

## 「両利き」事業部の組織特性およびMCSの設計と利用に関する研究

福田, 淳児 / FUKUDA, Junji

---

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

科学研究費助成事業 研究成果報告書

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

5

(発行年 / Year)

2019-06-06

令和元年6月6日現在

機関番号：32675

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K03789

研究課題名(和文)「両利き」事業部の組織特性およびMCSの設計と利用に関する研究

研究課題名(英文) Study on organizational characteristics and the design of management control systems of ambidextrous divisions

研究代表者

福田 淳児 (Fukuda, Junji)

法政大学・経営学部・教授

研究者番号：50248275

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,500,000円

研究成果の概要(和文)：東証一部・二部上場企業に属する110名の事業部長を対象とした郵送質問票調査から、事業部が有する組織学習の志向の違いが事業部によるマネジメント・コントロール・システムの利用に影響を及ぼしていることが明らかになった。探索志向また活用志向的な学習が共に低い事業部は、その他の事業部に比べ、信念のシステム、業務的な境界システム、予算の戦略的・業務的なコントロールの利用の程度が統計的に有意に低い。また、探索志向と活用志向の組織学習が共に高い両利き事業部は探索志向と活用志向のそれぞれの組織学習に適合していると考えられるマネジメント・コントロール・システムをバランスよく高い程度で利用している。

研究成果の学術的意義や社会的意義

ダイナミックかつインテンシブな競争環境に直面する今日の企業が、グローバルな競争優位性を獲得・維持している上で既存製品の改善・改良と同時に、新しい製品の開発も積極的に行っていくことが必要である。このような両利き事業部の議論は従来経営学の領域で行われてきたが、本研究では両利き事業部をいかにマネジメントしうるのかという点を明らかにしている。本研究の発見は理論的にもまた実務的にも重要であると考えられる。

研究成果の概要(英文)：Based on a research survey of 110 division managers of firms listed on the Tokyo Stock Exchange (section 1 and 2), we found evidence that the different types of divisional organizational learning orientations impact on their use of management control systems (MCSs). Divisions that shows a low degree of exploration and exploitation organizational learning tend to use statistically significant to the lesser extent belief systems, operational boundaries systems and strategic and operational performance budgetary controls than other learning divisional types. Ambidextrous divisions having both types of organizational learning (exploration/exploitation) highly use both types of MCSs, which seems to adaptable to exploration and exploitation with highly extent and good balance.

研究分野：管理会計

キーワード：両利き事業部 マネジメント・コントロール・システム 予算による戦略的な妥当性のコントロール  
予算による業務的なコントロール 郵送質問票調査

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

近年、探索(exploration)と活用(exploitation)という異なるタイプの組織学習を同時に追求する両利き(ambidextrous)組織への注目が高まっている。1980年代以降に管理会計研究の領域で蓄積されてきたコンティンジェンシー理論に基づく研究では、異なる事業戦略また組織学習志向の組織では、それらに適合した異なる組織構造またマネジメント・コントロール・システムの設計や利用が必要とされ、それらに間に適合的な関係が存在する状況では高い組織業績が得られることが報告されてきた。しかしながら、ダイナミックかつインテンシブな競争環境の中で、今日では、探索と活用とを同時に行う両利き組織が、いずれか一方の組織学習のみを追求する組織よりも、組織業績が高いことがいくつかの研究で報告されている。そこで、管理会計研究の視点からは、探索と活用を同時に追求している両利き組織に適合性を有するマネジメント・コントロール・システムの設計や利用方法がどのようなものであるのかを明らかにすることが必要とされている。

### 2. 研究の目的

ダイナミックかつインテンシブな競争環境に直面した組織は、長期にわたる競争優位性を獲得・維持する上で、探索と活用といった異なる志向を有する組織学習をバランスよく実施する必要がある。本研究の第1の目的は、探索志向の学習と活用志向の学習とをバランスよく実施している両利き事業部の特徴、またその下で機能しているマネジメント・コントロール・システムの設計やその利用方法を明らかにすることである。第2の目的は、両利き事業部において、マネジメント・コントロール・システムの下位システム間の関係が補完的なものであるのか代替的な関係にあるのかについて明らかにすることである。第3の目的は、両利き事業部において探索と活用といった異なる組織学習を同時に促進している要因がなんであるのかを明らかにすることである。

### 3. 研究の方法

探索と活用を同時に実行する両利き経営また両利き組織に関する研究は経営学の領域で研究の蓄積が見られる。そこで、本研究では、経営学の領域で行われてきた一連の研究のレビューを行なった。その上で、それらの研究に基づいてこれまでに実施された管理会計研究の領域での研究、さらに両利き事業部で利用されているマネジメント・コントロール・システムについての考察を行うために Simons (1995)によって提示された4つのレバーについての研究のレビューを行なった。また、いくつかの企業また事業部を対象にインタビュー調査を実施した。それらの研究の成果を踏まえ、両利き事業部におけるマネジメント・コントロール・システムの設計やその利用方法に関する仮説の設定を行なった。仮説は福田(2019)に示されている。その後、東京証券取引所の一部または二部に上場している企業のうち事業部制を採用していると考えられる企業の事業部長を対象に郵送質問票調査を実施した。

### 4. 研究成果

東証一部・二部上場企業の事業部長を対象とした郵送質問票調査を実施した。1216事業部に質問票を送付し、内3件は所在不明で返送された。回答企業は111事業部でこのうち1事業部の回答は未回答部分が多いため、以降の分析からは除外した。最終的なサンプルは110事業部(回収率9%)であった。

分析結果の概要は次のとおりである。

#### (1) 回答事業部の概要

回答事業部の概要は次のとおりであった。連結ベースでのフルタイムの従業員数の平均値は963.25人(標準偏差は2130.360人)である。ただし、最小値は18名、最大値は16,500名である(n=107)。連結ベースでの売上高の平均値は40,222.24百万円(標準偏差は64,840.402百万円)である。最小値は8百万円であり、最大値は64,840.402百万円である(n=103)。なお、事業部レベルでの情報については非公開の事業部も存在した。

#### (2) 事業部を取り巻く環境の状況

事業部を取り巻く環境の状況について、Jansen et al. (2006)に基づいて、9つの質問項目について7点リッカートスケールで尋ねた。1は「全く異なる」、7は「全くそのとおり」であることを示している。

ここでは、Janasen et al. (2006)の研究との比較のために、プロマックス回転を伴う一般化された最小二乗法を利用し、2つの因子の抽出を行なった。結果は次のとおりである。質問項目(e)についてはいずれの因子にも寄与が小さいために除外した。

(f)事業部が直面する市場での競争は激しい	0.843	0.101
(h)事業部が直面する市場における競争の程度は非常に高い	0.708	0.102
(i)事業部が直面する市場は価格競争が特徴的である	0.687	-0.273

(g)事業部はある程度強い競争企業と対峙している	0.627	0.077
(d)この1年以内に事業部が直面する市場では何の変化もなかった	0.194	-0.836
(a)事業部が直面する市場環境の変化は激しい	0.094	0.768
(c)事業部が直面する市場は継続的に変化している	0.072	0.674
(b)顧客は常に新製品や新たなサービスを要求する	0.063	0.466

この結果は、Janasen et al. (2006)の結果と一致している。ここでも、因子を「競争的な環境」、因子を「環境のダイナミズム」と名付ける。なお、各因子の得点はそれぞれの因子を構成する変数の単純平均を利用する。「競争的な環境」の平均値は5.4068、標準偏差は0.93533、「環境のダイナミズム」の平均値は5.6932、標準偏差は0.83065であった。

### (3) 事業部の組織学習志向

組織学習の志向については、He and Wong (2006)に従い、事業部で実施されたイノベーション・プロジェクトの目的について、8つの質問項目について7点リッカートスケールで尋ねた。1は「全く異なる」ことを、7は「全くそのとおり」であることを示している。プロマックス回転を伴う一般的な最小二乗法の結果、2つの因子が抽出された。

(e)既存製品の品質を改善する	0.792	-0.05
(f)製造の柔軟性を改善する	0.764	-0.049
(g)生産コストを低減する	0.738	0.086
(h)歩留まりを改善または原材料の使用量を低減する	0.710	0.034
(c)新しい市場を開拓する	-0.030	0.930
(b)製品の構成を拡大する	-0.042	0.552
(a)新世代の製品またはサービスを導入する	-0.007	0.518
(d)新しい技術領域に参入する	0.164	0.404

ここでは、各因子を構成する変数の特徴から、因子を「活用志向のイノベーション」、因子を「探索志向のイノベーション」と名付けた。これはHe and Wong (2006)の結果と一致している。各因子の得点はそれぞれの因子を構成する変数の単純平均とした。活用志向のイノベーションの平均値は5.5182、標準偏差は1.03422さらに中央値は5.7500であった。同様に、「探索志向のイノベーション」の平均値は5.6568、標準偏差は0.83834および中央値は5.7500であった。

本研究では、活用志向のイノベーションと探索志向のイノベーションがともに中央値以上の事業部を両利き事業部、探索志向のみが中央値以上で活用志向がその中央値未満である事業部を探索型事業部、活用志向のみが中央値以上で探索志向はその中央値未満である事業部を活用型事業部、両者の学習志向がそれぞれの中央値未満である事業部を低度の学習事業部と名付けた。両利き事業部に分類された事業部は40、探索型事業部は17、活用型事業部は21、低度の学習事業部は32であった。

なお、事業部による組織学習のタイプによって「競争的な環境」および「環境のダイナミズム」の程度との間に有意な関係性は存在していない。

### (4) マネジメント・コントロール・システムの利用

信念のコントロール・システムについてはBedford (2015)によって利用された4項目について、1を「全く異なる」、7を「全くそのとおり」とする7点リッカートスケールで測定を行なった。4つの項目についてプロマックス回転を伴う一般的な最小二乗法による因子分析を行ったところ1つの因子が抽出された。これを「信念のコントロール」と名付ける。4つの変数の単純平均をこの変数の因子得点とする。平均値は5.8068であり、標準偏差は0.90212である。

次に、境界のコントロールについては、Tessier and Otley (2012)に基づいて、戦略的な境界コントロールと業務的な境界コントロールの2つに分類した。戦略的な境界については、戦略計画が「事業部の探索を行うべきでない領域を明確に示している」、また「事業部が戦略上避けるべきリスクを明示している」かを7点リッカートスケールで尋ねた。業務的な境界については、行動規範またはそれに類する文書が「業務上、従業員に行ってはならない行動を知らせている」、「業務上、従業員に避けるべきリスクを知らせている」かについて7点リッカートスケールで尋ねている。1を「全く異なる」、7を「全くそのとおり」を示している。これらの変数については両者の単純平均をそれぞれの得点としている。戦略的な境界のコントロールの平均値は4.3750であり、標準偏差は1.33802である。これに対して、業務的な境界のコントロールの平均値は6.1045、標準偏差は0.86230であった。

予算管理システムの利用については、Tessier and Otley (2012)に従い、予算によるコントロールを戦略的な妥当性に関するコントロールと業務的なコントロールに関する8つの質問項目について7点リッカートスケールで尋ねた。プロマックス回転を伴う一般化された最小二乗

法の結果，2つの因子を抽出した。これらの因子は，Tessier and Otley (2012)の主張と一致している。

(b)結果をモニターするため	1.016	-0.153
(a)KPIの事前に設定された目標に向けた進捗を追跡するため	0.819	0.006
(c)目標と実績とを比較するため	0.714	0.214
(d)KPIをレビューするため	0.371	0.243
(e)戦略的不確実性に関わる情報を収集する	-0.004	0.813
(f)現在の戦略の適切性に関わる情報を収集する	-0.009	0.643

各因子はそれを構成する変数の特徴から，因子を「予算による業務的なコントロール」，そして因子を「予算による戦略の妥当性のコントロール」と名付ける。各因子の得点は，各因子を構成する変数の単純平均を用いる。「予算による業務的なコントロール」平均値は5.7553であり，標準偏差は0.94611である。「予算による戦略の妥当性のコントロール」平均値は5.4684であり，標準偏差は1.12233である。

#### (5)異なる組織学習志向のタイプ間でMCSの利用

ここでは，異なる組織学習志向を有する事業部間でマネジメント・コントロール・システムの利用に違いが見られるかを比較する目的で，一要因の分散分析を行なった。下の表は各組織学習志向を有する事業部のマネジメント・コントロール・システムの利用の平均値である。

	信条のシステム	戦略的な境界のシステム	業務的な境界のシステム	予算による戦略的な妥当性のコントロール	予算による業務的なコントロール
両利き事業部	6.1313	4.5750	6.3625	5.7027	6.0878
探索志向の事業部	5.7381	4.6905	6.3095	5.1842	5.7895
低度の学習事業部	5.2734	4.0167	5.5781	4.9783	5.3523
活用志向の事業部	6.1324	4.1471	6.2353	5.9688	5.5000

分散分析の結果，信条のシステム，業務的な境界のシステム，予算による戦略的な妥当性コントロールさらに予算による業務的なコントロールの利用に組織の学習志向のタイプ間で5%水準で有意な相違が見られた。

信条のシステムについては，両利き事業部と低度の学習事業部，探索志向の事業部と低度の学習事業部との間で5%水準で有意な差異が見られた。

業務的な境界コントロールについては，両利き事業部，活用志向の事業部および探索志向の事業部と低度の学習事業部との間で5%水準で有意な差異が見られた。

予算による戦略的コントロールについては，探索型の事業部と低度の学習事業部との間で5%水準で有意な差異が見られた。

全般的な傾向として，低度な学習志向の事業部は他のタイプの組織学習志向を有する事業部との比較で，マネジメント・コントロール・システムの利用の程度が低い。また，両利き事業部においては，探索志向の事業部また活用志向の事業部がそれぞれの学習志向を促進するマネジメント・コントロールを積極的に利用しているのに対して，両方の特徴を持つマネジメント・コントロール・システムの下位システムをバランスよく利用する傾向が見られる。

#### 参考文献

- Bedford, D.S. 2015. Management control systems across different modes of innovation: implementation for firm performance. *Management Accounting Research*, 28: 12-30.
- He, Zi-Lin. and Poh-Kam Wong, 2004. Exploration vs exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4): 481-494.
- Jansen, J.J.P. F.A.J.Van Den Bosch. and H.W.Volberda. 2006. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science* 52(11); 1661-1674.
- Tessier, S. and D.Otley. 2012. A conceptual development of Simons' levers of control framework. *Management Accounting Research*, 23: 171-185.

#### 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計3件)

Fukuda Junji, 2016, Organizational Learning via Strategy Formulation and the Role of MCS in That Process: The Case of Kikkoman Corporation. *Japanese Management and International*

Studies, Management of Innovation Strategy in Japanese Companies, 査読有, Vol.13: 159-175.

福田淳児, 2019, 「ambidextrous 組織におけるマネジメント・コントロールの設計について」『経営志林』査読無, 第 55 巻第 4 号, pp.19-43.

福田淳児, 2019, 「純粋持株会社における全体最適と部分最適」『管理会計学』第 27 巻第 2 号, pp.27-44. DOI: <https://doi.org/10.24747/jma.27.2.27>

〔学会発表〕(計 1 件)

福田淳児, 事業会社横断的な関係を促進するメカニズム, 日本管理会計学会, 2018.

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。