー7,000円～（想定）
製品・品揃えの特徴	・焼酎は家庭用、業務用の定番商品が主流 ・ウイスキーは昨年度より製造開始				

・今後力を入れていきたい製品について

焼酎事業での利益確保。ウイスキー（高価格帯）製造にも注力していきたい

②販路および販売方式に関して

主要取引先	県内の酒卸売事業者	販売方法	酒卸を通して販売
-------	-----------	------	----------

・今後力を入れていきたい販路、販売方式について

焼酎の販路を活用したウイスキーの販路開拓。将来的には輸出拡大に注力したい

③営業、販売促進で特にやっている取り組み（特徴的な）があれば

焼酎は、価格競争に走らず利益の確保に努めている

・特徴ある製法や機械装置について（特徴的な製法、仕込み方法などがあるか、機器・設備の特徴）

ウイスキーの蒸留装置は、本場イギリスより輸入しており、初年度は、2KLの蒸留を実現。
蒸留設備の能力が年間8KL程度のため、今後蒸留設備がフル稼働できるよう改善が必要。

④原材料について（使用する酒米、麦、芋、麴などについてとその特徴）

焼酎、ウイスキーともに輸入している

◆地域との共生や社会貢献への取り組みに関してお教えてください

①地域産品としての活用

・G I や産地呼称など地域ブランドの導入の有無

ウイスキーには産地（蒸留所）名を使用したい

・地域の原料にこだわった特産品の商品開発やふるさと納税の返礼品などの活用の有無

特になし

②地域貢献活動について（地域に向けた催事やイベントなど）を行っているか、またそれはどんな活動か

コロナの感染症拡大期間中、消毒用アルコールを自治体に提供した

③観光、ツーリズムに関する活動について

・蔵見学や醸造体験などツーリズム関連の活動を行っているか、またそれはどんな活動か

特になし

・外国人観光客に対応するための活動を行っているか、またそれはどんな活動か

特になし

④SDGsや環境保護に関する活動について

焼酎の容器（瓶、ペットボトル）の回収やリサイクルに協力している

◆経営理念や社是など、貴社の経営方針があればお教えてください

①経営方針について

安心安全を第一に、地域社会に貢献する企業を目指す

②それを実践するための活動や施策について

各部門目標の策定と実践 朝礼での動機付け、各種報奨制度など、従業員への処遇に配慮している

◆貴社の強みについて教えてください

強み、それを活かすための活動や施策について

焼酎は県内の知名度が随一で、価格競争に巻き込まれないことでそのブランドを維持している

◆現在の経営課題について教えてください

①現在、大きな経営上の課題は何でしょうか。またそれは下記のどの領域にあたりますか（複数回答可）

経営戦略全般、資金調達・資金繰りなどの 財務面		製造、仕入れ関連 (酒質の向上、設備投資、原材料確保など)	
事業の継続、事業承継関連		採用・人材関連	○
販売・マーケティング関連 (販路拡大や販促、新製品開発など)	○	地域連携や環境、社会貢献、SDGs 関連	

②上記課題に対して対応している、あるいは対応しようと考えている解決策について

・施策の方向性、具体的施策

焼酎事業での利益確保とウイスキー事業の拡大

・その目途について（改善の期間や目標など）

焼酎のアイテムを絞って効率化を図り、利益を確保

③今後の経営目標や事業の目指す方向とための戦略について

・目標や目指すべき方向性

ウイスキー事業を経営の2本目の柱にするため、事業を成長軌道に乗せる

・そのために考えている施策

毎年、原酒貯蔵量を増やす

熟成設備の拡充、技術の向上、品質の向上、人材育成



以上の事業概要や経営課題等から、次の3つの視点で論点を整理していただき、その内容を事業計画書に転記する方法で作成をしています。

- ①最も大きな経営課題はなんでしょうか。事業計画書の記入を前提に解決策までを想定できる課題について設定してください。
- ②その課題の解決策についてお聞かせ下さい。解決策は、5年程度で実施する計画を目安としてお教えてください。
- ③解決策の進捗状況が測定できるよう、数値で表すことができる目標の指標をご提示ください。

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

事例 No. 2

【計画期間】	令和6年度～令和10年度
<p>【経営の現状等】</p> <p>(企業概要) 戦後創業以来、焼酎に特化して事業を行ってきた。地域に密着した経営により、県内での高シェアを獲得、現在、9億円まで売上を伸ばし、価格競争を回避することで、同時に高い営業利益を確保してきた。しかしながら、近年では県内人口の減少、少子化や高齢化、食や酒の嗜好の変化により、ここ数年は売上を伸ばすことが難しくなっており、売上も横ばい傾向にある。</p> <p>そこで、昨年度よりウイスキー市場にも参入。新規に製造免許を取得し、醸造と蒸留を開始したところである。初年度では2KL程度を蒸留し、樽で熟成を行っている。焼酎の蒸留で培った技術により、蒸留までは大きな問題はなかったが、樽熟成は経験が浅いため、試作・研究を重ね、トライアンドエラーで製造を進めていく予定である。当社のウイスキーはジャパニーズウイスキーの基準に適合したものとするため、3年以上熟成が必要であり、2年後から始まる品質チェックと製品化のためのブレンドについて、今から技術を研鑽していく必要があると考えている。</p> <p>(現在の経営課題) 焼酎事業では、アイテム数を減らし生産の効率化を図るとともに、ソーダ割り等のウイスキーとも共通する飲み方の提案を行っていくことで引き続き利益の確保を狙っていく。同時に、新規参入したウイスキー事業を伸ばし、2本目の柱として成長させることが必要である。そのために従業員の高齢化への対応や技術継承を行うための、新規採用や教育・研修などを充実させ、労働環境や処遇を改善していくことも大きな課題である。</p>	
<p>【目標の分類 (いずれか一つをチェックしてください)】</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標 </p>	
<p>【目標】</p> <p>焼酎事業で確保した利益を基に、ウイスキー事業を成長軌道に乗せていくことを当面の目標とする。ウイスキーは製品化まで年月がかかるため、長期的な売上伸長を考慮して、毎年生産量を増やしていくほか、熟成在庫に対する資金的手当てを行うことが必須となる。熟成設備の拡充、技術の向上や酒質の向上に加えて、これを体現する人材の育成も急務である。</p> <p>(目標) ウイスキーの蒸留量(熟成を開始する量)の継続的拡大</p> <p>現在、ウイスキー事業は参入して間もないため、生産量も少なく販売には至っていないものの、ジャパニーズウイスキーの全体の市場は拡大を続けており、今後もかなりの需要が期待できる。</p> <p>製品化には一定の期間が必要なことも踏まえ、毎年原酒貯蔵量を拡大させていくことを目標とする。令和10年度末には200樽(1バレル≒180L、≒36KL)の貯蔵を目指す。</p> <p>※目標値は貯蔵開始時点の量で積算することとし、貯蔵に伴う原酒の自然減少は考慮しない。</p>	

【評価指標】 ウイスキーの原酒貯蔵量		【現状の数値】 2 KL		
【目標値】				
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
10KL	18KL	26KL	32KL	36KL
<p>【具体的な取組】</p> <p><原料の手当て></p> <p>ボトルネックである蒸留設備の能力が年間8KL程度のため、蒸留設備がフル稼働できるよう、作業オペレーションや段取りなどを改善・見える化し、ウイスキーもろみの製造計画、原料の麦芽の調達計画や貯蔵樽の確保計画を立てて実践していく。</p> <p>将来的には地域も含めた国産原料の使用も検討する。</p> <p><資金の手当て></p> <p>焼酎事業の効率化や販売強化により得た利益については、ウイスキーの熟成等に必要な費用に充てる。樽の購入費用については、官公庁や地方自治体の支援策も活用しつつ、クラウドファンディング等の民間資金調達手段も検討する。</p> <p><製造人員の手当て></p> <p>焼酎事業では、3年間で販売アイテムを絞り込む。また生産効率の向上により、生産工程における投下人材を減らすことで、その余剰人員をウイスキー事業に配置転換するとともに、新規の人材採用を検討する。</p> <p><貯蔵場所の手当て></p> <p>県内人口が減少し、県内でも廃校が増加しているため、そうした施設を貯蔵場所として活用できないか、行政と交渉することを検討する。</p> <p><技術の蓄積></p> <p>樽熟成の技術やブレンド技術については、社内でのノウハウが無いので海外も含め他社に研修に出向させることを検討する。</p> <p>また、焼酎事業では効率化のため人員の融通が利くよう、現在は責任者のみが持っている醸造ノウハウを見える化して他の従業員にも伝達し、多能工を増やしていく。</p> <p><製造・販売計画></p> <p>完成したウイスキー製品については、焼酎のソーダ割り等の提案に協力していただいた飲食店に優先して出荷し、飲食店の利益商材として活用してもらうとともに、引き続き焼酎の継続購買を促していく。</p> <p>また、完成したウイスキー製品の品質を見極めつつ、可能であれば、国際的なコンテストに出品して受賞を目指すとともに、将来的に高付加価値での販売を目指し、貯蔵量の拡大に合わせて、ヴァンテージ製品ラインの充実を図る。さらに、輸出を拡大できる体制を構築していく。</p>				
【その他参考事項】				

実績報告書

(租税特別措置法第 87 条用)

酒 税

事例 No. 2

租税特別措置法第 87 条第 7 項の規定により提出します。				
【製造場の所在地及び名称】				
【対象年度】 令和 6 年度				
<p>【対象年度において実施した具体的措置及び目標の達成状況】</p> <p>蒸留設備をフル稼働するため、作業員の人員配置や作業手順のマニュアル化を実施するとともに、昨年度の造りにおける経験を活かし、熟成方法の改善や余裕をもった生産スケジュールによる生産を実践した。その結果、蒸留設備の能力一杯である年間 8 KL 程度の生産の目途はできた。</p> <p>しかし、予期した以上に国際情勢等の変化が起き、ウイスキーもろみの原料の麦芽の輸入のリードタイムが長期化していることから、調達計画は立てたものの、見込みどおりに原料を仕入れることができず、蒸留作業に支障をきたすこととなった。</p> <p>結果、当初の目標であった 8 KL (本年度蒸留分) には及ばないものの、7.5 KL の蒸留量を確保することができ、前年度と合わせて原酒貯蔵量は 9.5KL に達した。</p> <p>なお、焼酎の製品ラインから 5 アイテムを終売させ生産効率の向上を図ると共に、焼酎ソーダ割りの新規提案による得意先飲食店との関係強化を実施し、予定どおり順調に推移している。一方で、貯蔵場所の手当てや製造人員の再配置について、今年度は未着手に終わった。</p>				
【自己評価】(評価指標 <u>ウイスキーの原酒貯蔵量</u> 対象年度の実績値 <u>9.5 kl</u>)				
令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
○				
<p>【翌年度以降に実施する具体的措置等】</p> <p>来年度以降は、原料の在庫量を増加させることにはなるが、さらに余裕を持った原料の調達計画を立てることにより、蒸留作業が円滑に行えるようにしたい。</p> <p>また、製造体制が確立されてきたことに伴い、今後のウイスキーの販売開始に向けて、樽の調達、貯蔵場所の手当て及び樽熟成の技術やブレンド技術の向上が、本格的な経営課題となってくると見込まれるため、原酒貯蔵量の目標達成と並行してしっかりと取組を進めていきたい。</p> <p>なお、熟成やブレンド技術の向上のために、若手の担当者 1 名を半年間海外に研修生として派遣したいと考えており、様々な機関の協力を得ながら、適切な派遣先を探していきたい。</p> <p>焼酎事業については、完成したウイスキー製品の優先出荷をメリットとして提案することが、非常に効果的であることが分かってきたことから、更に、焼酎のソーダ割り等の提案に協力する飲食店を増やしていきたい。</p>				
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 1 号又は第 2 号 (特定大法人) の該当の有無			□ 有 ■ 無	
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 3 号 (特定大法人による完全支配関係) の該当の有無			□ 有 ■ 無	
令和 6 年酒類業実態調査表の提出 ^(注)			■ 有 (提出日: 令和 7 年 4 月 10 日) ・ □ 無	
税理士署名	(電話番号 - -)			

事例No. 3

ヒアリングシート

◆会社および事業概要についてお教えてください

①事業概要

・酒類製造事業とその他事業の状況（割合）について

酒類製造100%

②経営数値

・酒類製造事業とその他事業の売上および売上総利益、営業利益、経常利益

売上	約10億円	売上総利益	約5億円	営業利益	約3億5千万円	経常利益	約3億円
内 酒類	約10億円	内 酒類	約5億円	内 酒類	約3億5千万円	内 酒類	約3億円

◆製品と販売方法に関してお教えてください

①主な取り扱い製品について

酒類の品目	ウイスキー	アイテム数	10	価格	3,000円～
製品・品揃えの特徴	愛好家に向けた高品質・高付加価値製品				

・今後力を入れていきたい製品について

自社で原料の麦を栽培し、自社で麦芽に加工すること 自社で樽を製造することも検討する

②販路および販売方式に関して

主要取引先	酒類卸、酒類商社	販売方法	ほとんどの商品を卸を通じて販売
-------	----------	------	-----------------

・今後力を入れていきたい販路、販売方式について

輸出量UPのための販路開拓

③営業、販売促進で特に行っている取り組み（特徴的な）があれば

イベント、商談会への参加 自社セミナーの開催

・特徴ある製法や機械装置について（特徴的な製法、仕込み方法などがあるか、機器・設備の特徴）

木製発酵槽の使用 直火加熱で蒸留できる機器

④原材料について（使用する酒米、麦、芋、麴などについてとその特徴）

原料の一部で国産麦芽を使用しているが、主に輸入大麦麦芽を使用

◆地域との共生や社会貢献への取り組みに関してお教えてください

①地域産品としての活用

・G Iや産地呼称など地域ブランドの導入の有無

「国産」や「ジャパニーズウイスキー」の明記と、蒸留地名を含めた商品名

・地域の原料にこだわった特産品の商品開発やふるさと納税の返礼品などの活用の有無

ふるさと納税返礼品として提供している

②地域貢献活動について（地域に向けた催事やイベントなど）を行っているか、またそれはどんな活動か

まちおこしイベントに積極的に参加し、地元と協働

③観光、ツーリズムに関する活動について

・蔵見学や醸造体験などツーリズム関連の活動を行っているか、またそれはどんな活動か

消費者ではなく製造者向けの工場見学会、セミナーを実施

・外国人観光客に対応するための活動を行っているか、またそれはどんな活動か

問合せや希望があった場合に対応している

④SDGsや環境保護に関する活動について

太陽光発電の導入、熱交換器による排熱利用 製造過程の副産物を飼料提供

◆ 経営理念や社是など、貴社の経営方針があればお教えてください

① 経営方針について

お客様に喜ばれる商品づくり ウイスキーとともに人も成長する企業でありたい

② それを実践するための活動や施策について

外部研修への参加と社内研修の実施 国内外問わず蒸留所見学への派遣

◆ 貴社の強みについて教えてください

強み、それを活かすための活動や施策について

地元産にこだわった商品づくりと、その評価としての受賞歴 技術継承のために次世代の育成に力を入れている

◆ 現在の経営課題について教えてください

① 現在、大きな経営上の課題は何でしょうか。またそれは下記のどの領域にあたりますか（複数回答可）

経営戦略全般、資金調達・資金繰りなどの 財務面		製造、仕入れ関連 (酒質の向上、設備投資、原材料確保など)	○
事業の継続、事業承継関連		採用・人材関連	○
販売・マーケティング関連 (販路拡大や販促、新製品開発など)		地域連携や環境、社会貢献、SDGs 関連	

② 上記課題に対して対応している、あるいは対応しようと考えている解決策について

・施策の方向性、具体的施策

地元産原料の仕入増量 関連学部のある大学に訪問し求人をかけている

・その目的について（改善の期間や目標など）

地元産原料の仕入は5年後10%増を目指す 次年度の採用を確保し、インターンシップの導入を検討する

③ 今後の経営目標や事業の目指す方向とそのための戦略について

・目標や目指すべき方向性

・新商品を開発し、同業他社と差別化を図る

・需要に応えられる増産体制の構築

・そのために考えている施策

・地元産を中心に据え、高付加価値の原料仕入に注力する

・新蒸留所の建築、人材育成による増産を目指す



以上の事業概要や経営課題等から、次の3つの視点で論点を整理していただき、その内容を事業計画書に転記する方法で作成をしています。

- ① 最も大きな経営課題はなんでしょうか。事業計画書の記入を前提に解決策までを想定できる課題について設定してください。
- ② その課題の解決策についてお聞かせ下さい。解決策は、5年程度で実施する計画を目安としてお教えてください。
- ③ 解決策の進捗よく状況が測定できるよう、数値で表すことができる目標の指標をご提示ください。

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

事例 No. 3

	【計画期間】	令和 6 年 4 月 1 日～令和 11 年 3 月 31 日		
【経営の現状等】				
(企業概要)				
<p>当社は、ウイスキーの蒸留所を立ち上げた当初は、コンパクトな製造規模で蒸留を開始したが、その後、徐々に貯酒量を増やしてきた。国産ウイスキーが中々売れない時期もあったが、様々なコンクールや品評会で受賞実績を得ていくことにより、質の高い国産ウイスキーとして評価が高まり、現在は10億円以上を売り上げている。また、日本の様々な蒸留所の努力によって、ジャパニーズウイスキーの国際的な評価も高まっており、現在は、当社の売上の約 2 割を輸出で稼いでいる。国内外とも市場環境はよく、今後も一層の成長が期待できると考えている。</p>				
(現在の経営課題)				
<p>引き続き、継続して酒質の向上を目指すことと、毎年着実に生産量や貯酒量を増やしていくことが最も重要な経営目標である。そのためには、醸造設備の拡充と人材の確保、育成と安定した原材料の確保が重要な要素となる。</p>				
<p>現在、ウイスキー原料はほとんどを外国から輸入している。一定の品質のものを安価で大量に購入できることから、非常に優れた調達方法であるが、最近では国際情勢も大きく変化しているため、原料調達のリスクヘッジをすることも必要かと思っている。</p>				
<p>また、高い評価を受けているジャパニーズウイスキーではあるが、今後はその個性を一層明確にしていき、スコッチ等の競合商品との差別化を図っていくことも大きな課題である。</p>				
<p>そこで、元々ウイスキーは蒸留所がある土地に根差した商品であると考えていたが、そのことを経営が順調な間に具現化していくことと、原材料を安定的に確保することの両面から、今後は更に地域密着度を高めていき、地元産の大麦の調達量を増加させたいと考えている。</p>				
<p>このことは、地域農業の発展や地域の景観、風景の維持にも寄与すると考えており、これまで地域に育てていただいた蒸留所として、今後も地域と一体となって発展していきたいと考えている。</p>				
【目標の分類 (いずれか一つをチェックしてください)】				
<input checked="" type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標				
【目標】				
地元産の大麦の調達量を、令和10年度末までに10%向上させる				
【評価指標】		【現状の数値】		
年間の大麦調達量		30,000kg (令和4年度)		
【目標値】				
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
30,300(kg)	31,000(kg)	32,000(kg)	32,500(kg)	33,000(kg)
(+1%)	(+3%)	(+7%)	(+8%)	(+10%)

【具体的な取組】**＜麦芽製造の技術確立＞**

現在は、調達した国産大麦のほとんどを、輸入麦芽とともに醸造する原料として使っているが、当社において国産大麦から麦芽に加工する技術を、さらに磨いていきたいと考えている。

そのためには、国内外問わず、麦芽加工場の視察や外部セミナーへの参加などを積極的に行っていくなど、ノウハウを蓄積していくとともに、適切な製造設備を導入していく必要がある。

＜大麦の育成等に関する農家との協業＞

単位面積当たりの大麦の収量増加や、当社で購入できないほど低品質な大麦の収穫量を減らすため、大麦農家と日頃から連絡をとり、生育状況や育成方法の確認を行う。

効率的に高品質の大麦を収穫するため、適地的品種の見極めを農家と共同で進める。

以上の栽培条件の改善を行いつつ、既存の契約農家の大麦用圃場を拡大していくための価格交渉を行っていく。更には、新規契約農家の募集も実施するとともに、ライセンス料の徴収など、既存の契約農家が不満を持たないように配慮しつつ、新規契約農家への栽培ノウハウの共有も検討する。

＜新規醸造設備の設置＞

国産大麦を用いた麦芽を有効活用していくため、発酵タンクの増設や蒸留用ポットスチルの増設を検討する。

＜人材育成＞

地元産の原料の活用やそれに伴う設備の増強に当たり、既存の人員では対応できないことが見込まれるため、新卒採用の強化や、既存人員の能力育成にも力を入れていく。

＜商品戦略＞

地元産の麦芽の量産に合わせて、地元産の原料 100%のウイスキー原酒の貯蔵も開始する。この事業計画書の計画期間外になるが、地元の気候風土を感じることができるプレミアム製品として、この原酒を 100%用いたジャパニーズウイスキーを販売し、特に日本産の原料に反応する海外、国内のウイスキーファンの高感度層を中心に拡売していきたい。

実績報告書

(租税特別措置法第 87 条用)

酒 税

事例 No. 3

租税特別措置法第 87 条第 7 項の規定により提出します。				
【製造場の所在地及び名称】				
【対象年度】 令和 6 年度				
<p>【対象年度において実施した具体的措置及び目標の達成状況】</p> <p>大麦の地元からの購入量拡大については、既存の契約農家のうち、比較的最近大麦の栽培を始めた農家に対して、当社からの指導やアドバイスを行うようにしたところ、天候が良かったことも貢献し、収量を増加することができた。</p> <p>令和 4 年度実績の 30 トンを計画通り 1 % 上回る 30.3 トンの調達を行うことができた。</p> <p>また、今後、国産大麦を用いた麦芽の調達が増加することを見据え、原料保管庫の設置、麦芽製造設備の新設、発酵タンクの増設や蒸留用ポットスチルの増設を行うため、建屋の新設工事を開始した。</p>				
【自己評価】 (評価指標 年間の大麦購入量 対象年度の実績値 30,300 k g)				
令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
◎				
<p>【翌年度以降に実施する具体的措置等】</p> <p>大麦の購入量拡大に向けては、引き続き既存の契約農家とコミュニケーションの頻度を高め、スキルアップを図るとともに、新たな契約農家を募集し契約することで圃場の一層の拡大を目指す。</p> <p>新設した建屋に設置する新規蒸留施設等については、製造品質を高め、作業効率をアップするために、機械の設置場所や動線について、これまでの作業や既存の設備の良い面と悪い面について検証を行い、改善できるところは改善を実施することとする。</p> <p>また、人材面では、新卒採用の強化や、既存人員の能力育成にも力を入れていく。</p>				
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 1 号又は第 2 号 (特定大法人) の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 3 号 (特定大法人による完全支配関係) の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
令和 6 年酒類業実態調査表の提出 ^(注)			<input checked="" type="checkbox"/> 有 (提出日: 令和 7 年 5 月 21 日)	<input type="checkbox"/> 無
税理士署名	(電話番号 - -)			

事例No. 4

ヒアリングシート

◆会社および事業概要について教えてください

①事業概要

・酒類製造事業とその他事業の状況（割合）について

製造100%

②経営数値

・酒類製造事業とその他事業の売上および売上総利益、営業利益、経常利益

売上	約3億円	売上総利益	約1億2千万円	営業利益	約5,000万円	経常利益	約2,000万円
内 酒類	約3億円	内 酒類	約1億2千万円	内 酒類	約5,000万円	内 酒類	約2,000万円

◆製品と販売方法について教えてください

①主な取り扱い製品について

酒類の品目	ビール	アイテム数	32	価格	650円～
製品・品揃えの特徴	販売店に併設した設備で醸造するビール				

・今後力を入れていきたい製品について

飲食店のメニュー強化とオリジナル地ビールの開発と、それらをビジネスモデルとしたコンサルティング業

②販路および販売方式に関して

主要取引先	自社販売（飲食店）	販売方法	10店舗ある自社飲食店で提供
-------	-----------	------	----------------

・今後力を入れていきたい販路、販売方式について

自社飲食店の拡大

③営業、販売促進で特に行っている取り組み（特徴的な）があれば

各店商圏に合った商品開発

・特徴ある製法や機械装置について（特徴的な製法、仕込み方法などがあるか、機器・設備の特徴）

省スペース対応の醸造方式を確立

④原材料について（使用する酒米、麦、芋、麴などについてとその特徴）

特になし

◆地域との共生や社会貢献への取り組みについて教えてください

①地域産品としての活用

・G I や産地呼称など地域ブランドの導入の有無

特になし

・地域の原料にこだわった特産品の商品開発やふるさと納税の返礼品などの活用の有無

各店舗の地域性（マーケット）に合わせ、その地域で好まれる商品の開発

②地域貢献活動について（地域に向けた催事やイベントなど）を行っているか、またそれはどんな活動か

地元商店街とも協力・協働

③観光、ツーリズムに関する活動について

・蔵見学や醸造体験などツーリズム関連の活動を行っているか、またそれはどんな活動か

店舗ごとに、地域に合わせて実施している

・インバウンド対応に関する活動を行っているか、またそれはどんな活動か

特になし

④SDGsや環境保護に関する活動について

特になし

◆経営理念や社是など、貴社の経営方針があればお教えてください

①経営方針について

この街のビールをこの街で作り、この街で飲んでもらう、というビジネスモデル

②それを実践するための活動や施策について

毎月の店長会議で、各店舗の地域にあった品ぞろえと商品開発のモチベーションを高める

◆貴社の強みについて教えてください

強み、それを活かすための活動や施策について

醸造から販売まで店舗で完結する地域密着型のビール店 そのビジネスモデルを展開し普及させる

◆現在の経営課題について教えてください

①現在、大きな経営上の課題は何でしょうか。またそれは下記のどの領域にあたりですか（複数回答可）

経営戦略全般、資金調達・資金繰りなどの 財務面		製造、仕入れ関連 (酒質の向上、設備投資、原材料確保など)	
事業の継続、事業承継関連		採用・人材関連	○
販売・マーケティング関連 (販路拡大や販促、新製品開発など)		地域連携や環境、社会貢献、SDGs 関連	

②上記課題に対して対応している、あるいは対応しようと考えている解決策について

・施策の方向性、具体的施策

人事制度や福利厚生の見直し、離職率を下げるための改善案などを検討している

・その目途について（改善の期間や目標など）

本年は改善を図り、2年目から人材採用に活用する

③今後の経営目標や事業の目指す方向とそのため戦略について

・目標や目指すべき方向性

新店舗を展開し、既存店も含むそれぞれの店舗で地域ごとの独自性を打ち出して集客力をUPし売上を向上させる

・そのために考えている施策

新たに3店舗をこの5年以内に開業する
付加価値の高い新商品開発を進める



以上の事業概要や経営課題等から、次の3つの視点で論点を整理していただき、その内容を事業計画書に転記する方法で作成をしています。

- ①最も大きな経営課題はなんでしょうか。事業計画書の記入を前提に解決策までを想定できる課題について設定してください。
- ②その課題の解決策についてお聞かせ下さい。解決策は、5年程度で実施する計画を目安としてお教えてください。
- ③解決策の進ちょく状況が測定できるよう、数値で表すことができる目標の指標をご提示ください。

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

事例 No. 4

【計画期間】	令和6年度～令和10年度
<p>【経営の現状等】</p> <p>(企業概要) ビアパブ業態の飲食店事業を10店舗展開する企業であり、各店舗にて自家醸造の地ビールを醸造している。工場で製造して各店に配送するのではなく、各店舗で個々に醸造することが他社にない特徴で、出来立てのビールを店舗で飲食できるビジネスモデルが強みとなっている。</p> <p>5年前に創業し、新型コロナ以前には4億円近くまで売上を伸ばさせたが、新型コロナ感染拡大が大きく影響して現在は3億円弱の売上に留まっている。醸造技術には定評があり、コンテストなどで数多くの受賞実績もある。毎年数多くの新商品を開発、全店での定番商品の他、その店舗のみで販売するオリジナルな製品を醸造している店舗も多い。</p> <p>(現在の経営課題) 新型コロナで低下した売上を回復させることが一番の経営課題である。商品は原則、経営する飲食店での販売が中心になるため、売上拡大のためには新規店の開店で店舗数を拡大することが最も有効な施策となる。新型コロナの終息後は、飲食店需要が回復してきているため、今後は急速に店舗数を拡大していく予定である。</p>	
<p>【目標の分類 (いずれか一つをチェックしてください)】</p> <p><input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標</p>	
<p>【目標】</p> <p>(今後の経営目標) 今後の目標としては、既存店での集客拡大と新規店舗の開業という2大戦略で売上拡大を目指している。既存店は各店の地域特性に対応した個性ある店舗独自の製品を導入し地域での話題喚起によって、新規客の来店を増やし、既存客のリピートを促進することが必要である。</p> <p>また、当社の店舗のみが収益を上げることを目指すのではなく、出店地域に顧客を呼び込める中核的な存在になれるように努め、地域との共生を図っていく。</p> <p>新規店舗を増やすためには提携先の大手酒販卸の協力を得ながら、有望な物件を見つけ人材を確保する。また、将来的には、今までの店舗経営や地ビール醸造ノウハウを活かしたコンサルティングやフランチャイズなど、新たなビジネスモデルの導入も含め、さらなる多店舗化を実現していきたい。</p> <p>(目標) 5年間で3店舗の新規直営店を開店させる。 (既存店の収益アップと合わせて、会社全体で4億円の売上を達成する。)</p>	
<p>【評価指標】</p> <p>直営店の店舗数</p>	<p>【現状の数値】</p> <p>10店舗 (5年間で13店舗とする)</p>

【目標値】				
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
10店舗 (準備期間)	10店舗 (準備期間)	11店舗 (1店舗目開店)	12店舗 (2店舗目開店)	13店舗 (3店舗目開店)
【具体的な取組】				
<p>5年間で3店舗の新規開業により現在3億円弱の売上を5年間で最盛期の4億円まで回復させる。そのために今後2年で新店開業のための準備を行い、3年目より毎年1店舗開業する計画とする。</p> <p>(新規開店に向けて)</p> <p>1年目・開業エリアや店舗物件の探索</p> <ul style="list-style-type: none"> 各店の収益シミュレーションの作成とショップコンセプトの精査 開店のための資金計画の作成と調達先の確保 開店に向けた設備、人材計画の作成 <p>2年目・1店舗目の開業に向けた開店準備</p> <p>(資金調達、設備選定、店舗工事計画の作成、人材確保と配置計画、店舗運営の具体的な計画策定、商品やメニュー開発、集客のための販促・PR計画の作成など)</p> <p>3年目・1店舗目の開業とオープン後の拡売に向けた各種販促策の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 2店舗目の開業に向けた開店準備 1店舗目の開業後の各種テコ入れ修正作業(運営体制、集客、品揃えなどの見直し) <p>4年目・2店舗目の開業とオープン後の拡売に向けた各種販促策の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 3店舗目の開業に向けた開店準備 1、2店舗目の開業後の各種テコ入れ修正作業(運営体制、集客、品揃えなどの見直し) <p>5年目・3店舗目の開業とオープン後の拡売に向けた各種販促策の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 各店の開業後の各種テコ入れ修正作業(運営体制、集客、品揃えなどの見直し) <ul style="list-style-type: none"> 3店舗の新規店オープンのノウハウを標準化する。将来的にはそうしたノウハウを活用して自社の店舗開発のスピードを上げ、作業の効率化を目指す。また同時にフランチャイズや自社以外の店舗に対するコンサルティングなど、新規事業の展開に結び付ける <p>(新店開店と既存店の集客強化に向けた体制づくり)</p> <ul style="list-style-type: none"> 個性ある製品を提供するために製品の改良・開発を継続、さらなる酒質の向上を狙いコンテストでの受賞も狙う。品質をアピールできる品揃えを充実させ売上アップに結び付ける 各店舗でエリアに応じた製品、メニューの導入や販売促進策を展開する 新規客集客を意識して、店舗ごとにSNSを活用した店独自のPRに注力する。 既存客の来店促進につながるクーポンやポイントカードによる販促策を展開する 地域との共生を図る観点から、商店会等の催しには積極的に参加するとともに、他の商店との共同イベント等を企画する。 人材の採用と、全店において醸造や店舗業務の効率化を図る。 				
【その他参考事項】				

実績報告書

(租税特別措置法第 87 条用)

酒 税

事例 No. 4

租税特別措置法第 87 条第 7 項の規定により提出します。				
【製造場の所在地及び名称】				
【対象年度】 令和 6 年度				
<p>【対象年度において実施した具体的措置及び目標の達成状況】</p> <p>令和 6 年度は、今後の 3 店舗の開業に向けた準備期間である。</p> <p>まずは、現在の店舗の中で比較的好調な利益を稼いでいる店舗の実体を精査して、今後出店するお店の候補地の条件、店舗コンセプト、必要な資金などについてシミュレーションを作成した。</p> <p>また、シミュレーションに基づき必要となる資金について、金融機関と借り入れ条件等の交渉を開始するとともに、候補地において居抜きで借りられる等の条件の良い候補店舗の洗い出しを行った。</p> <p>更に、開店 1 年前には店長等の人選を行う必要があるため、既存店店長の異動や昇格を含めて、店長候補の選出にむけて 2 年後の人員配置計画とアルバイトやパートも含めた新規採用計画も策定した。</p> <p>なお、既存店も含めた集客強化については、店長会議により SNS の活用や店舗 PR について、おおまかな基準を作成し、それをもとに各店で情報発信を高めるよう運用を開始した。また新製品開発については、来春導入の季節品について、各店舗でアイデア出しの作業に着手している。</p>				
【自己評価】(評価指標 <u>直営店の数</u> 対象年度の実績値 <u>10 店舗</u>)				
令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
◎				
<p>【翌年度以降に実施する具体的措置等】</p> <p>まずは、1 店目の開業に向けて、具体的な出店候補地を決め、店舗を決定する予定である。候補店決定後は、資金調達を行うとともに、店長を決定して各種準備作業を進めていく予定である。合わせて、2 店目以降の開業についても候補地の選定や資金計画の作成に着手する予定である。</p> <p>集客強化については、令和 8 年の春には季節限定の新製品を導入したいと考えている。現在、各店の醸造責任者がアイデアを作成中であり、今後はそこから良いものを選出し、製品化していく予定である。また各店のアイテムごとの売上数値の管理を徹底、店舗ごとに売れ筋とおすすめ商品を選定、付加価値の高い品揃えで販売を強化していく。</p>				
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 1 号又は第 2 号 (特定大法人) の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 3 号 (特定大法人による完全支配関係) の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
令和 6 年酒類業実態調査表の提出 ^(注)			<input checked="" type="checkbox"/> 有 (提出日: 令和 7 年 5 月 9 日)	<input type="checkbox"/> 無
税理士署名		(電話番号 - -)		

事例No. 5

ヒアリングシート

◆会社および事業概要についてお教えてください

①事業概要

・酒類製造事業とその他事業の状況（割合）について

酒類製造100%

②経営数値

・酒類製造事業とその他事業の売上および売上総利益、営業利益、経常利益

売上	約10億円	売上総利益	約1億2千万円	営業利益	約-1.5億円	経常利益	約-9,000万円
内 酒類	約10億円	内 酒類	約1億2千万円	内 酒類	約-1.5億円	内 酒類	約-9,000万円

◆製品と販売方法に関してお教えてください

①主な取り扱い製品について

酒類の品目	単式蒸留焼酎、リキュール等	アイテム数	150	価格	500～50,000円
製品・品揃えの特徴	高い品質と豊富な品揃え				

・今後力を入れていきたい製品について

高付加価値商品

②販路および販売方式に関して

主要取引先	酒類問屋	販売方法	卸販売
-------	------	------	-----

・今後力を入れていきたい販路、販売方式について

ECサイトと輸出

③営業、販売促進で特にしている取り組み（特徴的な）があれば

特にありません

・特徴ある製法や機械装置について（特徴的な製法、仕込み方法などがあるか、機器・設備の特徴）

特にありません

④原材料について（使用する酒米、麦、芋、麴などについてとその特徴）

米や芋の一部を、関係会社の農園で生産している

◆地域との共生や社会貢献への取り組みに関してお教えてください

①地域産品としての活用

・G I や産地呼称など地域ブランドの導入の有無

焼酎のブランドはすべて地域名称を使っている

・地域の原料にこだわった特産品の商品開発やふるさと納税の返礼品などの活用の有無

地元産原料の地元産焼酎を開発中 ふるさと納税には毎回、複数酒類を提供している

②地域貢献活動について（地域に向けた催事やイベントなど）を行っているか、またそれはどんな活動か

地域のイベントは可能な限り積極的に参加している

③観光、ツーリズムに関する活動について

・蔵見学や醸造体験などツーリズム関連の活動を行っているか、またそれはどんな活動か

定期的に試飲イベントを開催している

・外国人観光客に対応するための活動を行っているか、またそれはどんな活動か

今後、工場見学を拡大していきたい

④SDGsや環境保護に関する活動について

特にありません

◆経営理念や社是など、貴社の経営方針があればお教えてください

①経営方針について

改善・行動・継続

②それを実践するための活動や施策について

常に製品の品質向上を目指し、工夫や改善は怠らず、自社のみならず焼酎文化としての発展を心掛けている

◆貴社の強みについて教えてください

強み、それを活かすための活動や施策について

ニーズに合わせた商品開発のスピーディーな対応力

◆現在の経営課題について教えてください

①現在、大きな経営上の課題は何でしょうか。またそれは下記のどの領域にあたりますか（複数回答可）

経営戦略全般、資金調達・資金繰りなどの 財務面	<input type="radio"/>	製造、仕入れ関連 (酒質の向上、設備投資、原材料確保など)	<input type="radio"/>
事業の継続、事業承継関連	<input type="radio"/>	採用・人材関連	<input type="radio"/>
販売・マーケティング関連 (販路拡大や販促、新製品開発など)	<input type="radio"/>	地域連携や環境、社会貢献、SDGs 関連	<input type="radio"/>

②上記課題に対して対応している、あるいは対応しようと考えている解決策について

・施策の方向性、具体的施策

効率化によりコストを削減し、売上を伸ばす

・その目途について（改善の期間や目標など）

来年までに設備投資を行い、効率アップを図る

③今後の経営目標や事業の目指す方向とそのため戦略について

・目標や目指すべき方向性

売上向上と赤字の解消

・そのために考えている施策

高付加価値商品の製造増にシフトし、さらに製造の効率化を図る



以上の事業概要や経営課題等から、次の3つの視点で論点を整理していただき、その内容を事業計画書に転記する方法で作成をしています。

- ①最も大きな経営課題はなんでしょうか。事業計画書の記入を前提に解決策までを想定できる課題について設定してください。
- ②その課題の解決策についてお聞かせ下さい。解決策は、5年程度で実施する計画を目安としてお教えてください。
- ③解決策の進捗よく状況が測定できるよう、数値で表すことができる目標の指標をご提示ください。

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

事例 No. 5

		【計画期間】	令和6年度～令和10年度		
【経営の現状等】		<p>(企業概要) 創業100年以上である老舗の焼酎製造会社。地域の大手蔵元として現在は年間10億円弱の売上があるものの、市場動向の変化や新型コロナの影響を受け、ここ数年は売上、利益とも低下傾向にあり、現在も営業利益は赤字となっている。元々、高い醸造技術をもち、試験醸造設備なども充実している。また原料のさつまいもや米の一部は関係会社の農業法人で栽培することから、入手が困難な希少品種も容易に調達できることも強みとなっている。最近では芋を熟成して香りが高い新商品も開発した。</p> <p>こうした高付加価値製品を新たな主力商品にするべく注力している。</p> <p>(現在の経営課題) 売上の低迷により借入金も増加し財務的にも厳しい状況にある。売上、利益を向上させ赤字から脱却することが最重要課題である。</p> <p>課題解決のためには、効率化や原材料の見直しなどによる生産コストの削減と、高付加価値製品の拡売による売上、利益の拡大の両方の課題を克服する必要がある。</p>			
【目標の分類 (いずれか一つをチェックしてください)】		<input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標			
【目標】		<p>(今後の経営目標) まずは現在の営業赤字を解消し、資金繰りなど財務面でのリスクを低下させることが当面の目標となる。そのためには、販売面では高付加価値商品へのシフトを見据えて県外や輸出を中心とした新たな販路の開拓と営業強化を行っていく。</p> <p>また、製造面では機械化の推進と原材料の見直し等によって生産コストを低減することで、会社全体を利益が出る体質に改善していくことが急務である。</p> <p>(目標) 売上アップと生産コストの低減により、5年間で営業黒字を目指す</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高付加価値商品を核とした営業強化 ・機械化や作業効率化による生産コストの低減 			
【評価指標】	営業利益率	【現状の数値】	営業利益率 -15%		
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
営業利益率 -12%	営業利益率 -9%	営業利益率 -6%	営業利益率 -3%	営業利益率 黒字化	
3%アップ	3%アップ	3%アップ	3%アップ	3%アップ	

【具体的な取組】

今後の5年間で営業赤字の黒字化を目指し、毎年3%の割合で営業利益率をアップさせる。そのためには売上・利益アップと生産コスト削減や効率化の双方を実現することで、高利益を生み出せる企業体質への改善を図る。

(売上・利益の拡大)

- ・ 付加価値の高い新製品を核とした販売促進を展開する。焼酎の香りに着目した新製品を核として、首都圏や関西圏など都市部の飲食店を中心にした新規取り扱い獲得や既存店での拡販を狙う。問屋との同行セールスの強化やフーデックスなど展示会への積極的出展、大型小売店での試飲イベントなど、拡売に向けて積極的な販促施策を実施する。
- ・ 利益を出しやすい販売チャネルとしてインターネット通販を強化する。現在売上の3%程度を占めるインターネット通販サイトでの販売比率を5年以内に5%まで高める。そのために購買経験のある顧客へのPR強化とお酒マニアに向けて、新製品のモニターキャンペーンを実施する。新製品のモニターを募集、製品を試飲してもらい、感想をSNSや口コミサイトに投稿してもらうことで、製品理解の促進と認知アップ、ターゲット層への話題拡散を狙う。
- ・ また、自社栽培の原料や独自の酵母の活用などについて、ホームページやSNSで積極的に情報発信を行い、当該製品の知名度向上を狙う。

(製品ラインの絞り込みと原料の見直し)

- ・ 多数ある製品アイテムを見直し、絞り込みをすることで、生産や原材料仕入れの効率化を図る。
- ・ また各製品に関して厳格に原価を割り出し、適正な原価を設定する。原価の高い製品については原料や工程の見直しを行い、自社栽培の原料との連動も強化して原価の低減を図る。
- ・ 容器やラベル、段ボールなどの資材に関しても仕様を見直したり、調達先との交渉や新たな業者を開拓したりすることで、コストの低減を図る。

(生産工程の見直しと効率化)

- ・ 製造工程を見直し、生産の効率化を目指す。原料加工工程については、官公庁や地方自治体の支援策も活用して機械化を推進して作業の効率化を目指す。また製造ラインでは従業員の多能工化を進めることで人員配置や工程、作業段取りなど見直しによる効率化を目指す。
- ・ 新規の人材採用を行う。定年する従業員の補充や高齢化下での技術の承継のため、若手社員の新規採用を行う。また人員の拡充とあわせて研修や教育に注力する。ここでの知識や指導内容を含めたノウハウを多能工化にも活用していくとともに、パートやアルバイトのスキルアップにも活かしていく。

【その他参考事項】

実績報告書

(租税特別措置法第 87 条用)

酒 税

事例 No. 5

租税特別措置法第 87 条第 7 項の規定により提出します。				
【製造場の所在地及び名称】				
【対象年度】 令和 6 年度				
<p>【対象年度において実施した具体的措置及び目標の達成状況】</p> <p>「売上・利益の拡大」に向けては、以下の施策を実行した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 付加価値の高い製品については卸との同行セールスを強化、また地域の商業施設において数回の試飲イベントの実施や特設売場での販売を実施した。 製品についての理解を深めてもらえるようホームページをリニューアルした。同時に、インターネット通販サイトでの販売を強化するため、SNSでの広告を用いて、新製品の購入キャンペーンを実施した。 <p>「製品ラインの絞り込みと原料の見直し」について、以下の施策を実行した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 製品ごとに売上と粗利益を計算し、利益率が低く売り上げも大きくない焼酎として、10 アイテムについては製品を終売した。 <p>「生産工程の見直しと効率化」について、以下の施策を実行した。</p> <ul style="list-style-type: none"> 加工工程の効率化に向けて機械化を進めるため、必要な設備の選定、見積もりの依頼を行うとともに、官公庁の支援策の申請を行った。 <p>上記施策の結果、令和 6 年度の目標の営業利益率-12%には届かないものの、-13%まで改善することができた</p>				
【自己評価】(評価指標 <u>営業利益率</u> 対象年度の実績値 <u>-13%</u>)				
令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
○				
<p>【翌年度以降に実施する具体的措置等】</p> <p>「売上・利益の拡大」に向けた施策</p> <ul style="list-style-type: none"> インターネット通販サイトでの拡売を狙い、新たな SNS 活用のキャンペーンを実施する予定である。また通販の購入経験者に向けて、メールマガジンやクーポン施策を行い、購入頻度のアップを目指す。 引き続き、卸の同行セールスを強化して、流通とタイアップした販促策を実施する。 <p>「製品ラインの絞り込みと原料の見直し」に向けた施策</p> <ul style="list-style-type: none"> 前年度に行った、製品ごとの売上と粗利益の分析を再度実施し、利益に貢献していないアイテムを抽出して終売し、生産の効率化を目指す。 <p>「生産工程の見直しと効率化」に向けた施策</p> <ul style="list-style-type: none"> 申請した支援策が承認された場合、加工工程の機械化にむけて新しい設備の導入を進める。 本年度は 2 名の定年退職者が生じることから、若手 1 名の採用とパートの増員を行う予定である。これにより、人件費は総じて削減されることとなるが、製造技術の低下も懸念されるため、当面は、定年退職者に時短雇用を依頼し、技術の承継を図っていくこととする。 				
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 1 号又は第 2 号 (特定大法人) の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 3 号 (特定大法人による完全支配関係) の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
令和 6 年酒類業実態調査表の提出 ^(注)		<input checked="" type="checkbox"/> 有 (提出日: 令和 7 年 4 月 18 日)・ <input type="checkbox"/> 無		
税理士署名	(電話番号 - -)			

事例No. 6

ヒアリングシート

◆会社および事業概要についてお教えてください

①事業概要

・酒類製造事業とその他事業の状況（割合）について

酒類製造98% その他2%

②経営数値

・各事業の売上および売上総利益、営業利益、経常利益 ※特に酒類製造事業部分の数値はマスト

売上	約2億円	売上総利益	約5千万円	営業利益	約▲500万円	経常利益	約▲900万円
内 酒類	約2億円	内 酒類	約5千万円	内 酒類	約▲500万円	内 酒類	約▲900万円

◆製品と販売方法に関してお教えてください

①主な取り扱い製品について

酒類の品目	清酒、単式蒸留焼酎等	アイテム数	約100	価格	1,000~4,000円
製品・品揃えの特徴	個性的で付加価値の高い商品を意識した品揃えをしている				

・今後力を入れていきたい製品について

付加価値の高い清酒類、果実系リキュール

②販路および販売方式に関して

主要取引先	酒類卸	販売方法	卸販売
-------	-----	------	-----

・今後力を入れていきたい販路、販売方式について

ECサイトと地元の一般酒販店、和食系飲食店への販路拡大 リキュールは輸出の拡大

③営業、販売促進で特にしている取り組み（特徴的な）があれば

展示会や商談会にはできる限り参加している

・特徴ある製法や機械装置について（特徴的な製法、仕込み方法などがあるか、機器・設備の特徴）

地元産の原料にこだわり、伝統的な製法を採用する

④原材料について（使用する酒米、麦、芋、麴などについてとその特徴）

酒米の自社栽培や、新しい酵母による酒造り、地元産の麦を使用している

◆地域との共生や社会貢献への取り組みに関してお教えてください

①地域産品としての活用

・GIや産地呼称など地域ブランドの導入の有無

特になし

・地域の原料にこだわった特産品の商品開発やふるさと納税の返礼品などの活用の有無

自社栽培した米を使った清酒や、地元産の麦を使った焼酎を製造している

②地域貢献活動について（地域に向けた催事やイベントなど）を行っているか、またそれはどんな活動か

地域のイベントに積極的に参加し、自社酒類を販売、また飲食も提供している

③観光、ツーリズムに関する活動について

・蔵見学や醸造体験などツーリズム関連の活動を行っているか、またそれはどんな活動か

観光バスルートに見学会が組み込まれている 年2回の蔵開きのイベントも実施している

・外国人観光客に対応するための活動を行っているか、またそれはどんな活動か

現在は無いが、将来的に検討している

④SDGsや環境保護に関する活動について

自社栽培の米に仕込みと同じ水を使用している 市場に出せない規格外果物を原料として活用している

◆経営理念や社是など、貴社の経営方針があればお教えてください

①経営方針について

品質を第一・安全安心のお酒造り 伝統を守り挑戦し続ける

②それを実践するための活動や施策について

展示会や商談会で企業理念をPR

◆貴社の強みについて教えてください

強み、それを活かすための活動や施策について

伝統的な酒造りで高品質な製品を提供する、歴史ある蔵の建物と見学コース

◆現在の経営課題について教えてください

①現在、大きな経営上の課題は何でしょうか。またそれは下記のどの領域にあたりますか（複数回答可）

経営戦略全般、資金調達・資金繰りなどの 財務面	○	製造、仕入れ関連 (酒質の向上、設備投資、原材料確保など)	○
事業の継続、事業承継関連		採用・人材関連	
販売・マーケティング関連 (販路拡大や販促、新製品開発など)	○	地域連携や環境、社会貢献、SDGs 関連	

②上記課題に対して対応している、あるいは対応しようと考えている解決策について

・施策の方向性、具体的施策

効率化を徹底してきたので、今後は売上、利益拡大に重点を置きたい

・その目途について（改善の期間や目標など）

新商品の開発と高付加価値商品を主力に移行するために、2～3年

③今後の経営目標や事業の目指す方向とそのため戦略について

・目標や目指すべき方向性

付加価値の高い清酒、果実系リキュールに注力して売上UPを目指す

・そのために考えている施策

人気の季節商品を主力商品に切り替え、ブランド化する。果実など、地元産原料の使用を拡大する



以上の事業概要や経営課題等から、次の3つの視点で論点を整理していただき、その内容を事業計画書に転記する方法で作成をしています。

- ①最も大きな経営課題はなんでしょうか。事業計画書の記入を前提に解決策までを想定できる課題について設定してください。
- ②その課題の解決策についてお聞かせ下さい。解決策は、5年程度で実施する計画を目安としてお教えてください。
- ③解決策の進捗よく状況が測定できるよう、数値で表すことができる目標の指標をご提示ください。

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

事例 No. 6

		【計画期間】	令和6年度～令和10年度		
【経営の現状等】					
<p>(企業概要) 1800年代に創業した清酒醸造蔵である。清酒に加えて麦焼酎を中心とした単式蒸留焼酎の製造を手掛けており、一時は焼酎ブームなどによって3億円程度まで売上を拡大した。近年は、嗜好の多様化や新型コロナ感染拡大により、売上は2億円弱に低下している。</p> <p>現在の経営者は杜氏も務め、今まで多くの受賞歴もあり、その醸造技術には定評がある。原料にもこだわりを持ち、酒米の自社栽培や、新しい酵母による酒造りにチャレンジするなど、個性的で付加価値の高い製品を提供している。</p> <p>焼酎、清酒共に、主な販売先は県外の大消費地であり、大手の酒卸会社を通じて販売と物流を行っている。近年では、季節商品として、新米のみを使って小容量の木桶で醸造した寒造りの清酒「四季折々」(仮称)を、蔵に隣接する売店や直販する店舗のみで販売をしているが、非常に高い人気があり、売り場に出すと即完売する状況。また、自社の焼酎を原料として果実を漬け込んで作ったリキュールも、地元の方に人気が出てきており、輸出でも引き合いがある。</p>					
【目標の分類 (いずれか一つをチェックしてください)】					
<input checked="" type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】					
<p>今後は市場が低迷する焼酎の販売に替えて、付加価値の高い清酒と果実系のリキュールに注力して売上拡大を図ることを考えている。</p> <p>清酒「四季折々」(仮称)を、季節商品から通年商品に切り替え、主力ブランドとして販売を拡大し、売上、利益の拡大を図ることが当面の目標である。</p> <p>また、焼酎についてはリキュール原料として活用するとともに、地域の果実を使った新しいリキュールの開発を進めて主力商品としていきたい。</p>					
【評価指標】		【現状の数値】			
清酒「四季折々」(仮称)の売上額とリキュールの売上額の合計額		1,000万円(800万円程度+200万円程度)			
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
1,200万円 (20%アップ)	1,400万円 (20%アップ)	1,700万円 (20%アップ)	2,100万円 (20%アップ)	2,500万円 (20%アップ)	

【具体的な取組】

(清酒「四季折々」(仮称))

清酒「四季折々」(仮称)はこれまで発売後すぐに売り切れとなる人気商品となってきたが、その理由は地元の消費者が口コミで宣伝してくれたことに加え、生産量が限られていたことや直販店のみでの販売とし、販路が限定されていた商品であったことが大きいと考えている。

今後は、通年商品として製品の開発や季節商品の販売アイテム、生産量を拡大するが、四季醸造の有効な生産体制の構築に当たっては、木桶醸造や寒造りといった特徴を崩さないよう、新しい木桶の調達や、温度調節ができる醸造設備の導入を行う。また、通年生産に切り替えると、新米を使うという特色が無くなるため、商品ごとにいつ収穫した米を原料に使ったかという、米の収穫年表示(ビンテージ表示)を行うことを検討している。

将来的には、商品の一部を酒蔵で熟成させ、ビンテージごとにお酒の味わいが異なることを売り文句として、そのラインナップを増やし生産量をあげ、主力製品としてその地位を確固たるものにしていく。特に、第三者の客観的な評価として、ビンテージごとに品評会に定期的に出品し、受賞結果を明記していくことも検討する。

(リキュール)

焼酎のラインナップを、利益商材のみに縮小し、その余剰リソースを用いて、リキュール原料とすることに適した焼酎の開発を行う。また、地域の果実を使った新しいリキュールの開発を進めるため、地元農協との関係性を深めていく。

(共通)

これまでは、酒の販売と流通については大手の酒卸会社に任せきりであったが、今後は売上拡大のために、ネット通販の充実や酒蔵への観光客の誘致など、知名度向上やファンづくりのための活動にも、自らの経営資源を活用し、力を入れていく。

特に、これまで営業をあまりしてこなかった地元において、地酒に強い一般酒販店や和食系飲食店などへの販路拡大も視座にいれ、会社全体の売上を向上させていく。

積極的な展示会やイベント販売などの展開を行うとともに、日本酒の輸出についても検討する。

また、蔵に隣接する直営店を更に活用するため、ツーリズムの強化で見学者の集客促進やインバウンド対応の施策も展開していく。

【その他参考事項】

実績報告書

(租税特別措置法第 87 条用)

酒 税

事例 No. 6

租税特別措置法第 87 条第 7 項の規定により提出します。				
【製造場の所在地及び名称】				
【対象年度】 令和 6 年度				
【対象年度において実施した具体的措置及び目標の達成状況】 今後の主力ブランドとして注力する清酒「四季折々」(仮称)については、計画どおり季節商品から通年商品に衣替えを行うことに成功し、約 1,000 万円の売上を達成することができた。 特に、木桶醸造や寒造りといった特徴を崩さないよう、品質管理に細心の注意を払ったことで、既存のファン層である地元の消費者もリピート購入をしていただいたことと、ウェブでの PR や卸ルートまで販路を拡大したことで新規顧客ができたことが大きな要因であった。 なお、評価指標としてもう 1 つ設定した果実リキュールについては、今年導入する予定だった地域の桃を使ったリキュールが、試作段階で品質とコスト面が思い通りにいかず、市場導入を断念したことにより、昨年並みの 200 万円程度にとどまった。 結果として 2 つ合わせた目標売上 1,200 万円はクリアできた。				
【自己評価】(評価指標 <u>清酒はなごよみとリキュールの合計売上</u> 対象年度の実績値 <u>1,200 万円</u>)				
令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
◎				
【翌年度以降に実施する具体的措置等】 来年度は、清酒「四季折々」(仮称)の商品バリエーションとして、半年間熟成させた「四季折々(秋あがり)」(仮称)を導入してさらなる売上アップを狙う。 更に、今年導入できなかった、桃のリキュールの開発を進め、秋を目安に市場導入をする計画である。 また、こうした新製品の普及と売上拡大を図るために、インターネット通販サイトのリニューアルと、ウェブや SNS による積極的な情報発信、地元の飲食店向けの営業活動(問屋との同行セールスや、蔵見学を兼ねた業務店向け試飲会の実施)に注力していきたい。				
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 1 号又は第 2 号(特定大法人)の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 3 号(特定大法人による完全支配関係)の該当			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
令和 6 年酒類業実態調査表の提出 ^(注)		<input checked="" type="checkbox"/> 有(提出日:令和 7 年 4 月 20 日)・ <input type="checkbox"/> 無		
税理士署名	(電話番号 - -)			

事例No. 7

ヒアリングシート

◆会社および事業概要についてお教えてください

①事業概要

・酒類製造事業とその他事業の状況（割合）について

酒類製造95% その他5%

②経営数値

・酒類製造事業とその他事業の売上および売上総利益、営業利益、経常利益

売上	約4,200万円	売上総利益	約2,700万円	営業利益	0	経常利益	0
内 酒類	約4,000万円	内 酒類	約2,500万円	内 酒類	0	内 酒類	0

◆製品と販売方法についてお教えてください

①主な取り扱い製品について

酒類の品目	清酒	アイテム数	30	価格	1,000～3,000円
製品・品揃えの特徴	メイン銘柄は、普通酒～大吟醸までのフルラインを揃える				

・今後力を入れていきたい製品について

メインブランドとサブブランド、特に特定名称酒に力を入れる

②販路および販売方式に関して

主要取引先	大手卸、地域内小売店	販売方法	卸経由、小売の販売、店売り 地域での頒布会
-------	------------	------	-----------------------

・今後力を入れていきたい販路、販売方式について

頒布会での直販、ECサイトでの販売

③営業、販売促進で特にしている取り組み（特徴的な）があれば

頒布会ルートでは、経営者の想いを手紙にしてユーザーに伝える工夫を行っている

・特徴ある製法や機械装置について（特徴的な製法、仕込み方法などがあるか、機器・設備の特徴）

特になし

④原材料について（使用する酒米、麦、芋、麴などについてとその特徴）

特になし

◆地域との共生や社会貢献への取り組みについてお教えてください

①地域産品としての活用

・G I や産地呼称など地域ブランドの導入の有無

地元密着で販売しており、地元の酒として認知はされている

・地域の原料にこだわった特産品の商品開発やふるさと納税の返礼品などの活用の有無

返礼品に参加したが取扱量が少なく事務負担が大きかったのでお断りしている

②地域貢献活動について（地域に向けた催事やイベントなど）を行っているか、またそれはどんな活動か

地域の名誉職なども務め、地域のお祭り等には必ず参加している

③観光、ツーリズムに関する活動について

・歳見学や醸造体験などツーリズム関連の活動を行っているか、またそれはどんな活動か

なし

・外国人観光客に対応するための活動を行っているか、またそれはどんな活動か

なし

④SDGsや環境保護に関する活動について

なし

◆経営理念や社是など、貴社の経営方針があればお教えてください

①経営方針について

地域密着型の経営

②それを実践するための活動や施策について

地域で顔の見えるビジネススタイルで古くから地域で商売を続けている

◆貴社の強みについて教えてください

強み、それを活かすための活動や施策について

地元では当社の酒のファンは多いと思う

◆現在の経営課題について教えてください

①現在、大きな経営上の課題は何でしょうか。またそれは下記のどの領域にあたりますか（複数回答可）

経営戦略全般、資金調達・資金繰りなどの 財務面	<input type="radio"/>	製造、仕入れ関連 (酒質の向上、設備投資、原材料確保など)	<input type="checkbox"/>
事業の継続、事業承継関連	<input type="radio"/>	採用・人材関連	<input type="checkbox"/>
販売・マーケティング関連 (販路拡大や販促、新製品開発など)	<input type="checkbox"/>	地域連携や環境、社会貢献、SDGs 関連	<input type="checkbox"/>

②上記課題に対して対応している、あるいは対応しようと考えている解決策について

・施策の方向性、具体的施策

孫が喜んで承継したいと思えるよう、しっかりと売り上げを伸ばして利益を確保したい

・その目的について（改善の期間や目標など）

数年内には、自社の製造場での醸造を再開したい

③今後の経営目標や事業の目指す方向とそのため戦略について

・目標や目指すべき方向性

現在の販売状況を維持、拡大させながら、醸造に関するノウハウを習得していきたい

・そのために考えている施策

・地元のファンの拡大と深掘り。頒布会活動の強化



以上の事業概要や経営課題等から、次の3つの視点で論点を整理していただき、その内容を事業計画書に転記する方法で作成をしています。

- ①最も大きな経営課題はなんですか。事業計画書の記入を前提に解決策までを想定できる課題について設定してください。
- ②その課題の解決策についてお聞かせ下さい。解決策は、5年程度で実施する計画を目安としてお教えてください。
- ③解決策の進捗よく状況が測定できるよう、数値で表すことができる目標の指標をご提示ください。

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

事例 No. 7

		【計画期間】	令和6年4月1日～令和11年3月31日		
<p>【経営の現状等】</p> <p>(企業概要)</p> <p>当社は清酒の老舗蔵元であり、現在は家族2名とパート従業員の小規模な経営を行っている。諸般の事情から、最近では自社の製造場での醸造ができなくなり、近隣の付き合いが古い酒蔵に醸造を委託している。</p> <p>売上は4,000万円弱であり、小規模ながら会員制の頒布会も運営している。店売りや地域の小売店への販売が売上の4割以上を占める、地域密着型の経営で事業を継続している。</p> <p>(現在の経営課題)</p> <p>親子による家族経営であるが、最近では孫も事業に関わるようになり、将来は事業を承継していきたいと言っている。現当主は地域の名誉職なども務め、地域で顔の見えるビジネススタイルで古くから地域で商売を続けてきたが、子と孫が、この関係性をいかに引き継いでいけるかが一番の課題である。</p>					
<p>【目標の分類 (いずれか一つをチェックしてください)】</p> <p><input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標</p>					
<p>(今後の経営目標)</p> <p>孫が喜んで承継したいと思えるよう、しっかりと売り上げを伸ばして利益を確保していきたい。更には、現在は中断している自社の製造場での醸造を、数年後には復活させていきたい。そのために、現在の販売状況を維持、拡大させながら、醸造に関するノウハウの習得や関係者への根回しを行っていく必要がある。また、生産開始後の商品化や販路についても計画作成を行う。</p>					
【評価指標】		【現状の数値】			
売上高 対前年比5%アップ		4,000万円			
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
4,200万円	4,400万円	4,600万円	4,800万円	5,000万円	

【具体的な取組】**<頒布会活動の強化>**

頒布会の会員増加のため、地元に着している強みを活かし、地元住民であれば加入条件が優遇される特典を導入する。また、計画的に委託製造を行うため、早期予約特典を導入し、在庫リスクを軽減させる。

<販売活動の自動化と体制作り>

自社の製造場での醸造の再開に向けて、現在の事業である会員制の頒布会、店売りや地域の小売店への販売について、パート従業員でも対応できる事務を整理、区分した上でマニュアル化し、販売活動の自動化を図る。

また、自社の製造場での醸造に必要となる、醸造のオペレーションの設計と役割分担などの体制作りを行う。

<醸造技術の研鑽>

販売活動の自動化によりねん出した時間を活用し、醸造技術の獲得のため、製造委託をしている酒蔵に醸造研修の受け入れをお願いする。また、酒類総合研究所や地方自治体による研修会、大学での醸造セミナー等を受講し、知識を得る。

また、現当主の人脈を活用し、リタイアしている醸造技術者に声をかけ、技術的な支援を乞う。

<資金・資材の調達>

設備の稼働に向けた準備（機器メンテナンス・補修、不足した設備の導入、試験醸造など）に必要な資金については、官公庁や地方自治体の支援策を活用するほか、酒蔵のファンである頒布会の会員に向けた、クラウドファンディング等による民間資金調達も検討する。

【その他参考事項】

実績報告書

(租税特別措置法第 87 条用)

酒 税

事例 No. 7

租税特別措置法第 87 条第 7 項の規定により提出します。				
【製造場の所在地及び名称】				
【対象年度】 令和 6 年度				
【対象年度において実施した具体的措置及び目標の達成状況】 売上については、 ・ 頒布会での地元への優遇特典と早期予約特典の導入 ・ 孫の SNS での情報発信により、頒布会への新規加入者を獲得 を実施し、売上を増加させることができたが、直販の小売店や店売りでの売上が伸び悩んだことで、目標の 4,200 万円には 100 万円ほど届かず目標は未達成に終わった。 自社の製造場での醸造の再開については、設備の稼働に向けて、そのまま使用できる設備、修理や修繕が必要な設備、新たに購入が必要な設備などのリスト化を開始した。また、現在醸造を委託している酒蔵にお願いして、造りの時期を中心に醸造の各種作業に立ち会い、杜氏からレクチャーを受けるという教育研修活動を行った。 事業の継承については、当主の地域の名誉職活動に、継承者が同行するよう努めている。				
【自己評価】(評価指標 売上高 対象年度の実績値 4,100 万円)				
令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
○				
【翌年度以降に実施する具体的措置等】 売上拡大に向けて、地域の販売店に協力をお願いして、店舗でも早期予約特典が受けられるような販売体制を導入してもらう予定である。これにより、売上、利益のアップと在庫の効率化を同時に実現していく予定である。 自社の製造場での醸造に関しては引き続き準備を進めるとともに、作成したリストを参考に設備に必要な資金を計算し資金計画を作成する予定である。 醸造技術に関する教育研修については、引き続き、醸造を委託している酒蔵での作業の立ち合いやレクチャーを続けてもらう。 また今後は、実際に自社の製造場での醸造を行う際の製品の味の設計、麴や原料米の選定などについても考察できるよう、公的機関の研修会やセミナーにも積極的に参加していく予定である。				
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 1 号又は第 2 号 (特定大法人) の該当の有無			□ 有 ■ 無	
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 3 号 (特定大法人による完全支配関係) の該当の有無			□ 有 ■ 無	
令和 6 年酒類業実態調査表の提出 ^(注)		■ 有 (提出日: 令和 7 年 5 月 10 日) ・ □ 無		
税理士署名	(電話番号 - -)			

事例No. 8

ヒアリングシート

◆会社および事業概要についてお教えてください

①事業概要

・酒類製造事業とその他事業の状況（割合）について 酒類製造90% 飲食業10%

②経営数値

・酒類製造事業とその他事業の売上および売上総利益、営業利益、経常利益

売上	約5億5千万円	売上総利益	約2億3千万円	営業利益	約550万円	経常利益	約280万円
内 酒類	約5億円	内 酒類	約2億2千万円	内 酒類	約500万円	内 酒類	約250万円

◆製品と販売方法についてお教えてください

①主な取り扱い製品について

酒類の品目	果実酒	アイテム数	22	価格	2,000円～
製品・品揃えの特徴	地元県産原料を用いたワイン造り				

・今後力を入れていきたい製品について

高価格帯商品、数量限定商品

②販路および販売方式に関して

主要取引先	全国の特約店 自社売店	販売方法	特約店への直接販売
-------	-------------	------	-----------

・今後力を入れていきたい販路、販売方式について

特約店流通に加え、一般流通や輸出も増やしたい

③営業、販売促進で特にやっている取り組み（特徴的な）があれば

特約店顧客対象にワイン試飲会を自社で開催し、直販もやっている

・特徴ある製法や機械装置について（特徴的な製法、仕込み方法などがあるか、機器・設備の特徴）

果汁冷却濃縮法

④原材料について（使用する酒米、麦、芋、麴などについてとその特徴）

地元県産の原料を使用している

◆地域との共生や社会貢献への取り組みについてお教えてください

①地域産品としての活用

・GIや産地呼称など地域ブランドの導入の有無

GIや産地呼称を用いている

・地域の原料にこだわった特産品の商品開発やふるさと納税の返礼品などの活用の有無

ふるさと納税での取り扱いあり

②地域貢献活動について（地域に向けた催事やイベントなど）を行っているか、またそれはどんな活動か

多少高額であっても、地元県産の原料を仕入れている

③観光、ツーリズムに関する活動について

・蔵見学や醸造体験などツーリズム関連の活動を行っているか、またそれはどんな活動か

蔵見学は、取引先飲食店などを対象に実施している 一般向けはまだ行っていない

・外国人観光客に対応するための活動を行っているか、またそれはどんな活動か

多言語対応のHP整備、多言語対応可能な社内体制のほか、予約制による団体受入

④SDGsや環境保護に関する活動について

取り組みを始めている

◆経営理念や社是など、貴社の経営方針があればお教えてください

①経営方針について

関わった人皆が幸せになれるワイナリーづくり

②それを実践するための活動や施策について

地域や県外の仲間とともに、ワイン文化を発信する活動を行っている

◆貴社の強みについて教えてください

強み、それを活かすための活動や施策について

長年地元農家から原料を仕入れ続けていることで信頼を得ており、農家との交流会などで関係維持を図っている

◆現在の経営課題について

①現在、大きな経営上の課題は何でしょうか。またそれは下記のどの領域にあたりですか（複数回答可）

経営戦略全般、資金調達・資金繰りなどの 財務面	<input type="radio"/>	製造、仕入れ関連 (酒質の向上、設備投資、原材料確保など)	<input type="radio"/>
事業の継続、事業承継関連	<input type="radio"/>	採用・人材関連	<input type="radio"/>
販売・マーケティング関連 (販路拡大や販促、新製品開発など)	<input type="radio"/>	地域連携や環境、社会貢献、SDGs 関連	<input type="radio"/>

②上記課題に対して対応している、あるいは対応しようと考えている解決策について

・施策の方向性、具体的施策

ワイン文化の構築・継承のための発信基地として、自社売店施設を活用する

・その目的について（改善の期間や目標など）

自社売店のリニューアル工事を行い、集客力と来訪者の満足度を高める

③今後の経営目標や事業の目指す方向とそのため戦略について

・目標や目指すべき方向性

関わった人々が心身ともに豊かでいられるよう、継続した安定経営

・そのために考えている施策

ワインの愛好家だけでなく、子供のいるファミリー層などあらゆる層を取り込むための活動



以上の事業概要や経営課題等から、次の3つの視点で論点を整理していただき、その内容を事業計画書に転記する方法で作成をしています。

- ①最も大きな経営課題はなんですか。事業計画書の記入を前提に解決策までを想定できる課題について設定してください。
- ②その課題の解決策についてお聞かせ下さい。解決策は、5年程度で実施する計画を目安としてお教えてください。
- ③解決策の進捗よく状況が測定できるよう、数値で表すことができる目標の指標をご提示ください。

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

事例 No. 8

【計画期間】

令和6年4月1日～令和11年3月31日

【経営の現状等】

(現状)

当ワイナリーでは、創業時より地元の農家から原料のブドウを調達してきたが、およそ100年近くに渡り共に苦しい時を乗り越えて地元農家との強固な信頼関係を築き上げてきたと認識している。最近では、ワイナリーへの新規参入者も多く、特定のブドウ品種については調達が難しくなっていると聞かすが、そうした関係性もあり、原材料のブドウ調達には困っていない。

一方で、ワインの販売については、特約店を経由した販売が主体であり、特約店への支援と感謝の気持ちから、特約店に適正な粗利が出るよう、掛率の設定には気を使っている。

経営としては、コロナ前までは特に問題はなく、ピーク時には売り上げが約7億円まで達していた。しかし、コロナの影響により、売上は約5億円まで落ち込んでしまった。

当ワイナリーでは観光客の受け入れも行っており、こちらもコロナで落ち込んだ客足がようやく戻ってきている。観光ルートとして、場内見学、ワイン講座、自然に囲まれたテラスでの試飲とレストランでの地元の食材を活かした食事を用意している。

狭いながらも自社売店も併設しており、売店での売上高は、ネット通販を含めて総売上高の1割程度を占めている。

(課題)

当ワイナリーへの観光客は、年間1万人ほどいるが、現状は、ゆっくりと試飲して、満足にお買い物していただくだけのスペース、設備や人員が不足していると感じている。また、従業員によるお客様への商品説明等の対応が行き届いていない場合もあると感じている。

お客様の声でも、「もう少し落ち着いて楽しめるスペースが欲しい」、「品揃えを増やしてほしい」という要望が多くある。

現状の売店運営では、大いにチャンスロスをしていると感じており、何とか折角来て頂いたお客様の満足度を上げられないかと考えている。

【目標の分類 (いずれか一つをチェックしてください)】

商品に着目した目標 会社・事業に着目した目標 地域への波及効果がある目標

【目標】

当ワイナリーの敷地内には、文化財である日本家屋があるが、ほとんど何も活用されていない。そこで、この施設を経営資源として捉え直し、売店として有効活用したいと考えている。この売店で、観光客の満足度を高めるとともに、直売を充実させる。

更には、高価格帯商品の売上増加や利益率向上のほか、日本家屋でのセミナー開催を通じて思想の伝達やブランディング強化を図り、経営の安定にもつなげていきたい。ひいては、観光客の増加によって、当社収益だけでなく地域活性化にも貢献できると期待している。

目標として、自社売店（ネット通販含む）での売上を、総売上高の20%を占めるようにする。

【評価指標】 総売上高に占める売店売上高の比率		【現状の数値】 総売上高：5.0億円 うち売店売上高：0.5億円（シェア10%）		
【目標値】（単位：百万円）				
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
総売上高：5.2億円 うち：0.52億円 （シェア10%）	総売上高：5.4億円 うち：0.6億円 （シェア11%）	総売上高：5.6億円 うち：0.67億円 （シェア12%）	総売上高：5.8億円 うち：0.93億円 （シェア16%）	総売上高：6.0億円 うち：1.2億円 （シェア20%）
【具体的な取組】				
<p>文化財である日本家屋について、日本建築の魅力を十分に活かすとともに、売店として機能するようなリニューアル工事を行う。</p> <p>非日常的な空間を創り上げていき、おもてなしが行き届くように努め、お客様の満足度を高めていく。これまでの弊社ファンの方々に加えて、ワインを飲んでいなかった層、富裕層、建築や文化に興味のある層、子供達や高齢者、インバウンド層など新しいターゲット層に興味を持っていただけるような仕掛けをしていく。</p> <p>ex) 家族連れをターゲットに、ノンアルコール商品・ソフトクリームなどの商品開発 ex) 街の歴史・蔵の歴史などの資料、歴史ある道具・機械類などの展示</p> <p>1年目：来場者アンケートなど多くの顧客意見を集約し、売店構想の検討 コンセプト：幅広いお客様に楽しんでもらう！ 当社・ワイン文化の発信基地となる！ 以上を具現化し、建築士との打ち合わせ。設計、資金調達、改築スタート</p> <p>2年目：店舗オープン 当面、人員は社内配置転換により対応するが、適任者を採用し積極的な情報発信 HP、SNSなどを活用し告知、集客。媒体取材への積極的な仕掛け</p> <p>3年目：ツーリズムイベント企画、店舗販売促進との連携・強化、商品開発との連動 店舗来場者・売上の検証、運営・オペレーションの見直し →リピーター、顧客の定着化により、EC販売体制の強化（ECシェアの拡大）</p> <p>4・5年目：HP、SNSなど情報発信の定期的更新、店舗販促の継続 地域イベントとの連携 店舗来場者・売上の検証、運営・オペレーションの見直し継続、改善策検討・実行</p> <p>※ 来場者アンケートなど、客観的な評価に基づき販売計画を立てていく。定期的にこのアンケート調査を行い、PDCAサイクルを意識して業務の改善を図る。5年目には、その後の5カ年計画を策定することとする。</p> <p>※ ツーリズムの定着によりファンを増やし、同時に地域との連携強化を図っていく。</p>				
【その他参考事項】				

実績報告書

(租税特別措置法第 87 条用)

酒 税

事例 No. 8

租税特別措置法第 87 条第 7 項の規定により提出します				
【製造場の所在地及び名称】				
【対象年度】 令和 6 年度				
<p>【対象年度において実施した具体的措置及び目標の達成状況】</p> <p>文化財である日本家屋を、売店として機能するようリニューアル工事を行うため、次の取組を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現状の売店（ワイナリー全般）の課題点を抽出（広さ、導線、品揃え、対応・サービスなど）するため、社内検討会を実施。合わせて、お客様へ「現状への不満」「売店に期待すること」のアンケート調査を実施した。 ・ この結果を踏まえ、社内にて検討を重ね、リニューアルの方向性を決定し、建築士との打ち合わせを行った上で、設計、資金調達及び改築の準備を進めた。 <p>計画では、令和 6 年度末にはリニューアルオープンを行う予定であったが、文化財の工事の許可申請に相当期間を要することが判明し、改築が大幅に遅れる見込みとなっている。</p> <p>その結果、売店の売上高は前年と同程度となり、令和 6 年度の目標であった、総売上高に占める売店売上高の比率 10% は達成できなかった。</p>				
<p>【自己評価】（評価指標 <u>総売上高に占める売店売上高の比率</u> 対象年度の実績値 <u>総売上高：5.2 億円 うち 0.50 億円 (9.6%)</u>)</p>				
令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
×				
<p>【翌年度以降に実施する具体的措置等】</p> <p>売店リニューアルに向けた準備を継続し、令和 8 年 4 月（1 年延期）のオープンを目指す。その間に、既存の売店の売上を向上させるため、次の取組を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ お客様のアンケート調査結果を踏まえ、ワイン愛好者のみならず、幅広いお客様に喜んでもらえるよう品揃えの幅を広げる。 ・ お客様から指摘のあった、「もう少し落ち着いて楽しめるスペースが欲しい」という要望に応え、試飲スペースに椅子を設置するなど、売店のレイアウトを改善する。 ・ HP、SNS などを活用し、告知、集客、また媒体取材への積極的な仕掛けを行う。 				
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 1 号又は第 2 号（特定大法人）の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有 <input checked="" type="checkbox"/> 無	
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 3 号（特定大法人による完全支配関係）の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有 <input checked="" type="checkbox"/> 無	
令和 6 年酒類業実態調査表の提出 ^(注)			<input checked="" type="checkbox"/> 有 (提出日：令和 7 年 4 月 25 日)・ <input type="checkbox"/> 無	
税理士署名	(電話番号 - -)			

事例No. 9

ヒアリングシート

◆会社および事業概要についてお教えてください

①事業概要							
・酒類製造事業とその他事業の状況（割合）について		ほぼ酒類製造100%					
②経営数値							
・酒類製造事業とその他事業の売上および売上総利益、営業利益、経常利益							
売上	約18億円	売上総利益	約3億円	営業利益	約6,000万円	経常利益	約6,900万円
内 酒類	約18億円	内 酒類	約3億円	内 酒類	約6,000万円	内 酒類	約6,900万円

◆製品と販売方法についてお教えてください

①主な取り扱い製品について					
酒類の品目	単式蒸留焼酎	アイテム数	230	価格	1,050円～
製品・品揃えの特徴		200ml～1l越えのサイズまで幅広く展開			
・今後力を入れていきたい製品について					
県外主流ブランド					
②販路および販売方式に関して					
主要取引先	酒類卸	販売方法	ほとんどが直接取引		
・今後力を入れていきたい販路、販売方式について					
県外主流商品の拡販					
③営業、販売促進で特に行っている取り組み（特徴的な）があれば					
従来品やPB商品の価格交渉					
・特徴ある製法や機械装置について（特徴的な製法、仕込み方法などがあるか、機器・設備の特徴）					
特になし					
④原材料について（使用する酒米、麦、芋、麴などについてとその特徴）					
地元県産の芋を使用					

◆地域との共生や社会貢献への取り組みについてお教えてください

①地域産品としての活用	
・G Iや産地呼称など地域ブランドの導入の有無	
一部商品に地域ブランドを導入済	
・地域の原料にこだわった特産品の商品開発やふるさと納税の返礼品などの活用の有無	
返礼品には採用されている	
②地域貢献活動について（地域に向けた催事やイベントなど）を行っているか、またそれはどんな活動か	
地元の学校で運営している農園からの材料購入、祭で無料試飲会の開催	
③観光、ツーリズムに関する活動について	
・蔵見学や醸造体験などツーリズム関連の活動を行っているか、またそれはどんな活動か	
取引先を対象とした蔵見学 一般対象は実施していない	
・外国人観光客に対応するための活動を行っているか、またそれはどんな活動か	
特になし	
④SDGsや環境保護に関する活動について	
省エネタイプの機器に徐々に入れ替え	

◆経営理念や社是など、貴社の経営方針があればお教えてください

①経営方針について

社会のニーズに応え、企業価値の向上と発展に努め、豊かな社会の実現に尽力する

②それを実践するための活動や施策について

法令遵守を前提として、常に変革と挑戦に取り組む

◆貴社の強みについて教えてください

強み、それを活かすための活動や施策について

安定した品質の製品を安定供給し、良い品を安く提供できる

◆現在の経営課題について

①現在、大きな経営上の課題は何でしょうか。またそれは下記のどの領域にあたりますか（複数回答可）

経営戦略全般、資金調達・資金繰りなどの 財務面		製造、仕入れ関連 (酒質の向上、設備投資、原材料確保など)	○
事業の継続、事業承継関連		採用・人材関連	○
販売・マーケティング関連 (販路拡大や販促、新製品開発など)	○	地域連携や環境、社会貢献、SDGs 関連	

②上記課題に対して対応している、あるいは対応しようと考えている解決策について

・施策の方向性、具体的施策

人員を配置して効率化を目指す

・その目途について（改善の期間や目標など）

対策室を新設し、採用と設備投資の検討

③今後の経営目標や事業の目指す方向とそのための戦略について

・目標や目指すべき方向性

製造の効率化を図り、粗利益率を向上させる

・そのために考えている施策

・チームを育成し、設備投資をスタートする

・拡販と価格改定



以上の事業概要や経営課題等から、次の3つの視点で論点を整理していただき、その内容を事業計画書に転記する方法で作成をしています。

- ①最も大きな経営課題はなんでしょうか。事業計画書の記入を前提に解決策までを想定できる課題について設定してください。
- ②その課題の解決策についてお聞かせ下さい。解決策は、5年程度で実施する計画を目安としてお教えてください。
- ③解決策の進捗状況が測定できるよう、数値で表すことができる目標の指標をご提示ください。

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

事例 No. 9

		【計画期間】	令和6年4月1日～令和11年3月31日		
【経営の現状等】 (概要) 主力商品は単式蒸留焼酎。売上高：約18億円、粗利益約3億円（粗利益率約17%）、営業利益が約6,000万円で、現状では大過なく経営出来ている。 (課題) しかし、今後に関しては、生産面では原材料・資材の高騰や人材確保の困難が予想され、販売面ではユーザーの嗜好の変化や高齢化による消費のシュリンク、など多くの課題を抱える。 このような状況を考えると、今後の安定的な利益の確保・拡大が課題となってくる。 (対策) 今後の対策として生産効率化は当然であるが、やはり販売価格の改定は避けて通れない道と考えている。商品別でみると県内向け主力商品「南国の風」（仮称）（商品シェア40%）は、県内では広く知れた商品ブランドではあるが、「安くて旨い」がコンセプトの大衆酒であり、値上げにはとても敏感な商材である。 一方、「大地のいぶき」（仮称）（商品シェア20%）は、主に県外向けの商材として、卸しを通じて販売しており、スーパー等の量販店の店頭で売られている。こちらの商品は高めの価格帯も取り揃えており、価格の許容度は大きいと感じている。この他、県外の小売店や飲食店からのPB商品も商品シェア30%程あり、こちらも昨今の市場動向からすると値上げの余地はあると考えている。					
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】 <input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】 県外主力商品である「大地のいぶき」（仮称）と PBの価格改定により売上を拡大するとともに、生産効率化による利益率（額）の確保を図る。					
【評価指標】 売上高、粗利益額（粗利益率）		【現状の数値】 売上：1,800百万円 粗利益額：306百万円（粗利益率17%）			
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
売上：1,820百万円 粗利：309百万円 (粗利率 17%)	売上：1,820百万円 粗利：328百万円 (粗利率 18%)	売上：1,850百万円 粗利：352百万円 (粗利率 19%)	売上：1,850百万円 粗利：370百万円 (粗利率 20%)	売上：1,900百万円 粗利：380百万円 (粗利率 20%)	

【具体的な取組】

<戦略の方向性>

現状の粗利益率約 17%を、3年後に 20%まで 3%アップすることを目標とする。

初年度交渉は難航も予想されるが、商品・販路別の営業強化で 2・3 年目には成果を回収。

4 年目以降は、市場・社会情勢を踏まえながら適正な価格転嫁を行い、粗利率 20%以上を維持。

さらには高付加価値商品を中心に営業強化し、売上拡大と粗利確保に寄与。

<粗利益率の改善手法>

①生産効率化：原材料の見直し、原料・燃料ロスの見直しなどで、更なる効率化を進める

②商品別戦略 ⇒ 価格改定優先商品を、「大地のいぶき」（仮称）と県外 PB 商品とする。

a) 「大地のいぶき」（仮称）

・県内向けで高いシェアがあるが利幅が狭い「南国の風」（仮称）に比べ、価格交渉の可能性が見込めるということで、優先的に価格転嫁の交渉を行う。

・合わせて、価格転嫁により販売量が落ちないように、営業活動の強化を行う。

対策：営業担当の配置転換・増員、上司の同行訪問強化、社内情報共有、目標進捗管理、など

・「大地のいぶき・焼酎ハイボール」の投入

卸ルートを通じてスーパー等の量販店に販路があることを活用し、「大地のいぶき」（仮称）とは競合しない RTD 等向けの冷蔵ケースの棚でも販売できる商品として、お酒のライトユーザーもターゲットとして缶酎ハイを商品化。

併せて、自社内の商品シェアの拡大（20%⇒25%）を狙う。

現状：「大地のいぶき」（仮称）

売上高：約 3 億 4000 万円（シェア約 20%）。

5 年後：「大地のいぶき」（仮称）シリーズ

売上高目標：約 4 億 5000 万円（シェア約 25%）へ拡大。

粗利益率の高い「大地のいぶき」売上を約 1 億円伸ばすことで、全体の粗利益額拡大を牽引する。

b) 県外 PB 商品の粗利益アップ

原価高騰による価格改定の申し入れを行い、粗利益率 3%アップを確保する。

地道な営業努力が必要になるが、同時に商品のマイナーチェンジなどの対応も提案。

売上：6 億×3%=1800 万円の粗利益アップ

c) 「南国の風」（仮称）（県内向け主力商品）の価格改定

「大地のいぶき」（仮称）「PB」の価格改定目途が立ったところで、営業リソースを県内へシフト。市場動向を捉えながら、できる限りの価格改定へ着手。

【その他参考事項】

実績報告書

(租税特別措置法第 87 条用)

酒 税

事例 No. 9

租税特別措置法第 87 条第 7 項の規定により提出します				
【製造場の所在地及び名称】				
【対象年度】 令和 6 年度				
【対象年度において実施した具体的措置及び目標の達成状況】 今年度は、県外販路主力の「大地のいぶき」（仮称）と県外 PB 商品の価格改定・交渉を実施した。交渉にあたって、これらの商品の営業人員を増加させるとともに、得意先ごとに担当者を明確化し、得意先との取引量にもよるが、上司の同行訪問も計画的に実施した。 「大地のいぶき」（仮称）に関しては、価格改定は難航すると思われたが、昨今の正当な理由なく価格転嫁を拒んではならないという社会の流れもあって、比較的スムーズに交渉は進んでいる。 また、価格改定によるシェアダウンや売り上げの落ち込みが懸念されたが、営業活動を強化したことにより、得意先との関係性が強化され、商品提案や飲用シーンの提案などが受け入れられやすくなったこともあって、結果的には、売上と商品シェアの拡大にもつながった。 それに対し県外 PB 商品は、小売店の価格転嫁に対する抵抗があり、改定交渉は難航している。				
【自己評価】 (評価指標 <u>売上高、粗利益額 (粗利益率)</u> 対象年度の実績値 <u>1,830 百万円、318 百万円、17.4%</u>)				
令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
◎				
【翌年度以降に実施する具体的措置等】 「大地のいぶき」（仮称）の価格改定交渉を進めていく中で、得意先にしっかりと顔を出してコミュニケーションを図ることの大切さを改めて実感したところである。 当初は、県外 PB 商品の価格改定も行い、全体として目標である令和 10 年度で「売上：1,900 百万円、粗利：380 百万円、(粗利率 20%)」を目指すこととしていたが、次のとおり具体的な取り組みを変更して実施することとする。なお、目標値は据え置くこととする。 ・ 「大地のいぶき」（仮称）については、現在の営業体制で、引き続き既存の得意先と価格改定を進めるとともに、新規得意先の開拓も行っていくこととする。また、当初計画通り、既存の得意先に向けた新商品として、焼酎のライトユーザーもターゲットとした「焼酎ハイボール」を商品化し、令和 7 年度からの販売を目指す。 ・ 県外 PB 商品は、取り扱い規模を縮小していくことも念頭に現状を維持することとし、配送や営業コストの最小化を図る。 ・ 「南国の風」（仮称）は、当初計画通り、「大地のいぶき」（仮称）の価格改定目途が立ったところで、営業リソースを県内へシフト。市場動向を捉えながら、できる限りの価格改定へ着手。				
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 1 号又は第 2 号 (特定大法人) の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 3 号 (特定大法人による完全支配関係) の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
令和 6 年酒類業実態調査表の提出 ^(注)		<input checked="" type="checkbox"/> 有 (提出日: 令和 7 年 4 月 21 日)・ <input type="checkbox"/> 無		
税理士署名	(電話番号 — —)			

※ 計画期間、目標、評価指標又は目標値の変更が無い場合には、「事業計画書〔変更用〕」を税務署に提出する必要はありません。

事例No. 10

ヒアリングシート

◆会社および事業概要についてお教えてください

①事業概要

・酒類製造事業とその他事業の状況（割合）について

酒類製造100%

②経営数値

・酒類製造事業とその他事業の売上および売上総利益、営業利益、経常利益

売上	約9億5千万円	売上総利益	約3億5千万円	営業利益	約2億円	経常利益	約2億6千万円
内 酒類	約9億5千万円	内 酒類	約3億5千万円	内 酒類	約2億円	内 酒類	約2億6千万円

◆製品と販売方法に関してお教えてください

①主な取り扱い製品について

酒類の品目	果実酒	アイテム数	55	価格	2,000円前後
製品・品揃えの特徴	地元産ぶどうから様々なワインを醸造				

・今後力を入れていきたい製品について

高価格帯のワインを増やしていく

②販路および販売方式に関して

主要取引先	酒類卸問屋	販売方法	卸売
-------	-------	------	----

・今後力を入れていきたい販路、販売方式について

高価格帯ワインの売上増 海外拡販

③営業、販売促進で特に行っている取り組み（特徴的な）があれば

物産展などのイベントに、積極的に参加

・特徴ある製法や機械装置について（特徴的な製法、仕込み方法などがあるか、機器・設備の特徴）

ブドウ栽培から一貫したワインの生産

④原材料について（使用する酒米、麦、芋、麴などについてとその特徴）

近隣契約農家の生産量が250t以上あり、JAS規格に適合した有機栽培の実践を進めている

◆地域との共生や社会貢献への取り組みに関してお教えてください

①地域産品としての活用

・GIや産地呼称など地域ブランドの導入の有無

GI認証に取り組んでいる

・地域の原料にこだわった特産品の商品開発やふるさと納税の返礼品などの活用の有無

地元産ワインとして返礼品に採用されている

②地域貢献活動について（地域に向けた催事やイベントなど）を行っているか、またそれはどんな活動か

近隣学校への学習機材の寄付を長年継続している

③観光、ツーリズムに関する活動について

・蔵見学や醸造体験などツーリズム関連の活動を行っているか、またそれはどんな活動か

シーズンごとに実施しているワイナリーでのイベントは、地元に着用しており、広報等にも扱われている

・外国人観光客に対応するための活動を行っているか、またそれはどんな活動か

アジア地域の観光客が増加しており、今後様々な対応をする計画がある

④SDGsや環境保護に関する活動について

ゴミ分別の徹底、契約農家の雨除け屋根設置による農薬使用量半減

◆経営理念や社是など、貴社の経営方針があればお教えてください

①経営方針について

良質のぶどうづくり、ワイン造りから、豊かな生活環境の創造・お客様の満足と地域社会の発展を目指す

②それを実践するための活動や施策について

高付加価値ワインづくりの推進 設備機器強化による効率化

◆貴社の強みについて教えてください

強み、それを活かすための活動や施策について

自社及び契約農家から高品質なぶどうが安定供給されており、そちらを使用し、ワイン造りを行っている
低農薬で安定した農業を行っていく事で、持続可能で環境負荷の少ない農業を目指している。

◆現在の経営課題について

①現在、大きな経営上の課題は何でしょうか。またそれは下記のどの領域にあたりますか（複数回答可）

経営戦略全般、資金調達・資金繰りなどの 財務面		製造、仕入れ関連 (酒質の向上、設備投資、原材料確保など)	○
事業の継続、事業承継関連		採用・人材関連	○
販売・マーケティング関連 (販路拡大や販促、新製品開発など)	○	地域連携や環境、社会貢献、SDGs 関連	

②上記課題に対して対応している、あるいは対応しようと考えている解決策について

・施策の方向性、具体的施策

新たなブランドを新たな手法で作り上げる

・その目途について（改善の期間や目標など）

今期の新ワインの販売時期と合わせてスタートする

③今後の経営目標や事業の目指す方向とそのため戦略について

・目標や目指すべき方向性

高品質のワイン造り

・そのために考えている施策

最新の機器導入、小仕込みタンクの導入によるワイン造りの小ロット化を行っていく



以上の事業概要や経営課題等から、次の3つの視点で論点を整理していただき、その内容を事業計画書に転記する方法で作成をしています。

- ①最も大きな経営課題はなんでしょうか。事業計画書の記入を前提に解決策までを想定できる課題について設定してください。
- ②その課題の解決策についてお聞かせ下さい。解決策は、5年程度で実施する計画を目安としてお教えてください。
- ③解決策の進捗状況が測定できるよう、数値で表すことができる目標の指標をご提示ください。

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

事例 No. 10

【計画期間】

令和6年4月1日～令和11年3月31日

【経営の現状等】

(概要)

1990年代にワイナリーを設立し、地元のブドウ農家の協力を得て醸造用ブドウの生産を開始した。ブドウ農家とは良好な関係を構築しているが、近年は後継者がおらず廃業する農家も増加しており、当社にブドウ園を引き取ってほしいという要望も多くなっている。更には、温暖化による栽培ブドウの適地適正品種の選定などの課題が想定されており、当社のみならず業界全体で、中・長期的に取り組まなければならない課題と認識している。

売上はグループ全体で約10億円あり、売上・利益共に順調に確保できている。

ワイン造りとしては、徹底的な衛生管理で安心・安全なワインを生産することをモットーとして、他社とは一線を画す味・品質へのこだわりを持っていると自負している。

販路は、自社売店での販売が約30%。その他は大半が卸しを通した流通である。

日本ワインは、降雨の多い日本の気候を要因とするぶどうの生産性の観点から、どうしても外国産のワインと比べて割高になってしまうが、当社商品は規模の利益も活用しつつ、ぶどう栽培から一貫した生産効率化も進んでいるため、比較的手出しやすい2,000円前後のものから取り揃えている。

輸出も少量しているが、リスクヘッジの観点から商社を通してしている。現地販売先への同行訪問やニーズのリサーチ活動は行っている。

(課題)

今後の収益拡大のためには、海外での販路拡大と高価格帯商品の販売強化が求められる。

また、生産農家の高齢化や温暖化などの環境要因への対応と、先を見据えた商品開発・経営戦略が課題となってくる。

【目標の分類 (いずれか一つをチェックしてください)】

商品に着目した目標 会社・事業に着目した目標 地域への波及効果がある目標

【目標】

高付加価値商品（販売価格帯が1万円以上）の開発

【評価指標】

高付加価値商品販売金額

【現状の数値】

0円（商品なし）

【目標値】

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
準備期間	750万円	750万円	750万円	1,500万円

【具体的な取組】

高付加価値商品開発に関しては、自社農園でのブドウ栽培から小仕込みタンクでの試験醸造まで、一貫した管理による商品開発を行う必要がある。まずは小さいロットから販路拡大・顧客獲得を図っていく。

➤ 現在開発中である「高付加価値商品」のコンセプト

- ・ この商品に関しては、自社農場で栽培している樹齢の長いブドウ樹から、厳選したブドウを用いることとする。（主力商品のブドウの大半を契約農家から仕入れていることと差別化する。）
- ・ 小容量の仕込みタンクで醸造
- ・ 様々なブドウ品種をアサンブラージュし、2～3年樽熟成させて高付加価値商品を狙う
- ・ 令和7年度から市場で販売予定
- ・ 初回発売目標 → 約750本（750ml）
- ・ ¥10,000×750本=7,500,000円の売上見込み
- ・ 令和9年度まで、毎年同量を市場へ投入することを想定

※ 商品の出来によっては軌道修正の可能性も考慮

➤ 次の製造ステップ

- ・ 令和7年投入商品から自社売店での販売動向・市場の反応を分析
- ・ これ以降の仕込みについて、ブレンド内容の調整・修正
- ・ 令和9年度の投入商品に反映させつつ、令和10年度から2倍の量を市場投入へ
- ・ 高単価、高利益商品として軌道に乗れば、醸造量を拡充

➤ 営業・拡販

- ・ 販売価格帯が1万円以上となると、海外の高級ワインと競合することになるため、その価値について丁寧な顧客への説明が必要となる。基本的には自社売店で丁寧に販売するが、評判が広がれば、百貨店やワイン専門店での販売も検討。
- ・ 営業体制を大きく変える必要はないが、統一的なブランドイメージの醸成を目的とした商品品質の説明のため、商品マニュアルを作成する必要がある。

【その他参考事項】

酒 税

実績報告書

(租税特別措置法第 87 条用)

事例 No. 10

租税特別措置法第 87 条第 7 項の規定により提出します				
【製造場の所在地及び名称】				
【対象年度】 令和 6 年度				
【対象年度において実施した具体的措置及び目標の達成状況】				
<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社農場で栽培している樹齢の長いブドウ樹から、厳選したブドウを用いるための、ブドウの選定を実施。 ・ 選定したブドウ樹から、今年度に収穫したブドウを用いて、品種ごとに小容量の仕込みタンクで醸造し、出来上がったワインのアサンブラージュを実施した。 ・ 想定よりもタンニンが強い濃醇なワインであったため、木樽での熟成期間を 30 か月に設定した。(約 300 本分×3 樽分=約 900 本) <p>当初の計画では、令和 7 年度から市場で販売を予定していたが、熟成期間を延ばしたことにより、令和 8 年度から市場で販売することに変更する。</p>				
【自己評価】(評価指標 <u>高付加価値商品販売金額</u> 対象年度の実績値 <u>準備期間(商品なし)</u>)				
令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
◎				
【翌年度以降に実施する具体的措置等】				
<p>前年度と同じく、小タンクで仕込み樽熟成(3 樽分)を行う。</p> <p>販売時期が 1 年延びたことを活用し、ラベルデザインに地元出身の画家を起用することを検討する。</p> <p>また、計画どおり、商品マニュアルの作成を進める。令和 10 年以降は、生産増量した商品は、市販ルートでの販売を強化し、この商品を軌道に乗せる。</p>				
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 1 号又は第 2 号(特定大法人)の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 3 号(特定大法人による完全支配関係)の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
令和 6 年酒類業実態調査表の提出 ^(注)		<input checked="" type="checkbox"/> 有(提出日:令和 7 年 4 月 12 日)・ <input type="checkbox"/> 無		
税理士署名	(電話番号 - -)			

※ 目標値の変更であっても、最終年度(令和 10 年度)ではなく計画期間途中の目標値の変更であって、その後の目標値に影響が無い変更である場合は、「事業計画書[変更用]」を税務署に提出する必要はありません。

なお、この事例の場合、令和 7 年度の目標値は 750 万円であるため、令和 7 年度の実績報告書の自己評価は×(目標を達成できなかった)と記載いただくこととなります。

事例No. 1 1

ヒアリングシート

◆会社および事業概要についてお教えてください

①事業概要

・酒類製造事業とその他事業の状況（割合）について

酒類製造事業100%

②経営数値

・酒類製造事業とその他事業の売上および売上総利益、営業利益、経常利益

売上	約1億6千万円	売上総利益	約5,000万円	営業利益	約-1,300万円	経常利益	約-1,000万円
内 酒類	約1億6千万円	内 酒類	約5,000万円	内 酒類	約-1,300万円	内 酒類	約-1,000万円

◆製品と販売方法についてお教えてください

①主な取り扱い製品について

酒類の品目	清酒	アイテム数	100	価格	平均2,200円
製品・品揃えの特徴	特定名称比率80%以上				

・今後力を入れていきたい製品について

生酏仕込みの大型仕込化の検討

②販路および販売方式に関して

主要取引先	地元酒販店、酒類卸	販売方法	酒販卸を通じた販売中心
-------	-----------	------	-------------

・今後力を入れていきたい販路、販売方式について

基本の販路体系は変えずに、インターネット通販や輸出の増大を図る

③営業、販売促進で特に行っている取り組み（特徴的な）があれば

自ら積極的に営業に出るのではなく、取引の要望があったところへの対応というのは今後も変わらない

・特徴ある製法や機械装置について（特徴的な製法、仕込み方法などがあるか、機器・設備の特徴）

製造環境の特徴を活かす酒造りを独自に発展させている

④原材料について（使用する酒米、麦、芋、麴などについてとその特徴）

原料米のほとんどを他地域の契約栽培で賄っている 将来的には地域で栽培したい

◆地域との共生や社会貢献への取り組みについてお教えてください

①地域産品としての活用

・GIや産地呼称など地域ブランドの導入の有無

GI認定を積極的に活用

・地域の原料にこだわった特産品の商品開発やふるさと納税の返礼品などの活用の有無

1ブランドのみであるが、材料すべてを地元産のもので仕込みを行っている。いずれは自社酵母も活用したい。

②地域貢献活動について（地域に向けた催事やイベントなど）を行っているか、またそれはどんな活動か

特にありません

③観光、ツーリズムに関する活動について

・蔵見学や醸造体験などツーリズム関連の活動を行っているか、またそれはどんな活動か

特にありません

・外国人観光客に対応するための活動を行っているか、またそれはどんな活動か

特にありません

④SDGsや環境保護に関する活動について

特にありません

◆経営理念や社是など、貴社の経営方針があればお教えてください

①経営方針について

造り手の誇り 未来を醸す

②それを実践するための活動や施策について

「全員で酒造り」という意識を皆で共有し、自社のお酒はどれを飲んでも美味しいという意識をしっかり持つ

◆貴社の強みについて教えてください

強み、それを活かすための活動や施策について

決して酒造りに恵まれた環境ではないが、誠実で柔軟な製造技術を誇る

◆現在の経営課題について

①現在、大きな経営上の課題は何でしょうか。またそれは下記のどの領域にあたりますか（複数回答可）

経営戦略全般、資金調達・資金繰りなどの 財務面	○	製造、仕入れ関連 (酒質の向上、設備投資、原材料確保など)	
事業の継続、事業承継関連		採用・人材関連	○
販売・マーケティング関連 (販路拡大や販促、新製品開発など)		地域連携や環境、社会貢献、SDGs 関連	○

②上記課題に対して対応している、あるいは対応しようと考えている解決策について

・施策の方向性、具体的施策

国際的な品評会で受賞した機会を活用して、課題に対応していきたい

・その目的について（改善の期間や目標など）

段階的な価格改定を実施 給与体系の見直しも行いたい

③今後の経営目標や事業の目指す方向とそのため戦略について

・目標や目指すべき方向性

当社の商品が評価されると、地元から大きな祝福をいただけることを肌で感じている。これまで以上に最高の酒造りをすることで地域を盛り上げていきたい。また、正直、ハードルがとても高いことだが、地域人口が急激に減少している中で、当社が地域の活力として存在していきたいと考えている。

・そのために考えている施策

引き続き、地元との共栄を考えていきたいので、一律に価格改定をするのではなく、ブランド別に行うなどの工夫を行い、地元での値上げは必要最小限に留めたい。



以上の事業概要や経営課題等から、次の3つの視点で論点を整理していただき、その内容を事業計画書に転記する方法で作成をしています。

- ①最も大きな経営課題はなんでしょうか。事業計画書の記入を前提に解決策までを想定できる課題について設定してください。
- ②その課題の解決策についてお聞かせ下さい。解決策は、5年程度で実施する計画を目安としてお教えてください。
- ③解決策の進捗よく状況が測定できるよう、数値で表すことができる目標の指標をご提示ください。

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

事例 No. 11

【計画期間】

令和 6 年 4 月 1 日～令和 11 年 3 月 3 1 日

【経営の現状等】

(経営の現状)

現在は 14 代目で 300 年以上の歴史を持つ日本酒蔵である。コロナの影響で売上は 3 割程減少したが、現状は回復傾向にある。

社員は 10 名程であり、アットホームな社風と認識している。特に、働き方については定時労働を基本とし、製造過程では自動分析機器を投入するなど、作業の効率化には大きく配慮している。これは、当酒蔵の立地が僻地であることから、就労条件としては比較的厳しく、周辺の居住環境も決して恵まれているとはいえないからである。

14 代目の現在の経営方針として、働き方については配慮をしているつもりではあり、給与改定も段階的に行っているものの、給与の男女差もまだ埋め切れておらず、住環境の不利を上回る給与額も提示できていない。

これらを改善し、社員と共に持続していく酒蔵を目指していきたいと考えており、その為には、安定した売上と利益の確保が重要であると考えている。

(製造、商品)

当酒蔵の立地である寒冷地に適した酒造りを続けている。「社員みんなで酒造り」をモットーに「星の滴」(仮称)と「千年契」(仮称)という米の品種の違いによる 2 ブランドを主力展開。国際的な品評会で受賞するなど、近年、国内外から大きな評価を受けており、そうした意味でも品質には自信がある。

どちらのブランドも品質には確固たる自信を持っているが、同等の他社品と比較しても価格は安価に抑えている。

販売に関しては、地場卸に任せきりであるが、国際的な品評会で受賞したことを契機として、当酒蔵への直接の問い合わせも増加している。これまで、品質が一番の営業だと考え、積極的な営業活動は行っていないし、そうした人員もいないが、この部分を大きく変えることは難しい。

【目標の分類 (いずれか一つをチェックしてください)】

商品に着目した目標 会社・事業に着目した目標 地域への波及効果がある目標

【目標】

現時点で、国際的な品評会で受賞したことの反響は大きく、短期的な売上には大いに寄与すると思われるが、この効果を持続させていくことが必要である。

今回得ることができたブランドイメージを定着させ、安定した販売につなげる必要がある。

今までは比較的安価な価格設定としていたが、今回の受賞を契機として価格改定をしていきたいと考えている。一方で、価格改定はコンクール受賞の便乗値上げと言われたいよう気を配りながら進めたいと考えている。

価格改定による売上と利益確保によって、社員への福利厚生充実と安定経営を実現したい。

⇒ 主力の 2 ブランドの販売価格の向上によって利益を確保する。

【評価指標】 売上高、粗利率		【現状の数値】 売上：160百万円（粗利率：25%）							
【目標値】 単位：百万円									
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度					
売上：180百万円 （粗利率：29%）	売上：190百万円 （粗利率：29%）	売上：200百万円 （粗利率：29%）	売上：200百万円 （粗利率：30%）	売上：200百万円 （粗利率：30%）					
【具体的な取組】 <p>現状（売上高：1億6000万円、粗利率：25%）を踏まえて、持続的な安定経営のためには、売上高2億円と粗利益率30%の確保が必要と考えている。これを5年間で達成したい。</p> <p>国際的な品評会で受賞したことは、販売促進面では大きな武器となり、取引先の拡大や売上数量の増大については、短期的に達成できるであろうが、将来的に確実に利益を確保するためには、とにかく販売価格を引き上げなければならない。</p> <p>一方で、当社の酒は地元でも愛されており、地元の方から価格改定はコンクール受賞の便乗値上げと言われることは避けたいし、地元での値上げは必要最小限に留めたいと考えている。</p> <p>そこで「星の滴」（仮称）はこれまでどおり地場卸向けの地元ブランドとして残し、「千年契」（仮称）は他地域向けのブランドとして思い切った価格改定を行い、地場卸と協力し販売していく。また、「星の滴」（仮称）と酒質は変わらないが大都市圏向けのブランドとして「夕霞」（仮称）ブランドを立ち上げ、新たな販路において高価格帯での販売を図る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「星の滴」（仮称）：地元向け既存商品→地元経済への貢献を考え値上げ幅は最小 ・「夕霞」（仮称）：「星の滴」（仮称）の派生商品として、大都市圏向けに卸流通させる高価格商品として立ち上げる。 ・「千年契」（仮称）：全国ブランドの看板商品として高価格商品とする。 <p>令和6年度：価格改定の実施。新ブランド商品の投入 令和7年度：既存商品と新商品の販売量調整。原料（米）調達調整により更なる仕込み増量 令和8年度：販売と生産の最適値を算出しロスのない効率経営により収益拡大 令和9年度：安定経営の維持。商品販売データの分析と価格設定は、毎年見直し ブランド維持のためにも、定期的な情報発信（売上の単位：万円）</p>									
No.	項目	現状	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	販路
1	星の雫	8,000 25%	8,000 25%	6,000 27%	5,000 27%	5,000 27%	5,000 27%	5,000 27%	県内 地場卸
2	夕霞	0	----->	2,000 30%	3,500 30%	4,000 30%	4,000 30%	4,000 30%	大都市圏 新規販路
3	千年契	8,000 25%	8,000 25%	10,000 30%	10,500 30%	11,000 32%	11,000 32%	11,000 32%	全国 地場卸
	売上合計		16,000 25%	18,000 29%	19,000 29%	20,000 29%	20,000 30%	20,000 30%	
※ 流通改革が順調に進めば、令和10年度を目途として、給与体系や福利厚生の改善を行い、人員の増員を図っていききたい。									
【その他参考事項】									

実績報告書

(租税特別措置法第 87 条用)

酒 税

事例 No. 11

租税特別措置法第 87 条第 7 項の規定により提出します				
【製造場の所在地及び名称】				
【対象年度】 令和 6 年度				
<p>【対象年度において実施した具体的措置及び目標の達成状況】</p> <p>商品ブランド別の販売戦略を実施。令和 6 年度の目標値である売上：180 百万円（粗利率：29%）を達成した。</p> <p>① 「星の滴」（仮称）：地元向け利益還元商品として、値上げ幅は小さく価格改定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・値上げ幅は 3%程度で、売上への負の影響はほとんど出ていない <p>② 「夕霞」（仮称）：他県流通向けとして「星の滴」改訂版として新規商品展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ・こちらは、「星の滴」（仮称）と比較して高めの価格を設定し、適正利益を確保 ・品質には自信を持っているが、やはり知名度もなく簡単には取り扱ってもらえない <p>③ 「千年契」（仮称）：全国ブランドの看板商品として、適正利益を設定し価格改定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・都度の値上げはかえって印象を悪くする可能性があるため、先を見越した価格改定を実行 ・品評会受賞の勢いもあって、引き合いの方が多く価格改定はスムーズに進行 ・全商品への波及効果もあって、コロナで滞留していた在庫も捌けて売上も拡大 				
【自己評価】（評価指標 <u>売上高、粗利率</u> 対象年度の実績値 <u>185 百万円、29%</u> ）				
令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
◎				
<p>【翌年度以降に実施する具体的措置等】</p> <p>① 「夕霞」（仮称）は新しく立ち上げたブランドということもあり販売に苦戦しているが、値下げではなく営業（販売促進）を強化して拡販を図る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・知名度アップの為、HP・SNSでの情報発信から、店頭POP、チラシなど積極的な仕掛け ・看板商品の「千年契」（仮称）とのセット販売（発注ロットのフレキシブルな対応）など <p>② 「千年契」（仮称）ブランドの生産・販売の舵取り、将来に向けたブランディングと販売戦略を検討、実践する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・販売は好調で店頭も当社在庫も品薄、暫くは需要の高止まりが予想される ・造った分だけ売れるのは分かっているが、生産量の急激な拡大は対応不可能 ・需給バランスを考えた中長期的な生産・販売計画が必要 ・国際的な品評会で評価を受けたことは海外販路拡大のチャンスであり、この機に「販路開拓」への道筋はつけておきたい ・何よりも品質を最優先に置き、将来に渡ってブランドイメージを落とさないことが大切 				
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 1 号又は第 2 号（特定大法人）の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 3 号（特定大法人による完全支配関係）の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
令和 6 年酒類業実態調査表の提出 ^(注)			<input checked="" type="checkbox"/> 有（提出日：令和 7 年 4 月 23 日）	<input type="checkbox"/> 無
税理士署名	(電話番号 — —)			

事例No. 1 2

ヒアリングシート

◆会社および事業概要についてお教えてください

①事業概要

・酒類製造事業とその他事業の状況（割合）について

酒類製造事業90%

②経営数値

・酒類製造事業とその他事業の売上および売上総利益、営業利益、経常利益

売上	約7億5千万円	売上総利益	約3億3千万円	営業利益	約-7,000万円	経常利益	約-2,800万円
内 酒類	約7億円	内 酒類	約3億円	内 酒類	約-6,000万円	内 酒類	約-2,500万円

◆製品と販売方法についてお教えてください

①主な取り扱い製品について

酒類の品目	果実酒、リキュール	アイテム数	70	価格	平均2,000円
製品・品揃えの特徴	自社開発・育成のブドウを使用				

・今後力を入れていきたい製品について

自社開発ブドウ、地域産ブドウを使用した商品

②販路および販売方式に関して

主要取引先	地元酒類販売店、商社	販売方法	卸経由
-------	------------	------	-----

・今後力を入れていきたい販路、販売方式について

一般流通

③営業、販売促進で特に行っている取り組み（特徴的な）があれば

特になし

・特徴ある製法や機械装置について（特徴的な製法、仕込み方法などがあるか、機器・設備の特徴）

瓶内二次発酵

④原材料について（使用する酒米、麦、芋、麴などについてとその特徴）

地域の気候に適したブドウ品種の育種を行っている

◆地域との共生や社会貢献への取り組みについてお教えてください

①地域産品としての活用

・GIや産地呼称など地域ブランドの導入の有無

GIを積極的に活用

・地域の原料にこだわった特産品の商品開発やふるさと納税の返礼品などの活用の有無

ふるさと納税返礼品あり

②地域貢献活動について（地域に向けた催事やイベントなど）を行っているか、またそれはどんな活動か

ワイン醸造副産物（搾りかす）を、地元ブランド牛の飼料活用 地元ワイン普及活動組織への支援 セミナーの開催

③観光、ツーリズムに関する活動について

・蔵見学や醸造体験などツーリズム関連の活動を行っているか、またそれはどんな活動か

施設見学を実施 地域のワインメーカーと連携し、ワインの拡販など普及活動を実施

・外国人観光客に対応するための活動を行っているか、またそれはどんな活動か

インバウンド向けの商品を開発している

④SDGsや環境保護に関する活動について

減農薬栽培 ブドウ苗木の育種・販売

◆経営理念や社是など、貴社の経営方針があればお教えてください

①経営方針について

ブドウ栽培による農業振興、雇用創出や観光産業などで地域を活性化する

②それを実践するための活動や施策について

ブドウ栽培に適さない地域でも栽培可能なブドウ苗木の開発

◆貴社の強みについて教えてください

強み、それを活かすための活動や施策について

半世紀にわたり経験してきた苗木研究の実績

◆現在の経営課題について

①現在、大きな経営上の課題は何でしょうか。またそれは下記どの領域にあたりますか（複数回答可）

経営戦略全般、資金調達・資金繰りなどの 財務面		製造、仕入れ関連 (酒質の向上、設備投資、原材料確保など)	○
事業の継続、事業承継関連		採用・人材関連	
販売・マーケティング関連 (販路拡大や販促、新製品開発など)	○	地域連携や環境、社会貢献、SDGs 関連	○

②上記課題に対して対応している、あるいは対応しようと考えている解決策について

・施策の方向性、具体的施策

取引先との関係強化、ニーズにあった商品開発とそれに伴う技術の向上を目指す 苗木の育成と普及

・その目的について（改善の期間や目標など）

マーケティングなど既に取り組んでいるものは、1年以内に目標を定めている

③今後の経営目標や事業の目指す方向とそのため戦略について

・目標や目指すべき方向性

- ・コロナ禍で赤字に転じた収益を回復させる
- ・苗木の普及、雇用促進で地域に貢献していく

・そのために考えている施策

- ・苗木の育成と普及
- ・新商品の開発と、各種コンクール出展・受賞



以上の事業概要や経営課題等から、次の3つの視点で論点を整理していただき、その内容を事業計画書に転記する方法で作成をしています。

①最も大きな経営課題はなんでしょうか。事業計画書の記入を前提に解決策までを想定できる課題について設定してください。

②その課題の解決策についてお聞かせ下さい。解決策は、5年程度で実施する計画を目安としてお教えてください。

③解決策の進ちょく状況が測定できるよう、数値で表すことができる目標の指標をご提示ください。

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

事例 No. 12

		【計画期間】		令和 6 年 4 月 1 日～令和 11 年 3 月 3 1 日	
【経営の現状等】					
<p>ワイナリーの創業から半世紀が経ち経営は安定しているが、コロナの影響で収益は落ち込んでいる。主な販路は、卸を通じての地元向けの販売であり、全体の約85%を占める。その他は、卸を通じた首都圏や海外への販売である。</p> <p>取扱アイテム数は70種であり、海外から輸入した濃縮ブドウ果汁で製造したワインと、地元で栽培したブドウを原料とした日本ワインを、品質別、価格別にブランディングしている。</p> <p>特に、創業期から地元で栽培したブドウを原料としたワインには格別に力を入れている。創業当時は、ワインに適したブドウの量産が難しかったため、海外から輸入した濃縮ブドウ果汁を原料としたワインも多く製造していたが、近年では、多くのアイテムを日本ワインにシフトしているところである。</p> <p>創業期から、ブドウ栽培の試行錯誤を行うに当たり、地元の農家にも多大な貢献をしていただいたため、しっかりと利益を地元還元していかなければならないと思っており、そのことを社是としている。</p> <p>そうした経緯もあり、地元の大学や自治体の協力も得て、ぶどうの搾りかすを活用した家畜飼料への加工や、この地域に適したブドウ苗木の品種改良等にも積極的に取り組んでいる。</p> <p>特に、ブドウ苗木については、今後の温暖化や気象変動を考えると、様々な品種を準備しておく必要もあるし、病害が蔓延する可能性もある自殖によるブドウ栽培を行う農家も多い中で、健全なブドウ苗木を農家に安定的に供給していく必要性も感じている。この苗木の取り組みは、零細業者の多いワイナリー業界では対応が難しいが重要なことでもあるため、当社が率先して取り組んでいきたいと考えている。</p>					
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】					
<input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】					
地元ブドウ農家への健全なブドウ苗木の普及					
【評価指標】			【現状の数値】		
年間のブドウ苗木供給本数			2,000本		
【目標値】					
令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	
3,000 本	4,000 本	5,000 本	10,000 本	20,000 本	

【具体的な取組】

- ★ 当地に適した栽培のしやすいブドウ品種として、近年「瑞穂」（仮称）を自社開発したところ。また、土着の固有ブドウ品種とヨーロッパ品種を交配した「飛鳥」（仮称）も開発した。
これらを中心として、自社農園に苗木栽培専用隔離エリアを設定し、健全に増殖させていくこととする。
- ★ 増殖させた苗木は、穂木として1本1,000円を目途に販売していく。
地元の新設ワイナリーの増加や、コロナ禍からの回復を見据え、令和10年度には、年間20,000本を供給できるよう、体制を整えていく。
そのためには、苗木栽培エリアの確保と管理人員が必要となるが、地元の自治体の協力を得て格安で農地を確保できるよう交渉していくとともに、管理費については苗木の売上で賄うこととしていきたい。
- ★ これらの品種から製造したワインは、爽やかな酸味と軽快な味わいが特徴であり、各種の品評会に出品して受賞を狙っていくことにより、ブドウ品種としての格を上げていき、国際的に通用する品種に育てていきたい。
また、このワインは当面は地元限りで直販することとし、ワイナリーへの観光客の誘致を通じて、地元の町おこしにつなげていきたい。
- ★ 以上の地域貢献の取組を行うにあたっては、しっかりと当社の収益拡大・経営基盤の安定化も行っていく必要がある。高収益で動きのよい商品を、マーケットイン思考を取り入れニーズの把握を最優先に考えて開発していくこととする。

<営業部門>

マーケティング機能強化による、情報収集と市場分析

- ▶ 営業担当者の増員、地道な営業活動、取引先との関係強化、→目標管理・情報共有
- ▶ データに基づくマーケットイン思考→顧客との接点強化・拡大、地域との取り組み強化
- ▶ 顧客ニーズの把握、社内での組織横断的な情報共有

<製造>

ブドウ特性・生産技術＋市場ニーズ⇒高付加価値商品開発

- ▶ ブドウ特性を活かした製造研究・商品開発→付加価値
- ▶ 「営業担当者」と「商品開発担当者」との定期的ミーティングを実施
- ▶ ニーズを明確に捉えた商品開発（3～5年を目途）

<販売目標>

- ▶ ターゲット：アッパー層
- ▶ 首都圏の良質な専門店向けに、4・5年後販売目標：20,000～30,000本（粗利率：32%以上）
- ▶ 長期目標：10万本

【その他参考事項】

実績報告書

(租税特別措置法第 87 条用)

酒 税

事例 No. 12

租税特別措置法第 87 条第 7 項の規定により提出します				
【製造場の所在地及び名称】				
【対象年度】 令和 6 年度				
【対象年度において実施した具体的措置及び目標の達成状況】				
<ul style="list-style-type: none"> ・ 自社農園に苗木栽培専用隔離エリアを設置し、健全なブドウ苗木作りに着手。 ・ 昨年（令和 5 年）は、自社開発品種「瑞穂」（仮称）「飛鳥」（仮称）約 3,000 本の苗木作り。 ・ 令和 6 年 4 月・5 月の 2 回に分けて販売会を実施し、各 1,000 本を販売。 ・ また、直接依頼を受けていた農家へ 1,000 本を販売。 ・ 今年販売を予定していた 3,000 本は完売。 ・ 今年（令和 6 年）は、令和 7 年販売へ向けて新たに約 4,000 本の苗木作りを実施した。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 課題としては、現状では苗木販売後の各地農場の育成状況を把握、管理できていない。 ・ 今後は、販売先の育成状況を追跡把握し、育成へのアドバイスも実施したい。 				
【自己評価】（評価指標 <u>年間ブドウ苗木普及本数</u> 対象年度の実績値 <u>3,000 本</u> ）				
令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
◎				
【翌年度以降に実施する具体的措置等】				
<p>耐寒性ブドウ品種「瑞穂」（仮称）「飛鳥」（仮称）の苗木を、4 年後には 20,000 本普及を目指している。</p> <p>令和 8 年までは毎年 1,000 本増産、健全性・育成状況などを確認し、その後は倍増させる。苗木普及のためには、「瑞穂」（仮称）「飛鳥」（仮称）で造ったワインの酒質が評価されていくことが大前提の為、自社製造のワイン販売実績が上げれば、苗木購入者にとっても安心材料になる。</p> <p>その為にも「瑞穂」（仮称）「飛鳥」（仮称）品種のワインをコンクールへ出品していく。コンクールでの受賞は客観的な評価として、苗木の購入者増大につながると期待している。</p> <p>苗木は販売するだけでなく、数年後に実をつけるまでが、苗木製造者の責任であり、ブドウ栽培は、気候変動や病害蔓延の可能性などのリスクがつきまとう為、我々の果たす役割は大きいと考えている。</p> <p>今後は、苗木販売先での育成状況把握からアドバイスまでをフォローできる体制を取りたい。販売先顧客の管理、「瑞穂・飛鳥パートナーシップ」としてメンバー登録してもらい、情報交換会なども行っていきたい。</p>				
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 1 号又は第 2 号（特定大法人）の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 3 号（特定大法人による完全支配関係）の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
令和 6 年酒類業実態調査表の提出 ^(注)		<input checked="" type="checkbox"/> 有（提出日：令和 7 年 5 月 9 日）・ <input type="checkbox"/> 無		
税理士署名	(電話番号 - -)			

事例No. 13

ヒアリングシート

◆会社および事業概要について教えてください

①事業概要

・酒類製造事業とその他事業の状況（割合）について

酒類製造100%

②経営数値

・酒類製造事業とその他事業の売上および売上総利益、営業利益、経常利益

売上	約3億円	売上総利益	約2億円	営業利益	約2,500万円	経常利益	約1億円
内 酒類	約3億円	内 酒類	約2億円	内 酒類	約2,500万円	内 酒類	約1億円

◆製品と販売方法について教えてください

①主な取り扱い製品について

酒類の品目	ビール	アイテム数	10	価格	500～1,000円
製品・品揃えの特徴	メインブランドとサブブランドを据え、戦略に則った展開 利便性の高い常温品も取り扱う				

・今後力を入れていきたい製品について

地域ごとに強化商品を変える 地元原料にこだわった商品で輸出拡大も視野に入れたい

②販路および販売方式に関して

主要取引先	酒販店、卸、地元小売店	販売方法	メインは直接取引、卸も増加傾向
-------	-------------	------	-----------------

・今後力を入れていきたい販路、販売方式について

エリア内販売力強化 輸出量拡大

③営業、販売促進で特にしている取り組み（特徴的な）があれば

エリアで共感を得られるブランディングとストーリーづくり

・特徴ある製法や機械装置について（特徴的な製法、仕込み方法などがあるか、機器・設備の特徴）

自社製麦の装置開発と技術 ビール酵母の純粋自社培養技術 自社製麦商品

④原材料について（使用する酒米、麦、芋、麴などについてとその特徴）

自社培養のビール酵母使用 麦芽の70%は海外産だが自社製麦もあり

◆地域との共生や社会貢献への取り組みについて教えてください

①地域産品としての活用

・G I や産地呼称など地域ブランドの導入の有無

特になし

・地域の原料にこだわった特産品の商品開発やふるさと納税の返礼品などの活用の有無

九州産の主原料・副原料を出来るだけ多く使用する 地元返礼品として、年間1,500万円程度の寄付金貢献を続けている

②地域貢献活動について（地域に向けた催事やイベントなど）を行っているか、またそれはどんな活動か

地元県内の生産農家と契約し、地元産原料に特化 被災地支援 子ども食堂事業への支援

③観光、ツーリズムに関する活動について

・蔵見学や醸造体験などツーリズム関連の活動を行っているか、またそれはどんな活動か

自社オープンブルワリー開催、敷地内BBQイベント開催 地元酒造者と協働し観光協会との連携事業を実施

・外国人観光客に対応するための活動を行っているか、またそれはどんな活動か

醸造所見学エリアの外国語表示及び英語を話せるスタッフの常駐

④SDGsや環境保護に関する活動について

循環型農業支援の取組（原料栽培→買取り・醸造加工→排出される麦芽粕を肥料化・飼料化→肥料は契約畑に還元、飼料活用した放牧牛やブランド豚の加工肉を自社ビール販売にプラスしてギフトとして展開→牛舎・豚舎から排出される糞を肥料加工し、再び契約の大麦畑・ホップ畑で再利用）

◆ 経営理念や社是など、貴社の経営方針があれば教えてください

① 経営方針について

柔軟な発想力と高い品質の追求 グローバルな食文化の創出 地域の繁栄とお客様満足のための経営

② それを実践するための活動や施策について

上記、④ S D G s や環境保護に関する活動についての項目に記載（循環型農業支援、地域支援など）

◆ 貴社の強みについて教えてください

強み、それを活かすための活動や施策について

地元雇用により地域密着・地域に愛され必要とされる会社として成長してきた

◆ 現在の経営課題について

① 現在、大きな経営上の課題は何でしょうか。またそれは下記のどの領域にあたりますか（複数回答可）

経営戦略全般、資金調達・資金繰りなどの 財務面		製造、仕入れ関連 (酒質の向上、設備投資、原材料確保など)	○
事業の継続、事業承継関連		採用・人材関連	○
販売・マーケティング関連 (販路拡大や販促、新製品開発など)	○	地域連携や環境、社会貢献、S D G s 関連	

② 上記課題に対して対応している、あるいは対応しようと考えている解決策について

・ 施策の方向性、具体的施策

業界全体の技術面のレベルアップ、意識改革が必要なため、全国的な業界団体や、地域ごとのエリア別業界団体の活動を率先して実施

・ その目途について（改善の期間や目標など）

明確な設定なし

③ 今後の経営目標や事業の目指す方向とそのため戦略について

・ 目標や目指すべき方向性

缶製品の製造開始と、近隣エリアの需要拡大・販売実績アップ

・ そのために考えている施策

・ 缶製品の常温商品を新商品として投入し、利便性の向上を図り、且つ物流コストを抑え新規のクラフトビールファンの獲得を狙う
・ クラフトビールの魅力を提案すべく、近隣エリアでのアンテナショップ展開を積極的に行う



以上の事業概要や経営課題等から、次の3つの視点で論点を整理していただき、その内容を事業計画書に転記する方法で作成をしています。

- ① 最も大きな経営課題はなんでしょうか。事業計画書の記入を前提に解決策までを想定できる課題について設定してください。
- ② その課題の解決策についてお聞かせ下さい。解決策は、5年程度で実施する計画を目安としてお教えてください。
- ③ 解決策の進捗よく状況が測定できるよう、数値で表すことができる目標の指標をご提示ください。

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

事例 No. 13

【計画期間】

令和 6 年 4 月 1 日～令和 11 年 3 月 3 1 日

【経営の現状等】

(経営の現状)

当社は、九州にあるブルワリーで、品質にこだわったクラフトビールの開発・販売を手掛ける。主な販路は、樽詰め商品については併設するビアレストランと地元の飲食店であり、瓶詰め商品については、地元の空港や道の駅等の観光拠点である。

海外の品評会に出品していることもあり、海外からの引き合いも多いが、生産キャパシティの問題から現在は 5 ヶ国に輸出を絞っている。

今後、生産力アップのため設備の増強を考えているが、増産するにしても、品質とブランディングを最優先にした販路・販売方法を心掛けていきたい。

(地元との共生)

当社は、地元や九州という地域に強い愛着を持っており、地元経済の発展も強く意識をしている。近年では、100%地元産のビールを造りたいと考え、大麦やホップの栽培、麦芽の製造などについて、地道に研究開発を続けてきた。

この研究成果として、オール地元県産ビールである「琥珀の輝き」(仮称)を10年の年月をかけて開発した。この商品は、この地元に来ないと味わえない商品であるとして、地元飲食店での限定販売とし、大変好評を得ている。こうした活動を通じて、地元経済への還元にも貢献しているのではないかと考えている。

将来的には、このフィールドを地元から九州に広げ、九州の魅力・恵みを発信したいと考えている。「九州でしか味わえないビール」、「九州でいちばん飲みたいビール」としてブランド化をしていきたい。しかし、瓶詰め商品では流通コスト、保管コストの観点から適さないため、手が届きやすく環境負荷も低い販売方法として、缶ビールでの販売を考えている。

(社会貢献、業界貢献)

また当社では、九州という当社を育ててくれた地域への貢献の一環として、業界全体の技術向上への貢献、各種イベント開催などの地域観光支援からチャリティへの協力まで、地域との共存・地域内循環経済の推進を目指した事業運営をしている。更には、クラフトビールブームによる新規小規模醸造者が増えている状況も踏まえ、品質向上のための支援活動等も率先して実施している。

【目標の分類 (いずれか一つをチェックしてください)】

商品に着目した目標 会社・事業に着目した目標 地域への波及効果がある目標

【目標】 新商品（缶製品）の投入によって、九州のビールというブランド化を図り、観光資源の1つとしてオール九州での魅力発信に貢献する。				
【評価指標】 缶製品出荷本数 当社全商品に対する缶製品の出荷 量シェア		【現状の数値】 0本 0%		
【目標値】				
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
25,000本 5%	35,000本 7%	45,000本 9%	55,000本 11%	65,000本 13%
【具体的な取組】				
<p>☆ 今までは、瓶ビールのみのお荷であったが、今後は缶ビールもラインナップに加えていく。 瓶ビールはガラス容器の為、日光による商品劣化や、重量・梱包容積などからも送料負担が大きい。販路が拡大すればするほど、管理負担・輸送コストが拡大してしまい利益圧迫要因となってくる。今後の販売戦略（販売エリア拡大）からしても、取り組まなければならない課題となっている。</p> <p>瓶ビールへのこだわりも持っていたが、保管、管理、輸送コスト、そして環境負荷からみても「缶ビール」に取り組まざるを得ない状況になっている。</p>				
<p>☆ 新商品の投入 → 「缶製品」の開発</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 目標：25,000本／初年度 +10,000本の増産／各年 ・ 「缶製品」により物流利便性の向上を図り、物流コストを抑えることで、新規販路を開拓 ・ 新規開拓エリアとして九州全エリアへ広げ、新規のクラフトビールファンの獲得を目指す ・ 新規エリアへの開拓商品としては、物流コストも考慮し「缶ビール」での展開を優先 ・ 新商品では、九州アイランドのローカル色を強く出すことで新たな消費シーンの創造を狙う ・ 将来的には、九州の魅力の詰まった商品シリーズとして、各地名産のサブフレーバーにも挑戦したいと考える（宮崎＝日向夏、大分＝かぼす、熊本＝デコポン、福岡＝あまおう、など） 				
<p>☆ ビール製造を通じた社会貢献活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 更なる品質改良、地元材料を使った商品開発を積極的に行う。 ・ ビールを通して、お客様に楽しんでもらう「エンターテイメント提供事業」だと思っているので、クラフトビール普及に留まらず、地域の魅力あるコンテンツの1つとなり、九州の情報発信に貢献したいと考えている。 				
【その他参考事項】				

実績報告書

(租税特別措置法第 87 条用)

酒 税

事例 No. 13

租税特別措置法第 87 条第 7 項の規定により提出します				
【製造場の所在地及び名称】				
【対象年度】 令和 6 年度				
<p>【対象年度において実施した具体的措置及び目標の達成状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> 地方自治体の支援策等も活用しつつ、缶充填機を購入した。 九州アイランドのローカル色を強く出すクラフトビールとして、九州産のホップを使用した商品を開発し、初の缶詰製品として出荷した。 この商品は「九州でしか味わえないビール」、「九州でいちばん飲みたいビール」としてブランド化をしていくことを考えており、九州限定で、空港、駅や道の駅といった観光拠点を中心に販売をしていきたいと考えている。 地元にはオール地元県産ビールである「琥珀の輝き」(仮称)があるので、まずは、九州の他の地域の観光拠点に営業を行った。 結果、開発段階から告知をしていたこともあり、各地からは事前の引き合いを多く頂いていた。初回の出荷先はある程度絞らざるを得なかったが、取り扱って頂いた店舗からの評判は良く、追加や新商品展開の依頼を頂いている。缶製品での展開に大いに手応えを感じている。 初年度としては予定通り 25,000 本の出荷ができた。 				
<p>【自己評価】(評価指標 <u>缶製品出荷本数、当社全商品に対する缶製品の出荷量シェア</u> 対象年度の実績値 25,000本、5%)</p>				
令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
◎				
<p>【翌年度以降に実施する具体的措置等】</p> <p>(販売施策) 今後は、更なる量産に向けて生産体制を整え、九州観光地や拠点場所など、引き合いを頂いても対応できていなかった店舗への拡販を図りたい。 缶製品ならではの機動力を活かし新規販路へ流通させることで、新規のクラフトビールファンを獲得したいと思っている。</p> <p>(商品開発) この缶詰製品のシリーズとして、サブフレーバーに「宮崎＝日向夏」「大分＝かぼす」を使った 2 タイプの商品の開発を進める。九州全体で 7 フレーバーの商品化を実現させるため、九州各県の農家回りを行っていききたい。</p> <p>(地域貢献) この缶詰製品の利益の一部は、九州以外の地域での広告宣伝のための予算として使っていく。クラフトビールを起点として、九州の魅力・恵みを発信し、「九州でしか味わえないビール」、「九州でいちばん飲みたいビール」の印象を根付かせていきたい。</p>				
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 1 号又は第 2 号 (特定大法人) の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 3 号 (特定大法人による完全支配関係) の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
令和 6 年酒類業実態調査表の提出 ^(注)			<input checked="" type="checkbox"/> 有 (提出日: 令和 7 年 5 月 13 日)・ <input type="checkbox"/> 無	
税理士署名	(電話番号 - -)			

事例No. 14

ヒアリングシート

◆会社および事業概要についてお教えてください

①事業概要

・酒類製造事業とその他事業の状況（割合）について

酒類製造100%

②経営数値

・酒類製造事業とその他事業の売上および売上総利益、営業利益、経常利益

売上	約10億円	売上総利益	約2億5千万円	営業利益	約-1億円	経常利益	約-9,000万円
内 酒類	約10億円	内 酒類	約2億5千万円	内 酒類	約-1億円	内 酒類	約-9,000万円

◆製品と販売方法についてお教えてください

①主な取り扱い製品について

酒類の品目	清酒	アイテム数	42	価格	2,000～7,000円
製品・品揃えの特徴	甘口～大辛口まで幅広い酒展開				

・今後力を入れていきたい製品について

恵まれた水質と醸造技術をいかした清涼飲料水、低アルコール飲料

②販路および販売方式に関して

主要取引先	地元卸売、店頭販売	販売方法	ほとんどを卸売を経由し販売
-------	-----------	------	---------------

・今後力を入れていきたい販路、販売方式について

インターネット通販の開始 小売店との直接取引

③営業、販売促進で特にを行っている取り組み（特徴的な）があれば

リベートの見直し

・特徴ある製法や機械装置について（特徴的な製法、仕込み方法などがあるか、機器・設備の特徴）

炭酸ガス充填機があり、充填可能 生産量の20%強が生充填

④原材料について（使用する酒米、麦、芋、麴などについてとその特徴）

特になし

◆地域との共生や社会貢献への取り組みについてお教えてください

①地域産品としての活用

・G I や産地呼称など地域ブランドの導入の有無

近隣JA各社で生産された酒米で仕込み、JAのPBとして商品化

・地域の原料にこだわった特産品の商品開発やふるさと納税の返礼品などの活用の有無

地元産米を使用した商品が、返礼品に採用されている

②地域貢献活動について（地域に向けた催事やイベントなど）を行っているか、またそれはどんな活動か

年一回、地元住民向けに蔵開きイベントを実施し、日ごろの感謝を込めて出来立ての酒をふるまう

③観光、ツーリズムに関する活動について

・蔵見学や醸造体験などツーリズム関連の活動を行っているか、またそれはどんな活動か

屋号の歴史資料館を保持しており、館内より酒造り見学が可能 無料試飲も実施している

・外国人観光客に対応するための活動を行っているか、またそれはどんな活動か

多言語対応のパンフレット、紹介VTRを用意している 資料館併設の売店は免税店となっている

④SDGsや環境保護に関する活動について

地元の環境保全団体に、継続的に寄付を行っている

◆経営理念や社是など、貴社の経営方針があればお教えてください

①経営方針について

最高の企業体を創る英知と努力を持つ

②それを実践するための活動や施策について

日頃の企業活動の全てがその施策となる

◆貴社の強みについて教えてください

強み、それを活かすための活動や施策について

仕込み水の開放などで、地域に根差した酒造りを実践している 歴史資料館の展示内容に地域性を盛り込む展示を行う

◆現在の経営課題について

①現在、大きな経営上の課題は何でしょうか。またそれは下記のどの領域にあたりますか（複数回答可）

経営戦略全般、資金調達・資金繰りなどの 財務面		製造、仕入れ関連 (酒質の向上、設備投資、原材料確保など)	○
事業の継続、事業承継関連		採用・人材関連	
販売・マーケティング関連 (販路拡大や販促、新製品開発など)		地域連携や環境、社会貢献、SDGs 関連	

②上記課題に対して対応している、あるいは対応しようと考えている解決策について

・施策の方向性、具体的施策

日本酒以外の新商品開発により、これまでと異なる層の消費者獲得を目指す

・その目的について（改善の期間や目標など）

5年以内に清涼飲料水と炭酸飲料を発売する 歴史資料館のリニューアルのスケジュール化

③今後の経営目標や事業の目指す方向とそのため戦略について

・目標や目指すべき方向性

・日本酒以外の商品の売上増

・歴史資料館・売店の集客力アップ

・そのために考えている施策

・新商品（清涼飲料水とクラフトジンソーダ（日本酒原料）の発売

・歴史資料館のリニューアル工事を実施する



以上の事業概要や経営課題等から、次の3つの視点で論点を整理していただき、その内容を事業計画書に転記する方法で作成をしています。

- ①最も大きな経営課題はなんでしょうか。事業計画書の記入を前提に解決策までを想定できる課題について設定してください。
- ②その課題の解決策についてお聞かせ下さい。解決策は、5年程度で実施する計画を目安としてお教えてください。
- ③解決策の進ちょく状況が測定できるよう、数値で表すことができる目標の指標をご提示ください。

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

事例 No. 14

	【計画期間】	令和6年4月1日～令和11年3月31日
<p>【経営の現状等】</p> <p>(現状)</p> <p>江戸時代から続く酒屋の屋号である『築波』(仮称)を正統継承している酒蔵である。</p> <p>当社は、持続的な酒の製造販売を行っていくことが経営目標であることは当然として、この歴史ある『築波』(仮称)の名前を広め、継いでいくことも重要な経営目標と考えており、「築波酒造り資料館」(仮称)を開設し、300年以上に及ぶ歴史的な資料を展示している。</p> <p>経営に関しては、通常期は13億円の売上が、コロナの影響で約10億まで減少。最終利益も現在は赤字となってしまっている。それでも最近は需要が回復してきており、今期末は12億円程の売上と最終黒字に回復する見込みである。</p> <p>(課題)</p> <p>このまま順調に推移すれば、コロナ前の売上13億円までは到達可能と思われるが、今後は原材料や人件費の高騰・資材(酒瓶)不足、酒離れによる需要の減少など厳しい経営環境が予想される。現状のままでの経営内容であれば、近い将来に売上や利益の減少が起きかねない。早めの対策を講じたい。</p> <p>(対策)</p> <p>そのような将来も見越し、伝統的な築波の清酒だけではなく、新たなるターゲット層を獲得しようとして新商品開発を行っている。</p> <p>また情報発信と地域への貢献を考え、地元自治体と協力して「築波酒造り資料館」(仮称)を公園化し、お酒を飲む、飲まないに関わらず、地元の人にも楽しんでいただけるような「ふれあい広場」(仮称)のオープンを目指している。「ふれあい広場」(仮称)は、様々な世代に憩いの場として楽しんでもらうとともに、新たなるターゲット層への商品提供の場としても活用できると期待している。開発する商品としては、家族全員が楽しめるよう、清酒に加え、清涼飲料水や低アルコール飲料も開発していきたい。</p>		
<p>【目標の分類 (いずれか一つをチェックしてください)】</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標</p>		
<p>【目標】 新たなるターゲット層へのアプローチ 新商品開発 (清涼飲料水、低アルコール飲料) 「ふれあい広場」への来場者アップ</p>		
<p>【評価指標】</p> <p>・「ふれあい広場」(仮称)での商品 売上高</p>	<p>【現状の数値】</p> <p>0円 (なし)</p>	

【目標値】（単位：千円）				
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
準備期間	準備期間	準備期間	準備期間	20百万円
<p>【具体的な取組】</p> <p>○ 令和10年度の「ふれあい広場」（仮称）の開設に向けて、地元自治体や近隣住民との調整を進める。</p> <p>○ 「ふれあい広場」（仮称）の開設までに、清涼飲料水、低アルコール飲料の開発と試験販売を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・炭酸ガス充填機材を所有することから、各種商品開発へ応用。 ・清酒や梅酒といった和酒にこだわらず、クラフトジンといった洋酒の開発も研究する。 ・ジンや梅酒に地元産の原料を活用できないか研究する。 ・開発した酒類について、同様のフレーバーを持つ清涼飲料水を開発する。 <p>■ 開発スケジュール</p> <p>令和6年度：新規開発する酒類と炭酸水を試作し、「築波酒造り資料館」（仮称）の来場者でテストマーケティングを行う。→ 反応分析、商品改良</p> <p>令和7年度：上記テスト結果を踏まえ、商品改良を行う。</p> <p>令和8年度：酒類の開発と並行して、同様のフレーバーを持つ清涼飲料水の開発を進める。 場合によっては、外部に開発を委託することも検討する。</p> <p>令和9年度：基本となるラインナップを整理し、販売準備を整える。</p> <p>※ 将来的には、「ふれあい広場」来場者の消費も頭打ちが予想されるため、同様のコンセプトを有する公園等に商品パッケージとして拡販を図る。</p> <p>■ 「ふれあい広場」（仮称）の設計概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「築波酒造り資料館」（仮称）への来場者：約15万人/年 ・「ふれあい広場」（仮称）には、遊具なども設置し、幅広い年代に気軽に利用してもらえるよう公園化する計画。「酒造り資料館」はそのまま残し、売店は幅広い商品を取り扱う店舗にリニューアルする。 ・「ふれあい広場」年間来場者目標：約20万人 (来場者の1割が客単価1,000円の飲料を消費することを想定し、目標を設定した。) <p>【その他参考事項】</p>				

実績報告書

(租税特別措置法第 87 条用)

酒 税

事例 No. 14

租税特別措置法第 87 条第 7 項の規定により提出します				
【製造場の所在地及び名称】				
【対象年度】 令和 6 年度				
【対象年度において実施した具体的措置及び目標の達成状況】				
① 清涼飲料水、低アルコール飲料の商品開発 製造部門の中に新商品開発専属の担当者を設置し、商品開発の体制を整えた。クラフトジンの製造免許を取得し、試作を開始した。 また、お酒以外で仕込み水を使った炭酸水を商品化し、「筑波酒造り資料館」での試験販売を開始した。				
② テストマーケティングの実施 「筑波酒造り資料館」(仮称)の来場者に向けて、クラフトジンと炭酸水の販売を開始。 アンケート調査を行ったが、味の評判は悪くないものの、お土産のついで買いが多いようで、販売量はそれほど伸びていない。市販ルートにおける清涼飲料水の販売促進は、売り場・棚の違いから営業手法の違いが想定される				
③ 「ふれあい広場」(仮称)開設への準備・検討 地元自治体と、酒蔵の敷地の一部を遊具や休憩所・広場などを設置し公園化することについて協議を開始した。				
【自己評価】(評価指標 <u>「ふれあい広場」(仮称)での商品売上高</u> 対象年度の実績値 <u>準備期間(0円)</u>)				
令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
◎				
【翌年度以降に実施する具体的措置等】				
① 商品開発は、清涼飲料水、クラフトジンに続き、梅酒・梅酒ソーダの製品化を推進する 梅酒は、日本酒蔵が扱う製品としては、比較的に入れやすいアイテムと捉えており、売り場構成を考えても、市販ルートへスムーズに乗せていけるのではと期待している。				
② 市販ルートへの販売は、基本に立ち返り営業方法を再検討 アルコールコーナー商品と清涼飲料水コーナー商品を分けて販売促進を行うことを検討する。また、販促物(チラシ・POP)を頻繁に用意し、棚のシェアを獲得すべく営業活動を行う。				
③ 「ふれあい広場」(仮称)開設への準備・検討の継続 方向性は決定しているが、以下の詳細を更に検討し、設置場所、導線、品揃えなどへ落とし込みを行う。				
① ターゲット：観光客、近隣住民				
② 購買シーン：お土産、その場需要				
③ 購買商品：アルコール飲料、低アルコール飲料、清涼飲料水				
購買商品：アルコール飲料、低アルコール飲料、清涼飲料水				
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 1 号又は第 2 号(特定大法人)の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
租税特別措置法第 87 条第 3 項第 3 号(特定大法人による完全支配関係)の該当の有無			<input type="checkbox"/> 有	<input checked="" type="checkbox"/> 無
令和 6 年酒類業実態調査表の提出 ^(注)		<input checked="" type="checkbox"/> 有(提出日:令和 7 年 4 月 24 日)・ <input type="checkbox"/> 無		
税理士署名	(電話番号 - -)			

その他の目標設定例

No.	分類	評価指標	目標値単位	ポイント
1	商品に着目した目標	営業利益の維持	円	現状維持、赤字の回避
2	商品に着目した目標	従業員の平均賃金向上	%	労務改善
3	会社・事業に着目した目標	輸出売上高	円	営業職の新規採用
4	商品に着目した目標	単位当たりの清酒の平均商品価格	円/L	販売単価向上
5	会社・事業に着目した目標	売上高	円	新商品の販売
6	会社・事業に着目した目標	移出数量	L	地元限定商品の開発
7	会社・事業に着目した目標	営業利益	円	事業構造の見直し
8	地域への波及効果がある目標	廃棄されていた地元食材を使用した商品数	アイテム	サステイナブルな商品開発
9	地域への波及効果がある目標	来場者数の増加	人	酒蔵ソーリズム
10	会社・事業に着目した目標	海外取引先国数	か国	新規輸出国の開拓
11	商品に着目した目標	金賞以上の評価数	回	技術とモチベーションの向上
12	地域への波及効果がある目標	地元産米使用量	トン	地酒の強化
13	商品に着目した目標	売上高	円	これまでの取組を継続
14	商品に着目した目標	標準作業時間	分/サンプル	作業工程の改善
15	商品に着目した目標	小容量製品の出荷比率の向上	%	販売容器の工夫
16	会社・事業に着目した目標	輸出数量	L	小規模な輸出へのチャレンジ
17	地域への波及効果がある目標	神社への清酒の奉納	L	地元行事を通じたPR
18	地域への波及効果がある目標	ブランド魚の販売数	匹	魚と酒のコラボレーション商品
19	商品に着目した目標	有機焼酎の開発と増産	L	有機農業の取組開始
20	会社・事業に着目した目標	主力商品の取扱店舗数	件	観光客中心の販売促進

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 1

		【計画期間】		令和6年4月1日～令和11年3月31日		
【経営の現状等】						
清酒の製造業を行っているが、現存する酒蔵は大型設備も多く、老朽化も著しいため、維持コストが膨大となっている。						
生産コスト高による低収益事業であり、直近3年間はギリギリ営業黒字を確保できている程度である。						
利益率の確保の観点から、特定名称酒の販売強化を図ってはいるものの、普及価格帯の酒類を低収益業態へ販売することも継続していることから、収益確保が困難な状況となっている。						
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】						
<input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標						
【目標】						
営業赤字にならないよう、利益率確保とコスト削減に努めつつ、官公庁や自治体の支援策を活用して酒蔵のコンパクト化を図る。						
【評価指標】			【現状の数値】			
営業利益の維持			0.1百万円			
【目標値】						
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度		
0.1百万円	0.1百万円	0.1百万円	0.1百万円	0.1百万円		
【具体的な取組】						
○ 販売先を従来の低収益業態から、利益率の高い地酒専門店・観光売店・百貨店等の高収益業態に転換を進める。						
○ 少量生産ができる機器を新規導入する。また、老朽化した大型設備の廃棄を進めるとともに、用途の無くなった空き地の有効活用を検討する。						
【その他参考事項】						

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 2

		【計画期間】		令和6年4月1日～令和11年3月31日	
【経営の現状等】					
<p>当社の商品はほぼ100%特定名称酒であり、基盤となる特別純米酒をはじめ季節商品などは全て限定流通商品である。商品のブランド化も軌道に乗っており、経営基盤はある程度安定してきている状況である。</p> <p>現在は製造数量の限界に達しており、今後、製造規模を拡大していくためには、質の高い人員を確保していくことが必要であり、主な経営課題となっている。</p>					
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】					
<input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】					
<p>現在の従業員の満足度を向上させ、働き甲斐のある職場として従業員やその家族から認知をしてもらうため、まずは賃金の面の検討から始めることとする。これにより、作業効率の向上と質の高い人員の新規採用を図るものとする。</p>					
【評価指標】			【現状の数値】		
従業員の平均賃金を、令和10年度までに10%向上させる。			—		
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
2%向上	2%向上	2%向上	2%向上	2%向上	
(累計 2%)	(累計 4%)	(累計 6%)	(累計 8%)	(累計 10%)	
【具体的な取組】					
<ul style="list-style-type: none"> ○ 賃金を単に向上させるのではなく、より努力した者を優先できるような様々なインセンティブを設定し、従業員のモチベーションを向上させる。 ○ 可能であれば、賃金だけではなく、福利厚生も充実させる。 ○ 酒造りは夜間を通して行うイメージがあるが、計画的な勤務計画を策定することにより、労働環境を改善し、イメージの払しょくを図る。 					
【その他参考事項】					

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 3

		【計画期間】	令和6年4月1日～令和11年3月31日		
【経営の現状等】					
<p>当社は約20年前から輸出に取り組んでおり、現在は50か国の国と地域に出荷している。海外の取引先には、経営者が自ら営業を行っており、総売上高の約20%が海外向けである。</p> <p>更に海外売り上げを拡大するため、現地代理店と同行営業を積極的に行っていくことを考えているが、国内の得意先を考慮するとこれ以上経営者が海外渡航することは好ましくないため、海外で営業ができる人員の確保が課題となっている。</p>					
【目標の分類 (いずれか一つをチェックしてください)】					
<input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】					
外国語が堪能で酒類の営業ができる人材を確保し、輸出売上高を現状比で10%増加させる					
【評価指標】		【現状の数値】			
輸出売上高		2.0億円			
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
2.0億円	2.05億円	2.1億円	2.15億円	2.2億円	
(+0%)	(+2%)	(+4%)	(+6%)	(+10%)	
【具体的な取組】					
<ul style="list-style-type: none"> ○ 海外営業部長といった相応の待遇を用意して英語と中国語が堪能な人材を雇用し、まずは、当社の酒蔵で研修を積み製品に関する知識レベルの向上を図る。 ○ 海外営業に同行させ、OJTによる研修を行う。 ○ 海外での販売に限定した高付加価値商品を開発し、積極的なプロモーションを行う。 					
【その他参考事項】					

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 4

		【計画期間】	令和6年4月1日～令和11年3月31日		
【経営の現状等】					
<p>当社は、酒税法が級別制度を採用している時代から、他社に先駆けて吟醸酒の販売に力を注いできた。その結果、当社の製品販売比率として吟醸酒は全体の40%を占めている。</p> <p>しかし、最近では吟醸酒に力を入れる酒蔵も増えてきており、吟醸酒のPRをするだけでは商品の明確な差別化が困難になっている状況である。</p> <p>そこで、新たな差別化の要素として、ワインやウイスキーのようにビンテージ（醸造年度）の考え方を導入したり、清酒の製成後に長期熟成させるなどの新しい製造方法を導入するなど、吟醸酒以外の商品の付加価値向上に力を入れていく事が課題であると考えている。</p>					
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】					
<input checked="" type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】					
単位当たりの清酒の平均商品価格を、令和10年度末までに累積で10%向上させる。					
【評価指標】		【現状の数値】			
単位当たりの清酒の平均商品価格		2,400円/1.8L			
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
2,424円/1.8L (+1%)	2,448円/1.8L (+2%)	2,472円/1.8L (+3%)	2,520円/1.8L (+5%)	2,640円/1.8L (+10%)	
【具体的な取組】					
<p>これまで、少量ではあるが酒蔵で長期間熟成させてきた清酒があるので、その長期熟成酒の販売先及び販売方法、デザイン等を検討しプレミアム商品として販売を開始する。</p> <p>特に、熟成させている中からビンテージごとに状態の良いものを見極め、一層高価で販売していくことを検討する。</p> <p>また、今後も計画的に毎年1KL以上を熟成することとし、その資金原資には長期熟成酒の売り上げを充てることとする。</p> <p>令和10年度には、売上数量の内、長期熟成酒の割合を全体の1%程度まで引き上げることで、評価指標を達成可能であると算段している。</p>					
【その他参考事項】					

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 5

		【計画期間】	令和6年4月1日～令和11年3月31日		
【経営の現状等】					
<p>当社は清酒の酒蔵である。新型コロナウイルス感染症の影響により、コロナ前と比べて売上高が1割程度減少したものの、足下では回復しつつある。清酒の売上増加のため、輸出にも取り組んでおり、幸い、最終利益では5年連続黒字を達成し、経営は比較的好調であるといえる。</p> <p>この機会に、製造酒類の多角化を図るため、3年前から製造したいと考えていたウイスキーの製造設備を導入する設備投資を行うこととしたい。</p>					
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】					
<input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】					
ウイスキーの製造開始と、清酒の海外への販路拡大を行い、売り上げを伸ばす					
【評価指標】		【現状の数値】			
売上高		5.0億円			
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
5.2億円	5.5億円	6.0億円	6.5億円	7.0億円	
【具体的な取組】					
<p>○ 新商品であるウイスキーを開発し、国内市場において令和10年度までに販売開始する。製造数量が限られることが想定されるため、流通経路を限定し、高価で販売することを目標とする。</p> <p>○ 清酒の売上の25%が海外向けであるが、この比率を向上させるため、定期的に海外展示会に参加する。国内の輸出商社にも積極的に営業を行う。</p>					
【その他参考事項】					

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 6

		【計画期間】	令和6年4月1日～令和11年3月31日		
【経営の現状等】					
<p>当社は地元志向のワイナリーとして「市民一人当たり年間にワインボトル1本飲んでもらうこと。」を目標に事業展開を行ってきた。市内の成人人口は約4万人であるから、これだけで年間30KLの販売が見込めることとなる。</p> <p>しかし、移出数量は僅かながら伸びているものの、経営目標としている30KLには至っていない。</p>					
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】					
<input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】					
果実酒の移出数量を、令和10年度末までに30KLまで増加させる。					
【評価指標】		【現状の数値】			
移出数量		25KL			
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
26KL	27KL	28KL	29KL	30KL	
【具体的な取組】					
<p>地元特産品を原料とした新商品を開発し、地元の飲食店や酒店に限定した流通展開を行うことにより、地元に着目をもつ顧客を着実に増やしていく。</p> <p>① 地元産のりんご、シャインマスカット、巨峰などのなじみのある果実を使った高付加価値ワインを開発する。</p> <p>② 上記商品について、高原ホテル、温泉街の宿泊施設や土産物店に営業をかけ、飲み方の提案をしながら販売し、需要の定着を図る。</p>					
【その他参考事項】					

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 7

		【計画期間】	令和6年4月1日～令和11年3月31日		
【経営の現状等】					
<p>当社の得意先の多くは、ホテル・旅館、土産物店、飲食店等であるが、新型コロナの影響が長期化し、売上が軒並み減少しており、回復の目途が立たない状況が続いている。また、観光客の激減に伴い、当社の製造場内売店での直販も大幅に落ち込んでいるため、今までにないような赤字が続いており、経営の改善が急務となっている。</p> <p>まずは、利益が確保できる体質に改善をしていきたい。</p>					
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】					
<input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】					
赤字経営からの脱却を目指し、令和10年度末の直近決算（令和10年6月決算）においては「営業利益1千万円」の確保を目指す。					
【評価指標】		【現状の数値】			
営業利益		令和5年6月決算 ▲1千万円			
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
▲500万円	0円	200万円	500万円	1千万円	
【具体的な取組】					
<p>限られた経営資源の選択と集中により、当社の強みである「酒造り技術」と「地域資源を活かした開発のノウハウ」を活用し、独創性や希少性といった顧客ニーズを獲得するため、以下の取組みを行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般流通での販売と物流を、特定の卸売会社に一任することとし、営業力を利益率の高い製造場内売店での販売や当社ECサイトによる通信販売に集中させる。 普及価格帯の酒の製造を取りやめ、付加価値の高い特定名称酒の製造に商品ラインを絞り込む。 官公庁や地方自治体の支援策も活用し、醸造機器を導入することにより製造工程の自動化や、効率化・省力化を図る。 利益商材として、この地域の特産品である果実と当社の清酒をコラボレーションした、フレッシュ感のある高品質な新商品（リキュール）を開発し、ECサイト等で販売する。 					
【その他参考事項】					

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 8

		【計画期間】	令和6年4月1日～令和11年3月31日		
【経営の現状等】					
<p>当社は、地域にある資源を生かして地域内で新たな製品やサービス、コミュニティーを創り出すことを社是としており、その一環として、地元産の果物を使用した発泡酒を製造している。</p> <p>地元産の果物の仕入れを通じて、地元の農家や商店では、余剰や規格外のため廃棄処分される果物や野菜が相当量生じていることがわかったことから、こうしたものを発泡酒等のお酒に変えることができれば、消費期限も伸び、無駄のない地域経済が実現できるのではないかと考えている。将来的には、サステナブルなお酒であるとして、全国ひいては海外へも販路を拡大することで、発泡酒を通じた地域循環を目指したい。</p>					
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】					
<input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】					
これまで廃棄されていた地元食材を使用した商品を令和10年度末までに5アイテム開発する。					
【評価指標】			【現状の数値】		
これまで廃棄されていた地元食材を使用した商品数			0アイテム		
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
0アイテム (累計0アイテム)	1アイテム (累計1アイテム)	1アイテム (累計2アイテム)	1アイテム (累計3アイテム)	2アイテム (累計5アイテム)	
【具体的な取組】					
<ul style="list-style-type: none"> ○ 廃棄処分される食材の発生する時期や、ミカン、リンゴやキャベツ等の果実や野菜の種類、廃棄の発生量を調査し、記録する。 ○ 廃棄処分される食材の供給元である地元の農家や商店と密な関係を構築し、調達方法を調整し契約する。 ○ 果実や野菜の種類に応じて、発泡酒の醸造に活かせるかを試験醸造する。 ○ 限られた製造設備の中、定番商品の製造と並行しつつ、安定した製造の確保を実現するため、年間を通じた適切な製造計画を立案する。 ○ 廃棄処分される食材の単なる有効利用に留まらず、その美味しさや品質が評価されるよう改良し、SNS等を通じて顧客を集め消費に至らせることで、サステナブルな商品として完結させる。 					
【その他参考事項】					

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 9

		【計画期間】	令和6年4月1日～令和11年3月31日		
【経営の現状等】					
<p>当社は、「楽しめる酒蔵」をコンセプトとして、平成20年に体験型酒蔵観光施設を設置し、運営してきた。</p> <p>5年後には、年間来場者数が2万人を突破したが、コロナ禍により足下では5千人にまで減少した。特に、最盛期には外国人観光客も来場していたが、コロナ禍を経て情報が断絶されてしまったのか、現在はほとんど来場がない状態となっている。</p>					
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】					
<input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】					
地域観光の拠点として体験型酒蔵観光施設の来場者を増加させる					
【評価指標】			【現状の数値】		
来場者数の増加			5,000人（年間累計）		
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
8,000人	10,000人	12,000人	16,000人	20,000人	
【具体的な取組】					
<p>○ まずは、地元の人を楽しめる酒蔵として、地域の優待デーを設けるなど、地元客の増加と評価の向上に努めるとともに、施設の魅力を来場者がSNSで発信したくなるようなイベントを企画する。</p> <p>○ 地元の飲食店や観光施設と共同で、スタンプラリーや回遊優待券を発行するなど、地域を巻き込んだ酒蔵ツーリズムを企画、実施する。</p> <p>○ 海外観光客の来場を促すため、施設のホームページを改修し、多言語による情報発信を行うとともに、施設内の案内板等の多言語化を図る。</p>					
【その他参考事項】					

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 10

		【計画期間】		令和6年4月1日～令和11年3月31日	
【経営の現状等】					
<p>当社は、他社に先駆け約30年前より日本酒の海外輸出に力を入れており、経営陣を中心として、海外でのプロモーションや展示会にも積極的に参加してきた。その結果、現在では20か国と取引し、海外向けの年間売上も約5千万円に伸張した。</p> <p>しかし、コロナ禍により海外取引先とのコミュニケーションが不足したことに加え、費用削減の観点から販促活動を控えてしまったことにより、足下では輸出額が落ちてきている状態である。今こそ、30年前の初心に立ち返り、海外における新規取引先を積極的に開拓していきたい。</p>					
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】					
<input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】					
令和10年度末までに、取引がある国を5か国増やす					
【評価指標】			【現状の数値】		
海外取引先国数			20か国		
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
21か国	22か国	23か国	24か国	25か国	
【具体的な取組】					
<ul style="list-style-type: none"> 海外輸出に特化した語学堪能な社員を雇用し、ターゲット国を定めて積極的な営業・販促活動を行う。 海外ディストリビューターと協議し、計画的な営業活動と販促活動を展開する。 海外ディストリビューターと共に、現地事情に特化ししっかりと利益が取れる商品を開発するとともに、売上責任を分担するなど、海外ディストリビューターが積極的に営業活動を仕掛けるように促す。 					
【その他参考事項】					

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 1 1

		【計画期間】		令和6年4月1日～令和11年3月31日	
【経営の現状等】					
<p>主力商品である清酒の売上については、新型コロナの影響により、コロナ前と比べて大きく減少しているとともに、飲食店での飲酒から自宅消費へと、コロナ禍で販売チャネルも変化している。</p> <p>このような経営環境に適切に対応するためには、優良な商品品質を維持・継続するという基本に忠実であることが非常に重要であると考えている。客観的な評価が期待できる品評会に出品し、評価をいただくことにより、酒蔵全体のイメージアップと従業員の技術やモチベーションの向上につなげていきたい。</p>					
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】					
<input checked="" type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】					
国内外で開催されている品評会（コンテスト）等で、毎年2回以上の金賞以上の評価を得ることを目指し、令和6年度から令和10年度にかけて、通算10回以上の評価を得る。					
【評価指標】			【現状の数値】		
金賞以上の評価数			令和4年度 2回		
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
2回	2回	2回	2回	2回	
(通算2回)	(通算4回)	(通算6回)	(通算8回)	(通算10回)	
【具体的な取組】					
<p>品評会への出品と金賞受賞の目標を、社内目標として明確に掲げ、従業員に意識させることにより、製造技術に対する従業員の意識を向上させ、品評会に出品する積極的な姿勢を醸成するとともに、金賞受賞する商品の品質を見極める能力を高める</p> <p>特に、対外的に国内外で高い認知がある品評会へ積極的に出品することで、品評会での評価の傾向や他社の出品動向を研究し、自社の商品開発の参考とする。</p> <p>なお、評価指標となる金賞については、清酒の製法品質表示基準において、問題なく受賞の記述を表示できる賞に限ることとする。</p>					
【その他参考事項】					

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 1 2

		【計画期間】		令和6年4月1日～令和11年3月31日	
【経営の現状等】					
<p>当社は、清酒蔵であるが、近年ではリキュール、清涼飲料、焼酎等の多品目の製造・販売を行っている。これらは、今では当社の売上を支えている</p> <p>しかし、清酒の製造についても地道に変わらずやってきたつもりではあったが、首都圏の顧客からは、清酒蔵のイメージが薄いという指摘を受けているところである。</p> <p>そこで、清酒製造蔵として原点に立ち返り、地域に根差した酒造り・経営を行っていくことが課題であると考えている。</p>					
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】					
<input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】					
清酒原料としての地元産米（玄米）の使用量を、令和10年度末までに現状の倍に向上させる。					
【評価指標】			【現状の数値】		
地元産米使用量			8トン		
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
9トン	10トン	12トン	14トン	16トン	
【具体的な取組】					
<p>現状の清酒市場では、地産地消・他社との差別化が求められており、その手法として地元の米を使うことが主流となっている。酒造が地元の米を積極的に使用していくことで、地元の農業の活性化に繋がるとも考えており、まずはそこに注力し取り組んでいきたい。</p> <p>具体的には、令和6年度から、既存銘柄の一部について原料を地元産米に置き換えることを行い、地域性を有した地酒としての商品の品質やPRポイントをしっかりと分析した上で、地元の契約農家と協力し、地域性に特化した新商品の開発を行っていく。</p>					
【その他参考事項】					

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 1 3

		【計画期間】	令和6年4月1日～令和11年3月31日		
【経営の現状等】 創業以来、清酒のOEM生産を主体として行ってきたが、20年ほど前より、高品質な自社ブランド製品の開発に注力している。 また、首都圏を中心として営業を強化し、業績を拡大してきた。 現在は、清酒、リキュール、ビールの3品目を主力ブランドとして有し、全国100店以上の特約店に出荷するほか、世界20か国以上に輸出している。					
【目標の分類 (いずれか一つをチェックしてください)】 <input checked="" type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】 売上を令和10年度の末までに1年あたり3%程度ずつ向上させる。					
【評価指標】 売上高			【現状の数値】 14.0億円		
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
14.4億円	14.8億円	15.3億円	15.8億円	16.3億円	
【具体的な取組】 現在行っている取組を実直に続けていく。 ○酒類の地位向上 全国で酒類のイベントを企画・開催する。また、SNS、直営店などを通して積極的な情報発信を行う。これらの施策により、酒類のイメージアップ、地位向上を図り、新規の顧客を獲得する。 ○コンペティションへの出品 自社商品の品質向上を図ると共に、有力な国内外のコンペティションへの出品を行う。受賞による商品のブランド力向上を狙う。					
【その他参考事項】					

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 1 4

		【計画期間】		令和6年4月1日～令和11年3月31日	
【経営の現状等】 当社は、昭和初期創業の酒類製造会社で、伝統的かつ独自の醸造技術を活かし、清酒及び焼酎等を製造する小規模な酒蔵である。 国内需要の減少、酒類事業従事者の高齢化及び新型コロナウイルス感染症拡大の影響による売上の減少など直面する課題が生じている。					
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】 <input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】 積極的な設備投資を行うことにより、日常の業務の効率化を図り、余裕時間の捻出をもって、新規顧客獲得のための営業を強化することを目標とする。					
【評価指標】		【現状の数値】			
標準作業時間		180分/サンプル			
事業売上高		2.7億円			
※ 分/サンプルとは、1つの試料の分析に要する時間の単位である。					
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
30分/サンプル	15分/サンプル	14分/サンプル	13分/サンプル	12分/サンプル	
2.7億円	2.7億円	2.9億円	3.3億円	3.8億円	
【具体的な取組】					
○最新分析機器導入による品質管理工程の効率化 官公庁や地方自治体の支援策を活用し、アルコール分等の最新分析機器を導入することにより、日常の品質管理に伴う作業工程の削減に取り組む。 現在、1サンプル当たり、90分×2回＝180分の標準作業時間を要しているところ、機器の導入により標準作業時間を1/6とし、操作に習熟した段階で分析回数を1回にする。それ以降も、経験曲線効果が作業時間に反映できるよう努力する。					
○増産体制確立による国内外新市場の開拓 新規採用や検査効率化で余裕ができた従業員を瓶詰めや出荷作業に投入し、増産・新市場開拓に取り組む。					
【その他参考事項】					

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 1 5

		【計画期間】		令和6年4月1日～令和11年3月31日	
【経営の現状等】					
<p>当社は、20年ほど前より、地元の人口減少に対応すべく、それまでの地元の酒卸と飲食店を中心に営業・販売をしていた事業モデルから、高付加価値な酒類を中心に首都圏及び海外への輸出へ販路を広げる事業モデルへの転換を図るべく努力を重ねてきている。</p> <p>近年、清酒におけるニーズが一升瓶（1,800ml）から720mlや300ml等の小容量商品へと変化していると感じており、当該ニーズに対応していくことが今後の当社の課題であると認識している。</p>					
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】					
<input checked="" type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】					
国内外において増加する小容量商品ニーズに対応するため、その生産・販売体制の強化を図ることにより、売上増、利益確保を行う。					
【評価指標】			【現状の数値】		
小容量製品の出荷比率の向上			全体の出荷数量に占める小容量製品の比率 720・：40% 300・：10% 計：50%		
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
52%	54%	57%	60%	65%	
【具体的な取組】					
<p>官公庁や地方自治体の支援策も活用し、瓶詰工程に係る「全自動キャッパー」を導入し、様々な容量の製品の瓶の打栓を迅速かつ効率的に行うことにより、生産能力（労働生産性）の向上を図るとともに、商品のラインアップを増加させていく。</p> <p>これまで売上の主力でありながら一升瓶でしか出荷していなかった製品について、小容量化して市場に投入するとともに、効率化した人件費を品質向上・確保及び営業力強化に充てていくことにより売上を伸ばしていく。</p>					
【その他参考事項】					

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 16

		【計画期間】		令和6年4月1日～令和11年3月31日		
【経営の現状等】						
<p>当社の販売数量はコロナ禍前の令和元年度と比較すると、一昨年の令和3年度は28%減、昨年の令和4年度は17%減であり、少しずつ戻りつつあるものの厳しい状況は続いている。</p> <p>一方輸出については、全体から見ると1%にも満たずまだまだ少量ではあるが、増加の傾向にある。折しも日本食や日本文化の国際的な評価の高まり等を背景に日本酒の輸出は拡大しており、海外市場の開拓に積極的に取り組む必要があると考えている。</p>						
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】						
<input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標						
【目標】						
酒類の輸出数量を令和10年度末までに現在の5倍にする。						
【評価指標】			【現状の数値】			
輸出数量			180L			
【目標値】						
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度		
270L	360L	540L	720L	1KL		
現状比 1.5倍	現状比 2倍	現状比 3倍	現状比 4倍	現状比 5倍		
【具体的な取組】						
<ol style="list-style-type: none"> 商談会に使用する英文情報シート、プロモーション活動用の英文チラシやポスター等を作成し、PR活動に務める。 令和10年度末までに一度は輸出をしている現地に赴き、現状視察やPR活動、そして商談会を行い、現地の取引先との関係性を深める。 						
【その他参考事項】						

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 1 7

【計画期間】		令和6年4月1日～令和11年3月31日		
【経営の現状等】 近年、全国各地で酒造好適米の生産者数が逡減している。また、気候変動の影響もあり、良質な酒造好適米の確保が困難になってきており、今後はさらに難しくなることが想定される。当社では、令和4年より、地元で栽培された食用米を原料として醸した清酒「A」（仮称）を開発した。この商品は、環境保全機能を有する圃場で栽培された食用米を清酒醸造に利用することで、地域活性、利益循環を実現することを意図している。この企画を継続していくことで、原料米不足、農業従事者不足、環境保全、地域活性など多面的な効果が生まれると考えており、これによる持続可能な酒造りを行っていききたい。				
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】 <input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標				
【目標】 地元神社における秋の収穫祭において清酒「A」（仮称）を奉納し、振舞酒として地元居住者だけでなく、広く観光客に対してもこの地域が協力して作り上げた持続可能な酒造りのモデルを知っていただくことにより、酒蔵のPRだけではなく、地域貢献に繋げる。				
【評価指標】 神社への清酒の奉納		【現状の数値】 0 L		
【目標値】				
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
0 L	18 L	18 L	36 L	36 L
【具体的な取組】 ○ 地元神社における秋の収穫祭の実行委員会に加盟し、地域との親交を深める。 ○ 振舞酒の企画を提案する。 ○ 地域のメディアやSNSで、収穫祭の意義や地域での取り組みをPRする。				
【その他参考事項】				

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 1 8

		【計画期間】	令和6年4月1日～令和11年3月31日		
【経営の現状等】					
<p>清酒と焼酎の製造・販売を行っており、3年にわたるコロナ禍で、売上高はコロナ前に比べ大幅に減少（約30%）している。当社では、焼酎の原料の甘藷（かんしょ・サツマイモ）には、100%地元産の「甘いよ太郎」（仮称）を使用してきたが、コロナ禍で製造量が減少したことを契機として、前酒造年度からは清酒の原料の米も100%地元産に転換した。</p> <p>さらに、足下では燃料費の上昇もあり、焼酎かすや清酒かすの処分費用が上がっており、そのコスト負担が課題となっていたが、地元の繋がりと同じように餌のコスト高に悩む養殖関係者と知り合ったことをきっかけとして、酒かすを養殖に使えないかというアイデアが出てきた。</p> <p>昨年より、この酒かすを餌に混ぜ食べさせることで養殖した魚をブランド化し、地元の飲食店等に提供する活動を始めており、好評を得ている。</p>					
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】					
<input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】					
酒かすで養殖した魚と、当社の酒のセット販売を地元飲食店に働きかけることにより、清酒や焼酎の売上が伸びれば酒かすが増え、結果としてブランド魚の生産量も増加できるという循環を創り出し、地元の取組をPRしたい。					
【評価指標】		【現状の数値】			
ブランド魚の販売数		1,000匹			
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
1,500匹	2,000匹	2,500匹	3,000匹	4,000匹	
【具体的な取組】					
<p>○ 酒かすで養殖した魚と当社の酒のセット商品を開発し、当社にて地元飲食店への販促営業を行う。魚の納品に合わせて酒も納品することにより、輸送コストの削減も行う。</p> <p>○ こうした取組のPRを開始する。特に、地元の宿泊施設を通じた観光客向けのPRを強化する。</p> <p>○ ブランド魚を保存のできる加工食品にして、遠隔地への通販やふるさと納税の返礼品への採用を狙う。</p>					
【その他参考事項】					

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 19

		【計画期間】		令和6年4月1日～令和11年3月31日	
【経営の現状等】 当社は100年以上続く、芋焼酎のメーカーである。 地元産の芋を原料とすることにこだわりを持っており、その品質には自信があるが、地元への出荷量は年々減少する一方で、首都圏への出荷は伸びている。					
【目標の分類 (いずれか一つをチェックしてください)】 <input checked="" type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】 単式蒸留焼酎の商品付加価値の向上					
【評価指標】 有機芋焼酎の開発と増産			【現状の数値】 なし (0KL)		
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
有機芋の作付け 0KL	有機芋による試験 醸造 1KL	有機認証の取得 1KL	量産開始 5KL	10KL	
【具体的な取組】 世界的に環境に対する意識の高まりから、有機食品への需要が大きく伸びていると認識している。しかし、日本酒では有機規格の酒類が販売されているが、焼酎ではほとんど販売されていない。 当社は、長年に渡り地元産の芋を原料としてきており、芋農家とのつながりも深いことから、焼酎原料となる有機芋の生産を他社に先駆けて始め、その有機芋を原料とした焼酎を新たに開発することで、有機食品に力を入れている先進的なメーカーであるとの認識を消費者に広げ、首都圏への出荷を更に伸ばしていきたい。 また、有機に関心の強い海外での市場開拓を進めたい。					
【その他参考事項】					

酒 税

事業計画書

(租税特別措置法第 87 条用)

目標例 No. 20

		【計画期間】	令和6年4月1日～令和11年3月31日		
【経営の現状等】 当社では、平成16年から焼酎の移出数量の減少が続いていたが、令和5年度決算においては18年ぶりに対前年比を上回る予定である。この要因としては、付加価値商品としての熟成させた焼酎を主力商品に位置付け、中高級飲食店市場を中心に営業販売の強化を図ってきたことが要因と考えている。					
【目標の分類（いずれか一つをチェックしてください）】 <input type="checkbox"/> 商品に着目した目標 <input checked="" type="checkbox"/> 会社・事業に着目した目標 <input type="checkbox"/> 地域への波及効果がある目標					
【目標】 主力商品の営業販売を更に強化する。					
【評価指標】 主力商品の取扱店舗数			【現状の数値】 30件		
【目標値】					
令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	
40件	50件	60件	80件	100件	
【具体的な取組】 ○ 引き続き、付加価値商品としての熟成させた焼酎を主力商品に位置付け、中高級飲食店市場を中心に営業販売の強化を図る。 ○ 更に、コロナ禍の終息により国内観光客、訪日外国人客の需要回復を見込み、宿泊施設内の飲食店や販売店にも営業範囲を拡大する。 こうした飲食店への浸透が図られてきた段階で、観光客のブランド認知が高まっていることを営業資料として提示しつつ、観光土産店市場での取扱店の拡大を図る。					
【その他参考事項】					

本書の作成に当たり、ご執筆、ご協力いただきました皆様には、改めまして、心よりお礼申し上げます。

【ご執筆】

郷倉正人（中小企業診断士）

岳藤賢市（中小企業診断士）

鳴島安雄（独立行政法人中小企業基盤整備機構
中小企業活性化全国本部事業再生プロジェクトマネージャー）

富川泰敬（税理士）

山本佳史（税理士）

（敬称省略、五十音順）

【ご協力】

モデルケース等の作成にご協力をいただきました34件の酒類製造者の皆様
酒類製造業界団体の皆様

発行日：令和5年9月

発行：国税庁酒税課

