

平成 30 年 5 月 17 日現在

機関番号：33917

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03795

研究課題名(和文)イノベーション実現のマネジメントコントロールに関する研究

研究課題名(英文)Management control systems for realizing innovation

研究代表者

窪田 祐一 (KUBOTA, Yuichi)

南山大学・ビジネス研究科・教授

研究者番号：40329595

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、マネジメント・コントロール・システムがイノベーションに与える影響を調査した。マネジメント・コントロール・パッケージ(複数のコントロールの組み合わせ)は、イノベーションを促す可能性がある。ケーススタディの結果、コントロール・パッケージが漸進(活用)あるいは急進(探索)といったイノベーションに影響を与えていることが明らかになった。コントロール・パッケージは、イノベーションの実現上、資源動員の正当化に重要な役割を果たしていた。また、コントロール・パッケージは、企業の創造性と安定性をバランスさせ、状況に応じてイノベーション活動を調整することを明らかにした。

研究成果の概要(英文)：This research investigates how management control systems affect innovation. A set of several control systems operating as a package can encourage innovation. By employing case studies, it was found that management control packages affect incremental (exploitative) innovation and radical (exploratory) innovation. The control packages play the role of legitimizing resource allocations to facilitate all types of innovations. The results also revealed that control packages can manage the tensions between creativity and stability, and can coordinate innovation activities depending on the situation.

研究分野：管理会計

キーワード：管理会計 マネジメントコントロール イノベーション アメーバ経営 両利き経営

1. 研究開始当初の背景

本研究は、管理会計における「インタンジブルズ(無形の資産)に関わる研究」と「戦略やイノベーションに関する研究」の議論を受けて開始した。その問題意識は、「インタンジブルズと深い関わりにあるイノベーションを企業はどのようにすれば実現できるのか」、そして「創造性やイノベーションをマネジメントするうえで管理会計は(他の手段とともに)どのような役割を果たすのか」という点にあった。

インタンジブルズは企業の超過収益力を生み出すバリュー・ドライバーであり、それは企業価値の75%以上になるとも言われている。それゆえ、インタンジブルズのマネジメントは重要であり、国内外の管理会計研究者はインタンジブルズの創造・促進に対する管理会計の役割について議論している。インタンジブルズは、人的資産・構造資産・関係資産と多様であり、その範囲は広い。本研究は、イノベーション(テクノロジーだけでなくビジネスモデルの要因を含むイノベーション)の視点をもって当該領域の研究を行った。

他方、2000年以降の管理会計研究では、戦略とマネジメント・コントロールの関係が主に議論されている。なかでも、創造性やイノベーションを促し、将来の戦略の創造や形成を促すマネジメント・コントロールの機能に注目が集まっている。本研究は、組織論の先行研究の知見を踏まえて、イノベーションの実現プロセスにおけるマネジメント・コントロールの役割機能に注目した。というのも、イノベーション・マネジメントでは、アイデアを創出すること以上に、適切なアイデアを選択し、実現を図るプロセスのマネジメントが重要であると指摘されているためである。

管理会計システムで捉えると、たとえば、アメーバ経営は人的資産や構造資産(組織のルール・システム・文化など)に固有の特徴を見いだすことができる。また、組織間管理会計システムも関係資産(顧客・サプライヤー・提携企業などとの関係性)を扱うものとして捉えられる。本研究では、これらを含め、マネジメント・コントロール・システムが、インタンジブルズを積累・活用し、イノベーションを実現する可能性について検討することにした。

2. 研究の目的

本研究では、「資源動員の正当化」に対して「管理会計」がどのような役割を果たすのか、また「管理会計」は「その他のコントロール手段(組織文化、経営理念など)」とともにどのように創造性を調整するのか、の2点を解明することを目的とした。

企業は、高い不確実性のもと、経営資源を動員することで、イノベーションを実現する。

アイデアを選択し、そこに資源を動員するためには、その正当化が必要となる。会計情報は、通常は客観的な経済合理性を示すが、インタンジブルズの認識・測定は客観性や妥当性の確保が難しい。そこでイノベーションのためには戦略的不確実性に注目した組織成員間の対話が必要になるものと思われた。この点から、本研究は資源動員の正当化に関連する管理会計実務を確かめることを第一の目的とした。

また、イノベーションには、競争優位に結びつくインタンジブルズの積累・活用が必要である。しかし、創造性(イノベーション)を追求すれば、組織の安定性(現在の戦略を実行する上での効率性)が阻害されるため、それらのバランスが必要である。そのバランスをとるために、会計情報だけでなく経営理念や組織文化などのコントロール手段が併用されている可能性がある。本研究では複数のマネジメント・コントロールを1つのパッケージとして捉え、創造性と安定性のバランスを検討することを第二の目的とした。

3. 研究の方法

本研究では、インタンジブルズに関係の深いイノベーションの実現過程に着目し、経営資源の動員の正当化と管理会計の関係、イノベーション実現とコントロール・パッケージとの関係の2点を解明すべく、先行研究の文献レビューに加え、企業への聞き取り調査ならびに郵送質問票調査を実施した。

まず、過去に実施していたアメーバ経営の質問票調査のデータを分析した。この質問票は、アメーバ経営を導入して継続している企業と導入したが中止した企業に、その導入の成果・負担問題とアメーバ経営の個別コンポーネント(時間当り採算、マスタープラン、社内金利など)の採用状況を調査したものである。

また、聞き取り調査では、小集団部門別採算経営(浜松ホトニクス株式会社)、人材育成のための部門別採算制度(日本エアコミュニケーション株式会社)、PMI(Post Merger Integration)における組織変革(KCCSモバイルエンジニアリング株式会社)、グローバル連結管理会計(富士フィルム株式会社)などの調査を実施している。それぞれのケースが複数回にわたる聞き取り調査であり、観察した管理会計実践を通じて、インタンジブルズの積累・活用あるいはイノベーション実現のための知の活用・探索について考察した。

最後に、本研究では、管理会計領域の文献レビューに加え、これまでの聞き取り調査などの結果を踏まえて、日本の全上場企業を対象に新たな郵送質問票調査(「イノベーションを促進する経営管理システムや経営理念・行動規範などに関する調査」)を実施した。

4. 研究成果

(1) 主な研究成果

本研究の主な成果は、イノベーション・プロセスにおいて、管理会計システムは理念システムなどとパッケージとして機能し、資源動員を正当化する重要な役割を果たしていることを見いだしたことにある。加えて、アメーバ経営の導入実態を明らかにしたこと、PMIにおける組織変革の成功のカギを明らかにしたこと、状況的両利き経営とコントロール・パッケージとの関係性を見いだした点なども主な研究成果である。

アメーバ経営の導入実態

まず、人的資産や構造資産などのインタンジブルズの積累・活用の観点から、アメーバ経営に関わる研究成果について述べる。アメーバ経営は、京セラ株式会社を支えてきた経営手法として知られており、今や京セラだけでなく、大企業・中小企業、製造業・非製造業など、さまざまな企業に導入されており、個別事例が紹介されている。しかし、その導入の全般的な傾向は明らかでなかった。

そこで、アメーバ経営を導入して継続している企業（継続企業）と導入したが中止した企業（中止企業）に対して行った質問票調査のデータから実態を探った。その結果、アメーバ経営を導入することで「経営の見える化」が可能になること、継続企業は中止企業よりも導入成果が高いこと、導入は効果だけでなく負担や問題を引き起こす可能性があることなどが明らかになった。加えて、アメーバ経営の個別コンポーネントでは、PDCAサイクルに関わるもの（時間当り採算、予定、マスタープランなど）が大多数で採用されている一方で、いくつかのコンポーネントは採用していないケースも存在し、導入実態は一様ではないことが明らかになった。

これらの研究結果は、同一の管理会計システムであっても、その設計や運用によって、インタンジブルズの積累・活用に差を生じさせる可能性を示す。また、イノベーション実現に向けた資源動員の正当化の役割機能にも影響を与える。

PMIにおける組織変革と管理会計

次に、アメーバ経営のケース研究を通じて、PMIにおける組織変革の成功のカギを探求した。これはKCCSモバイルエンジニアリング株式会社(KCME)のケースである。KCMEは、社風の異なる3社が経営統合して発足した会社であり、PMIにおいて、新規の顧客ニーズに应答するためにアメーバ経営を軸にさまざまな仕掛けを駆使して組織を短期間で変革した。その変革は、組織成員の創意工夫を引き出すようなイノベティブな組織への変革であり、組織成員の企業家精神を涵養するものであった。

このケースにおけるアメーバ経営導入による組織変革の成功のカギは、「明確な経営戦略に合わせる」、「思い切って資源を投入す

る」、「経営トップ自ら主導する」、「プロモーターを使う」、「タイムマネジメントを行う」、「組織成員の納得を得る」、「フィロソフィを共有する」、「経営者意識のあるリーダーを育成する」の8つであった。これらは、アメーバ経営以外の経営管理システムによる組織変革においても同様に成功のカギになる。

また、このケースはビジネスモデル・イノベーションの実現と位置づけることもできる。アメーバ経営により採算数字にこだわる社風が醸成され、創意工夫により、短期的成果の向上につなげている。それだけでなく黒字の継続を強く意識し、マスタープランを駆使することで、将来の見通しを強め、将来の採算に備える（新たなビジネスを探したり、その種を蒔いたりする）ようになった。このことは管理会計システムが、経営資源の動員の正当化や戦略のシグナリングとして使われていることを意味する。

加えて、アメーバ経営はフィロソフィと車の両輪である。フィロソフィはアメーバリーダーの行動規範として表明されている。それゆえ、これらは同時に機能させることで、つまりコントロール・パッケージとして、イノベーションを実現するものであった。

イノベーション・タイプ

イノベーションとマネジメント・コントロールの関係性についての先行研究の議論を整理すると、イノベーションの情性による逆機能の問題があること、イノベーションのタイプ（抜本的/漸進的、探索/深化、破壊的/存続的など）によってマネジメント・コントロールが異なる可能性があること、そしてイノベーションの発生場所（源泉：トップ主導あるいはボトムアップ）に応じてマネジメント・コントロールが異なる可能性があるといった論点がある。加えて、イノベーションの実現プロセスに目を向けると、資源動員の正当化にマネジメント・コントロールが関係すること、その実現プロセスはコントロール・パッケージの視点で検討する必要があることなどが指摘されていた。

これらの論点を受けて、本研究は小集団部門別採算経営によって創意工夫を促している浜松ホトニクスに対する調査を実施した。浜松ホトニクスの小集団部門別採算経営の特徴は、経営思想と小集団部門別採算（社内金券、社内借入手形、成果計画実績表など）のコントロール・パッケージにある。経営思想は未知未踏の領域を切り拓こうとする精神にあり、他方の部門別採算は常に収支に注意を払うものである。同社のコントロール・パッケージは、状況に応じて、イノベーションの情性による逆機能を回避しつつ、探索と活用の双方のイノベーションを志向する両利きの経営を支えていることが明らかになった。

このケースでは、現場リーダーが企業家精神を持ち、各自の判断で創造性と安定性のテンションに対処し、新たなイノベーションの

機会を認識している。マネジメント・コントロール・パッケージの中で、イノベーションを生む探求活動は解釈されていた。戦略的不確実性に対処するインタラクティブ・コントロール・システムが、現場からの漸進的なイノベーションに有効に機能しているといえる。さらに、ケースから、組織成員の自律的な戦略行動にもとづくイノベーションは経営思想といった理念システムに影響を受けていることが明らかになった。

浜松ホトニクス¹のケース研究やアメーバ経営に関する実態調査を通じて、長期と短期の経営の視点が、イノベーション・マネジメントには不可欠であり、それらはコントロール・パッケージによって与えられていることが明らかになった。小集団の現場リーダーは、自組織の経営環境について会計情報を通じて判断し、短期的成果のために活用型イノベーションを志向する場合と、将来への挑戦を促す理念コントロールをベースに長期的成果のために探索型イノベーションを志向する場合がある。現場マネジャーは、知の活用あるいは探索をスイッチし、周囲の関係者の協力を得るべく、資源動員の正当化に対して理念や会計数字を利用していることが明らかになった。

その他

本研究は自律型組織を対象にした調査が主であったが、それ以外にもグローバル組織を対象にしたマネジメント・コントロール・パッケージについても検討をした(富士フィルムのグローバル連結経営など)。イノベーションの源泉である多様性を活用することで、知識開発は促される。本研究では、グローバル化に対応する管理会計システムの問題は、イノベーションの実現とも関係することを示唆した。

さらに、日本の全上場企業への郵送質問票調査を実施した。本研究の計画当初は、アイデアを実現するイノベーション・プロセスのマネジメントが重要であり、そのプロセスでの資源動員の正当化を管理会計システムが与えていることを、質問票調査を通じて明らかにするつもりであった。しかし、プレテストにおいて、アイデアの創出段階と得られたアイデアの実現段階でのコントロール・パッケージに相違を見いだすことはできず、分析モデルを変更することになった。具体的には、経営環境、組織文化、ダイナミック・ケイパビリティ、イノベーション・タイプ、イノベーション・プロセス、マネジメント・コントロール・システム、企業業績などの関係性を総合的に検討している。

(2) 本研究成果の位置づけと今後の展望

国内外において「戦略やイノベーション」と「マネジメント・コントロール」の関係性についての議論は、現在の研究潮流の1つである。本研究の聞き取り調査による成果は、そこに経験的証拠を与えるものである。また、

自律的組織に対する管理会計システムとしてのアメーバ経営は、世界に対して日本から発信できる研究内容である。

本研究は、計画当初に想定したように、「会計システムは、イノベーション・プロセスにおいて資源動員を正当化する情報を提供し、シグナリングする」、「資源動員の正当化のための情報の意味づけは、創造性と安定性をバランスさせるコントロール・パッケージのもとで行われる」という2点を聞き取り調査によって明らかにすることができた。

一方で、研究を進捗させていく中で、聞き取り調査などから、イノベーション・タイプや状況の両利き経営といった分析視角の必要性が明らかになるとともに、欧米の学術雑誌でも両利き経営と管理会計システムについての研究成果が発表された。それゆえ、本研究は、それらの調査や研究動向を受けて郵送質問票調査を実施し、その統計分析を進めることになったが、まだ公表にいたっていない。この点は、今後、論文などで公表していく予定である。

また、一連の自律的組織に対する調査は、イノベーション実現のためのマネジメント・コントロールに関する研究において、企業家精神の醸成メカニズムの解明が必要であることを示唆している。今後、組織内の創意工夫などを生む企業家精神に管理会計システムがどのような影響を与え、イノベーションを可能にしているのかについて検討していきたい。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計10件)

窪田祐一、グローバル連結管理会計の現状と課題：情報システムとコントロール・パッケージ、青山アカウンティング・レビュー、査読無、第7号、2017、27-33。

三矢裕、安嶋新、近藤大輔、管理会計が人材育成に与える影響：日本エアコンピューター株式会社における部門別採算制度の事例研究、原価計算研究、査読無、第41巻第1号、2017、1-12。

窪田祐一、日本企業のグローバル化とマネジメント・コントロール・パッケージ、会計、査読無、第191巻第1号、2017、64-76。

小笠原亨、佐久間智広、三矢裕、業績評価のバイアスが昇進の意思決定に与える影響、会計プロGRESS、査読有、第17号、2016、95-106。

森永雄太、鈴木竜太、三矢裕、従業員によるジョブ・クラフティングがもたらす動機づけ効果：職務の自律性との関係に注目して、日本労務学会誌、査読有、第16巻第2号、2016、20-35

Kubota, Yuichi. Management Control Systems and Innovation: The Case of Micro-Profit Centers, Japanese Management and International Studies, 査読無, 13, 2016, 179-192.

窪田祐一、イノベーションを実現するマネジメント・コントロール、会計、査読無、第190巻第2号、査読無、2016、169-180.

窪田祐一、三矢裕、谷武幸、アメーバ経営は企業に成果をもたらすのか(下):アメーバ経営のコンポーネントとまとめ、企業会計、査読無、第68巻第1号、2016、124-130.

窪田祐一、三矢裕、谷武幸、アメーバ経営は企業に成果をもたらすのか(中):アメーバ経営の導入における目的、成果と負担・問題、企業会計、査読無、第67巻第12号、2015、120-126.

窪田祐一、三矢裕、谷武幸、アメーバ経営は企業に成果をもたらすのか(上):京セラにおけるアメーバ経営と本調査の概要、企業会計、査読無、第67巻第11号、2015、97-103.

〔学会発表〕(計4件)

窪田祐一、日本企業のグローバル化とマネジメント・コントロール・パッケージ(統一論題:グローバル時代の会計)、日本会計研究学会第75回大会、2016年9月13-14日、静岡コンベンションアーツセンター.

早川翔、三矢裕、アメーバ経営における非正規雇用のマネジメント:サービス業企業に関する事例研究、日本原価計算研究学会第42回全国大会、2016年8月30日、中央大学.

佐久間智広、安酸建二、三矢裕、マネジャーが店舗のコストピヘイピアに与える影響:店舗マネジャーの裁量行動に注目した経験的研究、日本原価計算研究学会第42回全国大会、2016年8月30日、中央大学.

安嶋新、三矢裕、近藤大輔、日本エアコミューター(JAC)の経営改革と管理会計(統一論題:会計情報と組織行動)、日本原価計算研究学会第42回全国大会、2016年8月29日、中央大学.

〔図書〕(計2件)

谷武幸、窪田祐一、中央経済社、アメーバ経営が組織の結束力を高める-ケースからわかる組織変革成功のカギ、2017、281(176-265).

アメーバ経営学術研究会(三矢裕、窪田祐一、谷武幸、他)、中央経済社、アメーバ経営の進化 理論と実践、2017、336

(233-261).

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
出願年月日:
国内外の別:

取得状況(計0件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
取得年月日:
国内外の別:

〔その他〕

ホームページ等

<https://porta.nanzan-u.ac.jp/research/view?l=ja&u=102901>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

窪田 祐一(KUBOTA, Yuichi)

南山大学・大学院ビジネス研究科・教授

研究者番号: 40329595

(2) 研究分担者

三矢 裕(MIYA, Hiroshi)

神戸大学・大学院経営学研究科・教授

研究者番号: 00296419

(3) 連携研究者

()

研究者番号:

(4) 研究協力者

()