

# 課題調査事業の概要

# ユネスコ無形文化遺産「伝統的酒造り」に係る技術承継の課題に関する調査事業（概要）

## 事業目的及び概要

国内外に誇る酒造りの技術を次の世代へ確実に承継していくため、「伝統的酒造り」の承継先・承継元が直面する事業承継の課題を洗い出し、伝統ある酒蔵を引き受けたいと考える意欲と能力のある者に、円滑に事業を承継するための課題を調査。伝統的酒造りの技術の承継に係る課題を把握し、事業承継における課題等を明らかにすることで、打ち手の方向性を示す。

### 1. 課題把握のためのヒアリング調査

「伝統的酒造り」を承継した事例に係る事業の承継先又は承継元事業者に対してヒアリング調査を実施。

※ 把握した課題については、整理したものを別紙に記載。

### 2. 事業承継における課題分析

事業承継における課題は(1)事業承継に対する意識不足、(2)マッチング機会不足、(3)マッチング後のコミュニケーション不足、(4)知見不足に伴う不十分な事業承継準備、(5)事業承継後の不安定な経営、以上が存在。

## 調査・分析を踏まえた事業承継を円滑に行うための方向性

- ① 事業承継の多岐にわたる課題を解決するためには、個々の事業者の努力だけに頼るのではなく、**行政や業界団体が一体となった総合的な支援体制の構築**が不可欠。
- ② 事業承継の検討前である「意識醸成」から、「マッチング」、「事業承継」、「事業承継後の成長」までの**切れ目のない支援**。
- ③ 承継元・承継先の両者を支える支援機関など、立場の異なる関係者に向けた、多角的かつ重層的なアプローチが適切であり、次の**3つの切り口から酒蔵の事業承継を支援**することが適当。

### 事業承継におけるマッチング機能の強化

円滑な事業承継の前提となるのは、事業承継を希望する承継元と承継先の**十分な「数」と「質」の確保**。そのための情報流通の基盤と技術者(杜氏)の確保策を構築すべき。

- ✓ 承継元候補企業の掘り起こしと信頼性の高い情報管理体制の構築
- ✓ 技術者のマッチングプラットフォームの構築
- ✓ マッチング事業や広報事業による周知・意欲醸成

### 事業承継プロセスの円滑化支援

複雑で専門性の高い事業承継プロセスを円滑に進めるためには、**専門家による伴走支援**と、事業承継に伴う**経済的負担の軽減**が不可欠である。

- ✓ 専門家による伴走支援体制の構築
- ✓ 専門家による資金調達手法の多様な選択肢の提示

### 事業承継後の成長支援 ・業界全体の活性化

事業承継後の事業者が経営を軌道に乗せ、**持続的に成長できる環境を整備**することが**業界全体の活性化**に繋がる。

- ✓ 技術力・経営力向上のための継続的な学習機会提供

## 事業承継支援事業の実施体制について

酒蔵経営や事業承継に多様な主体が関わっている中、事業承継支援事業を実行的に実施していくためには相応の体制整備が求められるところ、事業承継支援に求められる実施体制を分析。

### ①実施体制の在り方について

事業承継に関わる既存の関係者(例えば、事業承継・引継ぎ支援センター、M&A専門業者(仲介・FA)、金融機関、弁護士等の専門家)は必ずしも**酒類製造業の知見を有しているわけではないこと**、承継元としては事業承継の候補であるという**機微な情報を公にされたくないこと**などを要因として、現状においては、**酒蔵に係る事業承継は十分に行われていない**。

そこでまずは、酒類業に係る知見を有する行政機関や業界団体が、機微情報や業界慣習に配慮した形で事業承継プロセスを進めていけるよう、**実施体制整備を図ることが重要**である。

### ②専門家などのプラットフォーム化

**事業承継において実務を担う主体は当事者及び専門家**である。ただし、専門家は必ずしも酒類製造業の知見を有しておらず、最適な支援を実施できる保証はない。経営、製造、法務、財務などに対して一気通貫で支援可能な専門家を行政や業界団体が把握し、**専門家プラットフォーム化として事業者の要請に応じて派遣・支援する体制整備が必要**。

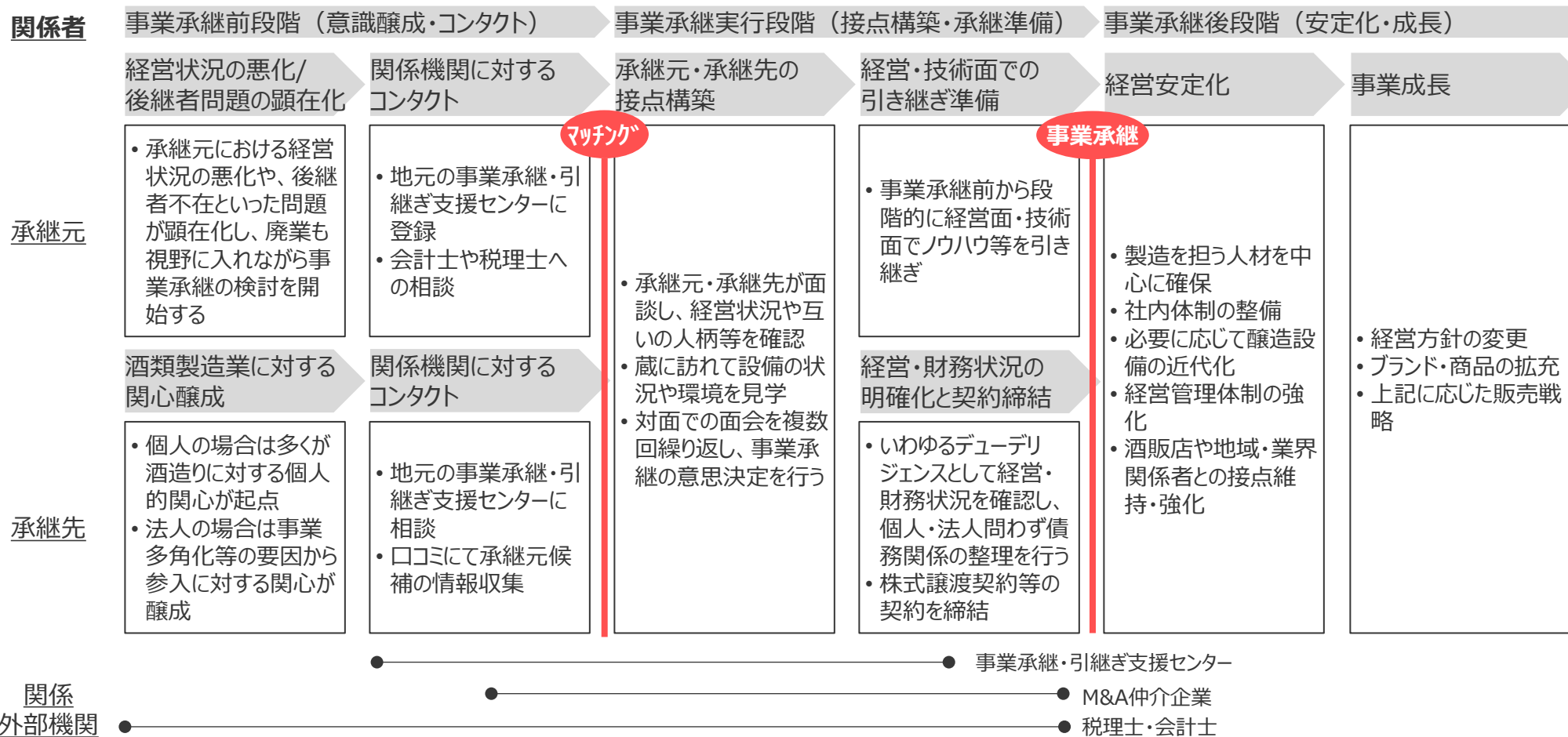
### ③関係主体による情報交換の仕組み

事業承継に資する制度や情報を関係各位にて共有化し、承継元や承継先などに伝達する仕組みがあることで、支援事業の実効性を高めることができる。情報交換の仕組みを通じて事業承継に関する知見を得て当事者と会話をすることで、承継元は事業承継を一つの有効な選択肢として考えるようになり、主体的に事業承継手続きを進めることが可能となる。

承継先への情報伝達に関して、既存の酒類事業者に対しては所管官庁からの情報を伝えやすい一方で、酒類事業者以外の**新規参入者**に対しては、**所管官庁からの情報が行き届かない場合が多い**。興味のある酒類事業者以外の者が情報を得られないために**新規参入を諦める、といった機会損失を発生させない**ためにも、このような者へ**適切な情報を届けるための周知・広報の体制整備を行うことが重要**である。

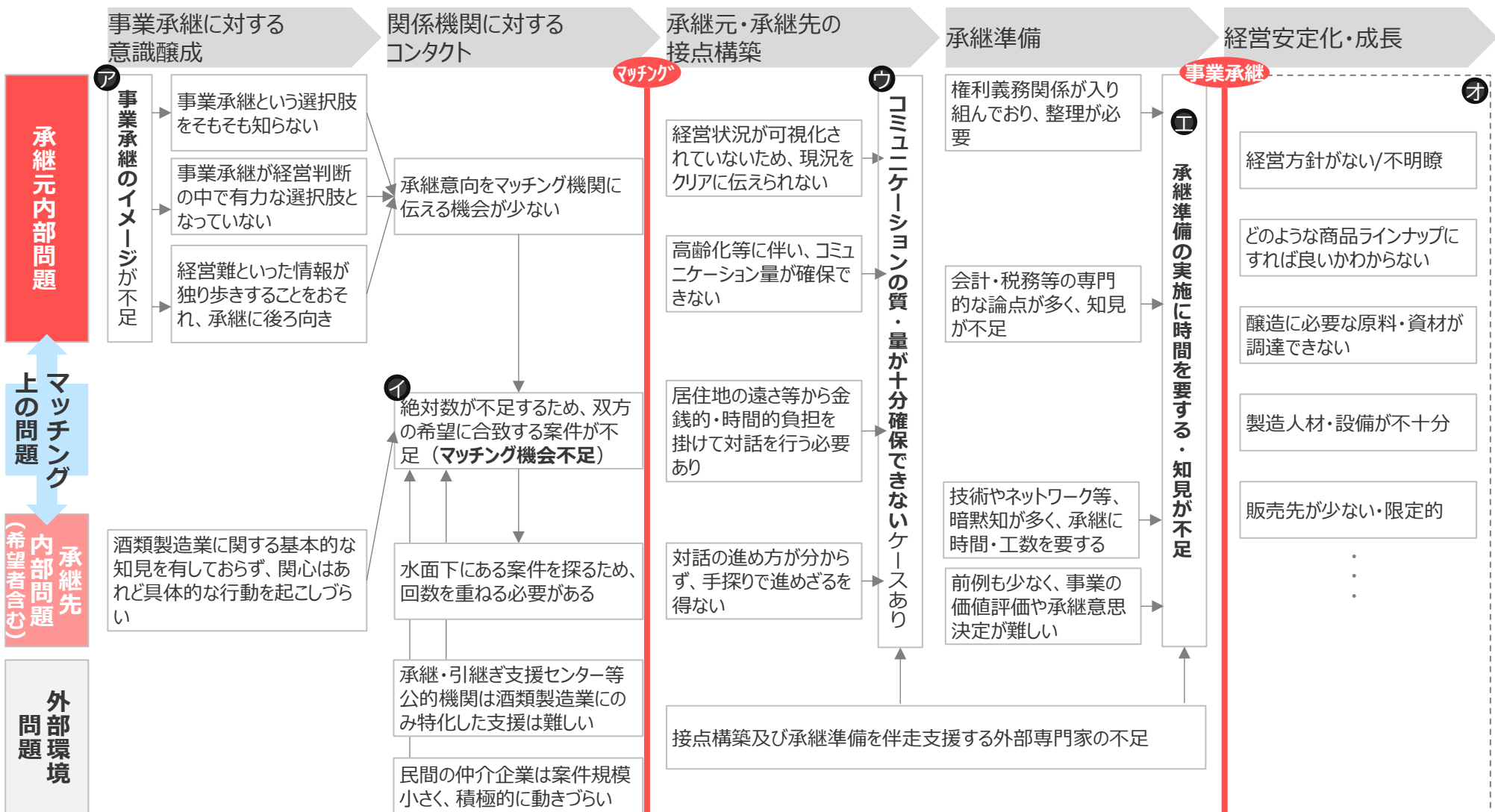
# 酒類製造事業者の事業承継ステップ

酒類製造事業者の事業承継は、個別事例ごとに多様な経緯を辿るものの、①事業承継前段階である「意識醸成・コンタクト」、②事業承継実行段階である「接点構築・承継準備」、③事業承継後段階である「安定化・成長」という3ステップで進行する。



# 事業承継に係る課題の全体像

前頁の3ステップに即し、本事業において実施したヒアリング調査に基づいて課題整理を実施。大きく分けて承継元及び承継先の内部の課題に加え、マッチング上の課題や外部環境・支援体制に係る課題に整理できる。



# 事業承継に係る課題整理 ～経営・財務、資産・権利、技術・人材～

ヒアリングにおいて述べられた主な課題（主として承継元事業者に係るもの）として、【A】承継元の経営・財務や【B】資産・権利関係に関する課題、【C】技術・人材のスムーズな引き継ぎに関するものがある。（注）朱書は、酒類業界特有の課題

課題類型	課題	詳細内容
【A】経営・財務	経営管理の不足とコスト意識の弱さ	原価計算や販売計画といった経営管理が適切に行われておらず、赤字が常態化していた。
	深刻な資金繰りの悪化	運転資金が枯渇し、「来年度の米を調達する資金がない」といった、事業継続そのものが危ぶまれる状況に陥っていた。
	事業承継前後の資金調達の困難さ	金融機関は新規・再生直後の酒蔵への融資に慎重であり、前例の少なさから融資を受けられるまでのハードルが非常に高かった。
【B】資産・権利	事業資産と個人資産の混同	土地建物が個人名義のまま事業に使用されているなど、資産の所有権が曖昧なところがあり、事業承継時の権利移転を複雑にしていた。
	隠れた債務・複雑な権利関係	承継元経営者の個人間の金銭トラブルや、事業資産が個人の借金の担保になっているなど、帳簿に現れない負債が存在したため、事業承継交渉の大きな障害となった。
	設備投資の必要性	設備が老朽化しており、品質向上や生産効率化のために事業承継を機に設備投資が必要だった。
【C】技術・人材	経営者の後継者不在	経営状況の悪化から「子供に継がせるのは忍びない」と親族承継を断念していた。
	技術者（杜氏）の確保の困難さ	杜氏の高齢化が進む一方、業界外からは適切な人材を見つけるルートが乏しい（ハローワーク等に頼らざるを得なかった）。事業承継のタイミングで杜氏が引退してしまうリスクもある。
	従業員承継における権限・資金の不在	意欲のある従業員（杜氏）がいても、経営権や自己資金がないため、経営改善や事業承継交渉の主導権を握れない。
	技術承継の断絶	承継元が倒産・廃業しており、技術やノウハウの引継ぎが全く行えず、ゼロからの事業構築が必要だった。
	労働環境に対するイメージ	「休みなし、泊まり込み」といった労働慣行のイメージが根強く、新たな人材を確保する上での障壁となっている。また、承継先が大企業の場合、労働環境やコンプライアンスに対する意識の改善が大きな課題となる。
	チームマネジメントの難しさ	若い杜氏が年上の蔵人をまとめたり、従業員間の熱意の違いを調整したりするなど、酒造り以前の間人間関係に苦労するケースがある。

# 事業承継に係る課題整理 ～マッチング・情報、法制度・行政・業界構造、販路・ブランド～

前頁の課題のほか承継先事業者の視点から【D】マッチング・情報に関する課題、【E】法制度・行政や業界構造に係る課題や、【F】販路拡大・ブランド戦略に関する課題も聴き取りした。  
(注) 朱書は、酒類業界特有の課題

課題類型	課題	詳細内容
【D】マッチング・情報	事業承継案件の情報発掘の困難さ	案件が水面下に隠れており、買い手は案件探索の回数を重ねる必要がある。
	マッチング機関における課題	民間仲介業者は小規模案件をビジネスにしにくい。
	酒類業界の特殊性を理解した専門家（コーディネーター）の不在	経営、製造、販路、法務といった酒類製造業特有の論点を横断的に理解し、事業承継を支援できる専門家が圧倒的に不足している。
【E】法制度・行政・業界構造	業界団体（酒造組合）への未加入によって生じる障害	組合に加入しないと、酒米の共同調達や共同精米所の利用ができないため、自社で調達する必要がある。
	情報の開示を嫌がる傾向	経営者は経営難を隠し、外部（特にスーツ姿の東京の企業）に強い警戒心を持つことがあり、案件発掘を困難にしている。
	補助金活用の難しさ	事業承継交渉はスピードが重要であり、申請に時間がかかる補助金はタイミングが合わない。また、承継先が大企業の場合は制度の対象外となる。二次創業でも活用しにくいなど、一定の条件がある。
	酒税関連手続の煩雑さ	移出入や廃棄等に関する帳簿管理や届出業務は専門的で煩雑であり、手作業で行っている蔵にとっては大きな負担となっている。
【F】販路・ブランド	既存ブランド・販路の存在	「悪い酒」というイメージがついたブランドや、採算性の低い既存の取引先は、承継後にリセットする必要があるが、その判断や実行が負担となる。
	ブランディングの専門知識の不足	良い酒を造ることと、それが売れることは別問題。「誰に、どう売るか」を設計するマーケティングやブランディングの専門知識が不足している。
	知名度不足	海外展開を目指す場合でも、まずは日本国内での知名度や実績がないと、海外のバイヤーに相手にされない。