

令和 2 年 6 月 16 日現在

機関番号：14301

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2017～2019

課題番号：17K13821

研究課題名(和文) 両利きの経営を支援するマネジメント・コントロール・システム

研究課題名(英文) Management control systems for organizational ambidexterity

研究代表者

市原 勇一 (Ichihara, Yuichi)

京都大学・経営管理研究部・特定助教

研究者番号：80781830

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,400,000円

研究成果の概要(和文)：企業の持続的な競争優位の源泉として注目を集めている両利きの経営について、管理会計システムを中心とするマネジメント・コントロール・システム(MCS)がどのような役割を果たしているかを解明するため、文献研究および事例研究を実施した。文献研究を通じて、探索活動と深化活動のそれぞれに適合したMCSを使い分けることが効果的であると明らかになった一方で、MCSの利用が探索活動と深化活動の統合にどのように影響するのかという課題が提示された。本課題を解明するため、事例研究を実施し、会計責任の共有や間接費の配賦によって構築されるインタラクティブ・ネットワークが探索活動と深化活動の統合を促進することが示唆された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究成果は、これまで研究が不足していた「両利きの戦略を実行するためにマネジャーが必要とする特定のミクロなメカニズム」(Tushman and O'Reilly, 2011, p.8)に対して管理会計システムを中心とするマネジメント・コントロール・システム(MCS)の観点から一定の回答を与えている点で学術的に意義がある。社会的意義としては、グローバルな競争環境において持続的な競争優位の確立を目指す企業に対して、MCSの設計や運用を工夫することで両利きの経営が可能となることを示唆している点が挙げられる。

研究成果の概要(英文)：This research project analyzed how management accounting and control systems (MACS) can help organizational ambidexterity, by conducting a literature review and three case studies.

Through a literature review, we found that managers should use different types of MACS for exploration and exploitation, and there were not enough research about how MACS can help the integration of exploration and exploitation.

To show this research question, we conducted three case studies, and found that shared accountability and/or allocation of indirect cost can help the integration of exploration and exploitation.

研究分野：会計学

キーワード：両利きの経営 マネジメント・コントロール・システム 管理会計 マネジメント・コントロール

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

企業の環境適応能力に関する研究においては、新知識の探索 (Exploration) と既存知識の活用 (Exploitation) をいかにバランスさせるのかがその関心の中心であり (March, 1991), そのような能力は「両利きの経営」(Organizational Ambidexterity) と呼ばれ、近年、経営学を中心に注目を集めている。しかしながら、経営学における研究の多くは、両利きの経営と組織の成果 (業績や新製品の数など) との関係に焦点が当てられており、両利きの経営がどのように実現されるのかに関する研究はあまり行われていない (O'Reilly & Tushman, 2013)。他方、管理会計分野においては、「従業員の行動や意思決定が組織の目的や戦略と一貫することを保証する、マネジャーが用いる仕組みや手段」(Malmi & Brown, 2008) であるマネジメント・コントロール・システム (MCS) の研究が進められてきた。その中で、両利きの経営という概念は用いられていないものの、創造的な革新と予測可能な目標達成との間の緊張関係のコントロール (Simons, 1995) や効率性と柔軟性を両立させる MCS (Ahrens & Chapman, 2004) についての研究が蓄積されてきている。

本研究と関連した管理会計研究としては、Adler & Borys (1996) の強制とイネープリング概念を用いた研究 (Ahrens & Chapman, 2004 など) と Simons (1995) のフレームワークを用いた研究 (Henri, 2006; Widener, 2007 など) が挙げられるが、これらの研究は日本での研究と同様に両利きの経営という概念を直接的には扱っていない。一方で、Ylinen & Gullkvist (2014) や Bedford (2015) など、両利きの経営という概念を直接扱った管理会計研究が近年、徐々に行われつつある。これらの研究はコンティンジェンシー・アプローチを用いた定量的研究であり、両利きの経営と MCS との対応関係については明らかにされているものの、MCS がどのようなプロセスを経て両利きの経営を実現しているのかという部分については十分に明らかにされていない。

以上のような背景のもと、本研究課題では以下の2つの研究を行うこととした。

(1) 両利きの経営がどのように実現されるのかについて、管理会計を中心とする MCS がどのように用いられているのかという観点から経験的研究を行う。

(2) 既存の管理会計研究を両利きの経営という概念を用いて整理することで、両利きの経営を実現する MCS について考察する。

2. 研究の目的

本研究の目的は、両利きの経営を実現するために、マネジャーがどのように MCS を用いているのかを明らかにすることである。

3. 研究の方法

複数の企業を対象とした定性的研究を行った。インタビュー調査および社内外資料によってデータを収集した。

● 調査先

両利きの経営が実現されている、またはその実現を目指しており、そのために MCS が用いられている事例として、A社、B社、C社の3社を対象とした。

● インタビュー対象者

インタビュー対象者として、(ア) 経営戦略策定担当者、(イ) 経営管理担当者、(ウ) 研究開発部門責任者または新規事業開発責任者にインタビューを行った。インタビューは録音を行い、文書化してデータ化した。それとは別途インタビューの様子をリサーチノートにまとめている。

● 社内資料

社内資料は、会議資料および研究開発に関する資料を閲覧し、複写し、電子化して保存した。

4. 研究成果

(1) 平成 29 年度の成果

平成 29 年度は、(1) 両利きの経営と関連した管理会計研究の文献レビュー、および(2) 両利きの経営が実現されている、またはその実現を目指しており、そのために MCS が用いられている企業を対象とした定性的調査を実施した。それぞれの概要は以下の通りである。

(1) 両利きの経営を直接扱った管理会計研究が近年徐々に行われつつある。これらの研究はコンティンジェンシー・アプローチを用いた定量的研究であり、活用を重視している企業、探索を重視している企業、活用と探索を両立させている (つまり両利きの経営を実現している) 企業のそれぞれでどのような MCS が適格的に利用されているのかについて明らかにしている。しかしながら、これらの研究では MCS がどのようなプロセスを経て両利きの経営を実現しているのかという部分については十分に明らかにされていない。特に、両利きの経営では活用と探索の分化と統合が重要であると指摘されているが、MCS がどのように活用と探索の分化と統合を達成しているのかについての知見が不十分である。両利きの経営を直接扱った研究ではないが、Dent (1987) や Simons (2010) はこの問題に示唆に富む知見を提供している。つまり、管理の幅と責任の幅を調整することで、活用を重視する部門と探索を重視する部門の分化と統合が実現可能なことを示唆している。

(2) 文献レビューの結果をふまえて、建設機械メーカーおよび不動産会社の2社に対する定性的調査を実施した。どちらの事例においても、管理会計システムが活用を重視する部門と探索

を重視する部門の分化を促進すると同時に、それらの部門を統合するような役割を果たしていることが明らかとなった。

(2) 平成 30 年度の成果

平成 30 年度は、平成 29 年度から引き続き、両利きの経営が実現されている、またはその実現を目指しており、そのために MCS が用いられている企業を対象とした定性的調査を実施した。その概要は以下の通りである。

平成 30 年度は、建設機械メーカーおよび制御盤製造メーカーの 2 社に対する定性的調査を実施した。どちらの事例においても、経営危機をきっかけとして導入された新たな管理会計システムが各部門の会計責任を明確化することで、深化(活用)を重視する部門と探索を重視する部門の分化を促進していた。一方、それらの部門の統合においては、間接費の配賦や会計責任の共有がインタラクティブ・ネットワーク(Simons, 2005)を構築することで両部門間の協働を促し、統合を図っていることが示された。

(3) 令和元年度の成果

令和元年度は、平成 30 年度から引き続き、両利きの経営が実現されている、またはその実現を目指しており、そのために MCS が用いられている企業を対象とした定性的調査を実施した。その概要は以下の通りである。

令和元年度は、不動産会社に対する定性的調査を実施した。本事例では、既存事業部門(深化部門)から新規事業部門(探索部門)への協力を促進するために、内部振替価格制度への工夫が凝らされていた。これは、これまでの研究において発見されたインタラクティブ・ネットワーク(Simons, 2005)が探索・深化部門間の協働を促進するという知見を確認するものである。また、本事例においては、利他を志向する経営理念の浸透がこれらの部門間協働の基盤となっていることを発見した。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 市原勇一	4. 巻 1
2. 論文標題 両利きの経営を支援する管理会計システム 探索活動と深化活動の分化と統合の観点から	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 京都大学大学院経済学研究科博士学位申請論文	6. 最初と最後の頁 1-80
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 丸田起大・市原勇一・澤邊紀生	4. 巻 第10号-
2. 論文標題 不動産会社のアメーバ経営 サンフロンティア不動産の事例	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 メルコ管理会計研究	6. 最初と最後の頁 95-106
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----