

# 実証分析事業の概要

# 「伝統的酒造り」の技術承継に係る実証分析事業（概要）

## 事業目的及び概要

「伝統的酒造り」の歴史・文化・技術の継承について、その重要性を承継元に意識付けるとともに、「伝統的酒造り」を担いたい承継先とのマッチングを実施。設定した複数のロールモデルを踏まえ、実例を通じて、伝統的技術やノウハウ等を継承する場合の課題を整理・検証し、事業承継支援事業の導入につなげていくことを目的とする。

### 1. ロールモデルの設定

複数の実例を踏まえ、清酒製造業の事業承継の流れや資金の調達手法等、事業承継のポイントや実務上の留意点をまとめた5つのロールモデルを作成。

### 2. 事業承継セミナーの開催/対象者選定

実証分析の対象者は、(1)国税庁ホームページ、(2)事業承継セミナー、を通じて募集。対象者選定は、セミナー受講者に対するアンケートの結果や専門家の意見を踏まえ実施。

### 3. 事業承継計画の策定、進捗管理、実施支援

承継元・承継先のニーズに合わせたマッチングを実施し、事業承継を円滑に進めるための課題を検証し、事業承継計画の策定等円滑な事業承継を行うための各種支援を実施。

## 清酒製造業に係る事業承継の実証分析

次の**5つのロールモデル**を基礎として、**課題を整理**するとともに、実際に目指した事業承継の形態や実施した支援措置について、**専門家の知見**を踏まえ**検証**（別紙に記載）。

#### モデル1

他業種企業による承継事例

#### モデル2

酒蔵の従業員等が独立した事例

#### モデル3

社会人等の個人が承継する事例

#### モデル4

同地域の者が酒蔵存続のために承継する事例

#### モデル5

自治体等と協力した承継事例

- ⇒ 清酒製造業に係る事業承継は、単なる事業の引継ぎに留まらず、**事業の立て直しの要素を伴う**ことが多い。第三者の調整機能を介して、価格や条件に加え、事業ポテンシャルや承継後の方向性も含めて論点を整理し、合意形成を進めることが必要。
- ⇒ 第三者の関与は、**機微情報の取扱い**を踏まえる必要。また、**業界特有の課題に知見のある公的・準公的主体が主導**する枠組みの下で、承継元と承継先を繋げていく仕組みが円滑な事業承継に資する。そのほか、酒税法や醸造技術など、**業界事情に精通した税理士、中小企業診断士等の助言**を得ながら、**承継後の事業展開も見据えた形で支援**できる仕組みが適切。

# 事業承継元の発掘・啓発（セミナーの開催）

- ✓ 「伝統的酒造り」に関わる事業者、関係者及び「伝統的酒造り」を事業承継したいと考えている方を対象にオンラインセミナーを開催（令和7年9月8日）。
- ✓ 事業承継に関するパンフレットを作成し、国税庁ホームページにて公表。

## セミナー概要

伝統技術の承継の重要性について、2名の講師の実体験を交えながら紹介。事業承継に向けて事前に備えておくべきポイントや、見落としがちな落とし穴についても具体的な事例を交えて分かりやすく講演。  
「伝統的酒造り」に携わる事業者に、事業承継のはじめの一歩を踏み出すためのヒントとなる情報を提供。

### 第1部

#### 伝統をつなぐ 承継の意義



夢酒蔵株式会社  
代表取締役 大邊 誠 氏

京都府出身。大手酒造メーカー「月桂冠株式会社」にて約40年間勤務し、営業・販売促進・人事総務・M&Aなど多岐にわたる業務を経験。取締役として経営にも携わり、日本酒業界の第一線で活躍してきた。60歳を前に、2022年に地方酒蔵の再生を目的とした「夢酒蔵株式会社」を設立。第一弾として滋賀県高島市の老舗酒蔵「吉田酒造」を買収・再建し、月桂冠OBの蔵人たちと共に伝統の酒造りを復活させた。地方酒蔵の経営支援、後継者育成、技術継承を通じて、日本酒業界の未来を見据えた活動を続けている。

### 第2部

#### 酒蔵事業承継への挑戦と実務を通じた経営改革事例



株式会社日本酒キャピタル  
代表取締役 田中 文悟 氏

1976年鹿児島県生まれ。関東学院大学経済学部卒業後、1999年にアサヒビール入社。営業職と並行しアメリカンフットボールチーム「アサヒビールシルバースター」で日本一を経験。2010年に酒蔵再建事業を立ち上げ、国内12蔵の再建を主導。2021年に株式会社日本酒キャピタルを創業し、現在は全国5蔵の代表取締役を務める。飲食事業も展開し、「街から酒蔵の灯を消さない」を信念に、日本酒文化の継承と地域経済の活性化に取り組んでいる。

## アンケート結果

- ✓ **セミナー受講者：67名**  
(うち承継元候補者36名)
- ✓ **セミナー満足度：86.9%**  
(大変満足21.7%、満足65.2%)
- ✓ **行動変容を示唆する回答率：44.5%**  
(すぐに行動したい27.8%、検討を始めた16.7%)
- ✓ **行動変容に至らずとも関心の高まりを示す回答率：16.7%**
- ✓ **連絡可能な承継元候補者：8名**

【当日参加視聴者数67名(国税庁ホームページにてアーカイブを公開中)】

清酒製造業に係る事業承継が行われた実例を調査し、事業承継の具体的な流れや苦労した点、軌道に乗せるためのポイント、留意点などをまとめた「5つのロールモデル」を作成。

モデル事例	概況	ポイント（主なもの）
① 他業種の企業による承継事例（承継先：小売業）	旧経営者と従来からの従業員の協力のもと、承継先の販売力を活かして数量・売上ともに数十%の増加を達成。コスト管理も徹底し黒字化を実現。	<ul style="list-style-type: none"> <li>承継先企業が、明確な経営方針と事業戦略を持って自社とのシナジーを実現できる承継元の探索と、承継後の経営安定化・事業成長を進めた。</li> <li>旧経営者が新体制に協力し、製造体制も維持することで、円滑な事業統合を実現。</li> </ul>
② 蔵元で修行した従業員等が独立した事例	承継後様々な経費削減を行う一方、多額の設備投資や新ブランドの立ち上げ、高品質な製品への転換を実施。製造数量は最盛期に比べ減少させながらも増益を達成。	<ul style="list-style-type: none"> <li>当初は経営に関する知見がない中でも、現場の感覚をもとに経費削減や酒質の改革など適切な改善を進めた。</li> <li>従業員との合意形成を図りながら、経営状態を改善。</li> </ul>
③ サラリーマン等の個人が承継する事例	承継後に売上を向上。商品構成を高付加価値商品中心にシフトすることで利益を確保し、継続的な設備投資で品質向上を進めている。労働時間の短縮や休日、評価基準の設定など労務面の待遇も改善。	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期の計画を立てつつも、承継後に分かった産業慣行や事業環境の変化に柔軟に対応しながら設備投資と品質改善を進め、売上の向上につなげた。</li> <li>経費削減と勤務環境の改善を進め、体制構築と利益創出を実現。</li> </ul>
④ 同地域の者が酒蔵存続のために承継する事例（承継先：食品製造業）	設備の刷新や、高品質な製品への転換を実施したことで増益を達成。	<ul style="list-style-type: none"> <li>酒造業に関する知見がない中でも、食品製造業の品質管理ノウハウを活用しながら、現場の適切な改善を進めた。</li> <li>前経営者や従業員との合意形成を図りながら、経営状態を改善。</li> </ul>
⑤ 自治体等と協力した承継事例	地元金融機関や自治体と連携し、融資や補助金等も活用しながら新しい酒蔵を立ち上げた。体験型サービスを主軸としたビジネスモデルを展開し、地域との協力関係を構築しながら、集客に取り組んでいる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域との協力関係構築に向けて、利用可能施設の調整や住民説明、施設の維持管理等について主体的な取り組みを実施。</li> <li>交流のある酒蔵の協力を得て、既存酒蔵と差別化できる新しいビジネスモデルを展開。</li> </ul>

# 実証分析対象事業者が直面した「6つの課題」

## 課題①候補探索とマッチング

承継先において、承継を潜在的あるいは顕在的に希望する酒蔵を探索する手法が見当たらない。

※ 酒蔵の経営状況に関する情報の機微性が高い点が構造的な課題。経営状態が厳しいこと自体を外部に公表しないだけでなく、地域内で察知されることを避けたいという事情が生じ得る。このため、他業種におけるM&A案件のように民間主体で広く情報を集約・流通させることが困難と考えられる。

(対応) 地元の地域金融機関や各都道府県の事業承継・引き継ぎセンター等に対してコンタクトを実施したほか、候補探索の試行回数を増やす、紹介ルートを広げるなどの対応を行った結果、マッチング段階に至った。

## 課題②承継元と承継先の期待値のギャップ

承継先は事実上、酒類製造業参入の実現性を重視して検討を進める場合がある一方、承継元は産地性や歴史に基づく酒造りの継続に加え、既存取引先の維持、雇用の維持、地域社会との関係性の維持を重視する場合がある。

(対応) 事前面談を複数回実施し、承継元・承継先双方の期待値を汲みながら、承継元と承継先の会話を設定。拙速に事を妥結するのではなく、互いの期待を徐々に開示しながらすり合わせていくようなコミュニケーションが実現するように設計。

## 課題③ディール成立を困難にする承継元の状況

債務超過、低収益や設備の老朽化により将来的な投資が必須といった状況が重なり、承継先の企業評価が厳しくなりやすい。更に、商品別の採算管理などが未整備な場合、デューデリジェンス段階における検証点が増え、価格や条件のすり合わせが停滞しやすい。

(対応) 事前に承継元の情報进行一定程度収集し、上記のような論点化しやすい事項を中心に事前分析を実施。承継先が十分に調査を行い、買収の意思決定を行うことは重要であるが、課題②において、事前に情報分析を行っていたことで効率的に実施することができた。

## 課題④ デューデリジェンス段階で顕在化する前提条件

事業の状態そのものに加え、企業に関連する項目の資産・権利関係、負債関係、株式関係等が論点として顕在化しやすい。不動産については、蔵が使用している土地建物の所有者が法人ではなく、資本関係のある別法人や社長・オーナー家族の個人名義となっているケースが多い。担保設定が複雑な場合もあり、権利関係の棚卸しと整理が前提となる。また、例えば、社長等から会社への個人貸付が残存している場合、承継局面では債務放棄を含む整理が論点となり得る。株式についても、例えば、昔の取引先、共同出資者、地元企業等の外部株主が存在する場合、同意取得に時間を要し、株価の取扱いも含めて合意形成が難航することがある。

(対応) 検討段階の初期に承継元とコミュニケーションを進め、税務や会計、製造等の知見を有する専門家からの助言に基づき、事実関係を明確化。これらの前提条件を踏まえ、承継が成立するための財務スキームを検討。

## 課題⑤ 金融機関調整

借入があること自体は直ちに問題ではないが、債務超過・低収益の状態では承継を進める場合、承継スキームを成立させるために借換や返済条件の変更、債務の株式化等の条件調整が不可避となるケースが想定されるが、金融機関は受け入れに慎重になりやすい。

(対応) 金融機関からの借入が多額に上る事例があり、金融機関を交えて面談を実施。借入の金額、性質（短期か長期か、担保有無等）など、状況に応じて対応策は様々あるが、いずれにせよ定期的なコミュニケーションを通じて、十分な信頼関係を構築していることが前提。また、財務等の専門家からの助言を通じ、最適なスキーム設計を行う必要がある。

## 課題⑥ 承継先の知見不足

承継先が個人、スタートアップ、中小企業のケースでは、合併・買収の実務や酒類製造に関する知識が十分でない場合があり、プロセスの進め方や優先順位の設定が困難となりやすい。また、承継先が酒蔵の事業ポテンシャルを適切に評価できない場合、承継後の立て直しや成長に向けた方針が具体化しにくく、意思決定が停滞する要因となり得る。加えて、承継先の得意領域に偏りが生じやすい点も見られる。

例えば、スタートアップ等はデジタル化や高付加価値化等の発想を持ちやすい一方、酒質や製法に関する勘所を欠く場合がある。杜氏や蔵人が承継するケースでは、酒質や製法面は強い一方で、ブランド化・高付加価値化・販路開拓といった販売面の発想が弱くなりやすい。酒蔵の継続と発展には両要素が必要である。

(対応) 複数領域で知見を有する専門家を起用し、適宜適切な助言を承継先に提供することで、円滑な承継計画の作成と承継プロセスの実行を担保。

## 清酒製造業に係る事業承継の位置付け

- 実証分析対象事業者が直面した「6つの課題」を踏まえると、承継は単なる事業の引継ぎに留まらず、事業の立て直し要素を伴う案件が多いことを確認。
- 足元の課題として権利関係や財務の整理、金融機関との合意形成、承継条件等は明確に存在しており、これらを解決する必要がある。
- 他方、承継後の継続可能性や成長の方向性を具体化できなければ本質的な意味での意思決定が進みづらいことも明確になった。事業承継を円滑に進めることと合わせて、承継後における事業の成長の可能性を見出すことが重要である。
- 継続可能性の判断は単一の指標では困難であり、ブランド、酒質、販路、観光資源、技術者の残存、設備状態、地域の支援余地、財務の毀損度合い等の複数要素を総合的に評価する必要がある。
- 加えて、債務超過の規模により打ち手の現実性が大きく変わるため、財務面は個別に織り込む必要がある。

### (対応)

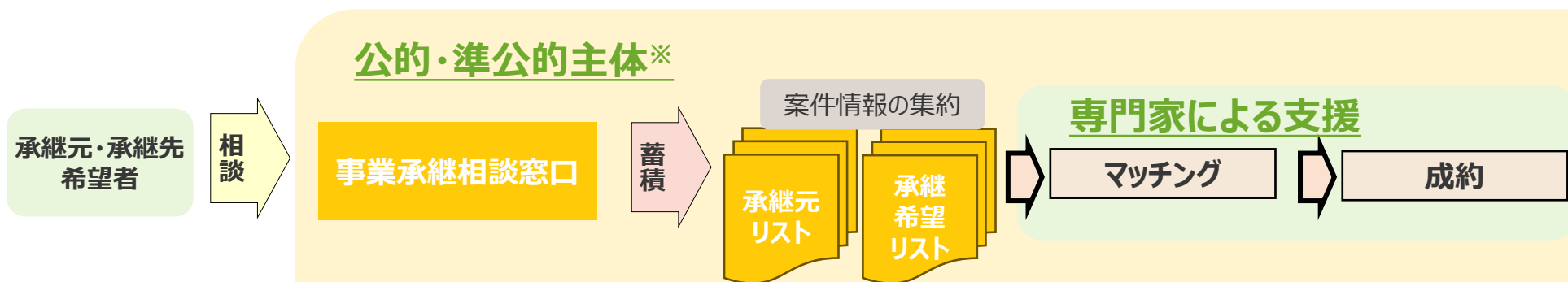
第三者の調整機能を介して、価格や条件に加え、事業のポテンシャルや承継後の方向性も含めて論点を整理し、合意形成を前に進めることが必要ではないか。

第三者の関与は、機微情報の取扱いを踏まえ、公的・準公的主体が主導する枠組みの下で、公認会計士、税理士、弁護士、中小企業診断士、再生支援の専門家、経営コンサル等を必要に応じて起用し、スポットで助言を得ながら進める形が望ましいと考えられる。

## 第三者の調整機能を介した合意形成の仕組み

ポイント① 機微情報の集約と管理は、公的・準公的主体が主導して実施する。

ポイント② 酒蔵案件は合併・買収案件と異なる論点が多いため、専門的な知見を有する専門家を組成して支援。



※ 他の公的・準公的主体と連携することで、事業承継を更に円滑に進めることも必要。

### <専門家の主な役割>

#### 税理士

- ・組織再編
- ・不動産・株式移転
- ・個人貸付の整理に伴う税務論点整理
- ・スキーム検討

#### 公認会計士

- ・実態財務の把握
- ・正常収益力の見立て
- ・必要投資の見積もり
- ・買い手と売り手の価格感の溝を埋めるための材料整理

#### 弁護士

- ・秘密保持契約
- ・基本合意、株主合意
- ・担保や契約関係整理
- ・紛争予防の論点整理

#### 中小企業診断士

- ・販売と製造を含む立て直し方針整理
- ・実行計画への反映
- ・当事者間の論点整理

#### 再生支援の専門家

- ・金融機関との調整
- ・資金繰り
- ・投資と返済の両立可能性の見立て

#### 酒類業界実務の有識者

- ・製造現場の評価
- ・品質と技術の引継ぎ可能性整理
- ・季節性や人材面の制約整理

(注) 各案件に応じた個別の専門家による支援を実施することが望ましい。