

# Diageo plcによる小正嘉之助蒸溜所株式会社への出資

(小正醸造 × Diageo 2021年)

共同出資

食品

創業140年となる鹿児島のお酒メーカー小正醸造は、酒類の製造販売を行うDiageoからのマイノリティ出資を受け入れ、小正醸造が長年培った技術に加えて、Diageoの人材・組織体制のノウハウ及び資金力を活用し、グローバルなウイスキー事業に挑戦しつつ、国内での販売拡大を実現。今後、海外での成長を目指し、グローバル人材の獲得も進めている

## 協業前の状況

### ① 協業の背景・課題

- 小正醸造は焼酎の海外での拡販を目指すも、海外では「焼酎＝食中酒」の文化が馴染まず、拡販が思うように進まなかった
- 世界の共通言語として焼酎を広げていくため、海外での認知度が高かったジャパニーズウイスキーのブランドを創り世界に通じる蒸溜酒の製造を企図

### ② 協業の経緯・目的

- ウイスキー製造を開始してから2年後、DiageoのVCが嘉之助蒸溜所へ訪問し、協業に向けて声をかけたことがきっかけで交渉開始
- ウイスキー製造及びマーケティング/販売機能の強化に向けた、資金提供と人材・組織体制強化を目的として協業を開始

## 協業後の状況

### ③ 協業過程

- FAや弁護士等の外部専門家を活用して協業連携内容を調整
- Diageoは取締役が取締役に参加する形でのみ関与し、実務は基本的に小正嘉之助蒸溜所が担当
- 高度な語学力及びマーケティング能力を有するグローバル人材を採用し、組織体制を強化

### ④ 出資後の成果

- 協業開始後、社長自ら日本の蒸溜酒文化を海外展開したいという想いを伝え、新たにグローバル人材を10名程獲得することに成功
- 小正嘉之助蒸溜所のウイスキー樽を使った、Diageoとのコラボレーション商品がDiageoから販売される等、新商品開発も実現

## 協業内容・出資比率・取締役会構成

- 鹿児島県を拠点にウイスキー製造事業を営む小正嘉之助蒸溜所を2021年8月に設立
- 協業内容は、ウイスキーの製造及びマーケティング・販売
- Diageoが小正嘉之助蒸溜所の株式をマイノリティ比率取得。取締役は小正醸造が2名、Diageoが1名。小正醸造が経営の指揮を執る

### 提供したリソース (支援等)

- ・ 嘉之助ブランドのウイスキー商品・樽

小正醸造

マジョリティ比率

DIAGEO

マイノリティ比率

小正嘉之助蒸溜所

### 取締役会構成

小正醸造2名  Diageo1名 

### 提供したリソース (支援等)

- ・ 商品製造にかかる資金の提供
- ・ ウイスキー製造や海外市場に関する知見の提供

## 協業成功のポイント

- 自社ブランドや伝統を尊重し、共にグローバル展開を目指すことができる適切なパートナーを選定
  - Diageo以外の外国企業からも協業の打診があったが、Diageoに対して、小正醸造のブランド・品質や自主性を尊重してもらえると感じたため、協業を決断。対等な立場を前提に、時間をかけて共にブランドを創り上げていこうという意識を共有できた
- 小正嘉之助蒸溜所だけでなく、小正醸造にも利益が創出されるスキームを構築
  - 小正醸造が小正嘉之助蒸溜所のウイスキーのボトルングを委託製造する、小正醸造の保有する貯蔵庫等の建物を小正嘉之助蒸溜所へ貸し出す等、ウイスキー事業が小正醸造の売上にも貢献するスキームとなっており、グループ全体としてメリットのある協業になっている

### 案件概要

<公表日> 2021年8月 <スキーム> 小正醸造の既存子会社へDiageoが出資(マイノリティ比率での出資) <取引額(出資額)> 非公表  
 <日本企業> 小正醸造株式会社(鹿児島) <事業内容> 本格焼酎・リキュール・ウイスキー・スピリッツの製造・販売 <売上> 26億円(2022年6月期) <従業員数> 105名(2021年11月1日時点) <資本金> 3,000万円  
 <区分> 中小企業 <出資者(外国企業)> Diageo plc(イギリス) <事業内容> 酒類の製造・販売



## ① 協業の背景・課題

小正醸造は海外で日本の焼酎文化が浸透していないことを背景に、ウイスキー事業を開始。日本のウイスキーとして海外市場への展開を目指した

- 海外の方にとって、蒸溜酒を食中酒として飲む文化がなく、焼酎は馴染みのないものであった。2014年にスコットランドの商社からオーク樽焼酎「メローコヅル」の輸入の相談を受けたが最終的に注文に至らなかった
- 一方で、ウイスキーは「世界の共通言語」として海外でも人気があり、日本からの輸出額も増加。**海外でも人気な“ジャパニーズウイスキー”のカテゴリにおいて、世界に通じる蒸溜酒として小正醸造のブランドを創る**ため、2017年にウイスキー事業を開始
- ウイスキー製造は時間を要する上に、蒸溜所等の設備投資、マーケティング等を実施するうえで資金が必要だった

焼酎・ウイスキーの輸出金額の推移 (億円)  
出典：国税庁

品目	2017	2018	2019	2020	2021
ウイスキー	136	150	195	271	461
	5年間で約3.4倍に成長				
焼酎	15.4	15.3	15.6	12.0	17.5

## ② 協業の経緯・目的

ウイスキーの製造開始から2年後、Diageoのベンチャーキャピタル(VC)が蒸溜所に来訪したことをきっかけに、資金提供・組織体制強化を目的として協業を検討

- DiageoのVC (Distill Ventures) の担当者が、嘉之助蒸溜所を視察し、蒸溜所のスタッフとの会話がきっかけとなり、Diageoが協業に向けて打診。2年間の交渉期間を経て、Diageoのパートナー企業として選定された
- 交渉期間は、英語でのコミュニケーションが中心で、連携が困難であったため、**財務アドバイザー/弁護士/税理士等の適切な外部専門家の協力を得ながら交渉を進め**、ウイスキー事業を分社、合併化
- ウイスキー製造、ブランド構築に向けたマーケティングに要する資金の提供だけでなく、**DiageoのVCを通じた仕入れ・販売、マーケティング・ブランディング活動の支援**を得ることを目的に協業連携を開始

## ③ 協業過程

適切な外部業者を活用し協業に向けて交渉。販売/マーケティングに強いグローバル人材を採用し、協業に向けた組織体制を強化

## 協業体制構築

- Diageoとの協業を契機に、外資系も含めて複数社のリクルーターを通じて、**高度な語学力及びマーケティング能力を有するグローバル人材を採用**し、組織体制を強化
- ウイスキーイベントへ出展した際、嘉之助ブランドのファンになってくれた方を採用する場合もある

## 実務上の調整

- **両社の経営層のコミュニケーションは英語が中心**
- **Diageoは取締役が取締役会に参加する形のみ経営に関与**
- 取締役会では、Diageoからマーケティング面でのアドバイスを受けられる場合もあるが、自社の独自性を活かすため、**基本的に実務は小正嘉之助蒸溜所のチームが担当**

## ④ 協業後の成果

Diageoとの協業以降で、新たにグローバル人材を約10名採用。さらに、Diageoとのコラボレーション商品として、ジャパニーズウイスキー×スコッチウイスキーの新商品を開発

## ① グローバル人材獲得

- 小正嘉之助蒸溜所にとって必要な組織体制をVC担当者と検討し、特に販売/マーケティング/ファイナンス部門強化に絞って人材採用を開始。実際に社長自らがグローバル人材を10名程度の採用を成功させたことで、国内外へ**ブランドの価値を伝え、持続的に成長させることができる体制**を構築
- 将来的には、Diageoが保有するスコットランドの蒸溜所へ人材を派遣し、数年間ウイスキー製造を学ぶ取組も視野に入れている

## ② 新商品開発

- 嘉之助ウイスキーを製造した樽をDiageoへ販売し、Diageoの蒸溜所で利用することで、**Diageoがリリースする限定ボトルのブランドの1つとして新商品を開発**。Diageoの他のパートナー企業とも密に連携を図り、**情報交換・新商品開発を進めやすい体制を確保**

## 協業成功のポイント

## ① 自社ブランドや伝統を尊重し、共にグローバル展開を目指すことができる適切なパートナーを選定

- 協業連携を進めていく上では、自社を取り巻く環境を客観的に分析し、企業戦略を立てたうえで、その戦略が自社単独で実現可能か、パートナー企業が必要かを見極める必要がある
- パートナー企業が必要な場合、共に目標/ビジョンを達成できる相手を探索し、協業相手との経営面でのバランス（様々な意思決定の際に協業分野を明確化する等）や、資本割合、社内での責任権限明確化が必要。特殊なプロセスになるが、当初の自社目標・ビジョンをパートナー企業に伝えて議論することが重要
- Diageo以外にも複数社から協業の打診があったが、小正醸造のブランド・品質・自主性を尊重していただけたためDiageoをパートナーに決めた。Diageoとは、対等な立場で共にブランドを創り上げるという意識を共有できた

## ② 小正嘉之助蒸溜所だけでなく、親会社である小正醸造にも利益が創出されるスキームを構築

- ウイスキー事業において、小正醸造は小正嘉之助蒸溜所に対し、以下の役割を果たしている
  - ▶ ウイスキーのボトリングにおいて製造委託を受注
  - ▶ 小正醸造の保有する貯蔵庫等の建物を小正嘉之助蒸溜所へ貸出し
  - ▶ 小正嘉之助蒸溜所の総販売代理店を担当（小正醸造が小正嘉之助蒸溜所からウイスキーを購入し、国内外へ販売）
- 小正嘉之助蒸溜所のウイスキー事業は、上記の関わりによって小正醸造の売上にも貢献するスキームとなっており、グループ全体としてメリットが出せている
- また、小正醸造グループ全体としてウイスキー製造のノウハウ蓄積/ブランド育成も実現

## 協業の前後で工夫している点など

## 協業前



【小正嘉之助蒸溜所】

【Q】協業に至る中で、周囲の反応はいかがでしたか？

【A】酒類業界は歴史が深く、小正醸造は鹿児島県の会社であり保守的な環境であったため、海外資本の受入れに対して周囲からマイナスイメージを持たれることもあった

【Q】周囲の方に対してどのように説明をしましたか？

【A】業界として、海外資本を受け入れた前例がなかったため、説明には特に配慮した。具体的には、飲料も含め小売業製品は益々ボーダレス化していく中、小正醸造の製品を海外に広め、事業を健全に成長させていくための手法の一つとしての海外資本の受入れであることを説明した

## 協業後



【小正嘉之助蒸溜所】

【Q】協業している中で工夫した点はありましたか？

【A】小正嘉之助蒸溜所は日本の会計基準で決算を行っているが、Diageoとの連携においては国際会計基準への対応が必要であるため、外部専門家を活用している

【Q】中小企業が外国企業と協業連携する上で意識していることはありますか？

【A】経営者が自社事業を通してどんな世界を創りたいのか、どんな経営を行っていききたいのかという点を大切にすることが重要。外国企業と日本企業との協業連携は語学面以外は大差がなく、逆に、必ずしも「日本企業だから安心」とはいえない。フットワークが軽い中小企業だからこそ、ボーダレスな環境を構築しやすいと考えている

# Diageo plcによる小正嘉之助蒸溜所株式会社への出資

(小正醸造×Diageo 2021年)

共同出資

食品

ウイスキーの国内販売を基盤として海外への展開を進め、将来的には焼酎の海外製造・販売にも繋げていくことで、“焼酎”を全世界の共通言語に変えていく。そのために、DiageoやDiageoのパートナー企業との交流/情報交換の機会をさらに活用し、人材育成やさらなる新商品開発も進めていく

## 現在の状況（協業連携後）

- 現状は、**小正嘉之助蒸溜所の売上は、ウイスキーの国内販売がメイン**
- また、協業の範囲についても、現状ではウイスキー事業だけであり、小正醸造の**焼酎までは協業連携のメリットを還元できていない**
- DiageoやDiageoのパートナー企業との新商品開発は進めているものの、更なる**交流・情報交換を深めていく余地**がある



## Diageoとの連携を活かした今後の方針

国内を基盤にウイスキー事業を海外へ展開

- 国内でのウイスキーの拡販を進めつつ、**海外での販売（アジアを中心に、ヨーロッパ・アメリカにも進出する想定）**に繋げていく
- 将来的に海外での販売量が増加した際は、出資拡大による製造ライン増強や、Diageoによる海外での製造も考えられる

ウイスキー事業に留まらず焼酎でも連携を活用

- **ウイスキーの海外販売を起点として、焼酎についても海外で製造・販売し、市場を開拓していく方針**を検討中
- 海外現地で焼酎を製造することで、“焼酎”を全世界の共通言語に変えていく。その際は、Diageoに焼酎のノウハウを提供

交流/情報交換の機会をさらに活用

- Diageoのスコットランドの蒸溜所へ人材を派遣してスタッフに学んでもらう、パートナー企業とのコラボレーション商品を小正嘉之助蒸溜所からも販売する等、交流/情報交換の機会を更に活用予定

