

# 老舗酒造会社の公衆衛生事業進出による両利き経営の実践<sup>1</sup>

－明利酒類株式会社による不連続でラジカルなイノベーション－

太田 啓文 茨城大学人文社会科学部

## 1. はじめに

若者の日本酒離れが止まらない。1970年代からビールやワインが台頭しアルコールの選択肢が増えたことや、日本酒はおじさんが飲む悪酔いする酒というネガティブなイメージ、さらには日本酒は太る、体によくないといった偏見があるのに加え、日本酒に限らずそもそもアルコールそのものを若者が遠ざけるようになってきている (Tomoda, 2019)。Kokuzeicho(2020)によれば、日本酒の消費は1973年をピークに減少が止まらず、いまではピーク時のおよそ三分の一にまで落ち込んでいる。酒類販売数量の推移を確認すると、日本酒の消費だけが減少しているわけではなく、実際にビールをはじめとするビール系飲料や焼酎、ウィスキーなどすべての酒類の消費量が1990年代をピークに低下している。

若者のアルコール離れに加え、飲酒を好む年齢層の高齢化に伴う飲酒量の減少や、飲酒運転に対する法律の厳罰化、さらにはコロナ禍での飲酒機会の大幅な減少などもあり、酒類業界は従前にも増して厳しい対応を迫られている (Ichikoji, 2019)。清酒製造業の事業者のほとんどが中小、零細事業者だが、毎年のように廃業する酒蔵があり事業者数が減少し続けている。酒蔵が廃業する背景には消費量の減少による経営難があるが、ほかにも後継者、職人の担い手不足などがある (Komori, 2021)。

無論すべての酒蔵が手をこまぬいているわけではない。醸造技術を活かした地ビール製造やウィスキー製造への進出、日本酒ブームに沸く海外への事業展開など、事態の打開に向けて活路を見出す酒蔵も確かに存在する (Ito et al., 2017)。そうした酒蔵の奮闘ぶりを取り上げ、新たな販路の開拓や個々の商品の差別化・高付加価値化、先進技術の活用などについて紹介する事例は、インターネット上の記事を中心にあまた見受けられる。また、地域の伝統産業として日本酒産業を捉え、伝統のしがらみをどう脱却したかをつぶさに追った研究 (Maruyama, 2017) や、ブルー・オーシャン戦略にあてはめることで酒造会社の成功要因を探った研究 (Nagasaka, 2019)、酒造りのイノベーションについて醸造の歴史を辿りつつ類型化を試みた研究 (Ono, 2021)、産学官に加えNPOやNGOなど多様なアクターが日本酒開発において果たす役割に着目した研究 (Yoda & Kuwajima, 2021)、AIを活用した日本酒醸造のイノベーションを分析した研究 (Ogura, 2020) などさまざまな学術的アプローチもみられる。しかしながら、酒蔵のイノベーションを既存コア事業の深化と新規事業の探索・創出という視

---

<sup>1</sup> 本研究の遂行にあたり、茨城大学研究・産学官連携機構の赤岩正樹特任教授、明利酒類株式会社加藤喬大常務、同医薬部外品チーム山中隆央チームリーダーのご支援を賜りました。

座から捉え、そのロジックを探求するような検討はこれまで十分なされているとはいえない。そこで本稿では、地域の名士的存在である老舗酒造会社に焦点を当て、右肩下りの厳しい市場環境に加えコロナ禍が追い打ちをかける中、同社のコア技術再定義に基づく公衆衛生事業進出による難局打開を、探索と深化という両利きの見地から紐解くことを目的とする。

## 2. 先行研究

### (1) 知の探索と深化

まったく新しい知の探索と既存の知の深化の組み合わせがイノベーションには不可欠である。March(1991)によれば、知の探索とはサーチ、変化、リスクテイキング、実験、遊び、柔軟性、発見、イノベーションなどの言葉で捉えられるものを内包し、知の深化とは精練、選択、生産、効率、選択、導入、実行といった言葉で捉えられるものを内包する(Iriyama, 2019)。March(1991)によるこれらの定義はその後洗練され、新たな知を求めるのが探索、すでに具備している知をそのまま活用するのが深化と多くの文献で指摘されている(Levinthal & March, 1993; Gupta & Smith, 2006; Birkinshaw & Gupta, 2013)。広い外部チャネルを通じた知の探索はラジカルなイノベーションを生み出す傾向が強く、限られた外部チャネルによる知の深化はインクリメンタルなイノベーションにつながる傾向が強い(March, 1991)。企業活動においては、一般的に事業が成熟していくにつれ、目先の短期的利益を優先しがちになるため、深化の活動に偏りがちになることが知られている。現に、組織の吸収能力や組織学習の経路依存性により、組織活動は探索より深化に偏る傾向があり、両者の理想的なバランスの実現は困難という指摘が多く見られてきた(Adler et al., 1999; Cohen & Levinthal, 1990; Levinthal & March, 1993; March, 1991)。探索を怠れば、中長期的な事業基盤の確立を危うくする可能性を高めてしまうが、探索には多くのコストがかかるうえ成功する確率も高くないため忌避される傾向が強い。深化の活動で短期的には成功を収められるため、コンピテンシートラップに陥り、イノベーションを起こしにくくなる(Tushman & O'Reilly, 1996)。

Duncan(1976)は、不確実性の増す経営環境下で持続的な成功を収めるためには、探索と深化という一見相矛盾する活動を高い次元で効率的に調整・統合することが求められるとし、こうした組織特性を具備する組織を「両利き組織」と定義している。すなわち、知の探索と知の深化はどちらか一方を探求すればよいというわけではなく、自らの現在の認知の範囲外にある知を探索し、それを今自分が持っている知と新しく組み合わせるのみならず、知を徹底的に深掘し何度も活用して磨き込むような知の深化との両立、いわば「両利き」がイノベーションに求められている(O'Reilly & Tushman, 2016/2019)。実際、深化による高い事業成長を維持しながら、探索を通じた新規事業の創出を実現する両利き組織の存在が指摘されている(Dougherty, 1996; Sheremata, 2000; Andriopoulos & Lewis, 2009)。その実現過程では、両プロセスが緩やかな連結関係にあるため、限りある経営資源を巡って、より複雑な組織内要素間の緊張関係、綱引き、奪い合いが生じることになる。そして、その緊張関係は負の影

響をもたらしうるが、反対に期待する正の成果に結びつく場合もあり、いずれとなるかはいかに適切な組織学習メカニズムを構築・運用できるかにかかっている(Ando & Ueno, 2013)。

## (2) 構造的アプローチと文脈的アプローチ

そのうえで、両利き経営を可能とする組織には、大きく構造的アプローチと文脈的アプローチがあると指摘されている。両利き経営を実現する構造的アプローチには二重構造の組織編成が求められ(Duncan, 1979)、活用に特化する部門と深化に特化する部門を分離のうえ構造化する必要がある(Tushman & O'Reilly, 1996)。新規事業の立ち上げにあたり、深化的活動に従事する既存部門と分離するかたちで、探索に専念する部門として新規事業開発部門を創設する場合がこれに該当する。両部門では、直面する業務環境が異なるため、投資に係る許容範囲が異なるうえ、マネージャーに期待されるリーダーシップのスタイルも異なる。したがって、同一の組織内にある部門でありながら、双方の部門に適用する意思決定の基準や管理スタイルを区分し、それらをダブルスタンダードとして運用することで、それぞれの活動が個別に展開される余地を組織内に創り出す必要がある。こうして、互いに矛盾し対立する活動が同一の組織内で同時に展開できる余地を創ることにより、探索と深化が独立して高い次元で実践できるようになり、両活動が企業レベルで統合できる(Yamaoka, 2016)。

一方、文脈的アプローチでは、個々が全体目標の達成に向けて深化活動による整合を図りながら、外部環境の変化に呼応して既存業務とは異なる要求に、探索的活動を通じて的確に応じることのできる組織能力を指す(Gibson & Birkinshaw, 2004)。個々が自らの判断で探索と深化のバランスをいかにとるか、双方の活動にどれだけの時間や労力を費やすかで決定される組織プロセスを整備することにより、両利き組織の実現を企図する。すなわち、すべての組織構成メンバーが、探索と深化双方を同時に追求する行動力を具備する両利き組織が、事業部門に好業績をもたらすと解釈するのが文脈的アプローチといえる(Yamaoka, 2016)。

では、厳しい経営環境に晒されている企業において、両利き経営はどのように体现され、苦境に陥っていた経営の抜本的な立て直しへと帰結されたのか。あらためて本稿では、右肩下がりの市場環境に加えコロナ禍という未曾有の危機に瀕した老舗酒造会社が、公衆衛生事業への進出を果たした事例を取り上げる。イノベーションの定義は数多く存在するが、本稿では、酒造会社の医薬部外品事業進出による新たな価値提供をイノベーションと定義し、酒造事業と公衆衛生事業という「両利き」を実践するメカニズムを、同社幹部へのインタビューを交え定性的にとらえていく。

## 3. 明利酒類株式会社の系譜

本稿で取り上げる老舗酒造会社とは、明利酒類株式会社(以下、明利酒類)である。本節では、ホームページなどをもとに同社のこれまでの沿革を辿る。明利酒類は茨城県水戸市の総合酒類メーカーで、その酒造りの歴史は古く江戸時代まで遡る。江戸時代末期の安政年間

に、初代高藏氏が新潟県より酒造り杜氏として水戸に入り創業した加藤酒造店が前身である。1950年に事業を継承して明利酒類株式会社として創立し、同年から焼酎、合成清酒の製造販売を開始した。1952年に葡萄酒の製造免許を取得、1960年に梅酒の製造免許を取得ののち、1968年には清酒酵母の製造免許を取得し、「明利小川酵母」の商標で販売を開始した。1969年に日本酒の製造免許を取得し「副将軍」の商標で販売を開始し、続いて発酵調味料の製造販売も手掛けた。1977年には日本醸造協会の要請により、明利小川酵母を協会10号酵母として登録することとなった。明利小川酵母は同社元副社長の小川知可良博士が開発した酵母で、採集した良質の酵母菌のみを分離して、その中から選び抜いた優良種をさらに選抜して純粋培養したものである。優れた香気成分を造りだし、酸を造ることが少なく、低温でよく働くため、吟醸や純米などの高級酒造りに向いている酵母として高く評価され、現在も全国の酒造場で広く使われている。同社では、その後も国税局鑑定官OBを技術顧問として迎え入れ、10号酵母の選抜や全国の酵母供給先清酒製造場の技術指導に当たり、自社のみならず清酒業界全体の品質向上に大きく貢献している。

続いて、1992年に10号酵母を変異させた株を純粋培養し、新たな酵母開発の研究に着手した。その結果、香気成分であるカプロン酸エチルを親株よりも多く生成する新酵母の開発に成功し、これによる試験醸造の開始に至った。M310酵母と名付けられたこの酵母は、1995年から全国の酒蔵へ向けて販売が開始され、大吟醸など高級酒向けの優れた酵母として広く使用されており、全国新酒鑑評会等の品質評価会でもM310酵母で製造された吟醸酒が多く出品され、好成績を得ている。

2000年には本格いも焼酎を発売し、2002年には調味料工場を新設して新分野への進出を果たした。2011年の東日本大震災では工場が甚大な被害を受けたが、その後も2014年にウォッカ、2017年にジンの製造販売を相次いで開始した。新型コロナウイルス感染症が拡大した2020年には、国税庁の指示に基づき消毒液の代用として日本酒由来の高濃度エタノールの製造を開始するとともに、経済産業省から工業用アルコールの使用に関する認可を得て、食品添加物扱いで除菌アルコールの製造販売も開始した。続く2021年には医薬部外品新工場を新設するとともに、幅広い年齢層への浸透を狙って人気VTuberとのコラボ商品も新たに手掛けている。さらに2022年9月には、かつて工場火災により返納していたウイスキーの製造免許をおよそ60年ぶりに再取得のうえ2023年春の出荷を目指しており、現在は清酒、焼酎、リキュール類、発酵調味料、医薬部外品等を造る総合アルコールカンパニーへと躍進している。

#### 4. インタビューによる明利酒類の公衆衛生事業進出の全貌

明利酒類の歩みを紐解くと、コロナ禍以前の酒類・食品領域における事業拡大とは異なり、コロナ禍での公衆衛生事業への進出は不連続で、従前の営みと一線を画す取組みであることが想起される。そこで、同社が公衆衛生事業進出に至った背景や動機などについて、同社幹部へのインタビューによる解明を試みることにした。明利酒類常務の加藤喬大氏、ならば

に同社医薬部外品事業部チーム チームリーダーの山中隆央氏に 2022 年 10 月 28 日に行った 2 時間に及ぶインタビューと、その後の複数回にわたる情報提供をもとに、同社の指定医薬部外品手指消毒液「MEIRI の消毒」の開発、製造販売に係る詳細を記述する。

新型コロナウイルスの感染拡大が続く 2020 年 4 月、同社主力の酒類販売の不振により、通常の月商の半分近くにまで売上が大きく落ち込む事態となった。コロナ禍に苦しむ家業を支えるため博報堂を退職し、同年 1 月に明利酒類に常務として着任した加藤氏は、未曾有の状況に危機感を覚え、同社のコア技術とは何かを再定義することから着手した。同社社員の多くが、それまでの同社主力事業である酒・食品づくりがコア技術と捉える中、加藤氏はゼロベースでの検討を積み重ね、同社のコア技術はアルコール製造・貯蔵であると結論づけた。加藤氏によるコア技術再定義により、同社は総合酒類メーカーから総合アルコールカンパニーへと変貌を遂げるといふ創業以来ともいえる大きな経営方針の転換が打ち出されることとなった。折しも、世界中がコロナ禍に苦しみ、マスクや消毒用アルコールが慢性的に不足する中、加藤氏が再定義した同社の強みであるアルコール製造・貯蔵技術を活かし、同社は大量に消毒用アルコールを必要とする学校や病院、市役所やオフィスなどへ、消毒用アルコールを安定的に届けることを新たな事業目標として掲げた。しかし、同社の強みはアルコール製造・貯蔵技術であると再定義したとはいえ、消毒用アルコールは医薬部外品のため新たな認可が必要で、製造・出荷プロセスからすべてこれまでの酒・食品づくりとはまったく異なる新規事業創出の位置づけであった。加藤氏はこの公衆衛生事業への進出について、日本酒からウイスキーへ事業拡大するのとは次元の異なる抜本的な変革が求められていたと当時を振り返っている。

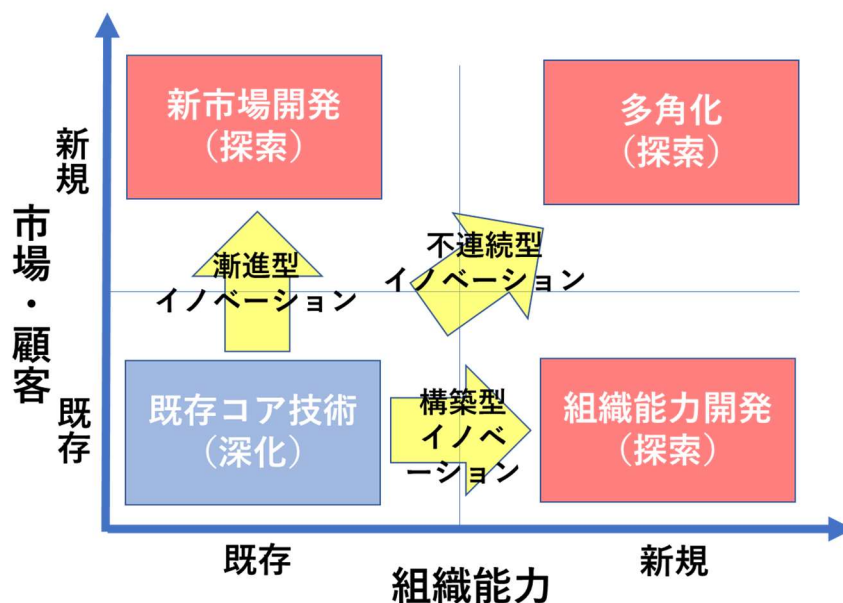
新規事業創出とはいえ、今まさに世の中で不足している消毒用アルコールを一刻も早く届けるため、加藤氏による号令の下、全社から精鋭 5 名が集められ、山中氏をリーダーとする医薬部外品事業部チームが発足した。通常、こうした選抜チームの発足にあたっては各現場から優秀な人材を失うことへの拒否感から不満の声が上がるのが想起される。しかしながら、同社はコロナ禍でのかつてない売上減に見舞われており、全社でそれへの危機感が醸成されていたことに加え、加藤氏ら経営幹部の新規事業への強いコミットが後押しとなってそうしたネガティブな反応は見られず、外部登用メンバー抜きの純血チームの船出となった。

新チーム発足後、加藤氏と山中氏ら医薬部外品事業部チームメンバーは、外部教育機関への派遣を通じて得られた山中氏の知見もちりばめつつ議論を重ね、2020 年末までの以降半年間で、事業免許の取得、ブランド確立、社員教育、販路開拓、新工場の設立までをすべてやりきるといふ極めて達成困難な目標を掲げることとなった。加藤氏と医薬部外品事業部チームは、配管やライン等設備面も含めた新工場設立に向けた建築家との折衝、デザイン会社 I&CO Tokyo 7 名程とのブランディング検討、免許取得に向けた厚生労働省ならびに茨城県との折衝、さらには現業に携わる営業を活かした新たな販路の開拓などを同時並行で進めるとともに、品質保証、製造、購買、印刷、資材調達などについて社内各関係部署との調

整を行った。これら膨大な業務を迅速に遂行するため、加藤氏は既存コア事業側の上意下達型による業務遂行ではなく、加藤氏も含めた医薬部外品事業部チーム全員横一列でのフラットな業務遂行に留意して取り組んだ。実際、加藤氏自身は経営幹部への報告・橋渡しと免許取得に係る外部折衝に役割を絞り、それ以外の業務は山中氏ならびにチームメンバーから情報共有を受ける、という姿勢を貫いた。途中、中央省庁との折衝が暗礁に乗り上げるなど数々の難局に見舞われながらも、加藤氏ならびに医薬部外品事業部チームは、経済産業省の「サプライチェーン対策のための国内投資促進事業費補助金」補助事業者採択による設備投資を経て、最終的に指定医薬部外品手指消毒液「MEIRIの消毒」の製造・販売にこぎつけた。博報堂で培ったマーケティング力を駆使した加藤氏によるプレスリリースや新たな販路開拓が奏功し、コロナ禍前の月商を越えるべく、新規事業を進めている。

## 5. 考察

O'Reilly and Tushman(2016/2019)は、市場や技術の動向が企業や産業に与える影響や、そうした変化が既存事業の脅威となりうる状況について、イノベーションストリームと呼ばれる分析フレームワークを提案している。イノベーションストリームは、既存の組織能力をもとに新たな製品やサービスを生み出していく流れを現わす。具体的には、既存の組織能力を頼りにすでに分かっている道筋を辿り、組織内に蓄積された知識に基づき進めていく漸進型イノベーション、既存組織が具備するものとは異なる組織能力や技術を必要とする不連続型イノベーション、既存技術の組み合わせにより既存製品やサービスに破壊をもたらすような構築型イノベーションの3つに分類される。そのうえで、漸進型イノベーションが向かう領域は新市場開発、不連続型イノベーションが向かう領域は多角化、構築型イノベーションが向かう領域は組織能力開発となる（図1）。



## 図1 イノベーションストリーム

出所：O'Reilly and Tushman(2016/2019)をもとに筆者作成

図1のイノベーションストリームを用いて、明利酒類のこれまでの歩みをあらためて辿っていく。2000年以前は清酒を核とした事業運営であったが、2000年の焼酎事業への展開を皮切りに、2002年に発酵調味料、2014年にウォッカ、2017年にジンと続き、2022年9月のウイスキー製造免許再取得に至っている。これらは前述の通り、明利酒類社員の多くが認知する同社コア技術の酒・食品づくりに基づく事業拡大とみなすことができ、イノベーションストリームでは、祖業の清酒醸造技術を活かして新市場・顧客を開拓する漸進型イノベーションに該当すると考えられる。

一方、新型コロナウイルスの感染が拡大した2020年からの高濃度エタノール製造販売、ならびに指定医薬部外品製造販売は、加藤氏により再定義された同社コア技術のアルコール製造・貯蔵に基づく事業展開といえる。高濃度エタノール「メイリの65%酴 YELLOW」は、同社の日本酒由来の高濃度エタノールにレモン香料を加えたもので、あくまで新型コロナウイルス感染拡大における消毒液不足解消を目的とした手指消毒用エタノールの代替製品である。「メイリの65%酴 YELLOW」は元来飲用の製品を飲用不可としたうえで、手指消毒用エタノールの代替品として位置付けている。したがって、イノベーションストリームとしては、アルコール製造・貯蔵という新たに再定義したコア技術を活かし、新たな販路開拓等を施すことなく、既存飲用製品を消毒目的へ転用した構築型イノベーションに該当すると理解できる。

これに対して、指定医薬部外品手指消毒液「MEIRIの消毒」は同社として初の医薬部外品事業への進出による成果であり、「メイリの65%酴 YELLOW」とはまったく様相が異なる。「MEIRIの消毒」は、厚生労働省及び茨城県から製造や販売に関する許可を得たうえで、指定医薬部外品扱いで開発した手指消毒液で、デザイン会社I&CO Tokyoとの高度なコラボレーションにより、2021年度グッドデザイン賞を受賞している。前章のインタビューの通り、「MEIRIの消毒」の製造・販売には、公衆衛生事業免許の取得、新たなブランド確立、社員教育、新たな販路開拓から新工場の設立に至るまで、さまざまな業務を半年という極めて短期間に完遂させることが求められた。関係するステークホルダーも多様で、中央省庁や県、デザイン会社、建築家などと、加藤氏ならびに医薬部外品事業部チームとの幅広い協業による産物といえる。すなわち、「MEIRIの消毒」のイノベーションストリームは、アルコール製造・貯蔵という新たに定義したコア技術を用いて、除菌アルコールという医薬部外品を新たな市場・顧客へ提供するという不連続型イノベーションに該当することが示唆される。以上をまとめると、明利酒類のイノベーションストリームは図2の通りとなる。

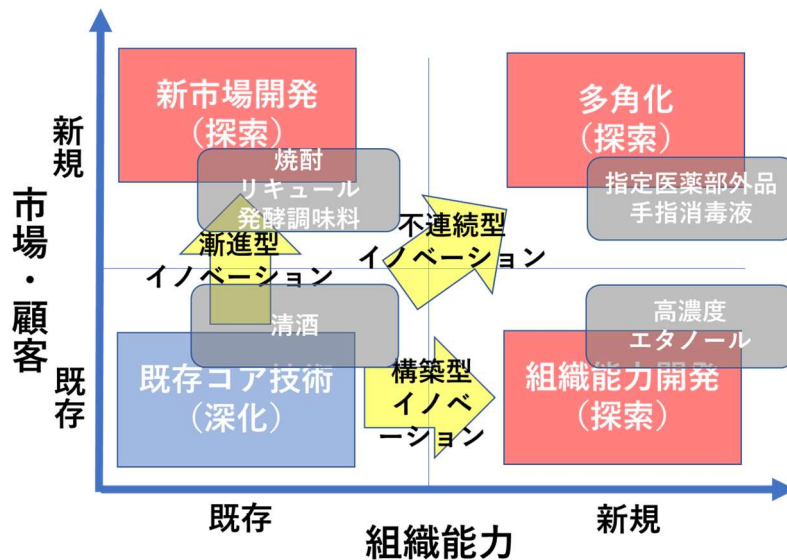


図2 明利酒類のイノベーションストリーム

出所：O'Reilly and Tushman(2016/2019)をもとに筆者作成

O'Reilly and Tushman(2016/2019)は、さらに深化と探索を組織の観点から捉え、深化はマネジメントの問題であるのに対し、探索は基本的にリーダーシップの問題であると指摘している。そして、組織のリーダーが、既存事業の成功を深化させながら、所与の組織能力を活用して新たな市場を探索する「両利きの経営」を行ってはいじめて、長期の成功がもたらされるとしている。そのうえで、両利きの経営によるバリューは、成熟事業の貴重な資源を新規事業に適用できる点にあるため、新規事業と成熟事業の間のインターフェースをコントロールし、成熟事業による惰性或妨害が新規事業の勢いを削がないようマネジメントすることが、組織のリーダーに求められると述べている。明利酒類はコロナ禍という未曾有の危機に直面する中、博報堂を辞して家業を支える決断を行った加藤氏による稀有なリーダーシップの下、同社のコア技術をアルコール製造・貯蔵と再定義し、既存事業で培った品質保証、製造、購買、印刷、資材調達などの社内リソースを存分に活用しながら、今や社会インフラとなった指定医薬部外品手指消毒液の提供による公衆衛生事業への進出を果たすことで、老舗酒造会社としてのコンピテンシートラップを回避し、両利き経営の実現に至っている。すなわち、明利酒類は、酒造を担う既存部門と公衆衛生を担う新規事業部門とを明確に分離し、経営トップが既存事業で築いた潤沢なリソースを新規事業で十分に活用できるよう差配したうえで、既存コア事業側の上意下達型の業務遂行ではなくフラットな業務遂行の導入による意思決定の迅速化を図ることで、構造的アプローチ(Duncan, 1979; Tushman & O'Reilly, 1996)による両利き経営を実現しているものと思料する。



## 6. おわりに

本稿では、右肩下がりの市場環境に加えコロナ禍という未曾有の危機に瀕した老舗酒造会社が、公衆衛生事業への進出を果たした事例を取り上げ、ラジカルなイノベーションを生み出す「両利き」を実践するメカニズムを解明することを試みた。経営幹部へのインタビューを通じて明らかとなったのは、博報堂を退職して家業を支える決断を行った加藤氏による類稀なリーダーシップが、明利酒類の公衆衛生事業進出という不連続でラジカルなイノベーションを生じさせたというロジックであった。加藤氏はまず、コロナ禍に苦しむ明利酒類の強みは何か、同社のコア技術をあらためて再定義することから着手し、同社社員の多くが、それまでの同社主力事業である酒・食品づくりがコア技術と捉える中、同社のコア技術はアルコール製造・貯蔵であると結論づけた。そのうえで、コロナ禍で社会インフラとなった消毒用アルコールの半年以内での提供というかつてない高い目標を掲げ、加藤氏の号令の下、新規事業創出を任せられる人材として山中氏を抜擢したうえで医薬部外品事業部チームを組成した。

迅速な事業運営のため、加藤氏は既存コア事業側の上意下達型による業務遂行ではなく、加藤氏も含めた医薬部外品事業部チーム全員横一列でのフラットな業務遂行に留意して取り組んだ。実際、加藤氏自身は経営幹部への報告・橋渡しと免許取得に係る外部折衝に役割を絞り、それ以外の業務は山中氏ならびにチームメンバーから情報共有を受ける、という姿勢を貫いた。経営幹部が上位のポジションから現場まで下りてチームとのコミュニケーションを密にすることの重要性については加藤氏ならびに山中氏ともに言及しており、スピーディーに新規事業を立ち上げるうえでの組織体制への含意と言える。途中、中央省庁との折衝が暗礁に乗り上げるなど数々の難局に見舞われながらも、加藤氏ならびに医薬部外品事業部チームは、経済産業省の「サプライチェーン対策のための国内投資促進事業費補助金」補助事業者採択による設備投資を経て、最終的に指定医薬部外品手指消毒液「MEIRIの消毒」の製造・販売にこぎつけ、酒類の売り上げの低減を新規事業が支える格好になっている。

O'Reilly and Tushman(2016/2019)によるイノベーションストリームに基づく整理では、同社の焼酎、リキュール類、発酵調味料は、祖業の清酒醸造技術を活かして新市場・顧客を開拓する漸進型イノベーションに該当すると考えられる。その一方、新型コロナウイルスの感染が拡大した2020年からの高濃度エタノール製造販売、ならびに指定医薬部外品製造販売は、加藤氏により再定義された同社コア技術のアルコール製造・貯蔵に基づく事業展開といえる。手指消毒用エタノールの代替品として位置付けられる「メイリの65%麴 YELLOW」は、アルコール製造・貯蔵という新たに再定義したコア技術を活かし、新たな販路開拓等を施すことなく、既存飲用製品を消毒目的へ転用した構築型イノベーションに該当すると理解できる。これに対して、同社として初の医薬部外品事業への進出の成果である指定医薬部外品手指消毒液「MEIRIの消毒」は、アルコール製造・貯蔵という新たに再定義したコア技術を用いて、手指消毒液という医薬部外品を新たな市場・顧客へ提供するという不連続型イノベーションに該当することが示唆される。

O'Reilly and Tushman(2016/2019)は、さらに深化と探索を組織の観点から捉え、深化はマネジメントの問題であるのに対し、探索は基本的にリーダーシップの問題であると指摘している。そして、組織のリーダーが、既存事業の成功を深化させながら、所与の組織能力を活用して新たな市場を探索する「両利きの経営」を行ってはじめて、長期の成功がもたらされるとしている。そのうえで、両利きの経営によるバリューは、成熟事業の貴重な資源を新規事業に適用できる点にあるため、新規事業と成熟事業の間のインターフェースをコントロールし、成熟事業による惰性或妨害が新規事業の勢いを削がないようマネジメントすることが、組織のリーダーに求められると述べている。明利酒類はコロナ禍という未曾有の危機に直面する中、博報堂を辞して家業を支える決断を行った加藤氏による強力なリーダーシップの下、同社のコア技術をアルコール製造・貯蔵と再定義し、既存事業で培った品質保証、製造、購買、印刷、資材調達などの社内リソースを存分に活用しながら、社会インフラ化した手指消毒液の提供による公衆衛生事業への進出を果たすことで、老舗酒造会社としてのコンピテンシートラップを回避し、両利き経営の実現に至っている。すなわち、明利酒類は、酒造を担う既存部門と公衆衛生を担う新規事業部門とを明確に分離し、経営トップが既存事業で築いた潤沢なリソースを新規事業で十分に活用できるよう差配したうえで、既存コア事業側の上意下達型の業務遂行ではなくフラットな業務遂行の導入による意思決定の迅速化を図ることで、構造的アプローチ(Duncan, 1979; Tushman & O'Reilly, 1996)による両利き経営を実現しているものと思料する。

最後に、本研究の限界について述べる。コロナ禍という未曾有の危機に瀕した酒造会社が、消毒用アルコールの一刻も早い提供を求める社会に即応するため、飲用製品を手指消毒用として転用したのちに、医薬部外品としての除菌アルコールの提供に至っており、本研究を通じて同社の多角化に向けた二段構えの展開が観察された。その後、全国の酒造会社で社会インフラ化した消毒用アルコールの提供を進める動きが相次いでおり、各酒造会社がどのように消毒用アルコールの提供に至ったのかを調査し比較検討することで、企業の多角化に資するロバストなインプリケーションが得られる可能性がある。また、コロナが5類感染症へ移行した中で、消毒用アルコール市場が今後どう変化し、それが明利酒類を含む酒造会社にどのような影響を及ぼすのか注視が求められる。これらは今後の課題としたい。

## References

- Adler, P.S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, *10*(1), 43-68.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- Ando, F., & Ueno, M. (2013). Ryokiki no keiei wo kano ni suru soshiki gakushu mekanizumu - Yaizu suisan kagaku kogyo kabushikigaisha no jirei kara - [Organizational learning mechanism which enables ambidexterity management - From the case of Yaizu suisan kagaku kogyo Co., Ltd. -]. *Akamon Manejimento Rebyu* [Akamon Management Review], *12*(6), 429-455 (in Japanese).
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation - exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, *20*(4), 696-717.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Birkinshaw, J., & Gupta, A.K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, *27*, 287-298.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*, 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, and D. Slevin (Eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation. 1*, (pp.167-188). North-Holland Pub. Co.
- Duncan, R. B. (1979). What is the right organization structure? *Organizational Dynamics*, *7*, 59-80.  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90027-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90027-5)
- Dougherty, D. (1996). Organizing for innovation. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*, (pp.424-439). Sage Publications Ltd.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, *47*(2), 209-226.  
<https://doi.org/10.2307/20159573>
- Gupta, A. K., & Smith, K. G. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, *49*, 693-706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Ichikoji, T. (2019). Seijuku sangyo ni okeru seihin Kaihatsu - Santori no shin inryo kaihatsu - [Product development in mature market - New drink development in Suntory -]. In Tohoku daigaku keieigaku gurupu (Eds.), *Kesu ni manabu keieigaku dai 3 pan* [Management learned from the cases the third edition], (pp.253-270). Yuhikaku Bukkusu (in Japanese).
- Iriyama, A. (2019). *Sekai hyojun no keiei riron* [Global standard management theories], (pp.223-250). Daiamondo sha (in Japanese).
- Ito, H., Kamine, T., Sato, J., & Tsuru, Y. (2017). Nihon no sakerui no gurobaru ka - jirei kenkyu kara

- mita totatsu ten to mondai ten [Globalization of Japan liquor - Arrival point and problem from case studies -]. *Nikkeiken Geppo* [The Japan Economic Research Institute Monthly Report], *October Issue*, 44-58 (in Japanese).
- Kokuzeicho. (2020). Kokuzeicho repoto 2020 V shurui gyosei [National tax agency report 2020 V liquor administration] (in Japanese). Retrieved 2022/10/05 from [https://www.nta.go.jp/about/introduction/torikumi/report/2020/05\\_1.htm/](https://www.nta.go.jp/about/introduction/torikumi/report/2020/05_1.htm/)
- Komori, K. (2021). Sakagura haigyo wo kaihi surutameni. Genjyo haaku to ikinokori no tameno sentakushi wo shokai [In order to avoid going out of business of sake brewery. Introduction to the current situation understanding and survival strategy] (in Japanese). Retrieved 2022/10/13 from <https://rbsp.jp/media/close/6352/>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 14, 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Maruyama, K. (2017). Dento sangyo ni okeru inobeshon wo okosu kigyoka seishin - Nihonshu ni okeru Shiokawa shuzo no jirei kenkyu - [Entrepreneurial spirit that drives innovation in traditional industries - Japanese sake case study of Shiokawa shuzo -]. *Kansai Bencha Gakkai shi* [Kansai Venture Society Journal], 9, 26-34 (in Japanese).
- Meiri shurui kabushikigaisha [Meiri shurui Co., Ltd.] (in Japanese). Retrieved 2022/10/11 from <https://meirishurui.com/>
- Nagasaka, M. (2019). Asahi shuzo kabushikigaisha no seiko yoin no kento - Buru oshan senryaku no shiten kara - [Examination of success factors of Asahi shuzou Co., Ltd. - From the viewpoint of blue ocean strategy -]. *Shodai Bijinesu Rebyu* [Shodai Business Review], 8(4), 91-106 (in Japanese).
- Ogura, E. (2020). AI wo katsuyo shita nihonshu no jyozo inobeshon [Japanese sake brewing innovation powered by AI]. *Nikkeiken Geppo* [The Japan Economic Research Institute Monthly Report], *December Issue*, 56-61 (in Japanese).
- Ono, Y. (2021). Seishu seizogyo ni okeru kakushin I [Innovation of sake manufacturing industries I]. *Hikone Ronso* [Hikone Collection of Articles], 429, 4-19 (in Japanese).
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2019). *Ryokiki no keiei* [Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma]. (N. Watanabe, Trans.) Toyo Keizai Shimposha. (Original work published 2016)
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management Review*, 25(2), 389-408. <https://doi.org/10.2307/259020>
- Tomoda, A. (2019). Wakamono ga nihonshu wo nomanakunatta koredake no riyu [Many reasons why young people stopped drinking Japanese sake] (in Japanese). Retrieved 2022/10/06 from

<https://president.jp/articles/-/30855/>

- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review* 38(4), 8-30.  
<https://doi.org/10.2307/41165852>
- Yamaoka, T. (2016). Soshiki ni okeru ryokiki keiei ni kansuru ichi kousatsu [A consideration for ambidextrous management in organization]. *Yokohama Keiei Kenkyu* [Yokohama Management Study], 37(1), 43-54 (in Japanese).
- Yoda, N., & Kuwajima, K. (2021). Dai yon no rasen ga shudou suru chiiki inobeshon: nihonshu kaihatu no kesu [Regional innovation driven by the fourth spiral: the case of Japanese sake development]. *Kenkyu Inobeshon Gakkai Nenji Gakujutsu Taikai Koen Yoshishu* [Japan Society for Research Policy and Innovation Management Annual Academic Conference Collection of Abstracts], 36, 389-392 (in Japanese).

# **The Practice of Ambidextrous Management by means of Public Health Business Advancement by An Old-established Liquor Company: Discontinuity & Radical Innovation practiced by Meiri Shurui Co., Ltd.**

Hirofumi OTA  
Ibaraki University  
hirofumi.ota.bp23@vc.ibaraki.ac.jp

**Abstract:** How did a company exposed to a harsh business environment embody ambidextrous management and result in fundamental restructuring of management in trouble? This article aimed at unveiling from interviews with executives qualitatively the ambidextrous mechanism to practice radical innovation based on a case of the public health business advancement by an old-established liquor company with the coronavirus pandemic in addition to the strict liquor market environments. As a result, first of all, executives separated the new business division handling the public health business from the existed sake brewery business division clearly, subsequently allowed that the new business division could make full use of plentiful resources built with the existed sake brewery business. On this basis, it is implied that this company realizes ambidextrous management with a structural approach by accelerating the decision making based on flat business execution in the new business division unlike the top-down decision making in the existed sake brewery business division.

Keywords:

an old-established liquor company, ambidextrous management, innovation, coronavirus pandemic, new business